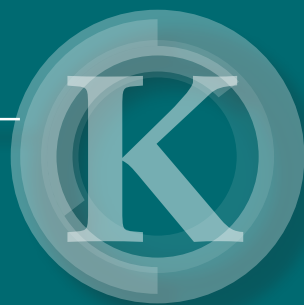




The Manager of the XXI century

A Challenge for the Leaders Enterprises, Organizations and Regions

edited by
Karolina Czyżewska
Dominika Górka

KONFERENCJE

The Manager of the XXI century

A Challenge for the Leaders Enterprises, Organizations and Regions

Konferencje – Politechnika Lubelska



Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
ul. Nadbystrzycka 38
20-618 Lublin

The Manager of the XXI century

A Challenge for the Leaders Enterprises, Organizations and Regions

edited by
Karolina Czyżewska
Dominika Górską



Politechnika Lubelska
Lublin 2016

KOMITET ORGANIZACYJNY
XXIV MIĘDZYNARODOWEGO SYMPOZJUM NAUKOWEGO

Koordynator prac Komitetu Organizacyjnego

prof. dr hab. Ewa Bojar

Prezes Koła Naukowego Menedżerów

Magdalena Konwa

Prezydent Komitetu Organizacyjnego

Beata Mitura

Recenzenci

dr Jacek Witkowski

dr inż. Tomasz Żminda

dr inż. Jakub Bis

mgr inż. Małgorzata Kwietniewska

Członkowie Komitetu Organizacyjnego

Abramek Adrian

Bujnik Damian

Czyżewska Karolina

Drwał Sylwia

Stadnicki Paweł

Gębicz Sylwia

Giza Karolina

Górska Dominika

Kostyra Magdalena

Szacoń Łukasz

Lovina Ilona

Siejka Tomasz

Senior Agnieszka

Warpas Eryk

Komitet Organizacyjny nie odpowiada za treści zawarte w publikacji

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2016

ISBN: 978-83-7947-210-9

Wydawca: Politechnika Lubelska

ul. Nadbystrzycka 38D, 20-618 Lublin

Realizacja: Biblioteka Politechniki Lubelskiej

Ośrodek ds. Wydawnictw i Biblioteki Cyfrowej

ul. Nadbystrzycka 36A, 20-618 Lublin

tel. (81) 538-46-59, email: wydawca@pollub.pl

www.biblioteka.pollub.pl

Druk: TOP Agencja Reklamowa Agnieszka Łuczak

www.agencjatorp.pl

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL www.bc.pollub.pl

Nakład: 100 egz.

Spis treści

Beata Mitura, Magdalena Kostyra, Magdalena Konwa

Znaczenie marketingu terytorialnego w zarządzaniu miastem i regionem na przykładzie miasta Lublin i województwa lubelskiego.....9

Rafał Czupryn

Franczyza jako nowoczesny model zarządzania przedsiębiorstwem w Polsce...19

Damian Bujnik

Pozyskiwanie nowych pracowników przez firmy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw XXI wieku.....27

Gleysis Melissa Castillo Gonzalez

Devaluation of the Nicaraguan currency (Córdoba Nicaragüense) in the period of the 80's.....37

Adrian Abramek, Klaudia Grela

Wpływ systemu motywacyjnego na przywiązywanie pracowników do przedsiębiorstwa.....45

Aydin Akca

Being a successful entrepreneur and the challenges of entrepreneurship In the 21st century.....57

Şefik Serdar Akköz

The Evolution of regional development agencies: Turkey case.....64

Alicja Cedzidło, Anna Kowal

Kompetencje menadżera XXI wieku – współczesność i przyszłość.....75

Weronika Chomiuk

Wpływ telewizyjnej reklamy bankowej na świadomość klientów w przedziale wiekowym 18–25 lat.....84

Paulina Czarnota, Barbara Brzozowska

Wynagrodzenia menadżerskie elementem motywującym stosowanym w przedsiębiorstwie.....93

Sylvia Drwal	
Czy łatwo być etycznym menedżerem w polskim przedsiębiorstwie?.....	100
mgr inż. Magdalena Figiel, mgr inż. Anna Futa	
Działalność skutecznego menedżera w przedsiębiorstwie.....	107
mgr Sylwia Gębicz	
Różnice pomiędzy liderem a menadżerem.....	114
Tuğba Karsh	
Job satisfaction.....	120
Danuta Kostrzewa	
Marketing sieciowy – sposób na sukces w biznesie.....	127
Maciej Koszel	
Znaczenie zasobów ludzkich w kontekście kształtowania potencjału rozwojowego w polskich obszarach metropolitalnych.....	136
Mateusz Król, Małgorzata Olczyk	
Rola menedżera w przedsiębiorstwie.....	144
Mehmet Akif Küçük	
Corporate Social Responsibility.....	153
Aneta Micał	
Rola instrumentów marketingowych w budowaniu wizerunku firmy.....	161
mgr Łukasz Wójtowicz, mgr Marcin Nowak	
Syndrom wypalenia zawodowego – problem nie tylko menedżera ale całego społeczeństwa informacyjnego.....	170
Gabriela Piskadło	
Udział i rola menedżera w efektywnym zarządzaniu organizacją opartą na wiedzy.....	179
Barbara Sioma	
Istota benchmarkingu w zarządzaniu przedsiębiorstwie.....	188
Ceren Sonmez	
Innovation of menagament.....	194

Arkadiusz Strycharczyk

Strategie marketingowe funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa.....199

mgr Anna Szymczak

Zarządzanie oraz komunikacja kryzysowa w obliczu katastrofy lotniczej –
studium przypadku katastrofy Air France rejs nr 447 z Rio de Janeiro do Paryża
z 2009 roku oraz zaginięcia samolotu Malaysia Airlines rejsu nr 370 z 2014
roku.....207

Sylvia Tryka

Promocja miast i regionów, marketing terytorialny.....222

Adam Weinert

Big Data w teorii i praktyce gospodarczej.....229

Agata Węgrzyn

Zawód przyszłości – manager projektów IT.....235

Müzeyyen Yavuz

The marketing of service.....243

Ömer Yiğit

Baysal University, Department of Management, Business Ethics in Turkey...253

Marina Zabalza

Real Busines ethics and cosporate social responsabilty.....262

**Cleuber Vieira dos Santos da Silva, Geraldo Alemandro Leite Filho, Dereck
Lima Costa, Fabiana Siqueira Alves Martins, Fernanda Oliveira Alves,
Janete Aparecida Ribeiro Alves**

Indicadores de qualidade da gesao fiscal publica dos municipios da mesoregiao
norte de Minas.....268

Znaczenie marketingu terytorialnego w zarządzaniu miastem i regionem na przykładzie miasta Lublin i województwa lubelskiego

Słowa kluczowe: marketing terytorialny, działania promocyjne, marketing miast

Streszczenie

Artykuł przedstawia istotę marketingu terytorialnego, jego cele i cechy, a także algorytm procesu marketingu terytorialnego. Artykuł opiera się na badaniach studialno-literaturowych, a także nawiązuje do przykładowych działań realizowanych przez Urząd Miasta Lublin, a także przez Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego.

1. Marketing terytorialny – definicja

W literaturze istnieje wiele definicji marketingu terytorialnego. Pojęcie to nie jest jednoznacznie określone. W najszerszym znaczeniu marketing terytorialny można określić jako filozofię zarządzania rozwojem na danej przestrzeni, aby osiągnąć założone cele przez jednostki osadnicze.¹ W węższym znaczeniu marketing terytorialny można zdefiniować jako zarządzanie zmierzające do zaspokojenia potrzeb i pragnień mieszkańców oraz „gości” przez wcześniejsze ich rozpoznanie i przewidywanie zmian, a jednocześnie oparte na racjonalnym wykorzystaniu całokształtu posiadanych zasobów.² Podejście do marketingu terytorialnego prezentuje również V. Girard określając go jako zespół technik i działań zastosowanych przez społeczności lokalne i organizacje w trakcie procesu planowania projektu rozwoju ekonomicznego, turystycznego, urbanistycznego, społecznego, kulturowego lub też projektu o charakterze tożsamościowym.³

¹ M. Duczkowska-Piasecka, *Marketing terytorialny. Jak podejść do rozwoju z korzyścią dla wszystkich*, Difin, Warszawa 2013, s. 53

² T. Markowski (red.), *Marketing terytorialny*, Polska Akademia Nauk. Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Warszawa 2006, s. 36

³ A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s.30–31

2. Cele marketingu terytorialnego

Marketing terytorialny może być kierowany do różnych podmiotów. Dla każdego z wybranych podmiotów przypisuje się inne cele, które będą zrealizowane dzięki wdrożeniu marketingu terytorialnego. Można więc rozpatrywać cele w odniesieniu do mieszkańców, a także do organizacji.

Cele w odniesieniu do mieszkańców:⁴

- stworzenie właściwych warunków życia i rozwoju osobistego,
- kształtowanie społecznie akceptowanych wzorców zachowań w obszarze działalności gospodarczej i niegospodarczej,
- aktywizowanie społeczności lokalnej poprzez skupienie wokół ważnych celów rozwojowych jednostki osadniczej,
- rozwój indywidualnej przedsiębiorczości,
- rozwój demograficzny jednostki osadniczej,
- krzewienie dorobku kulturalnego i historycznego jednostki osadniczej,
- kształtowanie wizerunku jednostki osadniczej jako atrakcyjnego miejsca bytowania.

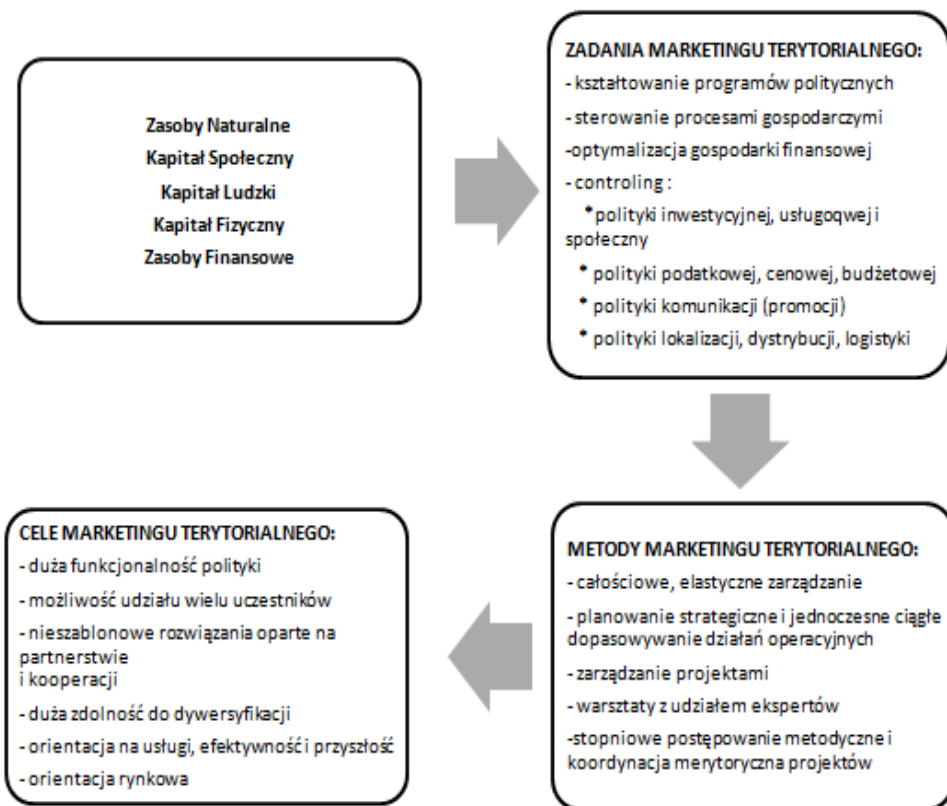
Cele w odniesieniu do organizacji:⁵

- rozwój działalności gospodarczej zgodny z oczekiwaniami właścicieli, pracowników i władz jednostki terytorialnej;
- rozwój nowych technologii zgodnych z zasadami ochrony środowiska naturalnego;
- tworzenie nowych miejsc pracy;
- poprawa warunków pracy i płacy pracowników;
- wspieranie organizacyjne, materialne lub finansowe ważnych przedsięwzięć społecznych, ekologicznych, kulturalnych, sportowych;
- racjonalne wykorzystanie lokalnych zasobów naturalnych;
- krzewienie w środowisku zawodowym wartości i zachowań społecznych zgodnych z zasadami etyki;
- kształtowanie w środowisku przedsiębiorców pozytywnego wizerunku jednostki osadniczej jako atrakcyjnego miejsca inwestowania.

⁴ A. Szromnik, *Marketing terytorialny...*, op. cit., s. 45–46

⁵ A. Szromnik, *Marketing terytorialny...*, op. cit., s. 46

3. Algorytm procesu marketingu terytorialnego



Rysunek 1. Algorytm procesu marketingu terytorialnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ciechomski W., Romanowski R., *Marketing terytorialny oparty na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013, s. 29

4. Cechy marketingu terytorialnego

Marketing terytorialny jest jednym z elementów zarządzania, który posiada charakterystyczne cechy odróżniające go od innych gałęzi marketingu. Odnosi się do każdego obszaru niezależnie od wielkości tego obszaru, jego charakteru, czy przynależności administracyjnej. Wyróżnić możemy następujące cechy charakteryzujące marketing terytorialny:⁶

- postrzeganie podaży z danego terytorium, czyli oferty rynkowej i konkluduje że część tej oferty powstaje niezależnie od woli i akcji prowadzonych przez władze publiczne na danym obszarze; są to dobra i usługi produkowane przez prywatny, biznesowy sektor;
- niejasności w używaniu słowa „terytorialny”; owe niejasności powodują niejednoznaczność postrzegania akcji marketingowych, działań organizmów publicznych, bowiem dotyczą różnych jednostek terytorialnych o różnych kompetencjach;
- trudności z definiowaniem i w konsekwencji z rozumieniem oraz miarami pojęcia „rynek”, który odnosi się albo *sensu stricto* do aktualnych i potencjalnych klientów, albo *sensu largo* do segmentów które korzystają z dóbr publicznych na danym obszarze;
- skrajną konieczność dostosowywania się w podejściu do różnych rynków, segmentów, klientów, którzy na danym terytorium są pod każdym względem zróżnicowania;
- szczególną rolę władz publicznych w przygotowywaniu oferty: władze same z istoty niczego nie produkują, ale poszukują inwestorów, którzy przygotowują na rynek pożądane dobra jako oferowane przez dane terytorium;
- przemożną rolę procesów koordynacji między różnymi aktorami, biorącymi udział w rozwoju terytorialnym w celu stworzenia atrakcyjnej oferty z danego obszaru;
- szczególną rolę inwestorów na danym terenie: inwestor jawi się nie tylko jako klient, ale jako partner dalszego rozwoju od momentu, kiedy się na danym terytorium zagospodaruje;
- działania marketingowe są „kroczące” i obejmują nie tylko moment negocjacji i ustaleń, ale także całego procesu wdrożeniowego i kontrolnego zamierzonych przedsięwzięć.

⁶ M. Duczkowska-Piasecka, *Marketing terytorialny...*, op. cit., s. 57

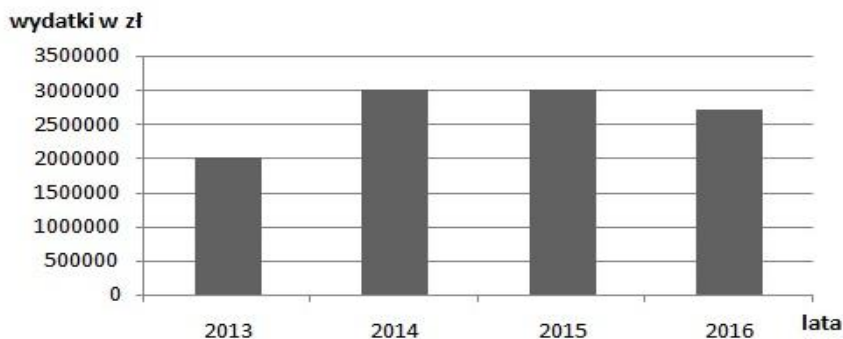
5. Marketing terytorialny województwa lubelskiego i miasta Lublin

Lublin jest coraz chętniej wybierany przez turystów. Polscy turyści coraz częściej zamiast obleganych przez turystów miast typu Kraków czy Gdańsk decydują się na wyjazd w miejsca spokojniejsze, gdzie oprócz możliwości zwiedzenia zabytków, mogą także wypocząć i przy okazji poznać kulturę, w naturalnym jej wydaniu. Właśnie w tym zakresie Lublin zyskuje w oczach turystów. Z badań przeprowadzonych na zlecenie Urzędu Miasta wynika, że Lublin obecnie znajduje się na 12. miejscu pod względem atrakcyjności dla turystów. Co warto podkreślić, Lublin wymieniany jest pośród Krakowa, Gdańska, Warszawy, Sopotu czy Zakopanego, czyli miast-liderów popularności i atrakcyjności turystycznej. Także jeżeli chodzi o spontaniczną znajomość miasta pozycja Lublina się umacnia. 10. miejsce wśród rozpoznawalnych przez ankietowanych miast jest bardzo dobrym punktem wyjścia dla dalszych działań promocyjno-marketingowych miasta. Warto też dodać, że spontaniczna znajomość miasta wśród ankietowanych wzrosła o ponad 50% w stosunku do badania z 2010 roku. Najwięcej turystów odwiedza Lublin w weekendy, co można zauważyć zwłaszcza w miesiącach wiosenno-letnich, gdy na uliczkach Starego Miasta robi się tłoczno. Większość turystów w ciągu ostatniego roku odwiedziła Lublin, a ich głównym celem wizyty było zwiedzanie i odpoczynek. Turyści najbardziej doceniają właśnie lubelskie Stare Miasto z zabytkowymi kamienicami, niepowtarzalnym klimatem i atmosferą. Główną grupę turystów stanowią podróżujący z rodziną lub z grupą znajomych. Często są także sytuacje, że Lublin jest też punktem w wycieczce po całym województwie Lubelskim, gdy turyści oprócz Lublina odwiedzają inne popularne miejsca, m.in.: Kazimierz Dolny, Nałęczów, Zamość czy Roztocze. To pokazuje, że wspólne działania promocyjne Lublina i całego województwa mają sens. Mimo zajmowania wysokiej lokaty w rankingu turystycznych miast Polski, to wciąż miasto powinno pracować nad wzmacnianiem pożądanых skojarzeń, m.in. inspirowaniem, magią czy wyjątkowym klimatem.⁷

6. Zestawienie wydatków na promocję

Wszystkie województwa i miasta w Polsce mają do dyspozycji określone środki pieniężne wydzielone z własnego budżetu. Budżet ten obejmuje różne kategorie wydatków wśród których część z nich mogą przeznaczyć na działania promujące i kampanie marketingowe. Poniżej przedstawiono zestawienie wydatków w latach 2013–2016 dla miasta Lublin i województwa lubelskiego a także zbiorcze zestawienie tych wydatków.

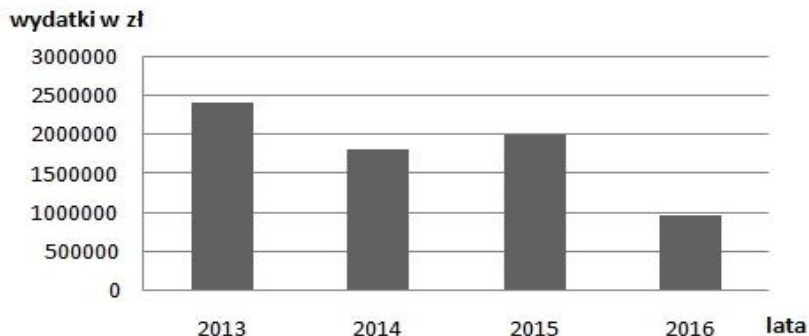
⁷ http://lublin.eu/lublin/marketing-miasta/marka-lublin/badania/#id_3, [dostęp 22.04.2016]



Wykres 1. Wydatki na promocję miasta Lublin

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów ze strony internetowej Urzędu Miasta Lublin

Wykres przedstawia wydatki na promocję jakie poniosło miasto Lublin w latach 2013–2015 i planowaną wielkość wydatków w roku 2016. Zauważyć można, że w roku 2014 miasto poniosło znacznie większe wydatki na promocję niż w roku poprzednim. Planowana wielkość wydatków na promocję w 2016 roku jest niższa niż w poprzednich dwóch latach. Dla celów niniejszego artykułu zostały przeanalizowane dostępne dane z 4 lat. Dane z poprzednich lat zostały pominięte lecz została wyliczona średnia wielkość wydatków na promocję miasta Lublin na przestrzeni lat 2008–2011, która wyniosła około 3 mln zł.

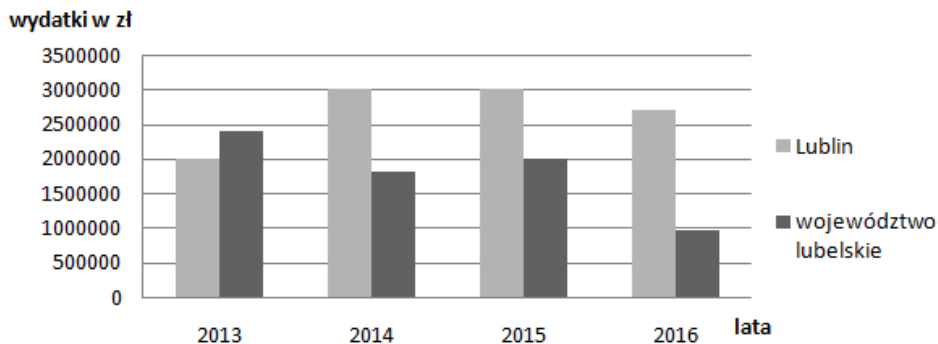


Wykres 2. Wydatki na promocję województwa lubelskiego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów ze strony internetowej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubelskiego

Powyższy wykres przedstawia wydatki poniesione na promocję województwa lubelskiego w latach 2013–2015 i planowaną wielkość wydatków w 2016 roku. Wynika z tego, że w 2013 roku poniosło największe wydatki w porównaniu z innymi latami. Można zauważyć wzrost między latami

2014–2015 lecz ogólna tendencja jest spadkowa. W 2016 roku zaplanowana wielkość wydatków kształtuje się na najniższym poziomie.



Wykres 3. Porównanie wydatków na promocję Lublina i województwa lubelskiego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów ze strony internetowej Urzędu Miasta Lublin i Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubelskiego

Po przeanalizowaniu danych na wykresie zauważyć można znaczną różnicę w wielkościach wydatków między miastem Lublin a województwem lubelskim. Dysproporcja którą zauważono może wynikać z faktu iż województwo lubelskie jest postrzegane jako jedno z najsłabiej rozwiniętych w Polsce dlatego też wydatki, które ponosi są przeznaczane w większej mierze na działania mające na celu rozwój gospodarczy i zmniejszenie bezrobocia a takie działania jak promocja są realizowane w dalszej kolejności. Zarówno miasto Lublin jak i jego województwo korzysta ze środków Unii Europejskiej i związanych z tym licznych programów. Wyższe wydatki miasta Lublin na promocję wynikają z tego, że Lublin jest największym miastem Polski wschodniej i stolicą województwa lubelskiego przez co powinien być wizytówką regionu. Działania promujące miasto Lublin skutkują również zwiększeniem zainteresowania zarówno turystów jak i przedsiębiorców, całym województwem lubelskim.

W artykule przeanalizowany został procentowy udział wydatków na promocję w ogólnej sumie wydatków dla lat 2013–2016 dla miasta Lublin i dla województwa lubelskiego. Dla Lublina zauważamy wzrost udziału wydatków na promocję na przestrzeni analizowanych okresów. W 2013 roku procent jaki stanowiły te wydatki oscylował w granicach 9%, w kolejnych latach udział ten wzrastał i wynosił odpowiednio w 2014 – 13%, w 2015 – 16%, a planowany udział w 2016 wynosi 16%. Dla województwa lubelskiego wyniki były przeciwne. W roku 2013 procentowy udział wydatków na promocję był największy. Wynosił on aż 23%. W kolejnych latach tendencja była spadkowa

i wynosiła 12% dla roku 2014, 15% dla roku 2015. Na 2016 rok planowana jest najniższa z badanych wielkość wydatków na promocję i wynosi zaledwie 9%.⁸

Zauważyć można też fakt, że mimo iż wydatki są z roku na rok coraz niższe, to i tak miasto Lublin nie rezygnuje z wydatków na promocję i inwestuje w takie formy marketingu. Na przestrzeni lat zauważalne są korzyści ze stosowania marketingu terytorialnego, dzięki któremu wzrosło zainteresowanie miastem. Dzięki tym wydatkom, biuro promocji miasta może przeprowadzać coraz ciekawsze kampanie promocyjne, które trafiają do szerokiego grona odbiorców, a miasto jest postrzegane jako inspirujące i warte odwiedzenia.

Tabela 1. Wybrane działania promocyjne realizowane przez miasto Lublin i województwo lubelskie

	miasto Lublin	województwo lubelskie
2013	• Carnaval Sztuk-Mistrzów • Gadżety promocyjne i wydawnictwa promocyjne • „Scena Miasta”: 8 maja 2013 • „Zainspiruj swoją komórkę na wiosnę” • „Nowe Miejsca Inspiracji w Lublinie” • „Sylwestrowa Noc Przebojów 2013”	• „Ambasador Województwa Lubelskiego” • Festiwal „Dwa Brzegi” • Festiwal „LandArt” • Konkurs „Lubelskie Perły i Perełki”
2014	• Konkurs Lubelskiego Funduszu Filmowego: Lustra Leszka Mądzika • „Perła Scena Miasta” • Subiektywny przewodnik po Lublinie • Festiwal Bożego Narodzenia 2014 • „Anioły Dobrych Inspiracji”	• „Marketing Gospodarczy Województwa Lubelskiego” • Marka regionalna „Lubelskie”. • Reklama „Lubelskie – na chwile lub na dłużej” • Gadżety • Marka regionalna „Lubelskie”

⁸ Opracowanie własne na podstawie załączników do budżetu dotyczących wydatków, dla miasta Lublin i Województwa Lubelskiego za okres 2013–2016

2015	• Festiwal Bożego Narodzenia 2015 • „Anioły Dobrych Inspiracji 2015” • Recital kolędowy - Ewa Bem z Zespołem • Konkurs plastyczny dla dzieci z przedszkoli 2015 • Bożonarodzeniowy Festiwal Smaku 2015 • Jarmark Bożonarodzeniowy na deptaku	• Kampania promocyjna potencjału gospodarczego i turystycznego regionu w samolotach oraz na lotniskach i w wybranych punktach miast • Kampania informacyjno-promocyjna markowych produktów wytwarzanych w regionie • Kampania promocyjna gospodarczego potencjału regionu w telewizji BBC • „Marketing gospodarczy województwa lubelskiego”
------	---	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie strony internetowej Urzędu Miasta Lublin i Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubelskiego

7. Podsumowanie

Marketing jako jedna z funkcji zarządzania odnosi się do różnorodnych obiektów- organizacji, grup społecznych i innych form instytucjonalnych.

W przypadku marketingu terytorialnego zarządzanie dotyczy ściśle określonego terytorium tworzącego całość organizacyjno-przestrzenną. Skuteczny marketing terytorialny zorientowany na różnorodne grupy docelowe wewnętrzne i zewnętrzne uzależniony jest od zespołu czynników-czynności przygotowawczych, zastosowanych procedur, struktur organizacyjnych oraz zespołów zaangażowanych pracowników. Marketing terytorialny jest postrzegany jako coś odmiennego od marketingu rozumianego w sensie potocznym, w którym główny akcent jest położony na zdobywanie klientów i sprzedaż dóbr i usług. Marketing miejsca koncentruje się na takim wykreowaniu danego obszaru, żeby stał się on atrakcyjny dla potencjalnych partnerów handlowych, inwestorów czy turystów.

Abstract

The article is on the idea of the territorial marketing, its aims and characteristics and on the algorithm of the territorial marketing. The article is based on the study and the specialist literature researches. It also refers to some exemplary activities of Lublin's magistrate and the marshal office of Lublin voivodeship.

Key words: territorial marketing, promotional activities marketing terytorialny, urban marketing

Bibliografia

1. Duczkowska-Piasecka M., *Marketing terytorialny. Jak podejść do rozwoju z korzyścią dla wszystkich*, Difin, Warszawa 2013, s. 53.
2. Markowski T. (red.), *Marketing terytorialny*, Polska Akademia Nauk. Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Warszawa 2006, s. 36.
3. Szromnik A., *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s.30–31.
4. http://lublin.eu/lublin/marketing-miasta/marka-lublin/badania/#id_3, [dostęp 22.04.2016].
5. <http://marketing-terytorialny.mix-marketing.pl/marketing-terytorialny-definicja/>, [dostęp 25.04.2016].

Franczyza jako nowoczesny model zarządzania przedsiębiorstwem w Polsce

Słowa kluczowe: franczyza, firma, model biznesowy, zarządzanie

Streszczenie

W artykule zaprezentowano system biznesowy franczyzy jako nowoczesny model zarządzania przedsiębiorstwem w Polsce. W pierwszej kolejności znajduje się opis pojęcia oraz geneza poruszanego tematu. Następnie przedstawiono na czym polega istota prowadzenia i zarządzania przedsiębiorstwem funkcjonującym w modelu franczyzy. Kolejno na podstawie przeprowadzonych badań opisano rozwój franczyzy na polskim rynku.

1. Wstęp

Nieustający proces globalizacji spowodowany między innymi intensywnym rozwojem szeroko pojętej technologii, zarówno komunikacyjnej i logistycznej spowodował szereg zmian na obecnie panującym rynku gospodarczym w ciągu ostatnich dekad. Obecnie cały ziemski glob określa się mianem globalnej wioski. W związku ze zmieniającymi się potrzebami na rynku, aby utrzymać swoją pozycję, zarówno przedsiębiorcy jak i osoby poszukujące pracy, bądź pracownicy niejednokrotnie rezygnują z klasycznych form zatrudnienia na rzecz relatywnie nowoczesnych systemów biznesowych stanowiących realną alternatywę dla części społeczeństwa. Jednym z nich jest model franczyzy. Tematem niniejszego artykułu jest ocena wspomnianego modelu biznesowego w oparciu o krytyczną analizę literatury teoretycznej. Ponadto zostaną zaprezentowane wyniki badań prezentujące rozwój systemu franczyzy w Polsce na przestrzeni lat, jak i również dane dotyczące udziału poszczególnych branż funkcjonujących w tym systemie.

2. Pojęcie

Model biznesowy franczyzy według R. Cox i V. Pajewskiej jest udzieleniem wyłącznego prawa sprzedaży na ustalonym w spisany dokumencie terytorium. Firma macierzysta dostarcza pośrednikowi narzędzia i/lub surowce, pobierając za to opłatę zryczałtowaną lub procent od obrotów netto. Niekiedy franczyzodawca obliguje pośrednika do zakupu własnych produktów.⁹ Model ten stanowi

⁹Cox R., Pajewska V. (red.), *Zarządzanie sprzedażą detaliczną*, Warszawa 2000, s. 35

rodzaj więzi gospodarczej, która umożliwia wzrost pozycji konkurencyjnej pojedynczego przedsiębiorstwa oraz stwarza wymierne korzyści uczestniczącym partnerom przy wykorzystaniu efektu synergii.¹⁰

3. Historia

Początki występowania współpracy gospodarczej na kształt franczyzy należy upatrywać już w czasach średniowiecza. Polegała ona na udzieleniu przez feudalnych władców określonych przywilejów do wykonywania określonych czynności handlowych przez określoną grupę kupców w zamian za uiszczenie opłaty.¹¹ Kolejnym przykładem zastosowania koncepcji franczyzy można przedstawić na funkcjonowaniu londyńskich cechów z XI wieku.¹² Przynależność do cechu można było uzyskać jedynie po odbytym przeszkoleniu oraz uiszczeniu opłaty w ramach której można było stać się członkiem społeczności oraz zyskać możliwość prowadzenia zakładu w danej dzielnicy.¹³ Jednakże za prekursora obecnie funkcjonującego systemu franczyzy wskazuje się Stany Zjednoczone za sprawą przedsiębiorstwa Singer Sewing Machine Company już w II połowie XIX wieku. Firma ta rozszerzała swoją działalność o stworzenie koncesjonowanych dealerów. Kolejnymi przedsiębiorstwami podążającymi za nowym trendem były Coca-Cola i McDonald's.¹⁴ Istotne wydarzenia dotyczące rozwoju franczyzy na rynku polskim zostały ujęte w poniższej tabeli.

Tabela 1. Rozwój franczyzy w Polsce

Rok	Wydarzenie
1989	Pierwszy „prywatny” franczyzobiorca otwiera francuską perfumierię Yves Rocher
1991	Pierwszy polski francyzodawca Mr Hamburger - rozpoczyna rozwój sieci
2000	Powstaje Polska Organizacja Francyzodawców
2002	Powstaje pierwszy raport o franczyzie w Polsce
2003	Odbywa się pierwszy Ogólnopolski Salon Franchisingu
2007	Inwestycje franczyzobiorców przekraczają 1 mld zł, 30 francyzodawców otwiera oddziały za granicą
2010	Polska Organizacja Francyzodawców zostaje przyjęta do European Franchise Federation
2015	Na polskim rynku funkcjonuje ponad 1100 marek

Źródło: Opracowanie własne na podstawie portalu franchising.pl¹⁵

¹⁰Żółkowska M. J., *Franczyza. Nowoczesny model biznesu* CeDeWu, Warszawa 2010, s. 7

¹¹Hall P., Dixon R., *Franchising*, Pitman Publishing, London 1988, s. 4

¹²Krawczyk A., *Franchising w Wielkiej Brytanii*, „Franchising” 2000, nr 2, s. 16

¹³Fuchs B., *Umowy franchisingowe*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 1998, s. 5

¹⁴Sławińska M. (red.), *Kompendium wiedzy o handlu*, PWN, Warszawa 2008, s. 306

¹⁵<http://franchising.pl/abc-franczyzy/24/franczyza-polsce-rozwoj-rok-roku> [20.04.2016]

W początkowych latach na kształtowanie się franchisingu w Polsce duży wpływ miały przemiany gospodarcze i polityczne trwające w latach 90. W ich wyniku początkowo niewielka część inwestorów była skłonna prowadzić działalność w tym modelu biznesowym. Ciągłe zmieniające się przepisy prawne również nie sprzyjały tworzeniu komfortowych warunków do podejmowania przedsięwzięć. Co więcej brak elementarnej wiedzy z zakresu systemu franczyzy wśród potencjalnych biorców jak i oferowanie licencji na towary i usługi na polski rynek bez przeprowadzonego wcześniej badania rynku ze strony francyzodawców powodował niekiedy całkowite niedopasowanie oferty do realiów rynku zbytu. Warto wspomnieć że w czasach po zmianie ustroju miały miejsce liczne piramidy finansowe. Kumulacja tych wszystkich czynników spowodowała początkową niechęć i brak zaufania wśród społeczeństwa, dlatego też dynamiczny rozwój modelu franczyzy nastąpił po ustabilizowaniu sytuacji gospodarczej na przełomie milenium.

4. Zarządzanie przedsiębiorstwem opartym na modelu franczyzy

Ze względu na specyficzny charakter funkcjonowania systemu franchisingu, przez cały okres prowadzenia działalności występuje trwała korelacja między francyzodawcą a francyzobiorcą. W jej celu zostaje spisana umowa, która zgodnie z przyjętą z polskimi przepisami prawa oznacza stosunek prawny, polegający na tym że francyzodawca zobowiązuje się do udostępnienia francyzobiorcy prawa do korzystania przez czas nieokreślony, bądź określony z oznaczenia firmy, emblematu, godła, znaków towarowych, know-how, koncepcji prowadzenia działalności gospodarczej z zachowaniem stosowanego przez niego zewnętrznego i wewnętrznego wyposażenia pomieszczeń oraz do udzielenia wymaganej pomocy. Zaś francyzobiorca deklaruje prowadzenie działalności gospodarczej związanej z wykorzystaniem udostępnionych mu doświadczeń i tajemnic zawodowych oraz do zapłaty uzgodnionego w umowie wynagrodzenia.¹⁶ Istotnym elementem jest odpłatność za udostępnienie pomysłu na prowadzenie działalności, dlatego też wykupienie już samej licencji można traktować jako produkt. Jej wysokość zaś często uzależniona jest od prestiżu danej marki. Z tego powodu nierzadko opłaty licencyjne znanych marek są na wysokim poziomie, ponieważ szansa niepowodzenia jest relatywnie niska.¹⁷ Najważniejsze korzyści związane z prowadzeniem działalności franchisingu dla każdej powiązanej strony prezentuje poniższa tabela.

¹⁶ Kidyba A., *Prawo handlowe*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2002, s. 776

¹⁷ Szerzej: I. Turek, M. Wawrzyńczak, *Zastosowanie strategii marketingowych w przygotowaniu oferty franchisingowej*, [w:] W. Skibińska, B. Skowron-Grabowska (red.), *Determinanty zarządzania i rozwoju przedsiębiorstw w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2007, s. 151

Tabela 2. Korzyści dawcy i biorcy w systemie franczyzowym

Franczyzobiorca	Francyzodawca
Wsparcie od licencjodawcy w postaci szkoleń i kursów	Obciążenie biorcy częścią obowiązków np. zatrudnienie personelu
Uczestnictwo w programach partnerskich przeznaczonych dla całej sieci	Możliwość rozwoju firmy przy zaangażowaniu w pełni cudzego kapitału
Praca pod szyldem znanej i sprawdzonej marki	Wyższa efektywność działania całej sieci
Uzyskanie gotowego pomysłu na działalność gospodarczą	Możliwość kreowania wizerunku marki w skali makro
Pomoc w podjęciu decyzji inwestycyjnych	Partnerska współpraca z franczyzobiorcami

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Kompendium wiedzy o handlu*¹⁸

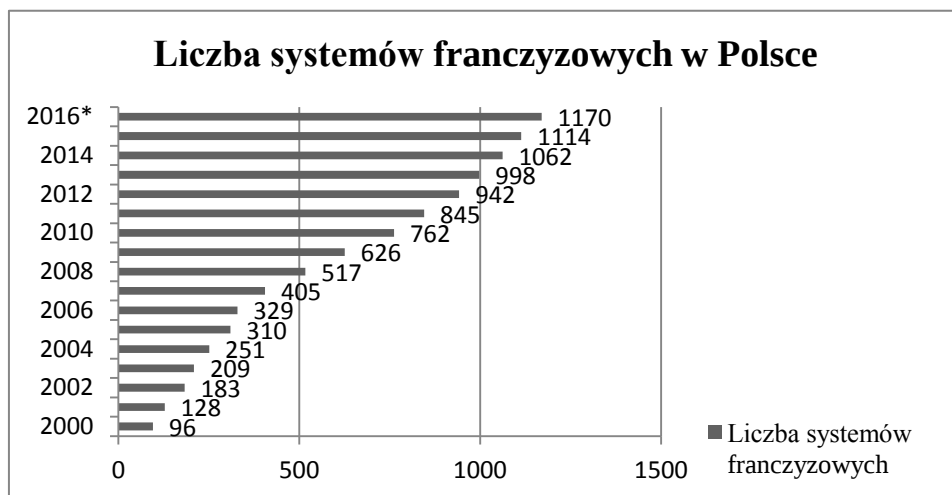
Można odnieść wrażenie że sukces funkcjonowania systemu franczyzy zależy w głównej mierze od stopnia przywiązania między biorcą a dawcą koncesji w odniesieniu do osiągnięcia wspólnie określonych celów i wyników gospodarczych przedsiębiorstwa.

5. Franczyza jako nowoczesny system prowadzenia działalności

Pomimo faktu iż system franczyzy w obecnym jego rozumieniu znany jest już na świecie od II połowy XIX wieku, w Polsce jest to relatywnie nowy model prowadzenia działalności liczący sobie zaledwie 27 lat występowania na tutejszym rynku. Obserwując zmiany na rynku konsumenckim mającym związek z większym przywiązaniem klientów do marek,¹⁹ wykorzystanie możliwości jakie oferuje franczyza zdaje się być dobrym wyborem dla potencjalnych przedsiębiorców. Klienci najczęściej decydując się na zakup kierują się zaufaniem i wiedzą na temat danej firmy. Otworzenie nowego oddziału firmy bazującej na wieloletniej marce wykorzystując licencję udzieloną przez francyzodawcę znacząco ułatwia pozyskanie klientów.

¹⁸ Sławińska M. op. cit., s. 307

¹⁹ Raport Mobile Institute dotyczący zachowania konsumentów w odniesieniu do marek funkcjonujących w Social Media, <http://mobileinstitute.eu/files/social-hearts-2014.pdf> [20.04.2016]

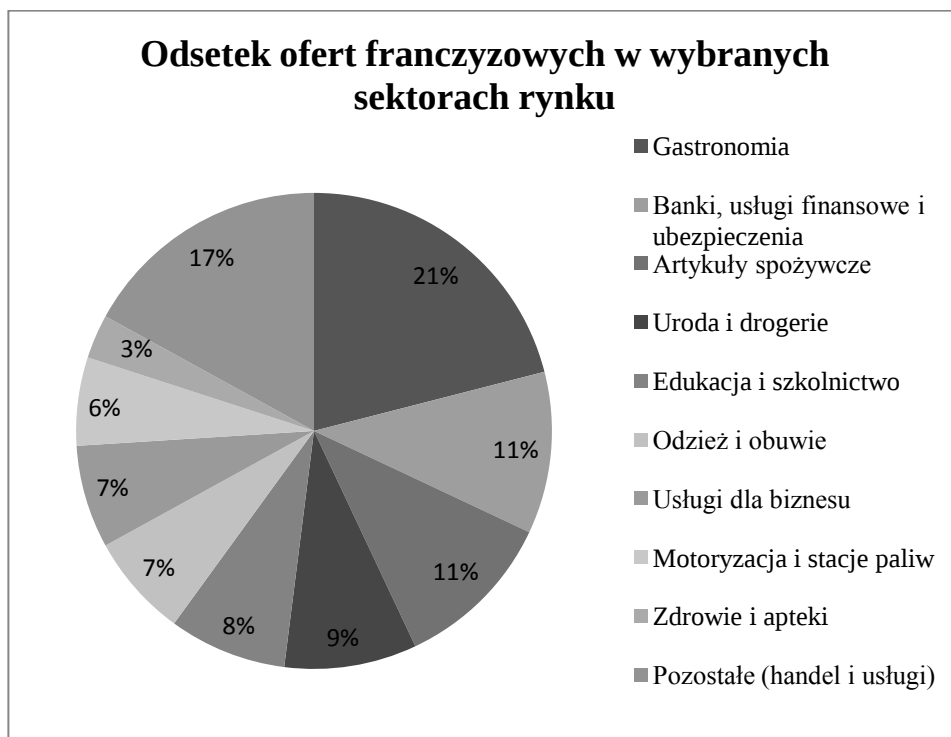


Wykres 1. Liczba systemów franczyzowych w Polsce w latach 2000–2015 z uwzględnieniem prognozy na 2016 rok

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów dotyczących franczyzy na portalach profitsystem.pl i egospodarka.pl²⁰

Analizując powyższy wykres z łatwością można stwierdzić, że model franczyzy cieszy się coraz większą popularnością. Każdy kolejny rok prezentuje wyższą ilość funkcjonujących w Polsce systemów względem roku poprzedniego. Wartym uwagi jest również to, że najbardziej dynamiczny okres wzrostu przebiega w latach 2007–2009. Pomimo powszechnie występującego kryzysu to właśnie na te lata rozwój franczyzy przebiegał najbardziej prężnie. Wzrost bezrobocia oraz chęć podjęcia pracy o możliwie mniejszym stopniu niepowodzenia bazując na marce cudzej firmy wypracowanej przez lata mogła być czynnikiem determinującym do wzrostu zainteresowania tym modelem biznesowym. Co więcej przedsiębiorstwo oparte na franczyzie może funkcjonować w wielu branżach oferując szereg możliwości dla potencjalnych przedsiębiorców. Ilustruje to poniższy wykres.

²⁰ <http://www.egospodarka.pl/art/s/franczyza.html> [20.04.2016]



Wykres 2. Odsetek ofert franczyzowych w wybranych sektorach rynku w 2014 roku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Akademii Rozwoju Systemów Sieciowych²¹

Analizując powyższy wykres można stwierdzić że sektorem dominującym jest gastronomia. Następne miejsce należy do zarówno sektora usług bankowych, finansowych i ubezpieczeniowych jak i artykułów spożywczych. Niemal $\frac{1}{3}$ rynku opanowana jest przez firmy specjalizujące się w dostarczaniu, sprzedaży oraz przygotowaniu i oferowaniu pożywienia. Tak duży udział przemysłu spożywczego można tłumaczyć opłacalnością inwestycji w branżę FMCG w tym przypadku w produkty spożywcze.²² Najniższy wynik uzyskał sektor aptek i sklepów związanych z medykamentami. Na tak niską wartość udziału w rynku może mieć fakt regulowania cen leków refundowanych przez organy państwowe, zatem jedyna konkurencja pomiędzy klasyczną apteką, a tą działającą na zasadzie umowy licencyjnej mogłaby polegać albo w dostępności różnorodnych leków wydawanych bez recepty po atrakcyjniejszej cenie.

²¹ <http://www.arss.com.pl/> [20.04.2016]

²² <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Podsumowanie-lat-2010-2011-w-branzy-FMCG-w-Polsce-2464907.html> [20.04.2016]

6. Zakończenie

Opierając się na opinii badaczy można stwierdzić że franczyza jest najbardziej rozwiniętym a zarazem najbardziej efektywnym sposobem zbytu towarów lub usług.²³ Konsumenci kierując się własnymi ulubionymi markami i dokonując zakupów zgodnie ze swoimi upodobaniami wspierają rozwój całego systemu. Firma osiąga ogromny zysk w postaci relatywnie niskich kosztów prowadzenia działalności, otrzymywania regularnego wpływu z oddziałów podległych oraz w ujęciu całościowym następuje wzrost udziału w danym sektorze.

Podsumowując po dokonanej analizie można stwierdzić, że system franczyzy oferuje model biznesowy, który może wzbudzić zainteresowanie u części przedsiębiorców. Licencja w ramach której zawarta jest cała wiedza i doświadczenie przedsiębiorstwa, wydaje się być atrakcyjną propozycją dla potencjalnego biorcy, zaś możliwość relatywnie szybkiego rozwoju sieci pod szyldem jednej marki stosującej jeden sprawdzony model stanowi interesującą perspektywę dla przedsiębiorcy. Oceniając wyniki badań można wysnuć wniosek że rynek w Polsce sprzyja rozwojowi modelu franczyzy co świadczy o tym regularny wzrost występujących marek na przestrzeni ponad dwóch dekad. Również ilość branż w których można zastosować ten system ogranicza jedynie pomysłowość przedsiębiorcy.

Abstract

The following article presents a franchise business system as a modern model of enterprise management in Poland. The first part of the article is describes the concept and the genesis of the franchise system. Afterwards is about the essence of the conduct and management company operating in the franchise model. In turn based on the research is described in the development of the franchise on the Polish market.

Key words: franchise, firm, business model, management

Bibliografia

1. Cox R., Pajewska V. (red.), *Zarządzanie sprzedażą detaliczną*, Warszawa 2000.
2. Fuchs B., *Umowy franchisingowe*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 1998.
3. Hall P., Dixon R., *Franchising*, Pitman Publishing, London 1988, s. 4.
4. Kidyba A., *Prawo handlowe*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2002.
5. Krawczyk A., *Franchising w Wielkiej Brytanii*, „Franchising” 2000, nr 2.

²³ Nogalski B., Szpitter A., *Franchising, nowoczesna strategia zarządzania rynkiem*, [w:] Potocki A., (red) *Współczesne strategie w zarządzaniu. Teoria i praktyka*, Wyd. WSPiM w Chrzanowie, Chrzanów 2000, s. 29

6. Nogalski B., Szpitter A., *Franchising, nowoczesna strategia zarządzania rynkiem*, [w:] Potocki A., (red) *Współczesne strategie w zarządzaniu. Teoria i praktyka*, Wyd. WSPiM w Chrzanowie, Chrzanów 2000.
7. Sławińska M. (red.), *Kompendium wiedzy o handlu*, PWN, Warszawa 2008.
8. Szerzej: I. Turek, M. Wawrzyńczak, *Zastosowanie strategii marketingowych w przygotowaniu oferty franchisingowej*, [w:] W. Skibińska, B. Skowron-Grabowska (red.), *Determinanty zarządzania i rozwoju przedsiębiorstw w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2007.
9. Żółkowska M. J., *Franczyza. Nowoczesny model biznesu*, CeDeWu, Warszawa 2010.
10. <http://www.arss.com.pl/> [20.04.2016].
11. <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Podsumowanie-lat-2010-2011-w-branzy-FMCG-w-Polsce-2464907.html> [20.04.2016].
12. <http://www.egospodarka.pl/art/s/franczyza.html> [20.04.2016].
13. <http://franchising.pl/abc-franczyzy/24/franczyza-polsce-rozwoj-roku-roku> [20.04.2016].
14. <http://mobileinstitute.eu/files/social-hearts-2014.pdf> [20.04.2016].

Pozyskiwanie nowych pracowników przez firmy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw w XXI wieku

Słowa kluczowe: rekrutacja, outsourcing, MŚP, XXI wiek

Streszczenie

Podjęcie tego tematu jest spowodowane chęcią zgłębienia wiedzy odnośnie rekrutacji oraz obecnej sytuacji w moim otoczeniu. Wiedza ta pozwoli mi osiągnąć przewagę nad konkurencją w przypadku założenia własnej firmy. Celem prezentowanego przeze mnie referatu jest zbadanie w jaki sposób przebiega pozyskiwanie nowych pracowników przez firmy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw w XXI wieku. W badaniu wzięło udział 100 firmy z czego 22% nie zostało podjęte dokładnej analizie po zaznaczeniu odpowiedzi negatywnej co do przejścia przez proces rekrutacji.

1. Rekrutacja personelu w przedsiębiorstwie w ujęciu teoretycznym

Pracownicy są najcenniejszym zasobem organizacji, dzięki któremu firma może uzyskać przewagę konkurencyjną, dlatego nie wystarczy zatrudnić pracowników ale odpowiednio o nich dbać podnosząc ich kwalifikacje. Jednym z elementów zarządzania zasobami ludzkimi jest pozyskiwanie pracowników. Według Marcina Pietraszka działania podejmowane przez zatrudniających w celu pozyskania odpowiednich kandydatów i wyboru najlepszego z nich można porównać do decyzji inwestycyjnych. W swojej książce napisał: *zatrudnienie pracownika to inwestycja, która powinna doprowadzić do wzrostu zysku firmy. Zatrudnienie pracownika będzie pozbawione sensu, jeśli spowoduje jedynie wzrost kosztów.*²⁴. Korekta skutków późniejszych błędnych decyzji jest przeważnie czasochłonna i kosztowna. Właściwe podjęcie decyzji jest więc istotne, ponieważ pomaga zapobiec potencjalnym problemom i dodatkowym kosztom.

²⁴ Pietraszek M., *Twój pierwszy pracownik: zatrudniaj w małej firmie w Polsce*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012, s. 12

Według Henryka Bienioka nietrafne decyzje przyczyniają się do powstania zbędnych kosztów:

- aktywnych (kosztów ponownej rekrutacji, odpłaty zwalnianych pracowników,
- płace zbędnych pracowników),
- biernych (utrata korzyści organizacji wynikające z braku pracownika).²⁵

Antoni Ludwiczynski w swojej książce dobór pracowników nazwał zespołem celowych, skoordynowanych działań, związanych z obsadzeniem wolnych stanowisk pracy pracownikami mającymi pożądane kwalifikacje zawodowe i cechy psychiczne.²⁶ W procesie pozyskania pracowników chodzi o jak najlepsze dopasowanie pracownika do stanowiska pracy oraz zadań jakie ma wykonywać przy jednoczesnym zagwarantowaniu satysfakcji z nowej roli oraz wykonywanych przez niego zadań. Proces doboru pracowników jest działaniem wieloetapowym, na który składa się: nabór pracowników (rekrutacja), selekcja i adaptacja nowych pracowników.

Pierwszym etapem procesu pozyskiwania pracowników jest rekrutacja kandydatów. Czym jest zatem rekrutacja? Według książki Zarządzanie Zasobami Ludzkimi Antoniego Ludwiczynskiego rekrutacja jest to proces znajdowania i przyciągania dostatecznie dużej, dla celów selekcji, liczby potencjalnych pracowników na wolne stanowiska pracy.²⁷

Tadeusz Listwan w swojej książce pt. Zarządzanie Kadrami definiuje rekrutację jako: Rekrutacja jest to sposób komunikowania się organizacji z rynkiem pracy w celu zdobycia odpowiedniej grupy potencjalnych pracowników na nieobsadzone stanowiska pracy.²⁸

Leszek Korzeniowski opisał w swojej książce, że rekrutacja polega na informowaniu otoczenia i własnych pracowników o istniejących lub przewidywanych wolnych stanowiskach pracy, tworzeniu odpowiedniej grupy kandydatów, a następnie dokonaniu ich oceny i zakwalifikowania do zatrudnienia zgodnie z potrzebami pracodawcy.²⁹

Podsumowując definicje można dojść do wniosku, że rekrutacja jest to proces komunikowania się organizacji z rynkiem pracy w celu pozyskania dostatecznie dużej, dla celów selekcji, liczby kandydatów na nieobsadzone stanowiska pracy.

Jednak zanim rozpoczniemy proces rekrutacji musi zaistnieć potrzeba organizacji w zakresie zasobów ludzkich.

²⁵ Bieniok H., *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2006, s. 51

²⁶ Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2006, s.197

²⁷ Ibidem, s.198

²⁸ Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s.115

²⁹ Korzeniowski L., *Menedżment. Podstawy zarządzania*, EAS, Kraków 2010, s. 250

Taka potrzeba może pojawić się w efekcie utworzenia stanowisk pracy na skutek:

- zwiększenia skali działalności przedsiębiorstwa (np. większa produkcja),
- powiększenia zakresu działalności przedsiębiorstwa (np. nowa produkcja),
- poszerzenia zakresu czynności realizowanych przez pracowników (np. nowe metody pracy),
- utworzenia nowych filii, oddziałów, przedstawicielstw (inna lokalizacja stanowisk,
- pracy w ujęciu geograficznym).³⁰

Potrzeba zatrudnienia nowych pracowników może pojawić się również w efekcie zwolnienia się istniejących stanowisk pracy. Miejsce pracy może zostać zwolnione na pewien czas lub na stałe. Pracownik zwalnia stanowisko pracy na stałe w przypadku:

- dobrowolnego odejścia pracownika,
- przejścia pracownika na emeryturę,
- przejścia pracownika na rentę,
- śmierci pracownika,
- przemieszczenia pracownika na inne stanowisko,
- zwolnienia pracownika z pracy.³¹

Stanowisko zostaje zwolnione na pewien czas w przypadku:

- czasowego przemieszczenia na inne stanowisko,
- czasowego oddelegowania do realizacji innych zadań,
- urlopu,
- choroby,
- sprawowania funkcji publicznych.³²

2. Sposoby rekrutacji pracowników w przedsiębiorstwie w świetle badań własnych

2.1 Informacje wstępne

W badaniu wzięło udział 100 przedsiębiorstw z sektora MŚP na terenie województwa Lubelskiego. Na samym początku zostaną omówione pytania z metryczki czyli charakterystyka populacji.

Pierwsze pytanie na które musieli odpowiedzieć ankietowani było czy kiedykolwiek przechodzili przez proces rekrutacji, bo jeśli nie to automatycznie nie podlegają dalszej analizie. Pozytywnie na to pytanie odpowiedziało 78% bada-

³⁰ Golnau W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa 2007, s.124

³¹ Ibidem, s.124

³² Golnau W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa 2007, s.125

nych, negatywnie 22%. Może to być spowodowane tym, że część z firm jest przedsiębiorstwem jednoosobowym.

Następnie przedsiębiorstwa musiały odpowiedzieć na pytanie o ich wielkość. Ponad połowa bo 54% to mikroprzedsiębiorstwa, 34% przedsiębiorstwa małe, a 12% przedsiębiorstwa średnie.

Firmy biorące udział w badaniu działają w 20 różnych branżach. Najliczniejsze okazały się Hurtownie/sklepy/producenci 17%, gastronomia 15% oraz usługi 14%. Zaraz za tą grupą znajdują się prawo i finanse 8%, zdrowie i uroda 8% oraz edukacja i nauka 7%. Pozostałe, które osiągnęły 3%: Biuro i firma, budownictwo, sport i rekreacja, turystyka oraz które uzyskały 2%: dom i ogród, instytucje publiczne, Internet i komputer, motoryzacja, nieruchomości, przemysł, rolnictwo, leśnictwo, rozrywka i kultura, telekomunikacja, transport.

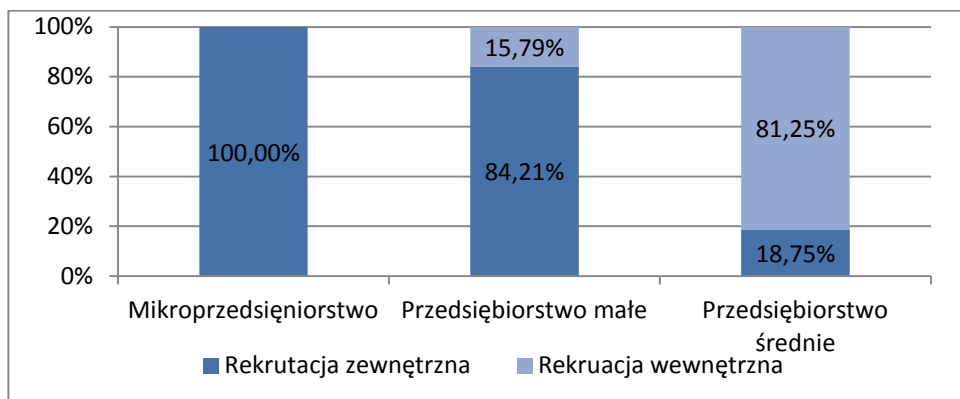
Najliczniejszą grupę stanowią firmy, które działają na rynku 6–10lat, bo aż 56%. Trochę mniej, bo 32% badanych przedsiębiorstw działa na rynku 1–5 lat. Pozostałe firmy istnieją 11–15lat 6%, mniej niż rok 4%, 16–20lat 2%.

Ostatnim pytaniem jakie zadaliśmy w metryczce było pytanie o zasięg przedsiębiorstwa. Większość firm działa lokalnie 52% i regionalnie 40%, pozostała mniejszość działa ogólnopolsko 6% i światowo 2%. Mimo, że mamy coraz częściej do czynienia z pojęciem globalizacji firmy z sektora MŚP nadal działają na mniejszą skalę.

2.2 Weryfikacja hipotez i tezy

Pierwsza hipoteza badawcza zakładała, że im mniejsze przedsiębiorstwo tym częściej wybierana jest rekrutacja zewnętrzna. Zakładam, że im mniejsze przedsiębiorstwo tym jest mniej rozbudowana struktura organizacyjna co zmniejsza szanse na awanse lub przesunięcia.

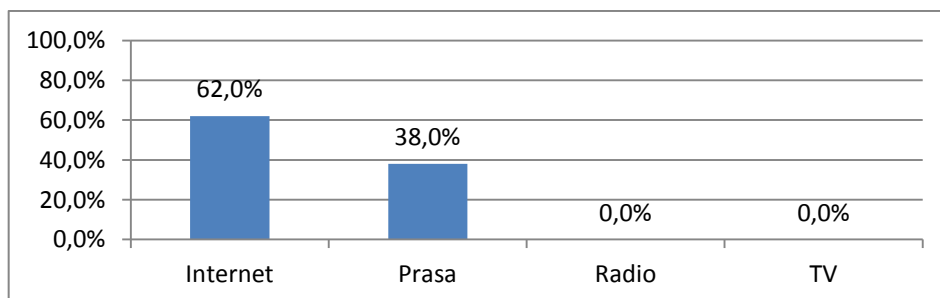
Pierwszy wykres przedstawia wybór źródła rekrutacji przez przedsiębiorstwa, które zadeklarowały, że brały udział w procesie rekrutacji. Jak możemy zauważyć wszystkie mikroprzedsiębiorstwa odpowiedziały, że wybrały zewnętrzny rynek pracy natomiast nikt nie wybrał rekrutacji wewnętrznej. Wśród przedsiębiorstw małych możemy już zauważyć małą zmianę jednak większość nadal wybrała rekrutację zewnętrzną 84,21%. Wybór wewnętrznego rynku pracy zadeklarowało 15,79%. W następnej grupie badanych wewnętrzny rynek pracy wybrała większość, bo 81,25%, rynek zewnętrzny 18,75% przedsiębiorstw średnich. Hipoteza została potwierdzona, wyniki badań potwierdzają, że wybór źródła rekrutacji zależy od wielkości przedsiębiorstwa. W mikroprzedsiębiorstwach mamy do czynienia z maksymalnie 10 pracownikami co może wytłumaczyć ich brak wyboru rekrutacji wewnętrznej. Przedsiębiorstwa małe posiadają już do 50 pracowników co stwarza większe szanse na skorzystanie z wewnętrznego rynku pracy. W przedsiębiorstwach średnich zatrudnionych jest do 250 osób co sprawia, że takie firmy muszą mieć rozbudowaną strukturę organizacyjną co powoduje, że rekrutacja wewnętrzna jest częstym wyborem źródła rekrutacji.



Wykres 1. Wybór źródła rekrutacji z podziałem na wielkość przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie otrzymanych wyników badań

Druga hipoteza badawcza zakładała, że jeżeli przedsiębiorstwo zdecyduje się na metodę ogłoszenia w mediach to najczęściej jest to ogłoszenie w Internecie. Zakładam, że przedsiębiorstwom z sektora MŚP zależy, aby dotrzeć do jak największej ilości osób po jak najniższych kosztach. Metoda ogłoszenia przez Internet wydaje się być najlepszą opcją spośród ogłoszeń w mediach zważając na popularność Internetu w XI w. W dzisiejszych czasach większość osób korzysta z Internetu i w łatwy sposób można dotrzeć do potencjalnych kandydatów nie tylko z naszego otoczenia ale również z całej Polski, a nawet świata. Sposób ten jest również bardzo tani, a niekiedy nawet darmowy co czyni go najlepszym wyborem dla niewielkich przedsiębiorstw, które nie mają przeznaczonych funduszy na rekrutację.

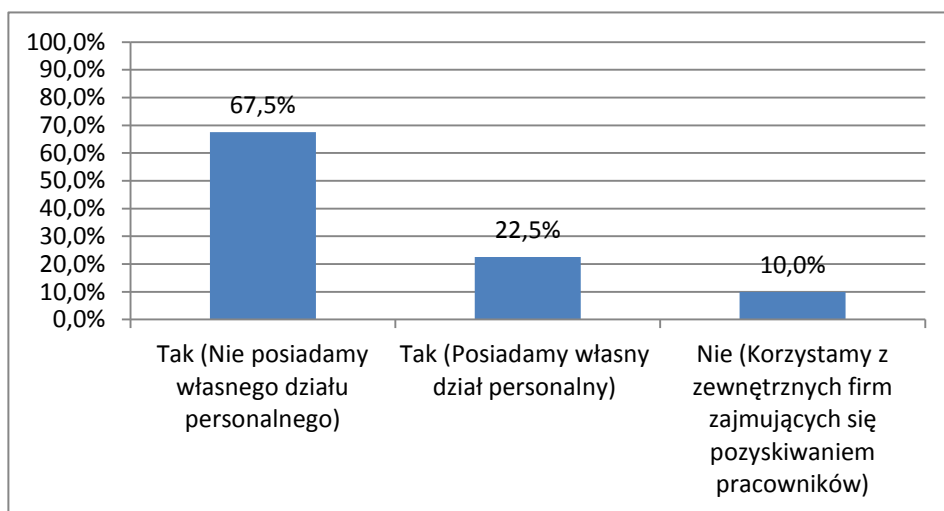


Wykres 2. Wybór metody rekrutacji spośród metody ogłoszenia w mediach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie otrzymanych wyników badań

Z drugiego wykresu wynika, że badane przedsiębiorstwa najczęściej wybierają metodę ogłoszenia w Internecie 62% zaraz za tą metodą wybrano ogłoszenia w prasie 38%. Co ciekawe żadne z nich nie wybrało ogłoszenia w radiu oraz w telewizji. Hipoteza została potwierdzona jednak można zauważyć, że dobry wynik uzyskała również metoda ogłoszenia w prasie, a można wytłumaczyć to tym, że wariant ten ma podobne zalety. Jest metodą tanią, a czasami nawet darmową różnicą jest dotarcie do dużej ilości osób jednak mniejszej niż przypadku pierwszego wyboru. Drugą różnicą jest to, że coraz mniej ludzi szuka pracy przeglądając ogłoszenia w prasie, stają się one przestarzałą metodą w przeciwieństwie do Internetu, który ciągle zyskuje na popularności.

Trzecia hipoteza badawcza zakłada, że wśród badanych przedsiębiorstw większość z nich wykorzystuje rekrutację bezpośrednią nie posiadając działu personalnego. Zakładam, że dzieje się tak ponieważ należą do grupy najmniejszych firm i nie ma potrzeby zatrudniania dodatkowych osób, które by się tym zajmowały. Rotacja w tej grupie przedsiębiorstw też jest mniejsza co powoduje rzadszą potrzebę zatrudnienia nowych pracowników.



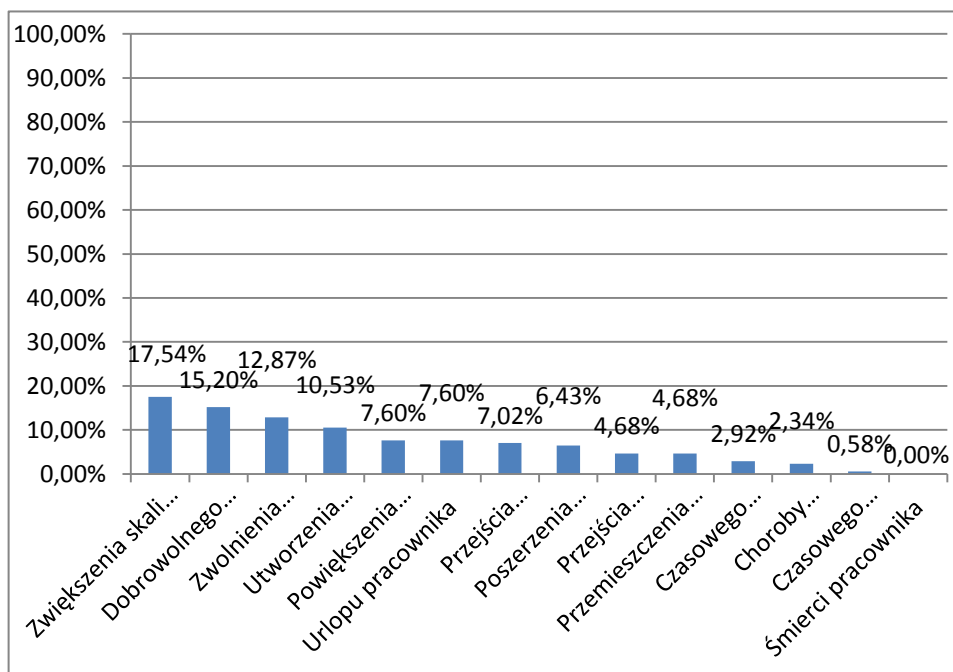
Wykres 3. Samodzielność prowadzenia procesu rekrutacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie otrzymanych wyników badań

Jak widać na trzecim wykresie najwięcej bo 67,5% przedsiębiorstw prowadzi rekrutację samodzielnie nie posiadając działu personalnego, na drugim miejscu z wynikiem 22,5% znalazły się firmy, które również prowadzą rekrutację samodzielnie jednak posiadając własny dział personalny. Najmniej, bo 10% przedsiębior-

biorstw nie przechodzi przez proces rekrutacji samodzielnie, tylko wykorzystuje do tego zewnętrzne firmy. Hipoteza została potwierdzona, wyniki badań potwierdzają moje założenia co do wyboru najczęstszej odpowiedzi. Drugą co do wielkości odpowiedzi zaznaczyły przedsiębiorstwa małe oraz średnie, które mają dostatecznie dużą liczbę pracowników oraz sporą ich rotację, aby opłacało się założyć własny dział personalny. Na wybór trzeciej odpowiedzi pozwoliły sobie przedsiębiorstwa, które prawdopodobnie potrzebowały jak najlepszego potencjalnego kandydata więc postawili na zewnętrzne firmy, które mają przeszkolonych w tym celu pracowników oraz posiadają większe doświadczenie w zakresie pozyskiwania pracowników.

Czwarta hipoteza badawcza zakładała, że najczęstszą potrzebą pozyskania nowego pracownika było jego dobrowolne odejście z firmy. Zakładam, że dzieje się tak, ponieważ w dzisiejszych czasach pracownik staje się coraz bardziej wymagający co do np.: zarobków, warunków pracy czy możliwości awansów. Mniejsze przedsiębiorstwa (często nowe na rynku) szukają wszędzie oszczędności co może powodować brak zadowolenia w wyżej wymienionych kwestiach u pracowników, dlatego wiele z nich decyduje się na dobrowolne odejście.

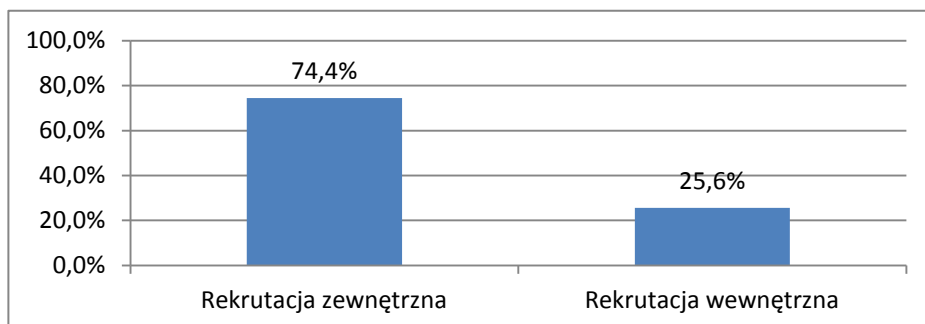


Wykres 4. Potrzeby zatrudnienia nowego pracownika

Źródło: Opracowanie własne na podstawie otrzymanych wyników badań

Z czwartego wykresu wynika, że najczęstszymi potrzebami zatrudnienia nowego pracownika są: zwiększenie skali działalności przedsiębiorstwa 17,54%, dobrowolnego odejścia pracownika 15,20% oraz zwolnienia pracownika z pracy 12,87%. Najrzadszymi odpowiedziami udzielonymi przez respondentów są potrzeby: czasowego przemieszczenia na inne stanowisko 2,92%, choroby pracownika 2,34% oraz czasowego oddelegowania do realizacji innych zadań 0,58%. Żadna z badanych firm nie odpowiedziała, że to śmierć pracownika 0% była potrzebą zatrudnienia osoby na wolne stanowisko. Hipoteza została obalona, wyniki badań nie potwierdziły moich przedstawionych założeń. Jak możemy zauważyć najczęstszą potrzebą pozyskania nowego pracownika okazała się chęć zwiększenia skali działalności przedsiębiorstwa. Wybrana przeze mnie potrzeba znalazła się na drugim miejscu co oznacza, że moja hipoteza została obalona nieznacznie. Otrzymane wyniki możemy wytłumaczyć tym, że większość mniejszych przedsiębiorstw planuje i potrzebuje ciągle się rozwijać co powoduje, że posiadają coraz więcej klientów. Taki obrót sytuacji sprawia, że nastaje potrzeba np. zwiększenia produkcji do zaspokojenia coraz to większej ilości klientów, a to powoduje konieczność zatrudnienia nowych pracowników do pracy.

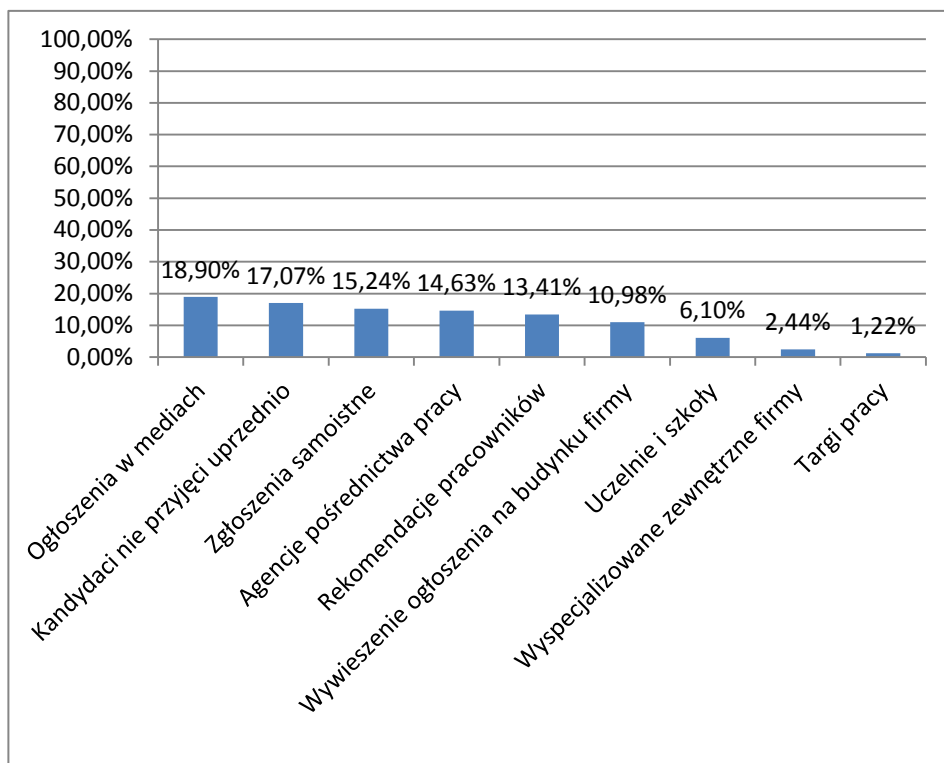
Teza zakładała, że przedsiębiorstwa z sektora MŚP na terenie województwa lubelskiego w większości wybierają rekrutację zewnętrzną oraz jej metodę ogłoszenia w mediach. Zakładałam, że dzieje się tak ponieważ badane przez mnie przedsiębiorstwa należą do grupy najmniejszych pod względem wielkości firm, co sprawia, że mają słabo rozwinięte struktury organizacyjne spowodowane małą ilością pracowników, a co za tym idzie częściej wybierają zewnętrzny rynek pracy. Moim zdaniem najczęstszym wyborem co do metody ogłoszenia oferty pracy jest metoda ogłoszenia w mediach, ponieważ mniejszym przedsiębiorstwom zależy na dotarciu do jak największej ilości osób przy jak najmniejszych kosztach, ponieważ takie firmy często nie mają przeznaczonych funduszy na rekrutację.



Wykres 5. Wybór źródła rekrutacji wśród badanych przedsiębiorstw

Źródło: Opracowanie własne na podstawie otrzymanych wyników badań

Jak widać na piątym wykresie większość badanych przeze mnie przedsiębiorstw korzystało z zewnętrznego rynku pracy 74,4% niż z rynku wewnętrznego 25,6%. Wyniki z powyższego wykresu potwierdzają pierwszą część postawionej przez mnie tezy co do wyboru źródła rekrutacji.



Wykres 6. Wybór metody rekrutacji zewnętrznej przez badane przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie otrzymanych wyników badań

Z wykresu szóstego wynika, że najczęstszym wyborem co do metody przeprowadzenia rekrutacji jest metoda ogłoszenia w mediach 18,90%, następnym wyborem jest korzystanie z bazy kandydatów, którzy nie zostali przyjęci uprzednio 17,07%. Najmniej przedsiębiorstw sięga po metodę wyspecjalizowanych zewnętrznych firm 2,33% oraz targów pracy 1,22%. Otrzymane wyniki na tym wykresie pozwalają nam potwierdzić drugą część tezy. Podsumowując teza została potwierdzona, wyniki przedstawione na obu wykresach potwierdzają założenia zawarte w tezie.

Abstract

Raising this subject is caused by willingness of improving it knowledge in relation to the recruitment and the current situation in my surroundings. This knowledge will let me achieve the competitive advantage in case of establishing an own company. Examining is a purpose of the paper presented by me in what way acquiring recruits from the sector of small and medium enterprises by companies in the 21st century is proceeding. In the examination it was participation 100 overcome companies from what 22% wasn't taken for thorough analysis after emphasizing the negative answer as for undergoing the recruitment by the process.

Key words: recruitment, outsourcing, MŚP, XXI century

Bibliografia

1. Pietraszek M., *Twój pierwszy pracownik: zatrudniaj w małej firmie w Polsce*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.
2. Bieniok H., *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2006.
3. Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2006.
4. Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
5. Korzeniowski L., *Menedżment. Podstawy zarządzania*, EAS, Kraków 2010.
6. Golnau W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa 2007.

Devaluation of the Nicaraguan currency (Córdoba Nicaragüense) in the period of the 80's

1. History of the Nicaraguan Currency

The origins of the history of Nicaraguan córdoba go back to the separation of the Republic of Central America, a time when currencies of different countries (Peru, Bolivia, USA and others) were used in the country. In 1859, by executive decree, the market of León was empowered to issue coins of “real dime” which amounted to one tenth of the US dollar.

In 1879, under President Joaquín Zavala term, the “cent” was created and also the issuance of the first national notes or treasury notes. In 1888 the first private banks were created, issuing their own banknotes, such as the Bank of Nicaragua and the Mercantil Agricultural Bank.³³

The peso moneda corriente (legal tender) was replaced by the cordoba as the official currency of Nicaragua in 1912. It was named after Francisco Hernández de Córdoba, the founder of Nicaragua.

Peso moneda corriente were exchanged for the new cordoba at a rate of 12.5 pesos to 1 cordoba. The peso fuerte (strong) was exchanged at par. At the time, the new cordoba was almost at par with the US dollar.

2. Before the Revolution

The Sandinista National Liberation Front (Spanish: Frente Sandinista de Liberación Nacional, FSLN) is now a democratic socialist political party in Nicaragua. Its members are called Sandinistas [sandi'nistas] in both English and Spanish. The party is named after Augusto César Sandino who led the Nicaraguan resistance against the United States occupation of Nicaragua in the 1930s.³⁴

The symbol and direct precedent of the revolution is the struggle of General Augusto C. Sandino (1895–1934), a national hero who fought with bravery, supported by an army formed by farmers and workers. He fought against the

³³ (New York Times Newspaper, 1990)

³⁴ (Solidarity-us.org., 1979-07-19)

armed intervention of the United State in Nicaragua, done under the pretext of ensuring peace and democracy in the country.

The Revolution marked a significant period in Nicaraguan history and revealed the country as one of the major proxy war battlegrounds of the Cold War with the events in the country rising to international attention.

The strong subjection of Nicaragua and its population to the wishes of Somoza³⁵ and his private army resulted in the creation of a military movement in 1962 that intended to defeat the dictatorship. The movement was named after Sandino and this is how the “Sandinista National Liberation Front” (Frente Sandinista de Liberación Nacional –FSLN) was born, founded by a group of intellectuals and volunteers led by the young Carlos Fonseca.

3. After the triumph of the Sandinista Revolution

Despite their staunch socialist leanings, the Sandinistas united with other groups in opposition to Somoza in order to “mask” the true nature of their revolution so as to not evoke the ire of the United States. After the broad-based coalition against Somoza triumphed, the FSLN sought to consolidate its power to prevent the bourgeoisie from waging a successful counterrevolution. They organized segments of society, such as peasants and laborers, into “mass organizations” which would ostensibly defend the revolution. The Sandinistas presented these organizations as giving the Nicaraguan people a voice in the new revolutionary government and as promoting democratic participation. The masses also became the physical defenders of the revolution during the contra war, when the government distributed weapons to militias. The FSLN, moreover, instituted a National Literacy Crusade to increase literacy and to ideologically indoctrinate students. Sandinista economic policies also reflected their socialist ideology. The Sandinistas nationalized Nicaragua’s financial sector and major exports. They seized some farm land and encouraged the formation of state farms and farming cooperatives, although they eventually distributed land to individual peasants as contra resistance grew.³⁶

The new government, formed in 1979 and dominated by the Sandinistas, resulted in a socialist model of economic development. The new leadership was conscious of the social inequities produced during the previous thirty years of unrestricted economic growth and was determined to make the country's workers and peasants, the “economically underprivileged”, the prime beneficiaries of the new society. Consequently, in 1980 and 1981, unbridled incentives to private

³⁵ Somoza was officially the President of Nicaragua from 1 January 1937 to 1 May 1947 and from 21 May 1950 to 29 September 1956, but ruled effectively as dictator from 1936 until his assassination. Anastasio Somoza started a dynasty that maintained absolute control over Nicaragua for 44 years.

³⁶ (The Iran Contra Affair)

investment gave way to institutions designed to redistribute wealth and income. Private property would continue to be allowed, but all land belonging to the Somozas was confiscated.³⁷

In 1979 in Nicaragua, a new political process begins, in some way explains the behavior of the economy during this period. Inflation, which was a new phenomenon for Nicaragua, introduced in this decade the highest level in history. The high openness of the economy explains that external factors have a significant impact on the behavior of inflation. Moreover, the management of the economic policies and factor of uncertainty, additional factors were high impact on the development of inflation, especially through the creation of inflationary expectations. The rise of inflation during this period was particularly worrying for is association to a decline increasingly pronounced in economic growth since 1983.

Because of the negative impact that politic economics had over the production, since 1982, they introduced some limited changes in the price system. In some measure, the domestic prices increased authorized by the government since 1982, were the results of modest movements I the exchange rate set by way of the taxes to the purchase od currency for import. These measures sought to reduce foreign exchange rates for exports and imports. These exchanges losses were constituted in a strong factor of monetary expansion. The fall in production, lower imports due the emergence of the crisis balance of payments by high debt, the reduction in international prices of major export products, combined with control policies in the distribution of major consumer goods, led the development of black markets for goods and currency, which hit the increasing intensity in the behavior of inflation additionally, during this period the Nicaraguan economy suffered the effects of various external shocks.³⁸

4. Problems facing the economy

We have been faced with three key problems in the past two years: unemployment, inflation and a decrease in productivity. On July 79 we had about 40% unemployment. The unemployment rate is already as 15–16%. We see this as a very positive social economic trend. But this occurred more employment in production services sector. The first year we had to transform the economy. Now in the second year the challenge is to organize, rationalize, be efficient with an economy that is already in progress.

The second key problem that we faced was inflation. In 1978–79 we had an inflation rate of 85%. We have reduced the inflation rate up to 25–30% Considering the bad conditions inherited production, global inflation, rising oil prices,

³⁷ Redacción Central (2011-04-29). "Daniel: la unidad es fundamental para el proyecto Cristiano, Socialista y Solidario –LVDS"

³⁸ Aspectos macroeconómicos de los 80 (www.cibdimena.desastres.hn)

deteriorating terms of trade, we think that the above is a significant achievement. We do not care much inflation of luxury goods, yes we are concerned about inflation of commodities: medicine, food, transportation and housing. The basic salary has not grown in money, but in the group with low wages. Last year all wages under 300 cordobas 1000 increased by 125 córdobas This year salaries of less than 3,000 cordobas be increased. In this way, we are creating a redistribution of income.

Unemployment and inflation are therefore the two problem areas where we think there has been a significant improvement. The problem we could not solve is the decrease in productivity.³⁹

5. The transition to socialism

During the first half of the 1980s, the Sandinista Front in Nicaragua attempted a "transition to socialism", which involved: a process of nationalization of private property; the substitution of market forces by centralized planning and direct state intervention in production; the creation of a mechanism for centralizing power and hub based on the conjunction of State, the Sandinista Party, the army and the "mass organizations"

An attempt to proletarianization and ideological homogenization of the population, sustained by Marxism-Leninism; and the establishment of a strategic alliance with the Soviet bloc, parallel to the active support radical leftist movements in the Third World.⁴⁰

6. The mixed economy and the measures announced in the second anniversary of the Revolution.

Area of People's Property controls less than 40% of GDP. 60% are in the private sector. That is why we have essentially a mixed economy. We have on the one hand a private economy and across a public economy. Very few people understand this. 80% of agricultural production is in the hands of the private sector, 75% of industrial production also belongs to the private sector.

This implies that the "free market" and capitalism still dominate, even two years after the Sandinista Revolution. What we are trying to change is that this "free market" capitalism and transform this in favor of the interests of the majority. For this reason we try to implement a planned economy, an economy that serves the interests of the majority.

At this stage of our development, we try to create a planned mixed economy. Some consider that there is a contradiction here, but we think that with this poli-

³⁹ Aspectos de la economía nicaragüense (envio.org.ni) October, 1981

⁴⁰ Interpretación histórica de los 80 en Nicaragua, Thomas More University, Managua, Nicaragua

tical program of national unity, pluralism and a mixed economy, if the economy is planned and organized to serve most, this project has a future. this is the risk you take the Sandinista Front and is also the risk taken by the private sector.

7. Subsidy Economy

The black market became the essential element of the national economy, state control out of but for the benefit of those who controlled it. At the beginning of the second half of the 1980s, the Sandinista economic project resulted in a limbo where he did not crystallize the centrally planned economy, or the "mixed economy". What resulted was a really worked bureaucratized economy based on the arbitrariness of the governances; and had not intended to mainly necessities of satisfaction of the population, but serve the political objectives of the regime.

Economics Subsidy Regime's inability to transform the state into a new axis of accumulation capital.

Distributive and expansive of the Sandinista administration, policies determined the latter were funded in unprimed time, with donations from the international community and the income state prosecutors. Subsequently, by reducing the flow of the first and second engage in military spending, for financing to external borrowing public spending, which rose external debt in 1600 billion in 1979 to eleven billion in 1990.

8. First program of economic liberalization of 1985

The intensification of the war and the considerable resources demanded by the defense establishment, led to a redefinition explicit by the government on the need to review priorities based on available resources. The economic package of 1985 incorporated the first devaluation of the official exchange rate, maintaining exchange rate differentials for foreign trade. However, there was some effort to simplify the complex system of multiple exchange rates that had developed in the previous period, decision limiting credit expansion including a policy that increased nominal interest rates were taken.

The measures taken in 1985 had resulted in the increase in inflation, which was compounded by the consequences of the commercial trade were removed by the administration of the US that same year. Accumulated inflation in 1985 was 334.3 % (9.3% monthly), the intensification of the war continued to put pressure on the fiscal sector and had negative effects on increasing the productive apparatus.

The first economic liberalization measures adopted in 1985 were supplemented by others throughout the years 1986 and 1987.

These policies focused their attention on reorganizing and introduce more discipline in the public budget, since it had become an important source of official

pressure. In 1985 the deficit of the Central Government accounted for 25% of GDP.⁴¹

9. Operation Berta

This Valentine's Day the Sandinista government announced a decree that from 00:00 pm on 15 February 1988, banknotes and coins of Cordoba, then in effect, would be worthless and that the three days were exchanged for new notes. a secret government plan that owes its name to a farm where it was hatched years ago is well executed.

Córdoba at that time was extremely undervalued. One dollar traded at 21,000 cordobas on the bench or change existing houses, and the black market traded up to 40,000 cordobas, according to press publications of the time. People earned in huge sums. But the millions or "chancheros" to the population as they were called, had little value. A bag of ice cream sold in grocery stores worth between 500 and a thousand cordobas, for example.

Political indecision not to launch Operation Berta caused the córdoba depreciate. In March 1985 the dollar was bought at 670 cordobas, but March 1987 and the dollar was 15,750 cordobas. In January 88 it was that the dollar rose to 21,000 cordobas. The Nicaraguan economy suffered hyperinflation of more than ten thousand percent.

In Nicaragua there have been four currency reforms in history, in 1912, in 1940, in 1988 and in 1991 córdoba "gold" Francisco Mayorga. On March 20, 1912, being president Adolfo Diaz, the currency conversion unit change adopted as the "Cordoba", after the Spanish conquistador Francisco Hernandez de Cordoba operates in Nicaragua. Enacted Currency Conversion Act, the Treasury Notes were gradually exchanged for the new currency which had a rate equal to the US dollar exchange rate.⁴²

10.Adjustment Program of the 1988

In the late of the 1987, the economy is alarming lack of control signals inflationary phenomenon. The average inflation this year amounted to 912% and YTD to 1,347% (25% monthly average). To this major energy crisis, a new drop in GDP, riding trade deficit and a significantly lower level of external financial support were added. This situation led to a radical change in the orientation of economic policy of the Government. A new stabilization and liberalization plan was introduced in February of the 1988, this new package of economic measures included a monetary reform that replaced the new córdoba, eliminating three zeroes, multiplies exchange rates were unified in the only official exchange rate.

⁴¹ Cibdimena.desastres.hn

⁴² (Prensa, 2010)

Córdoba was devaluated from 0.07 new córdobas per dollar to 10 new cordobas per dollar, with a nominal devaluation of 14,186%.

11. Politic Economics of the Current Government

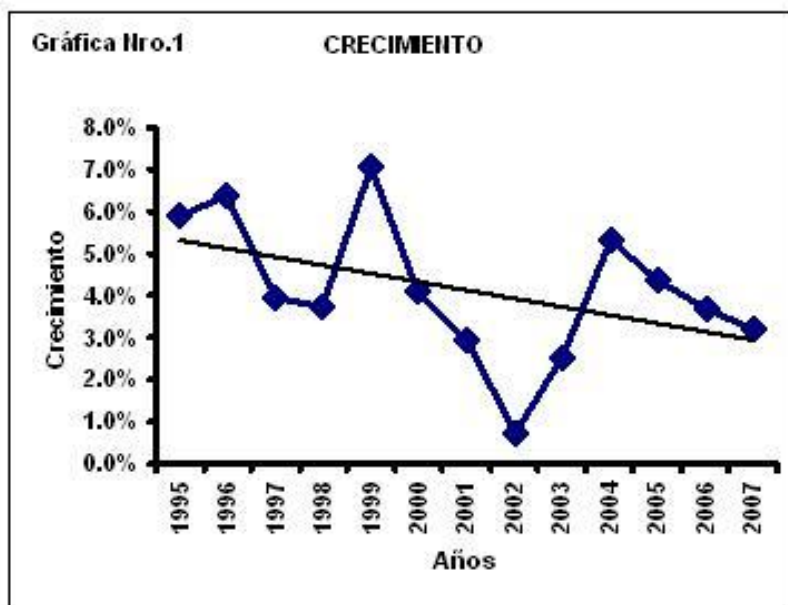
Despite the global economic turmoil, Nicaragua has excelled in maintaining growth levels above the average for Latin America and the Caribbean. Disciplined macroeconomic policies, combined with a continued expansion of exports and foreign direct investment, they have helped the country Nicaragua to address the economic turmoil stemming from the crisis of 2008–2009 and the rising prices of food and oil. For 2011, growth reached a record 6.2 percent, with a slight decrease to 5.1 and 4.6 for 2012 and 2013, respectively.

Although gross domestic product (GDP) fell to 3.9 percent in 2015, the lowest rate in the last five years to 2016 is estimated that growth is 4.2 percent. Foreign direct investment and trade also show favorable prospects.

Nicaragua's macroeconomic stability has allowed the government to adapt its decisions, from a short-term to overcome the crisis, pioneering strategies longer term to combat poverty, especially in rural areas. The support of the Internatioal Development Association (IDA), the World Bank's fund for the poorest countries, has been key to making this change a reality.⁴³

Economic Activity	Relation with the GDP
Agriculture, forestry and fishing	15.14%
Trade, hotels and restaurants	14.52%
Manufacturing industries	13.13%
Personal and business services	12.43%
General Government Services	9.67%
Transport and Communications	9.51%
Homeownership	7.15%
Financial Intermediation services	8.46%
Construction	2.80%

⁴³ bancomundial.org (Nicaragua: panorama general)



Picture nr 1. Development of Nicaragua in the last years

References

www.diariolaprensa.com.ni

Wpływ systemu motywacyjnego na przywiązanie pracowników do przedsiębiorstwa

Słowa kluczowe: motywowanie, więzi organizacyjne, MSP

Streszczenie

Celem pracy jest określenie czy i w jakim stopniu nowoczesne systemy motywacyjne w małych i średnich przedsiębiorstwach wpływają na przywiązanie pracowników do przedsiębiorstwa. Podjęcie niniejszego tematu głęboko zakorzenione jest w obrębie naszych zainteresowań motywowaniem, przedsiębiorstwami, elementami psychologii w zarządzaniu oraz nowoczesnymi systemami motywacyjnymi. Ponadto kluczowe dla nas jest dokładne poznanie działań, orientacji oraz ogromnego znaczenia motywowania w przedsiębiorstwach. Analiza nowoczesnych systemów motywacyjnych w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz ich wpływ na przywiązanie pracowników do przedsiębiorstwa. W niniejszej pracy zastosowaliśmy metodę sondażu diagnostycznego. Z przeprowadzonych badań wynika że zaledwie 33,7% pracowników małych i średnich przedsiębiorstw jest przywiązana do organizacji oraz zdolna do poświęceń. Największym problemem jest brak odpowiednich motywatorów oraz niedostosowane do oczekiwań pracowników narzędzia motywacyjne, które nie wpływają na przywiązanie pracowników do organizacji.

1. Istota i pojęcie procesu motywowania

Motywowanie stanowi bardzo ważną funkcję w działaniu wszystkich przedsiębiorstw. Jako jedno z najistotniejszych narzędzi w przedsiębiorstwie cenione jest przez pracowników jak i pracodawców. Zakorzenione w małych i średnich przedsiębiorstwach świadczy o obecności różnych form motywowania. Wszelakstronność motywowania pokazuje, iż jest to proces, który może być zaadaptowany w firmach o odmiennych specjalizacjach. Ponadto w dzisiejszych czasach pracownicy oprócz wynagrodzenia oczekują czegoś więcej, dobrym rozwiązaniem okazują się pozamaterialne narzędzia motywowania pracowników. Pracownicy jeśli otrzymają nie tylko comiesięczne wynagrodzenie od przedsiębiorstwa z pewnością będą w stanie pracować wydajniej, a w sytuacjach kryzysowych wykażą się determinacją i samozaparciem. Usatysfakcjonowany, spełniony zawodowo a przede wszystkim doceniony przez pracodawcę pracownik stanowi część sukcesu firmy jakim jest zadowolenie.

Jednym z najważniejszych obowiązków menadżera jest motywowanie pracowników do jak najszybszej i możliwie jak najbardziej wydajnej pracy.

Menadżerowie, którzy stwarzają satysfakcjonujące i wyzwajające energię warunki pracy, ograniczają fluktuację kadr, jednocześnie zwiększając wydajność oraz jakość.

Obecnie motywowanie pełni jedną z najważniejszych funkcji przedsiębiorstwa odnoszącego sukces. Bez wdrożenia systemów motywacyjnych oraz motywowania pracowników przedsiębiorstwu trudno jest utrzymać kontrolę oraz wprowadzać zmiany. Dzięki odpowiednim technikom motywacyjnym pracownicy oraz przedsiębiorcy pracują w dobrej atmosferze, a sama praca jest dużo wydajniejsza dzięki temu fluktuacja kadr i rotacja pracowników są dużo mniejsze. Wykorzystując sformalizowane narzędzia motywacyjne przedsiębiorcy wpływają poprzez motywację na pracowników dzięki czemu rozumieją ich potrzeby i mogą odpowiednio dobrać techniki i polepszyć funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Zatem czym jest motywacja?

Jak wynika z przeglądu literatury J. Syroka twierdzi, że motywacja jest procesem świadomego i celowego oddziaływania na pracowników, przy czym zapewnione są im środki i możliwości spełniania własnych oczekiwań w taki sposób, aby pracownicy i pracodawcy odnosili korzyści. Motywowanie jest funkcją zarządzania, która polega na takim stosowaniu jej technik, aby zapewniały zaangażowanie pracowników na rzecz dobrej organizacji. To oddziaływanie skłania ich do podnoszenia swoich kwalifikacji i jednocześnie zapewnia pełną satysfakcję z pracy.⁴⁴

2. Więzi w organizacji

Więzi organizacyjne są to relacje, które łączą indywidualnych i zbiorowych uczestników organizacji. Wpływające na jej funkcjonowanie i powodzenie. Występują dwa podstawowe rodzaje zależności organizacyjnych: funkcjonalne i hierarchiczne. Hierarchiczne, inaczej służbowe to zależność podporządkowania łączącego przełożonego z podwładnymi. Wynikają one z pionowego podziału zadań, czyli podziału władzy w organizacji. Mają charakter rozkazodawczy oraz regulujący. Polegają one na wydawaniu poleceń pracownikom przez przełożonego i egzekwowaniu ich wykonania.⁴⁵

We wszystkich grupach występują różnego rodzaju więzi, które się łączą na przykład więź profesji, wspólnej pracy, koleżeństwa, hierarchii, wspólnego losu, przyjaźni, a także więzi z przedsiębiorstwem. Więź służbowa zachodzi między

⁴⁴ Syroka J. *Budowanie systemu motywowania pracowników w procesie zarządzania* [w:] M. Wawer, *Rozwój potencjału społecznego w organizacji*, wydawnictwo WSPA, Lublin 2012, s. 74

⁴⁵ Adamska M. *Leksykon zarządzania*, wydawnictwo Difin Warszawa 2004, s. 659

kierownikiem, a podwładnym lub między instancjami wyższego, a niższego szczebla, wyraża stosunek nadrzędności i podporządkowania.⁴⁶

Więzi w przedsiębiorstwie są bardzo istotnym elementem dla pracodawcy jak i pracowników. Lojalność wobec pracodawcy wpływa pozytywnie na relacje między pracownikiem, a pracodawcą. Pomaga to rozwiązywać problemy wewnątrz firmy oraz w sposób pozytywny oddziałuje na proces budowania więzi pracownika z organizacją.⁴⁷

Jednym z podstawowych czynników, które wpływają na więź pracownika z organizacją jest wynagrodzenie. Im większe wynagrodzenie dla pracownika tym czerpie on większą satysfakcję z wykonywanej pracy i ma chęci do wykonywania dalszych działań. Kolejnym istotnym czynnikiem jest możliwość awansów, daje to pracownikom możliwość rozwoju osobistego. Czują, że organizacja ich potrzebuje i w przyszłości mogą zostać docenieni. Nie mniej ważna jest dobra atmosfera w pracy. Pracownicy chętnie przychodzą do pracy, mają dobre relacje ze współpracownikami oraz kierownikami, daje im to poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji zawodowej.

3. Alternatywne systemy motywacyjne w sektorze MŚP

Systemy motywacyjne odgrywają istotną rolę w powodzeniu organizacji jako całości. Poprawiają one efektywność pracowników i zwiększają ich zaangażowanie w pracę.

Pod pojęciem systemu motywacyjnego należy rozumieć zbiór metod, reguł, sposobów i form postępowania oraz rozwiązań organizacyjnych, które regulują proces motywowania w przedsiębiorstwie.

Wyróżnić można najprostszy podział systemów motywacyjnych na materialne i niematerialne.

Motywacja materialna inaczej motywacja płacowa to wynagrodzenie, które jest rekompensatą, ale i nagrodą za wykonaną przez pracownika pracę.⁴⁸ Do narzędzi niematerialnych kwalifikujemy, możliwość szkoleń i awansów, uznanie przez pracowników, lepsze warunki pracy oraz wizerunek organizacji.⁴⁹

Większość organizacji dochodzi do wniosku, że płaca uzależniona od efektów bardziej motywuje do podejmowania wysiłku niż płaca stała. Dlatego firmy bardzo często wykorzystują system premiowania. Funkcjonują również kompensaty pracy. Są one związane z charakterem wykonywanej pracy oraz wymaganiami stawianymi na danym stanowisku i służą zrekompensowaniu uciążliwo-

⁴⁶ Penc J. *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie*, wydawnictwo Wolters kluwer, Warszawa 2011, s. 45–46

⁴⁷ Dębski D. *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw*, wydawnictwo WSIP, Warszawa 2006, s. 159

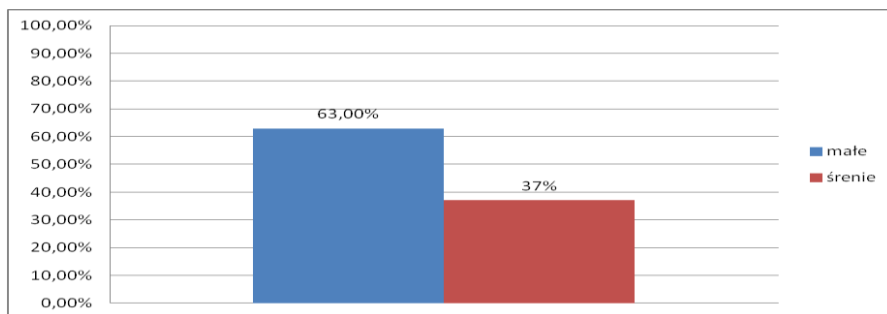
⁴⁸ Adamska M. *Leksykon zarządzania*, wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 351

⁴⁹ Ibidem s. 352

ści wykonywanej pracy. Wśród najczęściej stosowanych kompensat pracy należy wskazać: samochód służbowy, telefon służbowy, mieszkanie służbowe, ubezpieczenie na życie, prywatna opieka lekarska.

Silne oddziaływanie motywacyjne kompensat wiąże się z zaspokojeniem potrzeby uznania. Stanowią one wyróżnienie, a więc dają poczucie prestiżu, podniesienia statusu zarówno w miejscu pracy, jak i poza nim. Pracownik czuje się doceniony, ale także wie, że firma o niego dba.

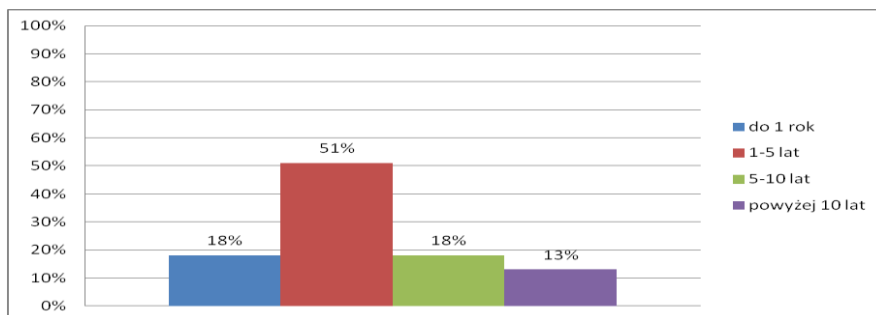
4. Badania własne



Wykres 1. Wielkość przedsiębiorstwa, w którym pracują respondenci

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych

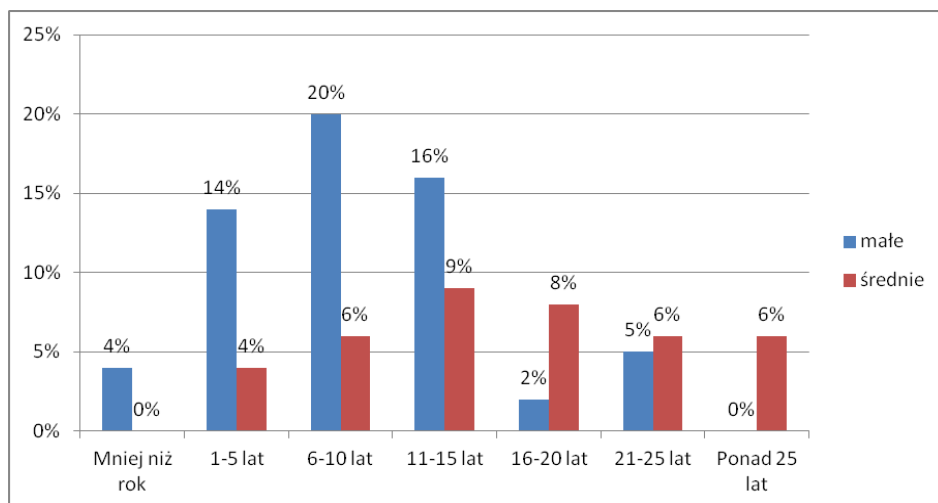
Jak wynika z wykresu przeważają pracownicy małych przedsiębiorstw, liczą oni 63% respondentów. Natomiast pracownicy średnich przedsiębiorstw 37% respondentów.



Wykres 1. Wielkość przedsiębiorstwa, w którym pracują respondenci

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych

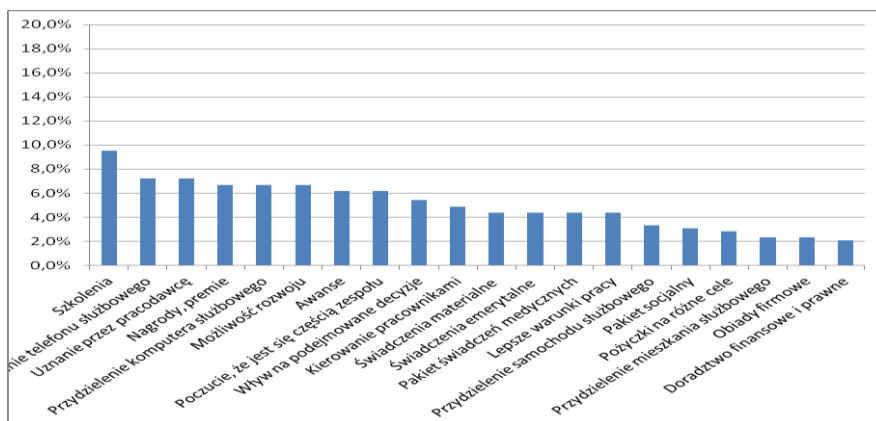
Jak widać, aż 51% respondentów to osoby, które pracują od 1–5 lat. Na drugim miejscu uplasowali się pracownicy najmniej doświadczeni ze stażem pracy do 1 roku, oraz pracownicy doświadczeni ze stażem pracy od 5–10 lat z wynikiem 18%. Pozostała kadra to pracownicy pracujący powyżej 10 lat, których jest 13% respondentów.



Wykres 3. Okres funkcjonowania przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych

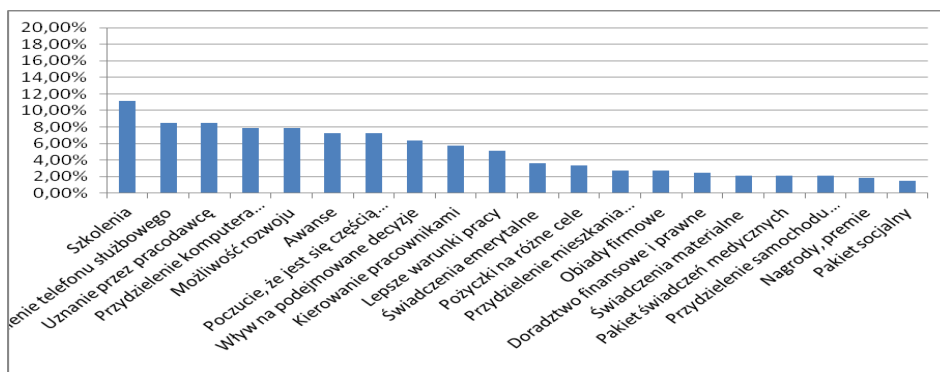
Wykres przedstawia okres funkcjonowania przedsiębiorstw, w których pracują respondenci z podziałem na małe i średnie przedsiębiorstwa. Najwięcej pracowników małych przedsiębiorstw pracuje w firmach, które są na rynku 6–10 lat, aż 20% respondentów oraz 11–15 lat, 17% respondentów. Tylko 2% pracowników małych przedsiębiorstw zaznaczyło, że pracują w przedsiębiorstwach, które są na rynku 16–25 lat. Z kolei nikt z pracowników małych firm nie pracuje w przedsiębiorstwie, które na rynku działa ponad 25 lat. W średnich przedsiębiorstwach najwięcej osób pracuje w takich, które działają 11–15 lat, aż 9% oraz 16–20 lat, 8% respondentów. Warto zaznaczyć, że wśród respondentów nie ma osób, które pracowały by w średnich przedsiębiorstwach mniej niż rok oraz ponad 25 lat.



Wykres 4. Występowanie systemów motywacyjnych w przedsiębiorstwach. Udzielenie odpowiedzi „tak”

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych

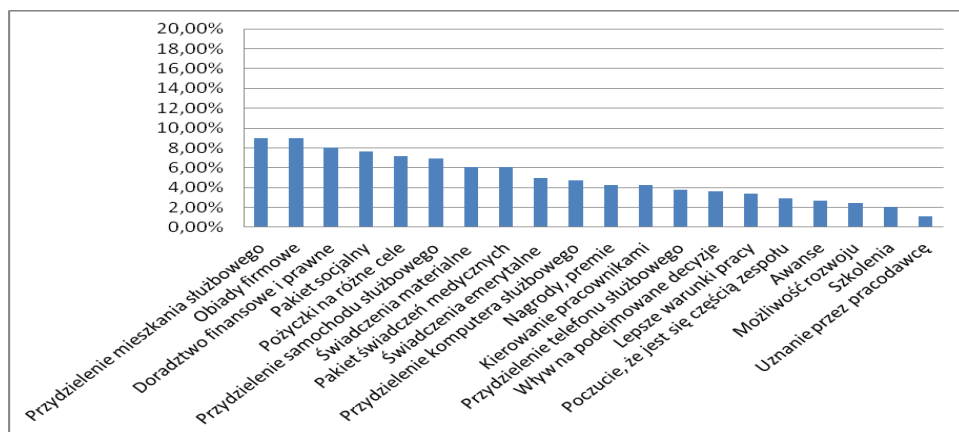
Wykres przedstawia występowanie systemów motywacyjnych w małych i średnich przedsiębiorstwach. Najczęściej stosowane narzędzia motywacyjne to: szkolenia 9,5% oraz przydzielenie telefonu służbowego 7,2% i uznanie przez pracodawcę 7,2%. Do najczęściej stosowanych narzędzi motywacyjnych zaliczają się także: nagrody i premie 6,7% oraz przydzielenie komputera służbowego. Najrzadziej stosowane według respondentów to: doradztwo finansowe i prawne 2,1% oraz obiady firmowe 2,3%.



Wykres 5. Występowanie systemów motywacyjnych w przedsiębiorstwach. Udzielenie odpowiedzi „nie wiem”

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych

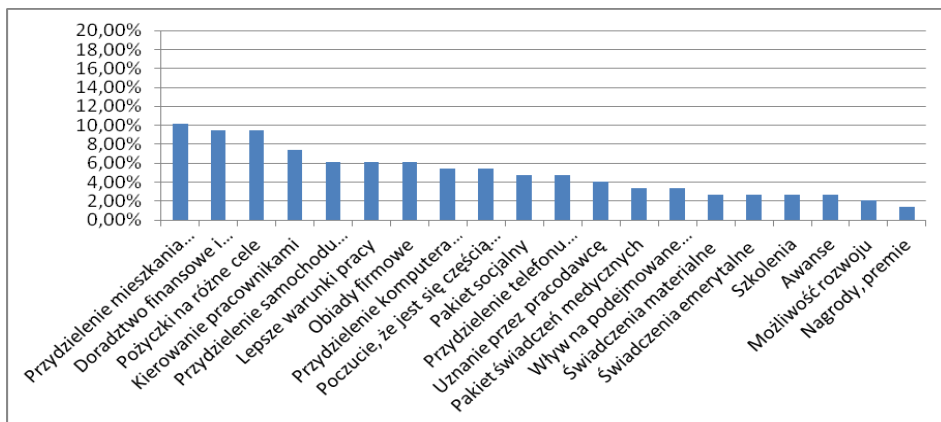
Na pytanie czy w Pana/i firmie występują następujące systemy motywacyjne najwięcej respondentów zaznaczyło „nie wiem” przy szkoleniach 11,1% osób oraz przydzielenie telefonu służbowego 8,4% respondentów. Najrzadziej zaznaczanymi były: pakiet socjalny 1,5% oraz nagrody i premie 1,8% biorących udział w badaniu.



Wykres 6. Występowanie systemów motywacyjnych w przedsiębiorstwach. Udzielenie odpowiedzi „nie”

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych

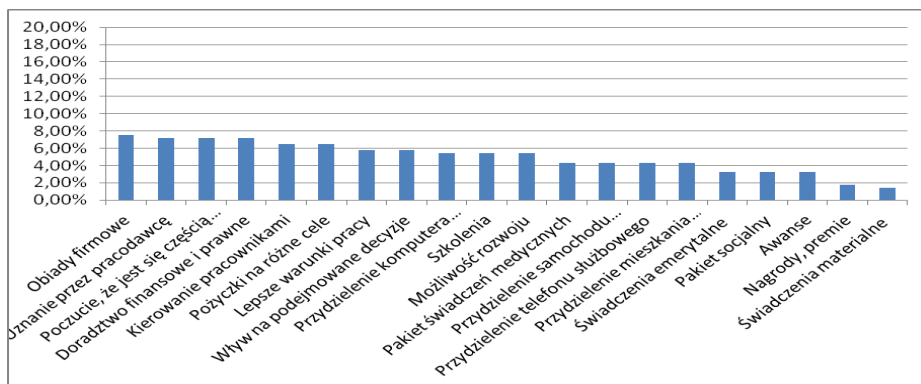
Na powyższym wykresie zostały przedstawione odpowiedzi respondentów, którzy zaznaczyli, że w ich przedsiębiorstwach nie ma narzędzi motywacyjnych. Najczęstszą odpowiedzią było: przydzielenie mieszkania służbowego 8,9%, obiady firmowe 8,9% oraz doradztwo finansowe i prawne z wynikiem 8,1%. Również często odpowiedzią był pakiet socjalny 7,6% ankietowanych zaznaczyło tę odpowiedź. Najrzadziej wybieranym zostało: uznanie przez pracodawcę 1,1%, szkolenia 2% oraz możliwość rozwoju 2,5%. Hipoteza została potwierdzona, wyniki badań potwierdzają, że w przedsiębiorstwach systemy motywacyjnie nie są dostosowane do oczekiwań pracowników. Najczęściej stosowane narzędzia motywacyjne to: szkolenia 9,5% oraz przydzielenie telefonu służbowego 7,2% oraz uznanie przez pracodawcę również 7,2% ankietowanych. Według pracowników najważniejszymi narzędziami motywacyjnymi, które motywują ich do pracy to: nagrody i premie oraz świadczenia materialne. Może to wynikać z niskich zarobków pracowników, wtedy najważniejsze są motywatory finansowe. Dla właścicieli przedsiębiorstw ważniejsze są szkolenia pracowników co daje rozwój dla przedsiębiorstwa oraz lepsza wydajność podczas pracy. Ponadto nie wymaga to inwestowania tak dużej ilości środków pieniężnych.



Wykres 7. Narzędzia motywacyjne, które według pracowników powinny być stosowane w przedsiębiorstwie. Ocena 1,2 oraz 3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych

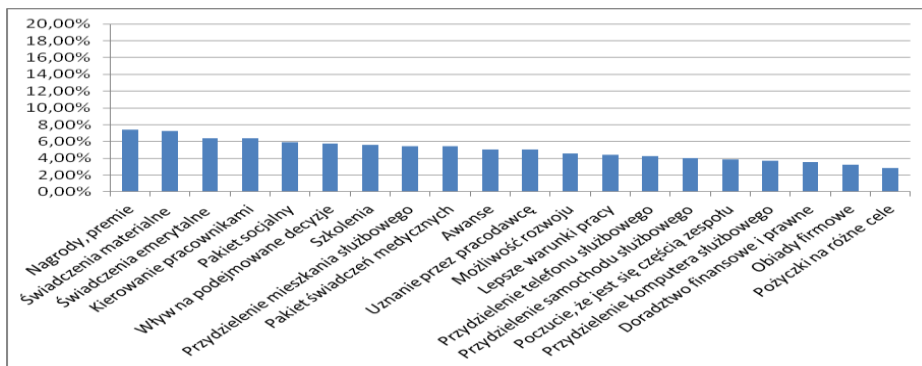
Na pytanie Jakie według Pana/i narzędzia motywacyjne powinny być stosowane w pana/i przedsiębiorstwie. Najwięcej najniższych ocen zostało oddanych na: przydzielenie mieszkania 10,1%, doradztwo finansowe 9,5% oraz pożyczki na różne cele 9,5%. Według respondentów również mało ważne jest kierowanie pracownikami 7,4% oraz przydzielenie samochodu służbowego 6,1% biorących udział w badaniu.



Wykres 8. Narzędzia motywacyjne, które według pracowników powinny być stosowane w przedsiębiorstwie. Ocena 4,5,6 oraz 7

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych

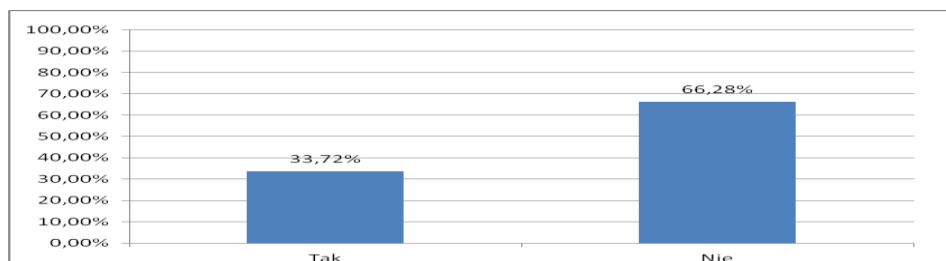
Wykres przedstawia oceny respondentów, którzy uważają, że dane narzędzia motywacyjne powinny być stosowane w przedsiębiorstwie, w którym pracują. Najwięcej ankietowanych zaznaczyło tu obiady firmowe 7,5%, uznanie przez pracodawcę 7,2% oraz poczucie, że jest się częścią zespołu 7,2%. Najmniej respondentów w tym przedziale zaznaczyło: świadczenia materialne, tylko 1,4% oraz nagrody i premie 1,8%.



Wykres 9. Narzędzia motywacyjne, które według pracowników powinny być stosowane w przedsiębiorstwie. Ocena 8,9 oraz 1

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych

Powyższy wykres przedstawia najwyższe oceny jakie przydzielili ankietowani do systemów motywacyjnych, które powinny być stosowane przedsiębiorstwach, w których pracują. Najczęściej wybieranym narzędziem motywacyjnym były: nagrody i premie 7,4% oraz świadczenia materialne 7,2%. Często wybieranymi przez ankietowanych były też świadczenia emerytalne 6,4% oraz kierowanie pracownikami 6,4%. Najrzadziej wybieranymi zaś pożyczki na różne cele 2,8% oraz obiady firmowe 3,2%. Hipoteza nie została potwierdzona. Badania wykazały, że przedsiębiorcy najczęściej jako narzędzia motywacyjne stosują: szkolenia 9,5% i przydzielenie telefonu służbowego 7,2%. Narzędzia materialne są stosowane przez przedsiębiorców, ale w dużo mniejszym stopniu. Motywowanie z użyciem materialnych narzędzi jest bardzo kosztowne dla przedsiębiorstwa i działa krótkookresowo. Przedsiębiorcy wybierają szkolenia i przyznanie telefonu służbowego, co daje rozwój firmie i nie jest tak kosztowne.



Wykres 11. Przywiązanie pracowników do przedsiębiorstwa, w którym pracują

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Powyższy wykres ukazuje przywiązanie pracowników do przedsiębiorstwa, w którym pracują. Jak wynika z ich odpowiedzi 33,72% jest przywiązanych do przedsiębiorstwa i skłonna na poświęcenia, natomiast aż 66,28% nie była by skłonna do poświęcenia dla dobra przedsiębiorstwa. Hipoteza potwierdziła się, aż 66,2% respondentów nie jest przywiązanych do przedsiębiorstwa, w którym pracuje. Może być to spowodowane niewłaściwym doбором instrumentów motywacyjnych, a nawet całkowitym ich brakiem. Przez to pracownicy nie są w stanie poświęcić się dla przedsiębiorstwa, w którym pracują i w każdej chwili jeśli zaistniała by realna możliwość są w stanie zmienić dotychczasową pracę.

Postawiona teza główna brzmi: małe i średnie przedsiębiorstwa nie posiadają wdrożonych systemów motywacyjnych. Zakładamy, że w przedsiębiorstwach nie są wdrażane systemy motywacyjne ze względu na zbyt małe środki pieniężne oraz przekonanie, że formalizacja systemów nic nie wniesie do ich przedsiębiorstwa, jedynie zwiększy koszty. Po wprowadzeniu systemów motywacyjnych pracownicy wiedzą co i jak należy robić, aby osiągnąć wyznaczone cele czy wykonać prawidłowo daną pracę i dostać odpowiednią nagrodę. Po wdrożeniu odpowiednich systemów motywacyjnych możemy wyróżnić szereg korzyści wewnętrznych, np. lepsze wykorzystanie zasobów, stabilność procesów, zmniejszenie strat.

Abstract

The aim of the report is to determine whether and to what extent modern incentive systems in small and medium enterprises affect the commitment of employees to the company. This topic is connected with our interest in motivating employees, enterprises, elements of psychology and modern management incentive schemes. The biggest problem is the lack of appropriate motivators and inadequate motivation tools to expectation of staff, which do not affect the commitment to the organization of employees.

Key words: motivating, organizational ties, SMEs

Bibliografia:

1. Syroka J. *Budowanie systemu motywowania pracowników w procesie zarządzania* [w:] M. Wawer, *Rozwój potencjału społecznego w organizacji*, wydawnictwo WSPA, Lublin 2012.
2. Adamska M. *Leksykon zarządzania*, wydawnictwo Difin Warszawa 2004.
3. Penc J. *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie*, wydawnictwo Wolters kluwer, Warszawa 2011 Dębski D. *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw*, wydawnictwo WSIP, Warszawa 2006.
4. Kaczmarzyk J. *Motywowanie jako determinanta efektywności pracy kadry menedżerskiej*, wydawnictwo Promotor, Kraków 2008.

Being a successful entrepreneur and the challenges of entrepreneurship In the 21st century

Keywords: Innovation, entrepreneurship

Abstract

The aim of this qualitative study is to get a better understanding of opinion about the innovation in entrepreneurship brought about in society by science and technology. More specifically, its main objective is to essay is the challenges of entrepreneurship in the 21st century. The four titles of this essay are ; development of innovations that were invented 10 years from now and later 10 years, abilities of being a successful entrepreneur, challenges of entrepreneurship and future innovations.

1. What is innovation and why it's important ?

Innovation has always played a prominent and leading role, has been and continues to be an important topic of study for different types of disciplines which are science, global economics, business, engineering, and sociology. The term is generally miss understood and can be frequently confused with related terms such as design and creativity or change, although the innovation has been researched in a several types of disciplines. Among academics there is a difference of opinion about what is the innovation really means. One definition of innovation taken from the dictionary that fits the ideas and concepts used in this book is the following that "making changes to something established by introducing something new." (The New Oxford Dictionary of English, 1998, p. 942): The one another definiton, according to based on "Oslo Manual", an innovation is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organizational method in business practices, workplace organization or external relations. The minimum requirement for an innovation is that the product, process, marketing method or organizational method must be new (or significantly improved) to the firm. (Based on "Oslo Manual", 3rd edition, 2005)

The field of science changed significantly at the beginning of the 20th century, creating a rapid development of technology. Important discoveries and inven-

tions in theoretical and nuclear physics, organic chemistry, biotechnology, telecommunications and cybernetics were made during that time. In the last ten years, the role of innovation has changed substantially. Cars on the motorway still go at around 130 km/h; they have lower fuel consumption and are safer, but the rate of their evolution is incommensurate to 100 years ago. Going forward to 1600, English scientist William Gilbert coined the term electricity, which originated from the Greek word for amber. Later, in 1752, Ben Franklin showed that lightning and the spark from amber were one and the same substance: electricity.*The Boeing 747 is still the main aircraft carrying passengers. Nowadays, it is more about the creative process, generating new ideas, or information and knowledge. A good example of such development is the IT sector. The first mobile phones were as large as a rock. Six years ago, they were much smaller but they were still just phones. Now, a mobile works as a camera, a receiver, a TV, a navigation aid, a credit card. These new phenomena are often described as a manifestation of the oncoming information society, a new knowledge economy.

The generally, this new economy, include the widespread and efficient use of information and communication technologies. The efficient use of new technologies relates to innovation in all disciplines, fields and activities of both economic and social life, as well as to the prominent position of information and knowledge in the development of economics and society.

Innovation activities are all scientific, technological, organizational, financial and commercial steps which are intended to the implementation of innovations. Innovation activities also include R&D that is not directly related to the development of a specific innovation.

2. The types of innovation

There are several types of innovation. One of the main type of innovation is a product innovation* is the introduction of a good or service that is new or significantly improved with respect to its characteristics or intended uses. This includes significant improvements in technical specifications, components and materials, incorporated software, user friendliness or other functional characteristics. Product innovations can utilize new knowledge or technologies, or can be based on new uses or combinations of existing knowledge or technologies. Spinlister is a bike-sharing app with no hub or owners to go through; instead, users can lock and unlock computerized Vanmoof bikes from the app via Bluetooth. Bike rentals become untethered from Divvy stations, and the world of bikes becomes available as one rentable network of vehicles.⁵⁰

⁵⁰ <https://www.spinlister.com/>

Other main types of innovation is a process innovation⁵¹ is the implementation of a new or significantly improved production or delivery method. This includes significant changes in techniques, equipment and/or software. Process innovations can be intended to decrease unit costs of production or delivery, to increase quality, or to produce or deliver new or significantly improved products. Process innovations involving the logistics include the factory to customer delivery of custom-built computers by Dell Corporation; the use of barcodes, scanners and the Internet that allows customers to track parcels in real time as couriers are transporting them; and the innovation process used by organisations to arrive at the best ideas for commercialisation.⁵²

A marketing innovation* is the other one of the main types of innovation that is implementation of a new marketing method involving significant changes in product design or packaging, product placement, product promotion or pricing. Marketing innovations are set out better addressing customer needs, newly positioning a firm's product on the market, or opened new markets, with the objective of increasing the firm's sales. L'Oréal understands that providing for digital-era consumers pre-purchase, is just as important as allowing them to sample products at makeup stands and counters. For this reason they designed an app. L'Oréal's Makeup Genius app allowed users to use their phones to do a digital makeover. The brand recruited the same team behind the makeup of "The Curious Case of Benjamin Button" to provide the realistic visual effects needed. Consumers responded positively; the app was downloaded 7 million times.⁵³

An organizational innovation the another one of the main types of innovation is the implementation of a new organizational method in the firm's business practices, workplace organization or external relations. Organizational innovations can be intended to increase a firm's performance by reducing administrative costs or transaction costs, improving workplace satisfaction (and thus labor productivity), gaining access to non-tradable assets (such as non-codified external knowledge) or reducing costs of supplies.

3. What is entrepreneurship ?

Businesses move toward the year 2010, innovation and entrepreneurship in the 21st Century, it's interesting to analyze the steps innovation and entrepreneurship have made. For starters, innovation become a necessity in today's global business world. The importance of entrepreneurship pervades all sectors of the economy and all types of organisations, but industry and individual businesses, especially small businesses, are particularly the places where entrepreneurship is crucial for economic growth, productivity gains and job creation.

⁵¹ (Based on "Oslo Manual", 3rd edition, 2005) <http://www.global-innovation.net/>

⁵² <http://www.dell.com/>

⁵³ www.loreal-paris.com/

Entrepreneurs are important headliners of economic and social life. Our daily lives is influenced by entrepreneurial companies. In their first 20 years, many companies launch to the market new ideas or new products that the way people will be living, working and playing. The desktop computer revolution, the Internet, mobile telephony and social networking are the best of examples of changing billions of people and still occur in all parts of the world. In each of these innovations, early stage companies have been a key encouragement to the discovery, development or broadening of impact the new idea or new product. The last decade, early stage entrepreneurial companies has been seen a heightened global interest. The examples of prospering early stage companies are changing society all over the globe. Most of the countries continue to increase their efforts to develop this term to promote the starting and growing of entrepreneurial companies in their own cities and regions. There is growing venture capital activity in countries such as China and India and other areas of Asia, as well as in Latin America, the Middle East and Africa. It is against this backdrop that the research underlying this report was conducted. (World Economic Forum, Global Entrepreneurship and the Successful Growth Strategies of Early-Stage Companies)

Drucker, P.F. (1985) "The Practice of Innovation", Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles, Harper & Row, New York.

4. Qualities of successful entrepreneurs

Successful business people have many characteristics in common with one another. They are confident and optimistic. They are disciplined self starters. They are open to any new ideas which cross their path. Here are ten traits of the successful entrepreneur. They want to see what the view is like at the top of the business mountain. Once they see it, they want to go further. They know how to talk to their employees, and their businesses fly high as a result. According to research of "under30ceo" there are ten qualities of a successful entrepreneur;

1. Disciplined: These individuals are focused on making their businesses work, and eliminate any hindrances or distractions to their goals.
2. Confidence: The entrepreneur does not ask questions about whether they can succeed or whether they are worthy of success. They are confident with the knowledge that they will make their businesses succeed.
3. Open Minded: Entrepreneurs realize that every event and situation is a business opportunity. Ideas are constantly being generated about workflows and efficiency, people skills and potential new businesses.

4. Self Starter: Entrepreneurs know that if something needs to be done, they should start it themselves. They set the parameters and make sure that projects follow that path. They are proactive, not waiting for someone to give them permission.
5. Competitive: Many companies are formed because an entrepreneur knows that they can do a job better than another. They need to win at the sports they play and need to win at the businesses that they create.
6. Creativity: One facet of creativity is being able to make connections between seemingly unrelated events or situations. Entrepreneurs often come up with solutions which are the synthesis of other items.
7. Determination: Entrepreneurs are not thwarted by their defeats. They look at defeat as an opportunity for success.
8. Strong people skills: The entrepreneur has strong communication skills to sell the product and motivate employees. Most successful entrepreneurs know how to motivate their employees so the business grows overall.
9. Strong work ethic: The successful entrepreneur will often be the first person to arrive at the office and the last one to leave.
10. Passion: Passion is the most important trait of the successful entrepreneur. They genuinely love their work. They are willing to put in those extra hours to make the business succeed and successful entrepreneur will always be reading and researching ways to make the business better.

Thomas Edison: He gave the world the electric light, the phonograph, talking motion pictures and more than 1,300 other patented inventions. That he was the world's greatest inventor, certainly.

Steve Jobs: Creating products that appeal to a certain crowd of people is how Steve Jobs makes his fortune and sells some of the most popular products of all time. As the cofounder of Apple, Jobs has focused on making products that appeal to the consumers' desire for easy to use products

Walt Disney: The 1920s found Walt Disney on the verge of creating a cultural juggernaut. A gifted animator for an advertising company, Disney began creating his own animated shorts in a studio garage. Disney created a character inspired by the mice that roamed his office, Mickey Mouse, and made him the hero of "Steamboat Willie" in 1928. The commercial success of Mickey Mouse allowed Disney to create a cartoon factory with teams of animators, musicians and artists.

5. Future innovations and technology

In the our new world age of innovation, nearly every hour, something is being invented. After 20 years, we might have our dreams imagined before 20 years ago. Across the different countries and groups participants, future innova-

tions that could be part of their daily lives in 2030, focused particularly on two areas: homes and living, and health and healthcare.

Homes and living: further automation of household tasks and centralised control of home appliances, use of robots in the home to undertake household chores would be widespread, technical devices would be more integrated and will make use of more advanced technologies like facial and voice recognition, homes would be more eco-friendly and people would live environmentally friendly lives, and more advanced security technologies would be introduced in the home.

Health and healthcare: many of the diseases or conditions that are currently incurable will in future be treatable, people will be able to selfdiagnose their illnesses at home, more powerful or efficient equipment for diagnosis and treatment of diseases will exist, organ donation will become obsolete, tele-consultations/Internet-consultations with doctors will be possible, and a more streamlined health system will exist.

Other areas also spontaneously mentioned by participants as areas in which they expect scientific and technological developments will happen, were the environment/energy, transport and communications. When asked about the role technology should play in 2030 and how it should impact on their lives, participants sketched the following 'ideal' and 'worst-case' scenarios.

Ideal scenario: Where scientific and technological innovations are completely designed to help them at critical areas, ensuring increased safety and across the board energy saving. Life will be even simpler, better, timesaving, healthier, environmentally friendly.

Worst-case scenario: Where machines replace humans, making people subservient and passive, taking away people's privacy while giving no benefits in return, and creating social isolation and total dependency on technology. More control over people, allowing them less freedom. Greater automation of work resulting in unemployment and deskilling. Most feared aspect is a lack of control, and unemployment.

6. Challenges of entrepreneurship

The study of entrepreneurship and education of potential entrepreneurs are essential parts of any attempt to strengthen this link so essential to a country's economic well being. Entrepreneurship comes with a lot of challenges which are rewarding in the 21st century. New and young entrepreneurs, there are some unique challenges that are especially difficult to overcome. If one's just getting into the game, or one's thinking about becoming an entrepreneur, be prepared for these several significant hurdles.

Finances: one of the biggest headaches for entrepreneurs involves dealing with finances. For new entrepreneurs, it's often difficult to raise enough capital to start up their companies. There are many ways to earn funding, from traditional bank loans to family and friends to Kickstarter campaigns.

Time-Management: Time is money. Entrepreneurs are known for putting in long hours and juggling many responsibilities. Therefore, it's imperative that they have good time-management skills. „Your time is limited, so don't waste it living someone else's life. Don't be trapped by dogma – which is living with the results of other people's thinking. Don't let the noise of other's opinions drown out your own inner voice. And most important, have the courage to follow your heart and intuition. They somehow already know what you truly want to become. Everything else is secondary.” – Steve Jobs, Co-founder, CEO, Chairman Apple Inc.

Self-Motivation: Motivating oneself in entrepreneurship is important for the business to run as well as grow. It is important at every step and a key to meeting customer satisfaction. „My biggest motivation? Just to keep challenging myself. I see life almost like one long University education that I never had-everyday I'm learning something new.” Richard Branson, founder Virgin

Lack of Focus: One of the biggest mistakes entrepreneurs make in their early days is trying to be all things to all people. They attempt to sell their product or service to too wide of a market. They focus on the wrong things. They spend too much time building their product without validating that the marketplace wants needs and will actually pay for it.

Location: Finding a good business location at the right place is definitely not easy. An efficient location that has a rapidly growing population, good access network and other facilities at good place.

Finding Employees: Find good employees and good outsourced contract help, for starters. They might have to pay a little more for it, but the savings in time more than make up for it.

Marketing strategy: Entrepreneurs who having a right marketing strategy helps to increasingly continue their business. „The aim of marketing is to know and understand the customer so well the product or service fits him and sells itself.” Peter F. Drucker.

The Evolution of regional development agencies: Turkey case

1. Introduction

Regional Development Policies

In many countries, the centralist governments have led regional policies to be managed by one hand. So accepting the centralist structure in country as important has led to implementation of regional development policies as a part of general economy policies. But in gradually globalizing world, the regional development policies are not accepted as a part of general economy policies but subsidiaries of general economy policies or as independent from them. So the those independently region-based policies have started to take place in economic plans and programs of many countries by becoming more popular because either they are easier and more rational or they provide more successful results.

Basically the regional development policies are the policies which are established in order to improve economic activities among region and to support socio-economic development of region by providing employment growth, and which are in harmony with general economy policies (Boekema et al, 2000: 73). Within this context, the regional development approach is based on minimizing the developmental differences and income differences between regions. In this way, the development efforts established in regional base and leading to national-level development help politicians providing more rational and accurate results (Sevinç, 2011: 40).

2. Regional Development Agencies in Turkey and in World

The production system and policies have been affected by globalization efforts, and they have accelerated the approaches accepting the region as focus point of economy and economic development (Akiş, 2011: 245). The implementation of regional development agencies aims many goals such as regional development, empowering the local market, strengthening the regional governance. Because of this characteristic of those agencies, EU necessitates this important socioeconomic structure in all member and candidate countries. The first developmental agencies were named “economic development agencies” and they

were based on regionalism and financed by local or centralist authorities. They were aiming the internal economic development (Halkier, 2006: 3). The implementation of regional development agencies became a necessity because of global world, important governance examples and regional policies. So, these agencies became more important in terms of functionality, and their most important aim is to provide socio-economic development in regional base (Işık et al., 2010: 120). In another description of regional development agencies, they were described as regional decision makers established in order to minimize economical differences between regions, to strengthen the competitive powers of regions, to coordinate the regional development plans and policies, and to provide the strategies for regional development efforts (Blackman and Ormston, 2005: 378). The traditional top-down regional planning and development approach was ended by regional development agencies, a newer approach where the local shareholders have word in bottom-up and contemporary approach was adopted. Also the implementation of growth and development policies based on internal dynamics became easier through regional development agencies. The regional development agencies were established in 1930's in order to improve the economic structures and social opportunities of regions by determining the managerial borders as independent from central government. The first example of these agencies was established in USA in year 1933 (Apan, 2004: 48). Especially in EU countries and USA, the regional development agencies still exist in many developed countries in order to provide further development. Different countries have met with regional development agencies in different decades. The countries, which have established agencies in 1950s, are Austria, Belgium, France and Ireland; those in 1960s are Germany, England, Italy and Holland; those in 1980s are Greece, Spain, Finland and Denmark. Due to necessitation of EU; Bulgaria, Czech Republic, Estonia, Hungary, Lithuania, Poland, Portugal, Slovakia, Sweden and Ukraine have met with regional development agencies in 1990s (Koçberber, 2006: 38-39). In Table no. 1, there are legal statuses and personnel situations of Regional Development Agencies in different countries are given; As seen in table no.1, the regional development agencies have been established as limited company bonded by local authority in England, while they have been established as nonprofit organizations in USA, France, Poland and Bulgaria, as limited public companies in Germany, Italy, Ireland and Holland. On the other hand, the agencies established in Middle America and old Eastern Bloc countries with supports of ILO, UNDP, UNOPS and Cooperazione Italiana have organized in order to improve participation, to support disadvantaged parts of societies, and to provide the sustainability in fiscal, social and institutional areas. The actions of agencies in those companies are for improving the strategic planning, employment, and cooperation capacities (Çakmak, 2006: 137).

Table no. 1

**Legal Statuses and Personnel Situations of Regional Development Agencies in
Different Countries**

Country	Legal Status	Personnel (Person)		
		5-10	10-25	>25
England	Limited Company Bonded by Local Authorities		x	x
USA	Non-Profit Associations/Organization			
Belgium	Inter-Municipality Agency or Public Institutions having Unique Legal Entity		x	x
France	Non-Profit Associations/Organization or Mixed Economy Company		x	x
Germany	Limited Company of Public Institution	x	x	x
Spain	Special Government Institution	x		x
Italy	Limited Public Company			
Ireland	Limited Public Company			x
Holland	Limited Public Company			x
Greece	Limited Public Company or Municipality Company	x	x	
Poland	Incorporated Company or Non-Profit Association			x
Bulgaria	Non-Profit Associations/Organization	x		

Source: Çakmak, 2006: 136.

In Turkey, many policies and different instruments were used in order to eliminate the regional difference, to accelerate the regional development, and to provide the balance in regions' structures. The basic tool in elimination of regional imbalances and in providing the economic development is regional development plans. Some of the tools used for this purpose are investment subsidies, priority regions for development, institutional social responsibility, organized industry zones and rural development projects (Tutar and Demiral, 2007: 71). Through the period of membership in European Union, Turkey quitted implementing traditional regional development programs based on subsidiary. This approach is adapted by EU to all member and candidate countries in order to bring the private sector and regional competition into the forefront (Hasanoğlu and Aliyev, 2006: 81). Turkey met with regional development agencies in 1999 for first time. The European Union Commission has prepared an Accession Partnership Document where the establishment of regional development agencies is taken into account as regulations to be adopted in mid-term, then the legal process was started in order to accomplish the goal (Hasanoğlu and Aliyev, 2006: 81).

The first step into establishment of RDAs taken into account in Accession Partnership Document which was accepted at April 4th, 2003 as one of 22 short-term goals was taken in 2002, and Nomenclature of Territorial Units for Statistics (NUTS) was performed in accordance with European Union standards. 3 levels of statistical region units were determined as a result of this classification. This effort was made for transforming the data of Turkey into standards used in EU (Eren and Cidecigiller, 2011: 391)



Figure no. 1. - City basis distribution of Regional Development Agencies in Turkey

Table no. 2.

The Regional Development Agencies According To Nomenclature of Territorial Units for Statistics (NUTS)

NUTS 2 REGIONS	DEVELOPMENT AGENCIES	NUTS 2 REGIONS	DEVELOPMENT AGENCIES
TR1: İstanbul		TR7: Middle Anatolia	
TR10: İstanbul	ISTKA	TR71: Aksaray, Kırıkkale, Kırşehir, Niğde, Nevşehir	Ahıka
TR2: Western Marmara		TR72: Kayseri, Sivas, Yozgat	Oran
TR21: Edirne, Kırkdareli, Tekirdağ	TRAKYAKA	TR8: Western Black Sea	
TR22: Balıkesir, Çanakkale	GMKA	TR81: Bartın, Karabük, Zonguldak	Bakka
TR3: Aegean		TR82: Çankırı, Kastamonu, Sinop	Kuzka
TR31: İzmir	IZKA	TR83: Amasya, Çorum, Samsun, Tokat	Oka
TR32: Aydın, Denizli, Muğla	GEKA	TR9: Eastern Black Sea	
TR33: Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak	ZAFERKA	TR90: Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize, Trabzon	Doka
TR4: Eastern Marmara		TRA: North-eastern Anatolia	
TR41: Bilecik, Bursa, Eskişehir	BEBKA	TRA1: Bayburt, Erzincan, Erzurum	Kudaka
TR42: Bolu, Düzce, Kocaeli, Sakarya, Yalova	MARKA	TRA2: Ağrı, Ardahan, Iğdır, Kars	Serka
TR5: Western Anatolia		TRB: Middle-eastern Anatolia	
TR51: Ankara	ANKARAKA	TRB1: Bingöl, Elazığ, Malatya, Tunceli	Fka
TR52: Karaman, Konya	MEVKA	TRB2: Bitlis, Hakkâri, Muş, Van	Daka
TR6: Mediterranean		TRC: South-eastern Anatolia	
TR61: Antalya, Burdur, Isparta	BAKA	TRC1: Adıyaman, Gaziantep, Kilis	İka
TR62: Adana, Mersin	ÇKA	TRC2: Diyarbakır, Şanlıurfa	Karacadağka
TR63: Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye	DOĞAKA	TRC3: Batman, Mardin, Şırnak, Siirt	Dika

Source: www.kalkinma.gov.tr

Although the first efforts about Regional Development Agencies being very new in Turkey are made in 1990s, the agencies entered into our legal system with The Law about Establishment, Coordination and Tasks of Development Agencies with Nr5449 (01/25/2006). The Regional Development Agencies which were established with basic aim of developing the region, where they were established, and eliminating the development difference with other regions are established with those aims in accordance with the Law about Establishment, Coordination and Tasks of Development Agencies with Nr5449; To improve the cooperation between public sector, private sector and non-governmental organizations, To provide the efficient usage of resources in appropriate location, To accelerate the regional development in harmony with national development plans and programs by activating the local potential, To ensure the sustainability, and To minimize the inter- and intra-regional development differences. The first development agencies established in Turkey were Çukurova Development Agency and İzmir Development Agency which were established with Cabinet Decision with Nr 2006/10550 (Eren and Cidecigiller, 2011: 397). After completing the infrastructural regulations required for institutional structure, Çukurova Development Agency went into action at 01.06.2007 and İzmir Development Agency went into action at 01.13.2007. But they had to stop their activity because there was a case in Constitutional Court about the Law about Establishment, Coordination and Tasks of Development Agencies with Nr5449. After the court's decision to the benefit of agencies, İzmir and Çukurova Development Agencies continued their actions, and it was started to establish new development agencies (Eren and Cidecigiller, 2011: 399). The legal status of RDAs in Turkey was clarified with establishment law with Nr 5449. In 3rd article of the law, there is a provision stating that agencies have legal entity and are subject to private law provisions in all of their action which are not regulated in this law. So, it was clearly stated that agencies have legal entity, but it wasn't stated whether their legal entity is based on public or private law (Eren and Cidecigiller, 2011: 402). The development agencies in Turkey consists of 4 basic organs; Development Council, Board of Management, Office of General Secretary, and Investment Support Offices. According to 8th article of Law Nr 5499; in harmony with the aim of regional development, the Development Council is established in order to improve the cooperation between public institutions and organization, private sector, non-governmental organizations, universities and local authorities, and to direct the agency. In 9th article of Law Nr 5499, the responsibilities of development council is stated as follows: To elect the representatives of private sector and/or non-governmental organizations to have a seat in board of management in regions consisting of only 1 city, and their substitutes with number of 2 folds of the number of full members. To discuss, evaluate the annual activity report and internal audience reports of agency, and to propose the offers to board. To provide advices to board of management about the region's problems and solution proposals, representation, potential and priorities of re-

gion. To report the meeting decisions to Secretariat of the State Planning Organization, and to publish the final declaration about the meeting. According to 10th article of the Law Nr 5499; in regions consisting of only 1 city, the Board of Management consist of governor, metropolitan municipality mayor, the president of provincial assembly, the president of the chamber of industry, the president of the chamber of commerce, and 3 representative chosen by development council from private sector and/or non-governmental organizations. In regions consisting of cities more than one, this council consists of governors, metropolitan mayors (the mayors of central district when there is no metropolitan), presidents of provincial assemblies, the presidents of chambers of commerce and industry (1 person from each of cities). But if there are separate commerce and industry chambers in cities in regions consisting of multi cities, the representative is chosen by board of management of Turkish Union of Chambers and Exchange Commodities. In 11th article of the Law Nr 5449; the duties and authorities of board of management is stated as follows;To approve the annual activity plan, and to submit it for the approval of Secretariat of the State Planning Organization,To confirm the agency budget and to send it to Secretariat of the State Planning Organization, to revise the budget in year according to requirements,To confirm the annual financial report and actual budget results, To make decisions about purchasing and leasing the estate and assets, and the service purchases, To send the semiannual report and annual activity report to Secretariat of the State Planning Organization, To confirm the proposals offered by General Secretariat about supporting the programs, projects and activities, and the supports for individuals and companies, To accept banquets and grants in the name of agency,To make decisions about charging and discharging personnel,To confirm the working units determined by general secretary and the work division between these units,To elect the general secretary and to submit for the approval of Secretariat of the State Planning Organization. General secretariat is the executive organ of agency. The highest level chief in general secretariat and investment support offices is general secretary. General Secretary is directly accountable to board of management. As stated in 14th article of the Law Nr 5449, the duties and authorities of general secretary are as follows:To implement the decisions of board of management, to prepare the annual work program and budget and to submit the for approval of board of management,To collect the agency income, to perform expenditures in harmony with budget and board decisions,To make decisions about renting, selling and buying the services and movable estates, except vehicles.To contribute on project creation and implementation capacities of individuals, companies and organizations in region,To offer proposals to board of management for providing financial support by evaluating the projects and offers of public sector, non-governmental organizations and local authorities,To observe, evaluate, audit and report the supported projects and activities,To establish cooperation with domestic and foreign agencies and institutions for regional development, and to develop joint projects,To provide technical

support for planning efforts of local authorities, In the name of general secretariat of agency, to participate in national and international meetings and to establish international contacts. In 15th article of the Law Nr 5449; it was stated that Investment Support Offices consists of max 5 specialists (1 coordinator) in region cities with decision of board of management. If the total number of specialists working in investment support offices is not enough to satisfy the needs of region and city, the number of personnel can be increased with the decision of board of management and the confirm of Secretariat of the State Planning Organization. In 16th article of the Law Nr 5449, the duties and authorities of investment support offices are stated as follows: In the name of board of management, too follow and to coordinate the confirmation and certification processes of investors in public sector within the borders of duties and authorities of public sector institutions and organizations, and other governmental duties and transactions within the time limit stated in related regulation, To observe the investments, to inform and guide the investor about the application conditions and required documents, To conduct preliminary examination about the applications, to inform the governorate and general secretariat about the conducted duties and transactions. Also the main incomes and expenses of development agencies are stated in 19th article of the Law Nr 5449 as follows; Incomes: The share which is determined by Higher Planning Council for each od agencies according to population, development level and performance criteria from the transfer subventions to be allocated with rate of 0.5% from general budget tax collection in previous year after subtracting the shares to be allocated to tax returns, local authorities and funds, The resources to be received from EU and other international funds, Activity revenues, The 1% share from previous year's actual budget incomes of industry and commerce chambers in region, The grants and banquets from national and international institutions and organizations, Incomes from previous year. Expenditures: Plan, program and project expenditures, Project and activity supporting expenditures, Research and Development expenditures, Advertising and training expenditures, Expenditures of movable and immovable goods and services, Management and personnel expenditures, Other operation expenditures.

3. The Factors Affecting the Success of Regional Development Agencies in Turkey

According to European Association of Development Agencies (EURADA); Regional Development Agencies re organizational structures determining the general and sectorial problems, using the methods and opportunities for solving those problems, and promoting different projects (EURADA, 1999: 16). This description shows that RDAs are under effects of some parameters, although they have really dynamic structures. Although those parameters vary depending

on characteristics of countries and regions, according to European Association of Development Agencies, some of elements must be provided for sustainable success of RDAs in their regions. Those elements are stated as follows (EURADA, 1999: 17). Enough population, Entrepreneur and/or enterprise potential, Qualified labor force, Consensus on local/regional development strategy, Structures of sectors in field to be developed. Besides factors mentioned above, some other factors determining the success of RDAs can be stated. One of them is financial issues. The existence of resources determines the efficiency of RDAs in planning, managing and implementation stages. As another factor, legality and authority come to the forefront. This factor is related with RDAs legal representativeness of their regions and their capability to obtain support of business world. In order RDAs to be successful, they need to be supported bottom-up in local base and top-down by central governments. Also the duties RDAs undertake affect the efficiency of RDAs. Agencies should conduct studies about sectors constituting basement of regional economy. Regional consistency, adopting the common aims of region by RDAs, and obtaining the support of community are very necessary (Hasanoğlu and Aliyev, 2006: 95). In Turkey, the intersection set of cities economic and demographic characteristic was used while determining the RDAs' region borders and cities in region. To a certain extent, the factors mentioned above were considered (www.abgs.gov.tr). For example; the agencies not having appropriate amount of financial resource during establishment period really need absolute support of central government. It is tried to solve this problem in Turkey by allocating the 0.5% of general budget revenues and 1% of incomes of provincial administrations, municipalities, and chambers of commerce and industry (Eryılmaz and Tuncer, 2013: 181). The most important factor affecting the efficiencies of RDAs in Turkey is to adopt the decentralization tradition. RDAs now require more comprehensive and more unique (in local level) actions rather than centralist governing, development of physical environment and allocation of public investments. New local development approach gives a chance to skills of legal authorities. The establishment and implementation of development strategies in harmony with local conditions of local authorities encourage the cooperation between them and other shareholders (Çakmak, 2006: 197). So, it is necessary to save them from hard and slow mechanism of central system and to establish a structure where private sector and non-governmental organizations can be more effective (Eren and Cidecigiller, 2011: 408). Also although there are control, observation and evaluation mechanisms, the authorities given to RDAs about decision making process in development allow agencies to be more effective in resource allocation, establishing the partnerships, creating the projects and providing the coordination (Çakmak, 2006: 199).

4. The Possible Contributions of Regional Development Agencies on Turkish Economy

RDAs determine their aims and targets in harmony with socio-economic analyses conducted in their region. Also they set their strategies in parallel with conditions of regions. That's why; unique projects and implementations have been developed in harmony with dynamics and potential of the region. Agencies annually report their annual activities in their annual reports, they also share those reports with public (Taşlıyan and Korkmaz, 2012, s.371). The contributions of agencies on Turkish economy are provided through direct actions, technical support, investment support, and directed support programs ([www.kalkinma.gov.tr /bolgesel.Portal](http://www.kalkinma.gov.tr/bolge.gov.tr)). The main aim of direct operational support is to provide some convenience about emergency actions in making profit from development and region's competitive power, and in elimination of risks and threats. Also in order to accelerate the project support process, they provide some directly and unrequited supports to beneficiaries in their research, planning and feasibility studies. Local authorities, universities, other public organizations and institutions, professional organizations with public institution status, associations and cooperatives can apply for those supports. The main aim of technical activities is to support the improvement and training the human resources of institutions and organizations in order to increase the technical capacities of institutions and organizations without providing any financial support. About the investment support activities; the investment support offices (ISO) in cities of region aim to conduct researches about investment opportunities, and to prepare feasibility reports and data documents. With this purpose, they conduct some activities such as providing advisory, participation in domestic, foreign and international exposition, organizing the investment tours, and providing the information about investment opportunities in region. In guided project support, the agencies aim to empower the competitive force of region, to accelerate the development of region, to improve business environment and the capacity of entrepreneurship and innovation. With this purpose, those agencies support the big budget investments such as business development centers, technoparks, technology development facilities, expositions open to access of all companies, trade centers, expo centers, and laboratories. Besides those direct activities of development agencies, there are also some other contributions of agencies on Turkish economy as follows (www.dpt.gov.tr):By establishing an interaction between local actors and dynamics, regional development agencies activate the potential resources, and contribute on local/regional development efforts.Regional development agencies increase local capacity to create and implement plans, programs and projects. The activities conducted by regional development agencies will not be limited in local and regional development. Their final aim is to make regions, which have been subsidized by central government and had development difficulties, to be able to stand on their own

feet. The regional development agencies may play role in practice the regional grade projects in the most appropriate size, at most appropriate location, with enough finance under the most appropriate conditions. While transferring the global-level development to local level on one hand, regional development agencies will also carry the local potential, superiorities and originalities and assets to global level on the other hand. While the support of regional development agencies to planning activities of local authorities contributes on plans' spatial, regional and sectorial entity, it will also close the technic gap in local level. The regional development agencies play important role in conveying the critical regional information to center and in providing the sustainability of data transfer. It will especially smooth monitoring the programs and project implementations being conducted.

5. Results

Nowadays when the global competitiveness is very important, the competitiveness of countries in international arena depends on especially their capacity of high-technology production and their development level. The countries' desire to have high development rate requires minimizing the development differences between regions. Within this context, various policy implementations have arisen in order to minimize or eliminate the regional development differences. One of the most important policy implementations is regional development agency implementation. Through regional development agencies, the countries aim to manage development more organizedly, and to conduct the development by taking the local dynamic and local potentials into account. Within this context, the regional development agencies, which have been established in early 2000s as an extension of EU-based policies and an important policy tool for minimizing the inter-regional imbalances in Turkey, started to be established in all regions of Turkey. Observation and evaluation of plan and policy implementations, one of the main functions of development agencies, are very important for central government in establishing the database infrastructure required in process of determining the future development policies. The regional development agencies playing active role in every phase of planning and implementation stages became irrecoverable actors in elimination of inter-regional imbalances in Turkish economy. Regional development agencies have obtained more rational structure because the unique potentials of regions have been determined and policies appropriate to those characteristics have been implemented especially under favor of regional development agencies. Despite of those very important advantages of them, the continuity of some bureaucratic activities in agencies led to restriction of agencies freedom; it shows that the agencies couldn't escape from some bureaucratic awkwardness. As a result; the planning and managing activities of regional development agencies in Turkey should be

empowered especially in agency basis because they should conduct their regional development efforts as a policy aiming the improve life standards of citizens by eliminating the inter-regional imbalances rather than conducting them as an obligation in EU harmonization process.

References

1. Akiş E., 2011, *Küreselleşme Sürecinde Bölgesel Kalkınma Yaklaşımındaki Gelişmeler ve Bölgesel Kalkınma Ajansları*, İstanbul Üniversitesi, Sosyoloji Konferansları, 44, p.245.
2. Apan A., 2004, *Bölge Kavramı ve Bölgesel Kalkınma Ajanslar*, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt:13, 4, p.39–58.
3. Armstrong H. and Taylor J., 2000, *Regional Economics and Policy*, Third Edition, Blackwell Publishing, UK, p.7–8.
4. Blackman T., and Ormston C., 2005, *Discourses of Accountability: Policy Scrutiny of an English Regional Development Agency*, Regional Studies, 39(3), p. 375–386.
5. Boekema F., Morgan K., Bakkers S., Rutten R., 2000, *Knowledge, innovation, and Economic Growth : The Theory and Practice of Learning Regions*, Edgar Elgar Publishing, UK, p.73.
6. Çakmak E., 2006, *Yerel Ekonomi ve Bölgesel Kalkınma Ajansları*, Ankara, İmaj Yayınevi, p.137–199.
7. DPT, 2000, *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı*, Bölgesel Gelişme Özel İhtisas Komisyonu Raporu, DPT.2502-ÖİK:523, Ankara.
8. DPT, 2003. *Ön Ulusal Kalkınma Planı, 2004–2006*, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Ankara.
9. Eren, H. and Cidecigiller, A., 2011, *Bölgesel Kalkınma Ajansları*, İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi İlhan ÖZAY Armağanı, pp. 391–410.
10. Eryılmaz B. and Tuncer A., 2013. *Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Bölgesel Kalkınma Politikaları: Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Türkiye Uygulaması*, Akademik İncelemeler Dergisi (Journal of AcademicInquiries), 8, p. 165–189.
11. EURADA, 1999, *Cretion, Development and Management of RDAs: Does it have to be so difficult?*, Bruxelles, p. 16–17.
12. .www.academia.edu.

Kompetencje menadżera XXI wieku – współczesność i przyszłość

Słowa kluczowe: kompetencje, menedżer XXI w., umiejętności menadżera

Streszczenie

W poniższym artykule przedstawiono zagadnienia dotyczące kompetencji menadżera prezentując ich charakterystykę z perspektywy współczesności i przyszłości. Na podstawie biografii oraz badań wytypowano cechy osobowości, umiejętności oraz predyspozycje charakteryzujące osoby zarządzające i odnoszące sukces.

1. Wstęp

W literaturze przedmiotu toczy się dyskusja na temat kompetencji menadżerskich.⁵⁴ Dotychczas zaliczono do nich m.in. budowanie relacji, dążenie do rezultatów, delegowanie, doskonalenie i rozwój, dzielenie się wiedzą, elastyczność, fachową wiedzę specjalistyczną, identyfikację z firmą, inicjatywę, komunikatywność, kontrolę kierowniczą, kreatywność, motywowanie, myślenie analityczne, negocjowanie, odwagę kierowniczą, organizowanie, otwartość na zmiany, planowanie, podejmowanie decyzji, rozwiązywanie konfliktów i problemów, sumienność, zarządzanie procesami, zarządzanie projektami, zarządzanie strategiczne, zarządzanie zmianą. Powyższe kompetencje menedżerskie służą przede wszystkim do realizacji działań operacyjnych. Najwyższą efektywność osiągają jednak liderzy, którzy posiadają i rozwijają kompetencje przywódcze.⁵⁵

⁵⁴ W dyskusję włączają się tacy naukowcy jak: Drucker P.F. (2001), *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa s. 13–37, Oleksyn T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków s. 102–137, Rakowska A. (2008), *Samoocena kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej współczesnych organizacji – wyniki badań* [w:] S.A. Witkowski, T. Listwan (red.) (2008), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa ss. 254–263; Pięrceniak A., *Umiejętności menadżera XXI wieku*, Zbiegień-Maciąg L., Beck E. (red.): *Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym - pomiędzy "starym" a "nowym": organizacje, ludzie, procesy, procedury*. Kraków, AGH Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, 2006, s. 437–455

⁵⁵ Wszeborska J., *Model kompetencji przywódczych współczesnych menedżerów*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486 t. 14, z. 12, cz. 1, s. 213–224

Postęp i dynamiczny rozwój organizacji w zmieniającym się otoczeniu, jaki nastąpił w przeciągu ostatnich kilku dekad wymusza na menadżerach zmiany podejścia do zarządzania.⁵⁶ Podstawą stają się budowanie i wdrażanie systemu zarządzania wiedzą.⁵⁷ Coraz większego znaczenia nabierają również kompetencje miękkie, zastępując praktyczną wiedzę i doświadczenie. Na rynku pracy pojawiają się nowe pokolenia, dla których ważne są inne wartości, a mobilność czy zmiana są naturalnym środowiskiem, w którym funkcjonują.⁵⁸ Budowanie lojalności jest o wiele bardziej skomplikowane w porównaniu do poprzednich pokoleń. Biorąc pod uwagę zmiany, jakie zachodzą w społeczeństwie, otoczeniu ekonomicznym i biznesie, identyfikacja kompetencji menadżera XXI wieku jest ważna. Warto zadać pytanie, czy obszerna wiedza i doświadczenie są wystarczające, aby spełnić się w roli menadżera dziś i w przyszłości? Czy może ważniejsza jest empatia, pozyskiwanie wiedzy, odporność na stres i współpraca?

Celem artykułu jest porównanie profilu kompetencji współczesnego menadżera i menadżera przyszłości oraz prezentacja potencjalnych kierunków zmian tych kompetencji. Profil kompetencyjny współczesnego menadżera został stworzony w oparciu o biografie ludzi, którzy współcześnie osiągnęli sukces biznesowy. Kompetencje menadżera przyszłości zostały zidentyfikowane metodą desk research, na podstawie analizy przedmiotowych badań i raportów.

Aby zrealizować cel w pracy przyjęto następujące założenia:

1. Pojęcie menadżer używane jest zarówno w odniesieniu do osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych, jak również do właścicieli przedsiębiorstw bezpośrednio zaangażowanych w zarządzanie.⁵⁹
2. Kompetencje definiowane są jako potencjał przyczyniający się do osiągania określonych wyników⁶⁰ lub bardziej szczegółowo jako ogół wiedzy, umiejętności, doświadczenia, postaw i gotowości pracownika do działania w danych warunkach, a więc także zdolności przystosowania się do tych zmieniających się warunków.⁶¹
3. Przyszłość to perspektywa czasowa wykraczająca poza rok 2020, umiejscowiona około 2050 r.

⁵⁶ Grzebyk A., Pierścieniak A., Filip P.: *Gospodarowanie kapitałem ludzkim w organizacji... w kierunku poprawy efektywności pracy*. Rzeszów, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, 2014, s. 8

⁵⁷ Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009, s. 97–98

⁵⁸ http://www.brief.pl/artukul,2990,milleniarsi_na_ryнку_pracy.html

⁵⁹ Kubik M.: *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 71

⁶⁰ Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna – Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 241

⁶¹ Thierry D., Sauret C., *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesie zmian*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 1994, s. 6

2. Zakres kompetencji współczesnego menadżera

Realizacja procesu zarządzania nie jest dziś łatwa. Zdarzają się jednak wybitne osoby, które charakteryzują się określonymi kompetencjami i osiągają współcześnie ponadprzeciętny sukces. Należą do nich m.in. Steve Jobs, Bill Gates, Richard Branson, Zygmunt Solorz-Żak.

Steve Jobs, wizjoner, który wraz ze Stevem Wozniakiem w 1976 roku założył firmę Apple. Pierwsze urządzenia konstruowali w garażu, a niedługo potem stali na czele ogromnej korporacji zarabiającej miliony dolarów. W chwili zakładania firmy o Jobsie mówiono, że „przebił się przez szklany sufit Doliny Krzemowej”. Nie poświęcał on czasu osobom, które według jego opinii nie zasłużyły na szacunek. Był szczery, ale przy tym nie liczył się z uczuciami innych, chciał pracować tylko z najlepszymi i był ekscentrykiem. Można go oceniać przez pryzmat produktów, które stworzył oraz branż, które przedefiniował. Odcisnął swoje piętno na całym rynku komputerów i elektroniki użytkowej, mimo że nie ukończył żadnej wyższej uczelni. Andy Hertzfeld twierdził, że „Jobs zamiast przyjmować suche fakty widział świat takim, jakim chciał go widzieć. Potrafił też projekcję swojej własnej rzeczywistości przenieść na innych i zmotywować ich do jeszcze wydajniejszej pracy”. Wiele osób kojarzy S. Jobsa jako biznesmena zajmującego się komputerami, jednak Apple to nie jedyna firma, którą stworzył. Inspirował i nadal inspiruje wielu ludzi. Dał się poznać jako świetny mówca, a jego występy są do dziś niedoścignionym wzorem dla wielu prezenterów.⁶²

Bill Gates, genialny programista, przedsiębiorca i wizjoner. Inteligencja Gatsesa pozwoliła mu na identyfikację różnych stron przemysłu związanego z programowaniem. Analizował każdy ruch w korporacji, rozbudowywał profil firmy zadając przy tym pytania na temat możliwości rozwoju sytuacji. W wieku 31 lat został już miliarderem. Jego konfrontacyjny styl zarządzania stał się legendą, często stawiał przed pracownikami wyzwania pobudzając w nich kreatywność. Ciągłe sprawdzał, czy są oni przekonani co do swoich idei. Opinie o Gatsie jako menadżerze są różnorodne⁶³. Był zwolennikiem częstych, regularnych spotkań z kadrą kierowniczą. Osoby znające go miały o nim opinie osoby stawiającej duże wymagania zarówno sobie, jak i innym. Nerwowo reagował na zauważone błędy zagrażające interesom firmy. Miał uosobienie choleryczne, często krytykował współpracowników nie zważając na słowa, a jednocześnie wykazując „ojcowskie podejście”. Jasno wyjaśniał motyw swojego postępowania.⁶⁴

Richard Branson, twórca Virgin Group, którego głównym mottem jest patrzenie w przyszłość. Początkowo nietypowe pomysły na biznes, kończyły się

⁶² <http://www.spidersweb.pl/2015/11/steve-jobs.html>,

<http://allaboutstevejobs.com/bio/shortbio.php>

⁶³ Bolesław R., Żemigala M.: *Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania*, HELION, 2010, str. 152

⁶⁴ <http://www.biography.com/people/bill-gates-9307520>

porażkami. Skuteczna okazała się dopiero działalność w przemyśle muzycznym. Stworzył magazyn „Student“, który promował popularne nagrania, a wywiadów w nim udzielały m.in. takie gwiazdy, jak Mick Jagger czy John Lennon. W wieku 20 lat odniósł sukces otwierając sklep Virgin. W 1972 roku wspólnie z Nikiem Powellem założył wytwórnię płyt Virgin Records i udostępniał ją rozpoczynającą karierę muzykom. W 1984 założył linie lotnicze Virgin Atlantic Airways, które już w pierwszym roku swej działalności zaczęły przynosić zyski. Virgin Holidays w 2011 roku uznano za jedną z najsilniejszych marek w Wielkiej Brytanii. Branson jest również założycielem Virgin Galactic, oferującej loty suborbitalne oraz operatora telefonii komórkowej Virgin Mobile, która ciągle się rozwija. Poprzez swoje niestandardowe, innowacyjne podejście do biznesu Branson został człowiekiem sukcesu. Kolejnym krokiem było utworzenie Virgin Media, Virgin Oceanic oraz inwestycje w Formułę 1.⁶⁵

Zygmunt Solorz-Żak, założyciel Telewizji Polsat. Jako pierwszy zdobył koncesję w Polsce na ogólnopolski kanał telewizyjny. Kilkanaście lat później przejął Elektrim i angażując się w walkę z potężnymi europejskimi telekomami – Vivendi i Deutsche Telekom, stoczył spór o kontrolę nad Polską Telefonią Cyfrową. Według szacunków włożone początkowo w Elektrim 70 mln euro biznesman pomnożył 15-krotnie. W 2011 roku Zygmunt Solorz-Żak przejął operatora sieci Plus. Była to największe przejęcie w gospodarczej historii Polski. Równolegle budował kolejną część swojego imperium, czyli telewizję satelitarną, która obecnie działa pod marką Cyfrowy Polsat. Kiedy w 2003 roku zdecydował się wyjść poza telewizyjny biznes, Polsat generował już 800 mln zł przychodów. Solorz-Żak jest pierwszym polskim miliarderem, mającym duży wpływ na rynek opanowany przez globalne koncerny. Według badań telewizji BBC Knowledge, Solorz-Żak jest obecnie najbardziej rozpoznawalnym polskim biznesmenem za granicą. Oprócz telewizji i usług telekomunikacyjnych firmy od niego oferują również produkty bankowe.

⁶⁵ <https://www.virgin.com/richard-branson/looking-forward-and-looking-virgin%E2%80%99s-business-philosophy>

Tabela 1. Cechy współczesnych menadżerów

Menadżer	Kompetencje
Steve Jobs	Wizjoner, zorientowany na sukces, inspirujący współpracowników, wartościujący spotykanych ludzi, dobry mówca <u>umiejący przekazać swoją wizję</u> , brak empatii
Bill Gates	Analiza działań firmy, strategiczne myślenie, duża inteligencja, pobudzanie kreatywności współpracowników, patrzenie w przyszłość, osobisty regularny kontakt z pracownikami, podejmowanie odważnych wyzwań i stawianie ambitnych celów innym, otwarta konstruktywna szczerza krytyka, jasno formułowane oczekiwania
Richard Branson	Wizjoner, podejmowanie różnorodnych wyzwań, upór, umiejętność współpracy, wiara w talenty, orientacja na ciągły rozwój osobisty oraz rozwój firmy, poszukiwanie wyzwań, samodoskonalenie – sprawdzanie się w nowych obszarach.
Zygmunt Solorz-Żak	Odwaga, otwartość na nowe wyzwania, upór, orientacja na spektakularny sukces.

Źródło: opracowanie własne

Wszystkich opisanych multimiliarderów łączy wizjonerstwo i wytrwałość, a ich kompetencje są podobne (Tab.1). Każdy z nich zaczynał od małych firm, ale determinacja w biznesie oraz posiadanie wizji pozwoliła osiągnąć im sukces.⁶⁶ Za wspólne cechy można uznać również kreatywność oraz strategiczne myślenie. Zajmowali się tymi dziedzinami, przez które spełniali swoje pasje. Każdy z nich charakteryzował się determinacją, odpornością na trudności i stres oraz otwartą postawą w stosunku do swoich pracowników i nowych technologii. Mimo wizerunku osób o trudnym charakterze, są doceniani za swój upór w dążeniu do celu i szanowni za swoje osiągnięcia.⁶⁷

3. Profil menadżera przyszłości

Wymagania stawiane menedżerom są zmienne w czasie. Organizacja przyszłości oparta będzie prawdopodobnie na całkowitym zaangażowaniu menadżera, a jego kompetencje będą porównywalne do tych zidentyfikowanych u tych, którzy dziś osiągają ponadprzeciętny sukces (Tab.2)

⁶⁶ <http://ktojestkim.forbes.pl/zygmunt-solorz-zak,sylwetka,139413,1,1.html>

⁶⁷ Buckingham M., Coffman C., *Po pierwsze - złam wszelkie zasady: co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej*; przeł. [z ang.] A. Doroba - Warszawa: MT Biznes, cop. 2001

Tabela.2 Kompetencje menadżera przyszłości w badaniach i raportach

Źródło/Autor	Kompetencje menadżera przyszłości
Six Characteristics Define 21 st Century Leadership, Forbes (2015) ⁶⁸	Dostrzeganie możliwości na każdym kroku, posiadanie wizji, dążenie do doskonałości, życie zorientowane na cele, innowacyjność jako naturalne zachowanie
Raport „Kompetencje przyszłości. 5 umiejętności niezbędnych w 2020 roku” ⁶⁹ Portal <i>uoungpro</i> (2016)	Uczenie się i crossowanie umiejętności, umiejętność pracy w międzynarodowym środowisku, pracy w wirtualnych zespołach, pracy w szumie informacyjnym, programowanie
Raport „Jacy będą menadżerowie przyszłości” ⁷⁰ Portal <i>Kariera .Pracuj.pl</i> (2016)	Znajomość technologii, silny zaangażowany przywódca, przebojowy i kreatywny, szybko reagujący

Źródło: opracowanie własne

Jednym z ciekawszych raportów na temat kompetencji menadżera przyszłości jest raport Forbes’a przygotowany w 2015 roku na podstawie opinii menadżerów z 40% firm z listy Fortune 500, którzy w większości byli emigrantami i musi radzić sobie w nowym środowisku. To orientacja na sukces, brak innych możliwości oraz tzw. „duch przedsiębiorczości” czy umiejętność dostrzegania możliwości pozwoliły im osiągnąć sukces i są wskazywane jako najważniejsze kompetencje w XXI wieku.

Menedżerowie przyszłości będą zmuszeni sprostać bardzo skomplikowanym wymaganiom otoczenia oraz przygotować siebie, swój zespół i przedsiębiorstwo do jak najbardziej wydajnej pracy. Od menadżera przyszłości wymagać będzie się głównie skuteczności i efektywności w działaniu,⁷¹ cel ten jest osiągalny przy posiadaniu takich predyspozycji jak dążenie do doskonałości, innowacyjność oraz poszukiwanie nowych rozwiązań i możliwości. Nieodzowna stanie się umiejętność pracy w międzynarodowych zespołach oraz komunikacja jedynie za pomocą mediów. Do ważnych cech zalicza się również pragnienie zdobywania

⁶⁸ <http://www.forbes.com/sites/glennllopis/2015/04/01/six-characteristics-define-21st-century-leadership/#73873ff11ea0>

⁶⁹ <http://youngpro.pl/artykuly/baza-wiedzy/kompetencje-przyszlosci-5-umiejtnosci-niezbednych-w-2020-roku> (dostęp 20.04.2016)

⁷⁰ <http://kariera.pracuj.pl/porady/jacy-beda-menedzerowie-przyszlosci/> (dostęp 20.04.2016)

⁷¹ J. Penc, *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 322

wiedzy w celu pobudzania kreatywności oraz zachęcanie innych do przekazywania informacji zwrotnej, przez co menadżer będzie mógł uzyskać informacje o samym sobie, aby dokonać ewentualnych zmian w działaniu.⁷²

Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez Oxford⁷³ ważnym aspektem pracownika przyszłości będą cztery kategorie umiejętności. Pierwsza z ich to umiejętności cyfrowe co wiąże się z nowymi technologiami, których menadżerowie nie powinni się bać. Kolejną umiejętnością jest sprawny umysł. Jest to ważna predyspozycja pozwalająca na odpowiednie zarządzanie, gdyż w dzisiejszych czasach otwartość umysłu na zmiany i reakcja na nie w jak naj szybszym czasie są niezwykle istotne. Umiejętność wielokierunkowego myślenia jest jednym z warunków, jakie stoją przed pracownikiem przyszłości. Innowacyjne myślenie wpływa również na to, w jaki sposób radzimy sobie z zarządzaniem. Trzecią płaszczyzną poruszoną w raporcie są umiejętności interpersonalne i komunikacja między sobą. Współpraca, kreatywność i burza mózgów są zachowaniami, jakich powinien wymagać przyszły lider. Menadżerowie staną przed wyzwaniem motywowania, budowania, inspirowania i utrzymania zespołu tak, aby w jak najbardziej kreatywny sposób potrafili kreować przyszłość jednostek gospodarczych. Umiejętność reagowania na zmiany pozwoli na odpowiednie zarządzanie globalizacją i pozwoli przeniknąć nowe rynki. Te umiejętności operacyjne staną się jeszcze bardziej istotne, wraz z wkroczeniem globalizacji w kolejną fazę.⁷⁴

4. Podsumowanie

Niniejszy artykuł charakteryzuje współczesnego menedżera oraz menedżera przyszłości, który w dzisiejszych czasach jest poszukiwany przez prężnie rozwijające się przedsiębiorstwa. Zarówno współczesny, jak i przyszły menedżer powinien w stosunku do zespołu stosować nowe, odmienne sposoby podejścia, zawierające w sobie współdziałanie oraz komunikację budującą klimat poparcia i zrozumienia działań. Efektywnie dobrana kadra menedżerska daje możliwość zrównoważenia funkcjonowania organizacji, szczególnie w odniesieniu do organizacji przyszłości, funkcjonującej w nieustannie ewoluującym otoczeniu. Ważne jest i coraz bardziej będzie potrzebne w gospodarce przyszłości wizjonerstwo, odwaga i orientacja na sukces.

⁷² Raport „Dwa światy. Kompetencje przyszłości 20140”, Stowarzyszenie ABK, Debowski Adam Instytut Liderów Zmian, 2014, http://kariera.kozminski.edu.pl/fileadmin/kariera.kozminski.edu.pl/Raporty/RAPORT_KOMPETE NCJE_PRZYSZLOSCI_-_pracodawca.pdf

⁷³ „Global Talent 2021. ‘How the New geography of talent will transform human resource strategies’”, Oxford Economics, 2012

⁷⁴ „Global Talent 2021. How the New geography of talent will transform human resource strategies”, Oxford Economics, 2012

Zaprezentowana w artykule wiedza może służyć kadrze menadżerskiej i być wyznacznikiem trendów rozwoju ich kompetencji. Dalsze badania w tym obszarze pozwolą na właściwe ukierunkowanie systemu kształcenia menadżerów czy dostosowanie tematyki szkoleń.

Abstract

The article presents issues related to human resources management, and it was an attempt to portray the role of manager. The most important part of the article is devoted to the modern manager, who today is urgently sought by a rapidly growing enterprises to increase their chances of success.

Key words: competences, 21st century manager, manager's skills

Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna- Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 241.
2. Bolesław R., Żemigala M. *Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania*, HELION, 2010, s. 152.
3. Buckingham M., Coffman C., *Po pierwsze- złam wszelkie zasady: co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej*; przeł. [z ang.] Anita Doroba, Warszawa: MT Biznes, cop. 2001.
4. Drucker P.F. (2001), *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa s. 13–37.
5. *Global Talent 2021. How the New geography of talent will transform human resource strategies*”, Oxford Economics, 2012.
6. Grzebyk A., Pierścieniak A., Filip P. *Gospodarowanie kapitałem ludzkim w organizacji... w kierunku poprawy efektywności pracy*, Rzeszów, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, 2014.
7. <http://kariera.pracuj.pl/porady/jacy-beda-menedzerowie-przyszlosci/> (dostęp 20.04.2016).
8. <http://ktojestkim.forbes.pl/zygmunt-solorz-zak,sylwetka,139413,1,1.html>
9. <http://www.biography.com/people/bill-gates-9307520>
10. http://www.brief.pl/arttykul,2990,millennialsi_na_ryнку_pracy.html
11. <http://www.forbes.com/sites/glennlllopi/2015/04/01/six-characteristics-define-21st-century-leadership/#73873ff11ea0>
12. <http://www.spidersweb.pl/2015/11/steve-jobs.html>,
<http://allaboutstevejobs.com/bio/shortbio.php>
13. <http://youngpro.pl/arttykuly/baza-wiedzy/kompetencje-przyszlosci-5-umiejtnosci-niezbodnych-w-2020-roku> (dostęp 20.04.2016)
14. <https://www.virgin.com/richard-branson/looking-forward-and-looking-virgin%E2%80%99s-business-philosophy>

15. Kubik M. *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 71.
16. Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009, s. 97–98.
17. Oleksyn T. *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 102–137.
18. Penc J. *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 322.
19. Pierścieniak A., *Umiejętności menedżera XXI wieku.*, Zbiegień-Maciąg L., Beck E. (red.) *Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym - pomiędzy "starym" a "nowym": organizacje, ludzie, procesy, procedury*. Kraków, AGH Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, 2006, s. 437–455.
20. Rakowska A., *Samoocena kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej współczesnych organizacji– wyniki badań* [w:] S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008 s. 254–263.
21. Raport „Dwa światy. Kompetencję przyszłości 20140”, Stowarzyszenie ABK, Debowski Adam Instytut Liderów Zmian, 2014, http://kariera.kozminski.edu.pl/fileadmin/kariera.kozminski.edu.pl/Raporty/RAPORT_KOMPETENCJE_PRZYSZLOSCI_-_pracodawca.pdf.
22. Thierry D., Sauret C., *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesie zmian*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 1994, s. 6.
23. Wszeborowska J., *Model kompetencji przywódczych współczesnych menedżerów*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* Wydawnictwo SAN – ISSN 1733–2486 tom XIV, zeszyt 12, część I, s. 213–224.

Podziękowania

W imieniu Autorów składamy serdecznie podziękowania Pani dr inż. Agacie Pierścieniak (opiekunowi sekcji „Innowacje w zarządzaniu” działającej przy kole naukowym ‘Liderzy biznesu’ na Wydziale Ekonomii UR) i Pani dr Marioli Grzebyk, pracownikowi Katedry Ekonomiki i Zarządzania UR za możliwość konstruktywnej dyskusji nad prezentowanym tematem oraz uwagi merytoryczne, które pozwoliły podnieść wartość naukową naszej pracy.

Wpływ telewizyjnej reklamy bankowej na świadomość klientów w przedziale wiekowym 18–25 lat

Streszczenie

Rozwój bankowości w Polsce i powstawanie coraz większej ilości banków spowodowało wzmocnienie działań marketingowych. Konkurencyjność reklam na rynku bankowym ciągle rośnie. Telewizyjna reklama bankowa okazuje się być dobrym nośnikiem, jeśli chodzi o wywieranie wpływu na świadomość klientów w przedziale wiekowym 18–25 lat. Banki kojarzone są w znacznej mierze z ambasadorami reklamującymi daną instytucję. Dodatkowo elementem wyróżniającym ich na tle konkurencji jest kolor przypisany do banku, logo, hasła reklamowe czy symbole charakteryzujące daną instytucję.

Słowa kluczowe: reklama telewizyjna, bankowość, marketing, ING Bank Śląski, Eurobank, Millennium Bank, Alior Bank.

1. Wstęp

Na przełomie ostatnich kilkudziesięciu lat można zaobserwować dynamiczny rozwój sektora bankowego. Ponadto polski rynek bankowy w 2011 roku kształtował się na bardzo dobrym poziomie, w przeciwieństwie do pozostałej części Europy.⁷⁵ Zysk netto z sektora bankowego w 2015 roku znowu spadł i wynosił 13,1 mld zł.⁷⁶ Straty, które zostały odnotowane na przestrzeni ostatnich czterech lat to spadek z 15,7 mld zł w 2011 roku. Jednocześnie ma to duży wpływ na narastającą tendencję do przejęć i fuzji banków, co z kolei wymusza wśród nich konkurencyjność.

Konkurencja pomiędzy bankami odbywa się w złagodzonej formie, ponieważ występuje konieczność utrzymania ciągłej współpracy z pozostałymi partnerami w dziedzinie wzajemnych rozliczeń.⁷⁷ Należy stosować złagodzoną formę konkurencji, ponieważ rynek bankowy znacząco wpływa na warunki gospodarcze państwa, które powinny dążyć do jak największej stabilności. Konkurencja jest podstawą sprawnego funkcjonowania systemu finansowego.

⁷⁵K. Pruchnik, *Polski sektor bankowy – nieznana historia* [w:] *Miesięcznik o sztuce inwestowania „Trend”*, 19 kwietnia 2012r.

⁷⁶<http://www.bankier.pl/wiadomosc/1le-zarobil-sektor-bankowy-w-2015-roku-3483870.html> [dostęp: 20.04.2016r.]

⁷⁷K. Stępień, *Konsolidacja a Efektywność Banków w Polsce*. Wydanie I, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2004, s. 54

Z kolei termin konkurencyjność to zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji.⁷⁸ Oczywistym celem banków jest pozyskanie jak największej ilości klientów, by osiągnąć jak najlepszą pozycję na rynku. Wizerunek jest zatem podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej. W ostatnim czasie można zaobserwować wzmożoną rywalizację na płaszczyźnie komunikacji marketingowej. Za podstawę sukcesu banku można uznać promocję. Jest to jedno z ważniejszych narzędzi zarządzania bankiem, kreowania popytu na usługi finansowe oraz rywalizacji z konkurencją. Pomimo że najsukcesowniejszą formą reklamy oraz pozyskiwania klientów jest marketing szeptany, to właśnie reklama telewizyjna utrwała wizerunek banku w świadomości potencjalnych klientów oraz całego społeczeństwa. Ze względu na to, że marketing staje się coraz bardziej się indywidualizowany, instytucje finansowe dostosowują instrumenty do indywidualnego konsumenta, odchodząc tym samym od marketingu masowego.⁷⁹

2. Telewizyjna reklama bankowa, jako element kształtowania marki

Na wzrost zainteresowania danym bankiem często wpływa niekonwencjonalny, innowacyjny bądź niezwykle atrakcyjny produkt. Jednak ostatnio można zaobserwować predylekcje do reklam ze znanym celebrytą lub sportowcem. Największą ciekawość w społeczeństwie wzbudza wysokość wynagrodzenia sławnej osoby za kampanie reklamową. Sprawdzając odbiór poszczególnych reklam należy wziąć pod uwagę, należy zbadać opinie publiczna pod kontem: czy reklama banku wyróżnia się spośród innych prezentowanych w pasmie reklamowym, czy są pozytywnie nastawieni do niego, czy wiedza jaki produkt jest reklamowany oraz emocje jakie wykazują po obejrzeniu reklamy. Jak pokazują badania, które zostały przeprowadzone przeze mnie w kwietniu 2016 roku na grupie badawczej 101 osób w wieku 18–25 lat, banki są w znacznej mierze identyfikowane za pośrednictwem ambasadora reklamującego daną instytucję.

Pomimo, że procent klientów pozyskanych przez bank dzięki pomocy środka masowego przekazu jakim jest telewizja jest niewielki, banki co roku wydają miliardy złotych na taką komunikację marketingową. Jak pokazują badania przeprowadzone w styczniu 2011 roku przez Pentora stosunek Polaków ogólnie do reklam w przeciągu ostatnich lat wydaje się być dość stabilny. Jednakże nie

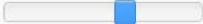
⁷⁸ M.J. Stankiewicz (red.), *Determinanty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Sposoby i warunki umacniania konkurencyjności przedsiębiorstw w perspektywie globalizacji gospodarki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2002

⁷⁹ H. Zadora, *Uniwersalność wartości jako kategorii ekonomicznej*, w: *Wartość w naukach ekonomicznych*, red. H. Zadora, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004, s. 26

jest to korzystne nastawienie, gdyż zaledwie, co piąty obywatel Polski deklaruje pozytywny stosunek do reklamy, a co trzeci niekorzystny.⁸⁰

Pozytywny wpływ na reklamy telewizyjną może zawyżać przedział wiekowy 18–25 lat. Tą tendencję prezentuje badanie skuteczności reklamy telewizyjnej w skali od 1 do 5 jest to 3,38. Co ciekawe ankietowani w znacznej mierze, bo aż 42 razy zaznaczyli przedział 4. Tylko 3 osoby uznały reklamę telewizyjną za całkowicie nieskuteczną.

Tabela 1. Odpowiedź na pytanie: Jak bardzo skuteczna jest reklama telewizyjna?

Skala lewa	Średnia pozycja suwaka	Skala prawa	Średnia wartość (1-5)
1		5	3,38
Częstotliwość występowania pozycji na skali			
Wartość (od lewej strony skali)			Liczba odp.
pozycja 1		2,97%	3 razy
pozycja 2		15,84%	16 razy
pozycja 3		30,69%	31 razy
pozycja 4		41,58%	42 razy
pozycja 5		8,91%	9 razy

Wypełnienia: 101

Źródło: opracowanie własne

Jednak prawdziwym celem reklamy jest bardziej utrwalanie dobrych skojarzeń z bankiem niż pozyskiwanie nowych klientów. Dlatego też banki zdecydowały się na redukcje kosztów w zakresie reklamy w różnych środkach masowego przekazu. Od stycznia do października 2015 roku wydały na reklamy w mediach pozainternetowych 1,03 mld zł, czyli 3,1% mniej niż w analogicznym okresie 2014 roku. Około 70% swoich budżetów- 719,7 mln zł przeznaczyły na wsparcie telewizji, jednak było to 7,5% mniej w skali roku.⁸¹

3. Wpływ telewizyjnej reklamy bankowej na świadomość konsumentów

Zestawienie wyników badań ukazuje, że konkurencyjność banków w dziedzinie oferowanych produktów i ich atrakcyjności kreuje współcześnie rolę dalszoplanową. W obecnej sytuacji gospodarczej banki nie są zdecydowane do gwałtownych zmian oferty sprzedażowej, natomiast chcą wyróżniać się na tle

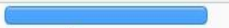
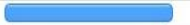
⁸⁰ pentor-arch.tnsglobal.pl [dostęp: 20.04.2016r.]

⁸¹ <http://www.wirtualnemedial.pl/artykul/ing-bank-slaski-bank-millennium-i-pko-bp-z-mniejszymi-wydatkami-reklamowymi-w-gore-mbank> [dostęp: 20.04.2016r.]

konkurencji i przyciągnąć uwagę potencjalnych klientów, przez co korzystają z wizerunku osób sławnych.⁸² Produkty i usługi bankowe wymagają reklamy podobnie jak każde inne produkty dostępne na rynku. W literaturze znaleźć można pojęcie jakim jest reklama finansowa. Definiuje ona pobudzenie sprzedaży produktów finansowych jakie mogą oferować między innymi banki.⁸³

Tabela 2 pokazuje, że najbardziej rozpoznawalna okazuje się być reklama ING Banku Śląskiego, którą kojarzy 91,09% ankietowanych. W następnej kolejności w zbliżonych wartościach Bank Millennium (79,21%), Bank Zachodni WBK (75,25%), Alior Bank (73,27%). Z podanych opcji najmniej popularną reklamą bankową według odbiorców była kampania marketingowa Inteligo (3,96%).

Tabela 2. Odpowiedź na pytanie: Z reklamą telewizyjną którego banku spotkał/a się Pan/Pani?

Odpowiedź		%	Liczba odp.
ING Bank Śląski		91,09%	92
Euro Bank		29,70%	30
Bank Millennium		79,21%	80
Bank Zachodni WBK		75,25%	76
Alior Bank		73,27%	74
PKO BP		58,42%	59
Polbank EFG		13,86%	14
Bank BPH		23,76%	24
Lukas Bank		9,90%	10
Inteligo		3,96%	4

Wypełnienia: 101

Źródło: opracowanie własne

Kolejne pytania ankietowe wymagały odpowiedzi otwartych na temat skojarzeń z siedmioma bankami. Jak pokazują badania naukowe skojarzeń z bankami jest wiele, jednakże to właśnie ambasadorzy są najczęściej bezpośrednio kojarzeni z danym bankiem, ale także, symbol banku, kolor, logo, hasło reklamowe.

Bank ING Życie w znacznej części (45,34%) kojarzy się z wieloletnim ambasadorem banku – Markiem Kondratem. Współpracuje on z ING już od 1998 roku. Kolejnym skojarzeniem jest symbol banku czyli Lew. Brak skojarzeń deklarowało 18,81% ankietowanych. Hasło reklamowe, które zostało wpłynęło na świadomość respondentów to „liczą się ludzie”(2,97%), którego celem było podkreślenie zaangażowania w realizowane projekty za pośrednictwem sceny końcowej spotów telewizyjnych z 4 października 2015 roku, na których poja-

⁸² http://www.arc.com.pl/konkurencja_bankow_gloownie_w_sferze_wizerunkowej-41999365-pl.html [dostęp:20.04.2016r.]

⁸³ A. Grzegorzczak, *Reklama w środowisku komunikacji rynkowej*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2003, s. 57

wiły się wizerunki pracowników banku.⁸⁴ Ponadto pojedyncze skojarzenia, które nie zostały ujęte w zestawieniu to między innymi: sponsor bolidu Formuły1, akcje na rzecz leczenia nowotworów, punkt ING EXPRESS oraz przysmaki takie jak dobra marka czy solidność.

Tabela 3. Odpowiedź na pytanie: Z czym kojarzy się Pani/Panu ING Bank Śląski?

Odpowiedź	%	Liczba
Marek Kondrat	45,54	46
Lew	27,72	28
Nie wiem	18,81	19
Kolor pomarańczowy	15,84	16
Agata Kulesza	3,96	4
Liczą się ludzie	2,97	3
Konta oszczędnościowe	1,98	2
wypełnienia: 101		

Źródło: opracowanie własne

Eurobank niestety prawie połowie ankietowanym się z niczym nie kojarzy. Nie jest to niestety pozytywny aspekt w świetle marketingowym. Ma wpływ na to z pewnością ograniczenie liczby reklam. W 2001 roku był on zaś liderem jeśli chodzi o liczbę osób sławnych jakie wystąpiły w jego reklamie, gdyż przekroczyły 10 osób, a byli to głównie znani polscy aktorzy. Najbardziej charakterystyczny okazuje się być również w tym przypadku ambasador marki Piotr Adamczyk, którego kojarzy z reklam co piąty ankietowany (19,8%). Trafnym skojarzeniem okazuje się być również kolor czerwony, a w niewielkim stopniu hasła reklamowe, czy pochodne Euro.

⁸⁴ <http://media.ingbank.pl/pr/302324/ing-wznawia-kampanie-wizerunkowa-licza-sie-ludzie> [dostęp: 20.04.2016r.]

Tabela 4. Odpowiedź na pytanie: Z czym kojarzy się Pani/Panu Eurobank?

Odpowiedź	%	Liczba
Nie wiem	45,54	46
Piotr Adamczyk	19,8	20
Kolor czerwony	10,89	11
Na co dzień	2,97	3
Euro	1,98	2
Konto walutowe	1,98	2
Występuje w Unii Europejskiej	1,98	2
Co jeszcze możemy dla Ciebie zrobić	1,98	2
wypełnienia: 101		

Źródło: opracowanie własne

Millenium Bank również dla większości ankietowanych nie wie z czym kojarzy mu się kojarzy. Również większość nie potrafiła wymienić więcej niż jednego skojarzenia. Jednak w porównaniu do innych analizowanych banków to właśnie kolor charakterystyczny dla banku utrwalił się większości (29,7%) i z nim jest w dużej mierze kojarzony. Radosław Kotarski jest ambasadorem od niedawna, bo od 2014 roku, stąd pewnie tak niski (19,8%) odsetek skojarzeń.

Tabela 5. Odpowiedź na pytanie: Z czym kojarzy się Pani/Panu Bank Millenium?

Odpowiedź	%	Liczba
Nie wiem	31,68	32
Kolor różowy	29,7	30
Radosław Kotarski	19,8	20
Konto 360	11,88	12
Hubert Urbański	4,95	5
wypełnienia: 101		

Źródło: opracowanie własne

Alior Bank jest bankiem bardzo młodym, ponieważ rozpoczął swoją działalność operacyjną w 2008 roku. Jest to średniej wielkości bank uniwersalny w Polsce, od 2014 roku również na rynku niemieckim. Z badań naukowych przeprowadzonych w kwietniu na grupie 101 osób w przedziale 18–25 lat wynika, że jest on najbardziej kojarzonym bankiem. Pierwszym aspektem identyfikującym okazuje się być Pan w meloniku, meloniki, charakterystyczne nakrycia głowy, kojarzone przez ponad połowę ankietowanych (51,48%).

Jest to najwyższy procent skojarzeń jaki udało się odnotować. Brak skojarzeń wykazuje jedynie 19,8%. Bardzo dobrze świadczy to o banku, gdyż swoim przekazem marketingowym adekwatnie zapisał się w świadomości potencjalnych klientów. Na drugim miejscu jeśli chodzi o skojarzenia uplasowało się hasło reklamowe „wyższa kultura bankowości”, ponieważ kojarzy ją co dziesiąty ankietowany.

Tabela 6. Odpowiedź na pytanie: Z czym kojarzy się Pani/Panu Alior Bank?

Odpowiedź	%	Liczba
Pan w meloniku	51,48	52
Nie wiem	19,8	20
Wyższa Kultura Bankowości	9,9	10
Parasolki	7,92	8
Francja	2,97	3
Kolor/logo	1,98	2
Mam tam konto	1,98	2
Konto osobiste	1,98	2
		wypełnienia: 101

Źródło: opracowanie własne

Bank Zachodni WBK charakteryzuje się tym, że oferuje ustalenie oprocentowania indywidualnie, przez co rzeczywisty koszt kredytu klient może poznać w sytuacji, kiedy o dany kredyt się stara. Nie jest to najkorzystniejsze rozwiązanie dla potencjalnych kredytobiorców, dlatego bank zdecydował się na drogocenną kampanię reklamową z wykorzystaniem wielu osób sławnych na całym świecie, które swoją popularnością i pozytywnymi skojarzeniami miały przyciągnąć grono klientów. Jak wynika z badań ankietowych, które ukazuje tabela 7 bank jest kojarzony ogólnie z osobami występującymi w jego reklamach w ponad 38 %, z których respondenci wymieniali gwiazdy zagraniczne Chuck Norris (16,83%), Kevin Spacey(9,9%), Pele (1,98%), Antonio Banderas (1,98%) i polskie – Golec Orkiestra (5,94%). Niestety niespełna 40% ankietowanych nie kojarzy banku, ale kolor zielony utkwiał w pamięci 13 osobom z 101 ankietowanych.

Tabela 7. Odpowiedź na pytanie: Z czym kojarzy się Pani/Panu Bank Zachodni WBK?

Odpowiedź	%	Liczba
Nie wiem	39,6	40
Chuck Norris	16,83	17
Kolor zielony	12,8	13
Kevin Spacey	9,9	10
Grupa Santander	6,93	7
Golec Orkiestra	5,95	6
Pele	1,98	2
Antonio Banderas	1,98	2
Znane osoby w reklamach	1,98	2
Żubr	1,98	2
		wypełnienia: 101

Źródło: opracowanie własne

4. Podsumowanie

Kształtowanie świadomości klientów banków odbywa się na różnych płaszczyznach. Poprzez narastającą konkurencję z oczywistym zachowaniem dobrych praktyk bankowych, instytucje te nie mogą działać w sposób naruszający ich markę na podzielenie opinii publicznej czy też negatywną kontrowersję. Wybierając środek komunikacji marketingowej jakim jest reklama telewizyjna podejmują współpracę z osobami popularnymi w społeczeństwie, które cechują się zaufaniem publicznym oraz pozytywnymi skojarzeniami, tak aby w następnej kolejności dostosować konotacja była jak najbardziej afirmatywny. Instytucje finansowe decydują się na kontrakt z gwiazdami, które pozyskają docelowych konsumentów. Pomimo wysokiego pokrycia finansowego banki ochoczo korzystają z tej metody. Jednak zatrudnianie ambasadorków powinno być decyzją przeanalizowaną przez znawców rynku, aby zaniechać niekorzystnego wpływu na opinię publiczną. Przeprowadzone badania naukowe w kwietniu 2016 roku na grupie 101 osób w wieku 18-25 lat potwierdzają tezę o poprawieniu świadomości konsumenckiej dzięki reklamie telewizyjnej.

Abstract

The development of banking in Poland and the emergence of a growing number of banks led to intensification of marketing efforts. Competitive advertising on the banking market continues to grow. Television advertising bank turns out to be a good carrier when it comes to influencing consumer awareness in the age group 18-25 years. Banks are associated largely with the ambassadors advertise a particular institution. In addition, an element distinguishing them from the competition is the color assigned to the bank, logos, slogans or symbols that characterize the given institutions.

Key words: TV advertisementt, banking,marketing , ING Bank Śląski, Eurobank, Millenium Bank, Alior Bank.

Bibliografia

1. Grzegorzczuk A, *Reklama w środowisku komunikacji rynkowej*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2003, s. 57.
2. Pruchnik K, *Polski sektor bankowy – nieznana historia* [w:] *Miesięcznik o sztuce inwestowania „Trend”*, 19 kwietnia 2012r.
3. Stankiewicz M.J. (red.), *Determinanty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Sposoby i warunki umacniania konkurencyjności przedsiębiorstw w perspektywie globalizacji gospodarki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2002.
4. Stępień K., *Konsolidacja a Efektywność Banków w Polsce.*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2004, s. 54.
5. Zadora H., *Uniwersalność wartości jako kategorii ekonomicznej*, w: *Wartość w naukach ekonomicznych*, red. H. Zadora, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004, s. 26.
6. http://www.arc.com.pl/konkurencja_bankow_gloownie_w_sferze_wizerunkowej-41999365-pl.html [dostęp:20.04.2016].
7. <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Ile-zarobil-sektor-bankowy-w-2015-roku-3483870.html> [dostęp: 20.04.2016].
8. <http://media.ingbank.pl/pr/302324/ing-wznawia-kampanie-wizerunkowalicza-sie-ludzie> [dostęp:20.04.2016].
9. <http://www.pentor-arch.tnsglobal.pl> [dostęp: 20.04.2016].
10. <http://www.wirtualnemedial.pl/artykul/ing-bank-slaski-bank-millennium-i-pko-bp-z-mniejszymi-wydatkami-reklamowymi-w-gore-mbank> [dostęp:20.04.2016].

Paulina Czarnota, Barbara Brzozowska

Uniwersytet Rzeszowski, Wydział Ekonomii

Pod kierownictwem dr Marioli Grzebyk

Wynagrodzenia menadżerskie elementem motywującym stosowanym w przedsiębiorstwie

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie kształtowania się wynagrodzeń menadżerów i ich struktury na przykładzie przedsiębiorstw działających w Polsce. Pakiety wynagrodzeń menadżerów zostały opracowane w celu zatrzymania najlepszych, najbardziej wydajnych i działających najbardziej efektywnie menadżerów.

1. Wstęp

W każdym przedsiębiorstwie ważną rolę w procesie zarządzania odgrywają systemy motywowania pracowników, w tym menadżerów. Dobrze motywowany menadżer, dba o ciągły rozwój firmy, poprzez swój wpływ na podległych mu pracowników. Pracownicy są najważniejszą wartością każdego podmiotu gospodarczego, a umiejętnie kierowani przez menadżera z łatwością uzyskują oczekiwane wyniki. Zależności te przekładają się zatem na całe przedsiębiorstwo.

Obecnie wiele przedsiębiorstw posiada dobrze rozbudowane systemy motywacyjne menadżerów. Najczęściej obejmowane przez nich stanowiska, ze względu na wysoki stopień odpowiedzialności, cechują się wysokim wynagrodzeniem. Prócz wynagrodzenia, stosuje się także szereg innych narzędzi, wpływających na efektywność pracy osób zarządzających przedsiębiorstwami.

Celem artykułu jest przedstawienie kształtowania się wynagrodzeń menadżerów i ich struktury na przykładzie przedsiębiorstw działających w Polsce.

2. Wynagrodzenia menadżerskie w literaturze przedmiotu

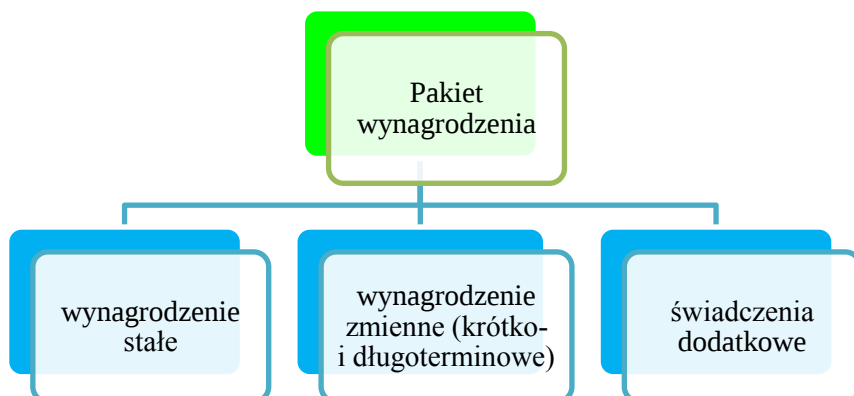
Wynagrodzenie jest uznawane za należność przypadającą pracownikowi za pracę wykonaną w ramach stosunku pracy (czyli płaca) oraz inne składniki wynagrodzenia.⁸⁵

⁸⁵ Listwan T., Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia, wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 139 i dalsze

Struktura wynagrodzeń w danej organizacji jest zależna od przyjętych przez nią reguł, zasad i zajmowanego stanowiska przez danego pracownika. W odniesieniu do menadżera wynagrodzenie całkowite i pakiet świadczeń dodatkowych jest zależny przede wszystkim od jego kompetencji oraz od wykorzystania ich w praktyce, co przekłada się na uzyskanie określonych założonych wyników.

Należy jednak dodać, że sprecyzowanie poszczególnych elementów wynagrodzenia jest sprawą skomplikowaną, gdyż każda organizacja tworzy na własne potrzeby odrębne systemy płac, dowolnie kształtując ich strukturę.

Menadżerowie najczęściej otrzymują pewien pakiet wynagrodzeń, na który najbardziej ogólnie składa się stawka podstawowa (stała, niezmienna w zasadzie od nakładu czy rezultatu), a także wynagrodzenie zmienne, które zależy od efektów ich pracy, rozpatrywane najczęściej w krótkim i długim terminie. Również wynagrodzenie zawiera pewien pakiet świadczeń dodatkowych, które dość często mają na celu wyróżnienie danego stanowiska i jego prestiżu, a tym samym całego przedsiębiorstwa (rysunek 1). Przykładowo w Polsce najpopularniejszymi formami świadczeń dodatkowych są smartfony, samochody służbowe, parkingi, dodatkowa opieka medyczna, szkolenia, laptopy, mieszkanie służbowe, pożyczki czy nagrody rzeczowe.



Rysunek 1. Skład pakietu wynagrodzeń menedżerów

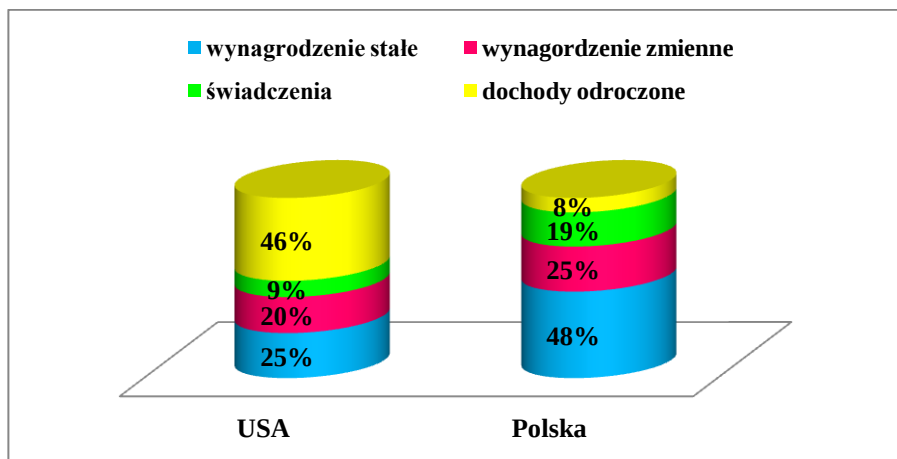
Źródło: opracowanie własne na podstawie: wynagrodzenia.pl/prezentacje/doborskladnikow.pdf

Wśród najważniejszych komponentów wynagrodzeń należy przedstawić takie składniki jak: wynagrodzenie podstawowe (stałe), premie i nagrody, programy partycypacji we własności, udziały w zysku, bodźce oszczędnościowe i świadczenia emerytalne, dodatkowe świadczenia oraz odprawy.

Struktura ta jest bardzo rozbudowana, ponieważ jest ona istotnym aspektem charakteryzującym istotę przyjętej przez daną korporację polityki wynagradzania czołowych menadżerów.

3. Analiza wyników badań własnych

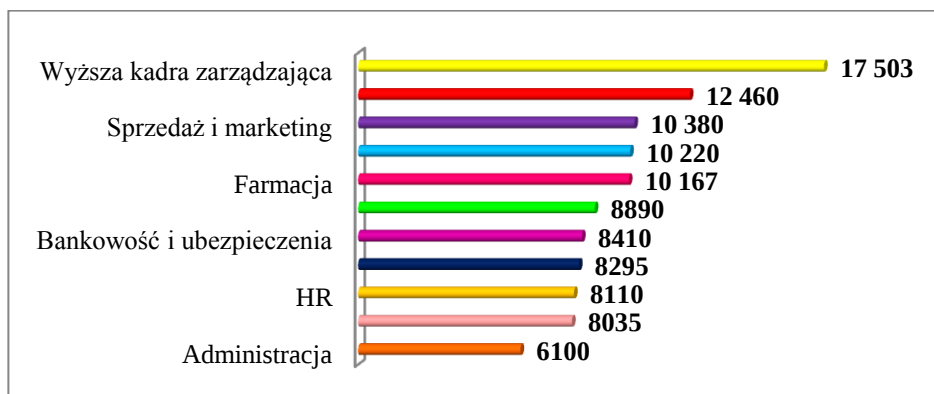
Istnieje wiele różnic w samym sposobie wynagradzania menadżerów w różnych państwach. Przykładową strukturę pakietu wynagrodzeń w Polsce i USA przedstawia rysunek 2.



Rysunek 2. Porównanie składu pakietu wynagrodzeń menadżerów w Polsce i USA

Źródło: opracowanie własne na podstawie: wynagrodzenia.pl/prezentacje/doborskkladnikow.pdf

Analizując te dane można zauważyć, że w USA największa część pakietu wynagrodzeń przypada na dochody odroczone (46%), podczas gdy w Polsce na wynagrodzenia stałe (48%). Z kolei najniższym udziałem w USA cechują się świadczenia 9%, a w Polsce są to dochody odroczone 8%. Świadczenia w Polsce stanowią około 19%, natomiast wynagrodzenia zmienne około 25%. Natomiast w USA wynagrodzenia zmienne to 20% pakietu, a wynagrodzenie stałe 25%. Szczegółowe dane dotyczące wysokości wynagrodzeń menadżerów w zależności od branży prezentuje rysunek 3.



Rysunek 3. Wysokość wynagrodzeń menadżerów w Polsce w 2015 roku (zł brutto)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: antal.pl/images/arteksp/raporty/salary/Salary_Report.pdf

W Polsce średnie wynagrodzenie brutto w 2015 r. dla menadżera wynosi około 9658 zł. Najlepiej wynagradzaną grupą osób jest kadra zarządzająca, której pensja wynosi około 17 503 zł brutto. Równie wysoko opłacani są menadżerowie specjalizujący się w prawie – 12 460 zł brutto. W czołówce wynagrodzeń znaleźli się także specjaliści ze sprzedaży i marketingu – 10 380 zł brutto, IT – 10 220 zł brutto oraz farmacji – 10 167 zł brutto. Według Antal Salary Report najniżej opłacani są menadżerowie z branży administracyjnej – 6 100 zł brutto.⁸⁶ Wysokość tych wynagrodzeń według danych zawartych w raporcie zależy od czynników takich jak: doświadczenia zawodowego, wielkości firmy w której kandydat wcześniej pracował, znajomości języków obcych, posiadania miękkich umiejętności interpersonalnych, specyfiki regionalnej oraz dotychczasowych sukcesach.

Przykładowe wielkości wynagrodzeń i najczęściej oferowane bonusy przedstawia tabela 1.

Należy zauważyć, że wraz ze wzrastającą odpowiedzialnością i wymaganiami na dane stanowisko rośnie przeciętna płaca miesięczna brutto, a także premia i dodatkowe bonusy wynikające z racji wykonywanego zawodu. Według przeglądu wynagrodzeń 2013/2014 publikowanego przez Michael Page dotyczącego instytucji finansowych przeciętne wynagrodzenie dyrektora bankowości inwestycyjnej kształtuje się w przedziale od 35–60 000 zł brutto, a premia roczna może osiągnąć nawet 100% stawki podstawowej.⁸⁷ Wynika to z faktu, że menadżerowie zajmujący te stanowiska cechują się kilkunastoletnim doświadczeniem, oraz dużą skutecznością prowadzonych działań.

⁸⁶ antal.pl/images/art-eksp/raporty/salary/Salary_Report.pdf

⁸⁷ antal.pl/images/art-eksp/raporty/salary/Salary_Report.pdf

Przykładowo do zakresu ich odpowiedzialności należy: zarządzanie całością linii biznesowej – przychodami oraz kosztami (P&L); budowanie sieci kontaktów, pozyskiwanie nowych klientów i projektów; przygotowywanie i prowadzenie prezentacji dla klientów; nadzór merytoryczny w zakresie prowadzonych analiz i wydawanie rekomendacji; rozwój modeli analitycznych służących do pomiaru wykonania inwestycji i tolerancji ryzyka oraz zarządzanie zespołem analityków, rekrutacja i rozwój kadry⁸⁸. Właśnie tak obszerny zakres obowiązków determinuje wysokość wynagrodzenia i możliwą do uzyskania premię.

4. Podsumowanie

O sukcesie organizacji w dużej mierze decyduje kapitał ludzki, w tym kadra menadżerska, której umiejętności i stopień zaangażowania stanowią największą wartość dla tej organizacji. Współczesne organizacje potrzebują coraz częściej kadry kierowniczej, która pokieruje działaniami jej pracowników w taki sposób, aby można było w pełni wykorzystać ich potencjał twórczy. Podejście to sprzyjać ma możliwości rozwoju organizacji w szybko zmieniającym się otoczeniu. Uwzględniając powyższe za jeden z najważniejszych obszarów działań menedżera uznaje się sposób podejmowania decyzji. Te dokonywane przez menedżerów wybory często przesądzają o sukcesach lub porażkach organizacji.

Biorąc to pod uwagę tak ważny jest dobór kadry menadżerskiej dla danej organizacji i ich odpowiednie wynagradzanie. Pakiety wynagrodzeń menadżerów powstały przede wszystkim w celu zatrzymania najlepszych, najbardziej wydajnych i działających najbardziej efektywnie pracowników. Mają one także na celu wprowadzenie zbieżności pomiędzy celami właścicieli i kadry zarządzającej, a tym samym mają mieć wpływ na wartość przedsiębiorstwa.

⁸⁸http://www.michaelpage.pl/sites/michaelpage.pl/files/MP_PL_SURVEY_BANKING_AND_FINANCIAL_SERVICES_WEB_13012014.pdf

Tabela 1. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w Polsce na wybranych stanowiskach menadżerskich w roku 2015

Stanowisko	Miesięczne wynagrodzenie (zł brutto)	Dodatkowe bonusy
Dyrektor działu prawnego	<i>20–45 000</i>	Samochód, prywatna opieka zdrowotna, karta sportowa
Dyrektor marketingu	<i>20–30 000</i>	Prywatna opieka zdrowotna, karta sportowa, samochód, dofinansowanie do prywatnego ubezpieczenia na życie, dofinansowanie do wynajmu mieszkania jeśli pracownik zmienia miejsce zamieszkania
Dyrektor sprzedaży	<i>15–30 000</i>	Samochód, prywatna opieka zdrowotna, karta sportowa, dofinansowanie do wynajmu mieszkania, laptop, telefon, ubezpieczenie na życie
Business Development Manager	<i>15–20 000 +40% bonusu</i>	Telefon, laptop, samochód/dopłata do korzystania z samochodu w celach służbowych, karta sportowa, opieka zdrowotna
Senior Project Manager	<i>17–28 000</i>	Karta sportowa, opieka zdrowotna, szkolenia on-the-job, szkolenia dodatkowe, w przypadku większych firm ubezpieczenie grupowe
Business Unit Director	<i>20–45 000</i>	Samochód, laptop, telefon, prywatna opieka zdrowotna
Dyrektor Finansowy	<i>30–60 000</i>	Samochód, prywatna opieka zdrowotna, ubezpieczenia, karta sportowa, ubezpieczenie OC, program opcyjny, opcjonalnie: budżet na szkolenie
Interim Financial Manager	<i>25–50 000</i>	Współpraca w ramach kontraktu, samochód, ubezpieczenie, opcjonalnie: budżet na szkolenie
Dyrektor Medyczny	<i>25–35 000</i>	Samochód, laptop, telefon, prywatna opieka zdrowotna
Dyrektor Departamentu Bankowości	<i>31–49 000</i>	Telefon, samochód, karta sportowa prywatna opieka zdrowotna
Dyrektor Zarządzający Logistyką	<i>35–60 000</i>	Samochód, prywatna opieka zdrowotna
Dyrektor bankowości inwestycyjnej	<i>35–60 000 +100% premii rocznej</i>	Telefon, samochód, karta sportowa prywatna opieka zdrowotna,

Źródło: opracowanie własne na podstawie: atal.pl/images/arteksp/raporty/salary/Salary_Report.pdf

Abstract

The aim of the article is presenting how management salaries levels are shaped as well showing their structure based on enterprises functioning in Poland. Management remuneration packets were created in order to leave the best, the most productive and the most effectively working managers.

Bibliografia

1. Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2001.
2. Cwynar A., Cwynar W., *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej. Koncepcje, systemy, narzędzia*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2001.
3. Ehrbar A., *EVA – strategia tworzenia wartości przedsiębiorstwa*, Wig-Press, Warszawa 2000.
4. Listwan T., *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2000.
5. O'Reilly J.W.C.A, Chandratat I., *Golden Parachutes: CEOs and the Exercise of Social Influence*, "Administrative Science Quarterly", vol. 35 1990.
6. Singh H., Harianto F., *Management-board relationships, takeover risk and adaptation of golden parachutes: An empirical investigation*, "Academy of Management Journal", March 1989.
7. *Wynagrodzenia zarządu w spółkach kapitałowych* wydanej przez PWE, Warszawa 2006.
8. http://kariera.kozminski.edu.pl/fileadmin/kariera.kozminski.edu.pl/Raporty/raport_placowy2015_s.pdf.

Sylvia Drwal

Koło Naukowe Menadżerów

Politechnika Lubelska

Czy łatwo być etycznym menedżerem w polskim przedsiębiorstwie?

Słowa kluczowe: etyka, etyka menedżerska, konflikt etyczny, kodeks etyczny, społeczna odpowiedzialność biznesu

Streszczenie:

Referat ma na celu przedstawienie pojęcia etyki, scharakteryzowania menedżera. Zawiera także opis trudności, z jakimi mierzą się współcześni menedżerowie na co dzień oraz z czego wynikają ich dylematy. Ma za zadanie przybliżyć nie tak odległą historię etyki menedżerskiej (a raczej jej braku), a także jakie korzyści czerpią menedżerowie z prowadzenia swoich firm w sposób odpowiedzialny.

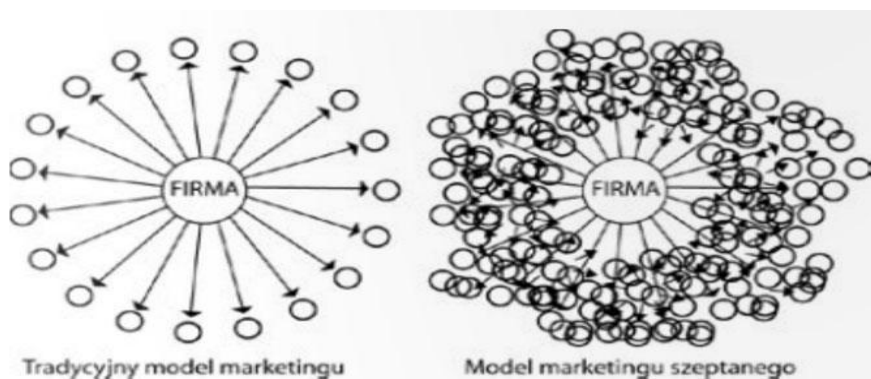
Wprowadzenie

Na początku warto zadać pytanie „Czym jest etyka?”. Jest to „zbiór norm określających co jest dobre, a co złe w postępowaniu ludzi(...)nauka badająca i ustalająca takie normy”.⁸⁹ Ponadto trzeba zaznaczyć, że wiele osób myli ją z pojęciem „etykiety”, która obejmuje tylko „określony sposób zachowania się obowiązujący w jakimś środowisku, zwłaszcza, dyplomatycznym lub dworskim”.⁹⁰ Zanim zagłębimy się w zagadnienia związane z etyką menedżerską, warto przybliżyć sylwetkę samego menedżera. Lidia Zbiegień-Maciąg uważa, że można zdefiniować menedżerów jako „grupę pracowników zajmujących się zarządzaniem”.⁹¹ Ponadto zaznacza ich wysokie kwalifikacje i, adekwatne do tego poziomu, płace. Co ważne, podkreśla spoczywającą na nich ogromną odpowiedzialność, wynikającą z podejmowania decyzji operacyjnych, strategicznych oraz taktycznych. Szczególnie, że w wielu firmach menedżer jest nie tylko pracownikiem – jest także szefem.

⁸⁹ Słownika Języka Polskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007

⁹⁰ Słownika Języka Polskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007

⁹¹ Lidia Z.-Maciąg, „Etyka w biznesie”, Centrum Kreowania Liderów, Kłudzienko 1995



Rysunek 1. Porównanie tradycyjnego modelu marketingu do modelu marketingu szeptanego

Źródło: M. Hughes, Marketing szeptany. Buzzmarketing., MT Biznes, Warszawa 2008, s.13

Rysunek 1. Modele stanowisk menedżerskich w Polsce

Źródło: Lidia Z.-Maciąg, „Etyka w biznesie”, Centrum Kreowania Liderów, Kłudzienko, 1995

1. Historyczny brak etyki menedżerskiej

W dzisiejszych czasach często można usłyszeć pytanie: „Czy istnieje coś takiego jak etyka w biznesie?”. Bogdan Nogalski i Janusz Śniadecki z kolei twierdzą, że „nie ma nieetycznego biznesu, może istnieć tylko nieetyczne postępowanie menedżerów w biznesie”.⁹² Panowie zaznaczają także uwarunkowania historyczne, które miały niewątpliwie wpływ na rozwój i obecny stan etyki menedżerskiej. Według nich na okres rozkwitu PPR, a później „Solidarności” przypadał czas kierownictwa ludzi o bardzo okrojonej wiedzy z zakresu socjologii i psychologii ruchów społecznych, którzy byli tak zawzięcie przekonani o słuszności swoich decyzji, pełni pychy i arogancji, że nie chcieli korzystać z rad specjalistów-naukowców. Nośnikiem norm była klasa średnia, której eliminacja rozpoczęła się w 1946r.

W późniejszych latach, na wyraźne przyzwolenie ówczesnych władz, normy i zasady etyki ulegały procesowi destrukcji, a granica pomiędzy tym co etyczne, a nieetyczne zacierała się. Pierwsze załączki kapitalizmu w Polsce początkowo nie zmieniły sytuacji – osobami decyzyjnymi zostawali pracownicy z wieloletnim stażem, którzy rzeczywiście mieli ogromną wiedzę o firmie, ale z drugiej

⁹² Red.J. Cisewski, „Etyka menedżerska”, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego sp. z o.o., Bydgoszcz, 1996

strony w ich głowach pozostawała niehumanitarna mentalność. Firmy jakby jeszcze zapomniały, że pracownik to też człowiek i potrzeba mu nie tylko zatrudnienia, ale także poczucia bezpieczeństwa w pracy. A kto wtedy widział w zakładzie produkcyjnym behapowca? Takie stanowisko pracy było kompletną stratą pieniędzy i potrafiło spotkać się z salwą śmiechu ze strony ówczesnych menedżerów. Co z tego, że na halach ludzie wdychali szkodliwe opary, albo pracowali przy maszynach, których żywot zbliżał się ku końcowi i pracujący przy nich człowiek był narażony na niebezpieczeństwo? Siedział na tykającej bombie, ale kiedy przychodził przedstawiciel Państwowej Inspekcji Pracy na kontrolę to musiał uwierzyć „na słowo honoru”, że maszyna działa. Jednakże już wtedy, niekiedy bardzo mozolnym krokiem, wchodziły w życie kapitalistyczne zmiany, które w miejscu pracy bardziej skupiały uwagę na pracowniku.

2. Menedżer XXI wieku – etyczny z wyboru?

W historii trudno było o etykę, ponieważ władza nie egzekwowała jej od pracodawców czy kierowników. Później na prezesowskich stołkach nadal były osoby, które mentalność kierowniczą wyniosły z poprzednich dekad. Obecnie, szczególnie młodzi menedżerowie muszą mierzyć się z ogromną presją, związaną z aspektami socjologicznymi i psychologicznymi: każda z ich decyzji musi zostać podjęta w sposób indywidualny, menedżer działa niejednokrotnie w sytuacjach dwuznacznych, w warunkach wielkiej niepewności, uwzględniając potrzeby pracownika, jak również będąc zobligowanym do zapewnienia swoim podwładnym pewnych standardów, które przez Lidię Zbiegień-Maciąg zostały nazwane „uprawnieniami ludzi w procesie pracy”,⁹³ pośród których wymienia:

- prawo do pracy – wydawałoby się oczywiste, menedżer zatrudnia, dając pracę wybranej przez siebie osobie; otóż nie do końca, pracodawca musi zdawać sobie sprawę także z tego, jak praca oraz wynikające z niej poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa są ważna dla człowieka, a ich brak spowodować może permanentną frustrację i uczucie wyrzucenia poza nawias społeczny; niektóre zachodnie kraje wypełniają ten etyczny obowiązek poprzez zainteresowanie zwolnionym przez siebie (nie dyscyplinarnie) pracownikiem,
- prawo do godziwych warunków pracy - menedżer musi zadbać nie tylko o opiekę zdrowotną, zneutralizować nieprzyjemne dla zdrowia skutki (w miarę możliwości, trudno o to szczególnie w chemicznych zakładach produkcyjnych), ale także dawковать pracę na miarę sił pracownika i zapewnić dobrą atmosferę w miejscu pracy,
- prawo do godziwego wynagrodzenia – poziom płacy musi nie tylko wystarczać na podstawowe zaspokajanie potrzeb pracownika, ale także pozwalać na jego rozwój osobisty i motywować do dalszej, efektywniejszej pracy,

⁹³ Lidia Z.-Maciąg, „Etyka w biznesie”, Centrum Kreowania Liderów, Kłudzienko, 1995

- prawo do sprawiedliwego traktowania – traktowanie pracownika podmiotowo, a nie przedmiotowo,
- prawo do rozwoju osobistego – zakłada uznanie dla pracy (np. w formie awansu), możliwość rozwoju intelektualnego (prawo do zadawania pytań dotyczących pracy i żądanie uzyskania odpowiedzi).

3. Czym są konflikty etyczne?

Jest to niewątpliwie kolejne zmartwienie menedżerów, pracujących obecnie w biznesie. Autorka „Etyki w biznesie” wyróżnia według niej trzy najważniejsze grupy konfliktów etycznych:

- konflikty wartości – wynikają ze zróżnicowania społeczeństwa, w przedsiębiorstwie powstają gdy pracownicy pochodzą np. z różnych środowisk, wtenczas ciężko jest określić jednoznacznie pewną hierarchię, oceniając co jest istotne bardziej, a co mniej,
- konflikty interesów – występuje, gdy zgoda w zakresie wartości obydwu stron jest nie do pogodzenia, ponieważ wzajemnie się wykluczają (np. gdy dwóch pracowników stara się o awans na to samo stanowisko),
- konflikty przekonań – są trudniejsze od konfliktów wartości, ponieważ często dotyczą aspektów niesprawdzalnych, prowadzą do przewlekłych sporów.

Andrzej Koźmiński i Włodzimierz Piotrowski zwracają uwagę na to, że funkcji menedżerskich jest wiele, to nie są tylko funkcje interpersonalne: reprezentant, przywódca, łącznik.⁹⁴ Podkreślają, że Henry Mintzberg wyróżnia także w rolach decyzyjnych funkcję „kierującego zaburzeniami”. Dlatego ważne jest, aby pamiętać, że menedżer to nie tylko twarz firmy – to także ogromna odpowiedzialność za wewnętrzne funkcjonowanie organizacji. „Konieczna jest podzielność uwagi, a zarazem zdolność do koncentracji i szybkiego reagowania. Praca menedżera obfituje w stresy i przeciążenia, sukcesy przeplatają się z porażkami”.⁹⁵

4. Kilka słów o kodeksie etycznym

Etyka zawodowa jest dopełnieniem, ale jednocześnie nieodłącznym elementem prawa formalnego, które nie zawsze dokładnie opisuje sytuacje poszczególnych grup pracowniczych. Dlatego też kodeksem etycznym nazywamy „zespół zasad i norm określających, jak z moralnego punktu widzenia powinni zachować się

⁹⁴ A. Koźmiński, W. Piotrowski, „Zarządzanie. Teoria i praktyka”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2006

⁹⁵ A. Koźmiński, W. Piotrowski, „Zarządzanie. Teoria i praktyka”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2006

wywać się przedstawiciele danego zawodu”.⁹⁶ W dzisiejszych czasach praktycznie każdy zakład pracy ma swój kodeks etyczny, opisujący fundamentalne wartości i zasady jakie muszą być przestrzegane w odniesieniu do codziennych procesów podejmowania decyzji, zachowania oraz działań przez wszystkie organy mające związek z firmą – dotyczy to zarówno menedżerów najwyższego szczebla, jak i pracowników znajdujących się na najniższym szczeblu struktury organizacji. Dlatego też każdy, nawet ”nowonabyty” pracownik musi zapoznać się z tym dokumentem. Menedżer, jako wzór dla swoich podwładnych, musi przestrzegać go na każdym kroku i niewątpliwie jest z tego rozliczany przez ludzi pracujących na niższych kondygnacjach struktury firmy.

5. CSR motywacją do bycia etycznym?

„Corporate Social Responsibility (CSR)”, czyli „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu” to pojęcie ściśle związane z etyką menedżerską. Komisja Europejska określiła CSR jako „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo”.⁹⁷ Bycie wiernym tej idei przynosi menedżerom wiele profitów. Forum Odpowiedzialnego Biznesu⁹⁸ przytacza kilka, które według nich powinny być „rozpatrywane w perspektywie długofalowej”⁹⁹ i są to:

- wzrost zainteresowania inwestorów współpracą z odpowiedzialnymi firmami, które oprócz dobrych wyników finansowych zarządzane w sposób przejrzysty, odpowiedzialnie budują swój wizerunek i dobre relacje z otoczeniem. Dla wielu inwestorów wiarygodność finansowa firmy jest uzależniona od jej wiarygodności społecznej.
- zwiększenie lojalności konsumentów i interesariuszy-wzrost świadomości społecznej konsumentów powoduje, iż w swoich wyborach kierują się oni także zaufaniem do danej firmy i jej wizerunkiem. Rosnąca grupa konsumentów zwraca uwagę na „ekologiczność” produktu lub usługi, przestrzeganie zasad społecznej odpowiedzialności w procesie jego wytworzenia oraz ogólną reputację firmy.

⁹⁶ Lidia Z.-Maciąg, *„Etyka w zarządzaniu”*, Wydawnictwo Centrum Informacji Menedżera, Warszawa, 1996

⁹⁷ Definicja Komisji Europejskiej, komunikat *„Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw” z dn. 25 października 2011 roku*

⁹⁸ FOB to organizacja typu think-and-do-tank, będąca rzecznikiem prowadzenia biznesu w sposób odpowiedzialny; Od 2000 r. kształtuje, analizuje i promuje CSR w Polsce

⁹⁹ <http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-csr/> [dostęp: 19.04.2016]

- poprawa relacji ze społecznością i władzami lokalnymi - udział firmy w życiu społeczności lokalnej, podejmowanie długofalowych i wymiernych inwestycji społecznych, ułatwia jej sprawne i bezkonfliktowe funkcjonowanie. Społeczna odpowiedzialność umożliwia jej trwałe zakorzenienie się w społeczności i pozyskanie przychylności jej mieszkańców, a także zdobycie zaufania władz samorządowych.
- wzrost konkurencyjności - Wprowadzanie zasad odpowiedzialnego biznesu to jeden z atutów, dzięki którym firmy zdobywają przewagę konkurencyjną. Dla polskich firm przejrzysta polityka CSR może być jednym ze sposobów budowania swojej pozycji na rynkach światowych, gdzie oczekiwania dotyczące spełniania standardów odpowiedzialnego biznesu są bardziej oczywiste.
- podnoszenie poziomu kultury organizacyjnej firmy - poprzez podejmowanie wyzwań społecznej odpowiedzialności firma podnosi swoje standardy postępowania wobec interesariuszy (pracowników, kontrahentów, klientów), a przez to unika kosztów „złego partnerstwa”. Zmiany te wpływają na kształtowanie kultury organizacyjnej firmy opartej na zaufaniu, odpowiedzialności i przejrzystości dla wszystkich zainteresowanych.
- kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników - społeczna odpowiedzialność firmy stanowi jeden z elementów pozafinansowego motywowania pracowników. Dzięki kodeksom etycznym, programom społecznym, dbałości o środowisko, wizerunek firmy w oczach pracownika ulega poprawie. Pracownicy z większym uznaniem odnoszą się do funkcjonowania firmy widząc, iż część jej aktywności skierowana jest na rozwiązywanie istotnych – również dla nich – problemów społecznych.
- pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników gdy poprawie ulega wizerunek firmy i rośnie do niej zaufanie wśród pracowników, to zwiększa się również atrakcyjność firmy na rynku pracy, co pozwala przyciągnąć nowych i zatrzymać najlepszych pracowników.

Zauważalnym jest, że społeczna odpowiedzialność oznacza dla menedżerów poprawę wizerunku, a co za tym idzie – ułatwienie egzystencji na rynku.

6. Podsumowanie

Jeśli zadamy sobie pytanie „Czy łatwo być etycznym menedżerem w polskim przedsiębiorstwie?” odpowiedź na pewno będzie brzmiała „nie”. Aspekty historyczne, doświadczenia „kolegów po fachu”, a także natłok dokumentów formalnych dbających o interesy pracowników niewątpliwie utrudniają bycie nieskazitelnym, szczególnie będąc młodym, względem stażu, menedżerem. Jednak trzeba spojrzeć na to z innej perspektywy – jeżeli będę grał fair w stosunku do moich współpracowników, czy to podwładny, czy kontrahent, zawsze wyjdę na tym dobrze. Dlaczego? Bo dobro i uczciwość wracają, a nadużyte raz zaufanie ciężko odbudować. Temat etyki nie jest łatwy, wkradają się w niego różne uprze-

dzenia, stereotypy. Jednak zachowując zdrowy rozsądek i posiadając wiedzę w zakresie etyki, psychologii i socjologii, można bez wątpienia nazwać siebie dobrym menedżerem.

Abstract

This lecture aims to present the term of ethics and to characterize the figure of manager. It also contains the description of difficulties which modern managers have to face and discloses the origin of their dilemmas. Its purpose is to exemplify not so distant history of managerial ethics (or rather lack of it) and the advantages which managers can get from conducting their businesses in responsible way.

Key words: ethics, managerial ethics, code of ethics, Corporate Social Responsibility.

Bibliografia:

1. Słownika Języka Polskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
2. Lidia Z.-Maciąg, „*Etyka w biznesie*”, Centrum Kreowania Liderów, Kłudzienko, 1995.
3. Red.J. Cisewski, „*Etyka menedżerska*”, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego sp. z.o.o., Bydgoszcz, 1996.
4. A. Koźmiński, W. Piotrowski, „*Zarządzanie. Teoria i praktyka*”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2006.
5. Lidia Z.-Maciąg, „*Etyka w zarządzaniu*”, Wydawnictwo Centrum Informacji Menedżera, Warszawa.
6. Komunikat Komisji Europejskiej „*Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*” z dn. 25 października 2011 roku.
7. <http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-csr/> [dostęp: 19.04.2016].

Działalność skutecznego menedżera w przedsiębiorstwie

Streszczenie

Celem artykułu jest zaprezentowanie istoty działalności menedżera we współczesnym przedsiębiorstwie. W pierwszej kolejności przedstawione zostały charakterystyka i kompetencje menedżera. Kolejne rozważania dotyczyły funkcji pełnionych przez menedżera oraz analizy podejmowanych przez niego decyzji. Tematyka artykułu obejmuje również opis cech niezbędnych, a nawet koniecznych w pracy skutecznego menedżera.

Słowa kluczowe: menedżer, problemy decyzyjne, zarządzanie, decyzje menedżerskie

1. Wstęp

Obecnie w rozwoju każdego przedsiębiorstwa istotną rolę odgrywa nie tylko wpływ wielu czynników ekonomicznych i społecznych, ale przede wszystkim potencjał ludzki. Posiadanie dobrze wykwalifikowanej kadry pracowniczej jest dużym atutem współczesnego przedsiębiorstwa.

W XX wieku w Polsce nastąpił przełom w sposobie zarządzania przedsiębiorstwami. Zmiany te zostały spowodowane modernizacjami polityczno gospodarczymi dokonanymi na początku lat 90. Przyczyniły się one również do ewolucji roli menedżera, w konsekwencji prowadząc do powstania jego nowego wizerunku. Nowoczesny menedżer jest osobą skutecznie i efektywnie zarządzającą grupą, posiadającą umiejętności organizacyjne, wymagającą wiele nie tylko od innych, ale przede wszystkim od samego siebie.

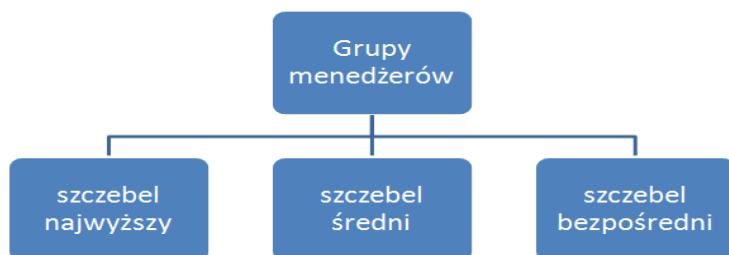
2. Charakterystyka i kompetencje menedżera

W literaturze istnieje wiele definicji menedżera. Dlatego też menedżerom przypisywane są różnego rodzaju obowiązki i cechy. Jednakże w każdym przypadku menedżerom stawiane są te same wymagania. Najogólniej menedżer jest osobą odpowiedzialną głównie za realizację procesu zarządzania, szczególnie podczas planowania oraz podejmowania decyzji.

Menedżerami są osoby zajmujące kierownicze stanowiska, które charakteryzują się wszechstronną wiedzą oraz posiadają umiejętności niezbędne do zarządzania organizacjami oraz kierowania zasobami ludzkimi.¹⁰⁰

Wyróżniamy co najmniej trzy grupy menedżerów. Jeżeli za kryterium podziału przyjmiemy miejsce kierownika w hierarchii zarządzania firmą, wówczas są to grupy na poziomie:

- szczebel najwyższy (*top management*),
- szczebel średni (*middle management*),
- szczebel bezpośredni (*junior management, first-line management*).



Rysunek 1. Schemat prezentujący grupy menedżerów

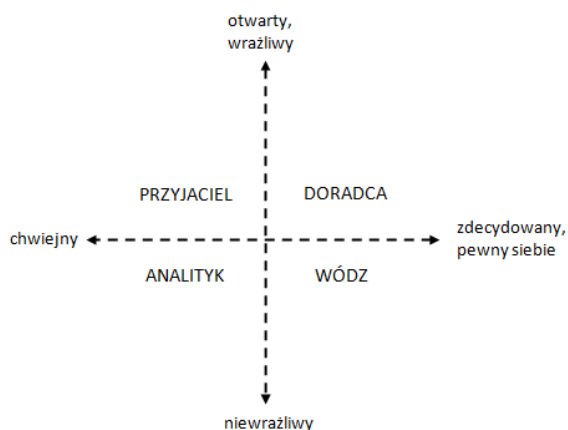
Źródło: Opracowanie własne

Wzorcowy typ menedżera cechuje się postawą skierowaną na odniesienie sukcesu. W związku z tym skuteczny menedżer powinien charakteryzować się następującymi cechami:

- wewnętrzne poczucie kontroli,
- podejmowanie świadomych decyzji,
- chęć samorealizacji oraz ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji,
- przedsiębiorczość,
- odpowiedzialność,
- profesjonalizm,
- wykazywanie inicjatywy w działaniu,
- kreatywność,
- umiejętność motywowania pracowników.

¹⁰⁰ Wachowiak P., *Profesjonalny menedżer. Umiejętności pełnienia ról kierowniczych*, Difin, Warszawa, 2001, s. 23–35

Łatwo odróżnić cechy osobowości od umiejętności skutecznego menedżera. Mianowicie umiejętności można nabyć i je ukształtować, zaś cechy są wrodzone. Umiejętności skutecznej komunikacji odgrywają istotną rolę podczas wykonywania zadań związanych ze stanowiskiem menedżera. W celu efektywnego zarządzania pracownikami menedżer powinien posiadać umiejętność skutecznej komunikacji.



Rysunek 2. Podstawowe style komunikacji

Źródło: Opracowanie własne

Wyróżnia się następujące style komunikacji między menedżerem a pracownikami:

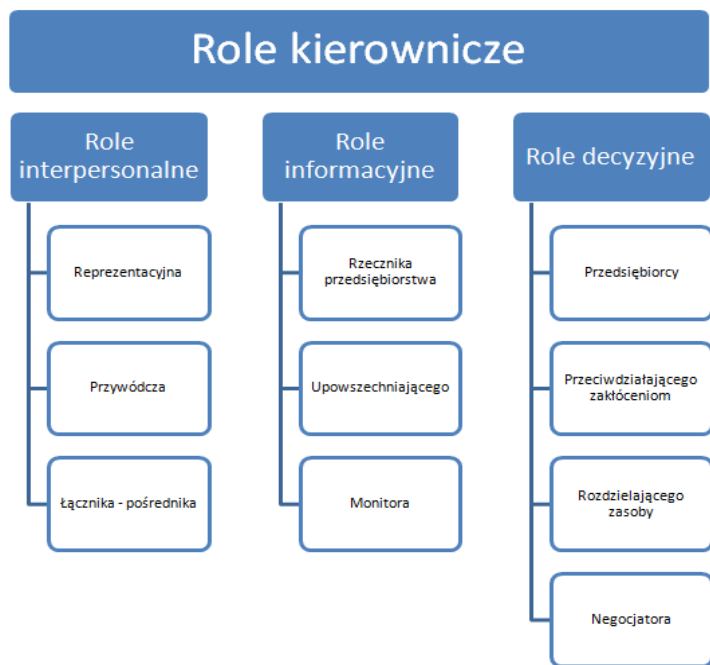
- przyjacielski – podtrzymywanie więzi towarzyskich z pracownikami,
- doradczy – podobnie jak przyjacielski, dodatkowo wykazuje chęć wywierania wpływu na pracowników,
- analityczny – zorientowanie na realizację zadań i obowiązków,
- wodzowski – duża siła perswazji i chęć dominowania.

3. Zakres działalności menedżera w firmie

Głównym zadaniem menedżera jest realizacja funkcji zarządzania. Podstawowe zadania menedżera określa się w sposób następujący:

- kontrola postępów w pracy,
- rekrutacja oraz redukcja personelu,
- poprawa wydajności pracy poprzez lepszą motywację pracowników w rozwoju,
- reprezentowanie firmy na zewnątrz,
- pomoc w rozwiązywaniu konfliktów pracowniczych,
- dbanie o zachowanie poprawnych relacji z klientem,
- organizacja i przydzielanie zadań,
- maksymalizacja produktywności.

Niezależnie od zajmowanej pozycji, menedżer pełni wiele różnorodnych ról. Rysunek 3 przedstawia schemat podziału ról kierowniczych.¹⁰¹



Rysunek 3. Podział ról kierowniczych

Źródło: Opracowanie własne

¹⁰¹ Penc J., *Menedżer w uczącej się organizacji*, Wydawca: Menedżer, Łódź, 2000, s. 67–82

Role interpersonalne stanowią wizytówkę firmy, mają na celu utrzymanie stosunków między firmą a klientem oraz realizację jej celów poprzez efektywną motywację pracowników. Z kolei role informacyjne są zorientowane na poszukiwanie informacji dotyczących funkcjonowania firmy. Natomiast role decyzyjne są związane z wprowadzaniem zmian w organizacji oraz reprezentacją firmy podczas negocjacji.

4. Analiza decyzji podejmowanych przez menedżerów

Jedną z ważniejszych umiejętności menedżera jest umiejętność podejmowania właściwych decyzji. Decyzje podejmowane przez menedżerów nazywane są decyzjami menedżerskimi (kierowniczymi). Wszelkie działania, których dokonuje menedżer mają charakter celowy.

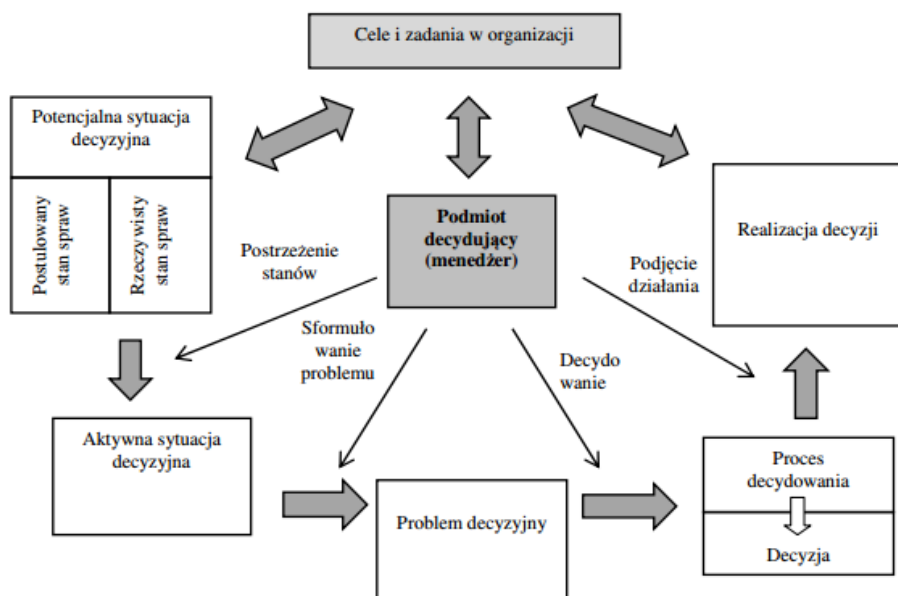
Podejmowanie decyzji jest procesem polegającym na zbieraniu i przetwarzaniu informacji o zamierzonych działaniach. Do najistotniejszych elementów tego procesu należą:

- cel decyzji,
- podmiot decyzji,
- problem decyzyjny,
- kryterium wyboru,
- odpowiedzialność.

Proces podejmowania decyzji przez menedżera trwa od stwierdzenia tzw. sytuacji decyzyjnej aż do momentu zlecenia decyzji do realizacji. Podczas podejmowania decyzji menedżer może spotkać się z wieloma problemami decyzyjnymi.¹⁰²

Z punktu widzenia pracy menedżera (Rysunek 4), problemy te powstają na tle realizacji określonych zadań i celów, za które odpowiedzialny menedżer. Mogą one dotyczyć wszystkiego np. ludzi, celów, struktury, a także techniki. Stąd też menedżer powinien dążyć do tego, aby podejmowane przez niego decyzje były jak najbardziej racjonalne.

¹⁰² Dowgiałło Z., *Praca menedżera*, Znicz, Szczecin, 1999, s. 100–103



Rysunek 4. Menedżer roli jednostki decydującej (decydenta)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ¹⁰³

Podejmowanie decyzji nieustannie towarzyszy pracy menedżera, co oznacza, że menedżerowie muszą dokonywać wielu różnego rodzaju wyborów. Wybory te różnią się przede wszystkim charakterem problemów decyzyjnych, przed którymi stają menedżerowie. W literaturze wyróżniamy następujące kryteria oraz rodzaje decyzji menedżerskich:

- funkcje kierownicze (decyzje planistyczne, koordynacyjne, motywacyjne i kontrolne),
- obszary działalności firmy (decyzje produkcyjne, finansowe i inwestycyjne, marketingowe i handlowe, kadrowe, logistyczne, techniczne i technologiczne),
- budowa problemu (decyzje programowalne, częściowo programowalne i nieprogramowalne),
- stopień poinformowania decydenta (decyzje podejmowane w warunkach pewności, ryzyka i niepewności),
- struktura podmiotu decydującego (decyzje jednoosobowe i grupowe),

¹⁰³ Grzesik K., *Podejmowanie decyzji w warunkach pewności, ryzyka i niepewności*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław, 2004, s. 6–9

- liczba zmiennych występujących w sytuacji decyzyjnej (decyzje proste i złożone),
- hierarchia w zarządzaniu (decyzje strategiczne, taktyczne i operacyjne),
- stabilność sytuacji decyzyjnej (decyzje statyczne i dynamiczne),

Łatwo zauważyć, że decyzje, które musi podjąć menedżer mają charakter różnorodny. Odnoszą się one nie tylko do codziennych, rutynowych rozważań, ale również do skomplikowanych problemów.¹⁰⁴

5. Podsumowanie

Podsumowując, menedżer odgrywa niezwykle istotną rolę w organizacji i rozwoju danej firmy. Skuteczny menedżer powinien posiadać wiele odpowiednich cech, umiejętności i kwalifikacji niezbędnych do prawidłowego i efektywnego wykonywania przez niego określonych zadań, sprawnie podejmować decyzje, ciągle doskonalić styl swojego działania, zawsze postępować etycznie i moralnie oraz w jak najlepszy sposób pełnić wynikające z jego pozycji role. Menedżer posiadający takie cechy jest dla każdej firmy, bądź przedsiębiorstwa cennym pracownikiem, którego warto mieć w swoim zespole.

Abstract

The aim of this article is presenting the essence of the activity manager in the modern enterprise. First was presented characteristics and competencies of manager. Further consideration related to the functions carried out by the manager and the analysis undertaken by his decision. The subject of the article also includes a description of the characteristics required, and even necessary for the effective manager.

Key words: manager, decision problems, management, management decisions

Bibliografia

1. Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Nowoczesność, Kraków, 1994, s. 45–68.
2. Dowgiałło Z., *Praca menedżera*, Znicz, Szczecin, 1999, s. 100–103.
3. Grzesik K., *Podjęmowanie decyzji w warunkach pewności, ryzyka i niepewności*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław, 2004, s. 6–9.
4. Penc J., *Menedżer w uczącej się organizacji*, Wydawca: Menedżer, Łódź, 2000, s. 67–82.
5. Wachowiak P., *Profesjonalny menedżer. Umiejętności pełnienia ról kierowniczych*, Difin, Warszawa, 2001, s. 23–35.

¹⁰⁴ Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Nowoczesność, Kraków, 1994, s. 45–68

Różnice pomiędzy liderem a menadżerem

Streszczenie

W dzisiejszych czasach, kiedy konkurencja na rynku wciąż się rozwija, organizacje powinny zadbać o posiadanie skutecznego lidera i menadżera. Te dwie osoby są często ze sobą utożsamiane i zazwyczaj uważa się, że zajmują wyższe stopnie w hierarchii. Ważne jest, aby kierownictwo organizacji miało świadomość o występujących różnicach pomiędzy tymi osobami, ponieważ dzięki temu ich organizacje, będą mogły być lepiej zarządzane oraz będą mogły stawać się liderami w swoich branżach.

1. Kim jest menadżer?

Zazwyczaj menadżer jest kojarzony po prostu ze stanowiskiem kierowniczym, w wyniku którego posiada on formalną władzę. Kierownikiem zaś jest osoba, która została wyznaczona przez zarząd organizacji, do sprawowania funkcji zwierzchnika nad zespołem. Posiada ona prawa decyzyjne i kontrolne, ponosi także odpowiedzialność za podejmowane decyzje¹⁰⁵. Kierownik jest również odpowiedzialny za swoich pracowników i za pozostałe zasoby organizacji¹⁰⁶. Menadżer w swojej pracy kieruje ludźmi. Mary Parket Follet określiła, więc kierowanie jako sztukę osiągnięcia celów za sprawą innych.¹⁰⁷

Zdaniem P.F. Druckera menadżerem jest „każdy pracownik umysłowy, który z tytułu swojego stanowiska lub wiedzy odpowiada za wkład pracy wpływający fizycznie na zdolność organizacji do osiągnięć”.¹⁰⁸ T. Sztucki pojęcie menadżer scharakteryzował odwołując się do czynności, które wykonywane są przez menadżera.

¹⁰⁵ Kraczkla M., *Stres w pracy menadżera*, CeDeWu, Warszawa 2015, s. 13

¹⁰⁶ Stoner James A. F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 31

¹⁰⁷ Ibidem, s. 23

¹⁰⁸ Drucker P.F., *Menedżer skuteczny, Nowoczesność*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994, s. 17–18

Możemy do nich zaliczyć:¹⁰⁹

- czynności, które są wykonywane regularnie, są związane z funkcjami zarządzania oraz odpowiedzialnością wynikającą z tworzenia i realizowania strategii,
- czynności, które są wynikiem decyzji podejmowanych w zaskakujących sytuacjach,
- czynności, które mają na celu dostosowanie organizacji do zmieniającego się otoczenia,
- działania o charakterze strategicznym i operacyjnym.

Dobry menadżer nagradza adekwatnie do wyników, tak deleguje zadania, żeby każdy dobrze znał swoje obowiązki. Dodatkowo skuteczny menadżer powinien budować wśród grupy ducha zespołu, żeby pracownicy byli dumni, z tego, że są członkami właśnie tej organizacji, wtedy też osiągane wyniki będą większe.

C.K. Prahalad twierdził, że menadżer powinien mieć następujące cechy i umiejętności:¹¹⁰

- myślenie systemowe – menadżer powinien posiadać umiejętność myślenia systemowego i koncepcyjnego, dzięki temu będzie mógł dostrzegać związki pomiędzy różnymi elementami, myśleć przyszłościowo oraz patrzeć na problem jako całość. Umiejętności te powinien łączyć również ze swoją intuicją,
- działanie w wielokulturowym otoczeniu – menadżer powinien mieć świadomość, że w każdej kulturze panują inne wartości i zasady, którymi ludzie kierują się także w zarządzaniu, dlatego warto znać inne języki, poznawać religię oraz kulturę innych krajów,
- chęć do ciągłej nauki – menadżerowi powinni podążać zgodnie z zasadą „kto nie idzie do przodu ten się cofa”, ponieważ muszą znać wszystkie nowości, aby skutecznie prowadzić swój zespół,
- pozytywne cechy osobowości oraz pewne wzorce zachowań – menadżerowie wyznaczają wartości i standardy zachowań panujące w organizacji, sami muszą je starannie przestrzegać, aby być wzorem dla pracowników, powinni także robić wszystko by pracownicy się rozwijali.

2. Jakie cechy są charakterystyczne dla lidera?

I. Majewska-Opiłka zdefiniowała przywódcę jako osobę, która w zespole pobudza proces formułowania i osiągania celów. Przywódca wzbudza w sobie oraz

¹⁰⁹ Sztucki T., *Marketing przedsiębiorcy i menadżera*, Placet, Warszawa 2001, s. 215

¹¹⁰ Kuc B. R., Żemigala M., *Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010, s. 82

w innych członkach grupy entuzjazm, umiejętności a także najlepsze cechy charakteru.¹¹¹

J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert zdefiniowali przywództwo jako proces kierowania i oddziaływania na pracę członków organizacji. Z definicji tej wynikają następujące wnioski:

- przywództwo jest związane innymi ludźmi (podwładni/zwolennicy), którzy poprzez podporządkowanie się przywódcy, określają jego pozycję w grupie oraz umożliwiają zaistnienie procesu przewodzenia. Bez ludzi, cechy przywódcze nie miałyby znaczenia,
- z przywództwem w parze idzie nierówny podział władzy pomiędzy przywódcą a pozostałymi członkami organizacji bądź grupy,
- przywódcy powinni umiejętnie posługiwać się różnymi postaciami władzy w celu wywierania wpływu na działanie podwładnych i osiągnięcie zamierzonego wyniku tych działań,
- ostatni wniosek jest wynikiem trzech powyższych, chodzi zatem o związek przywództwa z wartościami. Przywódca musi działać zgodnie z zasadami etycznymi i moralnymi, aby być autorytetem.¹¹²

Do realizowania skutecznego przywództwa można zaliczyć pewne kompetencje, które są powiązane z cechami charakteru, mogą być one bardzo przydatne liderom w ich działaniu:¹¹³

- przebojowość jest to cecha, która towarzyszy osobom asertywnym, energicznym i dominującym. Działają one według swojego planu oraz są zorientowane na sukces,
- towarzyskość jest niezbędna u skutecznego przywódcy, który stale spędza czas z ludźmi, więc praca ta powinna sprawiać mu satysfakcję,
- wrażliwość odnosi się od bycia otwartym na nowe pomysły i doświadczenia,
- ugodowość polega na chęci lidera do współpracy, byciu elastycznym oraz sympatycznym, a także obdarzaniu swoich współpracowników zaufaniem,
- niezawodność skuteczny przywódca musi być osobą sumienną, wywiązującą się obietnic,
- inteligencja analityczna jest bardzo ważna, ponieważ pomaga przywódcom myśleć strategicznie,
- inteligencja emocjonalna dotyczy umiejętności zarządzania własnymi emocjami oraz właściwej interpretacji emocji i zachowań innych.

¹¹¹ Kanarski L., *Przywództwo we współczesnych organizacjach*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2005, s. 94

¹¹² Stoner J. A. F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 453–454

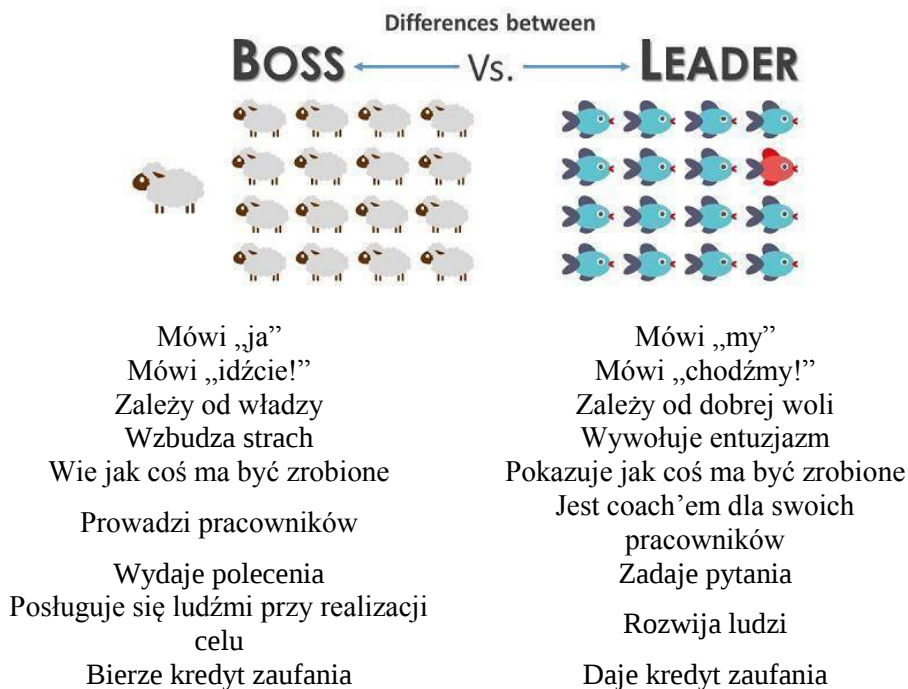
¹¹³ Kets de Vries M., *Mistyka przywództwa. Wiodące zachowania w przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2008, s. 210–211

3. Różnice między liderem a menadżerem

Różnice pomiędzy liderem a menadżerem wynikają głównie z ich zadań i umiejętności. Lider powinien wyznaczać dla organizacji ambitny cel oraz zmotywować innych, aby chcieli go zrealizować. Menadżer powinien natomiast poprowadzić zespół do wyznaczonego celu, najlepszym sposobem, zarządzając przy tym procesami. Od menadżerów nie wymaga się wizjonerstwa oraz szczególnych umiejętności oddziaływania na innych w przeciwieństwie do przywództwa.¹¹⁴

E. Bojar wyróżniła kilka istotnych różnic pomiędzy zarządzaniem (menadżerem) a przywództwem (liderem),¹¹⁵ przedstawia je tabela 1.

Różnice pomiędzy menadżerem a liderem zostały również obrazowo przedstawione na rysunku 1.



Rysunek 1 Szef a lider

Źródło: Opracowanie własne na podstawie www.presentationgo.com [data dostępu 15.01.2016r.]

¹¹⁴ Adamiec M., Kożusznik B., *Sztuka zarządzania sobą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s.336–337

¹¹⁵ Bojar E., Rakowska A., Zarębska A., Bojar M., *Przywództwo w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, BFKK, s. 31, 33

Tabela 1. Różnice pomiędzy przywództwem a zarządzaniem

ZARZĄDZANIE (MENADŻER)	PRZYWÓDZTWO (LIDER)
Jest bardziej formalne i naukowe. Wykorzystuje narzędzia i techniki, które opierają się na rozumowaniu, nie są przypisane do określonych sytuacji.	Nie ma jasno określonych i zestandaryzowanych narzędzi, często działania mają charakter intuicyjny.
Od menadżera wymaga się zachowania bardziej zachowawczego, a nie uzewnętrzniania swoich uczuć.	Lider w celu zwiększenia wydajności pracy okazuje emocje.
Menadżer korzysta zazwyczaj z przyjętych sposobów działania.	Lider często wykorzystuje swoją wyobraźnię i kreatywność.
Menadżer spełnia i realizuje założenia wizji.	Lider tworzy wizję organizacji.
Zarządzanie dotyczy tego, co jest teraz. Ma na celu kontrolę bieżącej sytuacji, dbanie o efektywność, tego, co można przewidzieć.	Proces długoplanowy, dotyczy wizji.
Kieruje się i działa według wskazanego kierunku.	Odnajduje właściwy kierunek działań.
Menadżer postępuje właściwie, realizuje działania.	Lider postępuje właściwie, inspiruje do działań.
Menadżer jest ostrożny w swoich działaniach.	Lidera cechuje twórczość i innowacyjność w działaniu.
Utrzymuje i przywraca równowagę.	Narusza równowagę.
Stosuje się do wyznaczonych reguł.	Nie stosuje reguł, tworzy nowe, wprowadza zmiany.
Działania menadżera skupione są na systemach i strukturze.	Lider skupia uwagę na ludziach.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Bojar E., Rakowska A., Zarębska A., Bojar M., *Przywództwo w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, BFKK s. 31, 33

4. Podsumowanie

Lider i menadżer to dwie odrębne funkcje. Każda z tych osób posiada charakterystyczne cechy, zwłaszcza cechy przywódcze takie jak charyzma, bez których lider nie zostanie liderem. Poza tym występują liczne różnice w działaniu, ponieważ lider planuje dalekosiężnie, natomiast menadżer skupia się na tym, co jest teraz. Zespół prowadzony przez lidera darzy się wzajemnym zaufaniem, dlatego też jest on mniej kontrolowany, a pracownicy mają większą swobodę działania, mimo tego są bardzo zmotywowani i osiągają wysokie wyniki.

Abstract

Nowadays, when market competition continues to grow, organizations should ensure that possession of an effective leader and manager. These two persons are often equated with each other, and usually, it is believed that they occupy the higher levels in the hierarchy. It is important that the management of the organization were aware of the existing differences between people, because thanks to their organizations, they can be better managed and will be able to become leaders in their industries.

Bibliografia

1. Adamiec M., Kożusznik B., *Sztuka zarządzania sobą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
2. Bojar E., Rakowska A., Zarębska A., Bojar M., *Przywództwo w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, BFKK.
3. Drucker P.F., *Menedżer skuteczny, Nowoczesność*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994.
4. Kanarski L., *Przywództwo we współczesnych organizacjach*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2005.
5. Kets de Vries M., *Mistyka przywództwa. Wiodące zachowania w przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2008.
6. Kraczkla M., *Stres w pracy menedżera*, CeDeWu, Warszawa 2015.
7. Kuc B. R., Żemigala M., *Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010.
8. Stoner James A. F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
9. Stoner J. A. F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
10. Sztucki T., *Marketing przedsiębiorcy i menadżera*, Placet, Warszawa 2001.
11. www.presentationgo.com [data dostępu 15.01.2016 r.].

Job satisfaction

1. Introduction

People usually mention the attitude of employees and evaluate them. The resulting that positive results is called job satisfaction.

„A person with a low level of job satisfaction has negative feelings, but still person with a high level of job satisfaction has positive feeling and this person is happy.” (Organizational Behavior, Robbins and Judge, 2011: 114–115).

In addition to Locke gives a comprehensive definition at job satisfaction as involving cognitive, affective and evaluative reactions or attitudes and states it is „pleasurable” or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experience (Luthans, 2005: 211–212).

Shortly job satisfaction expresses the worker’s experienced preference for his/her job. Workers would do the same job or business when a choice for job. His/her job satisfaction is a real manifestation of his/her feeling of regret or relation. Basically job satisfaction is individual’s general attitude in her/his job (Garboui, LL, Montmarquette, 2004, 135–151).

2. Importance of job satisfaction

Are you happy with your job? This question is very important for people. Because they spend much of their time in their job. So that job satisfaction is important in every worker’s life. Some of them do their job perfectly in other hand some of them hate their job. This situation is related to the job satisfaction. There are many situations that affect job satisfaction. As everyone knows that one of these situations is many countries, pay does correlate with job satisfaction and overall happiness but once an individual reaches a level of comfortable living the relationship between pay and job satisfaction virtually disappears. People who earn 80.000 USD are on average no happier with their jobs, than those who earn closer the average pay for a job and the average level of job satisfaction. In addition to job satisfaction is not just about job condition. Personality also plays a role. Research has shown that people who have positive core self evaluations who believe in their inner worth and basic competence, These people are more satisfied with their job but people who have negative core self evalua-

tions set less ambitious goals and have low productivity levels and work stress (Robbins, Judge, T.A., 2011: 116–117). Also, research has shown that the definition of job satisfaction were focused on ideas such as absorption in and enthusiasm for work tasks and roles. In other words job satisfaction is sense of energy (Luthans, 2012: 295–325)

As a result of job satisfaction is more important for people. Workers who have job satisfaction is healthier from aspect of physical and mental. Workers who find job satisfaction in their job more workers enthusiastic. They learn new jobs in short time. Workers who are satisfied with their jobs do better at work. They have a high productivity levels and they are happy participant and enterprising. Low job satisfaction often leads to low productivity levels and work stress. Also they are unsociable, unhappy.

3. Measuring of job satisfaction

We have previously defined job satisfaction as an individual's general attitude toward his/her job. This definition is clearly a very broad one. People work in different works such as waiting on customer, driving a truck, writing program code etc. These jobs require interaction with co-workers and bosses, following organizational rules and policies meeting performance standards, living with working conditions that are often less than ideal and the like. This means that an employee's assessment of how satisfied or dissatisfied. How do we measure the concept? (Robbins, 2011: 76–77). Two approaches are popular. These are single global rating and summation score. The single global rating method is nothing more than asking individual's to respond to one question such as „How satisfied are you with your job? or Do you like your job?“ Respondents then reply by circling a number between 1 and 5 corresponds to answer from highly satisfied to highly dissatisfied. The other approach a summation of job facets is more sophisticated. It identifies key elements in a job and ask for the employee's feeling about each. Typical factors that would be included are the nature of the work, supervision, present pay promotion opportunities and relations with co-workers. (Robbins, S.P., 2001: 76–77). Is one of these approaches superior? Both methods are helpful but there are some differences between two methods. The single global rating method is not very time consuming, thus free time for other tasks and the summation of job facets helps managers zero in on problems and deal with them faster and more accurately. (Robbins and Judge, 2011: 115–116)

Also, some factors of job satisfaction may rank as more important than others, depending on each worker's needs and personal and professional goals. To create a benchmark for measuring and ultimately creating job satisfaction, managers in an organization can employ proven test methods such as the Job Descriptive Index (JDI) or the Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). These assessments help management define job satisfaction objectively. (Boun-

dless. "Defining Job Satisfaction." Boundless Management. Boundless, 21 Jul. 2015. Retrieved 17 Apr. 2016)

4. Employee of job satisfaction

Job satisfaction is the level of contentment a person feels regarding his or her job. This feeling is mainly based on an individual's perception of satisfaction. Job satisfaction can be influenced by a person's ability to complete required tasks, the level of communication in an organization, and the way management treats employees. Job satisfaction falls into two levels: affective job satisfaction and cognitive job satisfaction. Affective job satisfaction is a person's emotional feeling about the job as a whole. Cognitive job satisfaction is how satisfied employees feel concerning some aspect of their job, such as pay, hours, or benefits. (Boundless. "Defining Job Satisfaction." Boundless Management. Boundless, 21 Jul. 2015. Retrieved 17 Apr. 2016).

The most-used research definition of job satisfaction is by Locke (1976), who defined it as "...a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences" (p. 1304). Implicit in Locke's definition is the importance of both affect, or feeling, and cognition, or thinking. When we think, we have feelings about what we think. Conversely, when we have feelings, we think about what we feel. Cognition and affect are thus inextricably linked, in our psychology and even in our biology. Thus, when evaluating our jobs, as when we assess most anything important to us, both thinking and feeling are involved.

Important Factors

Typically, five factors can be used to measure and influence job satisfaction:

1. Pay or total compensation.
2. The work itself (i.e., job specifics such as projects, responsibilities).
3. Promotion opportunities (i.e., expanded responsibilities, more prestigious title.
4. Relationship with supervisor.
5. Interaction and work relationship with coworkers.
6. (Boundless. "Defining Job Satisfaction." Boundless Management. Boundless, 21 Jul. 2015. Retrieved 17 Apr. 2016).

5. Strategic employee recognition

Employee recognition is not only about gifts and points. It's about changing the corporate culture in order to meet goals and initiatives and most importantly to connect employees to the company's core values and beliefs. Strategic employee recognition is seen as the most important program not only to improve employee retention and motivation but also to positively influence the financial

situation [How Employee Recognition Programmes Improve Retention CFO Insight Magazine, January 2013] The difference between the traditional approach (gifts and points) and strategic recognition is the ability to serve as a serious business influencer that can advance a company's strategic objectives in a measurable way. "The vast majority of companies want to be innovative, coming up with new products, business models and better ways of doing things. However, innovation is not so easy to achieve. A CEO cannot just order it, and so it will be. You have to carefully manage an organization so that, over time, innovations will emerge.[Five mistaken beliefs business leaders have about innovation from Freek Vermeulen in Forbes, May 2011]

6. Individual factors

Mood and emotions at work are related to job satisfaction. Moods tend to be longer lasting but often weaker states of uncertain origin, while emotions are often more intense, short-lived and have a clear object or cause.[Weiss HM, Cropanzano R. (1996). Research in Organizational Behavior 8: 1±74] Some research suggests moods are related to overall job satisfaction. [Brief AP, Robertson L. (1989). 717±727]. [Weiss HM, Nicholas JP, Daus CS. (1999). Organizational Behavior and Human Decision Processes 78: 1±24]

Positive and negative emotions were also found to be significantly related to overall job satisfaction.[Fisher D. (2000). Journal of Organizational Behavior 21, 185±202] The understanding of how emotion regulation relates to job satisfaction concerns two models:

Emotional dissonance is a state of discrepancy between public displays of emotions and internal experiences of emotions, [Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). 88–115]. [Rafaeli, A.; Sutton, R. I. (1989). Research in Organizational Behavior 11: 1–42.] that often follows the process of emotion regulation. Emotional dissonance is associated with high emotional exhaustion, low organizational commitment, and low job satisfaction. [Abraham, R (1999).Journal of Psychology 133 (4): 441–455.]. [Morris, J. A.; Feldman, D. C. (1997). "Journal of Managerial Issues 9: 257–274.]

Social interaction model: Taking the social interaction perspective, workers' emotion regulation might beget responses from others during interpersonal encounters that subsequently impact their own job satisfaction. For example: The accumulation of favorable responses to displays of pleasant emotions might positively affect job satisfaction. [Cote S.,Morgan LM (2002). 947–962]

It has been well documented that genetics influence a variety of individual differences. [Rowe, D. C. (1987).American Psychologist 42: 218–227.] Some research suggests genetics also play a role in the intrinsic, direct experiences of job satisfaction like challenge or achievement (as opposed to extrinsic, environmental factors like working conditions). One experiment used sets of monozygotic twins, reared apart, to test for the existence of genetic influence on job satis-

faction. While the results indicate the majority of the variance in job satisfaction was due to environmental factors (70%), genetic influence is still a minor factor. Genetic heritability was also suggested for several of the job characteristics measured in the experiment, such as complexity level, motor skill requirements, and physical demands. [Arvey, R. D.; Bouchard, T. J.; Segal, N. L.; Abraham, L. M. (1989),187–192].

Personality: Some research suggests an association between personality and job satisfaction. [Judge, T. A.; Heller, D.; Mount, M. K. (2002) 530–541]. Specifically, this research describes the role of negative affectivity and positive affectivity. Negative affectivity is related strongly to the personality trait of neuroticism. Individuals high in negative affectivity are more prone to experience less job satisfaction. Positive affectivity is related strongly to the personality trait of extraversion. Those high in positive affectivity are more prone to be satisfied in most dimensions of their life, including their job. Differences in affectivity likely impact how individuals will perceive objective job circumstances like pay and working conditions, thus affecting their satisfaction in that job. [Brief, A. P.; Weiss, H. M. (2002). 279–307].

7. Absenteeism

Numerous studies have been done to show the correlation of job satisfaction and absenteeism. [Goldberg, C. B., & Waldman, D. A. (2000). p:665–676.] For example, Goldberg and Waldman looked at absenteeism in two dimensions as total time lost (number of missed days) and the frequency of time lost. Self-reported data and records-based data were collected and compared. Following absenteeism measures were evaluated according to absenteeism predictors:

- Self-report time lost,
- self-reported frequency,
- records-based time lost.

Only three categories of predictors had a significant relationship ratio and were taken in account further:

- Health
- Wages
- Position level

This research results revealed that absenteeism cannot be predicted by job satisfaction, although other studies have found significant relationships.

8. Conclusion

To summarize, job satisfaction is so important for employees' life. In this article we handle generally job satisfaction and employees. Role of employees is grown on productivity of company so they must be good their job, job satisfaction is that one of important factors on employee's performance. In there, is mentioned effects and results of job satisfaction on employees. Also, employees against to problems on their work life such as absenteeism, lack of motivation psychological distress and low self esteem. Additional, explained individual factors, strategic employee recognition for job satisfaction and employees performance. If employee have a enough job satisfaction, company productivity will be higher. Shortly job satisfaction of employees means that increasing productivity and profits of company. So, Managers should focus on two areas to improve job satisfaction, motivation and productivity: how employees are treated and the content of their work. A good employee survey should help management focus in on areas which are creating dissatisfaction or which are not providing adequate motivation.

References

1. Arvey, R. D., Bouchard, T. J., Segal, N. L.; Abraham, L. M. (1989), *Job satisfaction: Environmental and genetic components*, Journal of Applied Psychology 74 (2): 187–192. doi:10.1037/0021-9010.74.2.187.
2. Abraham, R (1999), *The impact of emotional dissonance on organizational commitment and intention to Turnovem*, Journal of Psychology 133 (4): 441–455. doi:10.1080/00223989909599754. PMID 10412221.
3. Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993), *Emotional labor in service roles: the influence of identity*, Academy of Management Review, 18, 88–115.
4. Adams, J. S. (1965), *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 276–299). New York: Academic Press.
5. Brief, A. P.; Weiss, H. M. (2002), *Organizational behavior: Affect in the workplace*, Annual Review of Psychology 53: 279–307. Doi: 10.1146/annurev.psych.53.100901.135156. PMID 11752487.
6. Brief AP, Roberson L. (1989), *Job attitude organization: an exploratory study*, Journal of Applied Social Psychology 19: 717–727.
7. Cote S.,Morgan LM (2002), *A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit*, Journal of Organizational Behavior vol 23, 947–962.
8. *Five mistaken beliefs business leaders have about innovation from Freek Vermeulen in Forbes*, May 2011.
9. *How Employee Recognition Programmes improve Retention*, CFO Insight Magazine, January 2013 .

10. Heller, D. J. (2002). *The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction*, Journal of Organizational Behavior, p. 815–835.
11. Herzberg, F. (1974), *Motivation- Hygiene Profiles*, Organizational Dynamics 3(2), 18–29.
12. Goldberg, C. B., & Waldman, D. A. (2000), *Modeling employee absenteeism: Testing alternative measures and mediated effects based on job satisfaction*, Journal of Organizational Behavior, 21(6), 665–676. Retrieved from <http://york.ezproxy.cuny.edu:2048/loginurl=http://search.proquest.com/docview/224879009?accountid=15180>
13. GARBOUA, L.L., MONTMARQUETTE, C. (2004) vol.33, Issue:2, 135–151.
14. Judge, T. A.; Heller, D.; Mount, M. K. (2002). *Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis*, Journal of Applied Psychology 87 (3): 530–541. doi:10.1037/0021-9010.87.3.530. PMID 12090610.
15. *Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction?* Journal of Organizational Behavior 21, 185–202.
16. Morris, J. A.; Feldman, D. C. (1997). *Managing emotions in the workplace*. Journal of Managerial Issues 9: 257–274.
17. Rafaeli, A.; Sutton, R. I. (1989). *The expression of emotion in organizational life*, Research in Organizational Behavior 11: 1–42.
18. Rowe, D. C. (1987), *Resolving the person–situation debate: Invitation to an interdisciplinary dialogue*, American Psychologist 42: 218–227. doi:10.1037/0003-066x.42.3.218.
19. ROBINS, S.P. (2001) Organizational Behavior, 76–77.
20. ROBINS, S.P., JUDGE, T.A. (2011) *Organizational Behavior* , 114–117.
21. Schultz, Duane P. Schultz, Sydney Ellen (2010), *Psychology and work today: an introduction to industrial and organizational psychology* (10th ed.), Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall. p. 71. ISBN 978-0205683581.
22. Walster, E. E. Berscheid and G. W. Walster. (1973). *New Directions in Equity Research*, Journal of Personality and Social Psychology, 151–176.
23. Weiss HM, Nicholas JP, Daus CS. (1999). *An examination of the joint effects of affective experiences and job beliefs on job satisfaction and variations in affective experiences over time*, Organizational Behavior and Human Decision Processes 78: 1–24.

Marketing sieciowy – sposób na sukces w biznesie

Słowa kluczowe: marketing sieciowy, marketing wielopoziomowy, MLM, dystrybucja, lider, dochód pasywny

Streszczenie

Marketing sieciowy stał się branżą coraz bardziej rozpoznawalną w dzisiejszych czasach. Wiele osób słyszało o nim, lecz do końca nie wie, na czym on polega. Ludzie angażujący się w MLM oczekują od siebie systematycznej pracy, która w przyszłości ma zaowocować dochodem pasywnym. Często spotyka się ludzi z przeciętnymi umiejętnościami, którzy oczekują nieprzeciętnych zarobków, a czy w marketingu sieciowym potrzebne są na start umiejętności? Zaczynając przygodę z MLM można nie mieć żadnych umiejętności, z czasem liderzy przekazują tyle wskazówek, dzięki którym można stać się specjalistą w tej branży, a w przyszłości mieć z tego całkiem spore zarobki.

1. Istota i charakterystyka marketingu sieciowego

Marketing sieciowy (z ang. network marketing) zwany inaczej marketingiem wielopoziomowym bądź MLM (z ang. Multi Level Marketing). Jest to połączenie dwóch kluczowych terminów. Pod pierwszym pojęciem kryje się „marketing”, czyli dostarczanie produktu bądź usługi odbiorcy oferowanej przez usługodawcę czy producenta. Drugim terminem jest „wielopoziomowy”, który dotyczy systemu naliczania wynagrodzeń osobom odpowiadającym za dostarczenie produktu czy usługi odbiorcy końcowemu. Dlatego firmy opierające się na zasadzie marketingu sieciowego korzystają ze strategii opartej na dystrybucji produktu bądź usługi poza tradycyjną siecią sklepową.¹¹⁶

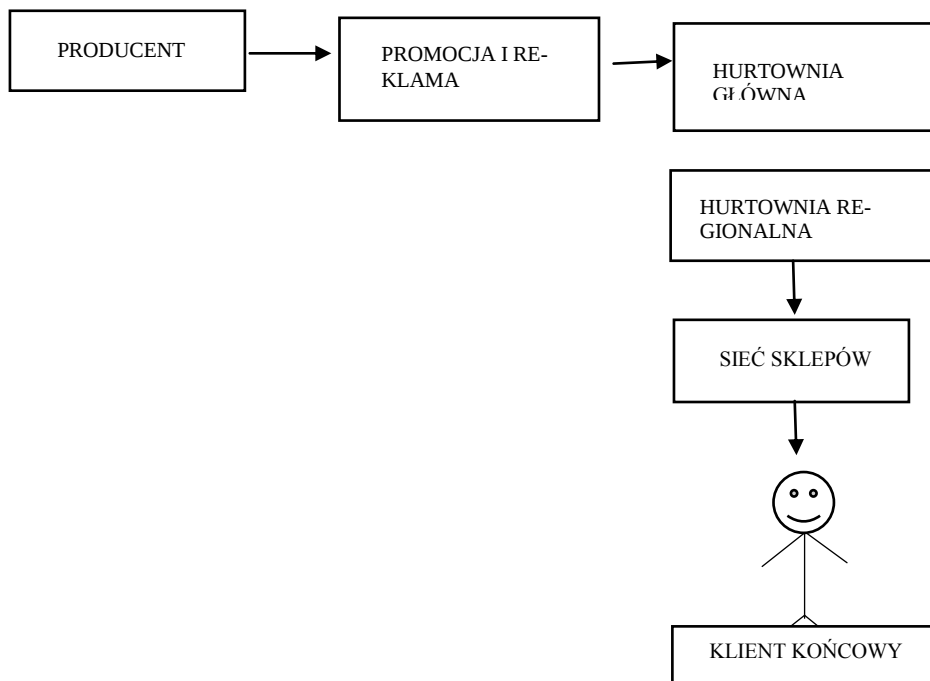
2. Marketing sieciowy to biznes, o którym się „mówi i nigdzie go nie widać”

W dzisiejszych czasach sporo słyszy się o marketingu sieciowym, lecz sporo osób tak naprawdę nie ma pojęcia, na czym on dokładnie polega. Przyczyna takiej sytuacji jest dosyć prosta, mianowicie o marketingu wielopoziomowym w telewizji się o nim nie mówi, nie preferuje on pospolitej reklamy, nie słychać o nim nawet w radiu, firmy MLM nawet nie inwestują w swoje salony sprzedaży.

¹¹⁶ <http://www.bankier.pl/wiadomosc/MLM-profesjonalny-marketing-sieciowy-Sposob-na-sukces-w-biznesie-2399681.html> (dostęp 21.04.2016)

żowe produktów. Dlatego często słyszy się, że marketing sieciowy to „biznes, którego nie widać” i dlatego spotyka się z opiniami, że w marketingu sieciowym nie da się zarobić. Wiele osób, uważa, że brak reklamy produktu jest sytuacją dziwną, która wiąże się ze złym produktem, słabej jakości, ponieważ nie został on wypromowany. Jednakże praktyka przedstawia, że dzisiejsze społeczeństwo ma dosyć czytania i słuchania „jedynych w swoim rodzaju” ofert handlowych. Głównie z tego powodu społeczeństwo chętniej kupuje produkt sprawdzony i rekomendowany przez koleżanki, kolegów czy rodzinę. Jest to jedna z podstawowych przyczyn tak szybkiego i dobrego rozwoju marketingu sieciowego. MLM obecnie staje się coraz bardziej rozpoznawalną i docenianą formą dystrybucji oraz świetnym pomysłem na wypracowanie dochodu pasywnego.

Obecnie wprowadzenie produktu na rynek nie jest większym wyzwaniem dla przeciętnego człowieka. Wyprodukowanie produktu wysokiej jakości to tak naprawdę początek drogi. Do najistotniejszego etapu zaliczyć można dystrybucję, czyli wszystkie czynności związane z dostarczeniem produktu przez producenta do docelowego nabywcy. Największy udział w cenie końcowej ma system dystrybucji. Jeszcze kilka lat temu popularna była koncentracja na maksymalnej optymalizacji procesu samej produkcji i redukcji ponoszonych kosztów. Współcześnie koszt produkcji maksymalnie sięga 20% ceny końcowej, dlatego to właśnie tutaj należy skupić swoją uwagę i 80% ceny produktu odpowiednio spożytkować. W marketingu sieciowym niezwykle istotnym elementem jest ścieżka danego wyrobu do klienta. Poziom sprzedaży danego produktu w głównej mierze decyduje o rozwoju firmy czy też jej upadku. Kluczowym zadaniem marketingu sieciowego jest dotarcie do klienta, dobre zaprezentowanie mu produktu, co w konsekwencji doprowadzi do transakcji sprzedaży.

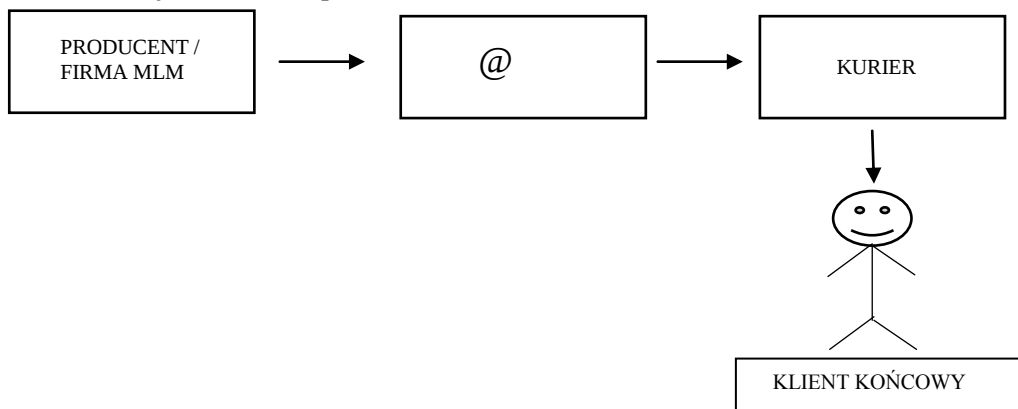


Rysunek 1. Schemat dystrybucji klasycznej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie własnego doświadczenia

Dystrybucja w ramach marketingu sieciowego wyróżnia się kilkoma korzyściami w porównaniu do klasycznej dystrybucji (rysunek 1,2). Najważniejszą korzyścią dla firmy jest generowanie bardzo niskich kosztów stałych. Firma MLM z dystrybutorami funkcjonuje na zasadzie umowy klubowej, dzięki czemu może zrezygnować z ogromnych kosztów ponoszonych na reklamę, promocję czy wynajem salonów sprzedaży. Kwoty zaoszczędzone pozwalają zainwestować w jeszcze lepszą jakość oferowanego produktu i pozwalają na wypłacenie wynagrodzenia dla dystrybutorów w stosunku do wykonanej pracy. Produkty oferowane przez firmę działającą w sektorze marketingu sieciowego najczęściej są wyrobami bardzo wysokiej jakości i najczęściej są to produkty codziennego użytku, ponieważ sprzedaż dokonywana jest na zasadzie ustnej rekomendacji.

Gdy produkt oferowany przez firmę MLM jest naprawdę dobrej jakości, to rzeczą wiadomą jest, że klient powróci.¹¹⁷



Rysunek 2. Schemat dystrybucji w MLM

Źródło: Opracowanie własne na podstawie własnego doświadczenia

3. Możliwości współpracy z firmą MLM

W firmach zajmujących się marketingiem sieciowym najczęściej spotyka się trzy podstawowe poziomy współpracy dystrybutora z firmą MLM. Zalicza się do nich.¹¹⁸

Możliwość kupowania produktów po cenach niższych niż prezentowanych w katalogu – zostając dystrybutorem danej firmy, na starcie otrzymywany jest rabat na produkty (jest on uzależniony od planu marketingowego firmy, największą zniżkę można spotkać nawet, aż –30%). Dystrybutor zamawia produkt bezpośrednio od producenta.

1. Możliwość prezentowania produktów osobom ze swojego otoczenia – każdy pośrednik zarejestrowany w danej branży MLM może polecać produkt znajomym ze swojego otoczenia, używając do tego kontaktów indywidualnych. Wystarczy przejść się z katalogiem po znajomych, rodzinie, sąsiadkach i po prostu zebrać zamówienie, następnie dostarczyć im zamówiony produkt i w ten sposób dystrybutor zarabia na marży, bo tak jak już wcześniej zostało wspomniane, dystrybutor posiada rabat, a on sprzedaje produkty po cenie katalogowej. Jest to szybki sposób na dorobienie sobie dodatkowych pieniędzy.

¹¹⁷ Lenar P. *MLM. Profesjonalny marketing sieciowy Sposób na sukces w biznesie* HELION, Gliwice 2013, s. 20

¹¹⁸ Lenar P. *MLM. Profesjonalny marketing sieciowy Sposób na sukces w biznesie* HELION, Gliwice 2013, s. 24

2. Możliwość budowania własnej struktury-polega to na zaprezentowaniu znajomym możliwości zarabiania pieniędzy. Zaprasza się osoby chętne do korzystania z podanych wyżej możliwości. W marketingu sieciowym liderzy, którzy rozbudują swoją strukturę, tak, aby dobrze prosperowała, otrzymują wynagrodzenie adekwatne do osiągniętych wyników (poziom dochodu jest proporcjonalny do poziom zamówień). Nie jest powiedziane, że osoby zajmujące najwyższe pozycje w firmowej hierarchii będą zarabiały najwięcej. Bowiem plany marketingowe są tak konstruowane, aby osoby najbardziej zaangażowane, które w pracę wkładają najwięcej wysiłku, co przekłada się na wysoki wynik najwięcej zarabiały.

4. Kampania reklamowa w MLM

W obecnych czasach doskonale zdajemy sobie sprawę z faktu, że wyprodukowanie danego produktu kosztuje maksymalnie 20% ceny końcowej. W pozostałą część ceny można wliczyć reklamę, promocję przez znaną osobę, dystrybucję, transport, logistykę dopiero na samym końcu trafia to do docelowego klienta. Takie sytuacje spotyka się najczęściej przy produktach kosmetycznych czy usługach finansowych. Rzeczą wiadomą jest, że klient nie kupi produktu dopóki nie przyjdzie do sklepu, jak to mówią „reklama dźwignią handlu”. Ideą marketingu wielopoziomowego jest, zatem rezygnacja z ogromnej sumy pieniędzy przeznaczanych na reklamę, promocję, itp. a zainwestowanie tych pieniędzy na wynagrodzenia współpracowników, zgodnie z obowiązującym planem marketingowym. Produkt wędruje bezpośrednio od producenta poprzez odpowiednie osoby dystrybucyjne i od razu trafia do klienta. Motorem sprzedaży produktów nie są kampanie reklamowe tylko ustna rekomendacja. Ciekawym aspektem jest fakt, iż w firmach zajmujących się marketingiem sieciowym nie ma typowej kadry kierowniczej. Każdy zarejestrowany dystrybutor jest sam dla siebie szefem, który ma takie same prawa i możliwości jak osoby występujące wyżej w strukturze.

5. Lider w branży MLM

Aby osiągnąć sukces w marketingu wielopoziomowym konieczne jest rozwinięcie kilku ważnych umiejętności, do których zaliczyć można:¹¹⁹

- umiejętność komunikacji,
- umiejętność sprzedaży i prezentacji,
- umiejętność bycia liderem.

¹¹⁹<http://blog.pawellenar.pl/lider-mlm-ukryty-wewnatrz-ciebie> (dostęp 21.04.2016)

Najważniejszym zadaniem lidera jest rozwijanie w ludziach wiary w samych siebie, a nie wiary w jego osobę. Aby stać się dobrym liderem w MLM należy rozpocząć proces rozwoju poczynając od realizacji niżej wymienionych punktów:

1. Rozwijanie w ludziach wiary w samych siebie-lider powinien poświęcać dużo swojego czasu osobom, które według niego mają wielki potencjał. Powinien być dla nich przykładem w każdej sytuacji, powinien dbać o dobre relacje, zabierać na szkolenia, konferencje tematyczne, wspierać. Lider nie może wyręczać, nowy członek lepiej, żeby zrobił pomału, ale przynajmniej sam zastosuje techniki w praktyce, dzięki czemu się nauczy. Ambitne osoby należy wspierać i prowadzić do pięcia się w górę. Lider staje się nauczycielem biznesu, gdzie następnie pozwala „samodzielnie pływać” i nie można doprowadzić do sytuacji, że uczeń uzależni się od podawania „deski do pływania”.
2. Stań się mistrzem słuchania-najważniejszym aspektem jest opanowanie sztuki aktywnego słuchania. Lider powinien skupiać swoją uwagę na całkowitym przekazie drugiej osoby. Właśnie wtedy nawiązuje się autentyczne relacje z rozmówcą. Umiejętne słuchanie jest oznaką szacunku do drugiej osoby.
3. Mobilizuj, aby dawać z siebie to, co naprawdę najlepsze-„trzymaj się z daleka od ludzi, którzy próbują pomniejszać twoje ambicje. Maili ludzie zawsze tak robią, a naprawdę wielcy starają się, abyś poczuł, że ty też możesz być wielki” (Mark Twain).
4. Inspiruj innych swoją wizją-odwaga i determinacja pozwala dążyć wytrwale w obranym kierunku. Osobisty przykład zainspiruje innych wykorzystując efekt rozpędu, który zaowocuje w przyszłości. Najczęstszą spotykaną przyczyną rezygnacji nowych osób z marketingu sieciowego są tzw. „dobre rady” osób z najbliższego otoczenia, które demotywią do pracy. Nie pozwól im na to!
5. Buduj zespół i kreuj następnych liderów-wiara w ludzi z wielkim potencjałem to podstawa. Lider powinien zachęcać, aby dawać z siebie 101% zaangażowania, co w przyszłości przełoży się na „dochód pasywny”.¹²⁰

Ważną rolę w branży marketingu sieciowego pełnią liderzy sieci. Pod pojęciem lider kryje się osoba, która dzięki determinacji i pracy zbudowała swoją grupę dystrybutorów, która rozwija się prężnie i przynosi odpowiednio wysoki poziom obrotów oferowanych produktów w firmie. Liderem jest osoba, która swoim przykładem udowadnia, że system marketingu wielopoziomowego naprawdę działa. Po zbudowaniu odpowiednio dużej sieci dystrybucji o zrównoważonym poziomie obrotów towarami, wypracowywany zostaje tak zwany „dochód pasywny”, który można zapisać następująco: raz wykonana praca w przyszłości przynosi efekty (pieniądze). Perspektywa dochodu pasywnego jest głównym motywem, dla którego ludzie rozpoczynają pracę w ramach MLM.

¹²⁰<http://blog.pawellenar.pl/lider-mlm-ukryty-wewnatrz-ciebie> (dostęp 21.04.2016)

6. Tradycyjny biznes a MLM

W tradycyjnym biznesie, aby firma dobrze prosperowała, konieczne są inwestycje, które ponosi się zanim firma stanie się źródłem zarobków. Do głównych inwestycji zalicza się kapitał początkowy, który może sięgać nawet kilkuset tysięcy złotych, różnego rodzaju składki ubezpieczenia czy też wynajem lokalu, a na zyski niekiedy trzeba poczekać nawet kilkanaście miesięcy.

Natomiast, aby rozpocząć własny biznes w branży marketingu sieciowego, na początku trzeba zainwestować w starter, którego koszt wynosi od kilkunastu do kilkuset złotych i jest to inwestycja jednorazowa. W pakiecie startowym można znaleźć podstawowe narzędzia pracy, czyli katalogi, próbki produktów, plan marketingowy, itp. Od momentu zakupu pakietu startowego można zacząć zarabiać pieniądze. Firma MLM wypłaca swoim dystrybutorom wynagrodzenia w postaci rabatu na produkty bądź jak ktoś już zarabia spore pieniądze i prowadzi własną działalność gospodarczą bezpośrednio trafiają one na jego konto bankowe. Dlatego marketing wielopoziomowy uważany jest za biznes, którego każdy może się podjąć, niezależnie od zasobów finansowych.

Każdy człowiek żyjący w dzisiejszych czasach coraz częściej zaczyna się zastanawiać nad kwestiami przyszłej emerytury. Jedno w naszym kraju jest pewne, że system emerytalny nie będzie w stanie zagwarantować nam godnego życia na emeryturze. Dlatego społeczeństwo bierze sobie coraz bardziej do serca przysłowie, „jeśli umiesz liczyć, to licz na siebie”. Ludzie zaczynają budować własne źródła dochodu pasywnego i zaczynają się coraz częściej angażować w marketing sieciowy.

7. Sukces w marketingu sieciowym

Ludzie, którzy osiągają sukcesy, charakteryzują się dwoma wspólnymi cechami:¹²¹

1. Mają jasny sprecyzowany obraz swojego życia po zrealizowaniu swojego celu. Potrafią z entuzjazmem opowiadać o swojej pracy, są odważni, pewni siebie, zdecydowanie i co najważniejsze wiedzą, czego tak naprawdę oczekują od życia.
2. Mają plan działania. Poszukują sposobu na jeszcze szybsze osiągnięcie swojego celu. Dobrze wykorzystują każdą wolną chwilę na tworzenie czegoś, co w przyszłości da trwale korzyści.

Te dwie rzeczy są podstawą do osiągnięcia sukcesu zarówno w marketingu sieciowym jak i w każdej innej dziedzinie.

Najczęstszą wymówką, jako spotyka się proponując osobie MLM jest brak czasu. Okazuje się, że największe wyniki osiągają osoby, które mają mało wol-

¹²¹ Lenar P. *MLM. Profesjonalny marketing sieciowy Sposób na sukces w biznesie* HELION, Gliwice 2013, s. 31

nego czasu i marketing sieciowy traktują, jako pracę dodatkową. Z doświadczenia można powiedzieć, że osoby z dużą ilością prac codziennych chętniej wykonają powierzoną pracę, zadanie, niż osoby, które mają naprawdę sporo wolnego czasu. Często spotyka się z opinią, że osoby z dużą ilością wolnego czasu są bardzo zapracowanymi ludźmi.

Zawsze w społeczeństwie znajdują się osoby negatywnie nastawione do danego biznesu. Mniej więcej jest ich około 20% społeczeństwa, którzy wszystko widzą w ciemnych kolorach, tzw. toksyczni ludzie. Negatywni ludzie niekorzystnie wpływają na nasze samopoczucie i co gorsze na chęci do działania. Często od takich ludzi słyszy się, że „to się nie uda”, „na tym nie da się zarobić”, „mam znajomych, którzy na tym nie zarobili”, „gdzieś musi być haczyk” czy „w życiu, aby coś osiągnąć, to trzeba ciężko pracować, albo być złodziejem”, itd. Taki typ osobowości w marketingu sieciowym powinno się unikać. Wprowadzenie takiej osoby do struktury MLM może przyczynić się samych problemów.

8. Podsumowanie

Internet opanował współczesny świat, sporo osób jest już od niego uzależnionych, ale nie ma, co się dziwić, ponieważ w Internecie naprawdę wszystko można już znaleźć. Internet znalazł również swoje zastosowanie w marketingu sieciowym. Używając narzędzi do pracy online usprawnia się komunikację oraz przyspiesza się przepływ informacji między osobami w strukturze. Jeżeli firma MLM wykorzysta Internet w odpowiedni sposób, to jej biznes może rozwijać się w zaskakująco szybkim tempie. Nie można zapomnieć o bardzo istotnej kwestii, jaką jest idea marketingu wielopoziomowego, która brzmi, profesjonalny marketing sieciowy oparty jest na budowaniu relacji z innymi ludźmi.¹²²

W marketingu sieciowym odnajdzie się każdy, wystarczy się odpowiednio zaangażować a nie szukać wymówek. Zarobki są indywidualne, uzależnione od włożonej pracy i systematyczności. Zarabianie w sieci staje się przyszłością całego marketingu, dlatego im szybciej rozpocznie się pracę w nim tym więcej można będzie zarobić na przestrzeni kilku kolejnych miesięcy, lat.¹²³ Marketing sieciowy zalicza się do biznesu dostępnego praktycznie dla każdego człowieka, jednakże, aby osiągnąć duże sukcesy w tej branży należy być skoncentrowanym na tym, co się robi i zrozumieć główne korzyści płynące z marketingu wielopoziomowego.

¹²²<http://internetnetworkmarketer.pl/blog/3-powody-dla-ktorych-warto-wykorzystac-internet-w-marketingu-sieciowym/> (dostęp 21.04.2016)

¹²³<http://blog.intrux.com.pl/?p=2600> (dostęp 21.04.2016)

Abstract

Network marketing industry has become more and more recognizable today. Many people have heard about it but do not really know what it is. People engaged in MLM expect from themselves systematic work, which in the future will result in passive income. It is often people with average skills who expect outstanding earnings, and whether network marketing need to start skills? Starting an adventure with MLM you do not have any skills, time leaders communicate enough clues so you can become a specialist in this industry, and in the future to have this quite a lot of earnings

Key words: Network marketing, Multi-level marketing, MLM, distribution, leader, passive income..

Bibliografia

1. Lenar P. *MLM Profesjonalny marketing sieciowy. Sposób na sukces w biznesie*. HELION, Gliwice 2013.
2. <http://www.bankier.pl/wiadomosc/MLM-profesjonalny-marketing-sieciowy-Sposob-na-sukces-w-biznesie-2399681.html>.
3. <http://blog.pawellenar.pl/lider-mlm-ukryty-wewnatrz-ciebie>.
4. <http://internetnetworkmarketer.pl/blog/3-powody-dla-ktorych-warto-wykorzystac-internet-w-marketingu-sieciowym/>.
5. <http://blog.intrux.com.pl/?p=2600>.

Znaczenie zasobów ludzkich w kontekście kształtowania potencjału rozwojowego w polskich obszarach metropolitalnych

Słowa kluczowe: zrównoważony rozwój, obszary metropolitalne, społeczność terytorialna.

Streszczenie

W artykule podjęto problematykę znaczenia zasobów ludzkich w kontekście kształtowania potencjału rozwojowego w obszarach metropolitalnych w Polsce. Stanowią one bowiem jeden z kluczowych zasobów wpływających na zrównoważony rozwój w aspekcie społecznym i jednocześnie wykazują silne powiązania z pozostałymi elementami triady: wymiarem ekonomicznym i ekologicznym. Artykuł składa się z dwóch części teoretycznej i empirycznej. Bazę teoretyczną opracowania stanowi identyfikacja i analiza kluczowych problemów i wyzwań rozwojowych występujących w polskich obszarach metropolitalnych ze szczególnym uwzględnieniem aspektów społecznych. W części empirycznej przedstawiono wyniki badania dotyczącego znaczenia zasobów ludzkich dla kształtowania rozwoju obszarów metropolitalnych.

1. Wstęp

Rosnąca rola obszarów metropolitalnych przejawia się między innymi we wciąż rosnącym tempie akumulacji różnego rodzaju zasobów, w tym przede wszystkim ludzkich, finansowych, majątkowych. Obszary metropolitalne są również miejscem nagromadzenia różnego rodzaju infrastruktury. Z perspektywy całego systemu gospodarczego Polski stanowią one główne ośrodki rozwoju, co przejawia się w pełnionych funkcjach, jak i potencjale, jaki posiadają pod tym względem. Z drugiej jednak strony obszary metropolitalne dotyczą liczne problemy, które uniemożliwiają w znacznej mierze na pełne wykorzystanie tkwiących w nich możliwości. Nie bez znaczenia pozostają również wyzwania rozwojowe, jakie stoją przed współczesnymi miastami i ich sąsiedztwem, szczególnie zaś tymi, które odgrywają tak istotną rolę, jak obszary metropolitalne właśnie.

Celem artykułu jest w pierwszej kolejności określenie roli i znaczenia obszarów metropolitalnych w systemie gospodarczym Polski, następnie przedstawienie ich głównych problemów i wyzwań rozwojowych by w końcu dokonać ewaluacji znaczenia zasobów ludzkich w kontekście kształtowania potencjału rozwojowego. Zdecydowano się na zawężenie zakresu przedmiotowego do wymiaru społecznego funkcjonowania obszarów metropolitalnych, jako że stanowi on niezwykle interesujący aspekt ich działalności.

Przygotowując artykuł wykorzystano między innymi badania bibliometryczne w zakresie działalności obszarów metropolitalnych w Polsce (przegląd i krytyczną analizę literatury) oraz metodę ankiety (kwestionariusz ankiety).

2. Obszary metropolitalne w Polsce

Zakres pojęciowy obszaru metropolitalnego określa Ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym z 23 marca 2003 r., w której wskazuje się, że pod pojęciem tym rozumie się „obszar wielkiego miasta oraz powiązane z nim funkcjonalnie bezpośrednie otoczenie, ustalone w koncepcji przestrzennego zagospodarowania kraju”.¹²² Proces wyznaczania obszaru metropolitalnego nazywany jest delimitacją. [Ministerstwo Rozwoju Regionalnego 2013] Metodyka delimitacji opiera się na wybranych wskaźnikach natężenia kluczowych cech potencjalnych obszarów metropolitalnych, które można podzielić na trzy grupy: wskaźniki funkcjonalne, wskaźniki społeczno-gospodarcze oraz wskaźniki morfologiczne.

W Koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju wskazuje się na kluczowe cechy obszarów metropolitalnych, są to:

- wysoka jakość usług, instytucji i wyposażenia materialnego (infrastrukturalnego),
- wysoki potencjał innowacyjny,
- wysoka konkurencyjność produkcji i wyspecjalizowanych usług,
- silne wewnętrzne więzy współpracy gospodarczej, społecznej i instytucjonalnej,
- wyjątkowość i specyfika miejsc.¹²³

Polskie obszary metropolitalne wykazują znaczne zróżnicowanie tak pod względem wielkości, pełnionych funkcji, morfologii, czy charakteru więzi pomiędzy miastem centralnym a strefą peryferyjną. We wszystkich przypadkach należy jednak podkreślić istnienie silnych interakcji zachodzących w dychotomicznym układzie, który można określić mianem centrum-peryferia.¹²⁴ Wskazuje się zarówno na relacje o charakterze kooperacyjnym pomiędzy gminami wchodzącymi w skład obszaru metropolitalnego (sformalizowane związki gmin m. in. w obszarach metropolitalnych Poznania, Warszawy czy Wrocławia), jak i interakcje o charakterze konkurencji.

Bohdan Jałowiecki¹²⁵ uszczegóławia zestaw kryteriów, które przesądzają o tym, czy dane miasto jest metropolią i jednocześnie czy dysponują potencjałem by tworzyć obszar metropolitalny. Wśród nich, do najważniejszych należą:

¹²² Dz. U. Nr 80 poz. 717

¹²³ Nowak M., 2010, *Polskie obszary metropolitalne – problemy definicyjne*, „Samorząd Terytorialny”, nr 3

¹²⁴ Hryniewicz J., 2010, *Teoria „centrum-peryferie” w epoce globalizacji*, „Studia Regionalne i Lokalne”, nr 2

¹²⁵ Jałowiecki B., 2005, *Polskie miasta w procesie metropolizacji*, „Studia Regionalne i Lokalne”, nr 1

- przyjmowanie przez miasto pochodzących z zagranicy czynników produkcji, inwestycji, siły roboczej, towarów i usług,
- lokalizacja zagranicznych firm, siedzib i filii międzynarodowych przedsiębiorstw, banków, instytucji pozarządowych, instytucji naukowych i oświatowych różnego szczebla oraz uniwersytetów charakteryzujących się wysokim udziałem cudzoziemców jak również lokalizacja ważnych placówek dyplomatycznych,
- eksport czynników produkcji, w tym: przedsiębiorstw, banków i innych instytucji społeczno-gospodarczych,
- funkcjonowanie w sieci bezpośrednich połączeń transportu i komunikacji z zagranicą, których wyrazem jest rozbudowany system autostrad, szybkiej kolei, międzynarodowych portów lotniczych lub morskich,
- występowanie rozbudowanej infrastruktury komunikacyjnej i telekomunikacyjnej umożliwiającej sprawną i szybką wymianę informacji,
- występowanie rozwiniętego sektora usług nastawionego na zagranicznych klientów, w tym lokalizacja centrów kongresowych i wystawienniczych, wysokiego poziomu obiektów hotelowych i gastronomicznych, szkół międzynarodowych, wysokiej jakości powierzchni biurowych, międzynarodowych kancelarii prawnych itp., międzynarodowych instytucji naukowych,
- występowanie środków masowego przekazu o zasięgu międzynarodowym (prasa, radio, telewizja, portale internetowe),
- organizacja cyklicznych wydarzeń: naukowych, gospodarczych, kulturowych, sportowych.

Wykształcanie się obszarów metropolitalnych jest konsekwencją postępujących procesów urbanizacyjnych, w tym szczególności suburbanizacyjnych, które powodują przestrzenny rozwój tkanki miejskiej (obszarów zurbanizowanych) i pociągają za sobą liczne następstwa. [Hall 1996, s.15–23] Procesy, które kształtują metropolie i obszary metropolitalne nazywa się procesami metropolizacji.¹²⁶

W kolejnym rozdziale przedstawione zostaną najistotniejsze problemy rozwojowe polskich obszar.

3. Społeczne problemy i wyzwania rozwojowe obszarów metropolitalnych w Polsce

Z funkcjonowaniem obszarów metropolitalnych wiążą się liczne problemy i wyzwania rozwojowe, które można rozpatrywać z dwójakiej perspektywy – szans i zagrożeń. Stosunkowo wczesne stadium rozwoju obszarów metropolitalnych w Polsce uzasadnia położenie szczególnego nacisku na zagrożenia właśnie. Stanowią one bowiem bardzo istotne bariery rozwoju, uniemożliwiające stabilny i susten-sywny rozwój. Bardzo dynamiczny i jednocześnie chaotyczny przebieg procesów

¹²⁶Zuzańska-Żyśko E., *Procesy metropolizacji. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2016, s. 21–32

metropolizacji w Polsce w ostatnich 25 latach przyczynił się do nagromadzenia licznych problemów rozwojowych. Pomimo licznych działań, wielu z nich nie udało się powstrzymać, co więcej ich znaczna część przejawia dalszym ciągu wzrastające tempo i odciska się coraz większym piętnem na funkcjonowaniu obszarów metropolitalnych. Należy przy tym podkreślić, że problemy te dotyczą w różnym stopniu tak miasto metropolitalne, jak i strefę funkcjonalnego otoczenia, często również problemy te przyjmują specyficzny charakter w zależności od miejsca występowania. Niewątpliwie zatem można mówić o znacznej złożoności, dynamice i niepewności towarzyszącej zjawiskom, które negatywnie wpływają na funkcjonowanie obszarów metropolitalnych.

Za najważniejsze problemy i wyzwania rozwojowe polskich obszarów metropolitalnych w ich społecznym aspekcie funkcjonowania uznaje się współcześnie:

- zaspokojenie różnorodnych potrzeb zgłaszanych przez wszystkich interesariuszy,
- potrzebę zapewnienia wysokiej jakości życia przede wszystkim mieszkańcom, ale i pozostałym grupom przebywającym i funkcjonującym w ramach obszaru metropolitalnego,
- konieczność eliminacji ubóstwa i wykluczenia społecznego,
- zapewnienie odpowiednich warunków mieszkaniowych,
- zapewnienie wysokiego poziomu szeroko rozumianego bezpieczeństwa,
- tworzenie warunków sprzyjających kształtowaniu społeczeństwa obywatelskiego,
- wzrost świadomości ponoszenia odpowiedzialności za wspólne dobro.¹²⁷

Kształtowanie odpowiednich warunków życiowych poprzez gwarancję możliwości zaspokojenia potrzeb mieszkańców i innych grup interesariuszy w obszarach metropolitalnych stanowi podstawę ich sprawnego działania. Często bowiem wskazuje się na to, że zasoby ludzkie mające charakter kapitału niematerialnego wraz z relacjami jakie kształtują się między różnymi grupami interesariuszy są kluczowe z perspektyw tworzenia potencjału rozwojowego. Na potrzeby weryfikacji wyżej postawionego założenia zdecydowano się na przeprowadzenie badania dotyczącego postrzegania znaczenia zasobów ludzkich na tle innych zasobów w kontekście generowania potencjału rozwojowego gmin tworzących wybrane obszary metropolitalne w Polsce. Realizacji badania służył kwestionariusz ankiety skierowany do wybranych jednostek samorządu terytorialnego.

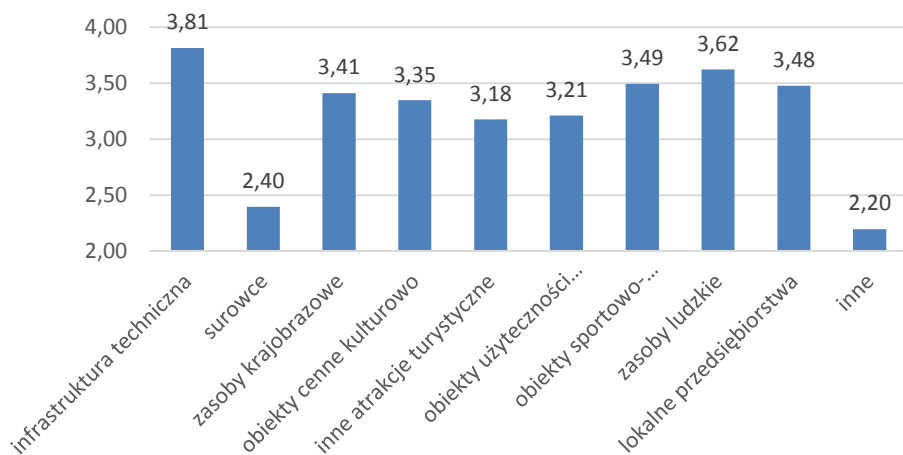
4. Poziom zrównoważonego rozwoju obszarów metropolitalnych w Polsce – aspekt społeczny

O znaczeniu społecznego wymiaru funkcjonowania obszarów metropolitalnych w Polsce, w tym w kontekście realizacji założeń koncepcji zrównoważonego rozwoju świadczą wyniki badań przeprowadzonych przez Autora na przeło-

¹²⁷ Mierzejewska L., 2010, *Rozwój zrównoważony miasta. Zagadnienia poznawcze i praktyczne*, Wyd. UAM, Poznań

mie 2015 i 2016 roku. Badania skierowano do ponad 350 gmin i miast tworzących osiem polskich obszarów metropolitalnych skupionych wokół metropolii Gdańska, Katowic, Krakowa, Łodzi, Poznania, Szczecina, Warszawy i Wrocławia. Przyjętą metodą badawczą był wywiad przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety dedykowanej przedstawicielom najwyższych władz gminnych lub miejskich w zależności od charakteru badanej jednostki samorządu terytorialnego. Zwrot z badania wyniósł 41,88% (uzyskano 129 wypełnionych kwestionariuszy drogą tradycyjną-listową oraz elektroniczną).

W kwestionariuszu pytano między innymi o istotność różnego rodzaju zasobów w kontekście potencjału rozwojowego gminy lub miasta-wykres 1. Spośród wskazanych wariantów zasoby ludzkie znalazły się na drugiej pozycji uzyskując średni wynik odpowiedzi na poziomie 3,62 gdzie wartość odpowiadała bardzo niskiemu znaczeniu, natomiast 5 bardzo wysokiemu znaczeniu z perspektywy potencjału rozwojowego badanych jednostek samorządu terytorialnego. Jedynie „infrastruktura techniczna” uzyskała wyższy rezultat (3,81). Należy jednak podkreślić, że odpowiedzi kształtowały się na różnym poziomie w zależności od specyfiki badanych jednostek i tak, zasoby ludzkie uznawana za najważniejszą w kontekście kształtowania potencjału rozwojowego wśród wszystkich miast metropolitalnych oraz w zdecydowanej większości gmin miejskich, dając średnie rezultaty plasujące te zasoby na pierwszym miejscu. Gorzej wypadły wyniki zasobów ludzkich wśród gmin miejsko-wiejskich, zdecydowanie gorzej natomiast wśród gmin wiejskich. Można zatem postawić wniosek ogólny, który sprowadza się do stwierdzenia, że zasoby ludzkie są tym bardziej istotne dla kształtowania potencjału rozwojowego badanych jednostek, im ta jednostka są większe pod względem liczby ludności. Osobny wniosek dotyczy położenia względem miast metropolitalnych-im bliżej miasta metropolitalnego, tym większe znaczenie zasobów ludzkich. W miastach i gminach położonych peryferyjnie względem metropolii, zasoby ludzkie są mniej istotne dla badanego zjawiska. Czwartym z wymiarów natężenia badanego zjawiska jest położenie względem sieci infrastruktury technicznej. Mimo znaczącej wielkości badanej jednostki, bliskiego położenia względem miasta metropolitalnego i miejskiego charakteru gminy, znaczenie zasobów ludzkich maleje, jeśli przez gminę/miasto przebiegają ważne szlaki komunikacyjne (drogowe, kolejowe) lub położone są w znacznej bliskości ważnych węzłów transportowych (porty lotnicze, porty morskie) lub innych znaczących obiektów infrastrukturalnych. W takich przypadkach infrastruktura techniczna odgrywała dominującą rolę z perspektywy kształtowania potencjału rozwojowego gminy/miasta.



Wykres 1. Istotność zasobów w kontekście kształtowania potencjału rozwojowego w polskich obszarach metropolitalnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych

Kwestionariusz ankiety badał również między innymi aktywność gmin/miast w zakresie przyciągania nowych: mieszkańców, inwestorów oraz turystów. Te trzy grupy uznano bowiem w kontekście działalności obszarów metropolitalnych za najistotniejsze dla kształtowania poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego obszarów metropolitalnych. Wśród wszystkich gmin przebadanych gmin największy nacisk kładziony jest na aktywne kształtowanie polityki przyciągania nowych inwestorów (3,06 gdzie ocena 1 oznacza bierne podejście, natomiast 4 aktywne). Uzyskany wynik należy interpretować jako proaktywne podejmowanie działań w tym zakresie. Polityka przyciągania nowych mieszkańców wśród wszystkich zbadanych gmin kształtuje się na zbliżonym poziomie pod względem kryterium aktywności w tym zakresie, o czym świadczy przeciętny rezultat na poziomie 2,94, nieco gorzej pod tym względem wypada polityka w zakresie przyciągania turystów (2,85). Tym niemniej, należy wskazać, że samorządy tworzące polskie obszary metropolitalne podejmują aktywne działania na rzecz przyciągania nowych inwestorów, mieszkańców i turystów. Na niekorzyść tej drugiej grupy, która z perspektywy niniejszego opracowania stanowi szczególny obiekt zainteresowania, świadczyć może stopień wyposażenia badanych gmin w zasoby (głównie infrastrukturalne). W wielu przypadkach (szczególnie wśród gmin miejsko-wiejskich, wiejskich o peryferyjnym położeniu), można mówić o „niedoborze” tychże. Przekładać się to może wzrost zainteresowania i podejmowanie wzmożonych działań w zakresie przyciągania no-

wych inwestorów, co potencjalnie pozytywnie wpływa na rozwój infrastruktury. Nie ulega jednak wątpliwości, że istnieje również odwrotna zależność, tzn. rozwinięta infrastruktura przyciąga inwestorów oraz mieszkańców, co jest poniekąd gwarantem wysokiego poziomu życia. Jako ostatni wniosek z badań, należy wskazać zachodzenie podobnej zależności jak w przypadku poprzedniego pytania, co oznacza że to miasta metropolitalne i gminy miejskie położone w ich pobliżu kładą większy nacisk na prowadzenie aktywnej polityki w zakresie przyciągania nowych mieszkańców, aniżeli w przyciąganiu inwestorów. Natomiast im mniejsza gmina i bardziej wiejski jej charakter oraz położenie peryferyjne względem miasta centralnego, tym większe nastawienie na przyciąganie inwestorów.

Badania prowadzone wśród gmin i miast polskich obszarów metropolitalnych potwierdzają wysokie znaczenie zasobów ludzkich-społeczności lokalnej, jako kluczowego zasobu dla kształtowania potencjału rozwoju społeczno-gospodarczego. W takim kontekście społeczność lokalną należy uznać za najistotniejszy zasób w wymiarze społecznym zrównoważonego rozwoju.

Abstract

Article discusses the importance of human resources in the context of shaping the developmental potential in metropolitan areas in Poland. Human resources constitute in fact one of the key resources that affect on sustainable development in the social aspect, and at the same time have a strong relationship with other elements of the triad: economic and environmental dimension. The article consists of two parts - theoretical and empirical. Theoretical basis is to develop an identification and analysis of key issues and challenges of development occurring in the Polish metropolitan areas with special emphasis on the social aspects. In the empirical part the results of study on the importance of human resources on the development of metropolitan areas was presented.

Key words: sustainable development, metropolia areas, community territorial

Bibliografia:

1. Hryniewicz J., 2010, *Teoria „centrum-peryferie” w epoce globalizacji*, „Studia Regionalne i Lokalne”, nr 2.
2. Jałowiecki B., 2005, *Polskie miasta w procesie metropolizacji*, „Studia Regionalne i Lokalne”, nr 1.
3. Mierzejewska L., 2010, *Rozwój zrównoważony miasta. Zagadnienia poznawcze i praktyczne*, Wyd. UAM, Poznań.
4. Nowak M., 2010, *Polskie obszary metropolitalne-problemy definicyjne*, „Samorząd Terytorialny”, nr 3.
5. Ustawa z dnia 23 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, Dz. U. Nr 80 poz. 717.
6. Zuzańska-Żyśko E., *Procesy metropolizacji. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2016.

Rola menedżera w przedsiębiorstwie

Streszczenie

Artykuł ukazuje przede wszystkim rolę menedżera w przedsiębiorstwie. Pozycja menedżera jest silniejsza niż kiedyś, dlatego też zakres jego zadań jest szerszy. W obecnych czasach nie istnieje firma bez menedżera, a dobry menedżer, który posiada odpowiednie umiejętności i kwalifikacje jest dla przedsiębiorstwa bezcenny.

Słowa kluczowe: menedżer, rodzaje menedżerów, role menedżera, zadania menedżera.

1. Wstęp

Popularne powiedzenie mówi, że jeśli menedżer jest dobry potrafi robić z siania złoto.¹²⁸ Takiego menedżera chciałby mieć w swojej firmie każdy przedsiębiorca, pytanie jak go znaleźć. W obecnych czasach zajmują się tym osoby specjalnie wyspecjalizowane w tym zakresie, nazywani „łowcami głów” (ang. Headhunter).¹²⁹ Ich praca polega na wyszukiwaniu wysokiej klasy menedżerów i ekspertów w dziedzinie zarządzania. Headhunter, niczym prawdziwy łowca, ma za zadanie „upolować” pożądaną osobę, a następnie skłonić ją do zmiany pracodawcy. Jak ważna jest zaś rola menedżera w przedsiębiorstwie świadczą same fakty – która poważna firma nie ma wśród swojej kadry choćby jednego menedżera? To właśnie menedżer, mający odpowiednie umiejętności, ma poprzez właściwe zarządzanie doprowadzić do sukcesu przedsiębiorstwa, a “sukces to maksymalne wykorzystanie możliwości jakie masz”, jak twierdził amerykański pisarz i mówca motywacyjny znany jako Zig Ziglar.¹³⁰

2. Rodzaje menedżerów w przedsiębiorstwie

Pojęcie manager wywodzi się z języka angielskiego. Jego polskojęzyczny odpowiednik to menedżer, który określa osobę zarządzającą przedsiębiorstwem

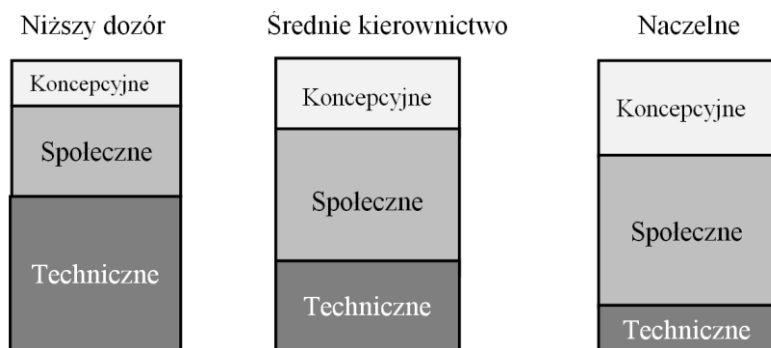
¹²⁸ T. Sztucki, *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, wyd. Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1996, s. 229

¹²⁹ <https://pl.wikipedia.org/wiki/Headhunter>

¹³⁰ https://pl.wikipedia.org/wiki/Zig_Ziglar

lub jego częścią.¹³¹ Biorąc pod uwagę powyższą definicję można wywnioskować, że każda osoba, która podejmuje jakiekolwiek decyzje staje się menedżerem. Należałoby jednak dodać, że w takim przypadku każdy jest menadżerem własnego działania na podstawie podjętych decyzji. W rzeczywistości w życiu codziennym i symbiozie z otoczeniem nosiłoby to jednak znamiona pewnego nadużycia tego określenia. Właśnie dlatego określenie menedżera używa się głównie w stosunku osób, które podejmują decyzje dotyczące działania firmy (przedsiębiorstwa), np. w zakresie:

- toczących się procesów produkcyjnych (dostawa materiałów do produkcji, sprzedaż wyrobów gotowych, ustalania cen zakupu i sprzedaży itp.),
 - zarządzania finansami firmy (wyliczanie kosztów i dochodów, prowadzenie księgowości, płacenie podatków itp.),
 - zarządzania pracownikami (zatrudnianie, zwalnianie, wynagradzanie za pracę, fundusz socjalny itp.),
 - zarządzanie reklamą, promocją (współpraca z mediami, przygotowanie reklam własnych usług lub produktów, organizowanie stoisk na targach itp.).
- Menedżerów możemy podzielić według poszczególnych szczebli:
- Najwyższego szczebla (np. prezydent, prezes),
 - Średniego szczebla (np. kierownik działu),
 - Pierwszej linii (ang. *front line manager*) (np. brygadzysta).



Rysunek 1. Umiejętności kierownicze potrzebne do skutecznego działania na różnych szczeblach kierownictwa

Źródło: J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1992, s. 36

Jak widać na zaprezentowanym rysunku menedżer na każdym stopniu powinien posiadać zarówno umiejętności koncepcyjne, jak i społeczne i techniczne, lecz każdą z nich w odpowiednich proporcjach. I tak więc menedżerowie najniż-

¹³¹ Słownik Wyrazów Obcych, wyd. PWN, Warszawa 1995, s. 708

szego szczebla muszą dysponować przede wszystkim umiejętnościami technicznymi, natomiast menedżerowie średniego szczebla, którzy są łącznikami między najniższym a najwyższym szczeblem, powinni władać w szczególności umiejętnościami społecznymi, z jednej strony realizują oni zadania polecane im przez menedżerów najwyższego szczebla, a jednocześnie nadzorują działania najniższego szczebla. Najwyższe kierownictwo, czyli ludzie zwani prezesami, dyrektorami naczelnymi, itd., potrzebują głównie umiejętności społecznych i koncepcyjnych. Wynika to z tego, że są oni odpowiedzialni za najważniejsze decyzje dla przedsiębiorstwa, ustalanie jego misji i celów strategicznych. To oni kierują przedsiębiorstwem, ponieważ do nich należy wyznaczanie kierunków działania.

3. Zadania menedżera w przedsiębiorstwie

W 1954 roku ukazała się książka Petera Druckera pt. „Praktyka zarządzania” (ang. *The Practice of Management*), w której autor sformułował m. in. zadania menedżera mające ponadczasowy charakter.

Określił je następująco:¹³²

1. Musi zarządzać przez cele.
2. Musi podejmować większe ryzyko i z większym wyprzedzeniem (...) menedżer będzie musiał umieć skalkulować każde ryzyko, wybrać najkorzystniejszy jego wariant, ustalić z góry czego oczekuje i sterować swymi dalszymi działaniami w zależności od tego, czy bieg wydarzeń potwierdza czy też zawodzi jego oczekiwania.
3. Musi być zdolny do podejmowania decyzji o charakterze strategicznym.
4. Musi być zdolny do stworzenia zespołu, w którym każdy (...) potrafi oceniać swą wydajność i wyniki w odniesieniu do wspólnego celu.
5. Musi być zdolny do szybkiego i jasnego przekazywania informacji. Musi być zdolny do motywowania ludzi.
6. Musi widzieć biznes jako całość i z nim swoją funkcję integrować.
7. Menedżer jutra będzie musiał uchwycić relacje między swoim produktem i swoją branżą a otoczeniem, uchwycić w niej to co ważne i wziąć w rachubę we własnych decyzjach i działaniach. Będzie musiał nauczyć się postrzegania ekonomicznych, politycznych i społecznych zjawisk w skali światowej tudzież uwzględniania trendów światowych w swych decyzjach.

Austriak Peter Drucker (1909–2005) był niepodważalnie ekspertem w dziedzinie zarządzania, uważanym za jednego z najwybitniejszych teoretyków zarządzania XX wieku, jego książki i publikacje nadal inspirują i cieszą się autorytetem. W wymienionych wyżej zadaniach menedżera umieścić stwierdzenia „menedżer jutra”, to „jutro” można odnieść do współczesnych czasów.

¹³² T. Sztucki, *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, wyd. Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1996, s. 223

Zadania menedżera wynikają z funkcji zarządzania, które są następujące: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Menedżer w przedsiębiorstwie jest odpowiedzialny za realizację tych funkcji. W pierwszej kolejności więc ustala cele przedsiębiorstwa i sposoby ich osiągnięcia. Następnie organizuje pracę podwładnych, określając kto i co powinien zrobić, a kolejno motywuje ich do pracy. Motywowanie to obecnie jedno z najważniejszych zadań menedżera, na tyle ważne, że często menedżerowie szkolą się specjalnie w tym zakresie. Menedżer musi zachęcać, skłaniać pracowników do działania, ponieważ odpowiednia motywacja przyczynia się do efektywności pracy. Ostatnią fazą jest kontrola wykonanych czynności, a więc oceny, czy zostały osiągnięte zamierzone cele, ustalając przy tym mierniki tej oceny.¹³³

4. Role menedżera w przedsiębiorstwie

Współczesny menedżer w przedsiębiorstwie ma bardzo wiele funkcji, jego rola nie jest jednolita. Menedżer jest kierownikiem, który odpowiada na za pracę innych, rozdziela tę pracę i nadzoruje ją, podejmuje decyzje strategiczne, a także motywuje pracowników do pracy i kontroluje, czy zostały osiągnięte założone cele. Zadania menedżera są zróżnicowane, dlatego w dzisiejszych czasach każde sprawnie działające przedsiębiorstwo zatrudnia nie jednego, a nawet kilku menedżerów.

W doktrynie zarządzania przyjmuje się obecnie określony podział ról menedżera ustalony przez kanadyjskiego ekonomistę, profesora i wykładowcę akademickiego Henry'ego Mintzberga'a. W 1975 roku opublikował on artykuł *The Manager's Job: Folcore and Fact*¹³⁴, w którym wyróżnił dziesięć podstawowych ról menedżera, grupując je następująco:

- Role interpersonalne: reprezentant, przywódca i łącznik.
- Role informacyjne: monitor, rozdzielający informacje i rzecznik.
- Role decyzyjne: przedsiębiorca, kierujący zaburzeniami, rozdzielający zasoby i negocjator.

Jako reprezentant menedżer jest przedstawicielem przedsiębiorstwa w zewnętrznych stosunkach. Jego zadania w tym zakresie są stricte reprezentacyjne, np. witanie gości, wygłaszanie przemówień, udzielanie wywiadów czy uczestniczenie w konferencjach prasowych.

Po drugie przywódca, czyli człowiek odpowiedzialny za kierowanie zespołem pracowniczym, wyznaczanie celów i dążenie do ich zrealizowania. W tej funkcji władza menedżera polega także na motywowaniu pracowników, stosując przy tym materialne i niematerialne motywatory. Promowanie i dyscyplinowanie ma doprowadzić do maksymalizacji efektywności zamierzonych celów.

¹³³ <http://edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/poz/scb/index06.html>

¹³⁴ Mintzberg H., *The Manager's Job: Folcore and Fact* [w:] Reynolds J., *The Managing Care Reader*, wyd. Routledge, New York, p. 289–303

Rola łącznika wymaga utrzymywania wewnętrznych i zewnętrznych relacji z innymi ludźmi i organizacjami. Informacje są ważne z punktu widzenia tworzenia „baz danych” na temat otoczenia przedsiębiorstwa.

Menedżer-monitor jest obserwatorem, który ma za zadanie pozyskiwać informacje i je analizować. W tym celu obserwuje otoczenie przedsiębiorstwa. Informacje pozwalają wykryć problemy i skorygować je, a także wykorzystać istniejące szanse.

Menedżer wprowadza do przedsiębiorstwa zewnętrzne informacje, takie jak np. informacje o zmianach w ustawie, a jednocześnie usprawnia wewnętrzny przepływ informacji. Ma więc za zadanie upowszechnianie i rozdzielanie informacji.

Według słownika języka polskiego rzecznik¹³⁵ to „osoba występująca w imieniu kogoś innego”. Menedżer jako rzecznik przekazuje informacje o przedsiębiorstwie na zewnątrz. Szczególnie ważnymi odbiorcami tych informacji są kluczowi posiadacze wpływów i grupy interesów. Informując o planach i działaniach przedsiębiorstwa menedżer jest odbierany jako ekspert w dziedzinie, co może wpływać na jego autorytet.

Jednym ze sposobów osiągania jak najefektywniejszych celów przedsiębiorstwa jest inicjowanie zmian. Menedżer ma za zadanie rozpoznawanie błędów i decydowanie o ich naprawie, podejmując przy tym pewne ryzyko. W celu wprowadzania danych zmian menedżer może rozdzielić zadania innym i nadzorować je.

Jak to w życiu, tak i w przedsiębiorstwie mogą pojawić się różne problemy, które w firmie wynikają z konfliktów między pracownikami lub zewnętrznymi zagrożeniami, a rolą menedżera jest rozwiązywanie trudności i w miarę możliwości ograniczanie ich na przyszłość. Obecnie nie przyjmuje się poglądu, że konflikty powinno się likwidować, wręcz przeciwnie, według ekspertów są one potrzebne, ponieważ motywują do działania, powinny być jednak właściwie kierowane, co jest zadaniem menedżera.

Przedsiębiorstwo, jak każda organizacja, dysponuje czterema podstawowymi zasobami: rzeczowymi, ludzkimi, informacyjnymi i finansowymi. Menedżer ma za zadanie odpowiednie rozmieszczenie każdego z nich, a przy tym przeciwdziałanie zakłóceniom niezależnym od woli menedżera, takim jak zmiany przepisów czy zmiany trendów.

Menedżer spełnia także niezwykle ważną funkcję negocjatora. Współcześnie negocjacje są podstawową formą prowadzenia interesów, a że polegają na komunikacji między stronami mającymi sprzeczne interesy to menedżer jest odpowiedzialny za znalezienie kompromisu, który będzie dla przedsiębiorstwa najbardziej korzystny.¹³⁶

¹³⁵ Słownik języka polskiego [dostęp: 19.04.2016]

¹³⁶ Dariusz J., Latusek D., *Zarządzanie- teoria i praktyka od podstaw*, wyd. WSPiZ, Warszawa 2005, s. 13–15

5. Wyniki badań

Badania przeprowadzono na menedżerach wszystkich szczebli w przedsiębiorstwach mających siedzibę na terenie powiatu radomskiego. Za menedżerów szczebla wyższego uznano menedżerów administracji centralnej, w szczególności: prezesów, wiceprezesów, pozostałych członków zarządów. Za menedżerów szczebla średniego przyjęto zaś przede wszystkim kierowników działów, dyrektorów filii, natomiast za menedżerów pierwszej linii uwzględniono brygadzystów i majstrów. Uzyskano w ten sposób 48-osobową grupę menedżerów najwyższego szczebla, w tym grupa menedżerów szczebla średniego stanowiła 25-osobową grupę, zaś menedżerowie pierwszej linii 27-osobową zbiorowość.

Tabela 1. Struktura respondentów według zajmowanego stanowiska

Struktura respondentów wg zajmowanego stanowiska	Stosunek %
najwyższy szczebel	48
średni szczebel	25
pierwszej linii	27
ogółem	100

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania

W badaniu zapytano, jak menedżerowie oceniają występowanie wskazanych w kwestionariuszu cech psychicznych w odniesieniu do własnej osoby – przedstawiono to w tabeli 2.

Tabela 2. Autoreprezentacja cech psychicznych badanych menedżerów niezależnie od szczebla władzy (na podstawie analizy wskaźników dominujących)

Cechy występujące	Cechy niewystępujące
duża otwartość na zmiany	podatność na stres
kreatywność	nadmierny samokrytycyzm
konsekwencja w działaniu	Impulsywność
towarzyskość	Empatia
rozwaga	Skromność
komunikatywność	Nadwrażliwość
samodyscyplina	ciekawość świata
obowiązkowość	wrażliwość estetyczna
wysokie zaangażowanie w działania	Pesymizm
wytrwałość w dążeniu do celu	wysoki poziom aktywności życiowej
	wysoki poziom zaufania do innych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Tomaszuk A., *Sylwetka menedżera w świetle teorii zarządzania i badań własnych na przykładzie menedżerów sektora budownictwa województwa podlaskiego*, Białystok 2013

W świetle przeprowadzonych menedżer jawi się prawie idealnie. Jest osobą otwartą na zmiany, kreatywną i konsekwentną w działaniu. Ponadto jest komunikatywny, a zarazem bardzo odpowiedzialny i niezwykle towarzyski. Charakteryzuje się rozwagą w podejmowaniu decyzji, wysokim zaangażowaniem w podejmowaniu działania i jednocześnie wytrwałością w dążeniu do celu. Nie dotyka go podatność na stres, nie bywa impulsywny i nadwrażliwy. Menedżer nie jest też pesymistą. Brakuje mu tylko nieco empatii i ciekawości świata. Występowanie badanych cech w zależności od szczebla władzy zobrazowano w tabeli 2.

Tabela 3. Autoreprezentacja cech psychicznych badanych menedżerów w zależności od szczebla władzy

Cecha	Wskazania menedżerów		
	pierwszej linii	średniego szczebla	wyższego szczebla
podatność na stres	występuje	nie występuje	
duża otwartość na zmiany	nie występuje	występuje	nie występuje
kreatywność	występuje		
impulsywność	nie występuje		
towarzyskość	występuje		
empatia	występuje	nie występuje	
rozwaga	występuje		
nadwrażliwość	nie występuje		
komunikatywność	występuje		
samodyscyplina			
pesymizm	nie występuje		
wysoka skłonność do podejmowania ryzyka			
ciekawość świata	nie występuje	występuje	
skromność	nie występuje		
obowiązkowość	występuje		
nadmierny samokrytycyzm	nie występuje		
wysokie zaangażowanie w działania	występuje		
wysoki poziom aktywności życiowej	nie występuje		
wysoki poziom zaufania do innych	występuje	nie występuje	
wytrwałość w dążeniu do celu	występuje		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: ibidem

Analizując wyniki badań, nie można zauważyć większych rozbieżności w postrzeganiu wskazanych cech w zależności od szczebla władzy niż pomiędzy oceną menedżerów średniego szczebla a menedżerami szczebla najwyższego. U menedżerów średniego szczebla pojawia się duża otwartość na zmiany i ciekawość świata. Jest to o tyle naturalne, że dokonana w trakcie życia autoreprezentacja stanowi aktywne odzwierciedlenie własnej osoby i swoich zachowań i jest pojęciem względnie stałym. Nie można stwierdzić, że wraz ze zmianą zajmowanego stanowiska zmieniają się jego cechy osobowościowe (psychiczne). Analizując menadżerów pierwszej linii z pozostałymi dwoma rodzajami można zauważyć większe rozbieżności w postrzeganiu cech menedżerskich. Wywołane jest to tym, że mają oni większy kontakt z pracownikami niż menedżerowie średniego czy najwyższego szczebla. Oni otrzymują zadania i polecenia od przełożonych, a co za tym idzie są bardziej podatni na stres, bo bardziej zależy im na wykonaniu zadań powierzonych przez kierownictwo. Występuje u nich również wysokie zaufanie do innych pracowników.

6. Zakończenie

Menedżer – jeszcze w połowie XX wieku słowo to oznaczało tylko kierownika nadzorującego pracę pracowników wykonawczych. Dzisiaj na tym stanowisku zatrudniane są osoby wszechstronnie uzdolnione, ponieważ zamierzeniem każdego przedsiębiorstwa jest osiągnięcie jak najbardziej efektywnych celów, dlatego też role menedżera są tak zróżnicowane. Jego skuteczność zależy od umiejętności, których winien posiadać wiele, począwszy od technicznych, koncepcyjnych do umiejętności społecznych. Nie istnieje menedżer bez znajomości języków, obsługi komputera i wyspecjalizowanych programów czy znajomości podstawowych przepisów prawnych, a także wiedzy na temat technik zarządzania (bo przecież właśnie zarządzanie jest kwintesencją roli menedżera w przedsiębiorstwie). Menedżer ponadto podejmuje decyzje, koordynuje działania i współdziała z innymi. Wszystko ma prowadzić do poprawy efektywności. Oczywiście należy odróżnić poszczególne szczeble kierownictwa i zależne od nich decyzje. Największą odpowiedzialność i najszersze zadania zapewne posiadają menedżerowie najwyższego szczebla, ponieważ odpowiadają oni bezpośrednio za pracę kierowników średniego, a pośrednio także najniższego szczebla, poza tym ustalają strategię firmy i zarządzają jej polityką.

Abstract

The article shows a role of manager in the company. Position of Manager is stronger than ever, so also his range of jobs is wider. There is no firm without the manager nowadays and a good manager, who has appropriate skills and qualifications is priceless for the enterprise.

Key words: manager, types of managers, manager roles, manager tasks

Bibliografia

1. Dariusz J., Latusek D., *Zarządzanie- teoria i praktyka od podstaw*, wyd. WSPiZ, Warszawa 2005.
2. Mintzberg H., *The Manager's Job: Folclore and Fact* [w:] Reynolds J., *The Managing Care Reader*, wyd. Routledge, New York, 2003.
3. Słownik języka polskiego.
4. Słownik Wyrazów Obcych, wyd. PWN, Warszawa 1995.
5. Sztucki T., *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, wyd. Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1996.
6. <https://pl.wikipedia.org/wiki/Headhunter>.
7. https://pl.wikipedia.org/wiki/Zig_Ziglar.
8. <http://edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/poz/scb/index06.html>.

Corporate Social Responsibility

1. Introduction

Companies have taken on progressively increasing responsibilities that go beyond their own economic activities to enter the social realm (Carroll, 1999; Waddock, 2004). Corporate responsibility has constituted itself as one of the clearest manifestations of the assumption by companies of such social responsibilities. From a business perspective, corporate responsibility has acquired increasing importance, because it is considered to be an activity that legitimizes an organization in the eyes of society (Deegan, 2002).

From the perspective of the majority of citizens and consumers, social and environmental responsibilities are factors that govern the formation of opinions about a company's reputation (BrØn and BrØn, 2003). From nonprofit organizations, public sector agencies, special interest groups, suppliers, potential investors, stockholders, politicians, even colleagues and board members; for issues ranging from health to public safety to education to community development to protecting animal rights to sustaining the environment (Kotler and Lee, 2005). And the pressures to respond strategically seem to be building, with increased internal and external expectations to address economic responsibilities as well as social ones – to do good for the corporation as well as the cause (Kotler and Lee, 2005).

Various studies (MORI, 2004; IPSOS, 2004; PriceWaterhouseCoopers, 2005) reveal that responsible activities are increasingly valued and demanded by stakeholders (consumers, investors, employees, local communities, journalists, etc.), who see in such activities the civic behavior of business, which in turn influences their evaluation of the companies (Capriotti and Moreno, 2007).

For companies, communicating their responsible behavior to their stakeholders is of vital importance. The communication function, therefore, is a key element in the management of corporate responsibility. The internet has revealed itself to be a powerful communicating tool for the achievement of this function; even though companies have not been able to explore all of its possibilities. In this regard, BrØn (2004, p.107) points out that the internet is currently one of the principal media that companies have to communicate their activities at the international level, even though many of them have not taken adequate advantage of the full potential of it for communication with stakeholders.

The main objective of this paper is to analyze how company information about corporate responsibility is organized and presented on corporate web sites in Turkey. It takes as its point of departure two basic questions. Is there information regarding corporate responsibility on corporate web sites? And, if the answer is in the affirmative, how is that information organized and presented on the web sites?

2. Theoretical Framework

Corporate social responsibility has irreversibly become part of the corporate fabric (Pearce and Doh, 2005). Many public companies have developed extensive corporate social responsibility (CSR) programs designed to generate stakeholder goodwill and boost market value. There is substantial agreement that CSR is concerned with societal obligations, although the nature and scope of these obligations remains uncertain (Craig Smith, 2003). Some authors (Craig Smith, 2003; Maignan and Ferrell, 2004) argue that companies should only be responsible to company stakeholders, while other authors argue that companies should be responsible to society as a whole (Brown and Dacin, 1997, Kotler and Lee, 2005). Just to whom companies are beholden continues to be debated.

Morrison starts by defining the concept of “social responsibility”: “social responsibility refers to a group of related issues, including human rights, human development and environmental protection (green) issues”. This author goes from “social responsibility” to “corporate social responsibility” by stating that the social issues just mentioned, in the past, were “seen as public policy matters falling within the ambit of governments” and “so long as businesses adhered to existing legal obligations they were free to focus on the “bottom line”, that is, profits and shareholder value. However, this simplistic view separating business from social responsibility has become outdated by the general recognition that as an employer and producer a company has a determinant role to play in society (Morrison, 2002).

The business case for CSR is seen to focus on a wide range of potential benefits. These include improved financial performance, reduced operating costs, long-term sustainability for companies and their employees, increased staff commitment and involvement, long term return on investments, enhanced capacity to innovate, good relations with government and communities, better risk and crisis management, enhanced brand, brand value and reputation and the development of closer links with customers and greater awareness of their needs. Commercially and academically these last two claimed benefits are clearly rooted in marketing and there is a growing, but still relatively undeveloped literature on the links between marketing and CSR (Jones, Comfort and Hillier, 2005).

In reviewing the literature on CSR marketing, Klein and Dawar (2004) argue that it plays a role in consumers’ brand and product evaluations. Bronn and

Vrioni (2001) have explored how companies use CSR in their marketing communication activities and they have argued that the changing attitudes of customers have driven companies to find new ways of making marketing increasingly relevant to society. They cite survey work from the US, which shows that when price and quality are perceived as equal many customers tend to favor socially responsible companies and products. That said, Mohr, Webb and Harris (2001) concluded that consumers' beliefs about the virtues of CSR are often inconsistent with their buying behavior. In looking to provide a framework to integrate CSR and marketing Maignan and Ferrell (2004) summarized the work of marketing scholars in examining consumer responses to CSR initiatives, the perceived importance of ethics and social responsibility among marketing practitioners and the marketing benefits resulting from corporate actions with a social dimension. The authors also explored more specific dimensions of CSR such as the support of charitable causes or the protection of the environment. In an earlier work the same authors (Maignan and Ferrell, 2001) explored the role of what they then described as corporate citizenship as a marketing instrument. Here they suggest that companies will be likely to invest in CSR if its activities trigger the active support of consumers and they go in to review the evidence on consumers' support of corporate citizenship. While this review suggests that negative CSR associations can have a detrimental effect on overall product evaluations whereas positive associations can enhance product evaluations and customer loyalty. In their conclusion, the authors propose that corporate citizenship may help companies to market their products and they call for further research to ascertain the existence and the strength of the relationship between CSR and consumer behavior (Jones, Comfort and Hillier, 2005).

The public presentation of CSR, similarly choosing a more grounded approach and taking advantage of the world wide web (Esrock and Leichty, 1998; Esrock and Leichty, 2000; Maignan and Ralston, 2002; Snider et al, 2003). They focused on the number of CSR statements, the stakeholder groups addressed, and the variations between companies or countries. Maignan and Ralston (2002), for instance, conceptualize CSR in terms of principles, processes and stakeholder issues. They report differences in the extend and choice of means in CSR reporting across four countries, as well as underlying motivations, which they categorize as performance-driven, stakeholder-driven and value-driven. Viewing CSR as a construct describing "the relationship between business and the larger society" Snider et al. (2003, p.175) found that similar CSR messages are sent to similar stakeholder groups, irrespective of the company's nationality (Silberhorn and Warren, 2007).

3. Research Methodology

In order to understand the general trends in Turkey about CSR between the years of 2006 and 2008, the web site of corporate social responsibility platform was examined.

The content analysis of the web site was done between May-July 2008. The content analyze was concentrated on four different dimensions of CSR projects; general characteristics of projects like the scope, aim and the expected value creation of the project; administrative perspective of the projects; targeted groups; and the communication perspective of the projects. To be able to understand the communication dimension, the web site of the responsible company, TV and press advertisements, press releases and campaign web site (if any) were also examined.

4. Findings

Corporate social responsibility platform web site has got total of 220 different corporate social responsibility project news in details. This is also the first web site founded in Google search in corporate social responsibility key word. The web site (<http://www.kurumsalsosyal.com/>) organized the projects in seven different headlines; education, health, environment, culture, sports, history and society. Although some projects are in more than one field, they still placed in only one of these headlines.

There are 59 international and 84 national companies supporting these programs. National companies are usually operating national wide. More than 63% of the projects are supported by NGO's or related government parties like ministries of education, environment etc. Some projects are supported by more than one non-profit group. These programs are usually continuous programs and increasing participants every year.

Companies do not publish information about their CSR budgets and their responsible department about CSR projects. Only 14% of companies include their personnel in the CSR projects. Companies usually donate money or product and organized the related event.

4.1 Education

In education division there are 104 different projects generally targeting children. Different education programs about cleaning, health, environment, sports, culture etc. are locally implemented by companies which are generally at their area of production. The 36% of the education programs are targeting elementary or kindergarten students. Three different fields of education programs are getting more importance. Fund raising or public awareness raising programs about gender discrimination against girls in education (12%) are getting more impor-

tance. The campaigns are continuous through these 3 years and highly advertised in TV and other channels.

Another important program group is vocational educations which are targeting adults without any ability or profession. The majority of these education programs are planned for and executed in less developed urban cites of cities and villages. The companies preferring these kinds of programs are usually hiring the graduates and preferring related field of vocational educations of their field of action.

The third important group is education programs for handicaps. These programs are targeting handicap children and adults. Adult programs are usually vocational oriented (80%).

Most common projects are fund raising programs for building, expanding or upgrading schools in less developed parts of the country (22%). Fund raising for partial development of facilities or building a new one is usually a common project with education related NGO's (83%).

4.2 Health

Compared to education projects health projects are very limited (19 projects). The general is supported by health associations (Turkish Hearth Health Association, Turkish Dental Association etc.). Some of these projects are supported by hospitals, pharmaceutical companies or chemical companies.

4.3 Environment

Total of 22 programs are implemented about environment. 30% of the programs also include environmental education about energy consumption, recycling, climate change and global warming, water consumption, forestation and marine cleaning. Because of limited water resources especially in big cities, projects about water consumption are increased by %25 percent in 2008.

4.4 Culture, History and Sport

There are even less projects about culture, history and sports. Cultural projects generally involve cultural or art contests for children. Drama is the most developed field of cultural CSR. Restoration projects are presented under history headline and very limited (only 8 projects). Sport education and sponsorship for athletes and handicap athletes are presented under sports headline. Of course all sponsorships are not shown on the web site. There is a lack of information on culture, history and sport CSR projects.

4.5 Society

Society headline includes other projects targeting an issue or a different group of society. 42 projects are listed in this headline (19%). The most important headline is women rights and development in the society. Vocational educations targeting women and entrepreneurship supports for women are examined in this group. Anti-discrimination and anti-violent programs are also supported by companies. These campaigns are highly advertised by related companies.

Some events and programs about animal rights, protection of elders, children and youth and charity for poor people in need are listed under this headline. This group of CSR programs takes the largest part of personnel supported event (18 projects).

5. Conclusions

CSR programs examined in the Corporate Social Responsibility Platform web site focuses on education (47%). Health, environment, culture, sport, history and society are the other headlines listed on the web site. Most of the projects are supported by NGO's and related government parties. The projects usually aim to increase funds, awareness and education level of the society.

Administrative perspectives of the projects are not fully disclosed. None of the companies' web site gives any information about the responsible department of CSR projects or CSR budgets. Very limited information could be gathered about the outcomes of the projects (size of the forestation area, education program results etc.).

Targeted groups differ in every project. Education programs usually target children and youth. Adults and handicaps are also included. Special society programs target women or aimed to protect elders, children and poor. Health programs give more importance to infants and children.

Society oriented and education programs are more advertised than other. But in year 2008 water consumption and global warming awareness campaigns are also advertised through several of channels. Only 29% of the projects have their own web sites.

These results do not show all of the CSR projects in Turkey for the last three years. But since this is a good opportunity for companies to announce their CSR activities, this free web site could give us an idea of the general trends of CSR projects and their evolution through time.

For further research, it is recommended to implement a full web site content analyze. For further information in-depth interviews with some project managers could also show the motives under these activities. It is also possible to examine the corporate organizations of the companies participating in CSR events and learn more about the administrative perspective of the projects.

References

1. Brønn, P. & Brønn, C. (2003), *A reflective stakeholder approach: co-orientation as a basis for communication and learning*, Journal of Communication Management, 7, 4, 291–303.
2. Brønn, P. (2004), *Corporate governance: is your communication hurting you?* Journal of Communication Management, 9, 2, 106–7.
3. Brønn, P.S. & Vroni, A.B. (2001), *Corporate social responsibility and cause-related marketing: An overview*. International Journal of Advertising, 20, 207–222.
4. Brown, T.J. & Dacin, P.A. (1997), *The company and the product: corporate associations and consumer product responses*, Journal of Marketing, 61, 68–84.
5. Capriotti, P. & Moreno, A. (2007), *Communicating corporate responsibility through corporate web sites in Spain*, Corporate Communications: An International Journal, 12, 3, 221–237.
6. Carroll, A. (1999), *Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct*, Business & Society, 38, 3, 268–95.
7. Craig Smith, N. (2003), *Corporate social responsibility: whether or how?* California Management Review, 45, 4, 52–76.
8. Deegan, C. (2002), *The legitimating effects of social and environmental disclosures: a theoretical foundation*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, 15, 3, 282–311.
9. Esrock, S. and Leichty, G. (1998), *Social responsibility and corporate web pages: selfpresentation or agenda setting?* Public Relations Review, 24, 3, 305–319.
10. Esrock, S. and Leichty, G. (2000), *Organization of corporate web pages: publics and functions*, Public Relations Review, 26, 3, 327–344.
11. IPSOS (2004), *Ethique des entreprises: les consommateurs européens doutent*, available at: www.ipsos.fr (accessed June 17), cited in, Capriotti, P. & Moreno, A. (2007), *Communicating corporate responsibility through corporate web sites in Spain*, Corporate Communications: An International Journal, 12, 3, 221–237.
12. Jones, P., Comfort, D., & Hillier, D. (2005), *Corporate Social Responsibility as a Means of Marketing to and Communicating with Customers Within Stores: A Case Study of UK Food Retailers*, Management Research News, 28, 10, 47–56.
13. Klein, J. & Dawar, N. (2004), *Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in a product-harm crisis*, International Journal of Research in Marketing, 21, 203–217.
14. Kotler, P. & Lee, N (2005), *Corporate Social Responsibility*, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.

15. Maignan, I. & Ferrell, O.C. (2001), *Corporate citizenship as a marketing instrument*, European Journal of Marketing, 35, 3/4, 457–484.
16. Maignan, I. And Ferrell, O.C. (2004), *Corporate social responsibility and marketing: an integrative Framework*, Journal of the Academy of Marketing Science, 32, 1, 3–19.
17. Maignan, I., Ralston, D. (2002), *Corporate social responsibility in Europe and the US*, Journal of International Business Studies, 33, 3, 497–514.
18. Mohr, L.A., Webb, D.J. & Harris, K.E. (2001), *Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior*. Journal of Consumer Affairs, 35, 1, 45–72.
19. MORI (2004), *CR update: what stakeholders really think*, available at: www.mori.com (accessed June 18), cited in, Capriotti, P. & Moreno, A. (2007), *Communicating corporate responsibility through corporate web sites in Spain*, Corporate Communications: An International Journal, 12, 3, 221–237.
20. Morrison, J. (2002), *The International Business Environment*, Palgrave, New York, NY. cited in Van Dijken, F. (2007), *Corporate social responsibility: market regulation and the evidence*, Managerial Law, 49, 4, 141–184.
21. Pearce, J.A. & Doh, J.P. (2005), *The high impact of collaborative social initiatives*, Sloan Management Review, 46, 3, 30–39.
22. PriceWaterhouseCoopers (2005), *La actitud del consumidor hacia la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)*, available at: www.pwc.com/es (accessed March 15), cited in, Capriotti, P. & Moreno, A. (2007), *Communicating corporate responsibility through corporate web sites in Spain*, Corporate Communications: An International Journal, 12, 3, 221–237.
23. Silberhorn, D. and Warren, R.C. (2007), *Defining corporate social responsibility: A view from big companies in Germany and the UK*, European Business Review, 19, 5, 352–377.
24. Snider, J., Hill, R.P. & Martin, D. (2003), *Corporate social responsibility in the 21st century: a view from the world's most successful firms* Journal of Business Ethics, 48, 2, 175–187.
25. Waddock, S. (2004), *Parallel universes: companies, academics, and the progress of corporate citizenship*, Business and Society Review, 109, 1, 5–24.

Rola instrumentów marketingowych w budowaniu wizerunku firmy

Słowa kluczowe: wizerunek, marketing-mix, public relations, Asseco Business Solutions.

Streszczenie:

Wizerunek firmy to jeden z ważniejszych elementów o jakie firma powinna dbać, jest to jeden z kluczowych aktywów firmy. Wizerunek oznacza najczęściej obraz, podobiznę, symbol, wyobrażenie. Stanowi zbiór przekonań, myśli i wyrażen danego podmiotu (osoby lub grupy) o jakimś obiekcie (firmie, produkcie, marce, miejscu, osobie). Wzrost znaczenia masowych środków przekazu spowodował, że wizerunek nabiera dla firmy coraz większego znaczenia. Przedsiębiorstwa aspirujące do zajęcia silnej pozycji na rynku potrzebują wyróżniającej od konkurentów, indywidualizującej tożsamości i jasnych form komunikowania się z otoczeniem, a zatem muszą charakteryzować się odpowiednio wykreowanym wizerunkiem.

Zarządzanie wizerunkiem w organizacji ma bardzo istotne znaczenie. Tylko niektóre przedsiębiorstwa, które potrafią właściwie wykorzystać elementy marketingu – mix zachowują swoją pozycję na rynku. Odpowiednie public relations, zintegrowane z pozostałymi instrumentami marketingu – mix pozwala skutecznie funkcjonować w skomplikowanym środowisku społeczno – ekonomicznym. Wizerunek organizacji ma ogromne znaczenie dla powodzenia działań niezależnie od ich charakteru. Utrata dobrej reputacji może i najczęściej prowadzi do poważnych problemów firmy, również wówczas, kiedy sposób jej funkcjonowania nie daje podstaw do złych opinii. Celem niniejszej pracy, jest charakterystyka instrumentów marketingowych, a dokładniej działań w zakresie public relations wpływających na wizerunek firmy.

1. Istota i instrumenty kształtujące pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa

1.1 Pojęcie wizerunku przedsiębiorstwa

W obecnych czasach, aby osiągnąć trwały sukces na rynku nie wystarcza już po prostu dobry produkt, ani nawet atrakcyjna cena, rozległa sieć sprzedaży czy intensywna promocja. W rzeczywistości aby zaistnieć w świadomości odbiorcy (obecnego jak i potencjalnego), przedsiębiorstwa muszą się z nim komunikować. Efektem tej komunikacji jest stworzenie określonego wizerunku firmy.

Według podejścia marketingowego termin „wizerunek” jest ściśle związany z jednym z najważniejszych elementów marketingu-z promocją. Najczęściej mówi się o tworzeniu wizerunku przedsiębiorstwa jako o efekcie działań public

relations.¹³⁷ Pogląd taki przedstawia P. Kotler, pisząc, że firmy zatrudniają „specjalistów od public relations do opracowania i budowy wizerunku firmy”, a public relations określając jako „wszelkie działania mające na celu promowanie i/lub ochronę wizerunku firmy lub produktu”.¹³⁸

Znaczenie wizerunku związane jest również z pojęciem motywacji. Korzystając z ofert firmy istotne są rządzące nabywcą procesy psychologiczne. W szczególności ważne są takie kategorie, jak potrzeby i motywy. Potrzeba to odczuwany przez jednostkę stan braku czegoś lub kogoś. Większa część zakupów jest przejawem zaspokajania potrzeb. Pojawienie się potrzeby jest niezbędne do powstania motywacji zakupu. To, czego konsument sobie życzy i co kupuje, przedstawia spełnienie jego potrzeb i służy wyrażaniu jego motywacji.¹³⁹ Pojęcie „wizerunku przedsiębiorstwa” dla różnych grup może oznaczać różne rzeczy. Rzeczywiście, inny jest wizerunek firmy wśród członków jej kierownictwa, a inny wśród podmiotów otoczenia. Różnić się mogą od siebie też wizerunek docelowy (długookresowy cel public relations) i ten, który daje się faktycznie stworzyć w określonym czasie. Poprzez działanie w zakresie zarządzania wizerunkiem firma zmierza do stworzenia określonego wizerunku pożądanego – powinien on zostać w firmie starannie zdefiniowany, ponieważ to od niego zależy późniejszy dobór treści promocyjnych. Wizerunek pożądaný pozostaje jednak zamierzeniem, którego realizacja jest w praktyce bardzo trudna i kosztowna, wobec tego przedsiębiorstwa określają zwykle również wizerunek optymalny (realny), tzn. możliwy do ukształtowania w danych warunkach, w krótkim okresie. Z reguły przyjmuje się, że wypracowanie wizerunku optymalnego jest celem częściowym, natomiast pożądanego – długookresowym.¹⁴⁰

1.2 Tożsamość a wizerunek firmy

W procesie tworzenia wizerunku wykorzystywane są zazwyczaj elementy identyfikujące i wyróżniające przedsiębiorstwo z otoczenia, składające się na jego tożsamość. Techniki stosowane w kreowaniu tożsamości przedsiębiorstwa wchodzą w zestaw technik public relations i bywają często nazywane jako „techniki kontaktu wizualnego”. Można tu wymienić np. znak towarowy, liternictwo, kolorystykę, wystrój budynków i środków transportu.

Według W. Budzyńskiego „wizerunek przedsiębiorstwa jest jego obrazem wśród ludzi, którzy się z nim spotykają – klientów, kontrahentów, urzędników, pracowników i innych. Inaczej – jest on tym, co ludzie myślą o przedsiębiorstwie. Tożsamość przedsiębiorstwa zaś jest sumą elementów, które identyfikują

¹³⁷ W. Budzyński, *Wizerunek firmy, kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa 2002, s.11–12

¹³⁸ P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s.546

¹³⁹ J. Szocki, *Wizerunek firmy w mediach*, Poznań ; Wrocław : "Forum Naukowe" : "Passat"-Paweł Pietrzyk, 2008, s.13

¹⁴⁰ W. Budzyński, *Wizerunek firmy, kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa 2002, s. 16–17

je, wyróżniając spośród innych przedsiębiorstw. Wyraża się ona w jego indywidualnym charakterze w formie wizualnej”.

Wobec tego można powiedzieć, że wizerunek jest tym, co ludzie o niej myślą, a tożsamość jest tym, po czym ją ludzie identyfikują (rozpoznają).

1.3 Wizerunek firmy a wizerunek marki

Specjaliści od zarządzania wskazują potrzebę kształtowania wizerunku firmy, a specjaliści od marketingu – wizerunku marki. American Marketing Association definiuje markę w następujący sposób: marka to nazwa, termin, symbol lub ich kombinacja stworzona celem identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy lub ich grupy lub wyróżnienia ich spośród konkurencji. Marka, zatem identyfikuje sprzedawcę lub producenta.

Markę często postrzega się jako swego rodzaju gwarancję jakości lub wartość dodaną, którą otrzymuje od firmy jej klient. Wiąże się to z tym, że kupuje on korzyści, jakie dają mu konkretne cechy produktu. Korzyści te mogą być funkcjonalne lub emocjonalne, widzialne bądź niewidzialne.

P. Kotler wyróżnia aż sześć znaczeń marki:

1. cecha, gdy marka wiąże się z poszukiwanymi przez klienta cechami produktu, spożytkowanymi przez firmę jako tzw. argumenty kupieckie w promocji;
2. korzyść funkcjonalna lub emocjonalna dla klienta z posiadania produktu;
3. wartość, gdyż informuje o wartościach dostarczanych przez producenta;
4. kultura, ponieważ klient styka się z określoną kulturą firmy, narodu, gdy jest z nim związana;
5. osobowość, gdyż kojarzy się z cechami osobowości, ludźmi, zwierzętami, obiektami;
6. użytkownik, jako że ma się do czynienia z rodzajem klienta kupującego i użytkującego dany produkt, czyli profilem nabywcy.¹⁴¹

1.4 Instrumenty związane z kształtowaniem wizerunku

Najbardziej istotnym punktem zarządzania wizerunkiem w przedsiębiorstwie jest zidentyfikowanie czynników mających wpływ na kształtowanie wizerunku. Do instrumentów kształtujących wizerunek przedsiębiorstwa zaliczamy: media relations, sponsoring, internal relations, inwestor relations, jak i również, drzwi otwarte, targi, wystawy, wydawnictwa firmowe.

Media relations

Współpraca ze środkami masowego przekazu (mass mediami) ma istotne znaczenie dla kreowania wizerunku organizacji. Poprzez media możliwe jest dotarcie z informacją do szerokiego kręgu odbiorców i to bez konieczności po-

¹⁴¹ P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s.410

noszenia zbyt wysokich nakładów. Konsekwencją właściwie podjętych działań z zakresu media relations są publikacje prasowe i wzmianki w blokach informacyjnych stacji radiowych i telewizyjnych. Jedyne koszty, jakie firma przy tym ponosi, wynikają z napisania informacji prasowej i wysłania jej do redakcji, plus trudne do bezpośredniego przeliczenia na pieniądze koszty związane z utrzymywaniem stałego kontaktu z dziennikarzami. Za największą zaletę współpracy z mass mediami uznaje się wiarygodność przekazywanych tą drogą informacji oraz zwiększoną siłę ich oddziaływania, która może być zarówno pozytywna, jak i negatywna (w zależności od rodzaju doniesienia).

Media relations to obszar działań, których celem jest stała współpraca ze środkami masowego przekazu.

Sponsoring

Sponsoring uważany był za jedną z technik public relations, wprawdzie ostatnio pojawiają się koncepcje rozważania sponsoringu także jako elementu promocji. Pomimo tego jego rola w tworzeniu reputacji firmy jest szczególnie istotna.¹⁴²

B. Rozwadowska pisze, że sponsoring „polega na wspieraniu przez organizację różnego rodzaju przedsięwzięć w celu stworzenia budzącego zaufanie wizerunku własnego oraz pozyskania sympatii opinii publicznej”.¹⁴³ Warunkiem sponsoringu, odróżniającym tę działalność od działalności charytatywnej są obustronne korzyści z wzajemnych świadczeń pomiędzy sponsorem a sponsorowanym.

Sponsoring przyczynia się do budowania społecznego wizerunku przedsiębiorstwa, które jest postrzegane jako dobry „obywatel”. Jednocześnie można go łączyć z innymi działaniami marketingowymi, co zwiększa siłę oddziaływania na postawę konsumentów.

Internal relations

Niezaprzeczalnie najcenniejszym zasobem organizacji, co podkreśla się w literaturze przedmiotu, są ludzie. Potencjał ludzki nabiera współcześnie w przedsiębiorstwie coraz większego znaczenia, ze względu na porównywalność oferowanych produktów i możliwość szybkiego przystosowania się firmy do zmieniających się warunków rynkowych. Dlatego też ludzie odgrywają tak istotną rolę, jeśli chodzi o inicjowanie, a następnie realizację działań związanych z kreowaniem wizerunku firmy.

¹⁴² W. Budzyński, *Public relations, zarządzanie reputacją firmy*, Poltext, Warszawa 1997, s. 135

¹⁴³ B. Rozwadowska, *Public relations, teoria, praktyka, perspektywy*, Studio Emka, Warszawa 2002, s.244

Możemy wyodrębnić następujące rodzaje internal relations:

- relacje ze współpracownikami (poprzez PR oddziałujemy na opinię zespołu, zaś poprzez właściwe zarządzanie – na realizację przez niego obowiązków);
- relacje z zarządem,
- relacje z liderami opinii wewnętrznej i inne.¹⁴⁴

Bardzo ważną funkcją public relations wewnętrznego, o której często się zapomina, jest również kształtowanie wizerunku organizacji na zewnątrz.

Investor relations

Investor relations definiujemy najczęściej jako proces polegający na gospodarowaniu informacjami z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, w szczególności w aspekcie takich obszarów, jak marketing, finanse, planowanie, kontrola oraz produkcja, pomiędzy spółką giełdową a inwestorami. Podstawowym celem relacji inwestorskich jest budowanie zaufania pomiędzy uczestnikami rynku kapitałowego, a także zapewnienie prawidłowych relacji między przedsiębiorstwem a jego akcjonariuszami. Relacje z inwestorami mają na celu przede wszystkim budowanie wiarygodności firmy, ponieważ udziałowcy będą ją wspierać tylko wówczas, gdy mają zaufanie do organizacji i jej zarządu.¹⁴⁵

Drzwi otwarte

Bardzo interesującym narzędziem kontaktu z otoczeniem są drzwi otwarte. To, co można zobaczyć, przekonuje bardziej niż słowa i składane obietnice. Podczas drzwi otwartych możemy zaprezentować wszystko, czego zainteresowany dziennikarz albo inna osoba nie może zobaczyć na co dzień. Organizowanie drzwi otwartych pozwala nie tylko zaprezentować firmę, jej wygląd oraz produkty, ale umożliwia również przeprowadzenie ciekawych badań wizerunku firmy tanim kosztem.¹⁴⁶

Swą popularność zawdzięczają uznanej i sprawdzonej skuteczności w urabianiu opinii publicznej, zmianie nastawienia do organizacji, jej spraw i produktów, ułatwionemu argumentowaniu i uzyskiwaniu reakcji zwrotnej.¹⁴⁷

Targi i wystawy

Targi i wystawy są doskonałym instrumentem public relations. Są one dla wszelkiego rodzaju organizacji dobrą sposobnością zaprezentowania się otoczeniu i to nie tylko zadaniowemu, też ogólnemu (przedstawicielom środowisk opiniotwórczych, władzom różnego szczebla, politykom, instytucjom badawczym itp.).

¹⁴⁴ *Ibidem*, s.84–85

¹⁴⁵ A. Żbikowska, *Public relations*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2005, s.132–133

¹⁴⁶ D. Tworzydło, *Public relations, teoria i studia przypadków*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Rzeszów 2005, s.64

¹⁴⁷ W. Budzyński, *Public relations, zarządzanie reputacją firmy*, Poltext, Warszawa 1997, s.133

Wydawnictwa firmowe

Istnieje kilka różnych rodzajów publikacji przygotowywanych dla celów public relations. Spośród nich najważniejszymi są wydawnictwa zakładowe, które można podzielić na dwa główne typy: wewnętrzne i zewnętrzne. Jak sama nazwa wskazuje, pierwsze z nich są przeznaczone do czytania w obrębie instytucji, podczas gdy drugie są adresowane do czytelników nie będących pracownikami firmy.

1.5 Internet – budowanie wizerunku w Internecie

W ciągu kilkunastu lat Internet doprowadził do rewolucji w biznesie. Dzięki niemu pojawiły się tysiące nowych firm o różnych profilach i różnej skali działania. Zwykle egzystują one wyłącznie (lub w przeważającej mierze) w świecie wirtualnym. Internet z jednej strony zrodził nowe obszary biznesu i zupełnie nowe przedsięwzięcia, dla których cyberprzestrzeń stała się naturalnym środowiskiem. Z drugiej zaś strony Internet jawi się jako narzędzie wspierające różnorodne cele biznesowe, pozwalające poszerzyć działalność, wprowadzające nowe drogi dotarcia do klienta i zupełnie nowe formy relacji biznesowych (np. aukcje, przetargi online). Internet stał się skutecznym narzędziem, ale też przyczyną wzrostu znaczenia PR, bo w sieci, żeby istnieć i być zauważonym trzeba się wyróżniać. Jest on też podstawowym narzędziem pracy dziennikarzy i źródłem, z którego czerpią większość potrzebnych wiadomości. Trzeba więc sprawić, żeby ważne dla nas informacje, te, którymi nasza firma chce się podzielić z opinią publiczną, tam się znalazły. I to najlepiej nie w jednym miejscu.¹⁴⁸

Kolejną techniką powszechnie wykorzystywaną w zarządzaniu wizerunkiem firmy w Internecie jest poczta elektroniczna. Umożliwia ona przysyłanie dokumentów w postaci elektronicznej pomiędzy użytkownikami sieci. Z badań prowadzonych przez stowarzyszenie public relations IPRA wynika, że 91% menedżerów zajmujących się działaniami z zakresu zarządzania wizerunkiem firmy uważa pocztę elektroniczną za podstawową technikę komunikowania się z podmiotami otoczenia firmy. Poprzez pocztę elektroniczną wysyłane są notatki prasowe i inne materiały dla prasy, co umożliwia szybkie otrzymanie tych materiałów przez dziennikarzy i łatwą ich redakcję.

Na wizerunek firmy wpływają również działania reklamowe w Internecie. Reklama internetowa to przede wszystkim tzw. bannery reklamowe, czyli fragmenty statycznej lub animowanej grafiki o różnych rozmiarach, umieszczane na obcych stronach www i połączone hiperłączem z firmową stroną www. Technika oddziaływania jest więc w tym przypadku strona firmowa w Internecie, a banner służy do rozreklamowania strony.¹⁴⁹

¹⁴⁸ L. Kamiński, *Komunikacja korporacyjna a biznes*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Warszawa 2007, s. 35–37

¹⁴⁹ W. Budzyński, *Wizerunek firmy, kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa 2002, s. 202–206

2. Zakończenie

Wzrost świadomości klientów, rosnący poziom usług i wysoka jakość produktów, a także wymagania współczesnego, konkurencyjnego rynku zmuszają producentów do wypracowania niepowtarzalnego wizerunku, by w ten sposób przetrwać i odróżnić się od konkurencji.

Wizerunek to sposób, w jaki jesteśmy postrzegani przez innych. Jego cechą jest zmienność i niestabilność. Może ulec wzmocnieniu, jeżeli jednak jego kolejne elementy okażą się sprzeczne-bardzo łatwo ulegnie rozpadowi.

Wizerunek organizacji ma ogromne znaczenie dla powodzenia podjętych działań niezależnie od ich charakteru. Utrata dobrej reputacji może i najczęściej prowadzi do poważnych problemów firmy, również wówczas, kiedy sposób jej funkcjonowania nie daje podstaw do złych opinii. Silny, konsekwentny i spójny wizerunek wykorzystywany jest przez uznane firmy w budowaniu reputacji-elementu, który decyduje o codziennym powodzeniu firm i daje przewagę konkurencyjną nad innymi. Przewaga ta powoduje, że produkty takich firm są chętniej kupowane, a co za tym idzie ich przychody są stabilniejsze.

Jak wiadomo kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa jest rzeczą trudną. Szczególnie, gdy przedsiębiorstwo działa w warunkach nasilającej się konkurencji i dojrzałego rynku. Niemniej jednak to właśnie wizerunek stanowi najczęściej podstawę do trwałego wyróżnienia się na rynku, tworzenia więzi z coraz bardziej wymagającymi klientami, budowy zaufania.

W tworzeniu wizerunku firmy najistotniejszą sprawą jest rzetelne i bieżące komunikowanie się z otoczeniem – z mediami, z kontrahentami, w końcu – z lokalnymi społecznościami. Działaniami tymi zajmują się specjaliści od public relations. Głównym zadaniem i obowiązkiem menadżera w dziedzinie public relations jest pamiętać, że nie tylko profesjonalizm pracowników PR zapewnia dobry wizerunek firmy. Dobra cena produktów, ich jakość, opakowanie, cała mieszanka marketingu mix, lata działania na rynku i wiele, wiele innych czynników wpływa na obraz naszego przedsiębiorstwa. Innymi słowy na uznanie i szacunek w oczach otoczenia pracuje cała firma a nie jedynie dział public relations.

Przedstawione w pracy elementy marketingu-mix potwierdzają ich istotną rolę w kształtowaniu wizerunku firmy. Produkt, cena, promocja i dystrybucja decydują o pozycji tej firmy i kształtują jej wizerunek na tle konkurencji.

Abstract

Corporate image it's a one of the most important ingredient which the corporate have to care about. It's a part of crucial corporate assets. Image more often than not means a picture, symbol, imagine. It represent omnibus beliefs, thoughts and phrases of particular persons about any object. A surge of sense the mass media created that image for company is more meaningful. Corporation which are going to achieve a strong position in market need to outstanding identity and clear form of communicate with ambience. So they have to have a good image. Image management in organisation has a significant weight. The aim of this project is a character sketch of marketing tools, which means measures in public relations, affecting on corporate image.

Key words: image, marketing - mix, public relations, Asseco Business Solutions

Bibliografia

Publikacje książkowe:

1. Budzyński W., *Public relations, zarządzanie reputacją firmy*, Poltext, Warszawa 1997.
2. Budzyński W., *Wizerunek firmy, kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa 2002.
3. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing- punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1998.
4. Kamiński L., *Komunikacja korporacyjna a biznes*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Warszawa 2007.
5. Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner iS-ka, Warszawa 1994.
6. Olczak A., Urbaniak M., *Marketing B2B w praktyce gospodarczej*, Warszawa 2006.
7. *Podstawy marketingu*, pr. zbior. pod red. H. Mruka, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1999.
8. Szocki J., *Wizerunek firmy w mediach*, Poznań; Wrocław: "Forum Naukowe" : "Passat"- Paweł Pietrzyk, 2008.
9. Wójcik K., *Public Relations, od A do Z*, t. 1, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.
10. Wójcik K., *Public relations od A do Z*, t. 2, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.
11. Żbikowska A., *Public relations*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2005.
12. Datko M., *Sponsoring jako narzędzie promocji*, „Marketing i Rynek” 1995, nr 7–8.

Syndrom wypalenia zawodowego – problem nie tylko menedżera ale całego społeczeństwa informacyjnego

Słowa kluczowe: społeczeństwo informacyjne, wypalenie zawodowe, burnout, WLB

Streszczenie

Celem artykułu była analiza syndromu wypalenia zawodowego oraz ocena wykorzystania WLB w społeczeństwie informacyjnym. Na podstawie studiów literaturowych zdefiniowano oraz poddano analizie i ocenie jego różne typy definicji. Następnie zweryfikowano najczęściej powtarzające się determinanty oraz objawy omawianego zagadnienia. Jako wniosek praktyczno-badawczy poddano przykład dobrych praktyk w dziedzinie zapobiegania występowania syndromu wypalenia zawodowego.

1. Wstęp

„Nie możesz się wypalić, jeśli nigdy nie płonąłeś”
Jeff Schmidt

Zjawisko syndromu zawodowego jest stosunkowo nowym problemem, którego rozwój nastąpił wraz z rozwojem nowych technologii i przeobrażeniem się społeczeństwa industrialnego w postindustrialne, gdzie informacja stała się z jednej strony jednym z głównych czynników wytwórczych z drugiej zaś źródłem przeładowania informacyjnego związanego z jej mnogością. Ponowoczesny człowiek jest przytłoczony lawiną informacji i wszelkiego rodzaju bodźców zmysłowych, których nie jest w stanie poddawać racjonalnej analizie.¹⁵¹ Próbę analizy tego problemu podjęto dopiero w latach 70. XX wieku przez Herberta Freudenberga. Natomiast syndrom wypalenia zawodowego obecnie ewoluował i stanowi jeden z najistotniejszych problemów indywidualnych i społecznych, związanych z funkcjonowaniem człowieka w sferze zawodowej i prywatnej. W skali mikro zjawisko to może być przyczyną negatywnych wyników firmy jak również obniżać jej konkurencyjność. W skali makro może doprowadzić do ogólnych zaburzeń związanych z produktywnością, a w konsekwencji do spadku konkurencyjności już nie samych przedsiębiorstw ale również całej gospodarki. Japonia jest tego najlepszym przykładem. Kraj, który bazuje na najnow-

¹⁵¹ Lotko A. *Marketing wobec ponowoczesności*, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 7–9

szych rozwiązaniach technologicznych boryka się z drastycznym przykładem wypalenia zawodowego jakim jest karōshi, czyli śmierć z przepracowania. Według danych statystycznych w 2014 roku ponad 400 osób umarło w samej Japonii z powodu karōshi, natomiast liczba ta nieoficjalnie może sięgać nawet 20 000 jak donoszą eksperci.¹⁵² Obecnie we wszystkich krajach rozwiniętych zjawisko to przyjmuje rozmiary epidemii. Problem ten stanowi przedmiot badań, analiz i działań systemowych również w krajach europejskich. W Polsce badania związane z wypaleniem zawodowym skupiają się głównie na dwóch grupach zawodowych: pielęgniarce i nauczycieli. Jednakże problem ten dotyka nie tylko wyżej wspomniane grupy zawodowe, ale całe społeczeństwo i stanowi zagrożenie nie tylko dla samej osoby dotkniętej tym syndromem ale również przełożonych, którzy powinni w sposób adekwatny zarządzać zasobami ludzkimi w taki sposób, aby byli oni efektywni w pracy i przyczyniali się do rozwoju swojego i organizacji, w której pracują.

2. Interpretacja wypalenia zawodowego

W dyskusji na temat wypalenia zawodowego często podkreśla się fakt, iż jest on skutkiem pojawiających się rozczarowań, które prowadzi jednostkę do ogólnego wyczerpania i przemęczenia, jest efektem licznych niepowodzeń, a także ilości pracy i informacji jaką człowiek musi przyswajać każdego dnia. Podczas analizy publikacji dotyczących tego zagadnienia, można wyróżnić szereg definicji, które o dziwo nie są jednorodne. Pionierzy tacy jak H. J. Freudenberger i G. North definiują owy syndrom jako „stan który krystalizuje się powoli, przez dłuższy okres przeżywania stresu i angażowania całej energii życiowej, który w końcowym efekcie wywiera negatywny wpływ na motywację, przekonania i zachowanie”.¹⁵³ Autorzy posługują się wartościami krańcowymi, można interpretować to, że sam stres i zaangażowanie nie są bezpośrednio przyczynami do występowania tego zjawiska lecz ich marginalizacja przyczynia się do jego występowania. Inny punkt postrzegania syndromu wypalenia zawodowego można zauważyć u E. Aronson, gdzie analizie poddany jest sam pracownik pod kątem etycznym i aksjologicznym, w której to sposób wartościowania i sposób podejścia jednostki do życia i innych ludzi wpływa na występowanie owego syndromu. Autor definiuje wypalenie zawodowe jako: „stan fizycznego, emocjonalnego i psychicznego wyczerpania, spowodowanego przez długotrwałe zaangażo-

¹⁵² <http://www.abc.net.au/news/2015-06-11/epidemic-of-overwork-killing-hundreds-of-japanese-each-year/6536860>

¹⁵³ Freudenberger H. J., North G. *Burn-out bei Frauen. Über das Gefühl des Ausgebranntseins* wyd. 9 M: Fischer. Frankfurt/ 2002, s. 15–27

wanie w sytuacji które są obciążone pod względem emocjonalnym”.¹⁵⁴ Poddając porównaniu różne definicje wypalenia zawodowego należy również powołać się na Ch. Maslach, która rozumienie wypalenia zawodowe jako: „syndrom, na który składają się wyczerpanie emocjonalne, depersonalizacja i obniżenie oceny własnych dokonań zawodowych”. Wyczerpanie emocjonalne dotyczy poczucia przeciążenia emocjonalnego na skutek kontaktu z innymi ludźmi, które jest nieodłącznym elementem wielu zawodów, gdzie liczą się w dużej mierze umiejętności miękkie czyli umiejętności interpersonalne.¹⁵⁵

Na podstawie analizy powyższych definicji zaobserwowano, że problem ten dotyczy w szczególności grup zawodowych o podwyższonym ryzyku, tak jak miało to miejsce w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku. Natomiast z upływem czasu, problem wypalenia zawodowego zaczęto również dostrzegać w pozostałych zawodach, cechujących się w szczególności licznymi kontaktami interpersonalnymi oraz z przyswajaniem dużej ilości informacji.

3. Determinanty i objawy syndromu wypalenia zawodowego

Syndrom wypalenia zawodowego jest określany przez autorów jako stan jednostki charakteryzujący się wyczerpaniem, niechęcią do pracy, frustracją oraz uczuciem bezradności w miejscu pracy a także w życiu prywatnym. Wyszczególnione czynniki przyczyniające się do tego zjawiska zostały zaprezentowane w Tabeli 1.

Tabela 1. Podział czynników wypalenia zawodowego

Czynniki indywidualne/ interpersonalne		Czynniki organizacyjne		Czynniki środowiskowe	
Czynniki demograficzne	Czynniki osobowościowe				
• Wiek • Płeć • Stan cywilny	• Bierność • Zależność • Nieracjonalne przekonania	Biurokracja	Niewłaściwe relacje	Niepewność jutra	Sytuacja polityczna

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <http://iwu.pl/index.php/zaklady/47-kryzysu/96-wypalenie-zawodowe?showall=1&start=3>

¹⁵⁴ Pines A.M., *Wypalenie w perspektywie egzystencjalnej – Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, PWN, Warszawa 2007, s. 15

¹⁵⁵ Maslach Ch., *Wypalenie – w perspektywie wielowymiarowe, Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000

Zaprezentowane czynniki nie stanowią idealnego podziału, lecz są ogólnym zobrażeniem jego głównych przyczyn. Należy zwrócić uwagę, że im więcej spośród wymienionych czynników odnosi się do pracownika, tym większe jest prawdopodobieństwo wystąpienia u niego tego syndromu. Wypalenie zawodowe to stan wyczerpania cielesnego, duchowego lub uczuciowego, jego przejawy mają charakter indywidualny i mogą przebiegać w różny sposób dla każdej jednostki. Niemniej jednak badania nad tą kwestią umożliwiły wyłonienie powielających się schematów. Najbardziej znanym obrazem objawów wypalenia zawodowego jest zestawienie symptomów zaprezentowany przez Chernissa w Tabeli 2.¹⁵⁶

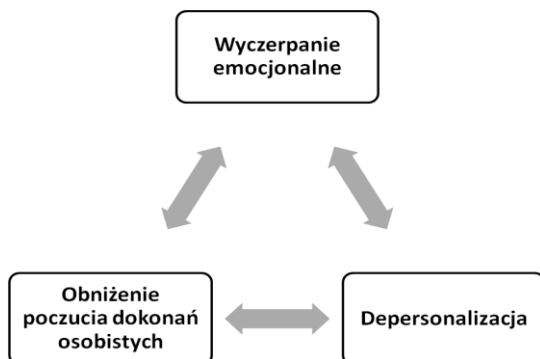
Tabela 2 Zestawienie objawów syndromu wypalenia zawodowego

Fizyczne	Emocjonalne i behawioralne	Rodzinne i społeczne	Związane z pracą
Poczucie przemęczenia	trudności w relaksowaniu się	obniżenie zainteresowania członkami rodziny	utrata zapału
niedbałość o zdrowie fizyczne	Nieustające poczucie zmęczenia	wpadanie w irytacje lub złość na członków rodziny	poczucie braku czasu
bezsennność	pogorszony nastrój	spędzanie większej ilości czasu poza domem	obawy i niechęć przed codziennym wyjściem do pracy
utrata wagi	stała obecność negatywnych postaw i myśli	opór przed wspólnym wypoczynkiem	narastający brak zadowolenia z pracy
obniżenie potrzeb seksualnych	poczucie bycia skrzywdzonym	nadmierne oglądanie telewizji	negatywne podejście do innych osób
zażywanie środków odurzających	poczucie osamotnienia lub izolacji	poczucie niekompetencji	trudności w wyrażaniu opinii
zaburzenia apetytu	poczucie pustki i brak celów		potrzeba częstego patrzenia na zegarek

Źródło opracowanie własne na podstawie: Janowska Z., Cewińska J., Wojtaszczyk K., *Dysfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. UŁ, Łódź 2005, s. 378

¹⁵⁶ Janowska Z., Cewińska J., Wojtaszczyk K., *Dysfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. UŁ, Łódź 2005, s. 378

Zestawienie takich oznak może również zostać zaprezentowane w postaci uproszczonej w modelu triady objawów wypalenia zawodowego zaprezentowanego na Rysunku 1.



Rysunek 1. Triada objawów wypalenia zawodowego

Źródło : Opracowanie własne na podstawie: Kuryłowicz J., Wypalenie się u lekarzy medycyny weterynaryjnej [w:] Okła W., Tucholska S. (red.), Wybrane zagadnienia z psychologii klinicznej i osobowości. Lublin 2005, s. 174

Rysunek 1 prezentuje tzw. triadę objawów wypalenia zawodowego, która występuje dopiero w pełnej fazie rozwoju syndromu wypalenia zawodowego.

Dzieli się ona na trzy kategorii:

- wyczerpanie emocjonalne, psychiczne i fizyczne;
- depersonalizacja podmiotów interakcji zawodowej i związany z tym cynizm;
- obniżone poczucie satysfakcji zawodowej, aż do poczucia utraty sensu pracy i rezygnacji z jej wykonywania (dążenie do zmiany zawodu lub starania o przejście na rentę bądź też wcześniejszą emeryturę).¹⁵⁷

Powyższe objawy zostały sklasyfikowane wedle kryterium przyjętego przez autorów. Niemniej jednak są one często kompatybilne ze sobą, co sugeruje o tym, iż wypalenie zawodowe może mieć więcej niż jedną przyczynę. Proces pracy sprzęga się z życiem rodzinnym, tak więc pojawiające się objawy mogą mieć swe źródło zarówno w miejscu pracy, jak i w urokach miru domowego.

¹⁵⁷ Gaś Z. B., *Doskonalący się nauczyciel*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2001s. 15–23

4. Work Life Balance narzędzie zapobiegawcze wypaleniu zawodowemu

Koncepcja *work-life balance* narodziła się w tym samym czasie, kiedy zaczęto badać problem wypalenia zawodowego. Rozwój dużych organizacji pociągnął za sobą różnorakie problemy społeczne, a do głosu zaczęli dochodzić pracownicy, którzy – coraz bardziej przemęczeni – zaczęli domagać się wyznaczenia granic między pracą, a życiem prywatnym.¹⁵⁸ Z badań przeprowadzonych przez OECD wynika, że najwięcej wolnego czasu mają obywatele Belgii, najmniej – pracujące matki w Turcji. Najmniej zapracowani są Holendrzy i Szwedzi. Polska niestety plasuje się w tym zestawieniu zdecydowanie bliżej „najgorszych” krajów, bo aż na 28. z 36.¹⁵⁹ Im więcej ludzie pracują, tym mniej czasu poświęcają na inne zajęcia, np. wypoczynek. Czas wolny jest istotny z punktu widzenia dobrego samopoczucia człowieka. Na podstawie badań przeprowadzonych przez TNS w 2015 roku na grupie reprezentatywnej 1000 mieszkańców miast (50 tys.+) w wieku od 18 do 35 lat metodą CAWI, 74% młodych mieszkańców miast powyżej 50 tysięcy ludności pracuje, zaś 33% regularnie spędza w pracy więcej niż standardowe 8 godzin dziennie. Średnia czasu spędzonego w pracy wynosiła 8 godz. 24 minuty. Dodatkowo ankietowanych poproszono o wskazanie, jakie są ich zdaniem czynniki utrudniające pracę. Wyniki badań zostały zaprezentowane na rysunku 2. Atmosfera w pracy oraz współpracownicy to nie są jedynymi przyczynami rozpraszania uwagi w miejscu pracy. W rankingu czynników najbardziej utrudniających pracę znalazły się one na trzecim miejscu. 44% opowiedziało się, że zbyt dużo rzeczy na głowie a także zdenerwowanie/ stres (48%) są głównymi przyczynami utrudniającymi prawidłowy proces pracy. Natomiast przerwy na kawę/papierosa, plany i sprawy związane z życiem osobistym, spotkania w najmniejszym stopniu wpływają na efektywność pracy. Jednakże trzy pierwsze przyczyny są źródłem wypalenia zawodowego.

Jak wynika z przeprowadzonego raportu przedsiębiorstwa odpowiedzialne społecznie powinny podejmować inicjatywy zapobiegawcze wypaleniu tak jak ma to miejsce w Japonii, w celu godzenia życia zawodowego i prywatnego swoich pracowników. Umożliwienie pracownikom korzystania z różnych programów WLB przyczynia się do redukcji wypalenia zawodowego, a jednocześnie stanowi wyzwanie dla wielu przedsiębiorców. Nie mniej jednak rozwiązania WLB są wciąż dość kosztowne, dlatego też są one wdrażane w większości przypadków przez duże przedsiębiorstwa. Na uzyskanie pozytywnego wskaźnika WLB wpływa kilka czynników.

¹⁵⁸ <http://corporate-wellness.pl/psyche-wellness-szczegoly-128.html>

¹⁵⁹ <http://csr.forbes.pl/kraje-z-najlepszym-i-najgorszym-work-life-balance,artykuly,181245,1,1.html>

Do najważniejszych zalicza się:

- dostępność usług opiekuńczych;
- regulacje prawne dotyczące elastycznego zatrudnienia;
- uwarunkowania społeczne i kulturowe;
- sytuacja na rynku pracy.¹⁶⁰



Rysunek 2. Czynniki utrudniające pracę

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu TNS-u,

http://www.tnsglobal.pl/coslychac/files/2015/06/Padasz_na_dziob_w_pracy_Raport_TNS_26.05_V3.pdf

Do niedawna pracodawcy starali się wyraźnie rozdzielać życie prywatne i zawodowe swoich pracowników. Okazuje się jednak, że wprowadzenie równowagi pomiędzy obszarem pracy a życiem pozazawodowym przyczynia się do minimalizowania syndromu wypalenia zawodowego a tym samym do efektywności personelu co przekłada się pozytywnie na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Dlatego wprowadzenie równowagi z zakresu work-life balance jest opłacalne zarówno dla przedsiębiorców jak i pracowników. Dodatkowo specjaliści z zakresu psychologii i zarządzania dostrzegają w tej idei możliwość harmonijnego rozwoju społeczeństwa, bez konieczności dokonywania wyboru między pracą a życiem pozazawodowym.

¹⁶⁰ <http://www.rynekpracy.pl/artykul.php/wpis.652/szukaj.1>

5.Podsumowanie

Syndrom wypalenia zawodowego stał się nieodłącznym elementem społeczeństwa informacyjnego. Dotyka on nie tylko zawody o podwyższonym ryzyku ale wszystkie grupy społeczne żyjące w turbulentnym otoczeniu, gdzie konieczne jest szybkie dostosowanie się do zmian i przyswajanie ogromnej liczby informacji. Dotyczy to zarówno osób którzy rozpoczęli swoją karierę zawodową z pełnym zaangażowaniem jak również tych pracowników, którzy wykonują swoją pracę z ciężącego na nich obowiązku pracy. Dlatego ważne jest wprowadzanie metod i narzędzi wspierających wykonywaną pracę, dzięki którym pracownicy będą w stanie rozwijać się w sposób harmonijny w pracy jak i w sferze pozazawodowej by uniknąć sytuacji, jaka ma miejsce w Japonii.

Abstract

The aim of the following article was to analyze the burnout syndrome as well as to analyze the usage of WLB in the information society. According to literature studies it was able to identify and compare different definition of this syndrome. Moreover, it was able to verify the most common determinants and its symptoms. As a research conclusion the article reveals the example of good practice in preventing the burnout syndrome.

Key words: information society, professional burnout, burnout, WLB

Bibliografia:

1. Freudenberger H. J., North G. Burn-out bei Frauen. *Über das Gefühl des Ausgebranntseins* wyd. 9 M: Fischer. Frankfurt 2002.
2. Gaś Z. B., *Doskonalczy się nauczyciel*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2001.
3. Janowska Z., Cewińska J., Wojtaszczyk K., *Dysfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. UŁ, Łódź 2005.
4. Kuryłowicz J., *Wypalenie się u lekarzy medycyny weterynaryjnej* [w:] W. Okła, S. Tucholska (red.), *Wybrane zagadnienia z psychologii klinicznej i osobowości*, Lublin 2005.
5. Lotko A. *Marketing wobec ponowoczesności*, CeDeWu, Warszawa 2013.
6. Maslach Ch., *Wypalenie – w perspektywie wielowymiarowe, Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
7. Pines A.M., *Wypalenie w perspektywie egzystencjalnej – Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, PWN, Warszawa 2007.
8. <http://www.abc.net.au/news/2015-06-11/epidemic-of-overwork-killing-hundreds-of-japanese-each-year/6536860> [dostęp 01.04.2016].
9. <http://corporate-wellness.pl/psyche-wellness-szczegoly-128.html>
10. http://www.tnsglobal.pl/coslychac/files/2015/06/Padasz_na_dziob_w_pracy_Raport_TNS_26.05_V3.pdf [dostęp 01.04.2016].

Udział i rola menedżera w efektywnym zarządzaniu organizacją opartą na wiedzy

Słowa kluczowe: zarządzanie, wiedza, menedżer, zarządzanie oparte na wiedzy.

Streszczenie

W każdej organizacji, bez względu na etap rozwoju, w którym się znajduje, zasadniczą rolę w sukcesie pełni kadra menedżerska, która zajmuje się planowaniem, decydowaniem, organizacją, kierowaniem, motywowaniem oraz kontrolowaniem zasobów ludzkich, rzeczowych i finansowych, a także informacyjnych. Współczesne decyzje podejmowane są w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, w skład którego wchodzi różnego rodzaju procesy, które w wymierny sposób podnoszą wysokość standardów zarządzania przedsiębiorstwami, w związku z tym od kadry menedżerskiej wymaga się coraz to wyższych kompetencji. Organizacja, by sprawnie funkcjonować musi bazować na wiedzy, którą tworzą i wykorzystują w działaniach ludzie, stąd też bardzo dużą rolę odgrywa zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy związane z zarządzaniem wiedzą oraz kapitałem ludzkim uzupełniają się oraz przenikają się nawzajem.

Niniejsza publikacja przedstawia udział oraz rolę jaką pełni menedżer w procesie zarządzania w firmie opartej na wiedzy.

1. Tradycyjne a nowoczesne oczekiwania od kierownika

W podejściu tradycyjnym kierownik to osoba, która decyduje o wszystkich sprawach jednostki, najczęściej jednoosobowo. Autorytet kierownika opierał się na wiedzy na temat danej dziedziny działalności, natomiast awans uzależniony był od wywiązywania się ze swoich obowiązków, a nie od umiejętności oraz predyspozycji do pełnienia roli kierowniczych. Posiadanie władzy wiązało się z obawami i lękiem, ponieważ lęk uważany był za jeden z najpowszechniejszych, a zarazem najskuteczniejszy środków wyrażania wpływu.¹⁶⁰ Kierownik przez swe działania ograniczał autonomię swoich podwładnych, a więc tym samym i ich kreatywność, zaangażowanie pomysłowość. Sam proces kierowania cechował się kontrolą opartą na władzy i sile. Pracownicy we wcześniejszym ujęciu organizacji często postrzegani byli jako źródło wysokich kosztów w firmie. Przedstawiona sytuacja zmuszała pracowników do rywalizacji i współzawodnictwa, ponieważ sukces jednej osoby oznaczał porażkę innej. Nie jest to

¹⁶⁰ Penc J. *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 116

jednak wskazane w organizacjach, w których wymagane jest uczenie się, ponieważ współzawodnictwo nie pozwala swobodnie dzielić się nabytymi umiejętnościami i doświadczeniami z innymi pracownikami.¹⁶¹ W firmie, gdzie panuje ciągła rywalizacja pomijana jest kwestia wymiany informacji, pomaganie innym, a tym samym mało uwagi zwraca się, by zwiększyć ogólną efektywność przedsiębiorstwa.

Przetrwanie współczesnej organizacji oraz jej rozwój, zapewnia efektywne zarządzanie wiedzą, która stanowi najważniejszy zasób firmy. Wiedza ułatwia zadawanie pytań, oraz poszukiwanie na nie odpowiedzi, umożliwia bardzo często wprowadzenie zmian przed wystąpieniem przewidzianych trudności.¹⁶²

Wzrost znaczenia wiedzy wpłynął na zmianę znaczenia człowieka dla organizacji. Podejście do przełożonych również zmieniło się, ponieważ pracownika przestano traktować jako źródło kosztu, ale raczej jako inwestycję i potencjał, w który należy inwestować i go rozwijać, gdyż jest siłą napędową organizacji. Współczesne zarządzanie znacząco odbiega od tradycyjnego podejścia do procesu zarządzania. Obecnie kierowanie musi być bliższe poczuciu odpowiedzialności za ludzi jako Zespół, a także za rozwój osobisty jego członków, niż poczuciu władzy lub przewagi nad innymi. Przełożony winny mieć służebne podejście w stosunku do pełnionych funkcji, a także ludzi w przedsiębiorstwie czy organizacji. Preferowany jest trenerski styl zarządzania, który ma za zadanie sprzyjać wzrostowi kompetencji pracowników, oraz sprawiać, że pracownicy staną się bardziej otwarci w stosunku do organizacji i będą sami dążyć do jej rozwoju.

Autorytet kierownika obecnie nie wynika tylko z posiadanego przez niego stanowiska, ale z posiadanej przez niego wiedzy, odpowiednich kwalifikacji, szczególnych zasług, wartości etycznych, moralności, czy też zachowań społecznie akceptowanych. Posłuszeństwo, polecenia oraz kontrola wypierane są przez formy współdziałania, dzięki czemu rozwijać się mogą indywidualne zdolności.

Obecnie w procesie kierowania ludźmi szczegółowe polecenia zajęły miejsce ogólnych reguł, a regulatorem działań zostaje system norm i wartości indywidualnych oraz organizacyjnych i to właśnie te wartości uznawane są za siłę motoryczną całej organizacji.¹⁶³

¹⁶¹ Pfeffer J., Sutton R.I., *Wiedza a działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 174

¹⁶² Penc J. *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 15

¹⁶³ Rybak. M. *Kultura zarządzania w kierunku przedsiębiorczości*, w: *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, red. M. Juchnowicz, Wydawnictwo Poltext, Warszawa, s. 107

2. Wiedza oraz efektywne zarządzanie wiedzą

Wiedza stanowi jeden z podstawowych atrybutów człowieka, którą pozyskuje, gromadzi oraz wykorzystuje do różnorodnych czynności. W historii odnaleźć można wiele przykładów na to, że człowiek zdobytą wiedzę starał się przekazywać z pokolenia na pokolenia, by umożliwić rozwój ludzkości w oparciu o zdobyte już doświadczenia przodków. Działanie każdej organizacji oparte jest na wiedzy każdego członka organizacji, natomiast proces zarządzania wiedzą istnieje w przedsiębiorstwach od zawsze, jednak nie był on na tyle uświadomiony przez zarządzających.¹⁶⁴

Nadejście ery informacyjnej, które nastąpiło na przełomie XX i XXI wieku spowodowało rewolucyjne zmiany w zakresie podejścia do wiedzy i jej wykorzystywania. Stała się ona dobrem kluczowym oraz podstawą gospodarowania. Ekonomisci zaczęli używać określenia „gospodarka wiedzy”, natomiast menedżerowie „zarządzanie wiedzą”.

Koncepcja zarządzania wiedzą jest młodą dziedziną, która obejmuje „nowe metody i techniki, których celem jest zapewnienie lepszej kontroli i efektywniejszego wykorzystania zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie”.¹⁶⁵ Czynniki stymulujące rozwój wiedzy w organizacji to:

- szybkie zmiany w otoczeniu,
- wprowadzenie technologii, mającej usprawnić przepływ informacji,
- wzrost konkurencji.

Wymienione czynniki wyzwalają w ludziach ciągłą potrzebę uczenia się oraz nabywania nowej wiedzy, a tym samym do zmieniania siebie, organizacji i otoczenia.

Kapitał ludzki jest źródłem wiedzy w przedsiębiorstwie. To właśnie ludzie przyczyniają się do przepływu informacji pomiędzy poszczególnymi uczestnikami rynku, powodując tym samym wzrost konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstwa. W związku z tym to właśnie kapitał ludzki i wiedza są najważniejszą wartością nowoczesnej organizacji.¹⁶⁶

Literatura podaje wiele definicji zarządzania wiedzą m.in.:

- Zarządzanie wiedzą, informacjami i doświadczeniami dostępnymi w organizacji,
- Proces kreowania oraz wykorzystywania wiedzy do poprawy efektywności działań przedsiębiorstwa,

¹⁶⁴ Wallis A., *Zarządzanie wiedzą jako czynnik zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstw* [w:] *Zastosowanie technik informacyjnych w gospodarce i zarządzanie wiedzą*, red. L. Drelichowski, A. Januszewski, G. Dzieża

¹⁶⁵ Brdulak J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005, s. 17

¹⁶⁶ Ibidem, s. 17

- Zachęcenie pracowników do dzielenia się wiedzą i zdobytym doświadczeniem.¹⁶⁷

Zarządzanie wiedzą w organizacji polega na przesyłaniu wiedzy pomiędzy różnymi komórkami przedsiębiorstwa, wyzwaniu kreatywności w pracownikach, a także na tworzeniu, przechowywaniu i wykorzystywaniu wiedzy.¹⁶⁸

W dobie dzisiejszych czasów bardzo trudno jest odnieść sukces na rynku, z powodu nasilonej konkurencji. Kompetencje, wiedza oraz elementy intelektualne tworzą Zespół czynników, które decydują o przewadze nad innymi przedsiębiorstwami. Tabela 1 przedstawia kryteria uzyskania przewagi konkurencyjnej za pomocą wiedzy. W organizacjach opartych na wiedzy, odgrywa ona zasadniczą i podstawową rolę. Infrastruktura oraz wszystkie procesy są skonstruowane tak, żeby wspierały rozwój, a także by wiedzę wykorzystać do tworzenia wartości ekonomicznej.

Tabela 1. Kryteria przewagi konkurencyjnej uzyskanej dzięki wiedzy

Organizacje uzyskują przewagę na rynku, ponieważ:			
Wiedza jest wartościowa	Wiedza rzadko występuje	Wiedza jest trudna do skopiowania i naśladowania	Wiedza nie posiada substytutów
Można dzięki niej zarabiać pieniądze	Nie każdy wszędzie i zawsze może ją osiąść	Nie jest łatwo imitować konkurenta	Trudno znaleźć inny czynnik, który będzie mógł zastąpić wiedzę

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Dobska, K. Rogoziński (red.), *Podstawy zarządzania zakładem opieki zdrowotnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 298

3. Charakterystyka przedsiębiorstwa opartego na wiedzy

Organizacja oparta na wiedzy określana jest jako taka, która posiada zdolność uczenia się, pod wpływem istotnych zachodzących w danej chwili zmian.¹⁶⁹ Na obecnym rynku o przewadze przedsiębiorstwa decyduje umiejętność pozyskania nowych rynków, dążenia do polepszenia jakości produktów oraz do wprowadzenia nowych produktów lub usług na rynek. Taki rozwój jest możliwy tylko dzięki posiadanej i przetwarzanej wiedzy.

¹⁶⁷ Wallis A., *Zarządzanie wiedzą jako czynnik zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstw* [w:] *Zastosowanie technik informacyjnych w gospodarce i zarządzanie wiedzą*, red. L. Drelichowski, A. Januszewski, G. Dzieża, Bydgoszcz-Ciechocinek 2003, s. 52

¹⁶⁸ Ibidem, s. 52

¹⁶⁹ Jasińska M., *Udział menedżera w sprawnym zarządzaniu organizacją opartą na wiedzy* [w:] *Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie*, 2010r, s. 84

Tabela 2. Cechy organizacji oraz menedżera organizacji tradycyjnej oraz opartej na wiedzy

Cechy organizacji		
L.p.	Organizacja tradycyjna	Organizacja ucząca się
1.	Kary za popełnienie błędów	Błędy pozwalają na uczenie się
2.	Wysyłanie pracowników na kursy szkoleniowe	Trening personelu oraz planowanie szkolenia
3.	Działanie wg stałych procedur pracy	Dostosowanie odpowiednich procedur do sytuacji w organizacji
4.	Kierownik ma za zadanie rozdzielać zadania, monitorować i kontrolować personel	Kierownictwo prowadzi treningi i rozwój personelu, oraz tworzy warunki całkowitego wykorzystania kompetencji pracowników
5.	Wydawanie poleceń i kontrola ich wykonania	Delegowanie uprawnień, pełna decentralizacja zarządzania
6.	Niepodjęcie ryzyka, postępowanie ostrożnie na podstawie formalnych instrukcji	Podjęcie ryzyka
7.	Odradzanie eksperymentowania	Zachęcanie do eksperymentowania
8.	Prowadzenie rewizji procesów i struktur dopiero po wystąpieniu błędu lub niezgodności	Zachęcanie do kwestionowania skuteczności pracy
9.	Zniechęcanie pracowników do sugerowania rozwiązań	Zachęcanie pracowników do sugerowania rozwiązań
10.	Podjęcie decyzji głównie w oparciu o intuicję	Podjęcie decyzji na podstawie danych empirycznych
11.	Utrudnienia podczas prowadzenia ścisłej współpracy	Ścisła współpraca
12.	Realizacja zadań rozłącznie dla każdego wydziału	realizacja zadań między różnymi wydziałami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Mikula, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 19

Organizacja oparta na wiedzy określana jest jako taka, „która ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości”.¹⁷⁰ Innym określeniem jest „nauka technik adaptacji musi być powiązana z uczeniem się znajdowania nowych rozwiązań, uczeniem się rozszerzającym nasze możliwości twórcze”.¹⁷¹ M. Finger natomiast twierdzi, że organizacja ucząca się posiada zdolność do reagowania na pojawiające się w otoczeniu zarówno bliższym jak i dalszym trudności, a sukces odnoszą tylko te przedsiębiorstwa, które potrafią odpowiednio zastosować indywidualne, a także kolektywne uczenie się, by dostosować się do zaistniałych zmian.¹⁷² C. Sikorski organizację opartą na wiedzy określa jako „organizację maksymalnie elastyczną, w której rutyna, nawyki i stereotypy nie zastępują dynamicznej rzeczywistości”.¹⁷³

Każda organizacja, która dąży do zwiększenia swojej sprawności funkcjonowania, a także której zależy na utrzymaniu odpowiednio wysokiej pozycji na rynku, musi nabyć, a później doskonalić zdolność dopasowywania się do nowych warunków, czyli do uczenia się. Warto zwrócić uwagę na różnice, między organizacją tradycyjną a organizacją uczącą się. Zostały one przedstawione w Tabeli 2

Podane przykłady wyznaczają również kompetencję i rolę menedżera w obu rodzajach organizacji. W powyższej tabeli można łatwo dostrzec jak zmieniła się rola i znaczenie menadżera w organizacji.

4. Cechy menadżera w organizacji opartej na wiedzy

Bardzo trudno jest ustalić wszystkie cechy współczesnego menadżera, które sprawiają, że odniesie on sukces w organizacji opartej na wiedzy. Współczesny menedżer bliższy jest roli lidera w grupie niż roli kierownika. Zdaniem Bennisa organizacja opartą na wiedzy mogą kierować, a nie zarządzać, tylko liderzy o „otwartych umysłach”. Lider rozumiany jest tutaj również jako wizjoner, który potrafi stworzyć w swoim zespole przyjazną i miłą atmosferę, gdzie panuje zaufanie i wzajemny szacunek.¹⁷⁴

Główną cechą dobrego menedżera są jego wysokie kwalifikacje zawodowe, a więc bycie bardzo dobrym specjalistą w swojej dziedzinie. Bardzo ważną rolę odgrywa także wiedza psychologiczna oraz zdolności organizatorskie, które pozwolą na budowanie przyjaznej atmosfery w firmie. Mnóstwo przeprowadzonych badań dowiodło, że atmosfera w pracy przekłada się na efekty i wydajność pracownika, a tym samym na efekt całościowy funkcjonowania

¹⁷⁰ Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wyd. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 26

¹⁷¹ Ibidem, s. 26

¹⁷² Mikuła B., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 10

¹⁷³ Ibidem., s. 10

¹⁷⁴ Bennis W., *Managing People is Like Herding Cats: Warren Bennis on Leadership*, Executive Excellence Publishing, Provo 1999

jednostki. Menedżer musi również umieć kontaktować się ludźmi, rozumieć ich i nawiązać z nimi porozumienia. Bardzo ważne dla pracownika jest poczucie pewności, że w przypadku nagłej, nie przewidzianej sytuacji, która wydarzy się w jego życiu prywatnym zostanie wysłuchany i zrozumiany przez swojego przełożonego.

Dobry menedżer w zespole musi poczuwać się do odpowiedzialności społecznej, a także umieć motywować swoich współpracowników. Często szczerą rozmową jest lepszym rozwiązaniem niż groźba obniżenia pensji, czy nie otrzymaniem premii dla pracownika. Menedżer musi również być odważnym w angażowaniu się w każdy powstały problem, starać się go jak najszybciej i jak najlepiej rozwiązać, tak by nikt nie został poszkodowany. W celu tym najlepiej przeprowadzić szczerą rozmowę z każdą ze stron konfliktu i doprowadzić do kompromisu, by w zespole panowała zgoda i jedność. Współczesny menedżer musi być gotowy do ponoszenia ryzyka, a także powinien być odpowiedzialności za podjęte decyzje. Ale to nie jedyne wartości, które powinny charakteryzować współczesnego menedżera. Osoba taka powinna również posiadać umiejętności kalkulacji i analizowania poziomu ryzyka, ciągle poszukiwać nowych szans, przewidywać zagrożenia oraz szybko reagować na pojawiające się okazyje.¹⁷⁵ Musi również posiadać zdolność do działania pod presją czasu oraz pod wpływem nacisku zewnętrznego, a także starać się utrzymać sprawność w sytuacjach pełnych napięć.

Odporność na frustrację, obciążenie fizyczne oraz psychiczne jest niezbędnym elementem, które musi towarzyszyć menedżerowi funkcjonującemu w przedsiębiorstwie wiedzy. Mimo wszystko musi jednak pamiętać o poczuciu własnej wartości, pewności siebie, zdolności przewidywania i przekonywania innych, a także posiadać umiejętność godzenia racjonalności z intuicją. Mimo posiadania wszystkich wymienionych powyżej cech menedżer musi uzupełniać i poszerzać swoją wiedzę, rozszerzać swoje praktyczne umiejętności kierownicze i ciągle dążyć do osiągnięcia wysokiego poziomu profesjonalizmu, a więc swego rodzaju mistrzostwa w działaniu.¹⁷⁶

5. Podsumowanie

Współcześnie zauważyć można zmianę stylu zarządzania z nastawionego na osiągnięcie jak najwyższego zysku na styl skierowany na ludzi, moralność oraz społeczeństwo. Zysk już nie jest jedynym regulatorem celu przedsiębiorstwa. Obok zysku należy wziąć pod uwagę czynniki moralne i ludzkie, które

¹⁷⁵ Kupczyk T., *Czynniki sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy* [w:] *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2009, s. 134

¹⁷⁶ Penc J., *Role i umiejętności menedżerskie. Sekrety sukcesu i kariery*, Difin, Warszawa 2005, s. 69–71

z biegiem czasu okazują się bardzo istotne w procesie funkcjonowania całej organizacji¹⁷⁷. To właśnie dzięki ludziom organizacja się rozwija. Podstawą racjonalnego gospodarowania jest podejście pluralistyczne, które charakteryzuje się tym, że firma traktowana jest jako własność wszystkich partnerów, a więc pracowników, dostawców, kooperantów, dystrybutorów, akcjonariuszy, banków oraz społeczności.¹⁷⁸ Wszystko to związane jest również, ze zmianą udziału oraz roli jaką pełni menedżer w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy. Od osoby takiej nie wymaga się tylko kierowania i organizowania pracy ludziom, ale ciągłej współpracy, nawiązania więzi ze współpracownikami. W obecnych czasach menedżera można nazywać bardzo często po prostu liderem, który reprezentuje dany zespół w firmie lub innej organizacji.

W przytoczonym artykule zaznaczone zostały cechy charakterystyczne, oraz inne wartości, które pozwolą osiągnąć menedżerowi sukces, a tym samym pozwolą na budowanie ciepłej i przyjaznej atmosfery w przedsiębiorstwie, gdzie tolerowana będzie kreatywność i pomysłowość wszystkich pracowników. Pozwoli to na rozwój jednostki i zwiększenie innowacyjności oraz sprawi, że pracownicy swoje miejsce pracy, będą traktować jak swój drugi dom, a współpracowników jak członków swoich rodzin lub najlepszych przyjaciół.

Abstract

In any organization, regardless of the stage of development where it is located, an essential role in the success of full managerial staff, which deals with planning, deciding, organizing, directing, motivating and controlling human resources, property and financial and information. Today's decisions are taken in a dynamically changing environment, which includes various kinds of processes that measurably increase the height of the standards of corporate governance, therefore the managers are required to higher and higher competence. Organization to function efficiently must be based on the knowledge they create and use in the activities of the people, hence a very large role played by human capital management. processes related knowledge management and human capital complement and penetrate each other.

This publication presents the participation and the role it plays manager in the management of the company based on knowledge.

Key words: management, science, manager, management knowledge

¹⁷⁷ Jan Paweł II, Encyklika centesimu annus, Watykan 1991, s. 69–70

¹⁷⁸ http://www.handlowa.eu/files/uwarunkowania_sukcesow_kadry_kierowniczej_11_01_2010.pdf (dostęp: 16.04.2016r.)

Bibliografia:

1. Bennis W., *Managing People is Like Herding Cats: Warren Bennis on Leadership*, Executive Excellence Publishing, Provo 1999.
2. Brdulak J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.
3. http://www.handlowa.eu/files/uwarunkowania_sukcesow_kadry_kierowniczej_11_01_2010.pdf.
4. Jan Paweł II, *Encyklika centesimu annus*, Watykan 1991.
5. Jasińska M., *Udział menedżera w sprawnym zarządzaniu organizacją opartą na wiedzy* [w:] Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie, 2010.
6. Kupczyk T., *Czynniki sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy* [w:] *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2009.
7. Miłkuła B., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Wyd. Difin, Warszawa 2002.
8. Penc J. *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
9. Penc J., *Role i umiejętności menedżerskie. Sekrety sukcesu i kariery*, Difin, Warszawa 2005.
10. Pfeffer J., Sutton R.I., *Wiedza a działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
11. Rybak. M. *Kultura zarządzania w kierunku przedsiębiorczości*, w: *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, red. M. Juchnowicz, Wydawnictwo Poltext, Warszaw.
12. Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wyd. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
13. Wallis A., *Zarządzanie wiedzą jako czynnik zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstw* [w:] *Zastosowanie technik informacyjnych w gospodarce i zarządzanie wiedzą*, red. L. Drelichowski, A. Januszewski, G. Dzieża, Akademia Techniczno-Rolnicza w Bydgoszczy, Bydgoszcz–Ciechocinek 2003.

Istota benchmarkingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Streszczenie

Otoczenie przedsiębiorstw ulega ciągłym zmianom. Przedsiębiorstwa, które chcą być konkurencyjne na rynku muszą dostosowywać się do przemian otoczenia. W tym celu wykorzystują różne metody zarządzania przedsiębiorstwem. Jedną z nich jest benchmarking, dość powszechna i popularna metoda polegająca na doskonaleniu się organizacji metodą uczenia się od innych. Pierwsza część artykułu ogólnie charakteryzuje benchmarking, następnie przedstawione są cele i zadania tej metody. W kolejnych częściach opisany jest proces wdrażania benchmarkingu i jego zastosowanie w przedsiębiorstwach. Zaprezentowana metoda benchmarkingu prowadzi do poprawy kondycji przedsiębiorstwa. Stosowana metoda porównawcza pozwala analizować różne czynniki wpływające na konkurencyjność organizacji. Proces ten jest długoterminowy i przebiega etapami. Benchmarking na szeroki zakres, jego celem jest poprawa wydajności firmy i ciągłe doskonalenie.

1. Definicja benchmarkingu

Benchmarking ma wiele definicji. R. Camp przedstawia go jako poszukiwanie najefektywniejszych metod, dzięki którym dana organizacja może osiągnąć przewagę konkurencyjną.¹⁷⁸ Zaś według Amerykańskiego Centrum Produktyności i Jakości jest to „systematyczny i ciągły proces mierzenia i porównań działalności gospodarczej danej organizacji względem liderów procesów gospodarczych, którego celem jest zdobycie informacji, która pomoże organizacji podjąć działania poprawiające jej funkcjonowanie”.¹⁷⁹

Istota benchmarkingu wynika z jego definicji. Ta metoda polega na porównywaniu się z innymi, bardziej doświadczonymi i rozwiniętymi organizacjami wzorując się na ich metodach oraz sposobach zarządzania. Benchmarking nie polega a kopiowaniu a na twórczej akceptacji stworzonej na podstawie obserwacji i porównań. Ważna jest analiza czynników, wpływających na sukcesy firmy, dzięki temu uzyskuje się dane, które umożliwiają wdrożenie procesu doskonalenia i rozwoju umiejętności jej przywódców, jak i szeregowych pracowników.¹⁸⁰ Prowadzi to do doskonalenia firmy i procesów przez nią prowadzonych.

¹⁷⁸ M. Szydelko, Ł. Szydelko, *Benchmarking w podejściu procesowym w przedsiębiorstwie- wybrane zagadnienia*, Modern Management Review, MMR, vol. XVIII, 20 (2/2013), Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2013, s. 105

¹⁷⁹ J.J. Dahlgaard, K. Kristesen, G.K. Kanji, *Podstawy zarządzania jakością*, Warszawa 2000, s. 208

¹⁸⁰ B. Karlöf, S. Stblom, *Benchmarking – równaj do najlepszych*, Warszawa 1995, s. 35

Benchmarking jest metodą przydatną i użyteczną w procesie zarządzania. Można go określać jako:¹⁸¹

- uczenie się od najlepszych przez porównywanie się z nimi,
- poszukiwanie najefektywniejszych metod dla danej działalności, pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną,
- porównywanie procesów, produktów i usług z ich odpowiednikami u najlepszych konkurentów,
- ciągła ocena produktów, usług i metod danego przedsiębiorstwa w świetle osiągnięć konkurentów lub liderów w danej branży,
- poszukiwanie wzorcowych sposobów postępowania przez uczenie się od innych i wykorzystywanie ich doświadczenia.

Benchmarking posiada wiele charakterystycznych dla siebie cech zalicza się do nich:¹⁸²

- korzystanie z metod i technik pomocniczych,
- wykorzystywanie podejścia procesowego,
- wykorzystywanie w analizie pomiaru, oceny i porównania rezultatów oraz procesów ich osiągania, w odniesieniu do najlepszych rozwiązań,
- dążenie do osiągnięcia co najmniej poziomu czołowych organizacji w danej branży,
- uczenie się od innych, ale nie kopiowanie,
- uniwersalność – możliwość zastosowania w różnych rodzajach działalności zarówno operacyjnej jak strategicznej,
- zespołowy charakter i realizacja najlepszych praktyk,
- pragmatyczny charakter wdrażanych zmian, wprowadzanych zazwyczaj,
- ewolucyjnie,
- ciągły charakter – rzadko jako pojedynczy projekt.

2. Cele i rodzaje benchmarkingu

Rozróżnia się dwa podstawowe cele benchmarkingu: bezpośrednie i pośrednie. Bezpośrednie charakteryzują się lepszą identyfikacją procesów, porównywaniem się z innymi, identyfikacją słabych i mocnych stron na tle wzorca, uczeniem się od innych czy też doskonalenie praktyki działania. Wśród celów pośrednich można wymienić: rozwój umiejętności zarządczych, przewyższenie niechęci do pomysłów powstających poza przedsiębiorstwem, zwiększenie satysfakcji klientów oraz osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

¹⁸¹ Z. Martyniak, *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa 1996, s. 303–304

¹⁸² B. Ziębicki, *Benchmarking w doskonaleniu organizacji usług użyteczności publicznej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2007, s. 43

Cele tej metody wpływają na rodzaje benchmarkingu obejmującego różne dziedziny działania organizacji. W podmiotowym ujęciu występują trzy rodzaje benchmarkingu:¹⁸³

- benchmarking wewnętrzny,
- benchmarking konkurencyjny,
- benchmarking funkcjonalny.

Benchmarking wewnętrzny charakteryzuje się porównaniem jednego z działów lub podsystemów organizacji z innym działem lub podsystemem tego samego przedsiębiorstwa na podstawie opracowanych kryteriów. Najczęściej występuje w przedsiębiorstwach wielozakładowych. Stosując benchmarking konkurencyjny porównuje się realizowane zadania z działaniami bezpośredniego konkurenta. Taka metoda jest powszechnie stosowana, bez względu na wielkość, charakter czy strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa.¹⁸⁴ Benchmarking funkcjonalny to analiza i porównanie przebiegów procesów pracy, metod realizacji funkcji i innych działań w przedsiębiorstwach wzorcowych, funkcjonujących poza branżą i niebędących konkurentami danego przedsiębiorstwa.

3. Proces benchmarkingu

Wyróżnia się trzy kategorie zasad określających warunki podejmowania decyzji o stosowaniu metody benchmarkingu:¹⁸⁵

I. Strukturalno - zasobowe, tzn., posiadanie przez organizację odpowiednich zasobów i możliwości, wśród których wyróżnić można:

- zasoby finansowe,
- czas potrzebny na wykonanie zadań niezbędnych do przeprowadzenia benchmarkingu,
- merytoryczną wiedzę na temat metody benchmarkingu,
- umiejętność rywalizowania a także potencjał rozwojowy zespołu badawczego.

II. Kulturowe – występowanie w organizacji takich wartości i postaw, które dadzą możliwość stworzenia bazy dla efektywnego stosowania benchmarkingu, m.in. są to:

- międzynarodowe aspiracje,
- chęć dokonywania zmian,
- wola dzielenia się z innymi informacjami,
- aktywne zaangażowanie wszystkich pracowników,
- zgoda kadry na przeprowadzenie procesu, a także jej udział na każdym etapie realizacji prac.

¹⁸³ K. Ziemięwicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 45–46

¹⁸⁴ R. Karaszewski, K. Skrzypczyńska, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 253

¹⁸⁵ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 180–181

III. Zrozumienie istoty procesów związanych z działalnością organizacji, gdzie niezbędne jest:

- posiadanie dokumentacji procesów (schematy technologiczne, blokowe),
- posiadanie miar skuteczności działania procesów (np. wskaźnik rotacji zapasów),
- zrozumienie, w jaki sposób procesy wpływają na konkurencyjność oraz kluczowe czynniki sukcesu organizacji.

By organizacja osiągnęła założony cel dzięki zastosowaniu benchmarkingu większość z powyższych czynników powinna być spełniona.

W literaturze można zauważyć różne modele procesu benchmarkingu. 1.

Model benchmarkingu składa się z następujących etapów:¹⁸⁶

1. Planowanie.
2. Rozpoznanie współuczestników.
3. Zbieranie informacji.
4. Analiza.
5. Realizacja/adaptacja.

Planowanie ma na celu określenie potrzeb organizacji oraz przedmiotu porównań (np. procedur, produktów). Oceniany jest także m.in. czas realizacji zamówienia.

Rozpoznanie współuczestników polega m.in. na porównaniu konkurentów w branży. Często przeprowadzane są badania rynku w celu pozyskania informacji o firmie.

W kolejnym etapie liczy się zgromadzenie informacji niezbędnych do analizy porównawczej. Określane są metody zbierania informacji oraz system ich selekcji.

W procesie analizy określane są różnice organizacji. Dane sprawdzane są pod kątem jakości a następne wyciągane są odpowiednie wnioski. Często organizacje, by zdecydować o adaptacji określonego rozwiązania udzielają odpowiedzi na pytania:¹⁸⁷

- dlaczego dane rozwiązanie daje znacznie lepsze efekty?
- jakie czynniki determinują te efekty?
- czy można zastosować to rozwiązanie we własnej organizacji?
- czy możemy oczekiwać porównywalnych wyników?

4. Zastosowanie benchmarkingu w przedsiębiorstwach

Przedsiębiorstwa coraz częściej w szerokim zakresie funkcjonowania i zarządzaniu firmą stosują metodę benchmarkingu. Odrywa ona dużą rolę w procesie planowania (koszty, produkty, wydajność, usługi, poziom satysfakcji klienta, udział w rynku), usprawnia przewidywanie zachowań konkurentów

¹⁸⁶ B. Karlöf, S. Stblom, *Benchmarking-równaj ...*, op.cit., s. 100–103

¹⁸⁷ A. Tomaszewski, *Problemy i metody w zarządzaniu organizacjami, czyli jak sprawnie zarządzać współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2013, s. 215

i przygotowanie prognoz konkurencyjnych (prawidłowa ocena zadań krótkoterminowych oraz długoterminowych). Organizacje stosujące benchmarking mogą skorzystać z zewnętrznych lub wewnętrznych zasobów by osiągnąć rynkowe przywództwo, ponadto częściej planują długoterminowo wdrażając technologie wspierające długoterminową strategię. Metoda porównań jest wykorzystywana w określeniu najlepszych praktyk w zarządzaniu zasobami ludzkimi, przyczynia się do wzrostu kwalifikacji i umiejętności pracowników, pomaga także zarządzać kontaktami z dostawcami oraz ocenić ich kompetencje i możliwości.¹⁸⁸

Firmy bazujące na metodzie benchmarkingu zauważają poprawę zadowolenia klientów, pracownicy podejmują się ambitniejszych zadań, które stają się realniejsze do osiągnięcia. Działania takiego przedsiębiorstwa są efektywniejsze i skuteczniejsze.

Częste i odpowiednie wdrażanie zmian skutkuje lepszą pozycją konkurencyjną firmy, poprawą relacji z partnerami, wzrostem zaufania i odpowiedzialności wśród pracowników.

Nieuniknione są także wady i ograniczenia wynikające z wdrażania tej metody:¹⁸⁹

- benchmarking jest narzędziem, które poprzez naśladowanie działań największych konkurentów minimalizuje dystans do nich, jednak nie powoduje uzyskania przewagi konkurencyjnej,
- stosowanie wyłącznie operacyjnych rozwiązań, nie uwzględniając aspektów strategicznych, doprowadzi to tego, że osiągnięta przewaga nie będzie trwała,
- trudności w pozyskiwaniu informacji niezbędnych dla realizacji procesu benchmarkingu,
- kosztowność i pracochłonność metody,
- istnienie etycznych i prawnych zastrzeżeń co do niektórych sposobów gromadzenia informacji o konkurentach i liderach rynkowych, zdarzają się także kradzieże własności intelektualnej.

Abstract:

Corporate environment is constantly changing. Companies that want to be competitive in the market must adapt to the environment changes. To do this, they use different methods of business management. One of them is benchmarking, quite common and popular method is to improve the organization by learning from others. The first part of the article is generally characterized benchmarking, then presents the goals and tasks of this method. The following sections describes the process of implementation of benchmarking and its application in enterprises. The presented method of benchmarking leads to improved condition of the company. Used comparative method allows to analyze the different factors affecting the competitiveness of the organization. The process is long-term and proceeds in stages. Benchmarking a wide range, its aim is to improve business performance and continuous improvement.

¹⁸⁸Ch.E. Bogan, M.J. English, *Benchmarking jako klucz...*, op. cit., s. 242–243

¹⁸⁹W. Grudzewski, S. Jaguszyn-Grochowska, L. Zużewicz, *Benchmarking – istota i zastosowanie*, „*Ekonomikai Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 1999, nr 7, s. 6

Bibliografia:

1. Bogan Ch.E, English M.J., *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Helion, Gliwice 2006.
2. Dahlgaard J.J., Kristesen K., Kanji G.K, *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
3. Grudzewski W., Jaguszyn-Grochowska S., Zużewicz L., *Benchmarking – istota i zastosowanie*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 1999, nr 7.
4. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
5. Karaszewski R., Skrzypczyńska K., *Zarządzanie jakością*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa "Dom Organizatora" Toruń 2013.
6. Karlöf B., Stblom S., *Benchmarking – równaj do najlepszych*, Biblioteka Menadżera i Bankowca, Warszawa 1995.
7. Martyniak Z., *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa 1996.
8. Szydełko M., Szydełko Ł., *Benchmarking w podejściu procesowym w przedsiębiorstwie – wybrane zagadnienia*, *Modern Management Review*, MMR, vol. XVIII, 20 (2/2013), Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2013.
9. Tomaszewski A., *Problemy i metody w zarządzaniu organizacjami, czyli jak sprawnie zarządzać współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2013.
10. Ziębecki B., *Benchmarking w doskonaleniu organizacji usług użyteczności publicznej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2007.
11. Ziemniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

Innovation of menagement

Keywords: re-evaluation,development,business,knowledge-driven economy

Abstract

Knowledge is considered to be an economic driver in today's economy. It has become a commodity, a resource that can be packed and transferred. The objective of this paper is to provide a comprehensive review of the scope, trends and major actors (firms, organizations, government, consultants, academia, etc.) in the development, determine the issues of innovation in management and use of methods to manage innovation in a knowledge-driven economy. The research study, based on a survey at the European level, concludes that a knowledge-driven economy affects the innovation process and approach. The traditional idea that innovation is based on research (technology-push theory) and interaction between firms and other actors has been replaced by the current social network theory of innovation, where knowledge plays a crucial role in fostering innovation. Simultaneously, organizations in both public and private sectors have launched initiatives to develop methodologies and tools to support business innovation management. Higher education establishments, business schools and consulting companies are developing innovative and adequate methodologies and tools, while public authorities are designing and setting up education and training schemes aimed at disseminating best practices among all kinds of businesses.

1. Introduction: paper objectives

Innovation is something of a buzzword. As it is now perceived as central to achievement in the business climate of the 21st century, organizations, large and small, have begun to re-evaluate their products, their services and their operations in an attempt to develop a culture of innovation.

Furthermore, the knowledge-driven economy is a recent idea based on the long evolution of previous concepts such as knowledge, the knowledge economy, etc. In the mid-1990s, the concept evolved to refer to, at least, two supposed characteristics of the new economy. Firstly, knowledge is more quantitatively and qualitatively important than ever before. Secondly, applications of information and communication technologies are the drivers of the new economy (Godin, 2003).

Today's most technologically advanced economies are truly knowledge-based. The main changes associated with the importance of knowledge as an economic driver in today's economies are:

- Knowledge is increasingly considered to be a commodity. It is packaged, bought and sold in ways and to levels never seen before.
- Advances in Information and Communication Technologies (ICTs) have reduced the cost of many aspects of knowledge activity, for example, knowledge gathering and knowledge transfer.
- The degree of connectivity between knowledge agents has increased dramatically.

The role of managers in the company in recent years, larger than usual. On the other hand, managers today are experiencing the biggest challenges in innovation. According to Berkun innovation challenges can be classified into 8 categories: Finding a good idea, disappointments, trying again, catching customers, beating rivals, scheduling difficulties, cost pressures and sponsorship and funding pressures.

These difficulties as other challenges are also still trying to resolve this issue so that the creativity and innovation in products, services, are curbing the power of innovation on processes and distribution channels.

Especially the financing of consciousness on this issue, in countries where regulations and the organization of entrepreneurs is experiencing more difficulties in financing innovation. In this case they give up from the innovation.

2. What is innovation??

The first and seminal definition of innovation was proposed by Schumpeter (1934). He associated it to economic development and defined it as a new combination of productive resources. His work defined five specific cases: introduction of new products, new production methods, exploration of new markets, conquering of new sources of supply and new ways of organizing business.

Since then, the conception of innovation has evolved significantly over the last 40 years. During the 1950s, innovation was considered to be a discrete development resulting from studies carried out by isolated researchers. Nowadays, innovation is no longer conceived as a specific result of individual actions, but more as the following:

- A process, more specifically, a problem-solving process (Dosi, 1982).
- An interactive process involving relationships between firms with different actors (Kline and Rosenberg, 1986).
- A diversified learning process. Learning may arise from different issues: learning-by-using, learning-by-doing or learning-by-sharing, internal or external sources of knowledge and the absorption capacity of firms (Cohen and Levinthal, 1990; Dogson, 1991).
- A process involving the exchange of codified and tacit knowledge (Patel and Pavitt, 1994).
- An interactive process of learning and exchange where interdependence between actors generates an innovative system or an innovation cluster (Edquist, 1997).

Knowledge-based innovation requires not one but many kinds of knowledge. Furthermore, it requires the convergence of many different kinds of knowledge retained by a variety of actors.

3. Impact of knowledge on innovation

The increasing importance of knowledge as an economic driver has major implications for innovation management, which is, in turn, a key determinant of national and regional competitiveness in the global, knowledge-driven economy. The contribution of knowledge to innovation is achieved in part by reducing transaction costs between firms and other actors, most notably in the areas of research and information, buying and decision-making as well as innovation policy and enforcement (Maskell, 1999).

4. The companies perspective

The process of innovation management is something that can be built into the culture of a firm. It can be promoted by using specialized techniques, and building a prevailing atmosphere of encouragement for new ideas. The goal is to change the firm, to achieve a metamorphosis from a group of people doing a job to a highly energized team that is constantly searching for new and better ways of making the vision a reality.

Innovation is not the idea of finding the problem, it's being aware of the problem. Because of that, companies just need a skillful manager who is aware of the problem. Although the idea is good enough and the group who will materialize the idea have the highest education about innovation, company can be disappointed and failed. Companies' disappointment is another problem of today's manager.

Innovation is a system that ensures sustainability of companies. There is always a manager on the top of this system. For protecting sustainability, managers must try again and again. At this point, managers need to be supported by a group of skillful employees. When company is face to face a problem, manager has a unique solution: Try again.

Catching the customer is the biggest issue of a manager and company. Because a company which loses customer regularly is doomed to failure. There is an interesting example about it: When you navigate through the website, then you go on the site of a newspaper, you first look at the site you are experiencing computer advertised. Because the newspaper's ad server tracking code to your browser by swiping the left, you realize that you are facing your computer and potential customers rather than random ads, it shows you targeted advertising.

The customer is the focal point of innovation. Customer expectations and markets are evolving so fast that companies now can not innovate with the

methods they used to. This situation causes firm to advertise. Managers are responsible for advertising techniques. Advertisements are best weapons for companies to beat the rival.

Having an idea is not enough for innovation. Manager need to have great scheduling. After catching the customer, scheduling is the second biggest problem of today's manager. When manager brings materialized idea and great scheduling, the company is succesful. Every innovation creates costs. There are risks in all circumstances. There is a wrong understanding about a product or service which is always marketable. Price should be a price you could sold the relevant customer. There are many unfinished ideas because of the cost. Because of that, cost pressure is an obstacle for managers.

Manager should work for who is the sponsorial of the project. This situation causes limiting creativity and makes pressure on manager. Freedom of funding is gaining importance for manager to choose the company. Sponsorships and funding pressures make manager nervous, so manager's working performance decreasing rapidly.

5. Conclusion

A knowledge-based economy is defined as an economy directly based on the production, distribution and use of knowledge. In such economies there is a high degree of connectivity between the agents involved, and knowledge is widely used and exploited in all manner of economic activity. We have now progressed from the knowledge-based economy to the knowledge-driven economy, emphasizing the fact that the current contribution of knowledge is very much as the dynamo of our economy.

The evolution of theories of innovation management can be explained by the increasing importance of social ingredients in the explanation of innovation, which was originally based solely on tangible forms of capital. The earlier ideas are that innovation is determined by research (technology push theory) and by unordered interaction between firms and other actors (technological networks theory). The insight is that knowledge plays a more crucial role in fostering innovation. The growing importance of knowledge as a production factor and as a determinant of innovation can be explained by the continuous accumulation of technical knowledge over time, and by the use of communications technologies that make that knowledge available very rapidly on a worldwide scale.

As mentioned in the companies perspective , there are 8 main problems for manager about innovation. Managers are trying to get rid of this problems with their skills and creativity. This factors must not affect the manager negatively. Every firm needs innovation, so managers use to face to face with this problems as long as marketing anxiety exists.

References

1. Godin, B.(2003), *The Knowledge-Based Economy: Conceptual Framework or Buzzword?* Project on the History and Sociology of S&T Statistics. Working Paper no 24.
2. Dosi, G. (1982) *Technological paradigms and technological trajectories*. *Research Policy*, 11, 3, 147–162.
3. Maskell, P. (1999) *Social Capital, Innovation and Competitiveness*. Oxford: Oxford University Press.
4. Berkun, S.(2007) *Challenges of Innovations.Capital*.
5. Patel, P. and Pavitt, K. (1994) *National innovation systems: why they are important and how they might be measured and compared*. *Economics of Innovation and New Technology*, 3, 77–95.
6. Edquist, D. (1997) *Systems of Innovation. Technologies, Institutions and Organisations*. London: Pinter.
7. Schumpeter, J. (1934) *The Theory of Economic Development. An inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge: Harvard University Press.
8. Cohen, W.M. and Levinthal, D.A. (1990) *Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation*. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128–152.
9. Dogson, M. (2000) *The Management of Technological Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
10. Kline, S.J. and Rosenberg, N. (1986) *An Overview of Innovation*. In Landau, R. and Rosenberg, N. (eds.), *The Positive Sum Strategy. Harnessing Technology for Economic Growth*. Washington, DC: National Academy Press, pp. 275–306.

Strategie marketingowe funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa

Streszczenie

W artykule wyjaśniłem pojęcie strategii marketingowej oraz określiłem jej znaczenie dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa poprzez odniesienie się do jej wagi dla jego celów i misji. Przedstawiłem strukturę strategii marketingowych, wykorzystując do tego sześć grup podejść ułatwiających zrozumienie tego pojęcia, a następnie określiłem jakie elementy danych struktur wpływają na jej budowę. W kolejnej części artykułu ukazałem proces tworzenia i wprowadzania strategii marketingowej w przedsiębiorstwie, a następnie dokonałem charakterystyki kilku z nich na przykładzie Polskich przedsiębiorstw. Na koniec, w podsumowaniu, raz jeszcze podkreśliłem jak duże znaczenie dla funkcjonowania i przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa ma dobór odpowiedniej strategii.

Słowa kluczowe: marketing, strategia marketingowa, marketing-mix, strategia wejścia na rynek, strategie funkcjonalne, marketing niezróżnicowany, marketing skoncentrowany, marketing zróżnicowany, marketing selektywny, przedsiębiorstwo

1. Wstęp

Strategia marketingowa jest nieodłącznym elementem ogólnie rozumianej strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa, stanowi również niejako wyraz jego misji funkcjonowania na rynku i ma oczywiście charakter funkcjonalny. Śmiało może zostać zdefiniowana, jako wybór poszczególnych rodzajów polityki, reguł oraz celów, które nadają kierunek działaniom marketingowym przedsiębiorstwa. Wpływa w sposób znaczący na to gdzie lokowane są środki, gdy sytuacja na rynku ulega zmianie, a konkretniej, gdy nastąpią zmiany warunków otoczenia i zachowań konkurencji. Jak wiadomo cele i problemy strategiczne są różne, w zależności od przedmiotowego całokształtu działalności gospodarczej oraz szerzej zarządzania przedsiębiorstwem, dlatego tak ważnym jest, aby wyróżnić strategię marketingową spośród ogółu wszystkich strategii przedsiębiorstwa.

2. Struktura strategii marketingowych

Wszelkie interpretacje pojęcia *strategii marketingowej*, powstałe na różnych etapach rozwoju gospodarczego i nauk o zarządzaniu i marketingu, znalazły trwałe miejsce w literaturze przedmiotu, inne pojawiały się na krótko i ustępo-

wały miejsca nowym koncepcjom. Istniejąca różnorodność sposobów ujmowania strategii marketingowej mimo wszystko pozwala wyodrębnić pewne, charakterystyczne ujęcia.

Można wskazać następujące grupy podejść do rozumienia strategii marketingowej:¹⁹¹

- podejście *instrumentalne* do objaśniania istoty strategii marketingowej ogranicza jej zakres przedmiotowy do kształtowania kompozycji instrumentów i działań marketingowych (struktury marketingu-mix),¹⁹²
- w podejściu *funkcjonalnym* przedmiot strategii marketingowej obejmuje nie tylko kształtowanie struktury marketingu-mix, ale także wybór rynku docelowego, będącego podstawą jej kształtowania,¹⁹³
- w podejściu *decyzyjnym* strategia marketingowa jest utożsamiana z decyzjami podejmowanymi w odniesieniu do celów rynkowych oraz decyzjami w obszarze funkcjonalnym marketingu, które służą realizacji tych celów,¹⁹⁴
- w podejściu *strukturalnym* określanie strategii marketingowej odbywa się przez identyfikowanie jej w strukturze strategii przedsiębiorstwa,¹⁹⁵
- w podejściu *systemowym* strategia marketingowa jest rozumiana jako celowo skonstruowany system przedsiębiorstwa i jego strategii globalnej, który obejmuje: zbiór strategicznych decyzji, dotyczących marketingowych aspektów strategii rozwoju przedsiębiorstwa, poszczególnych jednostek biznesu oraz pól rynkowych,¹⁹⁶
- w ujęciu *sytuacyjnym* strategia marketingowa to przedstawienie pewnego wzorca, który opisuje najbardziej skuteczne linie (sposoby, środki, reguły) działań strategicznych, najsprawniej prowadzących do osiągnięcia strategicznych celów marketingowych.¹⁹⁷

¹⁹¹ Rawski M., *Próba interpretacji pojęcia „strategia marketingowa” (w warunkach orientacji marketingowej)*, [w:] Rawski M.: *Próba interpretacji pojęcia „strategia marketingowa” (w warunkach orientacji marketingowej)*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, nr 602, Kraków, 2002, s. 63–73

¹⁹² Bitner M.J., *Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firm*. Marketing of Service, AMA, Chicago 1981, p. 113

¹⁹³ Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa, 1994, s. 367

¹⁹⁴ Cravens A.D., *Strategic Marketing*, Homewood, Irwin, Boston, 1991, p. 224

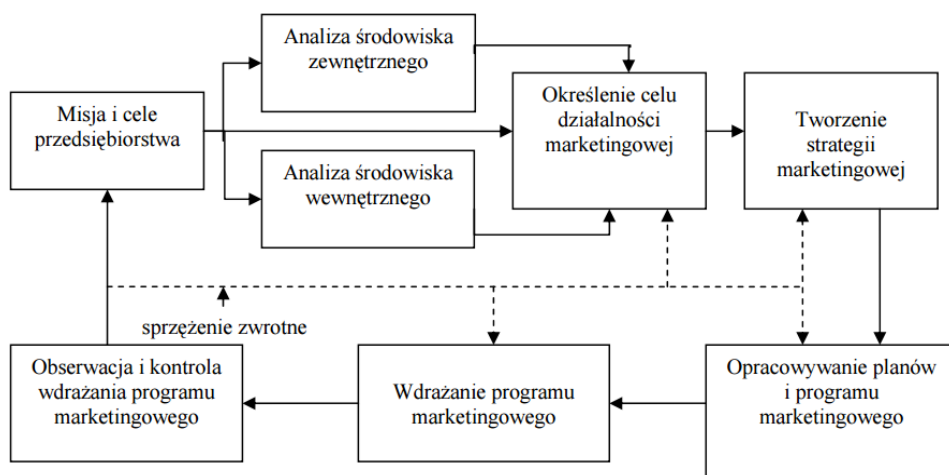
¹⁹⁵ Rutkowski I., *Strategie marketingowe - sposoby interpretacji*, „Marketing i Rynek”, 1995, nr 9, s. 2–5

¹⁹⁶ Becker J., *Marketing-Konzeption. Grundlagen des Strategischen marketing-Managements*, Vahlen, Munchen, 1988, p. 65

¹⁹⁷ Niestrój R., *Przedmiot i podstawowe opcje strategii marketingowej*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, nr 411, Kraków, 1993, s. 56–58

Na strategię marketingową składają się elementy takich struktur jak:¹⁹⁸

1. Globalna struktura przedsiębiorstwa, w której zakres wchodzi:
 - sformułowanie głównych aspektów działalności gospodarczej, którymi dane przedsiębiorstwo chce się zainteresować,
 - określenie sposobów gromadzenia zasobów i ich alokacji pomiędzy różnymi działalnościami,
 - strategia ta jest bardzo istotna w przypadku prowadzenia zdywersyfikowanej działalności gospodarczej.
2. Strategie poszczególnych obszarów działalności, która odpowiada za:
 - wyznaczenie granic obszaru danej działalności,
 - określenie sposobu dominacji nad konkurentem,
 - wybór metody działania w danej branży bądź segmencie rynku,
 - wykorzystywane nieprzerwanie w sposób harmonijny (zgodny).
3. Strategie funkcjonalne, które za zadanie mają:
 - określenie sposobu osiągnięcia danej funkcji, by osiągnąć przewagę na rynku,
 - synchronizacja wybranej funkcji z innymi funkcjami.



Rysunek 1. Proces tworzenia i wdrażania strategii marketingowej

Źródło: Kielan K., Olejnik M., Wybieranie strategii marketingowej przedsiębiorstwa handlowego, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom, 2006, s. 24.

¹⁹⁸ Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2000, s. 575–578

Strategie marketingowe powinny być powiązane ze wszystkimi dziedzinami działalności przedsiębiorstwa. Z reguły wdrażanych jest kilka strategii marketingowych równocześnie. Strategie marketingowe są podstawą do opracowywania planów marketingowych, które są wdrażane w toku działalności przedsiębiorstwa. Strategia marketingowa rozpoczyna się od identyfikacji potrzeb nabywców i kończy się na ocenie możliwości ich zaspokojenia. Etapy wyboru strategii marketingowej¹⁹⁹:

- rozpoznanie rynku lub rynków docelowych na których przedsiębiorstwo chce działać,
- dobór składników marketingu-mix do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku w długim okresie,
- wykorzystanie sprzyjającej koniunktury gospodarczej i sposobności stwarzanych przez środowisko zewnętrzne.

3. Charakterystyka strategii marketingowych

Jedną z najważniejszych strategii marketingowych, z którą do czynienia miało każde przedsiębiorstwo jest *strategia wejścia na rynek*. Przy omawianiu tej strategii należy zwrócić uwagę na dwa aspekty.

Pierwszym z nich jest sposób wejścia na rynek. Zależy on głównie od stopnia i charakteru zaangażowania podczas wchodzenia przedsiębiorstwa na rynek, które określa rodzaj i ilość zasobów np. ludzkich. Sposób wejścia na rynek może wynikać zarówno z zewnętrznego jak i wewnętrznego rozwoju przedsiębiorstwa. Dotyczy to sytuacji kiedy na nowy rynek wprowadzany jest nowy produkt lub wprowadzany jest produkt na istniejący już rynek.

Drugi aspekt dotyczy natomiast *strategii funkcjonalnych*, które są odpowiedzialne za definiowanie zakresu i rodzaju podejmowanych działań. Przy ich wyznaczaniu konieczne jest określenie:

- idealnego momentu i charakteru wejścia na rynek,
- rozmiaru wejścia, jaki chcemy osiągnąć podczas wchodzenia na rynek,
- wariantu struktury marketingu-mix.

Krótko wyjaśniając pojęcie *marketing-mix*, należy zaznaczyć że składa się on z modelu podstawowego - 4P oraz dwóch modeli rozszerzonych 5P i 7P. Podstawowy model 4P, jak sama nazwa wskazuje, składa się z czterech elementów, którymi są: cena, produkt, miejsce (dystrybucja) oraz promocja. Są to cztery składniki niezbędne do opracowania skutecznej kampanii reklamowej²⁰⁰.

¹⁹⁹ Kielan K., Olejnik M., *Wybieranie strategii marketingowej przedsiębiorstwa handlowego*, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom, 2006, s. 24

²⁰⁰ <http://mbrokers.pl/marketing/public-relations/marketing-mix-4p>, (dostęp 14.04.2016r.)



Rysunek 2. Model 4P

Źródło: opracowanie własne

Natomiast do modelu 5P należy dodać jeszcze *ludzi* (People), a do modelu 7P dodatkowo – *świadection materialne* (Physical evidence) oraz *proces* (Process).

Podjęcie decyzji dotyczących stopnia zróżnicowania działań marketingowych generalnie wiąże się z wyborem opcji pomiędzy marketingiem niezróżnicowanym (jeden program marketingowy) a marketingiem zróżnicowanym (dla każdego segmentu oddzielny program marketingowy). Z tą decyzją wiąże się zagadnienie dotyczące zakresu pokrycia rynku ofertą przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo, głównie w zależności od posiadanego potencjału, swoją ofertę może kierować do wszystkich klientów, którzy tworzą dany rynek lub do jej określonej części.

Krzyżując te opcje z opcjami dotyczącymi zróżnicowania marketingu, można wskazać cztery modelowe warianty strategiczne:²⁰¹

1. Marketing niezróżnicowany – to opcja strategiczna polegająca na oddziaływaniu jednym programem operacyjnym marketingu na wszystkich klientów. Produkty dostosowuje się do potrzeb przeciętnego klienta i pragnie się je sprzedawać każdemu, kto zechce je kupić (pełne pokrycie rynku).
2. Marketing skoncentrowany – to opcja strategiczna polegająca na oddziaływaniu jednym programem operacyjnym marketingu na określony zbiór klientów. Oferta jest kierowana i dostosowywana do jednego, celowo wybranego segmentu.
3. Marketing zróżnicowany – to opcja strategiczna polegająca na oddziaływaniu różnymi programami operacyjnymi marketingu (każdy program nakierowany na inny segment) i uruchomieniu wszystkich programów (obsługa wszystkich segmentów). Oferta jest adresowana do wszystkich segmentów rynku, zróżnicowana odpowiednio do potrzeb i preferencji każdego segmentu.
4. Marketing selektywny – to opcja strategiczna, polegająca na oddziaływaniu różnymi programami operacyjnymi marketingu i uruchomieniu programów dla wybranych segmentów, stwarzających firmie szanse osiągnięcia sukcesu rynkowego.

Tabela 1. Podejście przedsiębiorstw do obsługiwanego rynku w Polsce

Wyszczególnienie	% wskazań
Marketing niezróżnicowany	16,6%
Marketing skoncentrowany	12,9%
Marketing zróżnicowany	25,9%
Marketing selektywny	44,6%
Razem	100%

Źródło: Rawski M., *Stosowane strategie marketingowe przez przedsiębiorstwa prowadzące działalność na polskim rynku (w świetle wyników badania)*, zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej, Nr kol. 1921, Gliwice, 2014 s. 419

²⁰¹ Rawski M., *Stosowane strategie marketingowe przez przedsiębiorstwa prowadzące działalność na polskim rynku (w świetle wyników badania)*, zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej, Nr kol. 1921, Gliwice, 2014 s. 418

Jak widać, około jedno na sześć przedsiębiorstw dostosowuje swoje produkty do potrzeb przeciętnego klienta. Swoją uwagę skupia nie na odmienności potrzeb klientów, a raczej na cechach wspólnych i działaniu na rzecz ogółu (gdzie ogół reprezentowany jest poprzez klienta typowego, przeciętnego). Marketing niezróżnicowany doskonale sprawdza się na rynku, na którym brak jest większego zróżnicowania potrzeb, gdzie konkurencja jest słaba, a wymagania klientów zmieniają się w dość szybkim tempie.

Marketing skoncentrowany stosowany jest przez najmniejszą grupę przedsiębiorstw, bo liczy ona niecałe 13%. Specjalizacja pozwala osiągnąć korzyści w postaci doświadczenia, co może przełożyć się na uzyskanie przewagi na rynku. Możliwości oraz aspiracje przedsiębiorstwa pozwalają na kierowanie swojej oferty i swoich produktów do klientów z jednego, celowo wybranego, segmentu rynku. Strategia ta jest stosowana na rynkach o słabej konkurencji, gdzie zmiany mają niewielkie znaczenie, bądź w ogóle nie występują.

Co czwarte przedsiębiorstwo stawia na pełne pokrycie rynku. Stosując marketing zróżnicowany oferuje swoje produkty na każdym segmencie rynku, dokładnie orientując się w potrzebach i preferencjach jakie na owych segmentach występują. Dzięki takiemu podejściu przedsiębiorstwo jest w stanie doskonale zróżnicować i przedstawić swoje produkty. Taka strategia sprawdza się na rynku o umiarkowanej konkurencji, wśród przedsiębiorstw zajmujących pozycję lidera i będących w orientacji sprzedażowej jak i marketingowej.

Największa część przedsiębiorstw (blisko 45%) swoje produkty oferuje na celowo wyselekcjonowanym segmencie rynku, co stwarza duże możliwości na osiągnięcie sukcesu rynkowego. Strategia marketingu selektywnego doskonale tłumaczy fakt, iż rezygnacja z niektórych segmentów rynku jest konieczna, czy to z uwagi na małą atrakcyjność części z nich czy po prostu ze względu na mało wartościowy potencjał marketingowy (może mieć to miejsce nawet przy atrakcyjnych dla przedsiębiorstwa segmentach rynku). Zastosowanie takiej strategii przyniesie największy sukces kiedy zostanie wcielona w życie na rynku o wielu grupach klientów, przez przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku międzynarodowym i będące w orientacji marketingowej.

4. Podsumowanie

Strategia marketingowa w funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstwa ma ogromne znaczenie, jej zastosowanie jest konieczne do osiągnięcia zamierzonych celów jakimi są zaspokajanie potrzeb klientów oraz zysk. Dzięki badaniom marketingowym rynku, bądź konkretnego z jego segmentów dostarczone zostają informacje o kliencie oraz wszelkich innych aspektach mających wpływ na funkcjonowanie i przyszły rozwój przedsiębiorstwa. Z uwagi na te informacje decydujemy o zastosowaniu konkretnej strategii marketingowej, aby jak najszybciej i jak najsprawniej realizować założenia wynikające z działalności

przedsiębiorstwa. Nie ma uniwersalnego sposobu na prowadzenie przedsiębiorstwa, nie ma także założenia ani planu, który znajdzie równie dobre zastosowanie na różnych segmentach rynku. Jest to podkreśleniem naprawdę sensownego znaczenia prawidłowego i przemyślanego doboru odpowiedniej strategii marketingowej do konkretnego segmentu rynku, dla odpowiedniego profilu przedsiębiorstwa.

Abstract

In the article I explained the concept of marketing strategy and defined its importance for the functioning and development of the company by referring to its importance for objectives and tasks. I presented the structure of the marketing strategy, using the six groups of approaches to help you understand this concept and then I defined what elements of those structures affect its construction. In the next part of the article I revealed the process of creation and implementation of marketing strategy in the enterprise, and then I made the characteristics of some of them on the example of Polish enterprises. In the summary, once again I emphasized the importance for the functioning and future development of the company has the choice of an appropriate strategy.

Key words: marketing, marketing strategy, marketing-mix, marketing entry strategy, functional strategies, undifferentiated, , concentrated marketing, , marketing diverse, marketing selektywny, business

Bibliografia

1. Pomykański A., *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2005.
2. Rosa G., Downar W., *Zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, 2012.
3. Fonfara K., *Marketing partnerski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2014.
4. Rawski M., *Stosowane strategie marketingowe przez przedsiębiorstwa prowadzące działalność na polskim rynku (w świetle wyników badania)*, zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej, Nr kol. 1921, Gliwice, 2014.
5. Kielan K., Olejnik M., *Wybieranie strategii marketingowej przedsiębiorstwa handlowego*, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom, 2006.
6. <http://mbrokers.pl/marketing/public-relations/marketing-mix-4p>, (dostęp 14.04.2016r.).

Zarządzanie oraz komunikacja kryzysowa w obliczu katastrofy lotniczej – studium przypadku katastrofy Air France rejs nr 447 z Rio de Janeiro do Paryża z 2009 roku oraz zaginięcia samolotu Malaysia Airlines rejsu nr 370 z 2014 roku

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie procesów komunikacji kryzysowej oraz omówienie zarządzania kryzysem w liniach lotniczych w wypadku, incydencie lub katastrofie lotniczej. Znajomość zasad postępowania podczas kryzysu może znacząco skrócić jego czas. W artykule znalazło się również omówienie planu komunikacji kryzysowej oraz jej niezbędnych czynników. W pracy pojawiają się również opisy przypadków katastrof lotniczych, których maszyny pierwotnie zaginęły. Pierwsze *case study* dotyczy Airbusa 330, należącego do Air France, który uległ katastrofie w 2009 roku na Oceanie Atlantyckim. Następnie zostanie omówiony przypadek Malaysia Airlines lot 370, który zaginął w niewyjaśnionych okolicznościach w 2014 roku.

Słowa kluczowe: zarządzanie sytuacją kryzysową, komunikacja kryzysowa, linie lotnicze, katastrofy lotnicze

1. Zarządzanie kryzysowe – podstawowe pojęcia

Zarządzanie sytuacją kryzysową (ang. *Public relations crisis management*) wymaga specjalistycznej wiedzy, przygotowania i wdrażania procedur na wypadek wystąpienia sytuacji kryzysowej. N. Augustine definiuje ją z punktu widzenia public relations jako każde wydarzenie, które zaburza normalną działalność organizacji czy instytucji.²⁰² Inną definicję również z perspektywy PR formułuje A. Murdoch, że jest to „naruszenie dobrego imienia, reputacji lub/i wiarygodności organizacji. Naruszenie dobrego imienia sprzyja przede wszystkim nagłośnieniu sytuacji krytycznej w mediach.”²⁰³

²⁰² Augustine N., *Managing the crisis you tried to prevent*, wyd. „Harvard Business Review” 1995, Vol. 73, No. 6, s. 147–158

²⁰³ Murdoch A., *Komunikowanie w kryzysie, jak ratować wizerunek firmy*; wyd. Poltext Warszawa 2003, s.13

A. Murdoch wyróżniła następujące elementy kryzysu: nagłośnienie i długotrwała obecność w mediach oraz wewnętrzna presja, która prowadzi do nieprzewidywalnych, zaskakujących zdarzeń.²⁰⁴ Inny punkt widzenia przedstawia E. Cenker, która stwierdza, że „Kryzys to nagłe i nieoczekiwane sytuacje, które są natychmiast widoczne na zewnątrz organizacji. Wydarzenie to wymusza decyzję, dotyczy kierownictwa. Kryzys może zdarzyć się w małym jak i dużym przedsiębiorstwie.”²⁰⁵ Kolejna definicja kryzysu PR wg W. Rydzaka to „nagłe pogorszenie się aktualnego wizerunku firmy w opinii społeczności lokalnej, regionalnej lub większej, dużych organizacji, ruchów społecznych oraz mediów w wyniku potencjalnego lub faktycznego wydarzenia.”²⁰⁶

Powstanie sytuacji kryzysowej może wynikać ze specyfiki branży, w niektórych sektorach wystąpienie sytuacji kryzysowej jest bardziej prawdopodobne. Do najbardziej zagrożonych branż należą: transport lotniczy, przemysł chemiczny, gazownictwo, energetyka, górnictwo, budownictwo, przetwórstwo ropy naftowej.²⁰⁷ W związku z postępem technologicznym oraz coraz powszechniejszej cyfryzacji, specjaliści od komunikacji kryzysowej skupiają się głównie na komunikacji w social media. T. Smektała definiuje to pojęcie jako zbiorowość użytkowników Internetu, którzy aktywnie wykorzystują tę platformę komunikacji do wymiany informacji i komunikatów. Przekazy te związane są z ich wspólnymi zainteresowaniami, przekonaniami lub postawami.²⁰⁸ Kryzysy w social media zazwyczaj są nagłe, gwałtowne i krótkie.²⁰⁹ Niezbędna okazuje się szybka reakcja. Przedsiębiorstwa posiadające opracowane szczegółowe procedury postępowania kryzysowego mogą neutralizować skutki kryzysu bez utraty zbędnego czasu. System komunikacji kryzysowej jest zatem bardzo pożądany głównie w branżach najbardziej zagrożonych ich wystąpieniem. Uczestnikami kryzysu są inicjatorzy kryzysu, wybawcy, ofiary kryzysu, beneficjenci kryzysu, obserwatorzy.

²⁰⁴ Murdoch A., *Komunikowanie w kryzysie, jak ratować wizerunek firmy*, wyd. Poltext Warszawa 2003, s.13

²⁰⁵ Cenker E., *Public Relations*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2013, s. 153

²⁰⁶ Rydzak W., *Komunikowanie się w sytuacjach kryzysowych*, w: *Komunikowanie się w biznesie*, red.nauk. H.Mruk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002 s.25

²⁰⁷ Kubiak K., *Zarządzanie w sytuacji kryzysowych niepewności*, w: Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012 s.150

²⁰⁸ Smektała T., *Public relations w Internecie*, Warszawa 2005, s. 148

²⁰⁹ Mei J., Bansal N., Pang A., *New media: a new medium in escalating crises?*, wyd. „Corporate Communications: An International Journal” 2010, Vol. 15, No. 2, s. 143–155

2. Zasady postępowania w sytuacji kryzysowej

Reagowanie w sytuacji kryzysu należy podjąć jak najwcześniej minimalizując ryzyko negatywnego wpływu na wizerunek firmy. Każda sytuacja zagrożenia wpływa także pogorszenie integracji i reputacji firmy zarówno wśród jej pracowników, jak i grup otoczenia zewnętrznego.²¹⁰ Do charakterystycznych symptomów sytuacji kryzysowej należą: szok, niedobór informacji, eskalacja zdarzeń, utrata kontroli, intensywne dociekanie z zewnątrz, początek poczucia obłądzenia, panika.

Cykl życia sytuacji kryzysowej składa się z czterech faz. Pierwszą jest początek – problem potencjalny. Drugim etapem jest pojawiający się problem. Trzeci etap to problem bieżący i kryzys. Faza czwarta to schyłek – uśpienie problemu.²¹¹

Typ kryzysu	Rodzaj sytuacji kryzysowej	Źródła kryzysu
Ekologiczny	Zmiany w środowisku przyrodniczym	Gwałtowne zmiany w naturze
Ekonomiczny	Spadek poziomu życia	Spadek PKB
Fizjologiczny	Ostry stan zagrożenia życia	Wstrząs, zatrucie, oparzenie, udar cieplny
Polityczno-militarny	Wojna	Napaść zbrojna, agresja
Psychologiczny	Gwałtowne przemiany życiowe, szczególnie o charakterze chronicznym lub traumatycznym	Śmierć najbliższej rodziny, wypadek, nagła choroba, brak rozwiązania kryzysu przemian, pogorszenie relacji społecznych itp.
Spółeczny	Strajki, protesty, wiece, rozruchy	Problem w podziale dóbr – nierównomierny podział dóbr

Rysunek 1. Typy i rodzaje sytuacji kryzysowych

Źródło: Konieczny J., Pojęcie i taksonomia kryzysu, [w:] Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych, wypadkach i katastrofach, Poznań-Warszawa 2001, s. 35–40

²¹⁰ Budzyński W., *Wizerunek firmy, kreowanie, zarządzanie, efekty*, wyd. Poltext, Warszawa 2003, s. 169

²¹¹ *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych. Harvard Business Review*. Wyd. One Press, Helion, Gliwice 2007

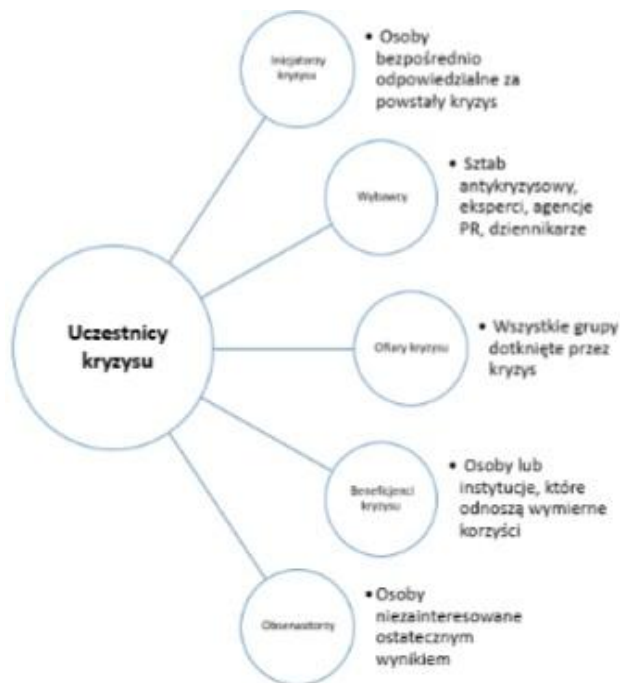
W literaturze wyróżnia się następujące rodzaje sytuacji kryzysowych związanych z: (1) produktem, (2) obsługą klientów, (3) będących wynikiem komunikacji nieformalnej (plotki, czarny PR), (4) pracownicze, (5) związane z zarządzaniem, (6) finansowe, (7) wywołane katastrofami i wypadkami losowymi, (8) ekologiczne. Inną kwalifikację przedstawił Konieczny J, który kryzys dzieli na sześć typów kryzysów, klasyfikując również źródła powstawania sytuacji kryzysowych.



Rysunek 2 . Schemat zarządzania sytuacją kryzysową w social media

Źródło: Mei J., Bansal N., Pang A., New media: a new medium in escalating crises?, „Corporate Communications: An International Journal” 2010, Vol. 15, No. 2, s. 152

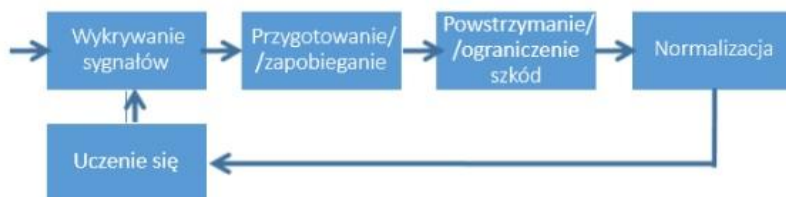
Uczestnicy sytuacji kryzysowych mają wpływ na sytuację bezpośrednio lub pośrednio. Wybawcami mogą okazać się powołany sztab kryzysowy, w którego w skład znajdują się osoby odpowiedzialne za: zarządzane i decyzje strategiczne (przedstawiciel zarządu), komunikację wewnętrzną (np. dyrektor personalny, przedstawiciel działu HR), komunikację zewnętrzną (dyrektor ds. public relations, rzecznik prasowy), kwestie techniczne (dyrektor produkcji, dyrektor ds. technicznych), kwestie prawne (prawnik). W zależności od specyfiki przedsiębiorstwa oraz potrzeb niezbędne mogą okazać się osoby nadzorujące badania i analizy, specjaliści od bezpieczeństwa itd.). Wybawcą może być również zewnętrzna agencja PR, eksperci czy dziennikarze. Ofiarami kryzysu będą każde osoby, które ucierpiały w bezpośredni w zdarzeniu. W przypadku osób osiągniętych korzyści z zaistniałych incydentów określa się ich beneficjentami kryzysu. Obserwatorzy to osoby, które śledziły sytuację w mediach lub bezpośrednio, ale nie są już zainteresowane rozstrzygnięciem. Sytuacja jest dla nich kompletnie neutralna.



Rysunek 3 . Uczestnicy sytuacji kryzysowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie-
http://www.magdalenadaszkiewicz.pl/attachments/File/ZSKR/1_Teoria_materia___dla_student___w.pdf [data dostępu: 14.05.2016]

Zarządzanie sytuacją kryzysową według I. Mitroffa i C. Pearsona składa się z 5 wyodrębnionych faz. Najistotniejszym etapem jest wyciąganie wniosków na przyszłość, aby uniknąć błędów oraz minimalizując czas reakcji w przypadku wystąpienia kolejnych sytuacji kryzysowych.



Rysunek 1 . Zarządzanie sytuacją kryzysową wg I. Mitroffa i C. Pearso

Źródło: Mitroff I., Pearson C., *Zarządzanie sytuacją kryzysową*, wyd. Business Press, Warszawa 1998, s. 43

3. Komunikacja kryzysowa

3.1 Zasady skutecznej komunikacji w kryzysie

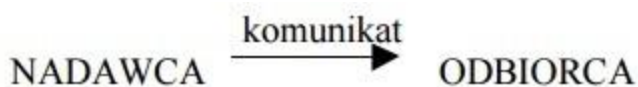
Komunikacja jest procesem nieodwracalnym, zgodnie z badaniami rozmówca ma 30 sekund na zbudowanie dobrego pierwszego wrażenia, które według ankietowanych jest najważniejsze, trudne do później zmiany oraz najsilniej wpływa na nastawienie odbiorcy.²¹² A. Murdoch podkreśla, że „w sytuacji kryzysowej lub w sytuacji zagrożenia kryzysem komunikacja powinna stać się bardziej intensywna, musi wzrosnąć jej częstotliwość i przejrzystość.”²¹³ Model komunikacji kryzysowej składa się z 5C: Care (troska), Consistency (konsekwencja), Commitment (zaangażowanie), Cohesion (spójność), Clarity (jasność, przejrzystość).²¹⁴

W przypadku komunikacji kryzysowej dominuje model komunikacji jednostronnej, tj nadawca przesyła komunikat odbiorcy.

²¹²http://www.pfed.org.pl/uploads/1/9/9/8/19983953/broszura_komunikacja_interpersonalna_p1.pdf [data dostępu: 13.05.2016]

²¹³ Murdoch A. – *Komunikowanie w kryzysie, jak ratować wizerunek firmy*; wyd. Poltext Warszawa 2003, s.33

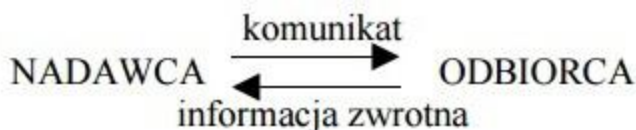
²¹⁴http://www.magdalenadaszkiewicz.pl/attachments/File/ZSKR/1_Teorია_materia____dla_student____w.pdf [data dostępu 14.05.2016]



Rysunek 2. Komunikacja jednostronna

Źródło: opracowanie własne

Rzadziej spotykanym modelem w sytuacji kryzysowej jest komunikacja dwustronna. Jest to wymiana komunikatów i ról pomiędzy nadawcą i odbiorcą.

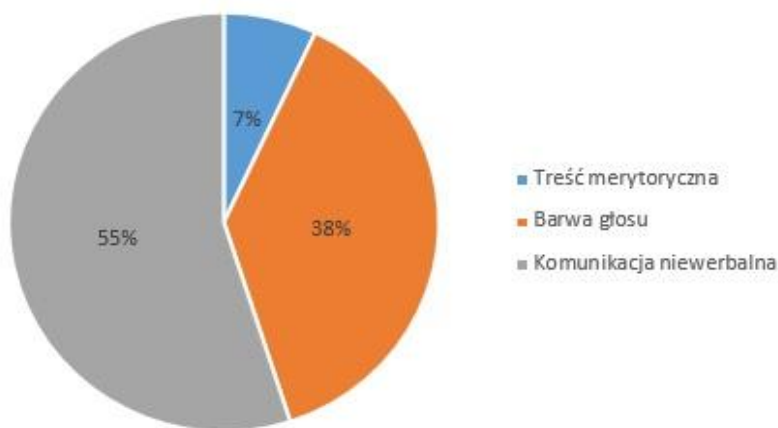


Rysunek 3. Komunikacja dwustronna

Źródło: opracowanie własne

Wyróżniamy dwa typy kanałów komunikacji: werbalny czyli za pomocą słów i dźwięków, który stanowi 35% oraz niewerbalny za pomocą języka ciała, dotykowych, wizualnych, zapachowych. Ten typ stanowi aż 65% komunikacji. Badania Alberta Mehrabian opublikowane w latach 60 ubiegłego wieku wskazują na inne proporcje typów kanałów komunikacji. Mehrabian dowodzi, że 7% stanowi treść merytoryczna, słownictwo oraz język. Styl para-werbalny (sposób mówienia, barwa głosu, intonacja, melodyjność, stosowanie pauz) stanowi 38%. Komunikacja niewerbalna (mowa ciała, gesty, mimika, postawa ciała) to aż 55% każdego komunikatu.²¹⁵ Przeciwnicy tego badania wskazują, że badał on jedynie kobiety.

²¹⁵ Mehrabian A., Wiener M., *Decoding of Inconsistent Communications*, wyd. Journal of Personality and Social Psychology 6 (1), 1967, s. 109–114



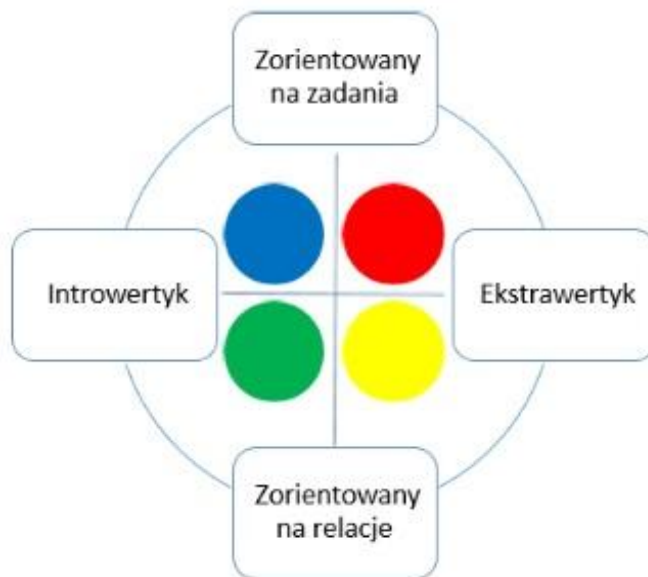
Rysunek 4. Podział typów komunikacji wg. Mehrabian

Źródło: opracowanie własne

Na efektywność komunikacji wpływa wiele czynników. Niezbędna okazuje się być znajomość dobrej komunikacji. Do jej zasad należy umiejętność słuchania, składa się na nie: słuchanie aktywne, koncentracja uwagi, zapisywanie lub zapamiętywanie danych, liczb, nazw. Ważnym elementem jest również okazywanie zainteresowania i akceptacji mówiącemu oraz zachowanie kontaktu wzrokowego z mówiącym. Kolejną zasadą jest umiejętność mówienia, wymienić tutaj można jasność, precyzję wypowiedzi, jasne formułowanie i przekazywanie myśli. Istotne jest również jasna struktura wypowiedzi, język oraz tempo mówienia dostosowane do możliwości rozmówcy. W procesie skutecznej komunikacji ważna jest wrażliwość na informacje zwrotne płynące od odbiorcy. Nie należy zapominać o okazywaniu empatii, warto również okazywać emocje.²¹⁶ W przypadku komunikacji kryzysowej należy być lekko powściągliwym. Istnieją również bariery utrudniające skuteczną komunikację wynikające głównie z nawyków, postaw, stylów komunikacji. Najpoważniejszy elementem są filtry poznawcze, które uniemożliwiają otwarcie się na rozmówcę, brak okazywania empatii. Rozmówca zostaje oceniony przez wewnętrzny pryzmat odbiorcy komunikatu. Filtry poznawcze zależą od wychowania, wewnętrznych przekonań, samooceny i poczucia własnej wartości.

²¹⁶ Kowalczyk B., Jordan P., *Budowanie zespołu*, wyd. BORIS Warszawa 1996, s. 45

W literaturze znaleźć można cztery grupy wewnętrznych barier: osądzanie i narzucanie własnych opinii i poglądów, decydowanie za innych, uciekanie od problemów oraz blokady językowe. Wyzbycie się tych filtrów wpłynie na skuteczną komunikację, prawidłowe porozumiewanie się między ludźmi. Należy podkreślić, iż istnieje zależność pomiędzy stylami komunikacyjnymi a typologią osobowości.



Rysunek 8. Typy osobowości

Źródło: opracowanie własne

Zgodnie z zasadą Hipokratesa, który wyróżnił cztery typy osobowości. Ogniście czerwony to choleryk-roszczeniowy, zdecydowany, zorientowany na cel. Sangwinik (słoneczno-żółty) to człowiek towarzyski, entuzjastyczny, otwarty, przekonywujący, wygadany. Melancholik (ziemiście zielony) to osoba godna zaufania, współczująca, cierpliwa, odprężona. Ostatnim typem jest flegmatyk (zimny-niebieski), którego cechuje ostrożność, precyzja, rozwaga, dociekliwość, formalności.²¹⁷

²¹⁷ http://www.wup.kielce.pl/images/stories/CIZ/PLANOWANIE_KARIERY.pdf [data dostępu: 14.05.2016]

3.2 Plan komunikacji kryzysowej

W swojej publikacji E. Cenker²¹⁸ przedstawia elementy planu komunikacji kryzysowej. Przed jego wykonaniem należy przygotować analizę wstępną, która określi typy potencjalnych sytuacji kryzysowych. Wskaże ona również prawdopodobne czynniki dodatkowe takie jak: zaskoczenie, utrata panowania nad sytuacją, brak informacji lub nieprawdziwe informacje, narastająca presja z zewnątrz, mentalność pracowników. Po czynnościach wstępnych należy uformować skład zespołu kryzysowego, w skład którego będą wchodzić: pracownik odpowiedzialny za PR, rzecznik prasowy, wybrani członkowie zarządu, a także doradcy prawni. Kolejnym krokiem jest określanie zasad obiegu informacji i przekazywania informacji na zewnątrz firmy w sytuacji kryzysu: A należą do nich: zbieranie podstawowych danych, zidentyfikowanie potencjalnych punktów widzenia przez media i opinię publiczną; ustalenie możliwie kompletnej listy rozwoju wydarzeń. Piątym etapem jest budowa planu działań, na które składają się: ustalenie odbiorców informacji, określenie zakresu odpowiedzialności i rozdzielanie zadań, przygotowywanie ramowych informacji dla głównych odbiorców, szkolenia pracowników. Przygotowane ustalenia powinny zostać spisane jako instrukcja, która podlega ciągłej aktualizacji. W związku z powszechnym dostępem do mediów społecznościowych niezbędne jest priorytetowe traktowanie w procesie komunikacji. Głównymi cechami determinującymi krytyczność mediów społecznościowych są: szybkość rozprzestrzeniania się informacji, a także często równoległe używają różnych serwisów społecznościowych.²¹⁹

Do kontaktu z mediami sztab kryzysowy deleguje rzecznika prasowego, który będzie wyrażał się jasno, konkretnie, bez dramatyzowania, paniki i hysterii. Relacje (ustne lub pisemne) będą cechować się odpowiednim słownictwem, stylem, precyzją, przejrzystością i jasnością przekazu.²²⁰ Język w komunikacji kryzysowej powinien być: jasny, zwięzły, odbiurokratyzowany, prosty, pozytywny.²²¹ Do typowych błędów popełnianych przez rzeczników pod wpływem presji należą: niezdecydowanie, nadmierne samooskarżanie, cynizm, napastliwość, mówienie wymijająco, arogancja.²²² Brak otwartości komunikacyjnej, niepoprawnie sformułowany komunikat, wprowadzanie opinii publicznej

²¹⁸ Cenker E., *Public Relations*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2013, s. 155

²¹⁹ Creeber G., Martin R., *Digital Cultures: Understanding New Media*, wyd. McGraw-Hill, Berkshire, England 2009

²²⁰ Murdoch A. – *Komunikowanie w kryzysie, jak ratować wizerunek firmy*, wyd. Poltext Warszawa 2003, s.23

²²¹ Murdoch A. – *Komunikowanie w kryzysie, jak ratować wizerunek firmy*, wyd. Poltext Warszawa 2003, s.38

²²² Rydzak W., *Zarządzanie informacją w sytuacjach kryzysowych* w *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s.289

w błąd, lekceważenie zagrożenia, brak empatii u rzecznika prasowego może pogłębiać zaistniały kryzys.

W sytuacji kryzysowej można stosować następujące formy kontaktów z mediami: (1) materiały przygotowywane dla mediów (komunikaty prasowe, oświadczenia dla prasy, informacje prasowe), (2) umieszczenie informacji dla mediów w Internecie, (3) sprostowania i odpowiedzi (sprostowanie wiadomości nieprawdziwej i nieścisłej, odpowiedź na stwierdzenie zagrażające dobrom osobistym), (4) rozmowy telefoniczne, (5) spotkania w redakcji. Wyróżnić możemy również (6) rozmowy nieformalne (nieformalne spotkania z dziennikarzami), (7) organizację konferencji prasowych oraz (8) udzielanie wywiadów.²²³ Przygotowując konferencje prasowe należy rozpocząć od powołania centrum prasowego (Organizowanie konferencji prasowych w siedzibie firmy nie zawsze jest możliwe a czasem nie jest wskazane. Często muszą być one prowadzone blisko miejsca zdarzenia). Istotne jest również ograniczenie obecności kierownictwa tylko do osób mających szczegółową wiedzę o zdarzeniu. Konferencji powinien przewodzić prezes lub inny członek kierownictwa o zdolnościach komunikacyjnych. Niezbędne jest wyznaczenie ram czasowych konferencji. Podsumowaniem konferencji może być wydanie nowego oświadczenia i przekazanie go obecnym na konferencji dziennikarzom.²²⁴

4. Studium przypadku – zaginione samoloty

4.1 Zaginiony Airbus - studium przypadku rejsu 447 Air France

Pierwszego czerwca 2009 koło godzin porannych pojawiły się pierwsze informacje prasowe²²⁵ dotyczące zaginionego statku powietrznego Airbus 330 o znakach rejestracyjnych F-GZCP, należącego do linii lotniczej Air France. Maszyna ta wykonywała połączenie z Rio de Janeiro do Paryża jako rejs AF 447. W godzinach południowych linie lotnicze Air France uruchomiły specjalną dwujęzyczną (angielską i francuską) stronę internetową²²⁶, publikując na niej najnowsze wiadomości dotyczące zaginionego samolotu. Jedyne potwierdzone informacje pochodziły z automatycznych powiadomień z systemu ACARS o pojawieniu się kilkudziesięciu błędów krótko przed zniknięciem samolotu z radaru. Jednym z najbardziej niepokojących komunikatów dotyczył dekompresji samolotu, które spowodowało wyłączenie autopilota. Dodatkowo w rejonie zaginięcia maszyny panowały ogromne burze. Rozpoczęto poszukiwania w wytypowanym na podstawie ostatniej pozycji maszyny, prędkości, czasu otrzy-

²²³ Bland M., Theaker A., Wragg D.: *Jak utrzymać dobre relacje z mediami*. Wyd. Helion. Gliwice 2005

²²⁴ Larkin J., Regester M., *Zarządzanie kryzysem*. Wyd. PWE. Warszawa 2004

²²⁵ <http://adjix.com.s3.amazonaws.com/swww> [data dostępu: 13.05.2016]

²²⁶ <http://alphasite.airfrance.com/en/s01/> [data dostępu: 13.05.2016]

wanych komend z ACARS. Rejon poszukiwań znajdował się ok. 500 mil od ostatniej zarejestrowanej pozycji samolotu przez punkt nawigacyjny. Rozpoczęły się poszukiwania. Wrak został odnaleziony po pięciu dniach od zaginięcia, natomiast czarne skrzynki samolotu odnaleziono po dwóch latach. W tym czasie panował duży chaos informacyjny, mnożyły się spekulacje, burzliwe dyskusje w sieci. Pracownicy linii lotniczych nie udzielali w tym okresie prawie żadnych informacji poza publikacjami wyników badań wraku. Prawdziwy przełom nastąpił po zbadaniu znalezionych rejestratorów parametru lotu. Ustalono ostateczną przyczynę katastrofy oraz wydano zarządzenia dotyczące uniknięcia podobnych sytuacji w przyszłości. Linie lotnicze zobowiązały się do przestrzegania zapisów oraz wniosków opublikowanych w raporcie. We wszystkich maszynach tego typu czyli Airbus A330 wymieniono rurki Pitota, których awaria doprowadziła do katastrofy, a odpowiedzialne są za pomiar prędkości maszyny. Linie lotnicze AirFrance zamknęły „czarną stronę” wydając oświadczenie oraz przepraszaając rodziny ofiar katastrofy.

4.2 Zaginiony Boeing – studium przypadku katastrofy rejsu 340 Malaysia Airlines

Do zaginięcia samolotu Boeing 777-200 ER lecącego z Kuala Lumpur do Pekinu doszło 8 marca 2014 roku. Statek powietrzny należący do Malaysia Airlines zniknął z radarów nad Morzem Południowochińskim. Zgodnie z informacjami przekazanymi przez brytyjską firmę Inmarsat samolot cały czas znajdował się w powietrzu, a następnie wykonując skręt w kierunku Oceanu Indyjskiego. Przypuszczalnie podaje się, że samolot po wykorzystaniu zapasu paliwa runął do Oceanu. Na pokładzie maszyny znajdowało się 239 osób: 227 pasażerów i 12 członków załogi. Rozpoczęto poszukiwanie wraku maszyny. Na konferencji prasowej w miesiąc po zaginięciu rząd Malezji podał, że nikt nie przeżył katastrofy. Wśród rodzin ofiar zawrzało, niektóre z nich zaczęły domagać się oficjalnych przeprosin za autorytatywne stwierdzenie, że nikt nie przeżył.

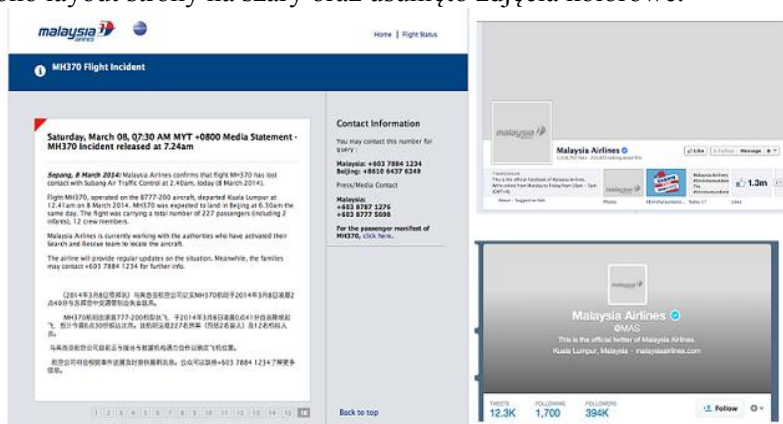
Przełomowy okazał się 29 lipca 2015. W tym dniu odnaleziono na plaży wyspy Reunion na Oceanie Indyjskim dwumetrową część skrzydła (klapolotkę), fragment fotela oraz okna samolotu. Eksperci badający szczątki powstrzymują się od komentarzy. Natomiast premier Malezji potwierdził, że znalezione części należą do zaginionego Boeinga. We wrześniu 2015 roku prokuratura potwierdziła, że szczątki należały do Malaysia Airlines 370. W marcu 2016 znaleziono dwa fragmenty samolotu na wybrzeżu Mozambiku. W kwietniu 2016 minister transportu Malezji poinformował, że odnaleziono na wybrzeżach RPA i wyspy Rodrigues fragment pokrywy silnika z częścią emblematu firmy Rolls Royce oraz część wewnętrznego panelu kabiny pasażerskiej.²²⁷ Dnia 12 maja 2016 na

²²⁷ <http://www.tvn24.pl/wiadomosci-ze-swiata,2/zaginiony-samolot-malaysia-airlines-znaleziono-nowe-fragmenty,643026.html> [data dostępu: 14.05.2016]

specjalnej konferencji międzynarodowy zespół ekspertów orzekł, że są one częścią wyposażenia samolotów Boeing 777 i jako takie "prawie na pewno" pochodzą z zaginionej maszyny.²²⁸

4.2.1 Przykłady komunikacji kryzysowej

W kilka godzin po zaginięciu uruchomiono specjalną „czarną stronę” stronę www: <http://www.malaysiaairlines.com/mh370>. Stworzony specjalny krótki link: bit.ly/mh370updates, który prowadził do każdej strony powiązanej z feralnym lotem. Użytkownicy serwisu społecznościowego Twitter wymieniali się komunikatami ze specjalnym hashtagem: #MASalert. Na portalu Facebook zmieniono layout strony na szary oraz usunięto zdjęcia kolorowe.



Rysunek 5. Zdjęcia ekranu specjalnej strony przewoźnika Malaysia Airlines. Po prawej u góry zdjęcie ekranu profilu na portalu Facebook. Po prawej u dołu zdjęcie ekranu profilu przewoźnika w serwisie Twitter.

Źródło: opracowanie własne

Regularnie odbywają się konferencje dotyczące efektów poszukiwań maszyny lub jej wraku. Po znalezieniu pierwszego elementu samolotu w lipcu 2015r. publikowane są na stronie przewoźnika dokładne analizy, symulacje. Do dnia dzisiejszego funkcjonuje „czarna strona”. Na stronie Rządu Malezji znajduje się specjalna zakładka dotycząca katastrofy. Linia lotnicza wyciągnęła wnioski z poprzednich nieudanych prób uniknięcia dezinformacji wśród ofiar

²²⁸ https://www.atsb.gov.au/media/5770425/debris-examination-mh370_12may2016no2.pdf [data dostępu: 14.05.2016]

tego zaginięcia. Na stronach internetowych można znaleźć jedynie potwierdzone informacje.

5. Podsumowanie

Na sytuacje kryzysowe narażone są głównie firmy działające w branży lotniczej, górniczej, hutniczej, drogowej. Kryzys w tych firmach jest zazwyczaj gwałtowny i wymaga szybkiego wprowadzenia zarządzania kryzysowego. Firmy mogą redukować czas reakcji poprzez wcześniejsze przygotowanie procedur i sposobu postępowania w sytuacjach kryzysowych. W dużych przedsiębiorstwach powoływane są sztaby kryzysowe, które rozpoczynają swoje działania w chwili zagrożenia. Najczęściej ich skład jest stały, powiększany jedynie o specjalistów w danej dziedzinie. Największym sprzymierzeńcem kryzysu jest chaos informacyjny, który powoduje jego spotęgowanie. Przykładem mogą być na to przypadki katastrof lotniczych opisanych w artykule. Firmy z branży lotniczej śledzą każdy incydent i wyciągają odpowiednie wnioski, które następnie wdrażają w życie.

Abstract

The aim of this article is to present the process of crisis communication and crisis management to discuss the airline in an accident, incident or crash. Knowledge of the rules of conduct during the crisis can significantly shorten the time. In the article there was also discussion of the crisis communication plan and its essential factors. There are also case study of plane crashes, which the machine was originally lost. The first case study concerns the Airbus 330, belonging to the Air France that crashed in 2009 in the Atlantic Ocean. Then the case will be discussed Malaysia Airlines Flight 370, which disappeared in mysterious circumstances in 2014.

Bibliografia

1. Augustine N., *Managing the crisis you tried to prevent*, wyd. „Harvard Business Review” 1995.
2. Bland M., Theaker A., Wragg D.: *Jak utrzymać dobre relacje z mediami*. Wyd. Helion. Gliwice 2005.
3. Budzyński W., *Wizerunek firmy, kreowanie, zarządzanie, efekty*, wyd. Poltext, Warszawa 2003.
4. Cenker E., *Public Relations*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2013.
5. Creeber G., Martin R., *Digital Cultures: Understanding New Media*, wyd. McGraw-Hill, Berkshire, England 2009.
6. Konieczny J., *Pojęcie i taksonomia kryzysu*, [w:] Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych, wypadkach i katastrofach, Poznań-Warszawa 2001.
7. Kowalczyk B., Jordan P., *Budowanie zespołu*, wyd. BORIS Warszawa 1996.

8. Kubiak K., *Zarządzanie w sytuacji kryzysowych niepewności*, [w:] Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012
9. Larkin J., Regester M., *Zarządzanie kryzysem*. Wyd. PWE. Warszawa 2004.
10. Mehrabian A., Wiener M., *Decoding of Inconsistent Communications*, wyd. Journal of Personality and Social Psychology 6 (1), 1967.
11. Mei J., Bansal N., Pang A., *New media: a new medium in escalating crises?*, wyd. „Corporate Communications: An International Journal” Vol. 15, No. 2, 2010.
12. Mitroff I., Pearson C.: *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, wyd. Business Press, Warszawa 1998.
13. Murdoch A., *Komunikowanie w kryzysie, jak ratować wizerunek firmy*; wyd. Poltext Warszawa 2003.
14. Rydzak W., *Komunikowanie się w sytuacjach kryzysowych*, w: *Komunikowanie się w biznesie*, red.nauk. H.Mruk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
15. Rydzak W., *Zarządzanie informacją w sytuacjach kryzysowych”* w Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
16. Smektała T., *Public relations w Internecie*, Warszawa 2005.
17. *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*. Harvard Business Review. Wyd. One Press, Helion, Gliwice 2007.
18. <http://adjix.com.s3.amazonaws.com/swww>
19. <http://alphasite.airfrance.com/en/s01>
20. http://www.magdalenadaszkiewicz.pl/attachments/File/ZSKR/1_Teoria_materia_dla_studentu_w.pdf
21. http://www.pfed.org.pl/uploads/1/9/9/8/19983953/broszura_komunikacja_intrapersonalna_p1.pdf
22. http://www.wup.kielce.pl/images/stories/CIZ/PLANOWANIE_KARIERY.pdf

Promocja miast i regionów, marketing terytorialny

Streszczenie

W artykule ukazano marketing terytorialny jako narzędzie kreowania wizerunku oraz budowania konkurencyjności, miast i regionów, a także istotę i złożoność tych procesów. Przedstawiono genezę, warunki rozwoju marketingu miejsc oraz przybliżono założenia dotyczące budowania wizerunku miast oraz wskazanie celów i działań, realizowanych przez samorządy terytorialne w zakresie zarządzania rozwojem regionalnym.

Słowa kluczowe: marketing, marketing terytorialny, marketing miejsc, jednostki samorządu terytorialnego

Jeszcze kilkanaście lat temu reklama i promocja były przypisywane wyłącznie firmom. Poszukiwanie efektywnych możliwości zarządzania terytorialnego przyczyniło się do prób dostosowania podejścia marketingowego do zarządzania regionami. Zmiany ustrojowe, gospodarcze oraz społeczne po 1989 roku w Polsce, spowodowały wzrost zainteresowania reklamą i marketingiem, przez jednostki terytorialne. Było to niezbędne do zdobycia przewagi konkurencyjnej. Standardowe administrowanie przestało być wystarczające, niezbędna stała się stosowanie koncepcji zarządzania rozwojem regionalnych i lokalnym, a jednym z jej najważniejszych części jest marketing terytorialny. Istota marketingu terytorialnego ma związek z działaniami prowadzonymi przez samorządy terytorialne, które mają na celu zaspokojenie potrzeb mieszkańców danego obszaru. Marketing terytorialny, zwany jest również marketingiem miejsca lub marketingiem komunalnym. Obecnie nikogo już nie dziwią prowadzone na szeroką skalę działania promocyjne regionów, gmin, powiatów i województw, są one nieodzowną częścią ich rozwoju i strategii konkurencyjnej. Chcąc wyróżnić się na tle innych regionów, należy zastosować odpowiednie instrumenty marketingowe. Zagadnienie promocji regionów wzbudza coraz większe zainteresowanie jednostek naukowo badawczych i staje się tematem wielu prac naukowych. W których jednostka osadnicza ukazywana jest jako podmiot rynku.

Zarządzanie regionem powinno opierać się na dorobku nauk związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem, a podejmowane decyzje w instytucjach samorządu terytorialnego powinny bazować na myśleniu przedsiębiorczym. Stanowi to główny warunek rozwoju regionów. W zarządzaniu regionami istotne jest uwzględnianie interesu głównej grupy odniesienia – klientów, czyli mieszkańców danego regionu. Proces zarządzania powinien być zorientowany na po-

trzeby oraz pragnienia odbiorców dóbr i świadczeń komunalnych. Podstawą w działaniu jednostek terytorialnych jest marketingowy punkt widzenia. Przejawia się on monitorowaniem i racjonalnym zaspokajaniem wciąż zmieniających się potrzeb wspólnoty terytorialnej, kontaktowanie się władz samorządowych z mieszkańcami. Decyzje podejmowane przez mieszkańców i instytucje są uwarunkowane jakością oferowanych warunków bytowych, pracy, edukacyjnych oraz rekreacyjnych. Rozwój danego regionu wymaga trwałego dopływu bodźców rozwojowych jakimi są zasoby osobowe, finansowe, przyrodnicze, informacyjne oraz technologiczne.

1. Geneza i istota marketingu terytorialnego

Wzrost roli marketingu w działalności przedsiębiorstw wpłynął na znalezienie jego nowych zastosowań. Transformacja koncepcji marketingu oraz nowe postrzeganie obszaru jego zainteresowań miały swój początek już w latach 70. XX wieku, gdy pojawiła się przełomowa teza P. Kotlera i S. J. Levy'ego na temat „poszerzania i pogłębiania marketingu.”²²⁹ Koncepcja ta, pozwala na traktowanie miejsca jako charakterystyczny przedmiot transakcji pomiędzy dwoma stronami, a konkretnie między instytucją administracji terytorialnej, a różnymi grupami osób oraz instytucji. Rozszerzenie pola zainteresowań istoty marketingu poskutkowało dodaniem do obszaru filozofii marketingowej gałęzi „stosunków komunalnych”, uznawanego za dziedzinę marketingu niekomercyjnego. W marketingu komunalnym gmina, powiat lub województwo realizują działania marketingowe przez swoje organy ustawowe.²³⁰ Z marketingu organizacji publicznych została wydzielona strefa związana z jednostkami administracji samorządowej, łącząca zasady marketingu z działalnością i funkcjonowaniem samorządów terytorialnych. Pierwotna koncepcja marketingu terytorialnego została zwężona do kluczowych technik komunikacji mających na celu promocję, przyciągającą potencjalnych użytkowników danego terytorium. Koncepcję tą, stosowano do promocji nowopowstałych miast, centrów handlowych, istniejących na danym terenie, a także atrakcji turystycznych. Marketing mający zastosowanie w działaniu jednostek terytorialnych zwany jest inaczej marketingiem miejskim, komunalnym, terytorialnym, regionalnym, urbanistycznym, przestrzennym lub marketingiem miejsc.²³¹

Marketing terytorialny jest szeroko rozumianą koncepcją zarządzania. Zmierz do zaspokojenia potrzeb mieszkańców danego regionu oraz interesariuszy

²²⁹ Kotler Ph., *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice Hall, London, 1999, s.16

²³⁰ Makarski S. Kuźniar W., *Marketing w zarządzaniu jednostką terytorialną na przykładzie województwa podkarpackiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów, 2009, s. 12

²³¹ Florek M., *Podstawy Marketingi Terytorialnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, 2013, s.15

zewnątrznych. Przyczynami wyodrębnienia marketingu terytorialnego były: konieczność transformacji uniwersalnych założeń marketingu, ukierunkowanej na nowe dziedziny i zastosowania oraz konieczność praktyczna. Podstawowymi czynnikami były:²³²

- rosnąca konkurencja przedsiębiorstw, występujących na danych regionach, a także kompleksowych obszarów terytorialnych;
- globalizacja, ułatwiająca przepływ kapitału, ludzi, technologii;
- wykorzystywanie marketingu przez samorządy jako sposobu zarządzania;
- transformacja samorządu terytorialnego;
- zwiększenie świadomości mieszkańców o przynależności do wspólnot lokalnych, regionalnych, krajowych oraz zapotrzebowanie poparcia społecznego prowadzonych działań;
- rozpowszechnianie koncepcji marketingu na inne obszary;
- działania przystosowujące koncepcję marketingu, do strefy instytucji publicznych.

Do bodźców stymulujących koncepcje marketingu terytorialnego, należy zjawisko konkurencji. Występowanie zjawiska konkurencji jest cechą gospodarki rynkowej, jednak zachodzi ono także pomiędzy regionami, miastami, a nawet w przypadku państw. Konkurencję stymulują wciąż zachodzące procesy globalizacyjne. Kategoria konkurencji nabrała innego znaczenia, spowodowane jest to tym że, inwestycje w coraz mniejszym stopniu są uzależnione od uwarunkowań i zasobów naturalnych danego terenu.

Marketing terytorialny korzysta z ogólnej wiedzy marketingowej, wyraża orientację na mieszkańców i organizacje lokalne. Jego celem jest pozyskiwanie zasobów, kapitału i ciągły rozwój. Wymaga poznania zagadnień organizacji oraz funkcjonowania gospodarki i systemu terytorialnego. Realizowany jest przez władze samorządowe, pracowników urzędów, a także przez wszystkie osoby i podmioty konkretnej jednostki osadniczej.²³³

²³² Florek M., *Podstawy Marketingu Terytorialnego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007, s. 7–8

²³³ Szromnik A., *Marketing terytorialny: miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012, s. 41



Rysunek 1. Źródła powstania marketingu terytorialnego w strukturze dyscypliny marketingowej

Źródło: Florek M., Podstawy Marketingu Terytorialnego, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, 2013, s. 15

Istotny wkład w wyodrębnieniu marketingu terytorialnego w strukturze koncepcji marketingowej miały: marketing przedsiębiorstw, marketing turystyczny, marketing społeczny oraz marketing organizacji non profit. Są to współzależne strefy działania marketingu, które uzupełniając się tworzą zgodną całość.

2. Marketingowy wizerunek miejsca

Ważnym zagadnieniem dotyczącym strategii marketingowych jest kreowanie wizerunku. Narzędzia oraz mechanizmy będące wykorzystywane w kreowaniu wizerunku są głównie przedmiotem rozważań strategii marketingowych. Image produktu oraz image oferującego go przedsiębiorstwa, są decydującymi czynnikami wpływającymi na wybór i zakup.



Rysunek 2. Podmioty kształtowania wizerunku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Szromnik A., *Marketing terytorialny: miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o. o., Warszawa 2012, s. 41

Kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa odgrywa ogromną rolę w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej organizacji, stało się także przedmiotem zainteresowania jednostek samorządu terytorialnego. Pozytywny image regionu nie jest w stanie ukształtować się samoistnie, pozostawiony sam sobie. Sposób postrzegania czyli wizerunek stanowi sumę wszystkich obserwacji, spostrzeżeń, jest to efekt zarejestrowanych przez człowieka obiektywnych obrazów oraz informacji.²³⁴

Image, inaczej wizerunek może odnosić się do marek, idei, dóbr, państw i ich związków, pojedynczych osób fizycznych, grup, a także całych społeczności, organizacji, grup organizacji, działań organizacyjnych, procesów i jednostek osadniczych.

Marketingowy wizerunek regionu składa się z elementów realnych i poza realnych. Elementami realnymi są wszystkie postrzegane fakty, możliwe do pojęcia w sposób realny. Są nimi charakterystyki geograficzne, materialne komunikacyjne oraz funkcjonalne, które tworzą rzeczywistą strukturę. Elementy poza-realne, to te elementy o charakterze emocjonalnym, o osobistym stosunku, uczuciowym nastawieniu.

²³⁴ Huber K., *Image, czyli jak być gwiazdą na rynku*, Business Press, Warszawa 1994, s. 14

Emocjonalne nastawienie do obszaru, stanowi filtr dla informacji, docierających do danej osoby lub grupy osób. Nastawienie wobec regionu jest trwałe, funkcjonuje w psychice ludzi przez długi czas, trudno je zmienić.²³⁵ Prawidłowy wizerunek miast i regionów powinien być wiarygodny, o stanie faktycznym, wynikający z obecnej tożsamości, nie powinien być niewspółczesny lecz korygowany w miarę upływu lat. Image miasta lub regionu winien być prosty i atrakcyjny, czyli opierać się na jednym, wyjątkowym, istotnym aspekcie, charakteryzującym i wyróżniającym go, budzącym pozytywne odczucia.

3. Podsumowanie

Każdy region, gmina, miasto, powiat czy województwo charakteryzują się różnymi cechami, zasobami, walorami czy kulturą. Starają się produkować to w czym są najlepsze i na co pozwalają im dostępne zasoby. Z jednej strony aby być konkurencyjnymi starają się ciągle rozwijać i dostosowywać do zmieniającego się otoczenia, a z drugiej dążą do zachowania własnej tożsamości. Marketing, to nie tylko promocja, jest on także procesem tworzenia wizerunku. Podstawową wartością w marketingu terytorialnym są lepsze warunki bytowe, pracy i odpoczynku. Oczekiwanym efektem stosowania strategii marketingowych w zarządzaniu regionami jest posiadanie pożądanego wizerunku oraz wypromowanie regionu i podwyższenia jego konkurencyjności, dzięki czemu dany obszar ma możliwość zaistnienia w świadomości turystów i potencjalnych inwestorów.

Abstract

In the paper there is shown territorial marketing as a tool for creating an image and building a competitive, cities and regions, and the nature and complexity of these processes. There were also the origins, conditions for the development and marketing of approximated assumptions about building image of cities and an indication of targets and actions implemented by local governments in the management of regional development.

Key words: marketing, territorial marketing, marketing sites, local government units

²³⁵ Duczkowska – Piasecka M. A., *Marketing terytorialny. Jak podejść do rozwoju z korzyścią dla wszystkich*, Difin, Warszawa 2013 s. 174–175

Bibliografia

1. Duczkowska – Piasecka M. A., *Marketing terytorialny. Jak podejść do rozwoju z korzyścią dla wszystkich*, Difin, Warszawa 2013.
2. Huber K., *Image, czyli jak być gwiazdą na rynku*, Business Press, Warszawa 1994.
3. Kotler Ph., *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice Hall, London, 1999.
4. Florek M., *Podstawy Marketingu Terytorialnego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.
5. Florek M., *Podstawy Marketingu Terytorialnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, 2013.
6. Makarski S. Kuźniar W., *Marketing w zarządzaniu jednostką terytorialną na przykładzie województwa podkarpackiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów, 2009.
7. Szromnik A., *Marketing terytorialny: miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o. o., Warszawa 2012.

Big Data w teorii i praktyce gospodarczej

Streszczenie

W artykule podjęto się zidentyfikowania problematyki big data w ujęciu teoretycznym, a także praktyki gospodarczej. Kluczowym zamiarem jest ustalenie aktualnego stanu wiedzy w literaturze przedmiotu oraz zakresu aplikacji koncepcji w przedsiębiorstwach. W treści pracy opisano istotę pojęcia big data na podstawie penetracji literatury zagranicznej i krajowej. Zwrócono również uwagę na najnowsze doniesienia branżowe, w tym raporty i informacje prasowe. W części dotyczącej praktyki, autor nawiązuje do opinii menedżerów w przedsiębiorstwach uzyskanych w ramach badań własnych. Rezultatem przeprowadzonych badań teoretycznych i empirycznych jest wskazanie dysproporcji powstałych pomiędzy rosnącym zainteresowaniem koncepcją big data wśród naukowców, a jej praktyczną użytecznością w przedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe: big data, zarządzanie, przedsiębiorstwo, teoria i praktyka

1. Wstęp

Zjawisko *Big Data* zyskuje coraz większą popularność w różnych obszarach biznesu i życia społecznego. Potwierdza to rosnąca liczba artykułów branżowych, naukowych, rezultaty różnorodnych badań czy nawet wyniki w przeglądarce Google, która wyszukuje już ponad 350 milionów stron związanych z tym pojęciem. Jedną z największych firm specjalizujących się w zagadnieniach strategicznego wykorzystywania technologii i zarządzania technologiami – Gartner przewiduje, że już za 4 lata ponad 80% procesów biznesowych będzie opartych na *big data*.²³⁶

W niniejszym opracowaniu podjęto się zaprezentowania zagadnienia *big data* w teorii i praktyce. W tym celu podzielono artykuł na trzy części. Pierwsza dotyczy istoty pojęcia, które jest różnorodnie postrzegane – od ogólnego zjawiska, przez koncepcję zarządzania aż po system analityczny i narzędzia. W drugiej części przedstawiono doniesienia z badań w zakresie rozwoju *big data* na świecie i w Polsce, a następnie w trzeciej nawiązano do badań własnych.

²³⁶ <http://www.benchmark.pl/aktualnosci/analityka-3-0-w-biznesie-w-oparciu-o-big-data.html>, data dostępu 29.03.2016

2. Istota *big data* – zjawisko, koncepcja i narzędzia

Pojęcie *big data* tłumaczone jest jako „wielkie zbiory danych”. Bardzo często zagraniczni badacze określają je również jako *big profit*²³⁷ czy *next big thing in innovation*²³⁸. Zarówno wśród naukowców jak i praktyków nie ma jednak zgody co do jednoznacznej interpretacji tego terminu. Pomimo tego, na podstawie przeprowadzonej penetracji literatury przedmiotu można stwierdzić, że postrzeganie tego pojęcia ewoluuje. Widać wyraźnie, że *big data* nie już postrzegane tylko i wyłącznie w kontekście ogromnych wolumenów danych, ale obejmuje wartość danych, wizualizację oraz ich wiarygodność. Przytaczane definicje przez badaczy są bardzo zbieżne z tym, co opisano w modelu 3V opracowanym przez firmę Meta Group (teraz Gartner), a w późniejszym czasie, rozszerzonym o kolejne dwie składowe, dając w efekcie model 5V²³⁹. Przykładowe definicje pojęcia *big data* zestawiono w tabeli 1.

Pojęcie *big data* interpretuje się bardzo szeroko i różnorodnie. Zjawisko, które zostało okrzyknięte przez dwóch ekspertów Mayer-Schönberger’a i Cukier’a, jako rewolucja zmieniająca myślenie, pracę i życie wielu ludzi. W perspektywie strategicznej przedsiębiorstw oznacza kompleksowe podejście do zarządzania danymi. Z punktu widzenia przedsiębiorstw, *big data* jest koncepcją, która obejmuje ogólny zbiór zagadnień dotyczący działań od przechowywania, przetwarzania aż po wizualizację danych. Umiejętności te powinny przyczyniać się do podejmowania lepszych decyzji.

Postrzegając *big data* jako podejście do zarządzania danymi w czasie rzeczywistym (na bieżąco), nie sposób zignorować fakt, że koncepcja ta wymaga i koncentruje się w dużej części na technologiach i narzędziach gromadzenia, a przede wszystkim analizy danych. Dlatego też, aby przedsiębiorstwo mogło w pełni korzystać z osiągnięć *big data*, musi koniecznie posiadać odpowiednią architekturę zasobów. Taka architektura składa się z oprogramowania i nowoczesnego sprzętu informatycznego oraz osób potrafiących ją odpowiednio obsługiwać. Technologie wykorzystywane do zarządzania danymi w ramach *big data* to przede wszystkim: Big Table, Cassandra, Google File System, Hadoop, Hbase i MapReduce. Wymogi zasobowe są zatem wyższe niż w przypadku posługiwania się tradycyjnymi metodami analizy danych. Dostępność do odpowiednich narzędzi stale rośnie, co pozwala sądzić, że już wkrótce również mniejsze przedsiębiorstwa zaczną wykorzystywać potencjał wielkich zbiorów danych. Do tej pory autorzy najważniejszych prac z tego zakresu powołują się na duże firmy, które z powodzeniem zastosowały rozwiązania *big data*. Daven-

²³⁷ Walker R., *From Big Data to Big Profits: Success with Data and Analytics*, Oxford University Press, 2015

²³⁸ Gobble M.M., *Big data: the next big thing in innovation*, “Technology Management”, Vol. 56(1), 2013

²³⁹ White M., *Digital workplaces: vision and reality*, “Business Information Review”, Vol. 29, No. 4, 2012

port i Harris opisali w swojej książce przykłady zastosowania w takich firmach jak Netflix, Amazon.com, CEMEX, Capital One, Harrah's Entertainment, Procter&Gamble oraz Best Buy .

Tabela 1. Big data w literaturze przedmiotu – zestawienie definicji

Definicje	Autorzy	Rok
Duże dane do analizowania, których liczbę należy zwiększać dla uzyskania treści o znakomitym znaczeniu dla zainteresowanych podmiotów.	Cox i Ellsworth	1997
Zestawy danych, których wielkość przekracza typowe bazy danych oraz zdolność do przechwytywania, przechowywania, zarządzania i analizowania danych.	Manyika i inni	2011
Zjawisko kulturowe, technologiczne i naukowe, które opiera się na współdziałaniu w wykorzystaniu specjalnego oprogramowania, prowadzeniu analizy oraz generowaniu nowej wiedzy.	Boyd i Crawford	2012
Duża liczba danych, która wymaga zastosowania nowych technologii i architektury służących pozyskaniu wartości płynącej z uchwycenia danych i analizy procesu.	Katal i inni	2013
Zdolność do zarządzania ogromną ilością danych rozproszonych.	Hurwitz i inni	2013
Zdolność do zbierania ogromnej liczby, różnorodność danych od klientów po to, aby uzyskać informacje biznesowe w celu optymalizacji obsługi klienta.	Simon	
Aktywa informacyjne charakteryzowane przez ogromne wolumeny danych, zmienność i dynamikę przetwarzania oraz różnorodność danych, które wymagają konkretnej technologii i metod analitycznych dla przekształcania ich w wartość.	Mauro i inni	2015

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Wang Y., Kung L., Byrd T.A., (2016), *Big data analytics: Understanding its capabilities and potential benefits for healthcare organizations*, Technological Forecasting & Social Change, (w druku); Tabakow M., Korczak J., Franczyk B., *Big Data – definicje, wyzwania i technologie informatyczne*, „Informatyka Ekonomiczna”, 1(31), Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 2014; Mauro D.A., Greco M., Grimaldi M., *What is Big Data? A Consensual Definition and a Review of Key Research Topics*, „AIP Conference Proceedings”, 1644, (97), 2015

3. Badania dotyczące *big data* na świecie i w Polsce

Zjawisko *big data* badane jest coraz częściej, głównie ze względu na szerokie zainteresowanie dzięki korzyściom jakie dostarcza dla biznesu. Badania w tym obszarze powstają na zlecenie firm, które są związane ściśle z działalnością w obszarze IT.

Do opublikowanych i jednych z ciekawszych należą przedstawione w raportach, m.in.²⁴⁰:

1. Big Data Executive Survey 2014 (NewVantage).
2. Big Success With Big Data (Accenture).
3. Big Data Survey 2014, (Computerworld).
4. Cracking the Data Conundrum: How Successful Companies Make Big Data Operational (Capgemini Consulting).

Z kolei do badań prowadzonych w realiach polskiego biznesu można zaliczyć raporty²⁴¹:

1. Systemy analityki wielkich zbiorów danych w polskich organizacjach (Computerworld).
2. Na rozdrożu Big Data: zwrot w kierunku inteligentniejszych doświadczeń z podróżowania (Amadeusz).

Ze względu na ograniczoną objętość artykułu autor nie przedstawia szczegółowej analizy w oparciu o powyższe materiały. Faktem jest, że są prowadzone liczne badania w wielu branżach i różnym otoczeniu przedsiębiorstw.

4. Wykorzystanie *big data* w opinii menedżerów polskich przedsiębiorstw – badania własne

Wyniki zaprezentowanych badań pochodzą z projektu realizowanego w ramach badań statutowych Katedry Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu z 2015 roku. Przedmiotem badań były uwarunkowania wyborów strategicznych w przedsiębiorstwie. Próba badawcza obejmo-

²⁴⁰ Raporty dostępne pod linkiem:

1. <http://newvantage.com/wp-content/uploads/2014/12/Big-Data-Survey-2014-Summary-Report-110314.pdf>,
2. https://www.accenture.com/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_14/Accenture-Big-Data-POV.pdf,
3. <http://marketing.computerworld.com/IDGEnterpriseBigData.pdf>,
4. https://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/cracking_the_data_conundrum-big_data_pov_13-1-15_v2.pdf

²⁴¹ Raporty dostępne pod linkiem:

1. <http://www.computerworld.pl/whitepaper/2574-Big-Data.Systemy.analityki.wielkich.zbiorow.danych.w.polskich.organizacjach.html>
2. <http://www.amadeus.com/web/binaries/1333091347242/blobheader=application/pdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=inline%3B+filename%3DBig+Data+-Raport.pdf>

wała 269 podmiotów. Podmiot – członkowie najwyższego szczebla kierownictwa średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce. Dobór podmiotów do badania uzyskano losowaniem warstwowym – przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 49 pracowników, które podzielono na rozłączne zbiory (warstwy) według kryterium rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej.

Rezultaty analizy zmiennych empirycznych autor przedstawił w innych artykułach, dlatego też w niniejszym fragmencie powołuje się jedynie na otrzymane wyniki, ale nie omawia ich już bardziej szczegółowo.²⁴²

W przeprowadzonym badaniu uzyskano wyniki świadczące o zasadniczym zróżnicowaniu przedsiębiorstw ze względu na zakres wykorzystania koncepcji *big data*. Blisko 60% przedsiębiorstw nie wykazała zastosowania *big data* w żadnym zakresie prowadzonej działalności.

Na tle innych badań prowadzonych na świecie i w Polsce można stwierdzić, że istnieje jeszcze spora niedojrzałość w zakresie możliwości wykorzystywania potencjału, jaki dostarczają nowoczesne rozwiązania zaawansowanej analityki biznesowej w polskich przedsiębiorstwach.

5. Podsumowanie

Rezultatem przeprowadzonych badań teoretycznych i empirycznych jest wskazanie dysproporcji powstałych pomiędzy rosnącym zainteresowaniem koncepcją *big data* wśród naukowców oraz największych przedsiębiorstw na świecie, a jej praktyczną użytecznością w przedsiębiorstwach na rynku polskim. W ramach kolejnych badań autor zamierza zidentyfikować przyczyny takiego stanu.

Abstract

The article identifies the problems of big data in theoretical terms, and economic practice. The key aim is to determine the current state of knowledge in the literature and the scope of application concepts in companies. The content of the work describes the essence of the concept of big data based on the penetration of foreign literature and national. Author's attention was also drawn to the latest industry reports, including reports and press releases. In the section on practice, the author refers to the managers of enterprises obtained through the research of their own. As a result of theoretical and empirical research identifies disparities arising between the growing interest in the concept of big data scientists, and its practical usability in companies.

Key words: big data, management, enterprise, theory and practise

²⁴² Weinert, A., *Koncepcja Big Data w kontekście wyborów strategicznych w polskich przedsiębiorstwach*, 2016, (w druku) oraz Weinert A., *Wykorzystanie rozwiązań big data w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, 2016 (w druku)

Bibliografia

1. Davenport T.H., Harris J.G., *Inteligencja analityczna w biznesie. Nowa nauka zwyciężania*, MT Biznes, 2010.
2. Gobble M.M., *Big data: the next big thing in innovation*, "Technology Management", Vol. 56(1), 2013.
3. Mauro D.A., Greco M., Grimaldi M., *What is Big Data? A Consensual Definition and a Review of Key Research Topics*, „AIP Conference Proceedings”, 1644, (97), 2015.
4. Mach-Król M., *Analiza i strategia big data w organizacjach*, "Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management", Vol. 41, 2015.
5. Mayer-Schönberger V., Cukier K., *Big Data, Rewolucja, która zmieni myślenie, pracę i życie*, MT Biznes, Warszawa, 2014.
6. Tabakow M., Korczak J., Franczyk B., *Big Data – definicje, wyzwania i technologie informatyczne*, „Informatyka Ekonomiczna”, 1(31), Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 2014.
7. Walker R., *From Big Data to Big Profits: Success with Data and Analytics*, Oxford University Press, 2015.
8. Wang Y., Kung L., Byrd T.A., (2016), *Big data analytics: Understanding its capabilities and potential benefits for healthcare organizations*, *Technological Forecasting & Social Change*, (w druku).
9. Wielki J., *Analiza możliwości wykorzystania zjawiska big data w e-biznesie, Systemy wspomagania organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2014.
10. Wienhofen L.W.M., Mathisen B.M., Roman D., *Empirical Big Data: A Systematic Literature Mapping*, Preprint submitted to Information Systems, September 11, 2015.
11. White M., *Digital workplaces: vision and reality*, "Business Information Review", Vol. 29, No. 4, 2012.
12. <http://www.benchmark.pl/aktualnosci/analityka-3-0-w-biznesie-w-oparciu-o-big-data.html>, data dostępu 29.03.2016.
13. <http://newvantage.com/wp-content/uploads/2014/12/Big-Data-Survey-2014-Summary-Report-110314.pdf>.
14. https://www.accenture.com/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_14/Accenture-Big-Data-POV.pdf.
15. <http://marketing.computerworld.com/IDGEnterpriseBigData.pdf>.
16. https://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/cracking_the_data_conundrum-big_data_pov_13-1-15_v2.pdf.

Zawód przyszłości – manager projektów IT

Słowa kluczowe: projectmeneger, IPMA, zarządzanie projektami, Agile, Earned Value, innowacjePMI, PRINCE2, SCRUM

Streszczenie

Referat ukazuje jak dużą rolę we współczesnej gospodarce odgrywają nowe technologie. Obecnie w niemalże każdej firmie, niekoniecznie związane bezpośrednio z inżynierią oprogramowania stosuje wdraża się szereg systemów informatycznych, które mają usprawniać działanie wszystkich komórek w danej organizacji. Rośnie rola zawodu – Menedżera Projektu IT, szacuje się, że może to być jeden z najbardziej poszukiwanych i pożądanych zawodów XXI wieku. W artykule tym zostanie opisane, jakimi cechami powinien odznaczać się dobry kierownik projektu informatycznego oraz, które obszary wiedzy musi opanować, aby skutecznie i sprawnie realizować zadania.

1. Wstęp

Żyjemy w czasach, w których mamy do czynienia z ciągłym i dynamicznym rozwojem technologicznym. Obecnie niemalże każdy z nas, jest w mniejszym bądź w większym stopniu uzależniony od postępu technologii. Ponadto każdego roku rośnie znaczenie informatyki oraz Internetu, a także silnie z nimi powiązanych projektów. Firmy zaczęły bardzo poważnie traktować tą stosunkowo nową, acz bardzo rozwiniętą już dziedzinę wiedzy, jaką jest zarządzanie projektami IT. Według badań przeprowadzonych przez ośrodek badań nowych technologii Garthnra, wydatki na branżę IT w 2015 roku kształtowały się na poziomie 3,83 biliona USD. W naszym kraju znaczenie tego sektora, również staje się coraz większe. Branża IT, już stała się jednym z wiodących i najsilniejszych przemysłów gospodarki, który posiada duży potencjał rozwojowy. Zagraniczne firmy, bowiem coraz chętniej inwestują właśnie na polskim rynku. Cieszy również fakt, że największe branżowe korporacje doceniają i zaczynają liczyć się z potencjałem, jaki dżemie w polskim kapitale ludzkim. Największym atutem, na którym możemy budować światową pozycję w branży IT są właśnie zdolni oraz bardzo dobrze wykwalifikowani inżynierowie. Dlatego tak ważna staje się

²⁴³Studentka Zarządzania na spec. Zarządzanie projektami oraz Finansów i rachunkowości na Politechnice Rzeszowskiej im. I. Łukasiewicza, członek Studenckiego Koła Naukowego Komunikacji Marketingowej „Brief” Opiekun naukowy Mgr Damian Gębarowski

rola menedżera projektów IT, który musi dobrze i efektywnie zarządzać tym potencjałem. Najlepszą reklamą dla Polski są zrealizowane już projekty, które odniosły międzynarodowy sukces. Jednym z takich inicjatyw jest chociażby stworzony przez studentów Politechniki Gdańskiej syntezytor mowy IVONA. Oprogramowanie to, zostało nagrodzone i docenione na arenie międzynarodowej. Firma, którą założyli studenci obecnie realizuje zlecenia dla największych korporacji na całym świecie.²⁴⁴ Co więcej, niedawno gigant, w sektorze e-handlu, Amazon.com wykupił Ivona Software. Jest to niezbity dowód na to, że Polscy inżynierowie tworzą dobre, konkurencyjne produkty, z którymi liczą się największe firmy świata. Takich sukcesów zarówno, jeżeli chodzi o oprogramowania, aplikacje technologiczne czy startupy w naszym kraju jest znacznie więcej.²⁴⁵ Prognozy oraz tendencje jednoznacznie wskazują, że projekty informatyczne będą w naszym kraju coraz bardziej powszechne i popularne. Przewiduje się tym samym, że zapotrzebowanie na specjalistów, którzy zajmują się profesjonalnie zarządzaniem projektami IT będzie wzrastać.

1. Pojęcie i zakres projektów IT

Piękną i trafną definicję zarządzania projektami podał Joseph Philips w swojej książce „Zarządzanie projektami IT”, definiując je następująco: „Zarządzanie projektami przypomina w pewnym sensie reżyserowanie filmu, trenowanie pierwszoligowej drużyny baseballowej albo lot statkiem dookoła Księżyca. Oczywiście gdybyś reżyserował film, pracowałbyś z gwiazdami. Gdybyś był trenerem pierwszoligowego zespołu, mógłbyś zdobyć mistrzostwo. A gdybyś leciał statkiem kosmicznym, miałbyś znakomity widok. Zarządzając projektem, możesz przeżyć emocje podobne do tych, których z pewnością doświadczają reżyser, trener i astronauta.”²⁴⁶ Mimo, że zarządzanie projektami IT jest stosunkowo nową dziedziną wiedzy, to w wielu organizacjach stała się już codziennością. Sama informatyka, a w szczególności oprogramowania, na przestrzeni ostatnich lat, stały się nieodłączną częścią życia każdego z nas. Produkty, które codziennie używamy; telefony, komputery, zegarki czy sprzęty AGD posiadają coraz więcej udoskonaleń czy funkcji, można powiedzieć, że stają się bardziej inteligentne. Wszystkie te urządzenia powstały z wykorzystaniem zaawansowanych systemów IT. Staliśmy się społeczeństwem informatycznym, jesteśmy uzależnieni, na co dzień od różnego rodzaju urządzeń, niekiedy zależny od nich nawet nasze zdrowie, nauka czy bezpieczeństwo. Przez co, przykłada się coraz większą wagę zarówno, do jakości wytwarzanych oprogramowań, jak i do ich funkcjonalności. Stały się one również, bardzo

²⁴⁴ *Efektywność zastosowania systemów informatycznych*, tom I, pod red. J. K. Grabary, J. S. Nowaka, WNT, Warszawa-Szczyrk 2007, s. 7

²⁴⁵ Szyjewski Z., *Metodyki zarządzania projektami informatycznymi*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004, s. 12

²⁴⁶ Phillips J., *Zarządzanie projektami IT*, Helion, Gliwice, 2011, s. 15

istotnym aspektem zarządzania projektami, dziedzina, ta obecnie zdobywa rzeszę zwolenników na całym świecie.²⁴⁷ A co za tym idzie, dynamicznie rozwija się zawód kierownika projektu IT, od którego wymaga się zarówno wiedzy z zakresu szeroko pojętej inżynierii oprogramowania, ale także umiejętnego zarządzania projektem, a przede wszystkim, najważniejszym jego zasobem, czyli zespołem ludzi. O dużym potencjale tego sektora świadczą najlepiej liczby.²⁴⁸ Wg Jonesa Capers, pracującego dla Software Productivity Research, Inc. ilość osób, które wykonywały ten zawód pod koniec 20-tego wieku w USA oscylowała w granicach 250 tysięcy, natomiast na całym świecie liczba ta wynosiła ponad milion. Najważniejsza jest jednak dynamika rozwoju tego zawodu, w skali roku, bowiem przyrost wynosił aż 10%.²⁴⁹ Zdaniem specjalistów menedżer projektów IT, może nawet stać się jednym z najbardziej poszukiwanych i rozchwytywanym zawodem 21-szego wieku. Wynika to głównie z rosnącej w zastraszającym tempie ilości systemów informatycznych w niemalże każdej branży, czy nawet we wszystkich dziedzinach naszego życia.

Branża IT kojarzy się przede wszystkim z innowacyjnością, dynamicznymi zmianami, kreowaniem trendów i szerokimi perspektywami rozwojowymi w niemalże każdym aspekcie, również w tym zawodowym. Rynek pracy, bowiem w tym sektorze jest zdecydowanie rynkiem pracownika. Szacuje się, że obecnie jest zapotrzebowanie, na co najmniej kilka tysięcy specjalistów z różnych dziedzin, związanych z nowoczesnymi technologiami. Co więcej, jednymi z najbardziej poszukiwanych są liderzy zarządzania projektami IT – project managerowie. Specjaliści od zarządzania projektami informatycznymi, stają się coraz bardziej potrzebni i pożądanymi w wielu organizacjach i to nie tylko tych, których działalność związana jest z inżynierią oprogramowania, czy technologiami komputerowymi. Dział IT w niemalże każdej firmie jest niezbędny, za sprawą globalizacji oraz rozwoju technologicznego, rozpowszechniło się szereg systemów i oprogramowań, które w znacznym stopniu usprawniają pracę w wielu działach w firmie. Np. branża finansowa przez wzrost znaczenia bankowości mobilnej jest niemalże uzależniona od postępu technologicznego.

Dawniej, przy tworzeniu oprogramowania, czy systemów informatycznych opierano się w głównej mierze na intuicji, dziś, gdy mamy do czynienia z bardzo skomplikowanymi i złożonymi systemami, konieczne jest stosowanie odpowiednich metodyk ich wytwarzania. Ciągły rozwój tej dyscypliny spowodował konieczność zwiększenia zespołów projektowych, dlatego, tak istotne są umiejętności lidera, który jest w stanie zarządzać ludźmi wykorzystując najlepsze praktyki stworzone przez IPMA.²⁵⁰

²⁴⁷ Mingus N., *Zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice 2009, s. 9

²⁴⁸ Capers J., *Software project management in the twenty-first century*, Software Productivity Research, www.spr.com (10.03.2016)

²⁴⁹ Capers J., *Patterns of Software Systems Failure and Success*, International Thomson Computer Press, https://notendur.hi.is/vio1/The_role_of_project_management_in_achieving_project_success.pdf,

²⁵⁰ Szyjewski Z., *Metodyki zarządzania projektami informatycznymi*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004, s. 17

1.1 Cechy dobrego Project Menedżera

Branża informatyczna jest wyjątkowo dynamiczna i zmienna, dlatego, aby się w niej utrzymać trzeba nadążać za zmieniającymi się trendami bazując na szeregu umiejętności oraz doświadczeniu. Osoba pełniąca funkcję menedżera projektów IT, musi odznaczać się zarówno wiedzą, związaną bezpośrednio z inżynierią wytwarzania oprogramowania, ale przede wszystkim liczą się umiejętności związane z zarządzaniem projektami oraz zasobami ludzkimi. Na takiej osobie ciąży wielka odpowiedzialność, począwszy od identyfikacji potrzeb klienta, poprzez planowanie i tworzenie harmonogramu działania zespołu specjalistów z różnych dziedzin, koordynację wszystkich prac i ich optymalizację w ramach określonego budżetu. Dlatego też konieczne jest, aby, project manager wyposażony był zarówno w odpowiednie umiejętności miękkie, jak i posiadał odpowiednie cechy osobowościowe, a także szeroką wiedzę. Pracuje on w bardzo ciężkim, turbulentnym środowisku. Zarządza wysokiej klasy, wykwalifikowanym zespołem projektowym, dlatego też musi odpowiednio do nich trafić, poprzez odpowiednie motywowanie, czy umiejętne komunikowanie.

1.2 Obszary wiedzy, które powinien znać dobry Menedżer Projektów IT

Aby z powodzeniem realizować projekty IT, lider musi posiadać szereg umiejętności i zdolności. J. Capers wymienił obszary wiedzy, których stopień opanowania może wpłynąć na wynik końcowy przedsięwzięcia. Każdy z nich jest równie ważny i może zadecydować o porażce bądź też sukcesie całego projektu. Pierwszą rzeczą, na którą powinien być gotowy kierownik jest konieczność modyfikacji w bardzo krótkim czasie całego systemu. Zdarza się, że systemy są uzależnione od czynników zewnętrznych, czy to od zmian gospodarczych, prawnych a nawet politycznych. Przez co liderzy muszą być gotowi na szybką, zdecydowaną reakcję w celu dostosowania dużej liczby funkcjonujących już systemów do obecnej sytuacji. Projekty „mass update” są to ogromne projekty usprawniające wymuszone przez zmiany prawne, gospodarcze, czy też zmianę kalendarza, jak to miało miejsce w 2000 roku. Większość systemów informatycznych nie była przygotowana na zmianę daty, co wymagało dużych nakładów finansowych i czasowych, aby je dostosować. Polska stanie w obliczu projektów typu „mass update” w momencie wprowadzenia euro jako waluty obowiązującej.

Trendem, o którym wspomina Capers jest tworzenie w organizacjach ERP, czyli zintegrowanych systemów zarządzania zasobami. Holistyczne podejście poprzez integrację wszystkich funkcji i zadań realizowanych w przedsiębiorstwie, daje lepszy, pełniejszy obraz sytuacji danej firmy. Dobrą praktyką jest tworzenie wspólnej bazy danych dla wszystkich działów firmy, ułatwia to przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacji. Oraz daje możliwość sprawnego podejmowania decyzji. Kierownik podczas tego typu projektów musi posiadać nie

tylko wiedzę techniczną, ale również umiejętności społeczne, a często nawet polityczne.

Niezaprzeczalnie jednym z najistotniejszych czynników podczas pracy w zespole jest komunikacja, ma ona bardzo duży wpływ na powodzenie całego przedsięwzięcia.²⁵¹ W projektach IT, przebiega ona w niestandardowy sposób, gdyż często do wymiany informacji używa się Internet. W tej branży, często w skład zespołu wchodzi specjaliści z różnych krajów czy nawet kontynentów i tylko taki kontakt jest możliwy. Pozwala on zarówno zwiększyć efektywność, ale także często, za sprawą outsourcingu programistów zaoszczędzić pieniądze bądź zwiększyć, jakość wytwarzanego oprogramowania. Za sprawą Internetu, możliwe staje się zwiększenie wydajności zespołu, oraz wydłużyć czas pracy całego zespołu projektowego wykorzystując różnice stref czasowych. Sprawnej umiędzynarodowienie zespołu wirtualnym daje wiele możliwości, ale także jest dużym wyzwaniem dla lidera, który musi odpowiednio koordynować pracę oraz motywować pracowników bez kontaktu osobistego.

Umiejętnością, która jest niezwykle ważna, a którą może pochwalić się mniej niż 25% kierowników jest znajomość metod estymacji kosztów. Mniej niż, 10% z nich ma możliwość wglądu do podobnych projektów, które były wcześniej realizowane.²⁵² Przyczynia się to do tego, że wciąż tak mało projektów z branży informatycznej kończy się pełnym sukcesem. Estymacja kosztów, to umiejętność planowania harmonogramów, przypisywania odpowiednich zasobów do zadań oraz określenie kosztów projektu. W projektach IT należy zwrócić szczególną uwagę na wydatki związane z naprawą występujących błędów w oprogramowaniach, gdyż działania te są bardzo kosztowne.

Podczas całego procesu wytwarzania oprogramowania menedżer musi na bieżąco monitorować pracę, kontrolować czy nie został przekroczony budżet czy też czas projektu. A następnie analizować te odchylenia, jeśli występują, częstą praktyką jest wykorzystanie do tego celu metody Earned Value, dzięki której możemy oszacować tendencje tych zjawisk.²⁵³ Kolejnym obszarem wiedzy, który musi opanować menedżer, żeby sprawnie działać jest zarządzanie ryzykiem, projekty IT, są, bowiem szczególnie narażone na różnego rodzaju niepowodzenia.

Przystępując do realizacji zlecenia, powinno się dokładnie i realnie określić cel projektu oraz jak najlepiej ustalić wymagania i oczekiwania klienta finalnego produktu. Wymaga to od kierownika nie lada umiejętności komunikacyjnych i interpersonalnych. Podczas wywiadu z klientem powinien on ustalić jego priorytety oraz określić jego stosunek do projektu, zdefiniować jego poziom zaangażowania.

²⁵¹ Kiełtyka L., *Komunikacja w zarządzaniu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2002, s. 32

²⁵² Capers J., *Software project management in the twenty-first century*, Software Productivity Research, www.spr.com (10.03.2016)

²⁵³ Mark C., Paulk, Bill Curtis, Mary Beth Chrissis, Charles V. Weber, *The Capability Maturity Model For Software, Version 1.1*, CMU/SEI-93-TR-24, 1993

Następnym obszarem zarządzania projektem IT, jest ich trafna ocena, analiza a następnie znalezienie najsłabszych stron projektu w celu ich modernizacji i udoskonalenia. Analiza zakończonych już projektów oraz wyciągnięcie trafnych wniosków na przyszłość jest kluczową umiejętnością lidera, dzięki której może uniknąć podobnych błędów w przyszłości oraz udoskonalić istniejące procesy. Sam proces modernizacji w projektach IT jest o tyle trudny, że w tego typu przedsięwzięciach mamy do czynienia z bardzo napiętym grafikiem, oraz z tego, że podczas wprowadzania zmian musimy utrzymać w pełnej sprawności funkcjonujące już systemy.

Dobry menedżer powinien również odznaczać się szeregiem cech osobowościowych, które ułatwią mu sprawne i skuteczne zarządzanie zespołem projektowym. Lider musi posiadać wysokie poczucie własnej wartości, menedżer, nie może, bowiem wahać się, być niepewny, zwłaszcza w projektach IT, które odznaczają się wysokim ryzykiem, koniecznym jest szybkie reagowanie na zmieniające się warunki zewnętrzne. Kolejną cechą, jest asertywność, powinien jasno i zdecydowanie wyrażać swoją opinię, czy to pozytywną, czy negatywną. Krytyka powinna być konstruktywna, nieodnosząca się bezpośrednio do osoby, lecz sposobów jej działania. Jednocześnie powinien zawrzeć w niej wskazówki, czy rady jak poprawić w przyszłości te elementy. Empatia, to kolejna cecha osobowości niezbędna dla sprawnego zarządzania zespołem, pomaga ona rozumieć problemy oraz zachowania podwładnych. Dzięki czemu proces delegowania zadań i odpowiednie dobieranie osób do nich jest realizowane zgodnie z celami i wartościami projektu. Pomaga również przy rozładowywaniu napięć i konfliktów w zespole projektowym. Skłonność do bycia zarządzającym, a nie podwładnym, czyli dyrektywność jest również niezwykle ważną cechą. Dzięki tej umiejętności kierownik podejmuje niestandardowe decyzje, stawia wymagania i potrafi je egzekwować bez względu na opinie innych. Cecha, bez której niemożliwym jest osiągnięcie sukcesy jest samodyscyplina, dzięki której może realizować krótko – i długofalowe plany. Pozwala ona na stawianie sobie ciągle nowych, ambitnych wyzwań. Kolejną umiejętnością, jest zarządzanie emocjami, dzięki czemu kierownik może zapanować na pojawiającym się kryzysem w firmie i panować nad nastrojami grupowymi. Przewodzenie ludźmi pod presją czasu, podejmowanie trudnych i ryzykownych decyzji to podstawa. Planowanie oraz umiejętności stawiania celów sobie, jak i innym również jest ważne w profesji menedżera, dzięki dobremu zaplanowaniu usprawniamy cały proces tworzenia produktu, możliwe jest również oddzielenie spraw ważnych od pilnych a także ustalić hierarchę celów. Oczywiście to tylko kilka cech, w które powinien być wyposażony dobry lider, umiejętności tych jest znacznie więcej i niemalże każda z nich jest równie ważna.

2. Podsumowanie

Reasumując, bycie project menedżerem w branży IT jest szczególnie wymagającym zawodem. Wymaga się od kierownika szeregu umiejętności i wiedzy, dziś wąska fachowa wiedza nie jest już wystarczająca. Z jednej strony menedżer powinien opanować międzynarodowe standardy w zakresie zarządzania projektami, wypracowane przez Project Management Institute, ale także różne metodyki działania (PMI, PRINCE2 czy SCRUM). Stanowią one kompendium przydatnej wiedzy dotyczącej m.in.: planowania projektu i budżetu, nadzoru nad realizacją poszczególnych faz harmonogramu, koordynacji pracy zespołu i finalizacji całego przedsięwzięcia. Z drugiej strony należy pamiętać, że niektóre umiejętności są wrodzone i ściśle związane ze sferą charakterologiczną. W zawodzie project managera IT w sposób szczególny liczy się również doświadczenie. Strategiczne zarządzanie projektami IT to szeroka, kompleksowa i wielowątkowa dziedzina wiedzy.

Abstract

The paper shows how important in the modern economy is a new technology. Currently, almost every company, not necessarily directly related to the engineering software used to implement a number of systems that have to improve the function of all the elements in your organization. There is a growing role of the profession - Project Manager IT, it is estimated that it may be one of the most sought after and desired occupations XXI century. In this article we describe what features should characterize a good manager IT project and which areas of knowledge must be mastered to effectively and efficiently implement the tasks.

Key words: project manager, IPMA, project management, Agile, Earned Value, innovations, PMI, PRINCE2, SCRUM

Bibliografia:

1. Capers J., *Patterns of Software Systems Failure and Success*, International Thomson Computer Press,
https://notendur.hi.is/vio1/The_role_of_project_management_in_achieving_project_success.pdf.
2. Capers J., *Software project management in the twenty-first century*, Software Productivity Research, www.spr.com, (18.04.2016).
3. *Efektywność zastosowania systemów informatycznych*, tom I, pod red. J. K. Grabary, J. S. Nowaka, WNT, Warszawa – Szczyrk 2007.
4. Kiełtyka L., *Komunikacja w zarządzaniu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2002.
5. Mark C., Paulk, Bill Curtis, Mary Beth Chrissis, Charles V. Weber, *The Capability Maturity Model For Software, Version 1.1*, CMU/SEI-93-TR-24, 1993.
6. Mingus N., *Zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice 2009.
7. Phillips J., *Zarządzanie projektami IT*, Helion, Gliwice, 2011.
8. Szyjewski Z., *Metodyki zarządzania projektami informatycznymi*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004.

The marketing of service

1. Introduction

Marketing is an organizational function and set of processes for creating, communicating and delivering value to customers and for managing customer relationship in ways that benefit the organization and its stake holders. The aim is of marketing is to know and understand the customer so well that the product or service fits him and sells itself.

Services are intangible economic activities offered by one party to another. Often time-based, services performed bring about desired results to recipients, objects, or other assets for which purchasers have responsibility. In exchange for money, time, and effort, service customers expect value from access to goods, labor, professional skills, facilities, networks, and systems; but they do not normally take ownership of any of the physical elements involved.

2. The Nature of Services

Service is located in every part of our lives. First of all, service directed at people bodies (passenger transportation, health care, lodging, beauty salons, physical therapy, fitness center, restaurant, barbers). Customers must physically enter the service system. Must be prepared to spend time interacting and cooperating with the service provider. Secondly, services directed at physical possessions (freight transportation, repair and maintenance, warehousing and storage, office cleaning services, retail distribution). Customers are less physically involved. Usually limited to dropping off item, requesting for service, explain problem and returning to pick up item/pay bill. Sometimes service factory moves to customer. As a result, satisfactory solution to customer problem or tangible enhancement to item.

3. Types of Services

Service can be classified broadly as follows;

Professional services: Which serve the business market segments in which advisory and problem solving provided by a qualified professional known for their specialty. For instance; financial&insurance service (banking leasing, bro-

kerage, life and health insurance), marketing related service(advertising sale promotion, products development and testing, market research), medical etc.

Consumer oriented services: The ones which the consumer is more acquainted with, such as entertainment (movies channel, cinema, game parlors), hospitality (hotels, restaurants catering, home delivery), travel, social services etc.

4. Services Marketing Mix

In services marketing, the traditional 4Ps of the marketing mix (product, price, promotion, place) are adapted to the distinctive features of services. Then, there are the 3 additional Ps of services marketing: people, physical evidence and process.

Product (physical features, quality level, design, accessories, package, warranties, brand) – The product in service marketing mix is intangible in nature. Like physical products such as a soap or a detergent, service products cannot be measured. Tourism industry or the education industry can be an excellent example. At the same time service products are heterogenous, perishable and cannot be owned. The service product thus has to be designed with care.

Place (channel type, coverage, locations, transportation, inventory) – Place in case of services determine where is the service product going to be located. The best place to open up a petrol pump is on the highway or in the city. A place where there is minimum traffic is a wrong location to start a petrol pump. Similarly a software company will be better placed in a business hub with a lot of companies nearby rather than being placed in a town or rural area.

Promotion (promotion blend, advertising, sales promotion, direct marketing, publicity) – Promotions have become a critical factor in the service marketing mix. Services are easy to be duplicated and hence it is generally the brand which sets a service apart from its counterpart. There are a lot of banks and telecom companies promoting themselves rigorously because competition in this service sector is generally high and promotions is necessary to survive. Thus banks, IT companies, and dotcoms place themselves above the rest by advertising or promotions.

Price (price level and pricing strategy, discounts, payment period) – Pricing in case of services is rather more difficult than in case of products. A restaurant owner can not price people only for the food he is serving. He will also pay for the nice ambience he has built up for customers, for the band he has for music. Thus these elements have to be taken into consideration while costing. Generally service pricing involves taking into consideration labor, material cost and overhead costs.

People (employess, customers, communicating culture and values, employee research) – People is one of the elements of service marketing mix. People define a service. For an IT company, the software engineers define the business. For

a restaurant, the chef and service staff defines the business. In banking case, employees in your branch and their behavior towards customers defines the business. In case of service marketing, people can make or break an organization. Thus many companies nowadays are involved into specially getting their staff trained in interpersonal skills and customer service with a focus towards customer satisfaction. In fact many companies have to undergo accreditation to show that their staff is better than the rest.

Process (flow of activities, number of steps, level of customer involvement) – Service process is the way in which a service is delivered to the end customer. The process of a service company in delivering its product is of utmost importance. It is also a critical component in the service blueprint, wherein before establishing the service, the company defines exactly what should be the process of the service product reaching the end customer.

Physical Evidence (facility design, equipment, signage, employee dress, other tangibles) – The last element in the service marketing mix is a very important element. Services are intangible in nature. However, to create a better customer experience tangible elements are also delivered with the service. For example if people were to choose between a restaurant which has only chairs and tables and good food and a restaurant which has ambient lighting, nice music along with good seating arrangement and this also serves good food, they will prefer the one with the nice ambience. That's physical evidence. Several times, physical evidence is used as a differentiator in service marketing. The difference between a hospital and a government hospital is that a private hospital will have plush offices and well dressed staff. Same cannot be said for a government hospital. Thus physical evidence acts as a differentiator.

5. Characteristic of Services

Intangibility, heterogeneity, inseparability and perishability suggest certain marketing approaches, which in turn lead to particular marketing strategies, that differ from those for goods. Services marketers must cope up with the above characteristic and devise marketing strategies so that the related marketing problems are overcome.

Intangibility-Services are intangible and insubstantial: they cannot be touched, gripped, handled, looked at, smelled, tasted. Thus, there is neither potential nor need for transport, storage or stocking of services.

Furthermore, a service can be sold or owned by somebody, but it cannot be turned over from the service provider to the service consumer. Solely, the service delivery can be commissioned to a service provider who must generate and render the service at the distinct request of an authorized service consumer.

Inventory (Perishability)-Services have little or no tangible components and therefore cannot be stored for a future use. Services are produced and consumed during the same period of time. Services are perishable in two regards

The service relevant resources, processes and systems are assigned for service delivery during a definite period in time. If the designated or scheduled service consumer does not request and consume the service during this period, the service cannot be performed for him. From the perspective of the service provider, this is a lost business opportunity as he cannot charge any service delivery; potentially, he can assign the resources, processes and systems to another service consumer who requests a service. For example the hairdresser serves another client when the scheduled starting time or time slot is over; an empty seat on a plane never can be utilized and charged after departure.

When the service has been completely rendered to the requesting service consumer, this particular service irreversibly vanishes as it has been consumed by the service consumer. For example the passenger has been transported to the destination and cannot be transported again to this location at this point in time.

Inseparability-The service provider is indispensable for service delivery as he must promptly generate and render the service to the requesting service consumer. In many cases the service delivery is executed automatically but the service provider must preparatorily assign resources and systems and actively keep up appropriate service delivery readiness and capabilities. Additionally, the service consumer is inseparable from service delivery because he is involved in it from requesting it up to consuming the rendered benefits. For example the service consumer must sit in the hairdresser's shop and chair or in the plane & seat; correspondingly, the hairdresser or the pilot must be in the same shop or plane, respectively, for delivering the service.

Inconsistency (Variability)-Each service is unique. It is one-time generated, rendered and consumed and can never be exactly repeated as the point in time, location, circumstances, conditions, current configurations and/or assigned resources are different for the next delivery, even if the same service consumer requests the same service. Many services are regarded as heterogeneous or lacking homogeneity and are typically modified for each service consumer or each new situation. For example the taxi service which transports the service consumer from his home to the opera is different from the taxi service which transports the same service consumer from the opera to his home – another point in time, the other direction, maybe another route, probably another taxi driver and cab.

Involvement-One of the most important characteristics of services is the participation of the customer in the service delivery process. A customer has the opportunity to get the services modified according to specific requirement.

Each of these characteristics is retractable per se and their inevitable confidence complicates the consistent service conception and make service delivery a challenge in each and every case.

Proper service marketing requires creative visualization to effectively evoke a concrete image in the service consumer's mind. From the service consumer's point of view, these characteristics make it difficult, or even impossible, to evaluate or compare services prior to experiencing the service delivery.

6. Need for Services Marketing

In this consumer oriented scenario the service sector is growing rapidly. Utility services expenditure growing rapidly faster than the nation's total population. But there was a lack of innovative marketing on the part of service industry because of limited view of marketing, limited competition, non-creative management, no obsolescence and lack of innovation in the distribution of services. Service need product as consequence. For instance; hospital (diagnostic services, hospitalization nursing and all other medical related service, medicines), education (aids like OHP LCD projector), copyright service (fax machine, photo copies) etc.

Services require a special understanding and unique marketing efforts by marketers. Service industry has to be consumer oriented to compete more effectively.

7. Growth and Importance of services

Because of the physiological need of the people get fulfilled, there is a demand for more satisfaction. The changing lifestyle, changing World, changing economies, technological advances modernization, liberalization, privatization and globalization policies are same of the factors for stimulating the dramatic growth in services. There is drastic change in the industrial and business environment because of two vital components that is services an information technology. Service can be classified broadly as follows;

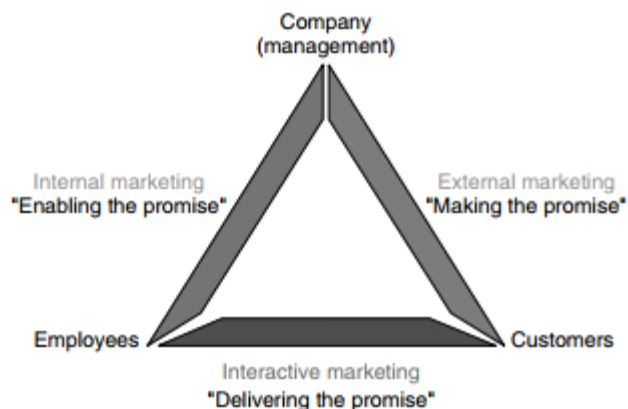
Professional services: Which server the business market segments in which advisory and problem solving provided by a qualified professional known for their specialty. For instance; financial and insurance service (banking leasing, brokerage, life and health insurance), marketing related service(advertising sale promotion, products development and testing, market research), medical etc.

Consumer oriented services: The ones which the consumer is more acquainted with, such as entertainment (movies channel, cinema, game parlors), hospitality (hotels, restaurants catering, home delivery), travel, social services etc.

Most services marketing involves some good and there is explosive growth in service industry an account of increased complexity specially and competitive nature of business.

Percentage of GDP from services;

Hong Kong 90.6%
 Netherlands 79.6%
 USA 78.7%
 Japan 72.3%
 India 53.8%
 China 40%



Picture nr 1.The Services Marketing Triangle

The triangle shows the three interlinked groups that work together to develop, promote, and deliver services. These key players are labeled on the points of the triangle: the company (or SBU (small business unit) or department or „management”), the customers, and the providers. Providers can be the firm’s employees, subcontractors, or outsourced entities who actually deliver the company’s services. Between these three points on the triangle, three types of marketing must be successfully carried out for a service to succeed: external marketing, interactive marketing, and internal marketing. On the right side of the triangle are the external-marketing efforts that the firm engages in to set up its customers’ expectations and make promises to customers regarding what is to be delivered. Anything or anyone that communicates to the customer before service delivery can be viewed as part of this external-marketing function. But external marketing is just the beginning for services marketers: promises made must be kept. On the bottom of the triangle is what has been termed interactive marketing or real-time marketing. This is where promises are kept or broken by the firm’s employees, subcontractors, or agents. People are critical at this juncture. If promises are not kept, customers become dissatisfied and eventually leave. The left side of the triangle suggests the critical role played by internal marketing. Management engages in these activities to aid the providers in their ability

to deliver on the service promise: recruiting, training, motivating, rewarding, and providing equipment and technology. Unless service employees are able and willing to deliver on the promises made, the firm will not be successful, and the services triangle will collapse. All three sides of the triangle are essential to complete the whole, and the sides of the triangle should be aligned – that is, what is promised through external marketing should be the same as what is delivered; and the enabling activities inside the organization should be aligned with what is expected of service providers.

8. Gaps Model of Service Quality

Executives of services organizations have long struggled with how to approach service design and delivery in an organized manner. The dominant approach to viewing the delivery of service quality in a structured and integrated way is called the gaps model of service quality. The gaps model positions the key concepts, strategies, and decisions in delivering quality service in a manner that begins with the customer and builds the organization's tasks around what is needed to close the gap between customer expectations and perceptions. Every gap and every strategy used to close the gaps in the model retains a focus on the customer at its core. The central focus of the model is the customer gap – the difference between customer expectations of what will be delivered and perceptions of the service as it is actually delivered.

The other four gaps in the model are known as the provider gaps and each represents a potential cause behind a firm's failure to meet customer expectations.

Closing the customer gap – delivering quality service – at the top of the model is a complex undertaking involving many different organizational and employee skills and tasks. These tasks can be sorted into four other gaps – the provider gaps – each of which needs to be closed in order to close the customer gap. The following four provider gaps, shown under the horizontal line in the figure above are the underlying causes behind the customer gap:

Gap 1: The listening gap

Gap 2: The service design and standards gap

Gap 3: The performance gap

Gap 4: The communication gap.

The Customer Gap

The Customer gap is the heart of the gaps model. It represents the difference between customer expectations and perceptions of service performance. The model suggests that closing this gap by matching or exceeding customer expectations will result in the achievement of service quality from the customer's perspective.

A prominent focus of both academic and practical research has involved identifying the dimensions of service quality. Considerable exploratory and empirical work resulted in the identification of five dimensions:

1. Assurance: Knowledge and courtesy of employees and their ability to inspire trust and confidence.
2. Empathy: Caring, individualized attention the firm provides its customers.
3. Reliability: Ability to perform the promised service dependably and accurately.
4. Responsiveness: Willingness to help customers and provide prompt service.
5. Tangibles: Appearance of physical facilities, equipment, personnel, and communication materials.

Gap 1 – The Listening Gap

Provider gap 1, the listening gap, is the difference between customer expectations of service and company understanding of those expectations. A primary cause in many firms for not meeting customers' expectations – that is, the customer gap – is that the firm lacks accurate understanding of exactly what those expectations are. Many reasons exist for managers not being aware of what customers expect: They may not interact directly with customers, they may be unwilling to ask about expectations, or they may be unprepared to address them. Closing the listening gap requires that management or empowered employees acquire accurate information about customers' expectations. Customer expectations must be assessed accurately before new services are developed, and they must be tracked after

the services are introduced.

Gap 2 – The Design And Standards Gap

Closing gap 1 through research and effective management of customer relationships is necessary, but not sufficient, for achieving service excellence. Even when a company has a thorough and ongoing understanding of its customers' expectations, it is still very possible, in fact, quite easy, to fail to deliver quality service. Focusing on gap 2, the design and standards gap, is the next step toward ensuring against such failure. This gap is concerned with translating customer expectations into actual service designs and developing standards to measure service operations against customer expectations.

Gap 3 – The Performance Gap

Although a company may have closed both the listening gap and the service design and standards gap, it may still fall short of providing service that meets customers' expectations if it is unable to deliver service in the way the service was designed. Gap 3, the service performance gap, must also be closed to make sure there is no discrepancy between customer-driven service design and standards and actual service delivery. Even when guidelines exist for performing

service well and treating customers correctly, high-quality service performance is not a certainty. Standards must be backed by appropriate resources (people, systems, and technology) and also must be enforced to be effective – that is, employees must be measured and compensated on the basis of performance along those standards. Thus, even when standards accurately reflect customers' expectations, if the company fails to provide support for those standards – if it does not facilitate, encourage, and require their achievement – standards do no good. When the level of service delivery falls short of the standards, it falls short of what customers expect as well. Narrowing gap 3 by ensuring that all the resources needed to achieve the standards are in place reduces the customer gap.

Gap 4 – The Communication Gap

Even when a firm has done everything suggested by the other three gaps to ensure service quality, there can still be a failure to meet customer expectations if communications about the service do not match with what is delivered. Thus, the final provider gap that must be closed is the communication gap, or gap 4. This gap focuses on the difference between service delivery and what is communicated externally to customers through advertising, pricing, and other forms of communications.

9. Conclusion

Services marketing strategy focuses on delivering processes, experiences, and intangibles to customers rather than physical goods and discrete transactions. Delivering experiences successfully and building customer relationships are complicated undertakings involving many different strategies and tactics. Although companies have often found it difficult to attack service problems in an organized manner, a well-established model called the gaps model focuses on the customer and describes the approaches necessary to close the gap between customer expectations and perceptions.

References

1. Business Dictionary
2. Christopher Lovelock and Jochen Wirtz (2011), *Services Marketing – People, Technology, Strategy*, 7th ed., Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
3. Services Marketing in Slideshare (from <http://www.slideshare.net/iipmff2/services-marketing>).
4. Christopher H. Lovelock, Sandra Vandermerwe, Barbara Lewis and Suzanne Fernie(2011), *Services Marketing-Edinburgg Business School-Heriot –Watt University*.

5. An Introduction to Services Marketing – Athens University of Economics and Business.
6. Services Marketing in Slideshare- (from <http://www.slideshare.net/shantanughosh123/services-marketing-1972131>).
7. Services Marketing in Slideshare- (from <http://www.slideshare.net/pradeepasom/services-marketing-13387195>).
8. Services Marketing in Slideshare- (from http://www.slideshare.net/ch_paki/services-marketing).
9. Rahul Pratap Singh Kaurav -Services Marketing Triangle an Introduction
10. Boundless(2015) - The Gap Model.

Baysal University, Department of Management, Business Ethics in Turkey

Abstract

In today's complex business world, the question of business ethics is increasingly gaining importance as managers and employees face numerous ethical dilemmas in their jobs. The ethical climate in the Turkish business environment is also at a critical stage, and the business community as a whole is troubled by ethical problems. This study attempts to determine the effect of individual, managerial and organizational factors on the ethical judgments of Turkish managers, and to evaluate the ethical perceptions of these managers. The findings of this study reveal that the ethics score, the measure of ethical judgment, of Turkish managers differs significantly only with respect to gender and that female managers have higher ethics score than male managers. Other individual, managerial and organizational factors considered in this study do not have any significant effect on the ethical judgments of the managers. A comparative analysis between female and male managers in terms of their ranking of the eleven ethical business scenarios, ranking of the sixteen unethical acts, ranking of the factors influencing managers to engage in unethical practices, and ranking of the various parties to whom a company is socially responsible enables the researchers to enlighten the subject of business ethics in Turkey.

1. Introduction

Various cases such as bribery, environmental pollution, tax frauds, deceptive advertising and production of unsafe products awakened the interest of the business world on the subject of business ethics and urged the business executives in the United States and Europe to pay more attention to this crucial issue. The Business Roundtable's 1988 report, stating that "the question of ethics in business conduct has become one of the most challenging issues confronting corporate America in this era" (p. 4), clearly indicates the importance of business ethics. The ethical climate in the Turkish business environment is also at a critical stage and the business community as a whole is troubled by ethical problems. The significantly high number of ethics violations that involved politicians and professionals in business careers urged Turkish business executives to concentrate on this subject. In the summer of 1992, Young Businessmen Association of Turkey (TUGIAD) and Turkish Industrialists' and Businessmen's Association (TUSIAD) issued the first two publications on business ethics in Turkey. TUGIAD's report (1992) revealed valuable information about the ethical values of 156 managers working in companies that were among the 500 lar-

gest companies in Turkey. According to this study, 46.15% of these managers considered business ethics to be an important issue in the Turkish business environment; and revealing company information, falsifying company reports and unreasonable amount of absenteeism from work were ranked among the most important unethical acts by these managers. TUSIAD (1992) published the Turkish translation of F. P. McHugh's book called *Ethics – in Business Now*. This book presents the ethical issues commonly confronted in the business world and the means used by managers to cope with these moral problems, along with some case studies on which Turkish managers could make their own ethical decisions. According to another report analyzing the ethical state of the Turkish companies (Capital, 1993), there is an increasing interest in the subject of business ethics in Turkey; however, Turkish companies are reported to be still at the very beginning of this process. With many cases of bribery, tax evasion, insider trading and deceptive business practices observed in Turkey, it appears to be the right time to examine the ethical state of the business world in Turkey and to gain insight into the ethical judgments and perceptions of the managers. Since this research is conducted in Turkey, it would be proper at this point to inform the readers about some main characteristics of this country. Turkey is a developing country with a GNP per capita of 2,734 U.S. dollars and a population of 61.2 million (TUSIAD, 1996). The country has a critical geographical location acting as a bridge between Europe and Asia. Moreover, it has joined the Customs Union with the European Union in 1996. Following several decades of protected economy and import substitution under state capitalism, at the beginning of the 1980s Turkey successfully implemented an industrialization policy based on economic liberalization. The rise in the number of entry of multinational companies into the Turkish market and increasing globalization facilitated the progress of the business world in Turkey. This study attempts to determine the effect of individual, managerial and organizational factors on the ethical judgments of Turkish managers, and to evaluate the ethical perceptions of these managers.

2. Previous research findings

This section includes research findings of previous studies conducted on the issues of ethical beliefs of managers, the effect of individual, managerial and organizational factors on the ethical judgments and perceptions of managers, unethical business practices, factors influencing managers to engage in unethical acts and various parties to whom a company is socially responsible. *Ethical beliefs of managers*. Business ethics literature includes surveys of ethical beliefs and behavior of business executives from various countries and industries. Among these studies, Baumhart (1961), Brenner and Molander (1977), Chonko and Hunt (1985) and Ferrell and Weaver (1978) surveyed the ethical beliefs of

American managers. Becker and Fritzsche (1987) examined the differences in attitudes among American, French and German managers. Izraeli (1988) surveyed Israeli managers, McDonald and Zepp (1988) investigated the ethical perceptions of Hong Kong Chinese business managers, and Zabid and Alsagoff (1993) examined the perceived ethical values of Malaysian managers. This present study explores the ethical judgments and perceptions of Turkish managers. *The effect of individual, managerial and organizational factors on the ethical judgments and perceptions of managers.* The effect of individual, managerial and organizational factors on the ethical beliefs of managers has received great research attention in the empirical literature (Chonko and Hunt, 1985; Kelley et al., 1990). A demographic characteristic that has been mostly researched is *gender*. The overall result of gender studies is however inconclusive. Some studies revealed that females were likely to act more ethically than males; at least in some situations (Akaah and Riordan, 1989; Chonko and Hunt, 1985; Ferrell and Skinner, 1988), while other studies found that gender had no impact on ethical beliefs (Barnett and Karson, 1989; Browning and Zabriskie, 1983; Callan, 1992; Dubinsky and Levy, 1985; Fritzsche, 1988; Hegarty and Sims, 1978; Kidwell et al., 1987; Nyaw and Ng, 1994; 18 M. G. Serap (Atakan) Ekin and S. Hande Tezölmez Serwinek, 1992). Of these studies, the findings of Chonko and Hunt (1985) revealed that female marketing managers were more sensitive to ethical dilemmas than male managers. Fritzsche (1988), on the other hand, did not find any significant differences in ethical beliefs between male marketing managers and their female counterparts. Barnett and Karson (1989) also found that gender was not a significant factor in discriminating business executives regarding their reactions to ethical dilemmas. Studies relating *age* to ethical beliefs have more consistent results and the consensus is that older respondents show less tolerance for unethical behavior than younger respondents (Barnett and

Karson, 1989; Harris, 1990; Longenecker et al., (1989). For instance, Serwinek (1992) found that older workers had stricter interpretations of ethical standards. On the other hand, the study of Browning and Zabriskie (1983) revealed that younger purchasing managers had a more ethical viewpoint than older managers, and the studies conducted by Callan (1992), Izraeli (1988) and Kidwell et al. (1987) showed no significant differences between young and old managers. Studies relating *educational level* to ethical beliefs yielded contradictory results. While Browning and Zabriskie (1983) found that purchasing managers with higher education level viewed gifts and favors to be more unethical than less educated purchasing managers, the empirical results of the studies conducted by Dubinsky and Ingram (1984), Harris (1990), Kidwell et al. (1987) and Serwinek (1992) showed that there was no significant statistical relationship between the respondents' educational level and their ethical beliefs. Regarding *position*, which is one of the managerial factors, the study of Delaney and Sockell (1992) revealed that lower level managers perceived greater need to be unethical to get ahead than upper level managers. In a study comparing top level managers with

those from middle level, Kam-Hon (1981) found that middle level managers were less ethical than top level managers. Mehta and Kau (1984) also found that the hierarchical level in the organization was positively related to the level of ethics; the higher the level of the executives in the organizational hierarchy, the more ethical were their behavior.

Contrary to these findings, Posner and Schmidt (1987) reported that as an employee's level in the organization increases, the employee's ethical beliefs and decision making behavior decreases. In addition to these findings, however, Akaah and Riordan (1989) and Izraeli (1988) found no relationship between organizational level and ethical behavior of the managers. Lincoln et al. (1982) examined the variations in the level of ethics of top executives by their *department* such as finance, marketing and production and found significant differences in ethical beliefs among managers with different job specialization. The marketing executives had more ethical beliefs and personal values than finance or production executives. Finance executives were found to have the lowest level of ethical beliefs, while production executives were somewhere in between. This finding can be related to the fact that marketing executives are more exposed to other people such as customers, competitors and government than finance or production executives. Some empirical studies have revealed that managers with longer *tenure* tended to be more ethical than those with shorter tenure (Harris, 1990). Barnett and Karson (1989), who asserted that increasing age and career stage are important factors in explaining higher ethical behavior, found that early career stage managers acted significantly less ethically than the ones in later career stages. As for the effect of the organizational factors on the ethical beliefs and behavior of the managers, *company size* is generally reported to be influential on the ethical perceptions and behavior of the managers. In the review article of Ford and Richardson (1994), it is stated that as the size of the organization increases, individual ethical beliefs and ethical decision making tend to decrease. Dalton and Kesner (1988) showed that the managers of large organizations were more likely to engage in unethical behavior than the managers of small firms. Longenecker et al. (1989) also discovered differences in corporate ethical behavior based on firm size, but they found no pattern concerning the differences between small and large companies. Moreover, *Business Ethics in Turkey* 19 Browning and Zabriskie (1983) revealed that respondents from larger firms were more likely to accept gifts and favors from ex-suppliers. Murphy et al.'s (1992) study showed that smaller companies tended to avoid unethical behavior in marketing issues while larger firms tended to avoid unethical issues in operational areas. On the other hand, Vitell and Festervand (1987) revealed that managers from smaller firms believed that unethical practices were more common in small organizations. Studies relating *industry type* to ethical behavior of the managers found no significant differences in responses of the managers working in different industries. Akaah and Riordan (1989), Dornoff and Tankersley (1975, 1976) and Ford and Richardson (1994)'s studies found no

significant relationship between these variables. Researchers concluded that industry ethical standards were not related to an individual's ethical beliefs and decision making behavior. Several researchers report that the *existence of written corporate code of ethics* increases an individual's ethical beliefs and ethical decision making. Managers working in firms that have ethical codes exhibit more ethical behavior than the ones working in firms that do not have a code (Chonko and Hunt, 1985; Singhapakdi and Vitell, 1990; Tsalikis and Fritzsche, 1989; Weeks and Nantel, 1992). In 1994, Ford and Richardson asserted that the existence of corporate code of ethics along with top management's use of rewards and sanctions for code adherence and violations will increase ethical beliefs and ethical decision making more than the sole existence of the code. A well communicated code of ethics relates positively to the ethical behavior of the managers. However, in another study, Murphy et al. (1992) found that code of ethics contributed little to predicting ethical behavior of the managers. *Unethical business practices*. Regarding the ethical issues encountered by the managers in the business world, practices such as influence buying, hiding information, rule violations, stockholder fraud, insider trading scandals and environmental pollution were among the mostly mentioned moral issues and unethical practices in the study of Vogel (1991). Additionally, falsifying reports, taking credit for someone else's work, padding one's expense account, bribery, using company time for personal business, and engaging in unethical sales practices were found to be some of the most unethical situations confronting managers (Zabid and Alsagoff, 1993). *Factors influencing managers to engage in unethical acts*. In one of the early examinations of corporate ethics in America, Baumhart (1961) found that the key factors influencing managers to engage in unethical behavior were the behavior of superiors, the ethical climate of the industry, the behavior of one's equals in the company, the lack of formal company policy and one's personal financial needs. Additionally, the researches conducted by Brenner and Molander (1977) on American managers and later by Zabid and Alsagoff (1993) on Malaysian managers revealed that the behavior of superiors and the absence of a corporate policy were the two main causes of unethical behavior. *Various parties to whom a company is socially responsible*. Business ethics is concerned with the decisions and actions of business executives that affect various stakeholders (Hosmer, 1991). It focuses on what the relationships of the corporations are and ought to be with their employees, customers, shareholders, creditors, suppliers, distributors and all members of the communities in which they operate (Bird and Gandz, 1991). In the study conducted by Brenner and Molander (1977) on American managers, customers, shareholders, employees, local community, society in general, suppliers and government, in that order, were identified to be the various groups to whom a company is socially responsible.

3. Research objectives of the present study

Business ethics being a very important and a new subject for the Turkish business world had to be explored and this study is conducted to examine the ethical state of the business world in Turkey. The data of this study is obtained from a larger survey investigating the present state of business ethics in Turkey by gaining insight into and comparing the ethical judgments of Bogazici University alumni managers and the senior and graduate students of the Faculty of Economics and Administrative Sciences of Bogazici University (Atakan, 1994). The sample includes only the managers who are the Bogazici University graduates so that they will have similar educational background with the students who will be the business leaders of tomorrow. Both groups have at least four years of undergraduate education from the same university, namely Bogazici University, which is academically one of the most prominent and respected institutions in Turkey. In this study, the results of the manager sample are evaluated. The research objectives- of this study are: (1) to reveal the ethical judgments of Turkish managers by evaluating their responses to ethical scenarios; (2) to determine the effect of the individual factors such as gender, age, educational level and income level on the managers' ethical judgments; (3) to explore the influence of the managerial factors such as position, department and tenure of the managers on their ethical judgments; (4) to reveal the effect of the organizational factors such as number of years company is in business, industry, company size, existence of a written corporate code of ethics, and whether the company is a domestic or a multinational one on the ethical judgments of the managers, and (5) to evaluate Turkish managers' perceptions of unethical acts, factors influencing them to engage in unethical practices, and parties to whom a company is socially responsible .

4. Sample and data collection

The questionnaire providing data of this study was administered to the managers working in companies operating in different industries in Turkey, mainly in Istanbul. A non-probabilistic sampling method, namely judgmental sampling, was used in this study. The judgment criteria was to contact the managers who were the graduates of the Faculty of Economics and Administrative Sciences of Bogazici University. The list of the companies which employ the graduates was obtained from the Alumni Office; and 20 companies, 10 domestic and 10 multinational, that employed the highest number of Bogazici University alumni were selected. In order to reach 15 managers from each of these 20 companies, the attempted sample size of the study was judged to be 300. After two follow-ups, 160 managers replied and accordingly a response rate of 53% was obtained. The individual and the managerial characteristics of the managers and the organizational background of the companies are summarized in Table I. As indicated in

the table, the sample consists of almost an equal number of male and female managers mostly between 26–39 years of age. The majority of the managers have a high monthly income (over 25 million TL). They are mainly middle level managers. Most of them are working in marketing and sales, and finance departments. The majority have work experience of one to three years. About 70% of the managers are working in multinational companies. Of these managers, 60.2% are working in American, 14.3% in Swiss, 14.3% in Dutch, 10.2% in Japanese and 1.0% in German companies. Most of the managers are employed in companies operating in the chemicals and pharmaceutical industry and in the finance and service industry. The majority of the managers are working in companies that have been in business for more than 15 years and which employ more than 500 workers. Nearly half of the managers are working in companies that possess a written corporate code of ethics. Of the managers working in multinational companies, 51.1% report that their company has a written corporate code of ethics; and of the managers working in domestic companies, 43.9% report that their company has a written code of ethics. Additional information about the general business environment of Turkey and the characteristics of companies and managers will give the reader a clearer view and a better understanding of the sample characteristics of this study as presented in Table I. A survey conducted by TUGIAD (1992) on 156 companies which were listed among the 500 largest companies in Turkey revealed that 36.54% of these companies employed less than 500 workers, 25% between 500 and 1000 workers and the rest more than 1000 workers. 86.54% of these companies have been in business for more than 12 years. 51.92% of the managers have stated that even though not specifically a written code of ethics, some business rules and regulations covering ethical principles exist in their companies. 92.31% of the 156 managers are male, and 5.77% are female. Finally, the capital share of the multinational companies operating in Turkey is 48.07%.

TABLE 1
Sample characteristics

	Group	Frequency	Percent
<i>Individual factors</i>			
Gender	Female	83	51.9
	Male	77	48.1
Age	25 or less	37	23.1
	26–29	56	35.0
	30–39	57	35.6
	40 or more	10	6.3
Education	Undergraduate	106	66.3
	Graduate	54	33.7
Monthly income ^a	Under 25 million TL	79	49.3
	25 million TL or over	81	50.7
<i>Managerial factors</i>			
Position ^b	Top manager	48	30.2
	Middle manager	96	60.4
	Non-managerial position	15	9.4
	Department marketing and sales	49	30.6
	Finance	41	25.6
	Human resources	25	15.6
	Brand management	18	11.3
	Production	14	8.8
	MIS	13	8.1
Number of years working in the company	Less than 1 year	30	18.8
	1–3 years	60	37.5
	4–6 years	37	23.1
	More than 6 years	33	20.6
<i>Organisational factors</i>			
Number of years company is in business	Less than 7 years	25	15.6
	7–15 years	36	22.5
	More than 15 years	99	61.9
Industry	Chemicals and pharmaceuticals	54	33.8
	Finance and service	32	20.0
	Textile	22	13.8
	Data processing and computers	21	13.1
	Manufacturing goods	18	11.2
	Import/export	13	8.1
Company size (employee number)	Less than 50	28	17.5
	50–99	24	15.0
	100–249	27	16.8
	250–499	26	16.3
	500–999	29	18.1
Origin of the company ^b	1000 and over	26	16.3
	Domestic	41	29.5
Existence of a code of ethics ^b	Multinational	98	70.5
	Yes	71	45.5
	No	85	54.5

^a At the time of the survey, 1 U.S. \$ = 9,000 TL.

^b Sample size is not equal to 160 for these variables due to missing responses.

References

1. Alexander, C. S. and H. J. Becker: 1978, 'The Use of Vignettes in Survey Research', *Public Opinion Quarterly* 42, 93–104.
2. Akaah, I. P. and E. A. Riordan: 1989, 'Judgments of Marketing Professionals About Ethical Issues in Marketing Research: A Replication and Extension', *Journal of Marketing Research* 26, 112–120.
3. Atakan, M. G. S.: 1994, *Business Ethics – Evolution, State of Art, Perspectives of Present and Future Managers – The Case of Turkey* (Unpublished Master's Thesis, Bogazici University, Turkey).
4. Barnett, J. H. and M. J. Karson: 1989, 'Managers, Values and Executive Decisions: An Exploration of the Role of Gender, Career Stage, Organizational Level, Function and the Managerial Decision Making', *Journal of Business Ethics* 8, 747–771.
5. Baumhart, R. S.: 1961, 'How Ethical are Businessmen?', *Harvard Business Review* 39, 6–31. Becker, H. and D. J. Fritzche: 1987, 'A Comparison of the Ethical Behavior of American, French and German Managers', *Columbia Journal of World Business*, 87–95.
6. Bird, F. and J. Gandz: 1991, *Good Management – Business Ethics in Action* (Prentice Hall, Ontario, Canada).
7. Capital: 1993, 'Business Ethics in Turkey', October, 38–40.
8. TUGIAD: 1992, *Business Ethics in Turkey*, August (Simge Ofis Matbaacılık).
9. TUSIAD: 1992, *Ethics – In Business Now* by F. P. McHugh, August (Detay Basım Ltd.).
10. TUSIAD: 1996, *The Turkish Economy '96*, Istanbul.

Busines ethics and cosporate social responsability

1. Introduction

This article offers some introduction ideas about the ethics in organizations and about the function of the manager in the promotion of the ethics. I will speak about some wrong ideas about what it is ethics to highlight the importance of the integrated ethics in business and its practices in the daily activity. I will notice that ethics is a necessary condition for being a good manager and for the company to achieve the excellence.

If one thing has characterized the private sector over the last few years, it has been the acute economic crisis, in which we are still immersed today. During this process, the importance of transparency and ethics as an integral part of business management has become evident. In that respect, many experts from the private sector have supported the idea that Corporate Social Responsibility (CSR) has failed in reducing risks and correcting behavioural patterns. This article provides a view of the current state of CSR development in today's Spanish private sector, as well as in the public sector.

2. What is and what is not ethics?

I will start explaining what is not ethics. Is it fashionable? Maybe some years ago, now we prefer terms for "neutral" like corporate social responsibility (CSR), corporate citizenship, sustainability, etc...., maybe because people that behaves in that way they are not totally aware of ethics in business. But we just only need to take a look around to realize that ethics is still external to some business practices or at least because of some events like the economics crisis in 2007 and the fight against corruption in Spain, for example.

Continuing with what is not ethics, we can say that it is not what everyone does, nor what society ask in every moment. It is not the rules of the market nor the law enforcement. Ethics cannot be based on a rule accepted by the society because it is always changing, and also cannot be based in economic science and the behave of the market. It cannot be based on a law, that is needed but not enough, because law cannot always anticipate behaviours.

Some people believe that ethics is black or withe: you can be an ethic person or not. Questionable that sometimes this works as an excuse: we can barely behave always in an ethic way, so this allow us to behave in an unethical manner.

Another people adopt a *lighter* attitude: for them, ethic is an added to routine conducts. Ethics become a mix of pay relatively high salary, not pollute and if market conditions allows it: have some rules to fulfil, conduct rules. And after that you can consider yourself an ethic person.

According with we have mentioned before, ethics become a group of rules to fulfil, and that company consider them restrictions from outside the company about is daily activity. Minimum salary, limit working hours, taxes, environmental laws, gender equality. From a point of view that can justify the disagreement of some economists is because ethics can become an obstacle to business efficiency. All these aspects make difficult the fit between ethics and business management, because always will be an external restriction.

But there is another way to understand ethics. A company is a group of people, looking for the coexistence for achieve some goods, services, salaries, and also some common goals. These common goals are the company's objectives so as to achieve the excellence. And when we understand this, we also understand that ethic in business is a group of conditions for people, organizations, and society in which they move, and that allows companies to reach the excellence.

The ethics in a company is a necessity: something internal that fit with its goals and activities. Affirm that rivalry, technology or the market do not allow organizations to behave in an ethical way is, definitely a way to recognize its manager failure.

3. Why business should be ethical?

A company, and excellence company, is – should be- and ethic company. And if is not ethical, will not be an excellence company, although it's obtaining high profits and a good reputation. Because the word excellence does not mean only a good economic results, as it can do gangster business and drug dealing.

An excellence company is not a technic company with a "correct" economic performance with some ethical values added, with ethical rules, or a social responsibility manager, achieving the social, environmental requirements. The strategy of an ethical business should start from its beginnings, from the describing of its goals, mission and until its implementation and final evaluation.

Why? Because this company will have another point of see problems and it will always focus on the consequences of its decision over all implied persons: manager, worker, clients, suppliers, society, even the generated invoices. Thus, this company will "see" relevant things not always for the short-term, but for the political and actions consistency, stakeholders and the creation of trust with them and between the organization.

Let me make an example: Imagine a company that only search the economics success. This company will see this ethical rules only as something to fulfil, setting from outside the company and consider as restrictions to obey. It will

fulfil this rules looking the profit-loss analysis without caring the possible consequences.

On the other hand, if the company wants the excellence, it will see the consequences of every injustice behaviour and will decide that is not the correct way to behave. Thus, this company will see different ways to follow than the other one, finding opportunities according to its political.

In some way, what an ethical manager does is changing the questions. Something that is not easy when you do not want to achieve that change, when the company's culture is hard to change, or because even you desire it, you do not have the capabilities for doing it.

This carry us to an important conclusion: we can say that so many unethical decisions, before be unethical, they are wrong decisions. Or better, the fact that they are unethical carries out that they are wrong. Therefore, lot of corrupt and dishonest manager are, above all, bad managers.

There is also another conclusion: the ethical behaviour can be a competitive advantage for the company because of its capability that others cannot see. For choosing alternatives that others do not identify, for achieving result that other even cannot dream with.

4. Csr in business sector

Now the business ethics is a well-known concept, I'm going to talk about corporate social responsibility. We can define CSR as a sense of responsibility towards the community and environment (both ecological and social) in which it operates. It should minimise any harm to the environment and work in ways that do not damage the communities in which it operates. This is known as corporate social responsibility. Now the breach between the awareness of small businesses and that of medium and large companies has expanded significantly. The vision of CSR is qualitatively different between these groups regarding the concept, the perception of its usefulness and the level of scepticism towards its future development. CSR is becoming integrated into business discourse. 6 out of every 10 businesses are now aware of CSR. Awareness of the CSR concept continues to gain momentum in the Spanish private sector. There is a significant increase in the number of companies that demonstrate awareness of CSR, rising from 54% to 60% in 2010. In the case of large and medium sized companies CSR awareness is practically complete, reaching 96% in spontaneous responses. That is in contrast to small companies, where this sort of awareness only reaches 52%.

5. Corporate attitudes towards csr

The attitude that an organization demonstrates in its approach to Social Responsibility can indicate present and future trends concerning the development and evolution of CSR policies within the private sector.

Companies show a more defensive attitude towards CSR in a context of crisis. Scepticism about CSR is on the increase. The majority of Spanish companies believe that CSR generates mutual benefits both for society and for the private sector, although they recognize the difficulty in measuring these benefits. On the other hand, the perception about the advantages and consistency of CSR has declined due to an increased scepticism. This less favourable perception is principally due to a significant deterioration in the economic situation, which leads companies to adopt a more defensive position. So, a more sceptical stance towards CSR is maintained by small companies (less than 100 employees), whilst the medium and large companies are dominated by more favourable opinions of the advantages of CSR. This divide is consistent throughout the entire report.

The importance of CSR will continue to grow, but at a slower rate. 84% of businesses believe that CSR will have an equal or greater significance in the future. The perspectives on the future of CSR are still positive. 84% of businesses think that the significance of CSR will be equal or greater in the years to come.

Overall, responses suggest that CSR will continue to consolidate in the future, despite small companies appearing more reluctant on the subject. It seems probable that the pull effect of the medium and large companies, with a large influence over the small, will contribute. Priorities within CSR also adapt to the economic cycle. Employment creation is gaining priority, to the detriment of environmental concerns. Changes produced respond to a change in the current socioeconomic context, where variables linked to employment are gaining importance and the environment has given way to client protection. Nonetheless, it must be noted that these changes are slight and do not alter the global framework of corporate CSR priorities.

6. Csr in a Context of Crisis

The economic crisis has had a direct impact on all areas of activity within companies. In order to balance the budget and adjust to new conditions in the market, the majority of organizations have had to adjust their spending and investments. This section aims to analyse the direct impact that this situation has had on CSR activities. Businesses show signs of the crisis and this has repercussions for their CSR policies. However, not all are giving up. One in three companies has cut its CSR activities. One in every three Spanish businesses has stopped carrying out CSR activities as a direct consequence of the economic situation. In contrast, 65% show that their business is maintaining or even increasing their CSR activities.

Continuing this analysis, we can distinguish once again between the behaviour of small and of medium and large companies, since they differ noticeably as regards the size of the cutback. A large proportion of small businesses, opt for complete or partial cutbacks, demonstrated by 45% of companies, who confirm having cutback their activities. The impact on medium and large companies is significantly smaller. Of the 32% which have made cutbacks in their CSR programs, the majority – more than 80% - have opted for a partial reduction in activities, rather than for their complete disposal, as the other 20% have done.

7. Csr In public sector

Within this section on the public, this article tries to analyse the level of awareness on CSR, the perceptions about businesses' behaviour in this area, and the level of integration of responsible consumption.

Awareness and clarity of CSR is especially crucial when analysing the public, since a number of factors which could facilitate or hinder the development of the concept come into play. The consumer is permanently exposed to an enormous quantity of incentives, such as advertising, political debates and campaigns around social and environmental topics. Socio-cultural class and age are determinates when grasping the concept and forming a favourable or critical opinion of CSR.

The concept of CSR is increasingly penetrating among consumers. One in two citizens has heard about CSR. Awareness of the topic of social responsibility has increased in the last two years, crossing the threshold of 50% of citizens who acknowledge having heard of it. Spontaneously 51% appeared to have been exposed to the term. Nevertheless, the concept is still not very well-established, as only 5.6% of Spanish felt they had an advanced knowledge of this topic. Social topics have gained importance in the public attitude towards CSR. On the one hand, the effects of the economic crisis have an impact on citizens and amplify the sensitivity towards the social dimension; on the other hand, the concept of CSR is evolving and increasing the value of environmental protection.

8. Public attitudes towards crs

In this section we try to analyse which criteria the public takes into account when labelling an organization as a “good company”.

Social responsibility is becoming more important as an attribute of a “good company”, due to a greater concern for employment. Market attributes have less and less influence in the evaluation of a business. To identify which attributes citizens value when considering a company as “good” we have breaking them down into two types: market attributes – linked to competitiveness – and CSR attributes – those most typically linked to social responsibility.

Hence, concern for employees on the one hand, and loyalty and trust, on the other, have contributed to an increase in the value of CSR. As far as concerns market related attributes, primarily quality, as well as price and brand have diminished in importance.

The analysis of both dimensions seems to show the effects of the severe economic crisis upon employment, salary cuts and a loss of trust in the private sector.

The importance of CSR in the eyes of the public has remained constant over recent years. 61% of the population thinks that CSR should be a total priority, while the other 30% think that CSR, whilst being important, should have a secondary role amongst corporate priorities. Only 2.5% of people think that CSR is not part of businesses' responsibilities.

Citizens continue to appreciate improvements in CSR management. 6 out of 10 citizens perceive improvements in the social and environmental performance. The general public observes improvements in businesses' concern for their social and environmental surroundings. This perception is independent of the segmentation of citizens according to their attitudes towards CSR. The groups that observe the highest level of concern for these topics correspond to an upper middle or upper socio-cultural class. On the cynical end of the scale are young people between 18 and 24 years old, among whom only 44% notices improvements from businesses.

9. Conclusions

Now it is clear that business ethics is not something to be added to the business daily activity, it is something more important. Now we also know that a good company is an ethical company, with an ethical manager, not because of fulfilling some requirements, but it is because of trying to manage a group of persons to achieve some common goals.

Regarding Corporate Social Responsibility, it is navigating through turbulent waters in the context of a severe crisis. This exceptional situation permits us to evaluate the resilience of CSR and confirms it as a longstanding tendency. From a behavioural point of view, we have seen cutbacks in certain corporate activities and in some consumer practices. By our judgment, all this is normal and clearly responds to a change in circumstances. Businesses as well as consumers have fewer resources at their disposal and feeble prospects of benefits and employment, which consequently means less generalized optimism.

Discounting the effect of the crisis on consumers' confidence, we can see that the findings of this study reflect the solidity of the subject of CSR. From a corporate perspective we have observed an increase in awareness and clarity of the concept of CSR. With regards to the public, we see in turn a greater establishing of the concept and a positive evaluation of companies' concern for society and the environment.

As for the future, in my opinion, CSR will continue to gain influence because this tendency is continually proven on a long term basis, equally in the private and public sectors.

Cleuber Vieira dos Santos da Silva

Geraldo Alemandro Leite Filho

Dereck Lima Costa

Fabiana Siqueira Alves Martins

Fernanda Oliveira Alves

Janete Aparecida Ribeiro Alves

Indicadores de qualidade da gestão fiscal pública dos municípios da mesoregião norte de Minas

Resumo

O objetivo desta pesquisa foi averiguar a qualidade da gestão fiscal dos municípios da Mesoregião Norte de Minas no ano de 2013, através da análise dos indicadores IFGF, e assim verificar se a média da pontuação dos mesmos se distanciam ou não do padrão estadual e nacional, e apurar também a situação da gestão dos mesmos. A análise dos dados revelou que a maioria dos municípios pesquisados se encontram em situação difícil quanto à posição fiscal, onde uma grande porcentagem possui uma gestão com dificuldade e/ou crítica, verificou-se também que essa situação não se difere muito dos outros municípios brasileiros. Por fim este artigo, ao apresentar os seus fundamentos teóricos, sua metodologia, dados e resultados, que também procurar interlocutores junto a Universidade Tecnológica de Lublin, como intuito de aprimorar parâmetros de análise da gestão pública.

Palavras-chave: *Gestão Pública Municipal, Municípios da Mesoregião Norte de Minas, Lei de Responsabilidade Fiscal, IFGF*

Quality indicators for municipalities fiscal public management – The case of Minas Gerais- Brazil northern mesoregion

1. Introdução

Devido às dificuldades econômicas que os municípios brasileiros enfrentam faz-se necessário aplicar uma gestão moldada na eficiência, economia, qualidade na prestação dos serviços públicos, e principalmente clareza dos gestores representantes do Executivo e Legislativo. Portanto considerando o pacto federativo, cabe aos poderes Executivos e Legislativos exercerem suas responsabilidades constitucionais para que o interesse público seja alcançado de acordo com a maximização dos recursos e a racionalização dos gastos. Por isso a transparência deve evidenciar todas as atividades executadas pelos administradores públicos possibilitando que os cidadãos tenham a possibilidade de entender com clareza o que é realizado pelos gestores governamentais.

Com as transformações organizacionais, tanto no setor privado quanto no público, transformações estas como a complexidade e multiplicidade dos negócios, multinacionalização das políticas ambientais, econômicas e sociais faz-se necessário a utilização de instrumentos de comando que auxiliem os administradores públicos no processo de gestão com estipulação de estratégias para uma melhor tomada de decisão. Desta forma faz-se necessário dar enfoque na relevância de se ter uma administração pública eficaz e eficiente que aja como condutor para o progresso social que atinge toda a sociedade cooperando para o desenvolvimento da prestação dos serviços públicos para com a sociedade. A gestão pública eficaz e eficiente é indispensável para que se tenha um bom planejamento para atingir as metas propostas pela administração.

Nesta pesquisa foram utilizados os dados da mesorregiões Norte de Minas e Vale do Jequitinhonha devido serem categorizadas como as regiões mais pobres do país, pois habitam nestas localidades uma grande porcentagem da população pobre do estado de Minas Gerais, com péssimos indicadores econômicos e sociais, altas taxas de analfabetismo e mortalidade infantil, pouca ação econômica, alta condensação de terra e renda, além de serem dependentes das verbas governamentais.

Este artigo está organizado em seis seções incluindo a presente introdução que é a seção um. Na seção dois encontra-se o modelo teórico, onde se aborda os conteúdos legais e essências da transparência da gestão fiscal pública. Na seção três menciona a metodologia utilizada na pesquisa, os mecanismos aplicados para a coleta dos dados, os índices empregados para examinar o grau de transparência da gestão fiscal pública e as avaliações empregadas para a averiguação dos resultados. A seção quatro procura apontar e defender os resultados obtidos. Na seção cinco exibe as conclusões com as ponderações das

ideias e resultados observados e argumentados no decorrer do artigo. E no final expõem-se as referências utilizadas no decorrer da elaboração do artigo.

Por fim este artigo, ao apresentar os seus fundamentos teóricos, sua metodologia, dados e resultados, que também procurar interlocutores junto a Universidade Tecnológica de Lublin, com o intuito de aprimorar parâmetros de análise da gestão publica.

2. Índice Firjan de Gestão Fiscal

O Índice Firjan de Gestão Fiscal (IFGF), desenvolvido pelo Sistema Firjan e lançado em 2012, é uma ferramenta de controle social que tem como objetivo incentivar a cultura da responsabilidade administrativa através de indicadores que possibilitem o aprimoramento da gestão fiscal dos municípios e o aperfeiçoamento das decisões quanto a alocação dos recursos públicos.

O IFGF é elaborado com base em estatísticas oficiais, a partir dos resultados fiscais das prefeituras declarados à Secretaria do Tesouro Nacional. Ele traz uma maior transparência às contas municipais ao favorecer o entendimento dos dados e informações que são fornecidos pelas prefeituras, e também da forma como os tributos pagos pela sociedade são administrados pelas mesmas.

O IFGF procura demonstrar os desafios da gestão municipal para alocar recursos, considerando-se as restrições orçamentárias que as prefeituras brasileiras se defrontam. Em relação a receita o problema fundamenta-se na dependência das transferências intergovernamentais, no gasto o desafio é a gestão das despesas correntes, pois a austeridade orçamentária compromete os recursos programados para outras finalidades, como investimentos. Outro problema é o de liquidez, haja vista que muitas prefeituras transferem despesas para o ano seguinte, sem cobertura de caixa, como uma forma de endividamento.

Através dessa análise foram desenvolvidos os cinco indicadores que constituem o IFGF, são eles: Receita Própria, Gastos com Pessoal, Investimentos, Liquidez e Custo da Dívida. Os quatro primeiros representam 22,5% sobre o resultado final, o índice Custo da Dívida, porém, representa 10% do valor total, devido, de acordo com o Sistema Firjan, ao “baixo grau de endividamento dos municípios brasileiros”.



Figura 1 - Descrição dos índices IFGF

Fonte: Site <http://publicacoes.firjan.org.br/ifgf/2015/index.html#9/z> acessado em 15/12/2015

A interpretação dos resultados, por indicador ou índice geral, é bem simples, a pontuação varia de 0 a 1, e quanto mais próximo de 1, melhor é a gestão fiscal do município. Também foram elaborados quatro conceitos para o IFGF com valores de referência para facilitar a análise:

- **Conceito A** (Gestão de Excelência): resultados superiores a 0,8 pontos.
- **Conceito B** (Boa Gestão): resultados entre 0,6 e 0,8 pontos.
- **Conceito C** (Gestão em Dificuldade): resultados entre 0,4 e 0,6 pontos.
- **Conceito D** (Gestão Crítica): resultados abaixo de 0,4 pontos.

Outra característica importante é que a metodologia do IFGF possibilita tanto a comparação relativa quanto absoluta ao longo dos anos. Assim, é possível identificar se uma melhoria de posição no ranking está relacionada a fatores específicos de um município ou à piora dos demais.

2.1 Características das Mesorregiões Norte de Minas e Vale do Jequitinhonha

A mesorregião Norte de Minas, marcado em amarelo na Figura 01, é constituída por 89 municípios, que conjuntamente somam uma população de 1.610.587 habitantes, em uma área de 128.602 km². Já A macrorregião do Vale do Jequitinhonha e Mucuri em azul e roxo (Fig. 01) se encontra na porção Nordeste do estado, possui uma área de 85 mil quilômetros quadrados, aproximadamente 1 milhão de habitantes e acopla 66 municípios (IBGE 2010).



Figura 2 - Mapa das Mesorregiões de Minas Gerais

Fonte: IGA/Cetec 1994

Nas mesorregiões Norte de Minas e Vale do Jequitinhonha e Mucuri as secas são recorrentes e juntam-se a isso grandes problemas sociais e econômicos como a pobreza, elevadas taxas de mortalidade infantil e analfabetismo, subnutrição, baixo dinamismo econômico, dependência de recursos governamentais, elevada concentração de renda e de terra. Por isso são classificadas como as regiões mais pobres do país, já que vive nessas regiões grande parte da população pobre e extremamente pobre de Minas Gerais, além de apresentarem os piores indicadores sociais e econômicos.

O Norte de Minas e o Vale do Jequitinhonha e Mucuri são as macrorregiões menos dinâmicas de Minas Gerais, apesar de terem sido objetos de diversos investimentos para impulsionar o desenvolvimento. O trabalho exercido pela SUDENE e a monocultura de eucalipto nas macrorregiões Norte e Jequitinhonha/Mucuri, respectivamente, ativaram, razoavelmente, a economia destas macrorregiões, porém estes investimentos não melhoraram a qualidade de vida de grande parte da região.

As regiões Norte e Jequitinhonha possuem uma grande participação no território do estado, porém isso não se verifica quando se leva em conta a parcela de contribuição destas regiões no PIB do estado, que segundo o IBGE (2008), foi de 4% e 1,9% respectivamente. E, considerando que essas mesorregiões concentram quase 20% da população do estado, verifica-se que as mesmas apresentam PIB per capita bastante inferior às demais regiões (Gráfico 1).

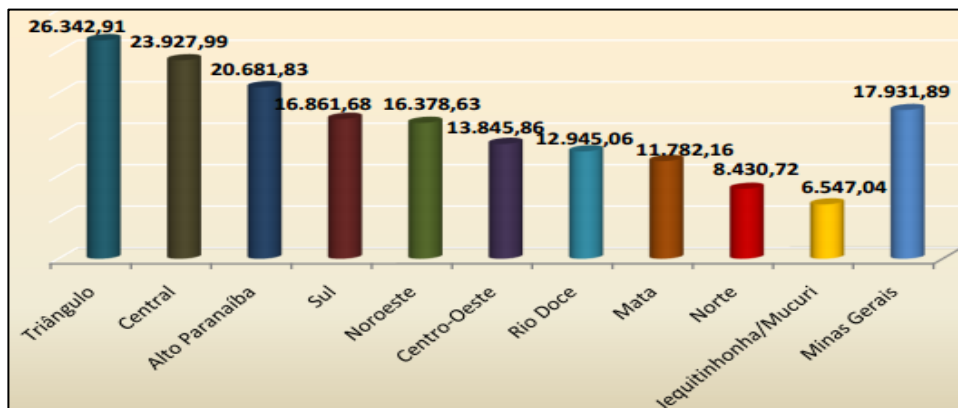


Gráfico 1 - PIB per capita das macrorregiões de Minas Gerais – 2010

Fonte: Fundação João Pinheiro

Tabela 1 - 10 menores municípios em relação ao PIB per capita 2011

Municípios	PIB per capita 2011 (R\$)	Mesorregião
São João das Missões	4.115,94	Norte de Minas
Chapada do Norte	4.189,61	Jequitinhonha/Mucuri
Francisco Badaró	4.190,86	Jequitinhonha/Mucuri
Bonito de Minas	4.255,30	Norte de Minas
Ladainha	4.330,80	Jequitinhonha/Mucuri
Setubinha	4.428,34	Jequitinhonha/Mucuri
Jenipapo de Minas	4.457,65	Jequitinhonha/Mucuri
Mamonas	4.508,31	Norte de Minas
Monte Formoso	4.527,16	Jequitinhonha/Mucuri
Japonvar	4.615,91	Norte de Minas

Fonte: Fundação João Pinheiro (FJP), Centro de Estatística e Informações (CEI)

E, apesar de grandes empresas estarem instaladas no Norte de Minas, o Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais (INDI) considera a pequena participação da região no PIB do estado (cerca de 4%) como consequência do fim dos incentivos oferecidos pela Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), por causa da distância dos principais mercados consumidores e também pela deficiente infraestrutura de transportes da mesma.

Os dez municípios mineiros com menor PIB per capita em 2011 caracterizaram-se pela pequena participação na população total do estado e atividade econômica centrada em serviços, com predominância da administração pública. Quatro pertenciam à região Norte e seis à Jequitinhonha/Mucuri.

Ao analisar a evolução da renda per capita das macrorregiões de planejamento de Minas Gerais, no período de 2000 a 2010, percebe-se que a mesma apresenta alguns aspectos, como um aumento da renda per capita das macrorregiões normalmente com uma economia menos dinâmica, como Vale do Jequitinhonha/Mucuri e a região Norte. Este aumento é decorrente do elevado crescimento da renda das classes D e E particularmente, por causa do real aumento do salário mínimo, diminuição do desemprego e os programas de transferência de renda do governo federal.

Entretanto, apesar de a renda per capita média ter aumentado nas dez macrorregiões mineiras, principalmente na região Norte e Jequitinhonha/Mucuri, as desigualdades regionais persistem. E essas diferenças, em relação a renda, incidem na qualidade de vida da população dessas macrorregiões e, conseqüentemente, no desenvolvimento social e econômico do estado de Minas Gerais. Podemos observar essa diferença nos dados do IBGE (2010) mostrados na tabela, onde o Norte de Minas e os Vale do Jequitinhonha/Mucuri apresentaram, respectivamente, as menores rendas per capita de Minas Gerais - R\$455,33 e R\$431,75.

Tabela 2 - Renda domiciliar per capita das macrorregiões de Minas Gerais - 2010

Macrorregião	Renda Per capita 2010
Jequitinhonha/Mucuri	R\$ 431,75
Norte	R\$ 455,33
Rio Doce	R\$ 599,69
Noroeste	R\$ 622,67
Mata	R\$ 710,11
Centro Oeste	R\$ 721,28
Sul	R\$ 727,66
Alta Paranaíba	R\$ 761,04
Triângulo	R\$ 908,04
Central	R\$ 961,82

Fonte: IBGE, Sinopse dos Resultados do Censo 2010. Elaboração: Fundação João Pinheiro

Outro dado que demonstra essa situação é que dentre os dez municípios com as mais baixas rendas per capita de Minas Gerais oito são integrantes das duas macrorregiões mais pobres do estado, ou seja, Vale do Jequitinhonha/Mucuri e Norte (tabela 2).

Tabela 3 - Dez municípios de Minas Gerais com menores, Rendas per capita – 2000-2010

Município	Mesorregião	Renda per capita 2010 (R\$)
São João das Missões	Norte	238,60
Pai Pedro	Norte	250,74
Santo Antônio do Retiro	Norte	258,69
Ninheira	Norte	259,00
Frei Lagonegro	Rio Doce	267,73
Bonito de Minas	Norte	270,83
Caraí	Jequitinhonha/Mucuri	270,88
Setubinha	Jequitinhonha/Mucuri	276,38
Pedra Bonita	Mata	280,36
São João da Ponte	Norte	281,68

Fonte: IBGE, Sinopse dos Resultados do Censo 2010. Elaboração: Fundação João Pinheiro

Tabela 4 - Índice de Desenvolvimento Humano Municipal das mesorregiões de Minas Gerais - IDHM 2010

Mesorregião	IDHM 2010
Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba	0,706
Oeste de Minas	0,694
Sul e Sudoeste de Minas	0,694
Central Mineira	0,688
Noroeste de Minas	0,683
Campo das Vertentes	0,682
Metropolitana de Belo Horizonte	0,675
Zona da Mata	0,659
Vale do Rio Doce	0,636
Mesorregião	IDHM 2010
Norte de Minas	0,623
Jequitinhonha	0,616
Vale do Mucuri	0,601

Fonte: IBGE, Sinopse dos Resultados do Censo 2010. Elaboração: Fundação João Pinheiro

Outra situação preocupante em relação a essas mesorregiões é que de acordo com os dados de 2010 do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) percebe-se que o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) das mesmas também apresentou resultados insatisfatório.

Como pode-se observar na tabela o IDHM das regiões Norte de Minas, Jequitinhonha e Mucuri estão entre 0,600 e 0,699, o que de acordo com a figura representa que as mesmas apresentam um médio desenvolvimento humano, consequências de muitos fatores como a baixa renda da população.



Figura 3 - Classificações do IDHM

Fonte: Site <http://g1.globo.com/> acessado em 29/02/2016

Através da Tabela observa-se que no ranking dos dez municípios de Minas Gerais com menores IDHMs, 8 pertencem a região norte e a região do Vale do Jequitinhonha/Mucuri, com IDHM que não chegam a 0,553, representando um baixo desenvolvimento humano.

Tabela 5 - 10 menores Índices de Desenvolvimento Humano Municipal dos municípios de Minas Gerais - 2010

Municípios	Mesorregião	IDH 2010
São João das Missões	Norte de Minas	0,529
Araponga	Zona da Mata	0,536
Bonito de Minas	Norte de Minas	0,537
Catuji	Jequitinhonha/Mucuri	0,540
Ladainha	Jequitinhonha/Mucuri	0,541
Monte Formoso	Jequitinhonha/Mucuri	0,541
Setubinha	Jequitinhonha/Mucuri	0,542
Frei Lagonegro	Vale do Rio Doce	0,543
Fruta de Leite	Norte de Minas	0,544
Itaipé	Jequitinhonha/Mucuri	0,552

Fonte: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)

Verifica-se assim, de acordo com os índices apresentados, que as mesorregiões Norte de Minas e Vale do Jequitinhonha e Mucuri, apesar dos trabalhos de desenvolvimento exercido pela SUDENE, ainda são regiões pobres,

que possuem dificuldade para se desenvolverem e para gerar recursos próprios e são dependentes de recursos oriundos do governo para se manterem.

3. Resultados

Esta pesquisa examinou a situação fiscal de 94 municípios através de dados correspondentes ao ano de 2013, sendo 89 municípios da Mesorregião Norte de Minas e 5 municípios do Vale do Jequitinhonha, foram utilizadas os dados dessas mesorregiões por serem consideradas as regiões mais carentes do Brasil, pois habitam nestas localidades uma grande porcentagem da população pobre e excessivamente carente do estado de Minas Gerais, com péssimos indicadores econômicos e sociais, altas taxas de analfabetismo e mortalidade infantil, pouca ação econômica, alta condensação de terra e renda, além de serem dependentes das verbas governamentais.

Através da análise dos dados apresenta-se no Gráfico 2 a classificação fiscal dos municípios pesquisados: a maior parte obtiveram conceito C e D ficando empatados com (43, ou 46%), nenhum município conseguiu o conceito A ficando com (0%) e somente (3, ou 3%) foram classificados como boa gestão tendo como conceito B. No entanto (5, ou 5%) dos municípios analisados não possuem dados no IFGF, com isso ficando sem classificação no conceito, que são: Padre Carvalho, Pintópolis, Riacho dos Machados, São João da Lagoa e Serranópolis de Minas.

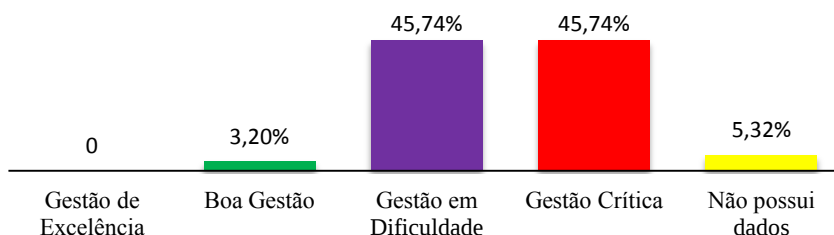


Gráfico 2 - Classificação dos municípios da Mesorregião Norte de Minas por conceito do IFGF 2013

Fonte: Sistema Firjan – Elaborado pelos autores

Através da análise dos dados foi elaborado o ranking com os melhores e piores resultados. O município de Chapada Gaúcha ficou em 1º lugar, pois obteve a maior pontuação no índice geral, seguido pelos municípios de São João das

Missões e Francisco Sá, respectivamente em 2º e 3º lugar, consequentemente foram classificados com conceito B. Os índices IFGF Gastos com Pessoal e Liquidez se destacaram pelas boas notas, chegando a pontuação máxima em Francisco Sá e Brasília de Minas, isso demonstra que esses municípios estão cumprindo a LRF que determina que esse gasto não pode ultrapassar 60% da Receita Corrente Líquida. Em relação a liquidez, os municípios demonstraram obter recursos em caixa para cobrir as despesas postergadas para o exercício seguinte.

Tabela 6 - Ranking dos Cinco Melhores Resultados do IFGF 2013 da Mesorregião Norte de Minas

Ranking 2013		Município	IFGF	Receita Própria	Gastos com Pessoal	Investimentos	Liquidez	Custo da Dívida
BR	MG							
531º	52º	Chapada Gaúcha	0,6338	0,1069	0,7583	0,6707	0,8785	0,9055
573º	60º	São João das Missões	0,6284	0,1263	0,6933	0,7895	0,7929	0,8790
780º	81º	Francisco Sá	0,6042	0,3100	0,4504	0,6236	1,0000	0,6776
951º	101º	Brasília de Minas	0,5859	0,3683	0,4897	0,3339	1,0000	0,9272
1078º	117º	Pai Pedro	0,5748	0,0429	0,5895	0,6250	0,8527	1,0000

Fonte: Sistema Firjan – Elaborado pelos autores

Já no ranking dos 5 menores resultados percebe-se uma situação contrária, pois destacam-se o acentuado gasto com pessoal e ausência de liquidez. Os municípios desse conjunto de modo integral excederam o limite para gastos com pessoal determinado na Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) fechando assim

o ano de 2013 com mais obrigações de curto prazo do que recursos em caixa, devido a isso ganharam nota zero no IFGF Gastos com Pessoal e no IFGF Liquidez. Consequentemente estas cidades foram classificadas com conceito D, pois se verificam também poucos investimentos e receita própria insuficiente.

Tabela 7 - Ranking dos Cinco Piores Resultados do IFGF 2013 da Mesorregião Norte de Minas

Ranking 2013		Município	IFGF	Receita Própria	Gastos com Pessoal	Investimentos	Liquidez	Custo da Dívida
BR	MG							
5204°	807°	Januária	0,1256	0,2253	0	0,0702	0	0,5905
5207°	808°	Joaquim Felício	0,1246	0,0757	0	0,1847	0	0,6606
5191°	806°	Engenheiro Navarro	0,1302	0,1060	0	0,0902	0	0,8607
5101°	800°	Glaucilândia	0,1597	0,0652	0	0,3367	0	0,6925
5127°	801°	Cônego Marinho	0,1500	0,0532	0	0,2589	0	0,7983

Fonte: Sistema Firjan – Elaborado pelos autores

4.Comparação entre as médias brasileira, mineira e norte mineira

De acordo com o Sistema Firjan, em 2013 o IFGF Brasil atingiu 0,4545 pontos, 10,5% menor do que a medição anterior (0,5070), percebe-se assim que a situação fiscal da maior parte dos municípios brasileiros se agravou nos últimos anos. Os resultados mostraram que o número de prefeituras bem avaliadas no IFGF, com conceitos A e B, caiu quase que a metade, 15,7% dos municípios obteve conceito A ou B, já 84,2% apresentaram conceitos C ou D, gestão difícil ou crítica.

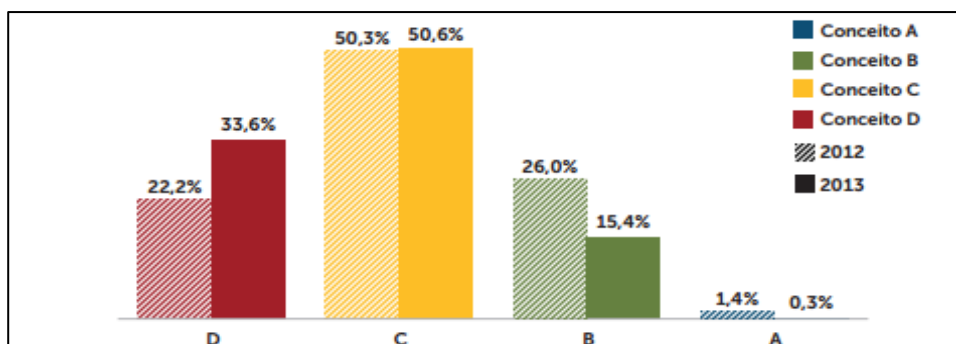


Gráfico 3 - Percentual dos municípios conforme resultados do IFGF 2013

Fonte: Sistema Firjan

Os indicadores que se destacaram foram o IFGF Gasto com Pessoal e o IFGF Investimentos, que tiveram queda de $-11,4\%$ e $-31,2\%$, respectivamente, em comparação ao levantamento anterior. O IFGF Receita Própria também apresentou queda de $-0,8\%$, devido ao fato de que as receitas desaceleraram mais que as transferências dos estados e do governo federal.

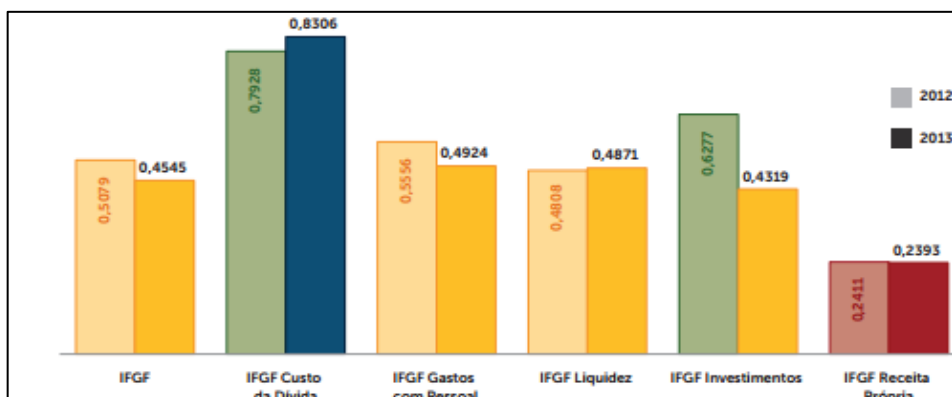


Gráfico 4 - IFGF Brasil e seus indicadores (2012 e 2013)

Fonte: Sistema Firjan

Na análise dos dados, referente ao ano de 2013 de todos os municípios de Minas Gerais, como na maioria dos municípios brasileiros, percebe-se também a difícil situação fiscal que se encontram os mesmos. A maioria (405, ou 50,1%) obteve conceito C, enquanto 317 (39,2%) apresentaram conceito D, 84 municípios mineiros (10,4% das cidades analisadas) foram avaliados com gestão fiscal boa e apenas três (0,4%) apresentaram excelência no IFGF (conceitos B e A, respectivamente).

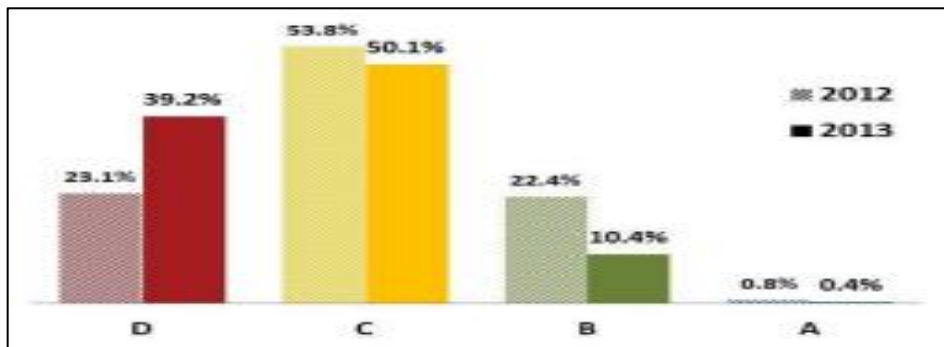


Gráfico 5 - Distribuição dos municípios de MG por conceito do IFGF 2013

Fonte: Sistema Firjan

O IFGF médio das prefeituras mineiras foi de 0,4362 pontos, abaixo da média nacional que, como dito anteriormente, foi de 0,4545 pontos, o que coloca o estado em situação desfavorável em relação à maioria dos estados. Na análise dos indicadores percebe-se que os municípios mineiros tiveram desempenho inferior à média nacional em quatro indicadores: IFGF Liquidez (0,4491), IFGF Receita Própria (0,2199), IFGF Investimentos (0,3974) e IFGF Custo da Dívida (0,8094). Em relação ao IFGF Liquidez, Minas Gerais obteve o maior número de notas zero (256) comparando aos outros estados brasileiros. Portanto, pode-se concluir que um em cada quatro municípios mineiros terminou o ano de 2013 sem recursos em caixa para saldar suas obrigações.

Os piores desempenhos de gestão fiscal detectados pela Firjan em Minas Gerais são majoritariamente em cidades do Norte e Vale do Jequitinhonha, basicamente municípios com 10 mil habitantes ou menos – exceção para Januária, com cerca de 70 mil. Abaixo encontra-se o diagnóstico dos indicadores de gestão fiscal dos municípios da mesorregião do Norte de Minas Gerais.

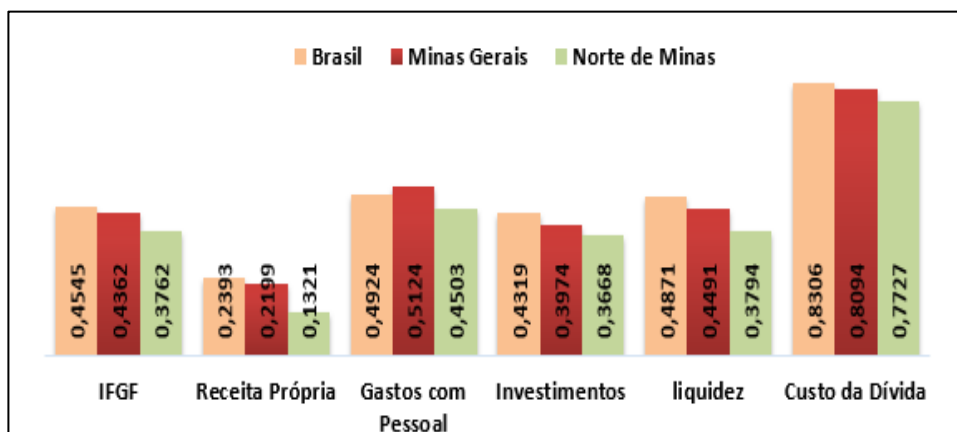


Gráfico 6 - Comparação das Médias da Mesorregião Norte de Minas com Minas Gerais e o Brasil

Fonte: Sistema Firjan – Elaborado pelos autores

No quadro acima verificou-se que esses municípios apresentaram execução abaixo da média mineira e brasileira em todos os indicadores. Destaca-se entre os índices o de Receita Própria, que possui desempenho inferior de aproximadamente 45% em relação ao Brasil e 40% em relação a Minas Gerais, e o de Liquidez, que é cerca de 22% e 15% abaixo ao do Brasil e de Minas, respectivamente. Isso acontece principalmente porque os municípios nortes mineiros são pobres e não possuem uma boa arrecadação, assim não conseguem um saldo de caixa suficiente para saldar as dívidas, apesar das transferências governamentais.

Outro índice que chama a atenção é o de Gastos com Pessoal, o mesmo não obteve uma variância muito grande em relação as médias brasileira e mineira, porém no ranking dos 5 piores todos tiraram nota zero no mesmo, isso demonstra que esses municípios ultrapassaram o limite para os gastos com pessoal estabelecido pela LRF.

Para o secretário-executivo da Associação dos Municípios da Área Mineira da Sudene, professor Luiz Lôbo, essa situação está relacionada a um excesso de pessoal contratado pelas prefeituras desses municípios, e também se deve à administração pelo município de órgãos do Estado e União, como Emater, Polícia Militar e Correios, que gera um gasto muito grande com folha de pagamento, o que piora a situação, pois esses municípios vivem de repasses, uma vez que a geração própria de receita é muito pequena.

E como vimos anteriormente, a maioria das cidades dessas mesorregiões não possuem população o suficiente para lhes possibilitar uma receita tributária expressiva, e não existe, por exemplo, a cobrança de IPTU por dificuldades

técnicas, falta de dados e informações, e a maioria dos imóveis são irregulares. E com a desaceleração das receitas e o aumento dos gastos com pessoal e diminuição dos investimentos as contas públicas se deterioraram e os municípios passaram a depender mais das transferências do governo, o que tem deixado as prefeituras cada vez mais dependentes da conjuntura econômica e política.

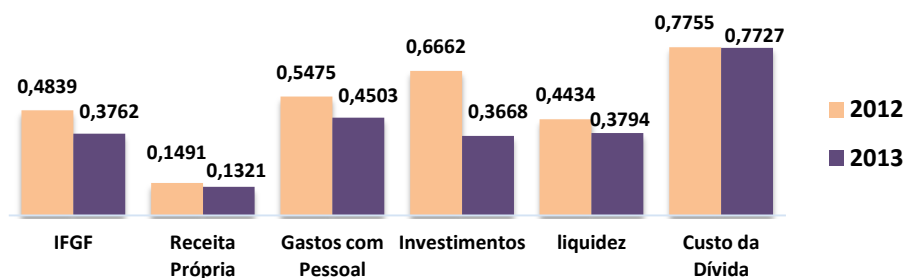


Gráfico 7 - Comparação das Médias da Mesorregião Norte de Minas nos anos de 2012 e 2013

Fonte: Sistema Firjan – Elaborado pelos autores

Em relação a evolução dos dados, o quadro acima demonstra que as médias dos municípios norte mineiros regrediram de 2012 para 2013, assim como a média da maioria dos municípios brasileiros, porém os resultados dos norte mineiros foram piores. O índice IFGF Investimentos obteve uma queda expressiva de cerca de 45%, o que evidencia que estes municípios investiram menos de 20% de sua receita corrente líquida em infraestrutura. Outro índice que acompanhou a situação brasileira foi o de Gasto com Pessoal que caiu cerca de 18%.

5. Conclusão

Para que os municípios assumam e atendam as diversas demandas sociais e econômicas, há necessidade de se desenvolver instrumentos e indicadores de gestão pública, com o objetivo de avaliar o desempenho desta gestão e medir os níveis de desenvolvimento econômico e social. O presente artigo objetivou analisar os dados coletados dos municípios da mesorregião Norte de Minas referente ao ano de 2013 que possibilitaram identificar os indicadores de qualidade da gestão fiscal pública municipal a partir do (IFGF – Índice FIRJAN de Gestão Fiscal) e classificar as gestões dos mesmos como gestão de excelência, boa gestão, gestão com dificuldade e gestão crítica. Por fim, é importante registrar que a parceria entre a Universidade Estadual de Montes Claros e a Universidade de Lubin ajudará imensamente no aprimoramento das tecnologias de análise de desempenho da

gestão pública, ao desenvolver novas estratégias de avaliação, para o aprimoramento dos indicadores das gestão pública no Brasil.

Abstract

The objective of this research is to study the quality of fiscal management in the municipalities of Minas Gerais- Brazil NORTHERN MESO REGION in 2013, through the analysis of IFGF indicators, and thus verify that the average score are away or not from the state and national standard. With that we also want to ascertain the situation of the management thereof. Data analysis revealed that most of the cities surveyed are in a difficult situation as regards their fiscal position. A large percentage has a difficulty and / or critical towards public management. Finally this article, to present their theoretical foundations, methodology, data and results, which also seek partners from the Technical University of Lublin, in order to improve public management analysis parameters-

Keywords: Municipal Public Management MINAS Gerais- Brazil NORTHERN MESO REGION, Minas Gerais- Brazil NORTHERN MESO REGION.

6. Referências

1. https://pt.wikipedia.org/wiki/%C3%8Dndice_FIRJAN_de_Gest%C3%A3o_Fiscal
2. Sistema Firjan <http://www.firjan.com.br>
3. <https://mail.google.com/mail/u/0/#sent/150ae7f9cac219b5?projector=1>
4. http://diariodocomercio.com.br/noticia.php?tit=gestao_fiscal_dos_municipios_mineiros_fica_abaixo_da_media&id=155461
5. https://www.google.com.br/search?q=mesorregi%C3%A3o++minas+gerais&espv=2&biw=1366&bih=599&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKewiygp-nol_JAhWEiJAKHeGrALQQ_AUIBigB#imgdii=kM8FC372dkqceM%3A%3BkM8FC372dkqceM%3A%3BpvdNhFmwGtCpEM%3A&imgsrc=kM8FC372dkqceM%3A
6. <http://www.webartigos.com/artigos/o-principio-da-eficiencia-na-gestaopublica/14519/>
7. <http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/55602/a-importancia-daeficiencia-e-eficacia-na-gestao-publica>
8. <http://web.cedeplar.ufmg.br/cedeplar/seminarios/ecn/ecnmineira/2012/arquivos/A%20RELA%C3%87%C3%83O%20ENTRE%20POBREZA%20E%20DESIGUALDADE.pdf>
9. FILHO, Geraldo Alemandro Leite, & FIALHO, Tânia Marta Maia. Relação entre indicadores de gestão pública e de desenvolvimento dos municípios brasileiros. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, São Paulo, v. 20, n. 67, Jul./Dez. 2015.

10. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Censo Demográfico 2010. Disponibilidade e acesso:<<http://www.ibge.gov.br>>
11. INSTITUTO DE GEOINFORMAÇÃO E TECNOLOGIA <<http://www.iga.br/>>
12. Matias, A. B., Ortolani, F. & Campello, C. A. G. B. (2002). A relação (in)existente entre a responsabilidade fiscal e responsabilidade social nos municípios paulistas. Anais do Assembly of the latin american council of college of business administration – CLADEA, Porto Alegre, Brasil, 37.
13. PALES, Raíssa Cota. Desenvolvimento regional e desigualdades sociais entre as macrorregiões de planejamento de Minas Gerais [manuscrito] / Raíssa Cota Pales. –Unimontes Montes Claros, 2014.
14. PEREIRA, José Matias. Manual da Gestão Pública Contemporânea. Editora Atlas, 4ª Ed. 2012.
15. SANTOS, Luiz Carlos dos. LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL: transparência e responsabilidade. UFBA, 2003. Acessado em < <https://bvc.cgu.gov.br>>.
16. SOUZA, P. F. B de, Lima, A. O., NASCIMENTO, C. P. S. do. Peter, M. G. A., MACHADO, V. V. M., & GOMES, A de O. (2013). Desenvolvimento municipal e cumprimento da lei de responsabilidade fiscal: uma análise dos municípios brasileiros utilizando dados em painel. Revista evidênciação contábil & finanças,.1, (1), 58–70.

Cleuber Vieira dos Santos da Silva

Professor da Universidade Estadual de Montes Claros

E-mail: cleubervieria@hotmail.com

Geraldo Alemandro Leite Filho

Professor do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Montes Claros.

E-mail: geraldo.alemandro@unimontes.br

Dereck Lima Costa

Graduando em Economia pela Universidade Estadual de Montes Claros

E-mail: Dereck_lima@outlook.com

Fabiana Siqueira Alves Martins

Acadêmica do curso de Administração da Universidade Estadual de Montes Claros. Bolsista de iniciação científica da FAPEMIG.

E-mail: fabianasiqueira07@gmail.com

Fernanda Oliveira Alves

Acadêmica do curso de Administração da Universidade Estadual de Montes Claros. Bolsista de iniciação científica da FAPEMIG.

E-mail: fernandaoliveiraalves@outlook.com

Janete Aparecida Ribeiro Alves

Acadêmica do curso de Administração da Universidade Estadual de Montes Claros. Bolsista de iniciação científica da FAPEMIG.

E-mail: janesalves123@gmail.com



SPONSORZY



PATRONI



ISBN: 978-83-7947-210-9

