JOURNAL OF
MMP
MODERN MANAGEMENT PROCESS
ISSN: 2481-3490 No. 3(1)/2018, Vol. 3, No. 1

Instrumenty doskonalenia zarządzania personelem i komunikacją

Pod redakcją / Edited by
Jolanta Walas-Trębacz
Krzysztof Woźniak

FUNDACJA
UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO
W KRAKOWIE

JOURNAL OF
MMP
MODERN MANAGEMENT PROCESS
ISSN: 2481-3490 No. 3(1)/2018, Vol. 3, No. 1

Instrumenty doskonalenia zarządzania personelem i komunikacją

Pod redakcją / Edited by
Jolanta Walas-Trębacz
Krzysztof Woźniak

FUNDACJA
UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO
W KRAKOWIE

KOMITET REDAKCYJNY / EDITORIAL BOARD

Redaktor naczelny / Editor In-Chief: Krzysztof WOŹNIAK
Redaktorzy tematyczni / Associate Editors: Tomasz MAŁKUS, Sławomir WAWAK, Jolanta WALAS-TRĘBACZ
Redaktor statystyczny / Statistical Editor: Michał WOŹNIAK
Redaktorzy techniczni / Layout Editors: Szymon WOŹNIAK, Krzysztof WOŹNIAK
Sekretarze redakcji / Secretaries: Karolina ORZEŁ

REDAKCJA / EDITORIAL TEAM

Redaktorzy wydania / Issue Editor: Krzysztof WOŹNIAK, Jolanta WALAS-TRĘBACZ
Korekta językowa / Proofreading: Karolina ORZEŁ
Projekt okładki / Cover: Michał GOLARZ, Magdalena TYRAŃSKA
Skład / DTP: Szymon WOŹNIAK

Wszystkie artykuły są poddane podwójnie ślepej recenzji a streszczenia są indeksowane w międzynarodowych bazach danych, m.in. BazEkon, CEJSH.

All articles are double-blind peer-reviewed and their summaries are abstracted in international databases, including BazEkon, CEJSH.

WERSJA ORYGINALNA / ORIGINAL VERSION

Wersja online jest wersją oryginalną / Online journal is the primary and reference version.
ISSN: 2481-3490
ISBN: 978-83-65907-47-9 (książka/ebook)

Strona internetowa / WWW: www.journalmmp.com

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0

Publication licensed under Creative Commons
Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0
(CC BY-NC-ND 3.0)

WYDAWCA / PUBLISHER

Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
ul. Rakowicka 27
31-510 Kraków
www.fundacjauek.krakow.pl

RADA PROGRAMOWA / ADVISORY BOARD

Szymon CYFERT (Poznań University of Economics)
Paweł CABAŁA (Cracow University of Economics)
Jarosław KARPACZ (The Jan Kochanowski University in Kielce)
Pravin KUMAR (University of Delhi)
Andrzej KOZINA (Cracow University of Economics)
Tomasz MAŁKUS (Cracow University of Economics)
Marek MATEJUN (Lodz University of Technology)
Czesław MESJASZ (Cracow University of Economics)
Mark MICHALSKI (Catholic University of America, Washington, D.C.)
Anna NAGYOVÁ (Technical University in Kosice)
Aditya P. TRIPATHI (University of Delhi)
Jarosław PLICHTA (Cracow University of Economics)
Adam STABRYŁA (Cracow University of Economics)
Martin STRAKA (Technical University in Kosice)
Małgorzata TYRAŃSKA (Cracow University of Economics)
Jolanta WALAS-TRĘBACZ (Cracow University of Economics)
Sławomir WAWAK (Cracow University of Economics)

RECENZENCI / REVIEWERS

Emil BUKŁAHA (SGH Warsaw School of Economics), Małgorzata Marchewka (Cracow University of Economics), Jolanta WALAS-TRĘBACZ (Cracow University of Economics), Sławomir WAWAK (Cracow University of Economics), Urszula WĄSIKIEWICZ-RUSNAK (University of Dabrowa Gornicza), Krzysztof WOŹNIAK (Cracow University of Economics)

Journal of Modern Management Process

3(1)/2018 / Vol. 3, No. 1

Wydanie tematyczne - monografia / Thematic Issue Published also as the Monograph

Instrumenty doskonalenia zarządzania personelem i komunikacją

Instruments used to improve personnel and communication management

pod redakcją / edited by

Jolanta Walas-Trębacz, Krzysztof Woźniak

SPIS TREŚCI / TABLE OF CONTENTS

6 Jolanta WALAS-TRĘBACZ, Krzysztof WOŹNIAK
Słowo wstępu
Editorial

8 Sławomir WAWAK
Stymulanty i bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw
Stimulants and barriers to the development of small and medium enterprises

16 Monika PĘCEK, Jolanta WALAS-TRĘBACZ
Ocena skuteczności systemów motywacyjnych stosowanych w organizacjach
Evaluation of the effectiveness of motivating systems used in organisations

27 Elżbieta MAŁYSIAK
Ocena funkcjonowania systemu motywacyjnego opierającego się o model MLM
Assessment of the incentive system based on the MLM model

39 Magdalena KOŁTON
Zarządzanie wiedzą w osiąganiu przewagi konkurencyjnej na rynku doradztwa podatkowego
Knowledge management in achieving a competitive advantage in the tax advisory market

48 Monika WÓJCIK, Jolanta WALAS-TRĘBACZ
Kaizen Costing jako metoda usprawniająca zarządzanie kosztami w przedsiębiorstwie
Kaizen Costing as a method to improve cost management in a company

58 Jan BELICZYŃSKI
Public Polish Radio in the communication and promoting of values – a media management point of view
Publiczne Polskie Radio w komunikowaniu i promowaniu wartości – punkt widzenia zarządzania mediami

SŁOWO WSTĘPU

Drodzy Czytelnicy,

Z ogromną przyjemnością chcielibyśmy przedstawić kolejny numer czasopisma „Journal of Modern Management Process" (JMMP) poświęcony prezentacji współczesnych instrumentów wykorzystywanych w zarządzaniu personelem i doskonaleniu komunikacji w organizacjach. Numer składa się z 6 artykułów podkreślających znaczenie, jakie posiadają dla współczesnych organizacji i jej menedżerów, podejścia do motywowania pracowników oraz budowania skutecznych systemów motywacyjnych oraz sposoby usprawniania komunikacji. Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

W artykule *Stymulanty i bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw* Sławomir Wawak prezentuje przegląd wyników publikowanych badań poświęconych identyfikacji stymulant i barier w rozwoju firm z sektora MŚP. Artykuł stanowi wstęp do dalszych rozważań na temat pożądanych koncepcji i kierunków rozwoju tych przedsiębiorstw na rynku polskim.

Monika Pęcek i Jolanta Walas-Trębacz w artykule *Ocena skuteczności systemów motywacyjnych stosowanych w organizacjach* przedstawiają funkcje systemu motywacyjnego w organizacji oraz rodzaje kryteriów wykorzystywanych w ocenie jego efektywności. Autorki prezentują także wyniki z przeprowadzonych badań ankietowych, które ukazują rzeczywiste preferencje respondentów w odniesieniu do rodzaju instrumentów płacowych i pozapłacowych stosowanych w różnych organizacjach oraz częstotliwość wprowadzanych zmian w istniejących systemach motywacyjnych.

W kolejnym artykule *Ocena funkcjonowania systemu motywacyjnego opierającego się o model MLM* Elżbieta Małysiak podejmuje się wyjaśnienia problematyki marketingu wielopoziomowego w tworzeniu skutecznego systemu motywacyjnego w firmie. W artykule ukazuje historię i etapy rozwoju MLM w Polsce i na świecie, objaśnia główne założenia koncepcji MLM, zwracając uwagę na występujące w praktyce jego odmiany. Autorka przedstawia także wyniki i wnioski z przeprowadzonych badań własnych dotyczących oceny funkcjonowania systemu motywacyjnego w firmie funkcjonującej w branży marketingu sieciowego.

Magdalena Kołton w artykule *Zarządzanie wiedzą w osiąganiu przewagi konkurencyjnej na rynku doradztwa podatkowego* podkreśla rolę racjonalnego zarządzanie wiedzą w procesie ciągłego doskonalenia jakości świadczonych usług oraz kompetencji pracowników w zakresie doradztwa podatkowego. Przedstawia jak wdrożenie tej problematyki wpływa na poziom zaufania wśród dotychczasowych i nowych klientów oraz możliwość uzyskania przez firmę przewagi konkurencyjnej na rynku.

Z kolei Monika Wójcik i Jolanta Walas-Trębacz w artykule *Kaizen Costing jako metoda usprawniająca zarządzanie kosztami w przedsiębiorstwie* ukazują rolę, jaką pełni nowoczesny rachunek kosztów w przedsiębiorstwie. W artykule skoncentrowano uwagę na wyjaśnieniu poszczególnych etapów wprowadzania rachunku w przedsiębiorstwie oraz prezentacji zalet i wad wynikających z jego zastosowania. Oprócz ujęcia teoretycznego, artykuł zawiera aspekt praktyczny odnoszący się do charakterystyki zarządzania kosztami w analizowanym przedsiębiorstwie produkcyjnym. Przeprowadzona oceny istniejącego systemu zarządzania kosztami oraz stwierdzone braki w zakresie zaspakajania istniejących potrzeb decydentów przyczyniły się do zaproponowania przez Autorki wdrożenia nowego rachunku Kaizen Costing, który w znaczny sposób poprawiłby skuteczność procesu zarządzania kosztami.

Jan Beliczyński w tekście *Public Polish Radio in the communication and promoting of values – a media management point of view* zwraca uwagę na komunikowane i promowane przez Polskie Radio S.A. wartości stanowiące istotny element systemu zarządzania mediami. Autor charakteryzuje rynek radiowy w Polsce, a także omawia metodologię badań i uzyskane wyniki w zakresie najważniejszych wartości przekazywanych przez publiczne radio, jak i wartości uznawanych przez studentów, będących odbiorcami programów Polskiego Radia S.A.

Liczymy na to, że poruszana tematyka spotka się z Państwa dużym zainteresowaniem. Ponawiamy także prośbę o przekazanie informacji o czasopiśmie studentom, doktorantom i wszystkim poszukującym platformy do prezentacji wyników swoich naukowych dociekań. Zapraszamy wszystkich zainteresowanych do nadsyłania tekstów wpisujących się w problematykę czasopisma lub stanowiących polemikę względem opublikowanych treści.

Jolanta Walas-Trębacz

Krzysztof Woźniak

EDITORIAL

Dear Readers,

With great pleasure we would like to introduce the third volume of "Journal of Modern Management Process" (JMMP) devoted to issues related to the instruments used in motivation, marketing and knowledge management. Our main is to present contemporary methods and techniques used by managers of companies and the directions of their application and improvement. The issue also covers the subject of cost management and ethics from the media management point of view.

Hoping that the subject matter presented in the journal will meet your interest we also ask for spreading the information about it to students, postgraduates, and anyone looking for a platform to present the results of their scientific investigations. We invite everyone interested in submitting texts that fit into the subject theme of the journal or are polemics to published content.

Jolanta Walas-Trębacz

Krzysztof Woźniak

Stymulanty i bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

Sławomir Wawak
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Streszczenie:

Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw jest determinowany przez czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Ich znajomość i odpowiednie dostosowanie działalności do nich sprawia, że przedsiębiorstwo może rozwijać się szybciej niż konkurencja. W artykule dokonano przeglądu wyników publikowanych badań poświęconych stymulantom i barierom rozwoju firm sektora MŚP. Artykuł stanowi wstęp do rozważań na temat koncepcji i kierunków rozwoju średnich przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, MŚP, stymulanty, bariery
Kody JEL: M10

1. Wprowadzenie[1]

Jednym z kluczowych czynników rozwoju przedsiębiorstwa jest dobra znajomość sytuacji organizacji, jak i warunków panujących w otoczeniu. Obserwując rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w ciągu ostatnich dekad można zauważyć pewne prawidłowości. W niniejszym artykule przedstawiono analizę wyników badań prowadzonych w odniesieniu do sektora MŚP. Podkreślono prawidłowości, a także wskazano szanse i zagrożenia dla przedsiębiorstw. Artykuł jest pierwszą częścią cyklu poświęconego poszukiwaniu optymalnych kierunków rozwoju firm sektora MŚP. Celem tego artykułu jest syntetyczna prezentacja najważniejszych ustaleń wynikających z przeglądu opublikowanych wyników badań. Stosowaną metodą badawczą jest przegląd literatury. W tym celu została przeprowadzona szeroka kwerenda publikacji książkowych oraz czasopism poruszających tematykę sektora MŚP w Polsce. Bibliografia na końcu artykułu została ograniczona do cytowanych pozycji.

Rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce był przedmiotem szeregu badań. Na podstawie ich analizy można wskazać obszary, w których ujawniają się stymulanty i bariery rozwoju. Do obszarów wewnętrznych, zależnych od przedsiębiorstw zaliczyć można:

- kompetencje kadry zarządzającej,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- poziom elastyczności,
- poziom innowacyjności,
- konkurencyjność.

Natomiast do obszarów zewnętrznych, niezależnych od przedsiębiorstwa należą:

- sprawność państwa,
- otoczenie gospodarcze,
- dostępność źródeł finansowania działalności,
- dostępna pomoc dla przedsiębiorców.

Stymulanty i bariery zaliczane do obszarów wewnętrznych mogą być wzmacniane lub osłabiane przez te związane z obszarami zewnętrznymi. Ich znaczenie jest zależne od indywidualnej sytuacji przedsiębiorstwa, branży, a także regionu, w którym działa. W kolejnych punktach omówione zostaną wymienione wyżej obszary.

2. Kompetencje kadry zarządzającej

Liczba pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach przekracza rozpiętość kierowania właściciela. Dlatego w przeważającej większości zatrudniają one pracowników na stanowiskach kierowniczych. W niektórych z nich następuje całkowite oddzielenie własności od kierowania organizacją – rolę prezesa pełni zatrudniony menedżer. Struktura

[1] Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

organizacyjna może przyjmować formę promienistą, bądź liniową. Rzadziej stosowane są inne rodzaje struktur.

Do stymulantów rozwoju przedsiębiorstw w tym obszarze zaliczyć można: silną motywację do pracy, zdolność do szybkiego uczenia się, szybki przepływ informacji wewnątrz przedsiębiorstwa, aktywność i przedsiębiorczość właściciela (Nehring, 2011, s. 14; Szczepaniak, 2010, s. 260; Order, Hogarth-Scott, 2002, s. 288). Na poziom motywacji do pracy pozytywnie wpływać mogą: bliskość naczelnego kierownictwa i świadomość realnego wpływu na funkcjonowanie firmy. Procedury i rutyny organizacyjne w średnich przedsiębiorstwach zachowują względną elastyczność, co pozwala na szybsze niż w dużych firmach wprowadzanie zmian dyktowanych przez procesy organizacyjnego uczenia się. Przeciętne średnie przedsiębiorstwo zatrudnia 104 pracowników (dane GUS), co umożliwia zachowanie szybkiego przepływu informacji. Szybkość komunikacji zmniejsza się jednak w miarę wzrostu liczby pracowników. Nie bez znaczenia pozostaje osoba właściciela. Działania rozwojowe są znacznie częściej podejmowane przez osoby młode, wykształcone, posiadające podwyższoną skłonność do ryzyka. Więcej mężczyzn niż kobiet deklaruje chęć rozwijania swojego biznesu (Order, Hogarth-Scott, 2002, s. 288).

Do barier płynących z niepełnych kompetencji kadry zarządzającej zaliczyć można: ograniczone doświadczenie przedsiębiorców, koncentrację na działalności bieżącej przy zaniedbywaniu planowania strategicznego, ignorowanie otoczenia jako źródła wartościowych informacji, nadmierną rolę intuicji w podejmowaniu decyzji, nadmierną centralizację, uproszczony system informacyjny, brak umiejętności tworzenia korzystnych kombinacji źródeł finansowania (Nehring, 2011, s. 14; Szczepaniak, 2010, s. 264; Adamik, 2011, s. 24). Większość właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw nie posiada wykształcenia z zakresu zarządzania. Stąd wiele spośród wymienionych barier pozostaje niezauważonych. Ograniczona wiedza z zakresu zarządzania strategicznego powoduje, że przedsiębiorcy zaniedbują monitorowanie konkurencji, a skupiają się na własnej wizji kierunków rozwoju branży. Jednocześnie wzrost firmy powoduje, że rzadziej mają bezpośredni kontakt z klientami, którzy wcześniej stanowili istotne źródło informacji. Szybkość komunikacji będąca zaletą nie zawsze idzie w parze z jakością przekazywanych informacji. Zauważając ten problem przedsiębiorstwa coraz częściej sięgają po oprogramowanie wspierające komunikację (np. aplikacje CRM). W miarę wzrostu organizacji coraz większym problemem staje się centralizacja. Jest ona naturalna dla mikro i małych przedsiębiorstw, jednak w średnich firmach staje się powodem spowolnienia procesów decyzyjnych. Właściwym kierunkiem jest delegowanie uprawnień i odpowiedzialności, a co za tym idzie – formalizacja.

3. Zarządzanie zasobami ludzkimi

Duże znaczenie dla rozwoju firm sektora MŚP ma wiedza, umiejętności i talenty pracowników (Krupski, 2011, s. 21). Jednak wiele przedsiębiorstw zwraca uwagę na brak odpowiednio wykwalifikowanych kandydatów do pracy. Można wskazać na szereg przyczyn takiego stanu: „demontaż" szkolnictwa zawodowego w latach 90., brak współpracy pomiędzy przedsiębiorcami a szkołami w zakresie otwieranych specjalizacji, emigracja zarobkowa doświadczonych pracowników, niż demograficzny, niechęć do finansowania podnoszenia kwalifikacji pracowników. Badania przeprowadzone w latach 2006-2007 wykazały, ze problemy ze znalezieniem właściwych kandydatów do pracy dotknęły 44% MŚP, a w ponad 11% firm nie udało się znaleźć kandydatów do pracy spełniających warunki (Zuzek, 2011, s. 338). Brak strategii w zakresie zasobów ludzkich ogranicza skłonność do budowania potencjału kadrowego. Przedsiębiorcy traktują rynek pracy jak supermarket z gotowymi produktami, co prowadzi do opinii o braku odpowiednich kandydatów. Nie stanowi to problemu w przypadku prac prostych. Jednak przedsiębiorstwa stawiające na nowe technologie czy innowacyjne rozwiązania potrzebują dobrze wyszkolonych specjalistów. Stymulantą rozwoju może zatem stać się współpraca ze szkołami, a także realizacja własnych programów edukacyjnych. Te ostatnie są wspierane przez programy krajowe oraz unijne.

Koszty pracy są jedną z istotnych przewag sektora MŚP w Polsce. Przedsiębiorcy starają się bowiem konkurować głównie ceną i działają w branżach pracochłonnych. Wielu przedsiębiorców zwraca w tej sytuacji uwagę na problem pracy na czarno. Ocenia się, że nawet 19% pracowników sektora MŚP może pracować nielegalnie. Odsetek ten jest znacz-

nie wyższy w budownictwie, gdzie wynosi ponad 30% (Zuzek, 2011, s. 338). Z jednej strony, przedsiębiorcy nielegalnie zatrudniający pracowników zyskują lepszą pozycję konkurencyjną, a z drugiej, mimo pozornie wysokiego bezrobocia w niektórych branżach brakuje kandydatów do pracy. Mimo deficytu pracowników, przedsiębiorcy często nie dostrzegają potencjału intelektualnego już zatrudnionych pracowników (Nehring, 2011, s. 14). Ze względu na brak uprawnień decyzyjnych, pracownicy posiadający kompetencje nie mogą w pełni wykorzystać swojego potencjału.

Jednocześnie zmniejsza się ogólna liczba osób pracujących. Do 2020 r. z rynku pracy odejdą pracownicy urodzeni w czasie powojennego wyżu demograficznego, którzy nie zostaną zastąpieni przez znacznie mniejszą liczbę osób wchodzących na rynek pracy. W związku z tym znaczenia nabiera efektywne wykorzystanie tych, którzy będą dostępni. Oznacza to konieczność podniesienia wydajności pracy. Jest ona w Polsce zróżnicowana zarówno pod względem terytorialnym, jak i branżowym. Ponadprzeciętną wydajnością charakteryzuje się zachodnia i centralna część kraju, podczas gdy wschodnia znajduje się znacznie poniżej przeciętnej. Najmniej wydajną branżą jest rolnictwo, czego przyczyną jest zbytnie rozdrobnienie gospodarstw. Znaczące nakłady na mechanizację w małych gospodarstwach nie przekładają się w tej sytuacji na poprawę wydajności, lecz konserwują dotychczasowy stan (Gajewski, 2012, s. 41).

4. Poziom elastyczności

Średnie przedsiębiorstwa zachowują zdolność do relatywnie szybkiej modyfikacji zakresu działalności (Nehring, 2011, s. 14). Badania wykazują, że przeważająca liczba przedsiębiorstw sektora MŚP zachowuje dużą elastyczność: 41% wysoką elastyczność, a 51% średnią elastyczność (Krupski, 2011, s. 17). Ze względu na mniejszą skalę działania, efekt inercji, typowy dla dużych przedsiębiorstw, nie jest tak odczuwalny. Pozwala to na szybsze wprowadzanie zmian w produktach, usługach oraz procesach. Tam, gdzie wykorzystywane są maszyny, są to zwykle urządzenia uniwersalne, które łatwo można dostosować do zmienionego zakresu działalności (Adamik, 2011, s. 24).

Dla średnich firm opłacalne jest podejmowanie działalności na mniejszą skalę tam, gdzie duże firmy nie są w stanie uzyskać zwrotu z inwestycji. Jednocześnie firmy te mają większe zasoby od małych przedsiębiorstw, dzięki czemu wyższa jest odporność na ryzyko niepowodzenia przy podejmowaniu nowych kierunków działań. Przykładem może być szybkie wprowadzanie produktów naśladujących konkurencję. W takich warunkach brak sztywnej strategii sprzyja wykorzystaniu okazji.

5. Poziom innowacyjności

Innowacyjność to zdolność przedsiębiorstwa (jego pracowników i właścicieli) do poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji. Wymaga zaangażowania w zdobywanie zasobów oraz kompetencji. Jest często utożsamiana z miernikiem poziomu aktywności firmy, poziomem nowoczesności, postępem (Zakrzewska-Bielawska, 2011, s. 37). Podejmowana działalność innowacyjna może mieć charakter: produktowy, procesowy, organizacyjny lub marketingowy. Przedsiębiorstwa innowacyjne charakteryzują się prowadzeniem szeroko zakrojonych prac badawczo-rozwojowych i przeznaczają na nie relatywnie wysokie środki finansowe. Systematycznie generują i wdrażają nowe rozwiązania, ale także posiadają zdolność do adaptowania rozwiązań dostępnych na rynku. W pełni wykorzystują potencjał swoich pracowników. W celu zapewnienia opłacalności działań B+R muszą posiadać zdolność do prognozowania przyszłości i perspektywicznego myślenia. Działania te muszą bowiem być zorientowane rynkowo. Działalność B+R jest dla takich przedsiębiorstw zwykle źródłem przewagi konkurencyjnej (Zakrzewska-Bielawska, 2011, s. 40).

Jedynie nieliczne polskie średnie przedsiębiorstwa spełniają definicję przedsiębiorstwa innowacyjnego. Podstawową umiejętnością jest zdolność do naśladowania i imitacji produktów. Jednocześnie należy zwrócić uwagę na niski poziom inwestycji oraz niewielki innowacyjny i nowatorski charakter produktów (Nehring, 2011, s. 14). Jedynie 20% przedsiębiorstw sektora MŚP prowadzi badania innowacyjne, podczas gdy w Niemczech zajmuje się tym 60%, w Finlandii 50%, a w Irlandii 45%. Także współpraca w zakresie innowacji jest znacząco słabsza niż w wymienionych krajach (Masternak-Janus, 2011, s. 13). Polskie przedsiębiorstwa orientują się w dużej mierze na konkurencję cenową. Stają się także dostawcami produktów pracochłonnych. Konkurencja krajowa nie jest aż tak znacząca, jak w krajach o wysokim poziomie innowacyjności. Moż-

liwe zatem, że motywacja do działalności innowacyjnej jest niewystarczająca (Mądra, 2013, s. 204).

Nakłady inwestycyjne w 2013 r. w przeliczeniu na jedno średnie przedsiębiorstwo wyniosły 2,2 mln zł. Najwyższe inwestycje w przeliczeniu na jedno średnie przedsiębiorstwo miały miejsce w firmach sfery informacji i komunikacji (3,2 mln zł), obsługi nieruchomości, administrowania, kultury i rozrywki. Najmniejsze – w edukacji (0,6 mln zł). Jak nadmieniono w poprzednim podrozdziale, nakłady te dotyczą jednak przede wszystkim inwestycji budowlanych, zakupu środków transportu, maszyn i urządzeń (*Działalność* ..., 2016, s. 60).

Potencjał innowacyjny średnich przedsiębiorstw jest niewielki. W większości przypadków nie posiadają one własnych działów B+R, nie zatrudniają także pracowników mogących tworzyć innowacyjne produkty. Jednocześnie procedury współpracy z uczelniami wyższymi są zawiłe i czasochłonne. Lepszą sytuację można zaobserwować w zakresie innowacji procesowych i organizacyjnych. Wynika to z popularności znormalizowanych systemów zarządzania, wdrażania modnych metod zarządzania, a także informatyzacji. W większości przypadków są to jednak wdrożenia gotowych rozwiązań.

Niska innowacyjność jest także efektem omawianej wcześniej polityki kadrowej oraz metod zarządzania. Centralizacja uprawnień decyzyjnych, ograniczone zasoby, brak autonomii, brak specjalizacji pracy, presja codziennych obowiązków, a także brak zachęt finansowych powodują, że pracownicy są mniej skłonni do poświęcania czasu na innowacje (Czyż-Gwiazda, 2009, s. 374).

Działalność innowacyjna powoduje angażowanie zasobów i jest związana z podejmowaniem podwyższonego ryzyka. Może doprowadzić do sytuacji, gdy zabraknie środków na bieżącą działalność. Jednocześnie badania krajowe i zagraniczne nie wykazują silnego wsparcia dla założenia, że innowacje stanowią czynnik sukcesu, co może dodatkowo zniechęcać przedsiębiorstwa do ich podejmowania (Kraśnicka, 2013, s. 123).

6. Konkurencyjność

Warunkiem funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP jest silna orientacja na klienta. Firmy te charakteryzuje dobra znajomość klientów i troska o zaspokajanie ich potrzeb. Wdrażanie nowych produktów często podyktowane jest informacjami od klientów. Przedsiębiorstwa te posiadają umiejętność rozwiązywania indywidualnych problemów konsumentów, podczas gdy dla większych firm jest to nieopłacalne (Szczepaniak, 2010, s. 260). Dobry kontakt z klientami i znajomość ich potrzeb może ograniczać innowacyjność przedsiębiorstwa poprzez rezygnację z wprowadzania funkcjonalności, na które dotychczas nie było zapotrzebowania. Ponadto orientacja na rynki lokalne spowodowana dążeniem do bliskości klienta powoduje, że firmy mają małą zdolność eksportową (Nehring, 2011, s. 14). Słaba jest również znajomość szerszych krajowych rynków zbytu (Borowiecki, Siuta-Tokarska, 2008, s. 187 i nast.). Stanowi to zagrożenie w przypadku wejścia dużego konkurenta na lokalny rynek, bądź załamania tego rynku.

Przedsiębiorstwa tego sektora dbają o niski poziom kosztów, co jest przesłanką do wzrostu potencjału rozwojowego firmy. Odnotowują one niższy poziom kosztów produkcji (Nehring, 2011, s. 14). Niższe wynagrodzenia zmniejszają koszty pracy. W 2013 r. przeciętne wynagrodzenie w średnich przedsiębiorstwach wyniosło 3850zł i było niższe o 713zł niż w dużych przedsiębiorstwach (*Działalność przedsiębiorstw...*, 2016, s. 54). Niektóre firmy zmniejszają koszty inwestycji przez realizację ich sposobem gospodarczym (Nehring, 2011, s. 14).

Niższy poziom kosztów zachęca do konkurowania ceną, co w długim okresie zmniejsza potencjał rozwojowy firmy (Nehring, 2011, s. 14). Ze względu na przeważający pracochłonny charakter działalności, w miarę wzrostu produkcji występuje jedynie ograniczona możliwość redukcji kosztów (Adamik, 2011, s. 24). Przedsiębiorcy coraz lepiej dostrzegają ten problem. Wprawdzie 70% z nich uważa, że w przyszłości o konkurencyjności będzie decydowała cena, jednak już aż 67% docenia także znaczenie jakości. Innowacyjność jest postrzegana jako decydujący czynnik konkurencyjności przez niewielką liczbę przedsiębiorców (Sobczak, 2011, s. 39).

7. Sprawność państwa

Strategia Rozwoju Kraju 2020 (2012) przewiduje szereg zmian funkcjonowania państwa, m.in.: przejście od administrowania do zarządzania rozwojem, zapewnienie środków na działania rozwojowe, poprawa funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości, uzdrowienie finansów publicznych, rozwój eksportu, wzrost wydajności gospodarki, zwiększenie innowacyjności, rozwój kapitału ludzkiego, zwiększanie roli administracji na poziomie województwa. Dzia-

łania te są kontynuacją Narodowej Strategii Rozwoju Regionalnego na lata 2007-2013. Ich efektem powinno być sprawniejsze państwo, które nie stawia barier przed rozwojem przedsiębiorczości.

Bank Światowy ocenił, że w 2014 r. pod względem warunków do prowadzenia działalności gospodarczej Polska znajdowała się na 45. miejscu (poprawa o 10 pozycji w stosunku do 2013 r.). W podobnej klasyfikacji Heritage Foundation plasuje nasz kraj na 50. miejscu (poprawa o 7 pozycji w stosunku do 2013 r.). Do najgorzej ocenianych obszarów należą: prawo inwestycyjne, system podatkowy oraz rozstrzyganie sporów sądowych. Według indeksu wolności gospodarczej prowadzonego przez Heritage Foundation, Polska znajduje się na 50. miejscu i jest krajem umiarkowanie wolnym (*Warunki prowadzenia...*, 2016 s. 8-9).

Wyniki badań zgodnie potwierdzają, że nadmierna biurokracja jest jedną z najważniejszych barier przedsiębiorczości stawianych przez państwo. Zdaniem 3/4 badanych przez Krajową Izbę Gospodarczą, konieczność załatwiania spraw administracyjnych przede wszystkim pochłania czas i przekłada się na wydłużenie czasu wdrażania przedsięwzięć rozwojowych. Wymagania związane z raportowaniem zwiększają koszty obsługi. Ponadto wysoka liczba wymaganych pozwoleń, koncesji i licencji ogranicza elastyczność funkcjonowania przedsiębiorstw. Stanowi także zachętę do działań korupcyjnych. Ryzyko regulacyjne powoduje, że przedsiębiorstwa ponoszą dodatkowe koszty na obsługę prawną, a czasem rezygnują z działań rozwojowych, jeśli te wiążą się ze zbyt dużym poziomem niepewności. Ze względu na sprofilowanie działalności oraz doświadczenie, średnie przedsiębiorstwa lepiej radzą sobie z barierami biurokratycznymi niż małe. Jednak nie mają one możliwości utrzymywania stałych służb odpowiedzialnych za załatwianie spraw administracyjnych, jak ma to miejsce w dużych firmach. Przedsiębiorcy podkreślają, że najbardziej uciążliwa jest nie tyle sama biurokracja, co brak racjonalnego celu czy efektu wykonywania obowiązków administracyjnych (Borowiecki, 2008, s. 187; Zuzek, 2011, s. 344; *Bariery rozwoju...*, 2013, s. 13; *Warunki prowadzenia...*, 2016, s. 17).

Znaczącym utrudnieniem dla rozwoju przedsiębiorstw jest mała skuteczność i sprawność wymiaru sprawiedliwości. Postępowania przygotowawcze oraz sprawy sądowe są prowadzone w sposób przedłużający cały proces. Przeciętny czas uzyskania prawomocnego wyroku sądowego w sprawach gospodarczych wynosi 2,5 roku. Posiedzenia są ustalane w dużych odstępach czasowych. Usprawnieniu postępowań ma służyć wprowadzone w 2014 r. ograniczenie roli sędziego do oceny dowodów przedstawionych przez strony. Niesprawność wymiaru sprawiedliwości wymusza uszczegóławianie prawa i prowadzi do szkodliwego komplikowania przepisów i tworzenia nadmiernie szczegółowych ustaw. Nadmierna złożoność systemu prawnego prowadzi do niekompatybilności przepisów, dalszego pogorszenia jakości prawa – efektu przeciwnego do zamiaru prawodawców (Borowiecki, 2008, s. 187; *Warunki prowadzenia...*, 2016, s. 12).

Najwięcej zmian w prawie dotyczy podatków. Ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych była modyfikowana ponad 220 razy od momentu jej uchwalenia, ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych ok. 160 razy, a ustawa o VAT uchwalona w 2004 r. ponad 40 razy. Ze względu na niejasność przepisów, przedsiębiorstwa są zmuszone działać w warunkach podwyższonego ryzyka do czasu ukształtowania linii orzeczniczej sądów administracyjnych. Minister Finansów wydaje rocznie ponad 30 tysięcy indywidualnych interpretacji. W badaniach przeprowadzonych przez Krajową Izbę Gospodarczą wszyscy badani przedsiębiorcy stwierdzili, że przepisy podatkowe są zbyt skomplikowane. Przedsiębiorcy podkreślają, że wysokość podatków ma charakter drugorzędny. Najważniejsze jest, aby były proste, tanie w poborze i nie do uniknięcia, a zatem spełniały cechy dobrego podatku (*Warunki prowadzenia...*, 2016, s. 15-17).

8. Otoczenie gospodarcze

Średnie przedsiębiorstwa posiadają łatwość współpracy z pojedynczymi firmami handlowymi, a także niewielkimi ich sieciami. Natomiast ze względu na ograniczoną skalę działalności, współpraca z dużymi sieciami niesie duże ryzyko. Pozycja średnich przedsiębiorstw jest bowiem znacznie słabsza niż dużych sieci, a posiadany potencjał produkcyjny może zmuszać do ograniczenia dostaw dla innych klientów, a przez to bardziej uzależnić przetrwanie organizacji od jednego kluczowego klienta (Szczepaniak, 2010, s. 260). Jednocześnie skala działalności negatywnie wpływa na możliwości negocjacyjne na rynkach zaopatrzeniowych (Adamik, 2011, s. 24).

Ze względu na niską formalizację relacji z otoczeniem oraz elastyczność działania, średnie przed-

siębiorstwa mają potencjalną łatwość wchodzenia w kooperację i budowania w ten sposób większego potencjału rynkowego. Jednak równocześnie brak doświadczenia oraz ograniczone zaufanie do partnerów powodują, że przedsiębiorstwa nieczęsto korzystają z tej możliwości (Szczepaniak, 2010, s. 260; Nehring, 2011, s. 14; Krupski, 2011, s. 21).

Średnie przedsiębiorstwa posiadają ograniczony potencjał do wpływania na rynki zbytu. Mogą dążyć do zabezpieczenia swojej pozycji konkurencyjnej przez rozszerzanie zakresu usług, nadzór nad kanałami dystrybucji, wchodzenia na nowe rynki, a także budować rozpoznawalność marki (Szczepaniak, 2010, s. 259).

9. Dostępność źródeł finansowania działalności

Polskie małe i średnie przedsiębiorstwa rozwijają się przede wszystkim w oparciu o środki własne. Jednocześnie orientacja na konkurowanie ceną wpływa negatywnie na ilość tych środków. Hamuje to rozwój przedsiębiorstw. Dodatkowo firmy muszą finansować skutki zatorów płatniczych, których liczba i wartość znacząco wzrosła po rozpoczęciu kryzysu i dotyczy ok. połowy firm (Czerwińska-Lubszczyk, Michna, Męczyńska, 2013, s. 85).

Pozyskiwanie kapitału zewnętrznego jest skomplikowane ze względu na niską skłonność banków do podejmowania ryzyka, a także ograniczone kompetencje przedsiębiorców w zakresie przygotowania analiz finansowych i prognoz. Dostępność kredytów znacząco spadła po rozpoczęciu kryzysu. Według badań Ministerstwa Gospodarki jedynie 50% firm występujących o kredyt w 2010 roku otrzymało go, podczas gdy w 2008 r. było to 80% (Steinerowska-Streb, 2012, s. 19-20). Dążenie do zachowania kontroli nad firmą ogranicza możliwość pozyskiwania zasobów na rynkach kapitałowych. Jednak coraz więcej średnich przedsiębiorstw decyduje się na pozyskanie funduszy przez sprzedaż akcji.

Dodatkowym źródłem finansowania, z którego przedsiębiorstwa coraz chętniej korzystają, są programy i projekty unijne. W okresie programowania 2013-2015 dla przedsiębiorców dostępne były trzy główne programy ogólnopolskie (Infrastruktura i Środowisko, Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki), program dedykowany dla Polski Wschodniej oraz 16 Regionalnych Programów Operacyjnych. Z samych tylko programów regionalnych, według stanu na 31 stycznia 2015 r., alokowano 72,3 mld zł, a wydatkowano 83% tej kwoty (*Monitor regionalny*, 2015, s. 2).

10. Dostępna pomoc dla przedsiębiorców

Głównymi instytucjami wspomagającymi działalność przedsiębiorstw są Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, ośrodki wspierania przedsiębiorczości, instytucje wspierające komercjalizację wyników badań przy uczelniach wyższych, inkubatory, urzędy pracy, a także wyspecjalizowane instytucje finansowe. Źródłem pomocy dla przedsiębiorców jest również internet. Powstaje coraz więcej portali oferujących networking, prezentację dobrych praktyk, giełdy zleceń. Pomoc na zasadach komercyjnych oferują firmy doradcze. W ocenie badaczy, polityka wspierania przedsiębiorczości jest niewystarczająca i zbyt zbiurokratyzowana. Brakuje wsparcia w sytuacjach kryzysowych. Oferowane jest ograniczone wsparcie w zakresie rozwoju eksportu (Borowiecki, 2008, s. 187; Wach, 2008, s. 46; Adamik, 2011, s. 24).

11. Podsumowanie

Należy podkreślić, że wpływ omówionych stymulant i barier na małe i średnie przedsiębiorstwa zależy od branży, w której działają, regionu kraju, sytuacji gospodarczej, rozmiarów przedsiębiorstwa, a także posiadanych zasobów. Przykładowo zatory płatnicze mają największe znaczenie w branży budowlanej, podczas gdy w pozostałych mają umiarkowany wpływ na funkcjonowanie organizacji. Przed 2009 rokiem były traktowane jako mało istotna bariera. Podobnie zmieniło się znaczenie szarej strefy (Steinerowska-Streb, 2012, s. 19-20). W miarę rozwoju przedsiębiorstwa trafiają na nowe bariery, a jednocześnie zdobywają narzędzia do pokonywania lub omijania wcześniej zidentyfikowanych. Obok bezpośrednich efektów ekonomicznych, nadmierna liczba barier powoduje to nieuzasadniony wzrost złożoności systemu organizacyjnego, który staje się trudniejszy do zarządzania. Duża liczba barier może doprowadzić organizację do krytycznego poziomu złożoności, powyżej którego nie może się ona rozwijać, a wręcz może upaść (Osbert-Pociecha, 2010, s. 33).

W artykule zaprezentowano wyniki przeglądu opublikowanych badań sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Stanowi on wstęp do dalszych rozważań na temat pożądanych koncepcji i kierunków rozwoju tych przedsiębiorstw.

Bibliografia

Adamik, A. (2011). Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna MŚP w teorii i praktyce. [w:] A. Adamik (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: C.H. Beck.

Bariery rozwoju przedsiębiorstw, czyli co najbardziej hamuje wzrost polskich firm (2013). Warszawa: Krajowa Izba Gospodarcza.

Borowiecki, R., Siuta-Tokarska, B. (2008). *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. Warszawa: Difin.

Czerwińska-Lubszczyk, A., Michna, A., Męczyńska, A. (2013). Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw sektora budowlanego. *Zarządzanie i finanse*, 11(4), część 2.

Czyż-Gwiazda, E. (2009), Kreatywność pracowników stymulatorem wzrostu efektywności organizacji. [w:] E. Skrzypek (red.), *Kreatywność i przedsiębiorczość w projakościowym myśleniu i działaniu*. Lublin: UMCS.

Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2015 r. (2016). Warszawa: GUS.

Gajewski, P. (2012). *Poziom i dynamika rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości w Polsce Wschodniej*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.

Kraśnicka, T. (2013). Innowacje a wyniki firm produkcyjnych, *Zarządzanie i finanse*, 11(4), część 1.

Krupski, R. (2011). Rozwój małych i średnich firm w świetle badań empirycznych. Kontekst strategiczny. [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.

Masternak-Janus, A. (2011). Innowacyjność MŚP w Polsce i wybranych krajach UE. [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Wyzwania rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Difin.

Mądra, J. (2013). *Bariery innowacyjności przedsiębiorstw z sektora MŚP*. Zakopane: Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją.

Monitor regionalny – raport na koniec stycznia 2015 (2015). Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.

Nehring, A. (2011). Stan i rozwój sektora MŚP w Polsce. [w:] M. Matejun (red.), *Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Difin.

Order, B., Hogarth-Scott, S. (2002). Opting for growth: gender dimensions of choosing enterprise development, *Canadian Joumal of Administrative Sciences*, 3.

Osbert-Pociecha, G. (2010). Złożoność organizacji jako bariera jej rozwoju. [w:] A. Stabryła (red.), *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*. Kraków: Mfiles.pl.

Sobczak, K. (2011). Konkurencyjność sektora MŚP w Polsce. [w:] A. Adamik (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: C.H. Beck.

Steinerowska-Streb, I. (2012). Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – zmiany spowodowane dekoniunkturą gospodarczą. *Przegląd Organizacji*, 7.

Strategia Rozwoju Kraju 2020 (2012),. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.

Szczepaniak, I. (2010). Czynniki i uwarunkowania oraz bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. [w:] T. Wawak (red.), *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*. Kraków: Wydawnictwo UJ.

Wach, K. (2008). *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw*. Kraków: Wydawnictwo UEK.

Warunki prowadzenia firm w Polsce 2016 (2016), Warszawa: Fundacja Związku Przedsiębiorców i Pracodawców.

Zakrzewska Bielawska, A. (2011). Ocena innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw sektora ICT. [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Wyzwania rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Difin.

Zuzek, D. (2011). Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. *Studia i Materiały*, 57.

Stimulants and barriers to the development of small and medium enterprises

Sławomir Wawak
Cracow University of Economics

Abstract:

The development of small and medium enterprises is determined by external and internal factors. Their knowledge and proper adaptation of activities to them makes the company grow faster than the competition. In the article results of published research on stimulants and barriers to the development of SME-s sector companies are discussed. The article is an introduction to the considerations on the concept and directions of development of medium-sized enterprises.

Keywords: enterprise, SME, stimulants, barriers
JEL codes: M10

Ocena skuteczności systemów motywacyjnych stosowanych w organizacjach

Monika Pęcek, Jolanta Walas-Trębacz
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Streszczenie:

Stworzenie efektywnego systemu motywacyjnego jest konieczne dla każdej organizacji, która pragnie odnieść sukces. Jednak nie jest to proces łatwy. Każdy zmotywowany pracownik przybliża przedsiębiorstwo do osiągnięcia wyznaczonych celów. Pomimo przywiązywania dużej wagi w zakresie motywacji do czynników o charakterze ekonomicznym nie powinno się zapominać o niematerialnych elementach systemu motywacyjnego. One także istotnie wpływają na zaangażowanie pracowników do pracy.

Artykuł zawiera część teoretyczną, w której objaśniono pojęcie systemu motywacyjnego i jego funkcje w organizacji. Ponadto wskazano, jakie kryteria wykorzystać do oceny efektywności systemu motywacyjnego. W artykule zaprezentowano wyniki z przeprowadzonych badań ankietowych. Badania te pozwoliły przede wszystkim poznać rzeczywiste preferencje respondentów w odniesieniu do rodzaju instrumentów płacowych i pozapłacowych stosowanych w różnych organizacjach. Jednym z najistotniejszych problemów w badanych organizacjach okazał się nieodpowiedni poziom przekazywanej informacji pracownikom o zasadach budowy systemów motywacyjnych. Ponadto wielu respondentów uważa otrzymywane wynagrodzenie za zbyt niskie i nieadekwatne do wykonywanej pracy a zakres wykorzystywanych instrumentów pozapłacowych za niesatysfakcjonujący względem ich potrzeb. Badania umożliwiły także określenie częstotliwości wprowadzanych zmian w istniejących systemach motywacyjnych.

Wnioski z badań oraz przedstawiona część teoretyczna artykułu mogą posłużyć za punkt wyjścia do opracowania nowego systemu bądź udoskonalania istniejących systemów motywacyjnych w organizacjach. Zaproponowane w artykule działania mogłyby w istotny sposób przyczynić się do wzrostu zadowolenia i poziomu zaangażowania pracowników do pracy.

Słowa kluczowe: motywacja do pracy, system motywacyjny, kryteria oceny systemu motywacyjnego, diagnoza systemu motywacyjnego
JEL: M12

1. Wprowadzenie

Zarządzanie pozwalające na uzyskanie pozytywnych wyników, a więc także motywowanie pracowników to problemy, które współcześnie nabierają coraz większego znaczenia. Pracodawcy zauważają niebagatelny wpływ tego obszaru na funkcjonowanie oraz rozwój całego przedsiębiorstwa. Dzięki motywacji wykonywanie obowiązków staje się efektywniejsze i wydajniejsze. Zaangażowani pracownicy często nieświadomie promują przedsiębiorstwo na zewnątrz oraz mobilizują swoją postawą pozostałych współpracowników. Wydaje się więc to konieczne, aby pracownik XXI wieku mógł sprostać oczekiwaniom, jakie stawia przed nim pracodawca przynosząc wymierne korzyści przedsiębiorstwu. W poniższym artykule poruszono problematykę skuteczności istniejących systemów motywacyjnych wzbogaconą o wyniki przeprowadzonych badań ankietowych wśród pracowników wielu organizacji, po uprzedniej próbie spojrzenia na teoretyczny aspekt omawianego problemu, tj. pojęcie i funkcje systemów oraz kryteria oceny ich skuteczności. Głównym celem artykułu jest analiza problemów dotyczących motywacji do pracy, identyfikacja zakresu dopasowywania składowych systemów motywacyjnych do potrzeb pracowników i przedsiębiorstw a także przedstawienie wyników badań i wniosków, w których nakreślono pożądany kierunek zmian wśród pracowników badanych organizacji w zakresie składników systemu motywacyjnego.

2. Pojęcie i funkcje systemu motywowania w organizacji

Układ sił zachęcających ludzi do zachowania się w określony sposób to podstawowa wiedza, jaką powinni dysponować menedżerowie. Wykorzystując tę wiedzę, mogą oni modelować motywację poprzez identyfikację i dobór instrumentów zarządzania, uwzględniając cele przedsiębiorstwa, możliwości kadrowe czy oczekiwania pracowników (Michalik, 2009). Jednym z takich skutecznych narzędzi zarządzania jest właściwe opracowany system motywacyjny. System motywacyjny to układ powiązanych ze sobą i wzajemnie się wspomagających środków motywacji, dzięki czemu możliwe jest uzyskanie efektu synergii. Jego zadaniem jest określenie wysokości wynagrodzeń, tak aby było ono adekwatne do wartości, jaką pracownicy wnoszą do organizacji (Juchnowicz, 2012). System motywacyjny jest zbiorem celowo dobranych i logicznie wzajemnie powiązanych motywatorów, tworzących spójną całość, który służy realizacji misji, wizji, strategii i osiąganiu celów danej organizacji oraz uwzględnia celowe i możliwe do spełnienia potrzeby i oczekiwania zarządzających i pracowników (Oleksyn, 2014).

Skuteczny system motywacyjny powinien być: kompleksowy, efektywny, logiczny, akceptowany, znany i zrozumiały, możliwie elastyczny, zgodny z obowiązującym prawem oraz możliwie prosty w obsłudze. Powinien uwzględniać wszystkie funkcje płac: motywacyjną, dochodową, kosztową i społeczną (Oleksyn, 2001). Najważniejsze funkcje spełniane przez system motywacyjny zdaniem różnych autorów przedstawiono w tabeli 1.

Tab. 1. Funkcje systemu motywacyjnego według różnych autorów

Autor	Funkcje
J. Walas	– dobór pracowników oraz odpowiednich, dopasowanych do nich stanowisk pracy, – poznanie ich potrzeb oraz stopnia, w jakim są one dla nich ważne, – selekcja narzędzi motywacyjnych, tak aby dokonać właściwego wyboru, co do ich wykorzystania, – zlecanie zadań, wywieranie wpływu dzięki umiejętnie dobranym argumentom, – ocena poziomu realizacji zadań oraz jego zgodność ze stosowanymi bodźcami (płacowymi, pozapłacowymi) przez kierowników.
E. Masłyk-Musiał	– zapewnienie możliwości występowania związku między wkładem własnym pracownika a osiąganym wynikiem (dzięki możliwości uzyskania korzyści, nagrody czy dopasowaniu poszczególnym stopniom realizacji adekwatnej wartości), – określenie korzystnych wyników poprzez występowanie zależności pomiędzy jakością produkowanych dóbr a wysokością określanego wynagrodzenia, – zapewnienie poczucia sprawiedliwości wypłacanych wynagrodzeń (adekwatnych do nakładu pracy).
M. Armstrong	Autor wyróżnia naczelne oraz szczegółowe funkcje systemu motywacyjnego. Do tych pierwszych zalicza się stworzenie środowiska pracy oraz charakter polityki i praktyk sprzyjający efektywności pracowników. Natomiast wśród szczegółowych wymienia m.in. dokonywanie pomiaru motywacji (aby usprawnić nieskuteczne obszary), zapewnienie poczucia docenienia przez pracowników (ufanie im), tworzenie klimatu, w którym następuje wzrost znaczenia wysokich efektów czy odpowiednie zarządzanie wynagrodzeniami.
Ż. Nejman, A. Kawecka-Endler	– umożliwienie optymalnego wykorzystania potencjału zatrudnionego personelu, – sprzyjanie ich identyfikacji z celami i działaniami podejmowanymi przez firmę, – spowodowanie zarówno wzrostu motywacji grupy, jak i tej indywidualnej pracowników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Walas, 1994; Amstrong, 2000; Masłyk-Musiał, 2003; Tyrańska, 2015b; Nejman, Kawecka-Endler, 2015).

A. Kobyłka (2016) do funkcji systemu motywacyjnego zalicza także zatrzymanie pracowników stanowiących o wartości firmy oraz stworzenie takiego wizerunku, który zachęcałby ich do pracy.

Odpowiedni dobór tych narzędzi tworzących system motywacyjny wymaga dużej staranności. Zdaniem wielu specjalistów, warunkiem koniecznym wysokiej efektywności motywowania jest kierowanie się następującymi kryteriami

podczas implementacji systemu motywowania w przedsiębiorstwie (Górka-Chowaniec, 2016):

- kryterium indywidualizacji (każdy człowiek jak odrębna osoba dysponująca różnymi predyspozycjami psychicznymi i fizycznymi, kwalifikacjami),
- kryterium kompleksowości, którego istotą jest wykorzystywanie szerokiego zakresu zróżnicowanych bodźców wpływających zarówno na sferę psychiczną, jak i materialną wszystkich członków organizacji,
- kryterium konkretności, którego podstawą jest stosowanie jednolitych oraz jednoznacznie sformułowanych kryteriów kontroli jakości pracy każdego z pracowników,
- kryterium naukowości, które przejawia się w ciągłym doskonaleniu metod motywowania oraz poszerzanie wiedzy kierownictwa akcentując znaczenie obszaru psychologii i socjologii,
- kryterium systematyczności, którego podstawą jest ciągłe zainteresowanie dla poczynań osoby motywowanej, co sprawia, że wzrasta u niej poczucie przynależności do przedsiębiorstwa.

Menedżerowie personalni są zmuszani przez rynek pracownika do budowy transparentnych, sprawiedliwych systemów motywowania, które jednocześnie będą złożone, zindywidualizowane oraz dostosowane do potrzeb pracowników i organizacji. To zadanie jest niezwykle trudne, jednak we współczesnym świecie konieczne. Zadania nie ułatwiają zmiany demograficzne, a szczególnie przedstawiciele pokolenia Y, którzy coraz odważniej zajmują w przedsiębiorstwach pozycje menedżerskie. Z tego powodu często oferty skierowane do osób pracujących wymagają oceny oraz gruntownej przebudowy (Rostkowski, Witkowski, 2016). Skoncentrowanie się przede wszystkim na technicznym aspekcie procesu to jeden z najczęstszych błędów, jaki jest popełniany podczas budowy systemu motywacyjnego. Nierzadko osoby odpowiedzialne za skuteczną motywację mylą działanie z celem, mając na uwadze jedynie samo oddziaływanie na osobę, pomijają tym samym analizę efektów. Skutkiem takiego błędu jest zbiór nie do końca świadomie wybranych i spójnych narzędzi, które jednak powinny być uporządkowane i wzajemnie ze sobą powiązane (Karna, Knap-Stefaniuk, 2017).

Dodatkowo warto zwrócić uwagę, aby system motywacyjny nie uwzględniał jedynie środków płacowych oraz pozapłacowych, ale także aspekty materialne i psychologiczne (Soroka-Potrzebna, 2016). Przykładem może być system premiowy. Jego wprowadzenie zazwyczaj przyczynia się do poprawy efektywności pracy. Jednak doświadczenie wielu przedsiębiorstw wskazuje na problem jego krótkotrwałego oddziaływania bądź nawet na powstałe z czasem odwrotne efekty. R. Reinfuss (2018) uważa, że premie demotywują do pracy motywując przede wszystkim do osiągnięcia dodatkowego wynagrodzenia. Złudzenie, powstałe na skutek podejmowanego dodatkowego wysiłku przez pracowników, że premia spowodowała wzrost motywacji do pracy może być ryzykowne i niebezpieczne dla przedsiębiorstwa. Efektywna praca jest w tym przypadku jedynie sposobem koniecznym do uzyskania nagrody. W rzeczywistości więc występuje następująca zależność: im pracownik jest bardziej zmotywowany do osiągnięcia dodatkowego zysku, tym jego motywacja do samej pracy maleje. Oferując premię, niszczy się motywację do pracy poprzez silniejszy bodziec, tj. pieniądze. Warto jednak pamiętać, że zjawisko wahania motywacji jest czymś normalnym oraz bardzo często obserwowanym. Każdy człowiek zna zarówno momenty uskrzydlenia, jak i spadku energii. Dopóki brak chęci do pracy jest krótkotrwały lub spadek motywacji nie zniża się do poważnego poziomu, to nie ma znaczących powodów do obaw (Chybicka, Puchalska, 2016).

Właściwie dobrane narzędzia spełniają trzy funkcje (Soroka-Potrzebna, 2016):

1. Dyscyplinującą (określają zadania, datę ukończenia).
2. Informacyjną (pracownik jest świadomy możliwych nagród i kar).
3. Wychowawczą poprzez nakreślenie pożądanych przez pracodawcę zachowań. Z tego powodu, mimo że wybór oraz skomponowanie odpowiednich instrumentów jest zadaniem złożonym i trudnym, to jednak bezsprzecznie przyczynia się do pozytywnych zmian w przedsiębiorstwie.

3. Kryteria oceny skuteczności systemu motywowania

Jakości systemów motywacyjnych w Polsce nie można określić w sposób jednoznaczny. Według T. Oleksyna mimo ciągłego wzrostu popularności „mody na efektywność" budowane systemy są w dalszym ciągu nieefektywne. Do powodów tej krytycznej wypowiedzi zalicza niewłaściwie funkcjonujący system prawny, nieodpowiednie postawy wielu związków zawodowych czy zachowanie przedsiębiorców pozbawione etyki. Jednak badania przeprowadzone przez S. Borkowską pozwalają na sformułowanie pozytywnych wniosków, a mianowicie, że systemy wynagrodzeń odpowiadają na współczesne potrzeby. Wynagrodzenia są dostosowane do strategii przedsiębiorstw oraz ustalane na podstawie oceny osiągniętych efektów (Moczydłowska, 2010).

Każde z przedsiębiorstw posiada swoisty system, dlatego każdy z nich będzie w różnym stopniu efektywny. W tym miejscu należy jednak rozgraniczyć pojęcie wynagrodzenia ze względu na szerokość zakresu jego znaczenia. Rozpatrując węższe ujęcie, efektywność wynagrodzenia jest wynikiem stosunku wymiernych efektów wykonanej pracy (tj. jej wielkości, wydajności czy rentowności) do poniesionych kosztów, a mianowicie funduszu wynagrodzeń. Z tego powodu do przeprowadzenia jej analizy wykorzystuje się metody ilościowe. Natomiast do wynagrodzeń w szerszym ujęciu zalicza się wszystkie powstałe efekty – zarówno te wymierne, jak i niewymierne. Analizując taki przypadek pomocne okazują się również metody jakościowe, nazywane także opisowymi (Marciniak, 2016). Badania pozwoliły na określenie kryteriów oceny systemu motywowania (tab. 2).

Tab. 2. Kryteria oceny systemu motywacyjnego

Obszar porównań	Kryteria
Zgodność celów systemu motywacyjnego ze strategią i specyfiką firmy	1. Spójność celów polityki płac ze strategią firm. 2. Specyficzne mierniki pomiaru efektywności pracy dla różnych grup pracowników. 3. Powiązanie wysokości wynagrodzeń z efektami pracy pracowników. 4. Powiązanie wysokości wynagrodzeń z sytuacją ekonomiczną firmy. 5. Motywacyjne zasady awansu.
	6. Atrakcyjność narzędzi motywacyjnych w porównaniu z innymi firmami.
Zgodność zasad motywowania pracowników z obowiązującymi przepisami prawa	1. Zawiera składniki gwarantowane prawem. 2. Prawidłowość ustalania wysokości tych składników. 3. Zasady kształtowania narzędzi motywacyjnych przedstawione w regulaminach lub układach zbiorowych pracy.
Użyteczność systemu motywacyjnego dla realizacji polityki kadrowej	1. Prawidłowa relacja płac między stanowiskami pracy (taryfikacja pracy). 2. Sposoby ustalania wysokości składników wynagrodzenia oparte na metodach wartościowania pracy, systemach oceniania pracowników. 3. Odpowiednie zachowania pracowników (rozwój zawodowy, atmosfera, stosunki międzyludzkie, poziom absencji). 4. Poprawa jakości pracy. 5. Wzrost wydajności pracy.
Czytelność zasad motywowania pracowników	1. Znajomość zasad motywowania przez pracowników. 2. Zrozumiałość procedur stosowania narzędzi motywacyjnych.
Formalizacja systemu motywacyjnego	1. Przestrzeganie procedur stosowania narzędzi motywacyjnych. 2. Kompletność dokumentacji kadrowej. 3. Aktualność dokumentacji kadrowej.

Źródło: (Tyrańska, 2015b).

Opracowując model systemu motywacyjnego, warto ustalić, jakie rozwiązania w zakresie motywowania pracowników stosują firmy konkurencyjne. W identyfikacji rozwiązań konkurencyjnych pomocne są: rynkowe przeglądy wynagrodzeń oraz benchmarking. Metody te umożliwiają dobór takich czynników motywacyjnych, które będą zapobiegać odpływowi z przedsiębiorstwa cennych pracowników (Tyrańska, 2015a). W tabeli 3 ukazano przykładowe wskaźniki pozwalające na ocenę użyteczności stosowanego systemu motywacyjnego w organizacji.

Tab. 3. Wybrane wskaźniki oceny użyteczności systemu motywacyjnego

Kryteria
1. Przeciętne wynagrodzenie pracownika. 2. Relacja kosztów wynagrodzeń do całkowitego kosztu własnego wyrażonego w procentach. 3. Relacja kosztów wynagrodzeń do całkowitych

kosztów pracy wyrażonego w procentach.
4. Relacja pozostałych kosztów pracy do całkowitego kosztu pracy wyrażonego w procentach.
5. Relacja kosztów wynagrodzeń do pozostałych kosztów pracy.
6. Relacja wartości produkcji sprzedanej netto do całkowitych kosztów pracy.
7. Relacja kosztów pracy do kosztów własnych jako relacja zysku (wyniku finansowego) do wynagrodzeń osobowych i bezosobowych wyrażona w procentach.
8. Relacja wartości produkcji sprzedanej netto do ogólnej liczby pracowników na koniec danego okresu.
9. Sprzedaż na jednego zatrudnionego.
10. Zysk przypadający na jednego zatrudnionego.
11. Koszty szkolenia przypadające na jednego zatrudnionego.
12. Koszty szkolenia poniesione na jeden dzień szkolenia pracowników.
13. Relacja dni szkolenia do liczby szkolonych pracowników.
14. Relacja liczba szkolonych do łącznego zatrudnienia.
15. Udział pracowników objętych różnymi formami doskonalenia potencjału pracy w ogóle zatrudnionych.
16. Nakłady na rozwój potencjału pracy na zatrudnionego lub grupę.
17. Udział nakładów na rozwój potencjału pracy w kosztach pracy.
18. Liczba planowanych i liczba zrealizowanych awansów w podziale na poziome i pionowe.
19. Wskaźniki dynamiki awansów w poszczególnych latach badanego okresu.

Źródło: (Tyrańska, 2015a).

W organizacjach, aby ocenić efektywność stosowanego systemu motywacyjnego należałoby dokonywać audytu w określonym przedziale czasowym. Raport taki powinien zawierać następujące elementy (Marciniak, 2016):

- ogólną ocenę stanu wynagrodzeń, ocenę kształtowania systemu, jego postrzegania w firmie,
- najistotniejsze wnioski informujące o tym, co oraz w jaki sposób należy usprawnić, zmienić, oraz jakie zagrożenia, szanse niosą za sobą te zmiany,
- optymalne rozwiązania, najważniejsze zalecenia wynikające z wniosków,
- priorytety, definiowanie spraw pierwszorzędnych (określenie wagi wyznaczonych kroków),
- tworzenie harmonogramu, tak aby określić przybliżony czas, który będzie potrzebny podczas realizacji zaleceń.

Innym kryterium oceny systemu okazuje się także satysfakcja zatrudnionego personelu. W praktyce badanie satysfakcji zostaje przeprowadzane po to, aby zatrzymać pracowników przynoszących najwięcej korzyści przedsiębiorstwu. Najlepszym sposobem na dokonanie takiej oceny jest wysłuchanie zdania samego pracownika (Kopertyńska, 2009). Warto jednak mieć na uwadze, że przyczyn powstania satysfakcji może być wiele, niekoniecznie związanych z jego aktywnością zawodową. Swój wpływ może mieć zarówno jego osobowość czy stan zdrowia. Dlatego, mimo iż biorąc pod uwagę relację pomiędzy motywacją a efektywnością można stwierdzić, że jest niezaprzeczalna, to relacja pomiędzy satysfakcją a efektywnością budzi już więcej zastrzeżeń zarówno tych natury teoretycznej, jak i praktycznej (Skowron, Gąsior, 2017).

4. Diagnoza istniejących systemów motywacyjnych wykorzystywanych w organizacjach - wyniki badań empirycznych

Głównym celem tej części rozważań jest przedstawienie najistotniejszych wyników z przeprowadzonych badań ankietowych wśród osób pracujących dotyczących identyfikacji i skuteczności rodzaju wykorzystywanych instrumentów motywacyjnych w wielu badanych organizacjach. Celami cząstkowymi badań były także:

- poznanie rodzaju wykorzystywanych instrumentów płacowych i pozapłacowych w badanych organizacjach,
- określenie wpływu instrumentów motywacyjnych na stopień zadowolenia i motywacji odczuwany przez badanych pracowników,
- poznanie preferencji pracowników dotyczących poszczególnych składników systemów motywacyjnych,
- ustalenie częstotliwości przeprowadzanych zmian w systemach motywacyjnych w badanych organizacjach,
- wskazanie kierunków zmian w zakresie wykorzystania różnorodnych instrumentów motywowania w systemach motywacyjnych w celu podwyższenia poziomu zaangażowania osób pracujących do pracy.

Opracowany kwestionariusz ankietowy składa się z dwóch części: metryczkowej (która pozwoliła na identyfikacje badanych respondentów ze względu na

różne kryteria) oraz pytań szczegółowych, które miały za zadanie ustalenie rodzaju stosowanych instrumentów motywacyjnych w badanych organizacjach.

Powyższe badania zostały przeprowadzone w okresie od dnia 9 kwietnia 2018 roku do dnia 8 czerwca 2018 roku przy pomocy strony internetowej. W badaniach uczestniczyło 289 pracowników zatrudnionych w różnych organizacjach. W tabeli 4 zaprezentowano charakterystyki respondentów według różnych kryteriów.

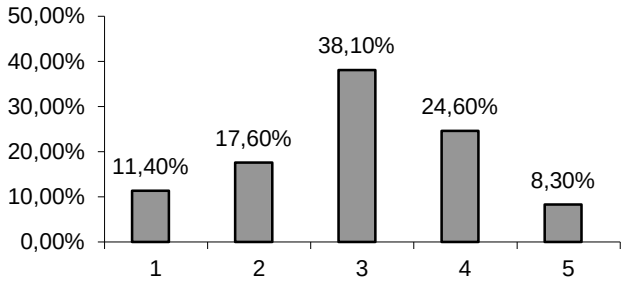
Tab. 4. Charakterystyka respondentów wg różnych kryteriów podziału

Charakterystyka respondentów				
1. Rodzaj działalności, w której zatrudnieni byli badani respondenci				
produkcyjna-29,10%	usługowa-57,10%	handlowa-13,80%		
2. Wielkość organizacji				
do 50 osób – 40,8%	od 51 do 250 – 27,70%	powyżej 250-31,5%		
3. Poziom wykształcenia				
zawodowe-7,60%	średnie-24,90%	niepełne wyższe-23,90%	wyższe-43,60%	
4. Wiek respondentów				
do 25 lat-56,10%	25-35 lat-39,70%	powyżej 36 lat-4,2%		
5. Staż pracy w firmie				
mniej niż rok-40,10%	od roku do 5 lat-39,10%	od 5 do 10 lat-11,80%	od 11 do 15 lat-4,80%	powyżej 16 lat-4,20%
6. Wielkość miejscowości, z których pochodzili badani respondenci				
poniżej 10 tys.-57,80%	10-50 tys.-13,80%	50-100 tys.-5,50%	100-500 tys.-8,70%	powyżej 500 tys.-14,20%
7. Kondycja finansowa firm, w których zatrudnieni byli respondenci				
słaba-2,10%	przeciętna-20,10%	dobra-45,20%	bardzo dobra-32,60%	
8. Zajmowane stanowisko pracy respondenta				
kierownicze-4,50%	administracyjno-biurowe-32,90%	wykonawcze-62,60%		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Poniższa część artykułu zawiera fragmenty z przeprowadzonych badań i udzielanych odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu. Respondenci zostali proszeni o dokonanie oceny istniejącego w firmie systemu motywacyjnego oraz określenia stopnia satysfakcji (w skali od 1 do 5). Stosowane systemy motywacyjne pozytywnie oceniło 32,9% respondentów (ocena na poziomie 4 i 5), a negatywnie 29% (ocena na poziomie 1 i 2). Najczęściej badane osoby oceniały stosowany system motywacyjny na poziomie przeciętnym (3) – 38,1% (zob. rys. 1). Zatem kierownictwo tychże organizacji powinno w większym stopniu zadbać i zwrócić uwagę na zdiagnozowanie obecnie funkcjonujących systemów motywacyjnych i ustalić przyczyny niezadowolenia wśród pracowników.

Rys. 1. Ocena stosowanego systemu motywacyjnego w firmie przez respondentów



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jedynie 39,1% respondentów uznało, że występujący w ich organizacjach system motywacyjny jest jasny i przejrzysty. Innego zdania było 21,8% osób, a niepewnych 39,1%. Oznacza to, że w przypadku wielu badanych firm system motywacyjny jest klarowny. Jednak wystąpił równie wysoki odsetek osób, które nie potrafiły w sposób jednoznaczny ocenić istniejącego systemu motywacyjnego pod względem jego struktury i czytelności dla pracowników.

W dalszej części badanie dotyczyło wskazania przez respondentów, czy otrzymywane wynagrodzenie jest adekwatne względem zajmowanego stanowiska oraz wykonywanej na nim pracy. Około 45,7% ankietowanych wskazało, że ich wynagrodzenie jest odpowiednie, ok. 33,9% respondentów było odmiennego zdania, natomiast 20,4% osób wahało się nad wskazaniem jednoznacznej odpowiedzi. Prawie połowa wskazań twierdzących jest dowodem na istniejącą zależność pomiędzy wynagrodzeniem a rodzajem pracy. Niestety w dalszym ciągu zatrudniony personel otrzymuje zbyt niskie wynagrodzenie względem wykonywanej pracy.

Przeprowadzone badanie ankietowe miało także na celu ustalenie częstotliwości stosowania w

organizacjach motywacji negatywnej. Aż w 72,7% przypadków badanych firm nie stosuje się takiego rodzaju rozwiązań, jednak w pozostałych 27,3% mają one miejsce.

W tabeli 5 została zaprezentowana struktura odpowiedzi na pytanie dotyczące oceny przez respondentów sposobu (stylu) pracy przełożonego ze wskazaniem na obecnie przyjmowany oraz preferowany przez nich styl kierowania.

Tab. 5. Styl kierowania istniejący i preferowany przez respondentów

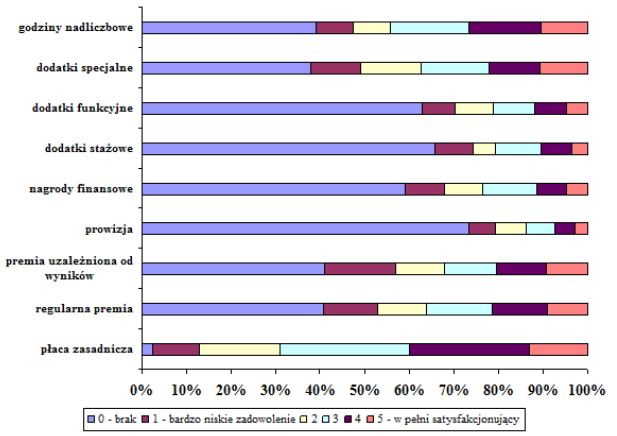
Rodzaj stylu kierowania	Obecnie przyjmowany styl (udział %)	Preferowany styl (udział %)	Różnica w oczekiwaniach względem stylu
Demokratyczny	13,49	15,22	1,73
Autokratyczny	15,92	1,38	-14,54
Koleżeński	28,03	18,69	-9,34
Biurokrata	5,88	0,35	-5,53
Rozwojowiec (przedsiębiorczy)	9,00	12,11	3,11
Zespołowy	17,65	35,29	17,64
Nieangażujący się	7,27	1,73	-5,54

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Na podstawie powyższych odpowiedzi można zauważyć, iż najczęściej przyjmowanym stylem przez obecnych kierowników w badanych organizacjach jest styl koleżeński (28,03%), ale wyniki ukazują, iż respondenci nie preferują takiego stylu. Najbardziej pożądanym stylem przez respondentów jest styl zespołowy (35,29%), natomiast najbardziej niepożądanym jest styl biurokraty (o,35%) oraz styl autokratyczny (1,38%) – co jest także widoczne w różnicy między stylem preferowanym a stylem istniejącym. Oprócz wskazania rodzaju stylu respondenci oceniali także jego wpływ na efektywność podległego zespołu. Najczęściej wskazywaną odpowiedzią okazała się jego częściowa efektywność (52,9% – 153 wskazania). Około 32,5% (94) respondentów oceniła, że jest on w pełni efektywny a 14,5% (42 osoby) miała odmienne zdanie stwierdzając, że jest on w ogóle nieefektywny. Tak więc przedsiębiorstwa powinny częściej zwracać uwagę na rodzaj wybieranych stylów kierowania, gdyż ponad połowa pracowników oszacowała ich efektywność na przeciętnym poziomie.

Kolejne pytanie skierowane do badanych nawiązywało do zakresu wykorzystywanych w przedsiębiorstwach świadczeń płacowych oraz oceny ich wpływu w skali 0-5 na obecny poziom odczuwanego przez nich zadowolenia. Udzielone odpowiedzi zostały zaprezentowane na rysunku 2. Płaca zasadnicza w największym stopniu (spośród wyżej wymienionych świadczeń płacowych) satysfakcjonuje pracowników. W wielu przedsiębiorstwach pomijana jest prowizja czy dodatki stażowe, funkcyjne, które jeśli występują to w małym stopniu przyczyniają się do satysfakcji wśród pracowników. Można także wywnioskować, że premia uzależniona od osiągania wyników nie została oceniona w sposób jednoznacznie pozytywny (wiele osób oceniło ją na różnych poziomach).

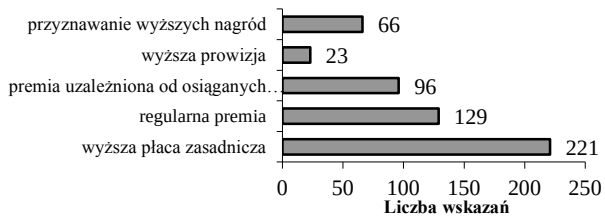
Rys. 2. Rodzaj wykorzystywanych świadczeń płacowych oraz ich wpływ na poziom zadowolenia



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Następnie poproszono badane osoby o wskazanie przez nich jedynie tych świadczeń płacowych, które w największym stopniu zmotywowałyby ich do efektywniejszej pracy (rys. 3).

Rys. 3. Rodzaje świadczeń płacowych, które w większym stopniu zmotywowałyby do wykonywania pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Uzyskane odpowiedzi prowadzą do jednoznacznych wniosków, że to wyższa płaca zasadnicza (76,47%) byłaby głównym motywatorem do efektywniejszej pracy. Ważnym bodźcem

motywacyjnym stanowiłoby także wypłacanie regularnej premii (44,64%) czy premii uzależnionej od osiąganych wyników (33,22%). Z kolei przyznawanie wyższych nagród (22,84%) oraz wyższych prowizji (7,96%) miałoby mniejsze znaczenie. Otrzymane wyniki po raz kolejny zaakcentowały potrzebę wypłacania płac zasadniczych na wyższym poziomie niż to jest obecnie.

Przedmiotem badań była także identyfikacja rodzaju stosowanych świadczeń pozapłacowych w organizacjach oraz ustalenie, które z nich najsilniej wpływają na poziom zaangażowania zatrudnionych pracowników do pracy (tab. 5).

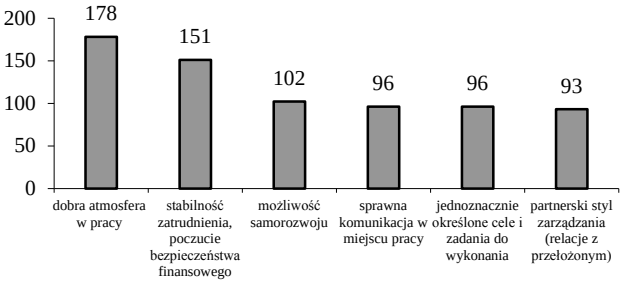
Tab. 5. Występowanie instrumentów pozapłacowych w organizacjach oraz wskazanie instrumentu, który najsilniej wpływa na poziom zaangażowania do pracy (w udziale %)

Rodzaje świadczeń pozapłacowych	Występują	Mają silny wpływ
Stabilność zatrudnienia, poczucie bezpieczeństwa finansowego	57,79	52,25
Dobra atmosfera w pracy	52,6	61,59
Sprawna komunikacja w miejscu pracy	41,18	33,22
Jednoznacznie określone cele i zadania do wykonania	43,6	33,22
Możliwość samorozwoju (np. szkolenia, studia)	36,33	35,29
Możliwość awansu	32,87	29,41
Organizowane spotkania integracyjne	34,26	21,45
Udzielane świadczenia socjalne	34,26	19,38
Partnerski styl zarządzania (relacje z przełożonym)	38,75	32,18
Zróżnicowane obowiązki pracownicze	33,56	21,8
Prestiż związany z posiadanym tytułem czy stanowiskiem	19,72	17,99
Opieka medyczna w pracy	29,41	24,91
Wykorzystywanie samochodu/laptopa służbowego	26,99	13,15
Możliwość dzielenia się doświadczeniem czy wiedzą	34,6	22,49
Możliwość wpływania na decyzje w przedsiębiorstwach	17,99	17,65
Sprawiedliwa i obiektywna ocena wpływająca na świadczenia płacowe i pozapłacowe	21,45	25,26

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Rysunek 4 przedstawia instrumenty najsilniej wpływające na pracowników i ich poziom zaangażowania do pracy.

Rys. 4. Czynniki najsilniej wpływające na zaangażowanie do pracy (w liczbie wskazań)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Stabilność zatrudnienia oraz poczucie bezpieczeństwa finansowego to czynniki pozapłacowe występujące w ponad połowie badanych przedsiębiorstw (57,79%). Mają one także silny wpływ na zaangażowanie pracowników do pracy (52,25%). Dobra atmosfera w pracy, jak i możliwość wpływania na decyzje w przedsiębiorstwach oraz sprawiedliwa i obiektywna ocena wpływająca na świadczenia płacowe i pozapłacowe bywa niedoceniana przez pracodawców. Respondenci częściej wskazywali, że mają one silny wpływ. W przedsiębiorstwach zwraca się także uwagę na możliwość rozwoju (36,33%), sprawną komunikację w miejscu pracy (41,18%), jednoznacznie określone cele i zadania do wykonania (43,60%) oraz na partnerski styl zarządzania (38,75%).

Dla badanych respondentów poprawa stabilności zatrudnienia powiązana z poczuciem bezpieczeństwa finansowego oraz możliwość samorozwoju to dwa najistotniejsze czynniki pozapłacowe, których efektem byłaby większa efektywność w pracy. Ważnym czynnikami motywacyjnym do pracy są także możliwość szybszego awansu (31,83%) oraz poprawa atmosfery w pracy (31,49%).

W przeprowadzanych badaniach zapytano również o problem tzw. demotywatorów w pracy. Respondenci najczęściej wskazywali następujące czynniki demotywujące:

- zbyt niskie wynagrodzenie – 50,87%,
- niekompetentni współpracownicy – 42,91%,
- częsty stres – 38,75%,

– brak dobrej organizacji czasu pracy – 35,29%,
– niesprawny przepływ informacji – 34,26%.

Podczas oceny systemu motywacyjnego powinno się także zwrócić uwagę na częstotliwość przeprowadzania w nim zmian. Uzyskane odpowiedzi prowadzą do stwierdzenia, że w badanych przedsiębiorstwach system motywacyjny jest zmieniany bardzo rzadko lub zmiany są nieodczuwalne przez pracowników (49,1%). Natomiast zmiany w systemie motywacyjnym zgodne z częstotliwością zmian zachodzących w regulacjach prawnych i na rynku pracy są dokonywane tylko w 24,6% badanych firm. Około 14,9% respondentów uważało, że wprowadzane zmiany w systemie motywacyjnym w ich organizacjach są rzadkie, ale odczuwane przez pracowników pozytywnie, natomiast tylko 11,4% badanych stwierdziła, że system motywacyjny jest regularnie dostosowywany, co wpływa na ich większą motywację i zaangażowanie do pracy. Zaprezentowane dane tworzą obraz przedsiębiorstw, w których system motywacyjny nie jest zmieniany chętnie, a dokonywane w nim zmiany są często wynikiem konieczności jego dopasowania do niestabilnej sytuacji na rynku pracy bądź obowiązujących regulacji prawnych.

Ponadto badani mieli także wskazać, czy w ich organizacjach są przeprowadzane okresowe oceny dotyczące skuteczności czy efektywności istniejącego systemu motywacyjnego. Tylko 14,5% respondentów odpowiedziało twierdząco, czyli że w ich organizacjach dokonuje się oceny systemu motywacyjnego. Natomiast odpowiedzi przeczącej (nie) udzieliło 50,9% badanych a 34,6% respondentów nie miało pewności, co do przeprowadzania badań w tym zakresie w ich organizacjach. Można zatem ustalić, iż w przypadku połowy badanych przedsiębiorstw nie wykonuje się tego typu analiz. Firmy często nadal nie przykładają zbyt dużej wagi do oceny poziomu skuteczności i efektywności posiadanego systemu motywacyjnego.

5. Zakończenie

Analiza uzyskanych wyników z przeprowadzonych badań wyznacza kierunki doskonalenia w zakresie funkcjonowania systemów motywacyjnych oraz stosowanych w nich instrumentów płacowych i pozapłacowych. Mimo wzrastającego znaczenia tego obszaru zarządzania, nadal można zauważyć pewne nieprawidłowości, które obniżając poziom motywacji pracowników powodują spadek ich efektywności. Uważa się, że kapitał ludzki to jeden z najcenniejszych zasobów, jakim przedsiębiorstwo dysponuje, dlatego tak ważne jest odpowiednie zarządzanie nie tylko aspektami finansowymi w odniesieniu do całej organizacji.

Jednym z najistotniejszych problemów okazuje się brak przejrzystości w zakresie budowy systemów motywacyjnych i przekazywania informacji pracownikom. Bez rzetelnej i konkretnej wiedzy na temat struktury istniejącego systemu motywacyjnego, każda próba jego usprawnienia nie zostanie przez pracowników zauważona. Co więcej, wielu respondentów jest zdania, że otrzymywane przez nich wynagrodzenie jest zbyt niskie oraz nieadekwatne do wykonywanej pracy. Mimo, iż wypłacanie wyższych pensji to dodatkowy koszt dla pracodawcy, to z pewnością warto rozważyć możliwości podejmowania takich zmian, które przełożą się na konkretne powiązanie płacy z poziomem osiąganych wyników przez poszczególnych pracowników. W przypadku zbyt słabej kondycji finansowej przedsiębiorstwa, aby podnieść poziom zaangażowania czy motywacji do pracy przykładowo można by było zmienić styl kierowania przełożonego na bardziej preferowany przez pracowników tj. zespołowy, co może okazać się skutecznym rozwiązaniem w danej sytuacji przedsiębiorstwa. Ponadto, takie działania jak zadbanie o przyjazną atmosferę w pracy czy zapewnienie pracownikom możliwości samorozwoju mogą także przynieść wymierne korzyści dla firmy nie wymagając jednocześnie ponoszenia zbyt dużych nakładów finansowych.

Bibliografia

Armstrong, M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Wolters Kluwer.

Chybicka, A., Puchalska, M. (2016). Przypływy i odpływy energii: czyli jak radzić sobie ze spadkami motywacji. *Personel i Zarządzanie*, 7, 58-62.

Górka-Chowaniec, A. (2016). Pozaekonomiczne czynniki motywacji w przedsiębiorstwach sektora turystyki. *Marketing i Rynek*, 3, 190-200.

Juchnowicz, M. (2012). *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. Warszawa: PWE.

Karna, W.J., Knap-Stefaniuk, A. (2017). Motywowanie pracowników jako wyzwanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. *Studia i Prace WNEiZ Uniwersytetu Szczecińskiego*, t.2, 48, 161-171.

Kobyłka, A. (2016). Źródła motywacji pokolenia Y w pracy zawodowej. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 4(6), 40-56.

Kopertyńska, M.W. (2009). *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.

Marciniak, J. (2016). *Optymalizacja zatrudnienia, wynagrodzeń i struktur organizacyjnych*. Warszawa: Wolters Kluwer.

Masłyk-Musiał, E. (2003). *Organizacje w ruchu*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Michalik, K. (2009). Typologia czynników motywacji. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 2 (13), 373-387.

Moczydłowska, J. (2010). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Warszawa: Difin.

Nejman, Ż., Kawecka-Endler, A. (2015). Motywowanie w firmie rodzinnej – studium przypadku. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. 16, z. 7, cz. 3, 325-337.

Oleksyn, T. (2014). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.

Oleksyn, T. (2001). *Sztuka kierowania*. Warszawa: Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego.

Reinfuss, R. (2018). Motywuj do pracy, a nie do premii: dlaczego systemy premiowania nie poprawiają wyników i nie są motywujące? *Personel i Zarządzanie*, 2, 76-81.

Rostkowski, T., Witkowski M. (2016). Sprawiedliwie nie znaczy tak samo czyli podstawy skutecznej motywacji. *Personel i Zarządzanie*, 11, 16-19.

Skowron, Ł., Gąsior, M. (2017). *Motywacja pracownika a satysfakcja i lojalność klienta*. Warszawa: Difin.

Soroka-Potrzebna, H. (2016). Skuteczna motywacja w opinii przyszłych pracowników. *Marketing i Rynek*, 3, 882-890.

Tyrańska, M. (2015a). Metodyka projektowania systemów motywowania pracowników. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 939, 67-85.

Tyrańska, M. (2015b). Projektowanie systemów motywacyjnych w przedsiębiorstwie. [w:] A. Stabryła (red.), *Metodologia projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.

Walas, J. (1994). Funkcja motywacji w procesie zarządzania. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 430, 73-89.

Evaluation of the effectiveness of motivating systems used in organisations

Monika Pęcek, Jolanta Walas-Trębacz
Cracow University of Economics

Abstract:

Creating an effective motivating system is essential for every organization which wants to achieve success. However, it is not an easy process. All motivated employees help their companies to reach their goals. Although as far as motivation is concerned, emphasis is put on economic factors, immaterial elements of motivating system also should not be overlooked. The latter significantly influence workers' involvement in their job.

The article contains the theoretical part, in which the concept of motivating system and its functions in an organization were explained. It was also pointed out which criteria's should be used to assess the effectiveness of the motivating system. The article presents the results of the conducted survey. The survey allowed us to get to know respondents' real preferences when it comes to pecuniary and non-pecuniary benefits used in different organizations. One of the most important problems occurring in the organizations under research turned out to be an insufficient quantity of information about the functioning of motivating systems which is provided to the employees. Additionally, a lot of respondents claim that their income is too low and inadequate in reference to their work, and the scope of non-wage benefits is not satisfactory as far as their needs are concerned. The survey also enabled us to determine the frequency of changes implemented in the existing motivating systems.

The conclusions from the survey and the theoretical part of the article can function as a starting point for creating a new motivating system in an organization or improving the existing ones. The activities suggested in the article could significantly influence the increase of satisfaction and the level of workers' involvement in their job.

Keywords: work motivation, motivating system, evaluation criteria of motivating system, diagnosis of motivating system
JEL codes: M12

Ocena funkcjonowania systemu motywacyjnego opierającego się o model MLM

Elżbieta Małysiak
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Streszczenie:

Głównym celem artykułu jest przedstawienie teoretycznego i praktycznego aspektu marketingu wielopoziomowego w tworzeniu skutecznego systemu motywacyjnego w firmie.

W części teoretycznej artykułu wyjaśniono pojęcie systemu motywacyjnego i jego funkcje, a także objaśniono główne założenia koncepcji marketingu wielopoziomowego. Przede wszystkim zwrócono uwagę, czym jest marketing wielopoziomowy oraz przedstawiono jego odmiany. Następnie ukazano historię i etapy rozwoju MLM w Polsce i na świecie.

Część praktyczna artykułu zawiera prezentację firmy funkcjonującej w branży marketingu sieciowego. Ponadto w tej części artykułu przedstawiono wyniki i wnioski z przeprowadzonych badań ankietowych dotyczące oceny funkcjonowania systemu motywacyjnego w analizowanej firmie.

Słowa kluczowe: marketing wielopoziomowy, marketing sieciowy, motywacja, system motywacyjny
Kody JEL: M12

1. Wprowadzenie

Do rozwoju firmy oraz utrzymania ugruntowanej pozycji na rynku potrzebny jest dobrze zorganizowany system motywacyjny. Jeżeli czynniki mobilizujące zostaną prawidłowo użyte to uzyskanie lepszych wyników nie będzie problemem. Pracobiorca, który otrzymuje pochwałę w wymiarze słownym, pieniężnym bądź innym zostaje zmobilizowany do dalszego działania na korzyść firmy.

W tworzeniu systemu motywacyjnego ważne jest, by pamiętać o szeregu czynników wpływających na jego funkcjonowanie. Programy motywacyjne warto dopasować do wieku, czy zainteresowań pracownika. Powszechne stwierdzenie, że najlepszą motywacją są pieniądze często mija się z prawdą.

Głównym celem niniejszego artykułu jest przedstawienie teoretycznego i praktycznego aspektu systemu motywacyjnego, z naciskiem na jego znaczenie w firmie działającej w oparciu o model MLM. W części empirycznej artykułu dokonano przede wszystkim oceny skuteczności istniejącego systemu motywacyjnego w firmie HOME&HEALTH na podstawie opinii pracowników zebranych za pomocą ankiety zawierającej pytania zarówno zamknięte jak i otwarte. Odpowiedzi respondentów miały formę wyboru jednokrotnego lub wielokrotnego spośród podanych kilku opcji w skali od 1-5. Ankieta została opublikowana na portalu społecznościowym Facebook w grupie zrzeszającej Partnerów firmy z całej Polski.

2. Pojęcie i funkcje systemu motywacyjnego

Spośród wielu funkcji kierowniczych w przedsiębiorstwie, najsilniejszy wpływ na relację z pracownikami ma funkcja motywowania. Na to, jak pracownik czuje się w firmie oraz na poziom jego efektywności oddziałuje wiele czynników powiązanych ze sferą zawodową. Najważniejszym jest właśnie motywacja. Powszechnie rozumiana jako proces, mający zadecydować o wyborze, który musi podjąć jednostka kierująca się osiągnięciem celu. Cel natomiast ściśle powiązany jest przede wszystkim z potrzebą oraz wartościami, jakimi kieruje się dana jednostka (Woźniak, 2012, s. 165).

Motywowanie opiera się przede wszystkim na zastosowaniu odpowiednich narzędzi, które w połączeniu ze sobą stanowią system motywacyjny. Ważne jest, aby zapewniał on ciągłe zaangażowanie pracowników w budowę sukcesu firmy, zachęcał do

samorozwoju oraz gwarantował osobistą satysfakcję z wykonanej pracy (Snopko, 2014, s. 8).

Mówiąc o celach systemu motywacyjnego powinno się zwrócić szczególną uwagę na misję organizacji, która jest wyrazem jej charakteru, jest jej wyróżnikiem na tle innych. Misja powinna także jednoznacznie określać postawy pracowników, które jasno odzwierciedlają oczekiwania pracodawców. To zaś wyznacza kierunki oddziaływania systemu motywacyjnego, który w swojej istocie powinien wspierać realizację tejże misji poprzez nagradzanie postaw oczekiwanych i korygowanie działań niewłaściwych. Strategia wyznacza kierunki, których dana jednostka chciałaby podążać. Zadaniem systemu motywacyjnego jest przełożenie tych kierunków, wyrażonych w sposób ogólny, oraz celów z nich wynikających, na działania poszczególnych pracowników. System motywacji pełni w tej sferze dwie funkcje (Czerska, 2012, s. 337):

- informuje pracowników o pożądanej kulturze,
- poprzez stosowanie bodźców dobranych do indywidualnych preferencji, utrzymuje wymaganą kulturę w zaplanowanym kształcie.

System motywacyjny przedsiębiorstwa pozwala także na (Walas, 1994, s. 96):

- dobór pracowników oraz odpowiednich, dopasowanych do nich stanowisk pracy,
- poznanie ich potrzeb oraz stopnia, w jakim są one dla nich ważne,
- selekcję narzędzi motywacyjnych tak, aby dokonać właściwego wyboru, co do ich wykorzystania,
- zlecanie zadań, wywieranie wpływu dzięki umiejętnie dobranym argumentom,
- ocenę poziomu realizacji zadań oraz jego zgodność ze stosowanymi bodźcami (płacowymi, pozapłacowymi) przez kierowników.

System motywacyjny działa poprzez wzajemne wzmacnianie się poszczególnych czynników, co daje efekt synergiczny – im więcej człowiek może otrzymać, tym więcej znajduje siły na to, aby to osiągnąć. System ten, podobnie jak system oceniania, spełnia funkcję zarządzania przedsiębiorstwem i dzięki wspólnym wysiłkom wszystkich pracowników konieczny jest do osiągania celów przedsiębiorstwa. Jego funkcje nie ograniczają się tylko do pomocy w zarządzaniu oraz do podnoszenia efektywności pracowników, ale również wiążą się z szeregiem innych funkcji (tab. 1).

Tab. 1. Funkcje systemu motywacyjnego

Funkcja	Objaśnienie
Mierzenie motywacji	Zmierza do wskazania obszarów, w których należałoby usprawnić praktyki motywacyjne.
Docenianie pracowników	Oznacza inwestowanie w ich sukces, ufanie im i delegowanie uprawnień, stwarzanie możliwości uczestnictwa w dotyczących ich sprawach, informowanie, sprawiedliwe traktowanie, widzenie w nich istot ludzkich, a nie „zasobów", które można wykorzystać zgodnie z interesem kadry kierowniczej, oraz wynagradzanie (finansowe i nie tylko) wskazujące na stopień, w jakim się ich ceni.
Rozwijanie behawioralnego zaangażowania	Zaangażowanie behawioralne oznacza, że jednostki kierują swoje wysiłki w stronę osiągnięcia celów organizacji i celów związanych z ich stanowiskiem pracy.
Tworzenie w organizacji klimatu sprzyjającego	Klimat organizacyjny i wartości uznawane przez organizację powinny podkreślać znaczenie wysokich efektów. Należy zachęcać menedżerów i liderów zespołów, by ich zachowanie stanowiło wzorzec zachowania oczekiwanego od pracowników.
Rozwijanie umiejętności przywódczych	Menedżerom i liderom zespołów należy pomagać w poznaniu procesu motywacji i tego, jak mogą wykorzystać swoją wiedzę w celu podniesienia motywacji członków swojego zespołu.
Projektowanie stanowisk pracy	Projektowanie stanowisk pracy wymaga zastosowania teorii motywacji, zwłaszcza tych jej aspektów, które odnoszą się do potrzeb i motywacji przez samą pracę (motywacja wewnętrzna).
Zarządzanie przez efekty	Procesy zarządzania przez efekty mogą zapewnić wytyczenie celów, sprzężenie zwrotne i wzmocnienie efektywności organizacyjnej.
Zarządzanie wynagrodzeniami	Procesy zarządzania wynagrodzeniami mogą zapewnić bezpośrednią motywację przez różne formy płacy uzależnionej od efektów, jeśli zwraca się baczną uwagę na znaczenie teorii wartości oczekiwanej i teorii sprawiedliwości.
Rozwój pracowników	Pojęcie rozwoju pracowników dotyczy rozwoju osobistego, a teoria motywacji jasno wskazuje, że postęp przez rozwój własny – ukierunkowanie własnego uczenia się – stanowi najlepszą formę rozwoju.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Tyrańska, 2013, s. 25-26).

Zaprezentowane w tabeli 1 funkcje powinny być realizowane za pomocą bodźców motywacyjnych,

które w sposób bezpośredni wpływają na zachowania wśród pracowników. Według psychologów, bodziec to taki stan lub zmiana w sytuacji, która wywołuje określone zachowanie się (impuls). Natomiast zarządzanie takim bodźcem obejmuje środki, które kształtują sytuację podwładnych.

3. Charakterystyka Multi Level Marketingu

Aby w pełni zrozumieć istotę pojęcia Multi Level Marketingu (MLM), należy spojrzeć na niego z dwóch różnych punktów widzenia. Po pierwsze z perspektywy pomysłodawcy (producenta), dla którego MLM jest możliwością wprowadzania na rynek nowego produktu bez ponoszenia dużych kosztów związanych z wypromowaniem oraz bez konieczności pełnego przeniesienia praw do produktu innej jednostce. Po drugie, istotna jest pozycja niezależnego dystrybutora, dla którego marketing sieciowy jest pewnego rodzaju modelem biznesu, który nie wymaga od niego nakładu finansowego, czy ponoszenia ryzyka, tak jak ma to miejsce w przypadku typowej działalności gospodarczej czy franchisingu. Przez taką interpretację można dojść do wniosku, że MLM jest taką metodą dystrybucji, w której wszystkie koszty reklamy i marketingu ponoszone są w momencie faktycznie zrealizowanej sprzedaży. Natomiast sprzedaż ta jest napędzana dzięki klientom danej firmy, którzy poprzez własne sieci kontaktów polecają dalej zakup określonych produktów. Za takie działanie zostają nagrodzeni prowizją obliczoną na podstawie planu marketingowego obowiązującego w danej firmie. Wspomniane plany marketingowe dają możliwość uzyskania wysokich dochodów przy odrzuceniu ryzyka związanego z inwestycją określonego kapitału potrzebnego do uruchomienia działalności gospodarczej (Warzecha, 2011, s. 9).

Marketing wielopoziomowy łączy w sobie (Warzecha, 2011, s. 119):

- współpracę grupy osób,
- niezależność,
- sprzedaż bezpośrednią połączoną z budowaniem silnych relacji pośrednich,
- sprzedaż detaliczną, ale wychodzącą poza klasyczne miejsce sprzedaży, jakim jest sklep,
- indywidualne podejście do każdego klienta, bowiem może on zostać potencjalnym współpracownikiem,
- każdy może stworzyć własną strukturę, a niekoniecznie osoba "wyżej" musi więcej zarabiać,
- jasno określony plan wynagrodzeń – w tym modelu zwany planem marketingowym,
- minimalna droga produktu od producenta do nabywcy, co znacznie obniża cenę produktu,
- produkty są tańsze i lepsze jakościowo, ponieważ nakłady wykorzystywane na reklamę i dystrybucję zostały ograniczone do minimum.

Wszystko to dowodzi, że jeśli tradycyjny proces sprzedaży pokazuje jak sprzedawać, tak marketing sieciowy mówi jak współtworzyć grupę sprzedażową, aby być za to dobrze wynagrodzonym.

Wady marketingu wielopoziomowego:

1. Z punktu widzenia "pracownika" to:
   - odroczona gratyfikacja,
   - brak tzw. "bata" nad głową,
   - wymóg zmiany podejścia z pracy indywidualnej do pracy zespołowej,
   - część dochodu zależy od zaangażowania i pracy innych ludzi,
   - brak benefitów związanych z zatrudnieniem na umowę o pracę.
2. Z punktu widzenia "pracodawcy" to:
   - brak kontroli nad sprzedawcami,
   - brak lojalności.

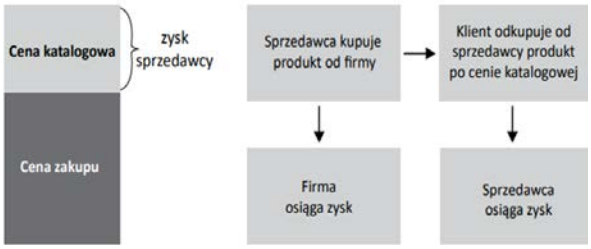
4. Warianty działalności w MLM

Dystrybutorzy to osoby zajmujące się bezpośrednią sprzedażą. Sami są konsumentami produktów, co ułatwia im polecanie ich, promowanie w bliskim, jak i dalszym otoczeniu (Grudzień, 2009, s. 32-42). To właśnie oni sami walczą o klienta, w sposób indywidualny identyfikują jego potrzeby, rozpatrują możliwości ich zaspokojenia i w końcu mówią: "słuchaj znam produkt, który byłby odpowiedni, sam go używam i jestem zadowolony" (Szajna, 2005, s. 90).

W związku z tym, dystrybutor dokonuje prezentacji produktów zazwyczaj w domu klienta, jego miejscu pracy lub podczas spotkań w miejscu publicznym. Dla każdego liczą się jasne informacje i rekomendacje od osób godnych zaufania. Jeśli jeszcze mogą dokonać zakupu w dogodnym dla nich miejscu i czasie, często wybierze dystrybutora MLM niż tradycyjny sklep. Co więcej, nie będzie to zakup jednorazowy. Network marketing jest takim kanałem dystrybucji, który wszystkie te oczekiwania zaspokaja (Ludbrook, 2006, s. 49).

Na uwagę zasługuje fakt, że w multi level marketingu sprzedawcy nie działają jako zwykli przedstawiciele danej firmy, ale we własnym imieniu i na własny rachunek. Przedsiębiorstwo osiąga zysk w momencie sprzedaży towaru dystrybutorowi po ustalonej cenie (cena zakupu), natomiast on odsprzedaje go swojemu klientowi po cenie sugerowanej przez firmę w katalogu produktowym. Różnica między tymi dwoma cenami to zysk sprzedawcy (Lipa, 2008, s. 11). Schemat osiągania zysku przez poszczególne ogniwa przedstawia rysunek 1.

Rys. 1. Schemat osiągania zysku przez firmę i sprzedawcę w systemie MLM



Źródło: (Orzelska, 2016, s. 73).

Dochód sprzedawców uzależniony jest od ich wysiłku włożonego w pozyskanie klientów i sfinalizowanie sprzedaży (Hoffman, 2009, s. 9).

Ideą marketingu wielopoziomowego jest fakt, że poza rolą sprzedawcy, dystrybutorzy prowadzą aktywności związane z pozyskiwaniem nowych ludzi do swoich sieci dystrybucyjnych gdzie pełnią rolę lidera (Sypniewska, 2004, s. 63).

Dystrybutor musi wykorzystywać swoje umiejętności z zakresu zarządzania relacjami, bowiem to one są podstawą działania w MLM. Miarą sukcesu każdego lidera są trwałe struktury zbudowane w określonym czasie, liczba nowych współpracowników w strukturze oraz tempo jej wzrostu. Nie należy więc mierzyć sukcesu lidera na podstawie obrotu, jaki generuje jego grupa, bowiem jeżeli menadżer grupy nastawi się tylko na obrót, spowoduje zbliżenie się tego modelu do modelu sprzedaży bezpośredniej, gdzie lider przestaje być przywódcą, a zostaje sprzedawcą. Istota network marketingu wymaga od liderów tworzenia długotrwałych relacji z indywidualnymi dystrybutorami, ciągłego kontaktu z nimi, motywacji, doszkalania i wspólnego analizowania dochodów, sukcesów, jakie osiągają (Warzecha, 2013, s. 93).

Rola osoby wprowadzającej jest bardzo ważna, to dzięki niej nowicjusz może ujawnić swój potencjał. Lider jest swego rodzaju coachem i wzorem do naśladowania. To on już osiągnął wynik, który należy powielić, jednak ma tu zastosowanie jedna zasada. A mianowicie – tylko poprzez pomoc innym można osiągnąć sukces. Wiadomym jest, że sukces ten nie bierze się znikąd. Istotne są trzy obszary działania, a mianowicie: szkolenie, nadzorowanie i motywowanie (Podmoroff, 2010, s. 32).

Szkolenia mają na celu dostarczenie informacji na temat:

- firmy, z którą dystrybutorzy muszą się utożsamiać i doskonale ją znać,
- produktów, które sprzedają,
- klientów (ich typy, potrzeby, motywy zakupu, nawyki),
- skutecznych rozmów handlowych,
- zakresu obowiązków,
- procedur działania.

Nadzorowanie nie ma w tym przypadku charakteru kontrolnego. Lider nie kontroluje ilości sprzedanych przed dystrybutora produktów, czy liczby wprowadzonych osób. Ma jednak za zadanie zachęcenie do zwiększenia tych ilości poprzez pomoc w poprawie procesu sprzedaży (Luter, 2013, s. 38).

Motywacja skupia się na rozwoju osobistym dystrybutora. Przede wszystkim powinien on znać obowiązujący plan marketingowy, który skutecznie zachęca do osiągania coraz to wyższych poziomów. Poza planem marketingowym istnieją różnorodne programy motywacyjne np. możliwość odbioru samochodu, prezenty, vouchery, wycieczki. Im większa motywacja ze strony lidera, tym większe starania, a starania te prowadzą do zadowalających każdą ze stron rezultatów.

5. Historia i rozwój MLM

Korzenie modelu MLM sięgają lat 20. XX wieku i swój początek mają w Stanach Zjednoczonych, gdzie w tamtym okresie sprzedaż bezpośrednia była bardzo ważną dziedziną życia społecznego. Właściciele firm poszukując różnych możliwości zbytu, otwierali biura pośrednictwa handlowego, gdzie proces sprzedaży wyglądał następująco: producenci dostarczali do nich towar, który następnie trafiał do dystrybutorów bezpośrednich. Niejednokrotnie biura handlowe były prowadzone przez doświadczonych pracowników, którzy sami zajmowali się wprowadzaniem towarów do obiegu, nawiązywali współpracę z innymi dystrybutorami, a nawet ich szkolili. Zauważyli, że zwiększająca się liczba dystrybutorów

przynosiła coraz większe obroty, a firma premiowała ich za czas poświęcony obecnym i nowym współpracownikom. Premie miały postać ustalonej z góry kwoty lub procentowego udziału od wartości obrotu osiągniętego przez nowych pracowników (Szajna, 2005, s. 50). Tabela 2 ukazuje cykl życia organizacji typu MLM.

Tab. 2. Cykl życia organizacji typu MLM

Etapy	Charakterystyka
Etap 1 - rozwój	Pionierzy tworzą ideę nowej branży. Analogicznie jak pionierzy oprogramowania tworzyli języki programowania, a nie gotowe programy komputerowe.
Etap 2 - wzrost	Kilka firm rozpoczyna swoją działalność w nowej branży na nowych rynkach powoli rodzi się liczna konkurencja. Na tym etapie musimy liczyć się z wysokim stopniem niepowodzenia.
Etap 3 – „shakeout"	W tej fazie branża rozwija się na wszystkich kluczowych rynkach powoli ujawnia się „system dominujący". Spora konkurencja i restrukturyzacja systemu stwarza obawy osobom startującym. Niestety słabe firmy bankrutują na tym etapie. Mimo to następuje silny wzrost sytuacji branży.
Etap 4 - stabilizacja	Ewolucja branży zaczyna się stabilizować, na rynku zaczynają dominować jedynie konkurencyjne podmioty.
Etap 5 - schyłek	Między konkurencyjnymi firmami pozostałymi w branży rywalizacja wzrasta.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Ludbrook, 2009, s. 58-67).

W Polsce można zauważyć bardzo dynamiczny rozwój branży MLM, mimo że jest ona dosyć młoda. Została zapoczątkowana dopiero w latach 90. Prawdopodobnie wykształciła się z potrzeby wyszukania nowych sposobów na zarabianie pieniędzy. Na początku firmy zagraniczne, działające już w tej branży, które przybyły do naszego kraju, aby powiększyć obszar swojego działania, spotkały się z dużą ilością nieprzeszkolonych osób, chcących zarobić szybkie i łatwe pieniądze poprzez nieuczciwość. Niestety w tamtym czasie nie istniały żadne regulacje prawne zabraniające tego typu zachowań (Warzecha, Vogelgesang, 2011, s. 115-128).

W roku 2017 liczba firm opartych na sprzedaży bezpośredniej i MLM przekroczyła 100. Do najsłynniejszych z nich należą: Avon Cosmetics, Oriflame, FM Group, Herbalife czy Vision Polska (http://www.networkmagazyn.pl).

W ofercie tych firm można znaleźć obszerną gamę produktów takich jak: kosmetyki, AGD, perfumy, produkty dietetyczne, biżuteria, chemia gospodarcza, odszkodowania, wycieczki, kursy językowe, czy bielizna. W Polsce największym rynkiem zbytu cieszą się kosmetyki (⅔ sprzedaży), lecz ta liczba sukcesywnie ulega zmianie na rzecz artykułów AGD, suplementów diety czy odzieży (Kotler, 2005, s. 557).

Według danych opublikowanych przez PSSB, w 2015 roku sprzedaż pochodząca z całego sektora sprzedaży bezpośredniej (w tym marketingu wielopoziomowego) wyniosła 3 mld 1 mln PLN, a stanowi to 4% wzrost w stosunku do roku 2014, natomiast liczba osób zajmujących się DS/MLM nieznacznie, ale wzrosła z poziomu 950 tys. do 955 tys. (86% kobiet, a tylko 14% mężczyzn). Biorąc pod uwagę liczbę zamówień realizowanych w branży, osiągnęła ona poziom ok. 36 mln. Około 90% tych transakcji odbywało się poprzez sprzedaż indywidualną, zaś pozostałe 10% w sprzedaży grupowej organizowanej na życzenie konsumentów. Wzrost osiąganych przychodów rozłożył się na 7 typów produktów. Niezmiennie od lat, na pierwszym miejscu plasują się kosmetyki (69%), następnie suplementy (10%), kolejno AGD (9%), pozostałe 12% to żywność, telekomunikacja i chemia gospodarcza. Według dyrektora PSSB, Mirosława Lubonia, zaprezentowane wyniki dowodzą, że analizowana branża poza stabilnym rozwojem gospodarczym, oferuje możliwość rozwoju zawodowego i personalnego ogromnej liczbie osób, którzy nierzadko mają problem z odnalezieniem swojego miejsca na rynku pracy. Dodaje również, że satysfakcjonującym faktem jest rosnące zadowolenie klientów oraz docenia wszechobecną troskę przedstawicieli -branży o przestrzeganie wszelkich standardów etycznych podczas praktykowania biznesu (Janiga, 2004, s. 10-14).

6. Charakterystyka analizowanej firmy

Firma Home&Health powstała w wyniku wymiany wieloletnich doświadczeń trzech doskonałych menadżerów, kreujących biznes w trzech podstawowych obszarach: logistyki, biznesu klasycznego i marketingu społecznościowego. Kompilacja tych doświadczeń dała początek idei nazwanej nowym wymiarem marketingu – czyli prościej mówiąc sprzedaży społecznościowej opartej na współpracy zaangażowanych ludzi, dzielących pasję do profesjonalizmu (strona internetowa firmy).

Firma Home&Health istnieje od kwietnia 2016 r., jej siedziba znajduje się w Inowrocławiu. Home&Health to przede wszystkim firma z zagranicznymi perspektywami, rozwijająca się w branży marketingu społecznościowego, trwale związana ze środowiskiem e-commerce. W swojej istocie idzie z duchem czasu, a kroku dotrzymują jej najlepsi specjaliści z dziedziny sprzedaży i coachingu. Motywująca jest głównie wizja stworzenia ponadnarodowej firmy, która spełnia europejskie standardy dostarczania produktów do klientów. Szeroko zauważona ekspansja została zainicjowana pod koniec 2016 r., kiedy to rozpoczęto sprzedaż zagraniczną. Kolejne etapy ewoluowania marki Home&Health potwierdzają tezę, że firma daje Partnerom niebywałą okazję do zbudowania długoterminowego biznesu. Ogromny nacisk kładziony jest na szkolenia Partnerów, aby mogli czuć się w pełni kompetentni w relacjach biznesowych.

Chcąc podjąć współpracę z markę Home&Health dostępne są trzy możliwości działania: oszczędzanie, dorabianie oraz zarabianie. Prawdopodobnie najważniejszą rzeczą, która interesuje każdego potencjalnego Partnera jest tzw. kwalifikacja osobista, czyli minimalna łączna kwota sprzedaży (obrotu), która uprawnia go do uzyskania premii. Im wyższa kwalifikacja, tym wyższy dodatkowy zarobek. Kolejna istotna kwestia, to wysokość prowizji od obrotu grupowego, czyli sumy sprzedaży całej sieci. Obie te rzeczy ustalane są na podstawie obowiązującego w firmie planu marketingowego.

Plan marketingowy Home&Health składa się z dwóch części i zakłada różne poziomy aktywności, od Partnera przez Koordynatora, Starszego Przedstawiciela Sieci czy Kierownika Zespołu. Na każdym poziomie efektywności jest inny procent zarobku i odpowiednio do niego większy bonus. Aby otrzymać prowizję z danej grupy, Partner musi wykazać obrót własny na poziomie minimum 100 punktów.

Poza motywacją płacową w formie planu marketingowego, firma stosuje inne bodźce motywujące a mianowicie liczne programy i projekty, z których Partnerzy mogą korzystać. Zostały one przedstawione w tabeli 3.

Tab. 3. Programy i projekty motywacyjne stosowane względem Partnerów

Program	Charakterystyka
Auto-motywacja bez barier	To jeden z programów motywacyjnych przeznaczonych dla wszystkich osób w II planie marketingowym na poziomie min. Dyrektora Okręgowego. Każdy zaangażowany Partner w II planie marketingowym powinien reprezentować firmę z klasą i elegancją, zatem warto posiadać swój samochód klasy premium. Warunkami odebrania takiego „prezentu" od firmy są: (1) poziom min. Dyrektora Okręgowego, (2) obrót własny na poziomie 250 pkt., (3) złożenie wniosku o przystąpieniu do programu, (4) wykonanie dwa razy pod rząd zadeklarowanego poziomu efektywności, (5) po wykonaniu warunków, przesłanie do firmy karty specyfikacyjnej pojazdu, (6) posiadanie własnej działalności gospodarczej/spółki.
Wspaniały Weekend	Program ten przeznaczony jest dla osób, które zgłoszą chęć udziału w nim oraz będą aktywnie zbierały punkty. Minimalny próg punktowy to 15. Osoba z największą ilością punktów otrzymuje dwuosobowe zaproszenie do Instytutu Urody Firmy.
Klub Sprzedawcy	Klub Sprzedawcy to projekt stworzony z myślą o Partnerach, którzy wyróżniają się wysokością obrotu własnego – sprzedawcy, liderzy, ludzie sukcesu. Wyszczególniono cztery zróżnicowane Kluby, a dla członków przewidziano pakiet wyjątkowych korzyści.
Wycieczki z Firmą	Program ten gwarantuje nagrodę dla Partnerów w formie 5-7 dniowej wycieczki do wspaniałego miejsca, gdzie będą oni mieli szansę zrelaksować się i doskonale wypocząć. Ogólne warunki uczestnictwa to: - 250 pkt własnych w każdym miesiącu kwalifikacji, - roczna średnia punktów własnych min. 500 pkt. na głównym numerze dla pozycji 16%, 21% i Dyrektor Okręgowy, - roczna średnia punktów własnych min. 500 pkt. może być sumowana z klonów dla osób kwalifikujących się na wycieczkę z pozycji Dyrektor Regionalny, Dyrektor Krajowy, Dyrektor Generalny. - w przypadku poziomów 16% i 21% równowaga musi wynosić 60%/40%. - w przypadku pozycji Dyrektorskiej, dany Dyrektor musi posiadać samochód z programu Auto-Motywacja bez barier.

Skuteczna rejestracja	Udział w tym programie pozwala na wynagrodzenie aż z 3 źródeł finansowych. Podczas rejestracji nowego Partnera należy podać swój nr ID jako Rekruter (czyli osoba prowadząca spotkanie) i wybrać dany Volume Pack. Osoba zarejestrowana ma 24 godziny na zakupienie Volume Packa. Po realizacji tej czynności staje się pełnoprawnym Partnerem, a osoba rekrutująca otrzymuje jednorazowo: (1) - 200 zł brutto za Duży Volume Pack; (2) 100 zł brutto za Kolagenowy Volume Pack; (3) - 50 zł brutto za Mały Volume Pack. Istnieje jednak jeden ważny warunek, aby otrzymać dodatkowe wynagrodzenie, należy samemu zakupić Volume Pack (ze sklepu internetowego lub podczas rejestracji). Nieposiadanie zakupionego pakietu nie pozwala na otrzymanie prowizji z programu Skuteczna Rejestracja. Znaczenie na gratyfikację ma również typ zakupionego Volume Pack.
Firma nagradza	Firmowe karty płatnicze stały się faktem. Firma udowadnia, że połączenie wygody użytkowania i prestiżu jest możliwe. Dla wszystkich Partnerów biorących udział w comiesięcznych konkursach, którzy spełnią jego warunki i odbiorą swoją wyjątkową kartę płatniczą, przewidziane są takie ułatwienia w funkcjonowaniu jak: wypłacanie zarobionych w Firmie pieniędzy w bankomacie, dokonywanie płatności w każdym sklepie, wymianę pieniędzy na ponad 1000 bardzo zróżnicowanych produktów, spośród których każdy Partner znajdzie coś dla siebie (m. in. sprzęt AGD, RTV, itd.). Karta płatnicza to jednorazowy zakup w wysokości 29,90 zł - zostanie ona przesłana przy jej pierwszym doładowaniu. Program przeznaczony jest dla Partnerów Klubu Firmy – osoby fizyczne nieprowadzące działalności gospodarczej, które spełnią warunki: (1) osiągną w danej edycji konkursu min. 500,00 zł netto ze zbudowanej sieci konsumencko – sprzedażowej, (2) do 10 dnia miesiąca złożą dyspozycję na stronie konkursu Firma Nagradza. Posiadanie takiej karty zapewnia Partnerom wysoki prestiż na spotkaniach biznesowych. Prestiż to nie wszystko – czołowym celem firmy jest wiarygodność w oczach odbiorcy.
Mój Jaguar, Mój Nissan	Kolejnym atrakcyjnym programem motywacyjnym dla każdego Partnera, związanym z reprezentacją firmy za pomocą luksusowych samochodów jest projekt Mój Jaguar, Mój Nissan. Aby odebrać samochód, należy w pierwszym kroku złożyć wniosek do 7-dnia poprzedniego miesiąca. Najem samochodu obowiązuje okres 12 miesięcy, a po upływie tego czasu można go zwrócić, bądź wziąć w leasing. Wymagana jest wpłata własna w wysokości 0% lub 5%, a limit kilometrów ustalony jest na poziomie 30 000 km. Do zalet należy fakt, że serwis, wymiana opon oraz ubezpieczenie gwarantowane jest w cenie raty.

Źródło: strona internetowa badanej firmy.

7. Ocena skuteczności systemu motywacyjnego wykorzystywanego w analizowanej firmie – wyniki badań ankietowych

Na potrzeby artykułu zostało przeprowadzone anonimowe badanie za pomocą ankiety w grupie na portalu społecznościowym Facebook w miesiącu czerwcu 2018 roku. Należą do niej Partnerzy z całej Polski, administratorami są Partnerzy z poziomów Dyrektorskich i ich zadaniem jest jednoczenie wszystkich Partnerów i przekazywanie im najważniejszych informacji z życia firmy. W badaniu wzięło udział 59 respondentów posiadających różny status w analizowanej firmie. Charakterystykę respondentów uczestniczących w badaniach ankietowych przedstawiono w tabeli 4.

Tab. 4. Charakterystyka respondentów według różnych kryteriów

1. Stan zatrudnienia						
Uczeń	Student	Pracuje i studiuje	Pracuje na etat	Prowadzi własną działalność	Osoba bezrobotna	Emeryt/rencista
15%	28,3%	16,7%	23,4%	8,3%	6,7%	1,7%

2. Wiek					
16-19	20-25	26-30	31-40	41-50	Powyżej 50
18,6%	59,3%	8,5%	10,2%	3,4%	0%

3. Okres współpracy z firmą HOME&HEALTH				
Poniżej 3 miesięcy	3-6 miesięcy	6-12 miesięcy	12-24 miesięcy	Powyżej 24 miesięcy
30%	20%	20%	15%	15%

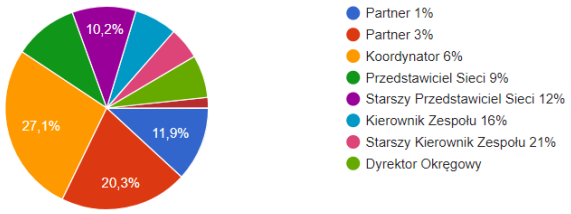
4. Współpraca z innymi firmami (doświadczenie)			
HOME&HEALTH to pierwsza firma	Współpraca z 1-2 firmami	Współpraca z 3-4 firmami	Współpraca z więcej niż 4 firmami
61,7%	28,3%	10%	0%

5. Płeć	
Kobieta	Mężczyzna
40,7%	59,3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badań ankietowych.

Rysunek 2 przedstawia odpowiedzi na pytanie związane z poziomami efektywności, jakie aktualnie posiadają Partnerzy wypełniający ankietę.

Rys. 2. Poziomy efektywności osób wypełniających ankietę

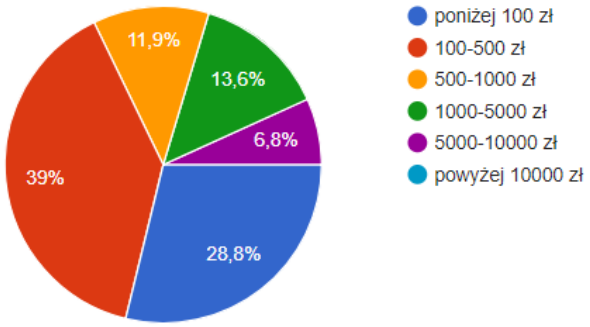


Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi z ankiety.

Spośród wszystkich poziomów wymienionych w ankiecie, 7,1% stanowili Koordynatorzy, 20,3% to grupa osób na poziomie Partnera 3%, 12 osób to po równo Przedstawiciele Sieci i Starsi Przedstawiciele Sieci, 4 respondenci to Kierownicy Zespołów (taka sama liczba odpowiedzi pochodziła od Dyrektorów Okręgowych), kolejno 3 osoby to Starsi Kierownicy Zespołów. Do udziału w ankiecie zgłosił się również Dyrektor Regionalny. W ankiecie nie wzięły udziału osoby, które osiągnęły poziomy Dyrektora Krajowego i Generalnego.

Celem przeprowadzonych badań wśród respondentów było uzyskanie istotnych informacji pozwalających ocenić funkcjonowanie istniejącego systemu motywacyjnego w analizowanej firmie.. Aby móc jasno ocenić skuteczność systemu motywacyjnego w badanej firmie, zadano pytanie czy firma jasno określa sposoby zarabiania. Wykorzystano w tym pytaniu skalę 1-5, gdzie 1 oznacza zdecydowanie nie, natomiast 5 - zdecydowanie tak. Większość respondentów wskazała na poziom 5 - 42 odpowiedzi, natomiast 4 osoby stwierdziły, że plan marketingowy jest skonstruowany niewystarczająco jasno. W celu sprawdzenia źródła pochodzenia zarobków ankietowanych, zadano pytanie: W jakiej formie uzyskuje Pani/Pan zysk współpracując z Home&Health? Odpowiedzi ukształtowały się stosunkowo równomiernie, ponieważ dochód pasywny, to źródło dochodów 55,9% respondentów, natomiast marża niewiele mniej – 44,1%. Z tym tematem wiązało się również kolejne pytanie, dotyczące wskazania przedziału kwotowego wynagrodzenia, jakie otrzymują Partnerzy z powyższych źródeł (zob. rys. 3).

Rys. 3. Podział kwotowy wynagrodzeń respondentów



Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi z ankiety.

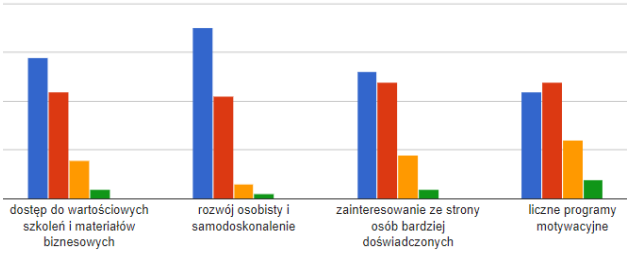
Prawie 40% udzielających odpowiedzi otrzymuje wynagrodzenie w przedziale 100-500 zł. Na uwagę zasługuje fakt, iż niewiele mniej bo 28,8% Partnerów osiąga dochód w wysokości powyżej 10000 zł, natomiast żadna z 59 osób, nie zarabia mniej niż 100 zł.

Kolejne zadanie pytanie miało na celu poznanie obszarów wpływających najbardziej na zaangażowanie Partnerów w budowę struktury w ramach współpracy z firmą. W pytaniu zaproponowano osiem czynników motywacyjnych i zastosowano skalę oceny wpływu 0-5, przy czym 0 - bez znaczenia, a 5 - bardzo istotny wpływ. Poszczególne rozkłady odpowiedzi prezentują rysunki 4 i 5.

Rys. 4. Czynniki motywacyjne wpływające na większe zaangażowanie Partnerów we współpracę (cz.1)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badań ankietowych.

Rys. 5. Czynniki motywacyjne wpływające na większe zaangażowanie Partnerów we współpracę (cz.2)

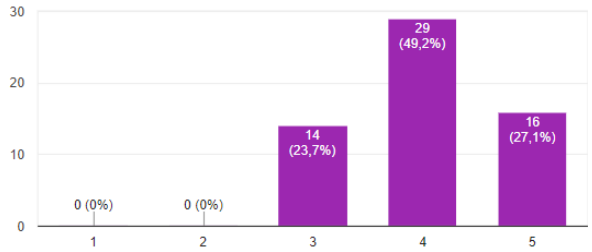


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badań ankietowych.

Analizując odpowiedzi respondentów nasuwa się wniosek, że czołowym czynnikiem motywacyjnym jest zarówno samodzielne decydowanie o miejscu i czasie pracy, jak i nieograniczona możliwość zarobku. Nie bez znaczenie ma również rozwój osobisty oraz możliwość nawiązywania wartościowych znajomości. Najmniej istotnym czynnikiem motywacyjnym dla uczestniczących w badaniu posiadało kupowanie produktów taniej.

Zastanawiające jest również, jak ważny w motywacji do pracy jest czynnik pieniężny. Do określenia tego zjawiska ponownie użyto skali 1-5 (1 - nieistotny, 5 - najważniejszy). Odpowiedzi udzielone na to pytanie przedstawiono na rysunku 5.

Rys. 6. Istotność czynnika pieniężnego dla respondentów



Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi z ankiety.

Wyniki potwierdziły, że płaca jest najważniejszym czynnikiem motywacyjnym dla 27,1% osób badanych, natomiast nikt nie zaznaczył odpowiedzi nieistotny. Najczęściej wybieranym elementem w skali była liczba 4 - 49,2% ankietowanych (ważny czynnik motywacyjny).

Kolejne pytanie dotyczyło wskazania poziomu zainteresowania wśród respondentów stosowanymi programami motywacyjnymi w firmie. Wymienionych zostało dziewięć programów motywacyjnych, z jakich w obecnym czasie mogą korzystać Partnerzy. Zadaniem ankietowanych było określenie, które z nich są dla nich najatrakcyjniejsze (możliwe max 3 odpowiedzi). Największą liczbę odpowiedzi uzyskały programy związane z samochodami – Mój Jaguar, Mój Nissan oraz Auto-Motywacja bez barier. Swoimi warunkami zachęca Partnerów również program Wycieczki z Firmą. Nie było wśród wymienionych projektów takiego, który pozostałby bez żadnej uwagi respondentów, co oznacza, że jest to ważny bodziec motywacyjny stosowany w firmie.

Ostatnie z pytań zamkniętych dotyczyło wyrażenia ogólnej opinii w zakresie porównania systemu motywacyjnego w analizowanej firmie z działającymi w innych firmach branży MLM. Zdecydowana większość respondentów (71,2%) określiła system motywacyjny jako lepszy od innych, 5,1% osoby uznały go za gorszy, natomiast 23,7% nie miało zdania w tym temacie.

Finalne pytanie ankiety obejmowało zmiany w systemie motywacyjnym, mające na celu zapewnić wzrost zaangażowania członków organizacji do lepszej pracy i podniesienia stopnia aktywności. Większość z Partnerów w swoich odpowiedziach sugerowała, że system motywacyjny jest na tyle dobrze skonstruowany, że nie wymaga żadnych poprawek. Dla zobrazowania opinii Partnerów, poniżej wymieniono kilka z nich:

- myślę że firma daje tyle od siebie że ciężko byłoby wymyślić coś nowego dla partnerów,
- nic nie zmieniłabym, jest idealny,
- firma ma już wszystko, aby zaangażować się na 500%,
- według mnie jest wszystko super.

Pozostałe odpowiedzi pozwoliły odnaleźć potencjalne obszary dalszego doskonalenia systemu, istotne dla Partnerów i zostały zaprezentowane w poniższym zakończeniu.

8. Zakończenie

Skuteczne motywowanie można nazwać sztuką, ponieważ nie każde przedsiębiorstwo potrafi odpowiednio dopasować środki motywacyjne do konkretnego pracownika, biorąc pod uwagę jego osobowość, czy oczekiwania. Poza dopasowaniem programów motywacyjnych do pracowników, należy także uwzględnić specyfikę organizacji.

W niniejszym artykule ukazano to na przykładzie firmy działającej w branży MLM, gdzie niezmiernie istotne jest odpowiednie skonstruowanie systemu motywacji i wynagrodzeń. Firma Home&Health realizując swoje założenia strategiczne kładzie ogromny nacisk na główne czynniki pobudzające pracowników do pracy. Są nimi przede wszystkim dobrze zbudowany plan marketingowy, liczne programy motywacyjne oraz atrakcyjny system szkoleń, dzięki któremu mogą łatwo zdobyć umiejętności niezbędne do prowadzenia rozmów z odbiorcami i potencjalnymi Partnerami.

Wykorzystanie ankiety do oceny systemu motywacyjnego stosowanego w firmie Home&Health pozwoliło wyciągnąć istotne wnioski mające na celu ukierunkowanie dalszego działania firmy na poprawę zaangażowania pracowników.

Niektórzy z ankietowanych zauważyli pewne luki w działalności firmy. Ważnym czynnikiem dla owocnej współpracy byłoby poszerzenie gamy produktowej, aby Partnerzy mieli jeszcze większą możliwość na wzbudzenie zainteresowania u potencjalnych Odbiorców/Partnerów. Można tu zauważyć fakt, że produkt, który oferuje firma jest pierwszym krokiem do rozwijania biznesu. Na uwagę zasługuje opinia tych, którzy są w firmie od niedawna. To na nich firma powinna się skupić w największym stopniu. Atrakcyjność ofert i promocji dla nowych współpracowników wzbudza w nich myśl, że już na samym starcie mogą osiągnąć coś więcej. Nie stawia to przed nimi perspektywy kolejnych miesięcy bez korzyści z wejścia do struktury firmy. Wprowadzenie nowej osoby powinno być swego rodzaju wyzwaniem, ponieważ to początek jest kluczem do osiągnięcia sukcesu.

Ważnym elementem systemu motywacyjnego jest zapewnienie pracownikowi możliwości rozwoju zgodnego z jego aspiracjami. Rozwój jest bowiem istotnym czynnikiem samorealizacji, który nie tylko zwiększa poczucie własnej wartości, ale również pozytywnie wpływa na poziom zaangażowania pracownika. Patrząc przez pryzmat własnych spostrzeżeń i doświadczeń, dobrym kierunkiem zmian mogłoby okazać się zaoferowanie bezpośredniego udziału w planowaniu rozwoju firmy. Z myślą o Partnerach zainteresowanych innowacyjnością, powinien zostać wprowadzony program motywacyjny zakładający dodatkowe wynagrodzenie za zaproponowanie kreatywnych rozwiązań z zakresu gamy produktowej, planu marketingowego, sposoby dystrybucji czy nawet wypłat wynagrodzeń. Partner, który widzi efekty swojej pracy nie tylko w swoim wynagrodzeniu, z pewnością okaże więcej chęci i zaangażowania

Bibliografia

Czerska, M., (2002). *Motywacja*. [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz (red.), *Zarządzanie organizacjami*. Toruń: Dom Organizatora.

Grudzień, M. (2009). Czym jest Network Marketing. *Wprost*, 42.

Hoffmann, P. (2009). Sektor sprzedaży bezpośredniej i marketingu sieciowego. *Network Magazyn*, 21.

http://www.networkmagazyn.pl/strona/lista-firm/, (dostęp 07.05.2018r.)

https://souvre.pl/firma,12577.html, (dostęp 19.06.2018r.)

Janiga, A. (2004). Co musisz wiedzieć o nowym trendzie gospodarczym Network Marketingu. *Network Magazyn*, 1.

Kotler, P. (2005). *Marketing*. Poznań: Dom Wydawniczy REBIS.

Lipa, A. (2008). 100% Sukces. *Network Magazyn*, 16.

Ludbrook, E. (2006). *Shakeout!*. Sosnowiec: 4Media Publisher Wydawnictwo Prasowe.

Ludbrook, E. (2009). *Shakeout!*. Wrocław: 4Media Publisher, Wydawnictwo Prasowe.

Orzelska, D. (2016). Niestandardowe formy zatrudnienia: wyzwania dla pracowników i pracodawców na przykładzie sektora sprzedaży bezpośredniej. *Rynek – Społeczeństwo – Kultura*, 2(18).

Podmoroff, D. (2010). *365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*. Warszawa: JAK.

Snopko, J. (2014). Nowoczesne systemy motywacyjne pracodawców i pracobiorców. *Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie*.

Sypniewska, B.A. (2013). Marketing wielopoziomowy – szansa czy zagrożenie. *Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku Nauki Ekonomiczne,* Tom XVII.

Szajna, J. (2005). *Najlepszy biznes XXI wieku*. Wrocław: Enterprises.

Tyrańska, M. (2013). Metodyczne aspekty analizy i oceny systemu motywacyjnego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 915.

Walas, J. (1994). Funkcja motywacji w procesie zarządzania. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie,* 430.

Warzecha, A. (2011). Przedsiębiorstwo MLM, cząstka globalnej sieci. *Network Magazyn,* 11.

Warzecha, A. (2013). Sprzedaż w network marketingu i rola lidera w procesie sprzedaży, Współczesne uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstwa. *Przegląd Nauk Stosowanych*, 1.

Warzecha, A., Vogelgesang, P. (2011). Nowa forma przedsiębiorczości w gospodarce rynkowej – przedsiębiorstwo marketingu wielopoziomowego. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce,* 8.

Woźniak, J. (2012). *Współczesne systemy motywacyjne - teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Assessment of the incentive system based on the MLM model

Elżbieta Małysiak
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Abstract:

The main purpose of this article is to present the theoretical and the practical aspect of the multi-level marketing in creating an effective motivational system in the company. In the theoretical part of the article the motivating system, its functions and the main assumptions of the MLM concept have been explained. First of all attention was paid to the concept of multi-level marketing. It explains what exactly multi-level marketing is and its varieties. Next we can see the history of MLM in Poland and in the rest of the world and its stages of development.

The practical part contains the characteristics of the company which is one of the fastest growing companies in the network marketing industry thanks to its unique products and excellent logistics and marketing. In addition, this part of the article presents selected fragments of results and conclusions from the conducted surveys about functioning assessment of the motivating system in the surveyed company.

Keywords: multi-level marketing, network marketing, motivation, motivating system
JEL codes: M12

Zarządzanie wiedzą w osiąganiu przewagi konkurencyjnej na rynku doradztwa podatkowego

Magdalena Kołton
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Streszczenie:

Celem artykułu jest ukazanie istoty koncepcji zarządzania wiedzą w kreowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem branży doradztwa podatkowego. Biorąc pod uwagę znaczną zmienność otoczenia, przejawiającą się w częstych nowelizacjach obowiązujących przepisów prawa podatkowego, jak również nieustanną zmianę podejścia organów podatkowych oraz sądów administracyjnych do interpretacji poszczególnych przepisów, wdrożenie procesu zarządzania wiedzą w podmiotach świadczących usługi doradztwa podatkowego jest nieodzowne. Racjonalne zarządzanie wiedzą polegające na ciągłym doskonaleniu oraz dzieleniu się wiedzą na wszystkich szczeblach zespołu projektowego oraz organizacji, umożliwia wzrost jakości świadczonych usług. Ponadto przyczynia się do kreowania przewagi konkurencyjnej oraz utrzymania zaufania dotychczasowych i zyskania zaufania nowych klientów, niezbędnego w wykonywaniu zawodu społecznego, jakim jest zawód doradcy podatkowego. Artykuł powstał w oparciu o systematyczny przegląd literatury.

Słowa kluczowe: doradztwo podatkowe, przewaga konkurencyjna, zarządzanie wiedzą
Kody JEL: M10

1. Wprowadzenie

W warunkach gospodarki rynkowej konkurencja uchodzi za podstawowy imperatyw działalności jednostek i organizacji, wywierający znaczny wpływ na alokację zasobów. Istotą konkurencyjności jest efektywne funkcjonowanie danego podmiotu w warunkach otoczenia konkurencyjnego, charakteryzującego się znaczną zmiennością. Podstawowym problemem, jaki nasuwa się w tym kontekście jest pytanie jak tego dokonać, zwłaszcza że nie tylko procesy zachodzące wewnątrz podmiotu, ale również w jego otoczeniu są niezwykle zmienne i dynamiczne. Powyższe sprawia, że model konkurencji sprawdzony w danych uwarunkowaniach z czasem traci na efektywności. Nie bez przyczyny zatem, jednym z podstawowych problemów zarządzania jest poszukiwanie nowych źródeł przewag konkurencyjnych.

Wskazane problemy można zaobserwować również na rynku usług doradztwa podatkowego. Zmienność otoczenia, przejawiająca się w ciągłej zmianie przepisów, odmiennego podejścia organów podatkowych oraz sądów administracyjnych, nasilenia kontroli podatkowych oraz stale rosnącej konkurencji ze strony nowych oraz dotychczas występujących na rynku spółek doradztwa podatkowego, zmusza do nieustannego poszukiwania nowych produktów, podnoszenia jakości oferowanych usług oraz kwalifikacji doradców. Z uwagi na charakter zawodu doradcy podatkowego, a także oczekiwań klientów - sprowadzających się do uzyskania porad dostosowanych do ich indywidualnych potrzeb oraz w odpowiednim dla nich momencie - pozyskiwanie wiedzy, dzielenie się wiedzą a także racjonalne nią zarządzanie są nieodzowne w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej. W związku z powyższym, brak wypracowania odpowiednich narzędzi w tym zakresie może wiązać się z brakiem pozyskania nowych a także utratą dotychczasowych klientów, przejętych przez doradców potrafiących świadczyć usługi sprawniej i efektywniej. Odpowiedzią na powyższe problemy jest niewątpliwie proces zarządzania wiedzą.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie istoty racjonalnego zarządzania wiedzą w wypracowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem podmiotów świadczących usługi doradztwa podatkowego.

2. Źródła przewagi konkurencyjnej

Dotychczas wykształciło się wiele koncepcji źródeł przewag konkurencyjnych. Jedną z nich, mającą szczególne znaczenie w kontekście niniejszego artykułu, jest rozwijająca się od lat 80. XX wieku koncepcja „wyścigu z czasem" (ang. time-based competition), w której istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej jest wyprzedzenie czasowe konkurencji, wynikające z dostosowań antycypacyjnych, w przeciwieństwie do tradycyjnych dostosowań adaptacyjnych. Wśród przedstawicieli tej szkoły wymienia się L. Clarke. Zdaniem autorki zmiana stanowi proces ciągły, którego punkt docelowy nie istnieje (Clarke, 1997, s. 9). Inny przedstawiciel tej szkoły, B. Wawrzyniak (1999, s. 97), twierdzi z kolei, że zarządzanie zmianami to zarządzanie konkurencyjnością przedsiębiorstw. W podobnym tonie wypowiadała się przedstawicielka tej szkoły E. Skawińska, która wskazywała na potrzebę wypracowania i wdrażania strategii działania, która wyprzedza w czasie przewidywane zmiany w otoczeniu (Skawińska, 2002, s. 7).

Istotne znaczenie z punku widzenia teorii przewagi konkurencyjnej miało również, mające miejsce w latach 90. XX wieku, zbliżenie stanowisk szkoły pozycyjnej i zasobowej w kwestii podejścia do źródeł przewagi konkurencyjnej, poprzez założenie, że są kreowane wewnątrz firmy, natomiast ich efekt ujawnia się na rynku (Godlewska-Majkowska, Skrzypek, Płonka, 2016, s. 22). Co więcej w latach 80. M. Porter uznał, że źródła przewag konkurencyjnych powstają wewnątrz firmy i ich osiągnięcie zależy od posiadania klarownej strategii i przewagi w odniesieniu do kluczowych procesów, analizowanych w konwencji łańcucha wartości. W klasycznym ujęciu natomiast, uwarunkowania kreowania przewag konkurencyjnych są wyznaczone przez działanie pięciu sił, co znajduje swoje odzwierciedlenie w modelu pięciu sił M.E. Portera (2010, s. 22), który został zaprezentowany w tabeli 1.

Tab. 1. Pięć sił Portera

Lp.	Siły napędowe konkurencji	Obszary i metody analizy sektora
1.	Konkurencja w sektorze	Koncentracja lub rozproszenie sektora, mapa grup strategicznych, struktura udziałów rynkowych, względny udział w rynku danego uczestnika sektora.
2.	Siła przetargowa dostawców	Koncentracja lub rozproszenie dostawców, koszt alternatywny zmiany dostawcy, przywództwo i moc rynkowa w kanale zaopatrzenia.
3.	Siła przetargowa nabywców	Koncentracja lub rozproszenie nabywców, koszt alternatywny zmiany nabywcy, przywództwo i moc rynkowa w kanale rynku zbytu.
4.	Groźba nowych wejść	Atrakcyjność sektora: wiek sektora, bariery wejścia, stopa zwrotu
5.	Groźba pojawienia się substytutów	Atrakcyjność produktów, determinująca ich wartość dla nabywców, bariery wejścia

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Porter, 2010).

W nawiązaniu do przedstawionego modelu można stwierdzić, że źródeł konkurencyjności i sposobów kreowania przewagi konkurencyjnej można poszukiwać zarówno w obszarze wyznaczonym przez pozycję w sektorze, jak również w obszarze kreowania produktu. W związku z powyższym, źródłem przewagi konkurencyjnej jest wartość, jaką firma jest w stanie wypracować dla swoich klientów, przy czym może ona wynikać z relatywnie niższej ceny produktów, albo ich unikalnych zalet, rekompensujących wyższą cenę.

Zgodnie z raportem ConQuest Consulting „*Consulting dla MŚP. Badanie zapotrzebowania na usługi doradcze 2016*", rynek usług doradczych w Polsce w 2016 r. wart był około 366 mln EUR. Z uwagi na wyraźną tendencję wzrostową, na kolejne lata prognozowany jest wzrost rynku oscylujący wokół 5% rocznie, który według szacunków w 2020 roku wygeneruje wartość 424 mln EUR. Według badania przeprowadzonego przez ConQuest Consulting metodą CATI w I kwartale 2016 r. na próbie 376 firm z sektora MŚP, na rynku doradztwa największą popularność odnotowuje doradztwo finansowe (m.in. doradztwo podatkowe i prawne) oraz operacyjne (m.in. kreowanie strategii marketingowych, poszukiwanie partnerów biznesowych, badania rynku). Warto podkreślić, że aż 74% badanych przyznało, że w przeszłości korzystało ze wsparcia jednostki zewnętrznej w obszarze zarządzania finansami (w tym usług doradztwa podatkowego). W związku z powyższym, branża doradcza wykazuje bardzo duży potencjał, co przekłada się na wzrost liczby podmiotów operujących na rynku oraz intensyfikację konkurencji.

Odnosząc się natomiast do samego rynku usług doradztwa podatkowego warto zauważyć, że jest to

rynek. na którym operuje wiele spółek, niemniej jednak znaczny udział w rynku posiada kilka podmiotów. Odwołując się bowiem do wyników Rankingu Firm Doradztwa Podatkowego w 2018 roku w Rzeczypospolitej, aż 70,86% łącznych przychodów wygenerowanych przez 30 firm osiągających najwyższe przychody w branży, przypada na 4 największe spółki doradcze w Polsce. Biorąc pod uwagę ich udział w rynku oraz dostęp do wykwalifikowanej kadry konkurowanie z nimi, zwłaszcza pod względem jakościowym, nie należy do łatwych, stąd wymagane są rozwiązania innowacyjne. Odnosząc się do specyfiki branży warto podkreślić, że cena nie powinna stanowić jedynego źródła przewagi konkurencyjnej. Niebagatelne znaczenie w przypadku produktów oferowanych przez spółki doradztwa podatkowego ma bowiem nie tyle cena, co jakość świadczonych usług. Szczególnie istotne są poprawność i kompleksowość porady, gwarantująca bezpieczeństwo podatnika w ewentualnych sporach z organami podatkowymi a także proaktywne podejście do pojawiających się problemów. Wadliwa porada, oferowana nawet w najniższej cenie, nie spełni swojej funkcji, jaką jest gwarancja poczucia bezpieczeństwa podatnika.

3. Specyfika sektora usług doradczych w kontekście kreowania przewagi konkurencyjnej

Doradztwo podatkowe jest dziedziną stosunkowo młodą, powstałą w latach 90. XX wieku. Nie dziwi zatem fakt, że nie zostało dotychczas bogato opisane w literaturze, co ma swoje przełożenie na brak ugruntowanej definicji tego pojęcia. Co istotne, ustawa regulująca zawód doradcy podatkowego (Dz.U. z 2018 r. poz. 377) także nie zawiera definicji legalnej doradztwa podatkowego. Zapisy ustawy ograniczają się bowiem jedynie do enumeratywnego wyliczenia czynności, uznawanych za czynności doradztwa podatkowego, jak również wskazania podmiotów uprawnionych do ich zawodowego wykonywania. Odnosząc się do samego zawodu doradcy podatkowego, osoba decydująca się na wykonywanie tego zawodu musi spełnić szereg warunków, w tym m.in. odbyć w Polsce sześciomiesięczną praktykę zawodową, posiadać wyższe wykształcenie, pełną zdolność do czynności prawnych i równocześnie korzystać w pełni z praw publicznych, jak również złożyć z wynikiem pozytywnym egzamin na doradcę podatkowego.

Obecnie, wedle art. 2 ustawy o doradztwie podatkowym, do czynności doradztwa podatkowego zalicza się m.in. udzielanie opinii i wyjaśnień z zakresu ich obowiązków podatkowych i celnych oraz w sprawach egzekucji administracyjnej, prowadzenie ksiąg rachunkowych i ksiąg podatkowych, sporządzanie zeznań i deklaracji podatkowych, jak również reprezentacja w postępowaniach przed organami administracji publicznej i w zakresie sądowej kontroli decyzji, postanowień i innych aktów administracyjnych.

W nawiązaniu do powyższego należy wskazać, że zadaniem doradcy podatkowego jest wsparcie oraz ochrona interesu podatnika. Z uwagi na zmienność oraz stopień skomplikowania przepisów prawa podatkowego, niezbędnym jest ciągłe doszkalanie się oraz rozszerzanie wiedzy w tym zakresie. Jako przedstawiciele zawodu zaufania społecznego, doradcy podatkowi posiadają szerszą wiedzę z zakresu prawa podatkowego niż inni przedstawiciele wolnych zawodów, a poziom ich wiedzy ma bezpośrednie przełożenie na jakość świadczonych usług i tym samym, poczucie bezpieczeństwa podatnika.

Wśród cech wyróżniających sektor usług wymienia się m.in. niematerialny charakter produktu, wysoki poziom zindywidualizowania jakości usług profesjonalnych (charakter świadczenia osobistego, ściśle związanego z osobą konkretnego wykonawcy), podatność usług na personalizację (lojalność wobec konkretnego wykonawcy) oraz trudności w standaryzacji procesu świadczenia usług (Godlewska-Majkowska, Skrzypek, Płonka, 2016, s. 30). Do zdobycia przewagi konkurencyjnej w sektorze usług doradczych przyczynia się zatem ich forma świadczenia – nie można ich bowiem zastąpić mechanizacją czy komputeryzacją. Unikalność produktu, a zatem świadczonej usługi doradczej, kreują wówczas osobowość i kompetencje konkretnej osoby, co implikuje silną personalizację w postrzeganiu jakości usługi przez usługobiorców. Nie da się bowiem ukryć, że poszczególni doradcy podatkowi, pomimo tego, że powinni posiadać podobne kompetencje zawodowe, są różnie postrzegani. Z uwagi na specyfikę branży, budowanie rynku i pozycji konkurencyjnej jest oparte na reklamie osobistej (rekomendacjach) lub na budowaniu marki firmy świadczącej usługi. Przewagę konkurencyjną tworzą w tym przypadku unikalne uprawnienia formalne oraz

czynnik osobowościowy, kształtujące indywidualny kapitał intelektualny usługobiorcy lub jego zespołu. Kluczowym aspektem w tym przypadku jest zatem posiadanie stosownej wiedzy oraz zarządzanie nią w sposób efektywny. Niewystarczającym jest bowiem, że wiedzę niezbędną do realizacji danego projektu doradczego posiada jedynie kierownik projektu. Na efekt końcowy składa się praca każdego z członków zespołu. Brak kompetencji ze strony któregokolwiek z nich łączy się z ryzykiem wadliwości usługi, co może przełożyć się na negatywną opinię o całej organizacji i tym samym stanowić istotną barierę w tworzeniu przewagi konkurencyjnej na rynku doradczym.

4. Wiedza jako kluczowy zasób przyczyniający się do wzrostu konkurencyjności na rynku doradztwa podatkowego

W warunkach nowoczesnej gospodarki wiedza staje się kluczowym zasobem o charakterze strategicznym. Nabiera ona znaczenia jako decydujący czynnik, przesądzający o konkurencyjności spółki doradczej. Sukces w gospodarce opartej na wiedzy zależy w znacznym stopniu od tego jak organizacja radzi sobie w obszarze zarządzania wiedzą. Zdolność efektywnego wykorzystania zasobów wpływa bezpośrednio na potencjał konkurencyjny organizacji. We współczesnej gospodarce ważne miejsce przypada zatem generowaniu, dystrybucji, zastosowaniu informacji i wiedzy, zwłaszcza w warunkach zmian, niepewności i ryzyka. Zasoby niematerialne, w tym wiedza, informacja oraz ich jakość i aktualność, stają się dla przedsiębiorstwa istotnymi czynnikami konkurencyjności, ponieważ sukces w nowoczesnej gospodarce mierzony jest sukcesami w zarządzaniu wiedzą, a także umiejętnością pełnego wykorzystania kapitału intelektualnego firmy. Coraz częściej kluczem do sukcesu przedsiębiorstw stają się aktywa niematerialne, takie jak np. wiedza i motywacja pracowników (Godlewska-Majkowska, Skrzypek, Płonka, 2016, s. 46).

W nowej gospodarce niezwykle istotną jest zdolność efektywnego wykorzystania zasobów, które stanowią potencjał konkurencyjny. W kontekście posiadanej wiedzy, zdolność uczenia się szybciej niż konkurencja to niezwykle istotne źródło trwałej przewagi konkurencyjnej. Dostęp do wiedzy wpływa bowiem nie tylko na doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale również na jego wyniki ekonomiczne. Istotne jest jednak, że dopiero odpowiednie połączenie wiedzy z jej praktycznym wykorzystaniem stwarza warunki do tworzenia przewagi konkurencyjnej na rynku.

W warunkach nasilającej się konkurencyjności na rynku doradczym coraz większego znaczenia nabiera rywalizacja, innowacyjność oraz szybkość działania, co sprawia, że spółki doradcze muszą okazać się efektywnymi nawigatorami w konkurencyjnej przestrzeni rynkowej. Niezwykle istotnym w tym kontekście jest rozwój zasobów niematerialnych, które tworzą podstawy do skutecznej konkurencyjności. Dokonuje się to poprzez rozwijanie relacji z klientami, przyczyniających się do budowania ich lojalności, zadowolenia i satysfakcji. Budowa przewagi konkurencyjnej może opierać się również na obsłudze nowych segmentów klientów, znalezieniu nowej niszy rynkowej, wprowadzeniu nowych, innowacyjnych produktów i usług, a także ich dostosowanie do indywidualnych potrzeb klientów.

Dane podejście znajduje swoje poparcie w literaturze przedmiotu. Przykładowo A. Koźmiński zwrócił uwagę na szczególne cechy wiedzy, odpowiadające definicji zasobu strategicznego, umożliwiającego przetrwanie organizacji w sytuacji niepewności oraz utrzymaniu jej sterowalności (Koźmiński, 2005, s. 96-97). Ponadto, strategiczne znaczenie wiedzy wyraża formuła opracowana na użytek firmy Artur Andersen, łącząca w sobie zależność pomiędzy wiedzą, ludźmi, informacjami, technologią zespalającą ludzi i informacje oraz dzielenie się wiedzą (Probst, Raub, Romhardt, 2002, s. 193). Formuła ta odzwierciedla znaczenie wiedzy, stanowiącej podstawowy czynnik sukcesu, jak również podkreśla rolę dzielenia się wiedzą w procesie zarządzania zasobami intelektualnymi przedsiębiorstwa.

5. Zarządzanie wiedzą na rynku doradztwa podatkowego

Pod pojęciem wiedzy w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem należy rozumieć zorganizowany zasób informacji, który odpowiada zamierzeniom swych twórców oraz użytkowników. To wiedza stanowi zasób umożliwiający zdefiniowanie oraz rozwiązanie problemu. Zarządzanie wiedzą to zatem gospodarowanie danym zasobem, obejmujące proces tworzenia wiedzy, jej kodyfikacji, odnajdywania, magazynowania, porządkowania, stosowania oraz transferu (Janiszewski, Krasiński, 2018, s. 152).

Pomimo tego, że wiedza często rozumiana jest wąsko, jako wiedza techniczna, niezbędna do wykonania określonego działania, powinna być ona rozumiana szerzej, a zatem odnosić się do nabywców, rynku, partnerów, instytucji, pracowników, jak również do innych elementów rzeczywistości, w których przedsiębiorstwo funkcjonuje (Jemielniak, Koźmiński, 2012, s. 11-12).

Warto podkreślić, że większość przedsiębiorców w Polsce rozumie informację w sposób wąski, w ujęciu techniczno-użytkowym. Niewiele firm widzi bowiem związek pomiędzy nasileniem konkurencji a potrzebą posiadania informacji, stanowiącej unikalny zasób firmy. W opozycji do tego stoi stanowisko reprezentowane przez literaturę przedmiotu. Przykładowo R. Hall (1993, s. 607) wskazał na różne rodzaje wiedzy, nieuchwytne zasoby firmy. Wśród nich wymienił m.in. know-how, którym dysponują doradcy, bazy danych czy kulturę przetwarzania informacji i reagowania na nowości. Do zyskania przewagi konkurencyjnej nie wystarczy zatem jedynie posiadanie wiedzy, ale również umiejętność jej wykorzystania w praktyce. W tym kontekście znaczenia nabiera kreatywność i innowacja, których źródłem mogą okazać się pracownicy. Mogą bowiem posiadać pomysły odnoszące się do podnoszenia jakości i efektywności świadczonych usług. W danym kontekście szczególnego znaczenia nabiera kultura organizacyjna, która może wspierać lub tłumić aktywne i kreatywne podejście do pracy. Kreatywność w tym kontekście przejawia się w wykorzystaniu wiedzy z różnych dziedzin celem tworzenia nowych, niekonwencjonalnych pomysłów, przekładających się na nowe produkty i rozwiązania.

Jednym z kluczowych badaczy zarządzania wiedzą, który spopularyzował pojęcie przedsiębiostwa tworzącego wiedzę był I. Nonaka (Wojtysiak-Kotlarski, 2011, s. 294). W jego ujęciu, tworzenie wiedzy w danej organizacji sprowadza się do nieustannego i dynamicznego oddziaływania pomiędzy wiedzą ukrytą a wiedzą dostępną. Zgodnie z japońskim modelem tworzenia wiedzy, wiedza ludzka tworzona jest oraz przekazywana za pośrednictwem społecznych interakcji pomiędzy wiedzą ukrytą a jawną. O ile organizacja sama nie jest w stanie tworzyć wiedzy – podstawą tworzenia wiedzy jest wiedza ukryta jednostek – o tyle rolą organizacji jest mobilizowanie wiedzy ukrytej, która jest wytworzona i zakumulowana na poziomie jednostkowym, przy czym zmobilizowana wiedza zostaje wzmocniona przez cztery procesy konwersji (Nonaka, Takeuchi, 2000, s. 95-98). Wspomniane procesy (socjalizacja, eksternalizacja, kombinacja oraz internalizacja) tworzą swego rodzaju cykl. Proces socjalizacji, odnoszący się do „wiedzy współodczuwanej", sprowadza się do przekazywania wiedzy ukrytej pomiędzy ludźmi, co może dokonać się na linii mistrz-uczeń. Eksternalizacja z kolei, odnosi się do tzw. wiedzy pojęciowej, co polega na łączeniu fragmentów wiedzy jawnej, posiadanej przez poszczególne osoby. Kolejnym procesem jest kombinacja, łącząca się z „wiedzą usystematyzowaną", sprowadzająca się do przekształcenia wiedzy ukrytej w jawną. Ostatnim procesem składającym się na tworzenie wiedzy jest internalizacja, związana z tzw. wiedzą operacyjną. Internalizacja polega na wzbogaceniu indywidualnej wiedzy o wiedzę wygenerowaną w procesie kombinacji. Jak przedstawiono powyżej, cykl tworzenia wiedzy ma charakter spiralny, rozpoczyna się na poziomie jednostki, a następnie poszerza obszar interakcji, likwidując przy tym bariery wydziałów, oddziałów czy organizacji (Janiszewski, Krasiński, 2018, s. 158).

Rozważania zaprezentowane powyżej mają bezpośrednie przełożenie na funkcjonowanie spółek doradztwa podatkowego. Ciągłe doskonalenie oraz efektywne zarządzanie wiedzą jest bowiem nieodzowne w umacnianiu pozycji konkurencyjnej. Niemożliwym jest zidentyfikowanie a następnie rozwiązanie problemu klienta bez posiadania niezbędnej wiedzy. Brak wiedzy specjalistycznej w danej dziedzinie nie tylko nie pozwoli na udzielenie profesjonalnej porady, ale również może narazić klienta na straty oraz ewentualny spór z organem podatkowym. Wobec powyższego, kluczowym okazuje się efektywne zarządzanie wiedzą w organizacji, dokonujące się na wszystkich jej szczeblach, bez pominięcia pracowników usytuowanych najniżej w hierarchii. Brak wdrożenia procesu zarządzania wiedzą oraz dzielenia się nią może zaowocować utratą kluczowych klientów, pozyskanych przez konkurencję działającą sprawniej oraz lepiej identyfikującą okazje na rynku, jak również utratą zaufania, niezbędnego w świadczeniu usług doradztwa podatkowego.

6. Zarządzanie wiedzą jako źródło przewagi konkurencyjnej w spółce doradztwa podatkowego

Wiedza od lat uważana jest za jedno z najistotniejszych źródeł przewag konkurencyjnych współczesnych przedsiębiorstw (Lipczyński, 2014, s. 52). Zgodnie ze stwierdzeniem Nonaki, w gospodarce w której pewną rzeczą jest jedynie niepewność, to wiedza jest kluczowym źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej, co ma swoje zastosowanie szczególnie w długim horyzoncie czasowym. Ponadto należy przyznać, że zarządzanie współczesną organizacją nie może opierać się na doświadczeniu czy intuicji. Istotnym jest bowiem, by kierowanie przedsiębiorstwem opierało się na profesjonalnie zebranych i przetworzonych informacjach, a przedsiębiorstwo tworzyło również własną wiedzę, rozpowszechniało ją oraz sprawnie zamieniało w nowe produkty i technologie.

Już na początku lat 90. Nonaka dostrzegł, że nie samo uczenie się, ale wiedza jest trwałym źródłem przewagi konkurencyjnej (Jashapara, 2014, s. 187). Wobec powyższego wprowadził pojęcie przedsiębiorstwa generującego wiedzę, a zatem przedsiębiorstwa tworzącego innowacje, wynikające z generowanej wiedzy. Podstawową wadą wielu modeli organizacji uczącej się jest bowiem stwierdzenie, że organizacja ucząca się sama w sobie jest źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej. Jednym z przykładów dynamicznego modelu, który uwzględnia charakter strategiczny organizacji uczącej się jest model organizacji uczącej się konkurencyjnie (Jashapara, 2014, 190). Zgodnie z założeniami modelu, organizacyjne uczenie się jest nierozerwalnie związane z kwestią konkurowania a kluczem do sukcesu jest dostosowanie organizacji do otoczenia. W modelu odrzuca się zatem podejście planistyczne, pogłębione analizy i prognozy nie są w stanie bowiem przewidzieć dynamicznych procesów konkurencyjnych. Zakłada się zatem, że formułowanie strategii stanowi skomplikowany, następujący stopniowo proces uczenia się o charakterze przystosowawczym, w związku z czym środki i cele są ustalane w tym samym czasie, lub też ściśle się ze sobą splatają. Stąd organizację uczącą się konkurencyjnie określa się jako przedsiębiorstwo, które stale ewoluuje i dostosowuje się do otoczenia, przy czym uczenie się koncentruje się na aktualnie dominujących siłach konkurencyjnych. Wskazany model zawiera w sobie zatem dwa elementy: strategii oraz organizacyjnego uczenia się, rozpatrywanego w kategoriach uczenia się poznawczego i zachowawczego. Pod pojęciem uczenia się zachowawczego należy przy tym rozumieć nowe sposoby działania lub reagowania, opierające się na dotychczasowych interpretacjach. Uczenie się poznawcze z kolei, odnosi się do zmian organizacyjnych, wpływających na interpretację faktów, przez co na nowo kształtują wspólne pojmowanie rzeczywistości przez pracowników.

Co istotne, model organizacji uczącej się konkurencyjnie opiera się na założeniu, że uczenie się samo w sobie nie wystarcza na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, stąd główny nacisk kładziony jest na jego właściwe ukierunkowanie. Innymi słowy, model postuluje koncentrację procesów uczenia się na tej sile konkurencyjnej, która w danym momencie w najwyższym stopniu oddziaływuje na przedsiębiorstwo. Należy jednak podkreślić, że jest to układ dynamiczny, w którym co jakiś czas dominującą pozycje zajmuje inna siła. Do podstawowych sił, które oddziaływują na przedsiębiorstwo należy m.in. nacisk na biegłość, związany z zadaniami wymagającymi głębokiej wiedzy oraz głębokich umiejętności w danej dziedzinie, charakterystyczny dla przedsiębiorstw opierających się na wysokiej klasy specjalistach, co jest charakterystyczne dla branży doradztwa podatkowego. Z uwagi jednak na to, że co pewien czas dominuje inna siła, organizacja ukierunkowana na uczenie się znajduje się w ciągłym ruchu, natomiast organizacje statyczne, ignorujące zmiany zachodzące w otoczeniu, nieuchronnie stają w obliczu kryzysu wewnętrznego. Wiadomym jest bowiem, że z czasem przyjęte sposoby dające przewagę konkurencyjną tracą na wartości, przez co konieczna jest weryfikacja dotychczasowych rozwiązań (Lipczyński, 2014, s. 50).

Wyjaśnieniem powstawania i utrzymania przewagi konkurencyjnej firmy związanej z szeroko rozumianą wiedzą zajmuje się również teoria firmy opartej na wiedzy. Zgodnie z teorią, przedsiębiorstwo stanowi podmiot tworzący wiedzę, przy czym wiedza i umiejętność jej wykorzystania stanowią najważniejsze źródło przewagi konkurencyjnej (Lipczyński, 2014, s. 52). Istotnym jest bowiem, że wiedza jest zasobem zróżnicowanym, niejednokrotnie posiadającym cechy zasobów strategicznych. Z uwagi na to, że wiedza jest zasobem cennym przyczynia się do osiągania przewagi konkurencyjnej. Biorąc z kolei pod uwagę, że stanowi zasób rzadki, trudny do substytucji i imitacji, uzyskana przewaga konkurencyjna jest trwała. Specjalistyczna wiedza jest uznawana za rzadką, ponieważ jej ilość nie wystarcza na zaspokojenie popytu na jej usługi, co wy-

nika choćby z tego, że podaż nie może zostać gwałtownie zwiększona.

Dane rozważania mają bezpośrednie przełożenie na zarządzanie wiedzą w spółce doradztwa podatkowego. Obecnie dostęp do informacji nie jest szczególnie utrudniony, choć liczba specjalistów posiadająca szczegółową wiedzę w tej dziedzinie jest ograniczona. Istotnym jest jednak jak otrzymane informacje zostaną wykorzystane i na ile dynamicznie organizacja reaguje na zmiany w swoim otoczeniu. Największe znaczenie dla uzyskania i zachowania przewagi konkurencyjnej będzie miała zatem umiejętność wykorzystania posiadanych zasobów. W związku z tym, spółki doradcze dysponujące takimi samymi, cennymi zasobami, jakimi są wykwalifikowani pracownicy, mogą uzyskać przewagę nad konkurencją, dzięki temu, że więcej od nich otrzymują. Wyższy stopień wykorzystania zasobu wiedzy, wynikający z racjonalnego zarządzania nią, przełoży się bowiem na powstanie przewagi konkurencyjnej. Z uwagi na ciągłe zmiany przepisów oraz podejścia organów podatkowych do ich interpretacji, otoczenie spółek doradztwa podatkowego jest szczególnie dynamiczne. Wobec tego, nieodzownym jest stałe dostosowywanie się do potrzeb rynku oraz ukierunkowanie procesów uczenia się na siłę konkurencyjną, która w danym momencie w najwyższym stopniu oddziaływuje na organizację.

7. Zakończenie

W nowoczesnych i innowacyjnych organizacjach znaczącą rolę odgrywa systematyczne szkolenie oraz doskonalenie pracowników, niezbędne do aktualizacji ich wiedzy. Dane podejście ma ogromne znaczenie m.in. w zawodach eksperckich, do jakich należy zawód doradcy podatkowego. Doradca, pełniąc zawód zaufania publicznego, jest zobligowany do udzielania rzetelnych porad, opierając się nie tylko na znajomości przepisów prawa ale również praktyce życia gospodarczego. Mając na uwadze zmienność przepisów prawa podatkowego oraz interpretację poszczególnych przepisów przez organy podatkowe oraz sądy administracyjne, proces ciągłego doskonalenia oraz dzielenia się wiedzą jest nieodzowny. W praktyce bowiem niemożliwym jest przyswojenie wszystkich niezbędnych informacji w pojedynkę, bez racjonalnego zarządzania wiedzą na poziomie zespołu projektowego oraz całej organizacji.

Wobec powyższego, wdrożenie w organizacji koncepcji zarządzania wiedzą jest w pełni zasadne. Wśród korzyści, jakie przynosi jej implementacja można wymienić m.in. nastawienie na ciągłe doskonalenie, wzrost potencjału innowacyjnego oraz wykorzystanie kreatywności pracowników. Niezwykle istotnym jest jednak, by proces zarządzania wiedzą i uczenia się został ukierunkowany w ten sposób, by umożliwiał dostosowanie do zmiennego otoczenia oraz podlegał regularnej weryfikacji. Wskazane podejście ma bowiem bezpośrednie przełożenie na umocnienie pozycji oraz wykreowanie trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku.

Bibliografia

Clarke, L. (1997). *Zarządzanie zmianą*. Warszawa: Gebethner & S-ka.

Glover, W.J., Farris, J.A., Van Akenc, E.M. (2015). The Relationship between Continuous Improvement and Rapid Improvement Sustainability. *International Journal of Production Research.*

Godlewska-Majkowska, H., Skrzypek, E., Płonka, M. (2016). *Przewaga konkurencyjna w przedsiębiorstwie. Sektor, wiedza, przestrzeń*. Warszawa: Texter.

Hall, R. (1993). A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*.

Janiszewski, J.M., Krasiński, M. (2018). Kaizen we wspieraniu kreowania wiedzy i działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. [w:] K. Bratnicka-Myśliwiec, A. Dyląg, B. J. Gabryś (red.), *Proaktywność i podejmowanie ryzyka w procesie rozwoju organizacji*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Jashapara, A. (2014). *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.

Jemielniak, D., Koźmiński A.K. (2012). *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: Wolters Kluwer.

Koźmiński, A. (2005). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: PWN.

Lipczyński, T. (2014). Wiedza jako narzędzie budowy przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw. *Informatyka Ekonomiczna*, 1(31), 47-57.

Nonaka, I., Tekeuchi, H. (2000). *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*. Warszawa: Poltext.

Obłój, K. (2002). *Tworzywo skutecznych decyzji*. Warszawa: PWE.

Porter, M.E. (2006). *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.

Porter, M.E. (2010). *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o.

Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (2002). *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Warszawa: PWN.

Skawińska, E. (red.) (2002). *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*. Warszawa-Poznań: PWN.

Ustawa o doradztwie podatkowym z dnia 5 lipca 1996 r. **(**Dz.U. z 2018 r. poz. 377).

Wawrzyniak, B. (1999). *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*. Warszawa: Poltext.

Wojtysiak-Kotlarski, M. (2011). *Teoria przedsiębiorstwa a koncepcje zarządzania i praktyka biznesu*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

Knowledge management in achieving a competitive advantage in the tax advisory market

Magdalena Kołton
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Abstract:

The aim of the article is to show the essence of the concept of knowledge management in creating a competitive advantage of enterprises, with particular reference to the tax advisory industry. Considering the significant changeability of the environment, manifested in frequent amendments to the applicable tax law, as well as the constant change of tax authorities 'and administrative courts' approach to the interpretation of individual regulations, implementation of the knowledge management process in entities providing tax advisory services is indispensable. Rational knowledge management, based on continuous improvement and sharing of knowledge at all levels of the project team and organization, enables the increase of the quality of services provided, contributes to creating a competitive advantage and maintaining the trust of existing customers and the confidence of new clients, which is indispensable in the profession of social trust such as tax advisor. The article was based on a systematic literature review.

Keywords: tax advisory, competitive advantage, knowledge management
JEL codes: M10

Kaizen Costing jako metoda usprawniająca zarządzanie kosztami w przedsiębiorstwie

Monika Wójcik, Jolanta Walas-Trębacz
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Streszczenie:

Ciągły rozwój przedsiębiorstw sprawia, że potrzebują one coraz precyzyjniejszych informacji do dalszego funkcjonowania. Szczególnie ważne są informacje o kosztach, których dostarcza odpowiednio dostosowany do potrzeb przedsiębiorstwa rachunek kosztów.

W niniejszym artykule skupiono się na przedstawieniu nowoczesnego rachunku kosztów – Kaizen Costing, jego idei, etapów wprowadzania w przedsiębiorstwie oraz zalet i wad wynikających z jego zastosowania. Oprócz ujęcia teoretycznego, artykuł zawiera aspekt praktyczny odnoszący się do charakterystyki zarządzania kosztami w analizowanym przedsiębiorstwie produkcyjnym. Na podstawie przeprowadzonej oceny istniejącego systemu zarządzania kosztami, stwierdzonych braków w zakresie zaspakajania istniejących potrzeb decydentów oraz w celu poprawy skuteczności procesu zarządzania kosztami w analizowanej firmie zaproponowano wdrożenie nowego rachunku Kaizen Costing.

Słowa kluczowe: koszty, kaizen costing, zarządzanie kosztami
Kody JEL: M10

1. Wprowadzenie

Współczesne prowadzenie działalności gospodarczej wymaga dostosowywania się do zachodzących zmian oraz podejmowania szybkich i racjonalnych decyzji na podstawie przejrzystych i jednoznacznych informacji o kosztach W tym celu ważny jest wybór właściwego narzędzia rachunkowości zarządczej, które pozwoli na skuteczne zarządzanie kosztami w przedsiębiorstwie. Obecnie istnieje wiele metod, które umożliwiają poznanie czynników kosztotwórczych oraz pozwalają na skuteczne zarządzanie poziomem i strukturą kosztów, a także wpływają na kształtowanie się ich w czasie. Szczególnie w ciągu ostatnich lat nastąpił rozwój nowszych koncepcji i metod wspomagających zarządzanie kosztami (Zyznarska-Dworczak, 2012, s. 51).

Obecnie tradycyjne rachunki kosztów, za które uważa się rachunek kosztów pełnych oraz rachunek kosztów zmiennych, nie dają już rzetelnych danych do wyceny produktów oraz alokacji zasobów, ponieważ w obecnych czasach zachodzą zmiany w kosztach produkcji, a także zauważa się spadek udziału kosztów bezpośrednich w kosztach całkowitych produktów i stały wzrost udziału kosztów pośrednich. Na takie przemiany w strukturze kosztów mają wpływ zachodzące zmiany w procesach produkcyjnych m.in. rosnąca automatyzacja procesów produkcyjnych (Nowak, 2011, s. 207). Dokonujące się zmiany w procesie gospodarczym spowodowały, że przedsiębiorstwa potrzebują coraz dokładniejszych danych finansowych, dlatego współczesne systemy służące do ewidencji oraz rozliczania kosztów powinny dostarczać informacji koniecznych m.in. do oceny rentowności zróżnicowanych pod względem asortymentowym i jakościowym produktów, oceny opłacalności sprzedaży wyrobów według nabywców, rynków zbytu czy wyboru najkorzystniejszej dla przedsiębiorstwa strategii rynkowej (Janik, Paździor, 2010, s. 205).

Efektywne zarządzanie kosztami, uwzględniające panującą konkurencję i zmieniające się otoczenie, potrzebuje nowoczesnych instrumentów, do których zalicza się np. *Activity Based Costing, Target Costing* czy *Kaizen Costing*. Nowoczesne modele rachunku kosztów oprócz tego, że spełniają wymagania rachunkowości finansowej i są przydatne do sporządzania sprawozdań, to również spełniają potrzeby kadry kierowniczej i menedżerów przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania strategicznego i operacyjnego przedsiębiorstwem (Jaruga, Kabalski, Szychta, 2010, s. 109).

Artykuł składa się z dwóch części: teoretycznej, w której zaprezentowano jeden z nowoczesnych modelów rachunków kosztów – *Kaizen Costing*, natomiast w części praktycznej przedstawiono charakterystykę przedsiębiorstwa, występujący w nim sposób zarządzania kosztami oraz stosowane metody zarządzania kosztami. W celu napisania części praktycznej posłużono się dwiema metodami badawczymi: kwestionariuszem ankietowym oraz wywiadem. Pozwoliły one na pozyskanie niezbędnych informacji o funkcjonowaniu istniejącego systemu zarządzania kosztami. Przeprowadzona ocena poziomu zarządzania kosztami w przedsiębiorstwie pozwoliła na zasugerowanie rozwiązania, które pozwoliłoby na skuteczniejsze i efektywniejsze rozliczenie kosztów poszczególnych grup produktów a mianowicie wprowadzenie koncepcji redukcji kosztów.

2. Charakterystyka podstawowych założeń koncepcji redukcji kosztów (Kaizen Costing)

Koncepcja redukcji kosztów wywodzi się z japońskiej filozofii zarządzania organizacją *kaizen*[1]. Termin ten składa się z dwóch japońskich wyrazów: *kai* – zmiana i *zen* – dobry (Al-Noorachi, 2016, s. 101).W związku z tym *kaizen* oznacza zmierzający do lepszego i jest to filozofia zorientowana na systematyczne oraz stopniowe ulepszanie procesów gospodarczych, które występują w przedsiębiorstwie. *Kaizen* jest to proces ciągłego doskonalenia, czyli podnoszenia jakości we wszystkich obszarach firmy, który dodatkowo zakłada zaangażowanie wszystkich pracowników (Kowalczyk, 2013, s. 114).

W obszarze zarządzania kosztami koncepcja ta wyraża się za pomocą *kaizen costing*, czyli rachunku redukcji kosztów, zwanego także rachunkiem kosztów ciągłego doskonalenia. Zarządzanie zgodnie z tą koncepcją umożliwia optymalizację zużycia zasobów przy pomocy zidentyfikowania miejsc oszczędności (Zyznarska-Dworczak, 2012, s. 81).

Kaizen costing można określić jako ciągłe poszukiwanie oraz wdrażanie usprawnień, które obniżą koszty i poprawią wydajność pracy oraz jednocześnie zwiększą jakość wyrobów (Rokita, 2017, s. 186). Działania podejmowane w rachunku kosztów ciągłego doskonalenia, utrzymują aktualny poziom kosztów produkcji, a następnie starają się je zredukować do określonego w planie przedsiębiorstwa poziomu (Trzcińska, 2012, s. 141).

Za główne zadanie tej koncepcji uznaje się ciągły pomiar kosztów oraz wprowadzanie udoskonaleń, które pomogą wyeliminować lukę pomiędzy wartością planowanego zysku a przewidywanym zyskiem możliwym do osiągnięcia w przyszłych warunkach (Papaj, 2016, s. 77). Charakterystyczną cechą *kaizen costing* jest to, że każdy pracownik powinien poszukiwać rozwiązań, które ulepszą procesy, za które on sam odpowiada. W związku z tym jest to ciągły i nieprzerwalny proces, realizowany w małych krokach, o długoterminowych charakterze (Franke, 2016, s. 96-97).

Za istotę kaizen costing uznać można (Niedziółka, Piasek, 2009, s. 81):

- silny nacisk na redukcję kosztów,
- zmierzanie do osiągnięcia ustalonego poziomu kosztów,
- nieprzerwane doskonalenie procesu produkcyjnego,
- zwiększanie efektywności operacyjnej,
- comiesięczne określanie celów redukcji oraz porównanie i analizę powstałych odchyleń od docelowych wielkości redukcji kosztów,
- uzgadnianie razem z pracownikami wytwórczymi poziomu redukcji kosztów.

Koncepcja *kaizen costing* składa się trzech podstawowych etapów (Zyznarska-Dworczak, 2012, s. 82; Niedziółka, Piasek, 2009, s. 81):

- określenie miesięcznych kwot kosztów do redukcji,
- realizacja działań usprawniających, które pozwolą osiągnąć wyznaczoną obniżkę kosztów,
- analiza powstałych odchyleń.

W praktyce można wyróżnić dwie odmiany działań występujące w rachunku kosztów ciągłego doskonalenia podejmowane w celu redukcji kosztów (Kamela-Sowińska i in., 2010, s. 249):

- działania podejmowane po upływie trzech miesięcy od wprowadzenia produktu na rynek,

[1] Filozofia *kaizen* zapoczątkowana została w latach 40. XX wieku w Stanach Zjednoczonych, gdzie była znana jako *continuous improvement* (Bochenek, 2018, s.10). Natomiast po II Wojnie Światowej przeniosła się na grunt japoński, gdzie stała się częścią kultury. Koncepcja ta zmieniła japońską gospodarkę i stała się praktyką nieustannego doskonalenia życia osobistego i społecznego (Trzcińska, 2012, s. 142).

– działania podejmowanie w sposób ciągły związane z opracowaniem rocznego budżetu przedsiębiorstwa.

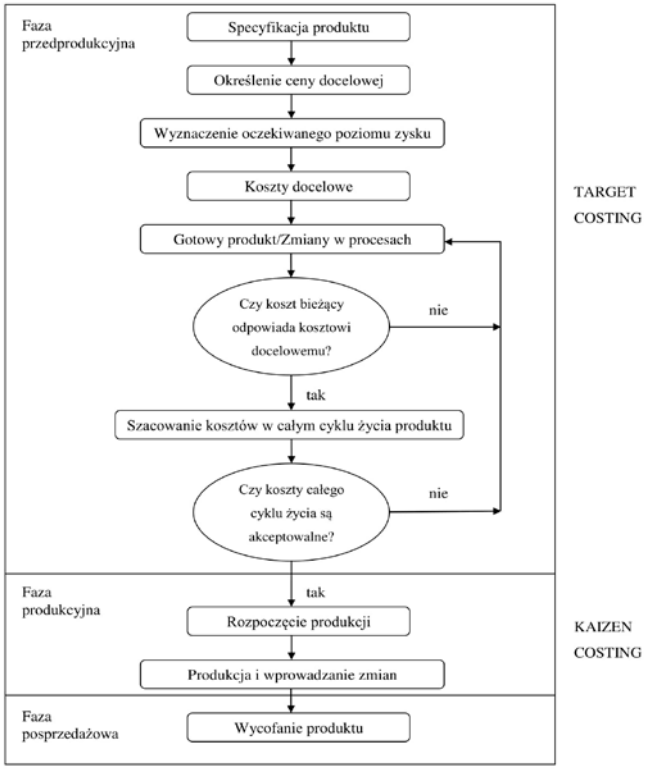
Pierwsza z wyżej wymienionych odmian jest uzupełnieniem rachunku kosztów docelowych. Zastosowanie w tym przypadku rachunku kosztów ciągłego doskonalenia ma na celu redukcję strategicznej części kwoty redukcji kosztów, co doprowadzi do osiągnięcia poziomu kosztu docelowego założonego na etapie przedprodukcyjnym (Bochenek, 2018, s. 14). Wszelkie działania oceniające czy koszty rzeczywiste wytwarzania produktu nie przewyższyły kosztów docelowych, wykonuje się po upływie trzech miesięcy od wprowadzenia wyrobu na rynek. Okres ten bowiem potrzebny jest na zapoznanie się pracowników z procesem produkcji danego wyrobu. Jeśli badania wykażą, że koszty rzeczywiste są wyższe od kosztów docelowych, to następuje powołanie specjalnego zespołu (Kowalczyk, 2013, s. 115). Jego zadaniem jest zaplanowanie oraz koordynacja działań, których realizacja spowoduje, że jednostkowy koszt wytworzenia produktu zrówna się z poziomem kosztu docelowego (Piersiala, 2012, s. 92).

Rysunek 1 ukazuje model łącznego zastosowania rachunku kosztów docelowych i rachunku redukcji kosztów w kompleksowym zarządzaniu kosztami w poszczególnych fazach cyklu życia produktu. Oprócz ograniczania kosztów produktu połączenie tych dwóch rachunków pozwala także na zwiększenie świadomości wśród pracowników, co do miejsca oraz roli kosztów w przedsiębiorstwie (Jabłoński, Jabłoński, 2005, s. 13).

Druga odmiana rachunku kosztów ciągłego doskonalenia powiązana jest natomiast z rocznym budżetowaniem. Jej celem jest doprowadzenie do uzyskania zaplanowanego poziomu zysku poprzez redukcję kosztów (Bochenek, 2018, s. 14). Rachunek ten prowadzony jest z okresu na okres, a podejmowane systematycznie działania powinny zmierzać do racjonalnego wykorzystania zużywanych zasobów, co w efekcie końcowym pozwoli osiągnąć planowaną obniżkę kosztów (Czubakowska, Gabrusewicz, Nowak, 2006, s. 212).

Początkowym etapem tej koncepcji jest sporządzenie wstępnego rocznego budżetu przedsiębiorstwa, który jest oparty na jednostkowych kosztach zmiennych z poprzedniego okresu. Jednocześnie ustalany jest także oczekiwany poziom zysku ze sprzedaży. Porównując ustaloną wcześniej wartość zysku oraz tą, która jest w budżecie otrzymuje się różnicę, która jest docelową wielkością redukcji kosztów. Następnie kwota ta rozdzielana jest na poszczególne jednostki organizacyjne, które powinny określić, jaki jest możliwy do wypracowania przez nie zakres redukcji kosztów. Po tym etapie następuje sporządzenie ostatecznej wersji budżetu, która bierze pod uwagę planowane działania usprawniające przebieg procesu produkcyjnego (Nowak, Wierzbiński, 2010, s. 146-153).

Rys. 1. Schemat łącznego funkcjonowania *target costing* i *kaizen costing*



Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Trzcińska, 2012, s. 144; Niedziółka, Piasek, 2009, s. 82; Zyznarska-Dworczak, 2012, s. 84; Jabłoński, Jabłoński, 2005, s. 13).

Rachunek kosztów ciągłego doskonalenia jak każda metoda ma swoje mocne oraz słabe strony. Zestawienie korzyści oraz ograniczeń przedstawia tabela 1.

Tab. 1. Zalety oraz ograniczenia *kaizen costing*

Zalety	Wady
– ciągła redukcja kosztów, – nieustanne doskonalenie procesów, – niskie koszty wprowadzanych zmian, – zaangażowanie wszystkich pracowników, – mało ryzyko niepowodzenia.	– brak zauważalnych efektów w krótkim czasie, – trudności w ocenie efektywności działań usprawniających.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Trzcińska, 2012, s. 148-149; Niedziółka, Piasek, 2009, s. 83-84).

Przedsiębiorstwo wykorzystując *kaizen costing* nieustanne dąży do regularnego obniżania poziomu kosztów, analizuje powstałe odchylenia i wprowadza działania naprawcze w celu osiągnięcia założonego planu redukcji (Papaj, 2016, s. 79). Poprzez ocenę procesów zachodzących w przedsiębiorstwie menedżerowie mogą wdrażać zmiany, dzięki czemu udoskonalają pracę w organizacji. Koszty tych zmian są niewielkie, ponieważ w usprawnianiu procesów bierze udział załoga firmy, co oznacza, że nie ma potrzeby opłacania zewnętrznych specjalistów. Jedynym kosztem może być system motywacyjny, który powinien wynagradzać pracowników za zgłaszanie propozycji udoskonalania swojej pracy (Niedziółka, Piasek, 2009, s. 83-84).

Atutem *kaizen costing* jest angażowanie wszystkich pracowników, od najniższego szczebla organizacji do kierownictwa, co jest dodatkowym źródłem informacji zarządczej (Kadłubska, 2017, s. 31). Metoda ta jest obarczona także niskim ryzykiem. Jednak stosując ten rachunek w krótkim czasie nie da się dostrzec efektów, bowiem są one możliwe do zauważenia dopiero w dłuższym okresie czasu (Trzcińska, 2012, s. 145).

3. Charakterystyka zarządzania kosztami w badanym przedsiębiorstwie

Firma Polsynt[2] jest producentem i eksporterem żywic syntetycznych na bazie mocznika, melaminy, styrenu, fenolu i metanolu, dlatego też oferuje szeroki asortyment wyrobów dla wielu gałęzi przemysłu. Jej główną ofertę produktową stanowią żywice poliestrowe, nowolakowe, do materiałów drewnopochodnych, izolacyjnych, tworzyw warstwowych, żelkoty, formalina oraz szpachlówka do renowacji karoserii samochodowych.

W firmie została przeprowadzona analiza i ocena sposobów zarządzania kosztami w oparciu o pozyskaną dokumentację oraz rozmowy z pracownikami Działu Ekonomicznego i Kosztów, który zajmuje się zarządzaniem kosztami. Dodatkowo w przedsiębiorstwie przeprowadzone zostały badania ankietowe w okresie od 14 maja 2018 r. do 25 maja 2018 r. W badaniach tych wzięło udział 7 pracowników Działu Ekonomicznego i Kosztów. Celem przeprowadzanych badań ankietowych była diagnoza funkcjonowania stosowanego w firmie rachunku kosztów oraz ocena efektywności systemu zarządzania kosztami. Wykorzystany w badaniach kwestionariusz ankietowy składa się z dwóch części. Pierwsza część zawiera 3 pytania metryczkowe, natomiast druga – zawierała 26 pytań szczegółowych, odnoszących się do zarządzania kosztami w firmie.

W badanym przedsiębiorstwie struktura kosztów charakteryzuje się tym, że w kosztach całkowitych firmy około 80% stanowią koszty surowców, które są zużywane do produkcji wyrobów gotowych. Tak wysoki udział kosztów zużycia surowców wynika ze specyfiki działalności przedsiębiorstwa. Na wysokość tych kosztów największy wpływ mają ceny notowań podstawowych surowców na giełdach. Natomiast w tych 80% kosztów surowców można wyróżnić strategiczne koszty tych surowców, które są najbardziej i najczęściej wykorzystywane. Ich udział w kosztach surowców stanowi 15%. Oprócz kosztów surowców w przedsiębiorstwie można wyróżnić jeszcze takie koszty, jak m.in.: koszty czynników energetycznych, koszty transportu, koszty wynagrodzeń, koszty remontów, podatki i opłaty, koszty sprzedaży oraz zakupu, koszty jakości czy koszty zarządu.

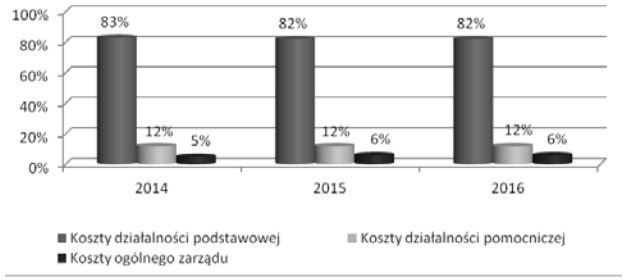
Po przeanalizowaniu struktury kosztów wg rodzajów w badanej firmie można stwierdzić, że w latach 2014-2016 wskaźniki struktury kosztów rodzajowych nie wykazują większych zmian. Udział procentowy poszczególnych kosztów jest prawie niezmienny w badanym okresie. Największym udziałem cechują się koszty zużycia materiałów, które w 2016 roku stanowią 78% wszystkich kosztów. Natomiast pozostałe pozycje kosztów posiadają znacznie niższe udziały w kosztach całkowitych. Spośród nich można wyróżnić dwie największe pozycje: koszty wynagrodzeń, które w 2016 roku wyniosły 7% oraz koszty usług transportowych, które posiadają 5% udział w całkowitych kosztach. Reszta pozycji kosztowych ma niewielki udział, bo w większości 1% lub 2%.

Poza tym, że w firmie stosowany jest układ rodzajowy kosztów to także koszty ewidencjonowane są jeszcze w układzie kalkulacyjnym oraz w układzie z podziałem na koszty stałe i zmienne. Ewidencjonowanie kosztów w układzie rodzajowym wynika z celów obligatoryjnej sprawozdawczości finansowej, natomiast ewidencja w układzie kalkulacyjnym pozwala na poznanie miejsc powstawania kosztów oraz na dokładną kontrolę kosztów.

[2] Nazwa firmy została zmieniona z uwagi na ochronę danych.

Rysunek 2 przedstawia strukturę kosztów wg ich miejsc powstawania w analizowanej firmie w latach 2014-2016.

Rys. 2. Struktura kosztów według miejsc ich powstawania



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z firmy.

W badanej firmie największy udział w całkowitych ponoszonych kosztach mają koszty działalności produkcyjnej. Ich udział jest niezmienny w badanym okresie i wynosi on powyżej 80%. Pozostałe koszty posiadają znacznie mniejsze udziały. W analizowanym okresie koszty działalności pomocniczej nie uległy zmianom, stanowiły one 12%. Najmniejszy udział mają koszty ogólnego zarządu, który w 2016 roku wyniósł 6%.

Wszystkie zachodzące operacje gospodarcze, które mają bezpośredni wpływ na pozycje kosztów są ewidencjonowane w specjalistycznym zintegrowanym systemie informatycznym klasy ERP. W systemie tym odbywa się rozliczanie kosztów, które jest w pełni zautomatyzowane i wynika z bezpośrednio zarejestrowanych danych przez pracowników. System ten dostarcza prostych, czytelnych danych, które pozwalają na szybkie ich wykorzystanie. Co ważne jest on bardzo sprawny i pomocny w zarządzaniu kosztami oraz pozwala uzyskiwać danych w różnych formach i przekrojach, co pozwala na szybkie i racjonalne podejmowanie decyzji oraz ułatwia nie tylko zarządzanie kosztami, lecz zarządzanie całym przedsiębiorstwem. Wszystkie ponoszone w przedsiębiorstwie koszty zarejestrowane w tym systemie są bardzo szczegółowo analizowane po zamknięciu każdego miesiąca w rozbiciu na koszty stałe i koszty zmienne. Analizując strukturę kosztów w podziale na stałe i zmienne można zauważyć, że w badanym przedsiębiorstwie w latach 2014 - 2016 przeważają koszty zmienne. Dostrzegalny jest także niewielki spadek kosztów zmiennych, w 2014 roku ich udział wynosił 89%, natomiast w 2016 r. – 86%. Zmniejszenie udziału kosztów zmiennych oznacza wzrost udziału kosztów stałych w całkowitych kosztach. W 2014 r. koszty stałe miały 11% udziału, a w 2016 r. ich udział wzrósł do 14%.

W analizowanej firmie podstawowym narzędziem wykorzystywanym do zarządzania kosztami jest podział kosztów na stałe i zmienne oraz wynikający z niego rachunek marż pokrycia kosztów. Koszty zmienne są bezpośrednio przypisywane do produktów, natomiast koszty stałe w całości są przypisywane na cały zakład. Stosowany w firmie rachunek marż pokrycia kosztów wraz z istniejącym sposobem ewidencji pozwala na m.in. na zaplanowanie kosztów danych produktów, wiarygodną kalkulację oraz ustalenie ceny poszczególnych produktów wraz z szybką zmianą w wielkościach ich produkcji, analizę i kontrolę kosztów w różnych okresach oraz różnych przekrojach.

Wykorzystywany rachunek kosztów spełnia wiele funkcji w przedsiębiorstwie i to z nich wypływa jego wielkie znaczenie nie tylko w zakresie podejmowania decyzji przez kierownictwo firmy, ale także w procesie kontrolnym oraz planistycznym. Najważniejszymi funkcjami rachunku kosztów dla decydentów są m.in. funkcje: informacyjna, rejestracyjna, analityczna, optymalizacyjna oraz kontrolna kosztów. Pełniąc te funkcje rachunek kosztów:

- tworzy informacje dostosowane do potrzeb jego wewnętrznych i zewnętrznych użytkowników,
- ujmuje skutki operacji gospodarczych, w tym szczególnie zużycia zasobów,
- pozwala na badanie i ocenę poziomu, struktury i dynamiki kosztów,
- stanowi podstawę do dokonywania wyboru wariantów działań, ponieważ dostarcza informacje, które opisują różne sytuacje decyzyjne,
- dostarcza informacje kosztowe, które pozwalają na ocenę poszczególnych ośrodków odpowiedzialności oraz kontrolę kosztów.

Nie mniej ważne funkcje rachunku kosztów w procesie decyzyjnym pracownicy firmy uznali funkcje: klasyfikacyjną, sprawozdawczą i motywacyjną. Spełnianie tak wielu różnych funkcji przez rachunek marż pokrycia kosztów, świadczy o tym, że generuje on wieloprzekrojowe informacje, które są właściwie dopasowane do potrzeb zarządzania przedsiębiorstwem.

Oprócz stosowania rachunku marż pokrycia kosztów w firmie wykorzystuje się także budżetowanie, które odbywa się na podstawie instrukcji

planowania działalności gospodarczej, która jest zarządzeniem dyrektora generalnego firmy. Instrukcja ta zawiera szczegółowe wytyczne dla wszystkich komórek przedsiębiorstwa w zakresie przygotowywania odpowiednich danych do budżetu. Każdy dział przygotowuje informacje, które są potrzebne do późniejszego stworzenia budżetu. Przykładowe informacje, które są przygotowywane do procesu budżetowania przedstawia tabela 2.

Tab. 2. Przykładowe informacje przygotowywane przez odpowiednie działy potrzebne do budżetowania

Dział firmy	Rodzaje przygotowywanych informacji
Dział Zakupów	Informacje o cenach zakupów materiałów
Dział Handlowy i Dział Marketingu	Informacje o wielkości sprzedaży, cenach poszczególnych wyrobów (budżet sprzedaży)
Dział Rozwoju	Informacje o planowanych badaniach nad nowymi produktami
Dział BHP i Bezpieczeństwa Technicznego oraz Wydział Utrzymania Ruchu i Inwestycji	Informacje o planowanych remontach i inwestycjach
Wydział Ochrony Środowiska	Informacje o wysokości nakładów na ochronę środowiska
Wszystkie komórki w firmie	Informacje o ponoszonych przez nie kosztach pomocniczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z firmy.

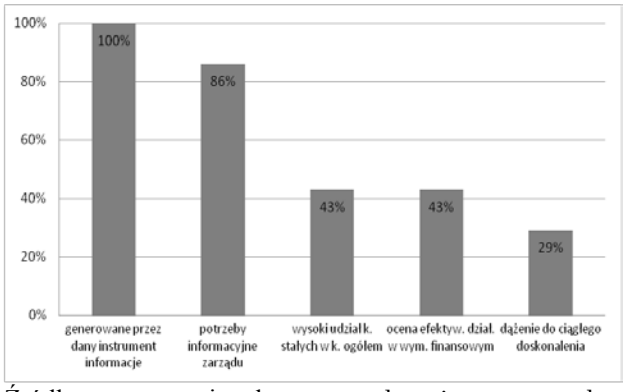
Po zebraniu potrzebnych danych tworzony jest budżet przedsiębiorstwa, który wspomaga proces zarządzania kosztami w firmie. Stosowanie budżetowania dostarcza informacji o przyszłym poziomie kosztów, co pozwala na podejmowanie działań, które wpłyną na kształtowanie się struktury i poziomu kosztów.

W przeprowadzonych badaniach ankietowych respondenci określali przydatność poszczególnych metod stosowanych w zarządzaniu kosztami. Respondenci ocenili stosowane w firmie metody, czyli rachunek kosztów pełnych w 100% jako bardzo użyteczny instrument, rachunek kosztów zmiennych (85%) oraz proces budżetowania kosztów (75%) na bardzo wysokim poziomie oraz uznali je za najbardziej wiarygodne źródła informacji, od których zależą podejmowane decyzje.

Spośród pozostałych metod największym udziałem pod względem jego użyteczności charakteryzuje się rachunek kosztów ciągłego doskonalenia – *Kaizen Costing*. Około 50% respondentów wskazało go jako przydatny do celów podejmowania decyzji. Natomiast na znacznie niższym poziomie pod względem przydatności w firmie zostały ocenione rachunek kosztów działań (36%) i rachunek kosztów docelowych (29%).

Respondenci wskazywali także, jakie czynniki mają wpływ na wybór stosowanych w firmie instrumentów rachunkowości zarządczej. Wskazania respondentów przedstawia rysunek 3.

Rys. 3. Czynniki wpływające na wybór instrumentów rachunkowości zarządczej.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych w firmie.

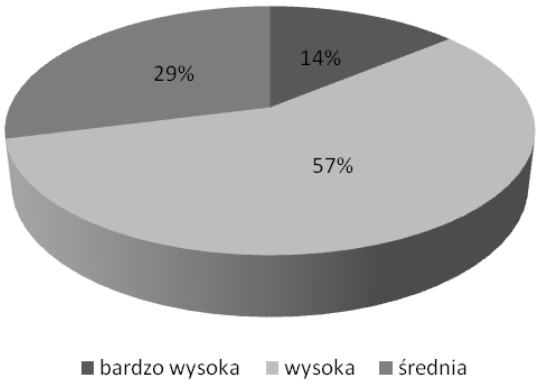
Wszyscy respondenci wskazali, że głównymi czynnikiem, od którego zależy wybór stosowanych w przedsiębiorstwie instrumentów rachunkowości zarządczej jest generowanie informacji przez dany instrument, na podstawie których podejmowane są decyzje krótkoterminowe (100%). Równie ważnym czynnikiem, który został wskazany przez ponad 80% ankietowanych, są potrzeby informacyjne zarządu, które musi spełniać stosowany instrument. Niewiele ponad 40% osób wskazało, że wybór ten uzależniony jest od wysokiego udziału kosztów stałych w kosztach ogółem oraz potrzeby oceny efektywności działalności w wymiarze finansowym. Ostatnim czynnikiem, który ma wpływ na wybór stosowanego instrumentu rachunkowości jest chęć dążenia do ciągłego doskonalenia poprzez wyznaczenia stopy redukcji kosztów (29%).

W analizowanej firmie na podstawie instrumentów wspomagających zarządzanie kosztami oraz informacji zawartych w systemie ERP Dział Ekonomiczny i Kosztów we współpracy z Działem Handlowym przygotowuje:

– regularnie raporty okresowe – najczęściej sporządzane w okresach miesięcznych,
– raporty o sytuacjach wyjątkowych – opracowywane w chwili zaistnienia sytuacji wyjątkowej np. nagła zmiana cen surowców,
– raporty dotyczące prognoz – sporządzane raz na kwartał.

Wszystkie rodzaje raportów są przygotowywane dla potrzeb informacyjnych innych działów firmy do podejmowania odpowiednich działań oraz dla potrzeb informacyjnych Zarządu m.in. w celu podejmowania właściwych decyzji. Raporty te najczęściej przygotowywane są w formie czytelnych, prostych zestawień, które dodatkowo są elastyczne tzn. dają możliwość zestawiania informacji dotyczących kosztów na wiele różnych sposobów. Ich przydatność w zarządzaniu kosztami respondenci określili na różnych poziomach, co ukazuje rysunek 4.

Rys. 4. Ocena przydatności sporządzanych raportów w zarządzaniu kosztami



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Ponad połowa badanych uważa, że przydatność do celów zarządzania kosztami opracowywanych sprawozdań jest wysoka. Prawie 30% respondentów oceniło ich użyteczność na średnim poziomie, a 14% – na bardzo wysokim poziomie. W związku z tym można stwierdzić, że opracowywane raporty dotyczące kosztów zawierają przydatne informacje do zarządzanie kosztami firmy oraz dają możliwość na określanie właściwych ocen i podejmowanie racjonalnych decyzji.

Respondenci oceniając stosowany w firmie system rachunku kosztów uznali, że zapewnia on wszystkie potrzebne informacje do właściwego planowania, organizowania działań, kierowania ludźmi, zarządzania zasobami oraz podejmowania decyzji i jest on w pełni wystarczający do zarządzania kosztami.

W analizowanej firmie zarządzanie kosztami ma charakter zarówno operacyjny, jak i strategiczny, co oznacza, że jest ono nie tylko realizowane podczas wytwarzania produktów przez kierownictwo jednostek produkcyjnych, lecz dotyczy całego cyklu życia produktów. Głównym celami, dla których stosuje się zarządzania kosztami w firmie wskazanymi przez wszystkich respondentów (100%) są:
– kalkulowanie kosztów produktów,
– planowanie, redukcja oraz kontrola kosztów,
– optymalizacja poziomu kosztów.

Pozostałe cele, dla których stosuje się zarządzanie kosztami w firmie nie mają już tak wielkiego znaczenia dla zarządzających jak wymienione wcześniej. Do celów tych można zaliczyć:
– optymalizację struktury kosztów – wskazany przez 86% respondentów,
– oddziaływanie na kształtowanie się kosztów w czasie – wskazany przez 72% pracowników,
– poprawę efektywności wykorzystania zasobów – wskazany przez 57% respondentów,
– doskonalenie przebiegu procesów gospodarczych – wskazany przez 57% pracowników,
– poznanie przyczyn powstawania kosztów – wskazany przez 43% respondentów.

Kluczowym działaniem w zarządzaniu kosztami w przedsiębiorstwie jest ustalanie cen produktów. To dla tego procesu przekazywanych jest najwięcej informacji o kosztach i to podczas ustalania cen poszczególnych wyrobów szczegółowo analizowane są ponoszone koszty. Oprócz procesu ustalania cen wyrobów szczególnie ważne dla zarządzania kosztami są jeszcze takie działania, jak planowanie, monitorowanie oraz kontrolowanie produkcji, proces zlecania zakupu i zaopatrzenia, a także prowadzenie badań nad nowymi produktami.

W badanym przedsiębiorstwie realizowane zarządzanie kosztami spełnia i wspomaga proces zarządzania przedsiębiorstwa we wszystkich jego funkcjach tj. planowania, organizowania, monitorowania i kontrolowania oraz motywowania. Największą wagę w zarządzaniu kosztami ma funkcja kontrolna, która razem z funkcją monitorowania pozwala na nadzór poziomu realizacji zadań, ujawniając powstałe nieprawidłowości, miejsca i przyczyny ich powstania, co pozwala na podejmowanie działań, które skorygują powstałe odchylenia. Równie ważną

rolę w zarządzaniu kosztami pełni funkcja planowania, ponieważ daje możliwość przewidywania poziomu kształtowania się kosztów oraz ich struktury. Dzięki temu można szukać rozwiązań oraz działań, które wpłyną i zoptymalizują poziom kosztów oraz pozwolą na ich redukcję.

W przeprowadzonych badaniach ankietowych respondenci oceniając realizowany obecnie w firmie poziom zarządzania kosztami oraz prowadzony rachunek kosztów stwierdzili, że w pełni spełniają one swoje zadania w takich obszarach jak:

- dostosowanie do potrzeb oceny działalności oraz podejmowania decyzji (wskazało go 90% respondentów),
- wspomaganie procesu planowania strategicznego (uważa tak 90% ankietowanych),
- długookresowy pomiar kosztów na tle realizacji strategii (twierdzi tak 90% respondentów),
- sporządzanie sprawozdań właściwych dla potrzeb menedżerów (wskazało go 57% pracowników),
- ustalenia dokładnych źródeł odchyleń oraz kierunków obniżania kosztów (wskazało go 57% respondentów).

4. Zakończenie

Zarządzanie kosztami w badanej firmie w pełni realizuje założone cele przedsiębiorstwa, a stosowane metody są skuteczne i dostarczają wielorakich informacji potrzebnych do zarządzania. Jednak są obszary, w których w firmie występują problemy z pełnym, jednoznacznym i dokładnym określeniem i rozliczaniem ponoszonych kosztów. Zarządzanie kosztami w firmie nie jest oparte na założeniach dotyczących procesów, klientów, konkurencji, nie pozwala na precyzyjne szacowanie przyszłych kosztów w powiązaniu z realizowaną strategią przedsiębiorstwa oraz nie jest ukierunkowane na optymalizowanie struktury kosztów.

W związku z tymi obszarami należy wprowadzić pewne zmiany, aby poprawić poziom skuteczności zarządzania kosztami. Do działań zwiększających poziom zarządzania kosztami oraz przydatność stosowanego rachunku kosztów można zaliczyć:

- uwzględnienie niefinansowych mierników ocen rezultatów działalności,
- rozszerzenie kalkulacji na koszty w układzie procesów oraz klientów,
- bardziej dokładna alokacja kosztów pośrednich,
- precyzyjniejsze powiązanie strategii przedsiębiorstwa z przyszłymi kosztami,
- zwiększenie orientacji na optymalizację struktury kosztów.

Istnieją również problemy w zakresie zarządzania kosztami w procesach zarządzania marketingiem czy zarządzania jakością. To właśnie brak pełnej identyfikacji w zakresie rozliczania kosztów w tych obszarach, a także duży udział kosztów zmiennych zasugerowały, aby zaproponować wprowadzenie do zarządzania kosztami badanej firmy koncepcję redukcji kosztów – *Kaizen Costing*. Wprowadzenie rachunku kosztów ciągłego doskonalenia pozwoliłoby również na powiązanie istniejącego systemu motywacyjnego z zarządzaniem kosztami, ponieważ jeśli system motywujący pracowników będzie przewidywał np. premie za proponowanie nowych działań obniżających koszty, to wpłynie to pozytywnie na motywację pracowników oraz sprawi, że będą oni chętniej wychodzili z nowymi propozycjami i rozwiązaniami.

Na podstawie pozyskanych informacji o procesie przepływu informacji o kosztach stwierdzono, iż pracownicy nie są w pełni zadowoleni z uwagi na występowanie częstych opóźnień w przekazywaniu informacji. Najczęściej opóźnienia te są spowodowane brakiem faktur od dostawców, co skutkuje problemami w szybkim rozliczaniu kosztów. W firmie warto także usprawnić proces przepływu informacji dotyczący ponoszonych kosztów pomiędzy poszczególnymi działami firmy np. poprzez wprowadzenie dokładniejszego systemu czy wprowadzenie możliwości przesyłania pomiędzy działami komunikatów w celu zwiększenia skuteczności i efektywności zarządzania kosztami.

Bibliografia

Al-Noorachi, M. (2016). Koncepcja Kaizen czyli idea małych kroków i niskokosztowych metod doskonalenia zarządzania rozwojem organizacji. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie,* t. 17, z.11, cz.3.

Bochenek, M. (2018). Kaizen Costing jako narzędzie zarządzania kosztami w przedsiębiorstwie. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławie,* 506.

Czubakowska, K., Gabrusewicz, W., Nowak, E. (2006). *Podstawy rachunkowości zarządczej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Franke, E. (2016), Kaizen jako metoda ciągłego doskonalenia, służąca do pozyskiwania wiedzy w organizacji uczącej się. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie,* 87.

Jabłoński, A., Jabłoński , M. (2005). Target Costing i Kaizen Costing jako narzędzie ciągłego doskonalenia w obszarze kosztów. *Controlling i Rachunkowość Zarządcza,* 4.

Janik, W., Paździor, M. (2010). *Rachunek kosztów w zarządzaniu organizacjami*. Warszawa: CeDeWu.

Jaruga, A.A., Kabalski, P., Szychta, A. (2010). *Rachunkowość zarządcza.* Warszawa: Wolters Kluwer.

Kadłubska, J. (2017). Zarządzanie kosztami w małym przedsiębiorstwie. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie,* t.18, z.11, cz.3.

Kamela-Sowińska, A. (red.) (2010). *Rachunkowość zaawansowana, część 3. Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlu i Rachunkowości.

Kowalczyk, M. (2013). Rachunek kosztów ciągłego doskonalenia w sektorze finansów publicznych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia,* 62.

Niedziółka, M., Piasek, A. (2009). Kaizen Costing nowoczesną metodą zarządzania kosztami. *Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i Zarządzani,* 81.

Nowak, E. (2011). *Rachunek kosztów w jednostkach gospodarczych: podejście sprawozdawcze i zarządcze*. Wrocław: Ekspert Wydawnictwo i Doradztwo.

Nowak, E., Wierzbiński, M. (2010). *Rachunek kosztów: modele i zastosowania*. Warszawa: PWE.

Papaj, E. (2016). Rachunek ciągłego doskonalenia kosztów jako element koncepcji lean management. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach,* 307.

Piersiala, L. (2012). Rozwój współczesnych systemów rachunku kosztów. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie,* 6.

Rokita, S. (2017). Filozofia Kaizen i Kaizen Costing jako narzędzia wspierające zarządzanie w JST. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach,* 333.

Trzcińska, K. (2012). Zarządzanie kosztami według koncepcji Kaizen Costing. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu,* 268.

Zyznarska-Dworczak, B. (2012). *Jak zarządzać kosztami w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Difin.

Kaizen Costing as a method to improve cost management in a company

Monika Wójcik, Jolanta Walas-Trębacz
Cracow University of Economics

Abstract:

Continued development of companies makes them need more accurate information for further operation. Cost information is of utmost importance, which is supplied by a cost accounting tailored to a company's needs.

In this article the focus is put on presenting a modernized cost accounting – Kaizen Costing, its general idea, steps for its gradual implementation in a company as well as pros and cons of its use. Apart from theoretical focus, the article presents a more practical focus as well which relates to the characteristics of cost management in the analyzed manufacturing company. Upon the evaluation of the existing system of cost management, identified deficiency in satisfying the needs of decision-makers, and in order to improve the effectiveness of the process of cost management, the implementation of Kaizen Costing was proposed in the analyzed company.

Keywords: costs, *kaizen costing*, cost management
JEL codes: M10

Public Polish Radio in the communication and promoting of values – a media management point of view

Jan Beliczyński
Cracow University of Economics

Abstract:

The focus of the article involves universal values associated with the basis of human existence, the fundamental values underpinning our social morality. The aim of the article is to present the values communicated and promoted by the public radio in Poland as an important element of the media management system. The article discusses the issue of communicating and promoting these values through public radio in Poland. Attention has been paid to the values perceived by listeners of radio programs of Polish Radio. It is particularly interesting to find out to what extent the values which are important in the lives of listeners are continually found in a range of programs and events organised by Polish Radio. The article assumes that the shape of the modern radio depends primarily on the values communicated by the medium, and not only on the program quality. Public radio communicates values and educates towards values. Its work cannot be reduced to the logic of the market. At the outset, the article includes general considerations regarding values in terms of the social sciences. It then presents the issue of the media, especially public radio, in its axiological dimension. Next, a brief characterisation of the radio market in Poland is carried out in order to provide context for the undertaken considerations and empirical research. The discussion then covers the details of the methodology of research on the values transmitted by public radio in Poland as well as the values recognised by the listeners, who are recipients of the programs of Polish Radio. Finally, the results of these studies are presented.

Key words: values, public radio, mission of public radio, Polish Radio, radio market in Poland
JEL code: M10

1. Introduction

Radio is the medium with the greatest social range in the world and is at the center of daily life from early morning to late afternoon. The phenomenon of radio is endorsed by the fact that it is still doing well in an era of portable computers, mobile phones, smartphones, tablets, and the Internet. The ubiquity of radio allows it to serve the whole society, informing, entertaining and educating. The diverse functions of radio, its rich forms and excellence in radio technology, all speak volumes of the great importance of radio in modern society.

The aim of the article is to present the values communicated and promoted by the public radio in Poland as an important element of the media management system. As a social institution, radio plays an important role in the regulation of cultural values and beliefs functioning in social circulation, stabilising the social order through the transmission of values and norms. In addition to its social, cultural, political, and economic role, radio also serves an axiological function. It is the carrier of values and creates value, formulates certain patterns of behavior, organises life, shapes tastes and attitudes, and satisfies higher social needs.

As part of the psychosocial environment, the institution of the radio serves as the medium for customs, opinions, values and language. Radio is an instrument used for the shaping of moral and aesthetic values, and for the dissemination of culture, education and science. It is an instrument of politics and ideology, shaping public opinion and attitudes,

as well as propaganda activities. Radio broadcasters determine cultural and social values (or anti-values). The institution of radio plays a subordinate role to the public, serving truth, goodness and beauty. As is rightly observed by Jerzy Jastrzębski (2009), "the reason to produce and broadcast a program should be the presumed interest to the listeners and the public good, and not the interest of a journalist, editor, publisher or the radio owner".

2. Values in media

Defining value is not easy. There are many definitions describing the term. It is an ambiguous notion which inspires many doubts, due to the diversity of meanings given to the term across different scientific disciplines. Usually, value is understood as everything that is considered important and valuable to the individual and society, that which is desirable, as well as everything that connects to positive experiences and is also the target of human effort (Łobocki, 1993, p. 125). The broadest definition of value involves everything that is the subject of human needs, attitudes, desires and aspirations. It may, therefore, be a material object, a person, an institution, an idea, or a kind of action (Mariański & Zdaniewicz, 1991, p. 14)[1]. Value is treated both as an objective phenomenon, caused by the characteristics of objects existing independently of our consciousness, as well as a subjective phenomenon, experienced by individuals and groups of people.

"Value, in objective terms, is conceived of as both a special and a highlighted, qualitative, objective property, which is applied to objects (things, deeds, phenomena, states of affairs, people), existing in a manner independent of the evaluative item. The objective understanding of value is associated with treating it as a social norm applied to individual members of the group" (Siciński, 1976, p.10).

"Value, in subjective terms, occurs as a value "for someone" (for the individual or the community), which is distinguished, such as in a system of preferences accepted by the individual or community (the subject is the creator of values). The value is treated as a defined subjective experience or is equated with objects (things, phenomena, states of affairs, etc.) that are the source of a particular type of experience (e.g. causing certain emotional-volitional feelings), depending on the needs of the subject" (Seweryn, 1980, pp. 84-85, 89; Dziamski, 1978, p. 216).

Value refers to the person as the subject of actions, thoughts, or social and moral evaluations (non-business meaning of value). Values also refer to material goods and services, and all human creations that can be measured with money (business meaning of value). The value, in terms of business, is measurable and expresses the benefits that the object of value provides.

Michał Drożdż (2012) rightly points out that the shape of the modern media depends primarily on the values they provide as well as the quality and value of the media themselves. The means of social communication are the most common way to influence the whole of society in the process of transmission of norms and values and upbringing towards values. Media are not only a relay for certain values, but they also have an intrinsic value of their own for the recipient.

Marguerite Peeters (2011) notes that in the face of technology development there is the danger of a lack of reflection on the value of mass media message, and adds: "Journalists increasingly work in a hurry and do not have time to get a real, deep understanding of the value of information and to analyse it. This often results in a kind of mental laziness. The result? The reported information is superficial and builds a false picture of reality" (Peeters, 2011, p. 21).

The basic dimension of the functioning of the media is the communication of values, which is always done from the perspective of specific, conscious or unconscious obligations and objectives (media functions and dysfunctions) (Drożdż, 2006, p. 365). Michał Drożdż (2010, p. 283) points out that the media are permanently inscribed in the *logos* and *ethos* of human life and, therefore, are also a space of values. A person involved in the media is constantly facing choices between values and anti-values. As is pointed out by Jan Kulowski (2007,

[1] 'Value' has a quantitative meaning (quantitative value measurable in terms of cash, goods, technical criteria), an objective meaning (objective value/item), and a qualitative meaning (feature) (Kloska, 1982, pp. 35-36).

p. 120) "values in the media are especially important for broadcasters, i.e. journalists, editors, since treating them workshop-wise and professionally – although often instrumentally – ensures continuous accommodative processes, in an ongoing dialogue with the expectations and opinions of recipients".

The media inherently serve the exchange of values and are in some sense the carriers of values[2]. The values transmitted by the media are understood in functional terms; they always have a purpose (e.g. in advertising they persuade to purchase the offered product, in politics to gain electoral votes) (Lato, 2009, p. 119). Media are the means for communicating values, but also introducing them to recognise (Drożdż, 2006, p. 372). Regardless of the recipient's subjective assessment, value is an inherent feature of the transfer (objective approach). It can be applied to the transfer by the sender or the recipient and it can reveal emotional and volitional attitudes of the sender or the recipient (subjective approach) (Lato, 2009, p. 118).

Media not only communicate values but also create them. Values are formed during media preference. Another aspect of the creation of values by the media is noted by Maciej Mrozowski (2001, p. 383). According to him, "media create value, exerting an influence on what people think, i.e. they can focus attention on some issues and thus distract attention from others"[3].

3. Public radio and values

The issue of the radio medium as a carrier of values is not sufficiently exhibited in literature on media sciences. Most papers concerning the radio present the issues of creation and transmission of values in the context of media ethics. Works concerning research on the radio (Lewis & Booth, 1989; Crisell, 1994; Pease & Dennis, 1995; Scannell, 1995; Hendy 2000, Lacey 2008, Chignell 2009) as well as media management (Sill 1946; Barnard 2000; Albarran & Pitts 2001; Starkey 2004, Handbook of Media Management and Economics, 2006; Küng 2008; Chignell 2009, Picard 2010; Jędrzejewski 2003, 2010; Nierenberg 2007, Kowalski 2008) treat the radio superficially on the axiological level.

In analysing the literature, it becomes apparent that current research has been neglectful in terms of the so-called use and satisfaction concerning the reception of radio integrated with new Information Technology tools. Currently, studies on the cognitive and emotional aspects of the use of radio in the conditions of contemporary changes taking place in the media sector are not sufficiently developed. There is no in-depth research into how people use the so-called converged radio and how they benefit from it.

Research undertaken in the early 1940s by Herta Herzog (1941) focused on satisfying the psychosocial needs of listeners regarding radio soap operas. This was included in the research trend involving *uses and gratifications*, which aimed to develop a list of needs (functionality, satisfaction, preferences) of the media recipients. This trend also included research on the personal preferences of listeners. Paul F. Lazarsfeld and Patricia Kendall (1948) note that determining individual tastes of the radio audience involves carrying out many test studies aimed to show the role of psychological factors, since they largely determine the tastes of listeners regarding the radio program. The developed classifications of the listeners' motives of choice (Mendelsohn, 1964), styles of using the radio and the related expectations, as well as a catalogue of motivations to use the radio (Kiefer, 1977; Unz, 1992; Ecke, 1993) turn out to be

[2] Adam Lepa (1998, p. 28) notes that the media constantly betray their twofold aspect: the positive and negative impacts. This duality of media has been accurately recognised by the Vatican instruction *Aetatis novae* of 1992, which stresses that the media can both enhance and destroy traditional values in the sphere of religion, culture and family. The media are involved in the process of moving towards values and area tool for the dissemination of moral values; however, the very same media steal time, manipulate the consciousness of consumers, impose passive and consumer attitudes, turn people away from reality, and amuse them with unsophisticated entertainment. Media create and disseminate both values and countervalues.

[3] The axiological dimension of media is manifested in the relations between the media and the recipient. These are examined from the perspective of two theoretical orientations (approaches). The first focuses on the impact of the media, the second is in the study of use and benefits. Traditional studies deal with the direct influence of the media on the audience, trying to answer the question 'What do the media do to people?' (how they shape them, change them, educate them, or affect their system of values). This trend includes research on the effectiveness and efficiency of the media. A newer research approach focuses on finding answers to the question 'What do people do with the media?' (how do they use them?).

incomplete and even useless in the face of development in Information Technology and the phenomenon of media convergence. The literature lacks monographs that, in a rigorous and thorough manner, present the radio as a tool for creating and transmitting values to recipients (listeners).

A radio listener is a unique client of the broadcaster. They should not be considered solely in terms of marketing, as a mere "consumer" and user of the media, as is usually done by commercial broadcasters. Referring to the Latin origin of the notion (*cliens -tis*), a listener should be treated as a respected person who is under the care of the broadcaster.

The value for the listener are those characteristics (features) of the program offer, which they consider valuable, worthy of desire and fulfilling social expectations, as well as the benefits, primarily emotional[4], resulting from listening to the radio. The benefits of listening to a radio program are associated with the satisfaction of human needs, not only in the fields of entertainment and information, but also in terms of culture, education, sense of identity and social integration (McQauil, 1987). The unique benefits (e.g. on-air personality, air talent, radio stars) are of crucial importance as through them the listener decides to devote their time to active or passive listening to the radio, and the advertiser to pay an extra price for airtime[5].

There are four attributes of the conceptual category "value for the listener", namely:

1. It is a subjective category. This stems from the fact that it does not depend on the program itself but also on the individual needs of the listener, and in the case of pay radio, also on their individual abilities to incur certain costs.
2. The value for the listener is situational, as the benefits and costs associated with the "consumption" of the radio program always depend on the situation in which a radio program is being received (i.e. at home, in a car, outdoors, whether the reception is passive or active).
3. The value for the listener is the perceived value, which means that only those benefits count for the listener that are perceived by them, and not the cost they actually incur (i.e. licence fee, fee for electricity, subscription fee, fee for broadband access).
4. The value for the listener is a category that cannot be measured directly. The basis of the measurement is the satisfaction and loyalty of the listener. The satisfaction index can be used to measure the emotional aspect and loyalty index – to measure the relative permanent attitude.

Under the conditions of the development of new distribution platforms for radio programs, the basis for value for the listener involves the experience of co-creating the program both by them and the radio broadcaster (i.e voting for the songs in the charts, asking questions of the guest in the studio, suggesting the topic of the program). This is possible thanks to new technology tools (i.e. digital radio, webradio), which help better identify the needs and expectations of listeners towards the radio program. However, the spread of new technology does not necessarily signify an increase in the cognitive, informative and artistic values of the radio program. Thanks to new technologies, it becomes easier to trivialise a radio's program offer.

Public radio disseminates socio-moral, democratic, cultural and educational values. It promotes intellectual, aesthetic, moral, cognitive, cultural, religious, sociocentric, allocentric, prestigious, emotional, perfectionistic, hedonistic or vital values. On the other hand, radio hasvalue for the society, the listeners, the government, and the business world.

It should be noted that from the very beginning, public radio recognised informing, educating and providing entertainment as its primary function. Radio programs have become carriers of different cultural values[6]. Public radio is a special medium

[5] In terms of programs, added value (benefits) is created by such elements and additional services as an information service on the Internet and through SMS-u, RDS (*Radio Data System*), digital broadcasting, *webcasting*, *podcasting*, web services (e.g. communicators, chat, Facebook, Twitter, Internet forum), event marketing, video transmission on the Internet (radiovision). In terms of advertising, value is created by elements such as flexible conditions of airtime sale (fixed time, fixed position, fixed rate), varied sale packages for advertising time, or consulting on radio advertising.

[6] Above the entrance to the BBC headquarters in London is the inscription: 'This Temple of the Arts and Muses is dedicated to the Almighty God by the first Governors of Broadcasting in the year 1931, Sir John Reith being Director-General. It is their prayer that good seed sown may

that fulfills the culture-forming and educational role to a greater extent than other media. In the 1920s, John Reith created the concept of radio based on strict standards and values, which were to serve the whole society (Konarska, 2007, p. 72). Public radio both transmits values, for example, by transmitting philharmonic concerts, and also creates them, when having its own symphony orchestra on air.

According to Karol Jakubowicz (2007, p. 61), the purpose of public radio is to promote the values underlying the political, economic, legal and social structures of a democratic system. It should be noted that, in principle, the values presented in radio by a public, commercial or community broadcaster do not differ essentially from one another. Without a doubt, there is a difference in the hierarchy of the various values depending on the broadcaster's form of ownership. As is rightly observed by Jerzy Jastrzębski (2009, p. 13-14): "when it comes to values, lofty declarations and exemplary statements are composed equally by public and private media, the latter not being legally obliged to carry out a mission or public service, or to care for the nation and society".

The implementation of the mission of public radio involves the transmission of ethical and social, as well as moral and emotional development values in radio broadcasts. They are the basic patterns of conduct and provide a framework for action for the public good. Michał Drożdż (2006, p. 365) believes that communicating values is always done from the perspective of specific, conscious or unconscious obligations and objectives (functions) of the media, both by the broadcaster and the radio sector, although the functions and objectives of the broadcaster and the sector may vary. It is worth mentioning that the offer of the public radio should refer to the values ranking high in the socially acceptable hierarchy, such as safety, welfare, cooperation, democracy, humanitarianism, homeland, patriotism, beauty, family, tradition, cultural identity, formation of community, and freedom.

A practical manifestation of the existence of values in radio includes codes of ethics. This reveals the subordinate role of the broadcaster and journalists to society, and loyalty to the patterns and norms of democratic governance (Jastrzębski, 2009, p. 12). Ethical codes in public radio refer to the concept of public good, which imposes an obligation on journalists to be guided by such values as, for example, responsibility, honesty, truth, professionalism, conscientiousness and reliability, following the dictates of morality[7].

4. Radio market in Poland

The radio market in Poland is the largest and most competitive in Central and Eastern Europe. At the end of 2016, Poland had approximately 250 radio stations, out of which around 80% were associated with one of the commercial radio groups (RMF, EUROZET, TIME, AGORA, Polsat). In 2016, the number of concessions made by independent radio broadcasters was 48 (*Informacje o podstawowych...*, 2017, p. 57). The status of public broadcaster currently applies to eight religious broadcasters, including the nationwide Radio Maryja.

The radio offer in Poland is relatively diverse and includes different formats, both talk and music. It is estimated that there are currently around 100 million radio receivers in Poland (*Radio jest powszechne*, 2012). In 2016, nearly 22 million Poles listened to the radio daily (72% of the population aged 15-75 years), while the average time of listening to the radio was around four and a half hours (*Informacja o podstawowych...*, 2017, p. 14).

Public broadcasting in Poland consists of Polish Radio, a central radio station broadcasting four nationwide programs, and Polish Radio External Service, 17 regional companies of the Polish Radio broadcasting 17 separate regional programs in their areas of operation, as well as six urban programs.

The offer of Polish Radio in second quarter 2016 includes a ground system broadcasting (long wave,

bring forth a good harvest, that all thing hostile to peace or purity may be banished from this house, and that the people, inclining their ear to whatsoever things are beautiful and honest and of good report, may tread the path of wisdom and uprightness'. According to Marek Cajzner (1997, p. 87), a radio journalist is the guardian of these values (i.e. virtue, wisdom), while also being their missionary. John Reith defined the mission of public radio as an obligation to deliver to the homes of listeners the most valuable goods of culture and achievements of the best artists (Nieć, 2010, p. 152).

[7] In principle, we do not know whether the values referred to in codes of ethics are actually considered or implemented, or only declared (Jastrzębski, 2009, p. 107).

FM and DAB+) of four nationwide programs, namely:

- Program 1 (Jedynka – One) – information and easy-listening music; intended for a wide audience,
- Program 2 (Dwójka – Two) – classical music and cultural; broadcast to listeners interested in humanistic knowledge, classical music, film, theatre and literature,
- Program 3 (Trójka – Three) – alternative, jazz, rock, and eclectic,
- Program 4 (Czwórka – Four) – youth oriented and educational (the program is accompanied by a multimedia platform for active listeners),
- Regional programs of Polish Radio (Auditorium 17)[8].

Public radio in Poland competes with commercial radio stations over mass audiences and advertising revenue. Table 1 shows the shares in the radio advertising market of the largest radio broadcasters in Poland for the period 2005-2016.

The radio market in Poland is now largely saturated. The process of concentration of broadcasters ownership since the late 1990s, which resulted from the struggle for the advertising market, recipients and more technical coverage, is complete. As a result of the acquisition of majority stakes in local stations, large media groups such as TIME and AGORA, RMF and Eurozet, have developed. In 2016, approximately 30% of the advertising market accounted for RMF Group, 25% for Radio Zet, 20% for radio stations of the TIME Group, more than 10% for Agora's radio stations, and less than 10% was put in the budget of Polish Radio. Major broadcasters focus over 90% of investments in radio advertising. The estimated value of radio advertising in 2016 amounted to approximately PLN 673.2 billion (*Informacja...*, 2017, p. 23). Table 2 shows the concentration ratios of the radio market share in gross advertising expenditure of radio groups.

Tab. 1. Shares in the radio advertising market of radio broadcasters in Poland

Radio station	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Polish Radio Program 1	3.8%	3.1%	2.2%	1.9%	1.2%	1.3%	2.1%	2.7%	2.3%	2.9%	2.8%	3.4%
Polish Radio Program 2	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.03%	0.0%	0.0%	0.0%
Polish Radio Program 3	3.9%	3.8%	3.2%	3.2%	2.7%	3.2%	4.5%	4.8%	4.5%	5.0%	5.0%	6.1%
Polish Radio Program 4	0.1%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.3%	0.4%	0.5%
Auditorium 17 of Polish Radio	3.4%	3.1%	3.0%	3.2%	3.3%	3.0%	2.6%	2.7%	2.9%	2.5%	2.4%	2.0%
RMF FM	29.8%	26.5%	23.8%	23.0%	25.3%	27.9%	32.9%	29.3%	30.1%	29.2%	27.4%	29.5%
ZET	25.2%	24.2%	22.9%	23.7%	22.2%	21.2%	17.9%	19.5%	19.5%	19.7%	19.6%	17.4%
RMF MAXXX	0.3%	0.3%	0.8%	2.5%	3.5%	4.2%	4.8%	5.4%	5.9%	5.2%	4.7%	4.5%
ZŁOTE PRZEBOJE	5.6%	8.7%	8.8%	9.6%	9.8%	8.6%	8.3%	8.4%	8.2%	8.4%	9.9%	9.4%
ESKA	15.0%	17.8%	20.9%	19.8%	19.2%	17.5%	14.0%	13.4%	12.3%	11.8%	11.0%	10.8%
Eska Rock	0.7%	0.8%	1.4%	1.9%	1.3%	1.3%	1.3%	1.9%	1.9%	-	-	-
TOK FM	0.3%	0.6%	0.9%	1.1%	1.0%	1.2%	1.5%	1.7%	1.8%	1.9%	2.0%	2.0%
Plus	0.0%	0.0%	0.6%	0.8%	0.8%	0.7%	0.6%	0.5%	0.6%	1.2%	1.2%	1.2%
PIN/Muzo.fm	0.8%	0.9%	0.9%	0.7%	0.7%	0.6%	0.5%	0.5%	0.4%	0.1%	0.2%	0.2%

Source: own study based on (*Udziały w radiowym* …, 2017).

[8] On 1 October 2013, Polish Radio started in this band regular transmission of digital radio under the DAB+ standard.

As the data in Table 2 shows, increased rates of *CR* and *HHI* in 2007-2016 demonstrate complete closure of the market for other broadcasters, as well as significant restriction of competition.

Tab. 2. Concentration ratios on the radio market in terms of participation in gross advertising expenditure

Radio group	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	2014	2015	2016
Percentage share of advertising expenditure										
RMF FM Group	25	26	29	33	39	36	38	36	34	36
Eurozet Group	24	27	26	25	21	22	22	23	23	20
Time Group	23	23	22	20	17	17	16	15	15	15
Agora Group	11	12	13	12	11	12	12	12	14	13
Polskie Radio	9	8	7	8	9	10	10	11	10	12
Others	8	4	3	2	2	2	2	2	2	2
Concentration ratios										
*CR*5	92%	96%	97%	98%	97%	97%	98%	99%	98%	98%
HHI	1931	2142	2219	2322	2457	2317	2432	2319	2210	2238

Source: (Dzierżyńska-Mielczarek, 2012, p. 45; own study).

According to the data in Table 3, in the years 2005-2016, the nationwide programs in Poland, namely the four programs of the public broadcaster and licensed programs by RMF FM, Radio Zet and Radio Maryja, were the most listened to. Their combined share in listening time was then more than 60%, of which over 20% were public radio pro-

Table 3 shows the market shares of the audience (in a group of listeners over 12 years of age) of the largest radio broadcasters in Poland in 2005-2016, while Table 4 shows concentration ratios on the radio market in Poland by audience shares.

Tab. 3. Audience shares of the biggest radio broadcasters in Poland

Radio Station	**2005**	**2006**	**2007**		**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	2012	2013	2014	2015	2016
Polish Radio Program 1	14.6%	14.4%	13.2%		12.8%	12.0%	12.9%	11.9%	11.6%	10.5%	10.4%	9.5%	8.8%
Polish Radio Program 2	0.6%	0.7%	0.6%		0.6%	0.7%	0.8%	0.6%	0.6%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%
Polish Radio Program 3	5.8%	6.0%	6.1%		6.1%	6.6%	7.5%	8.2%	8.2%	7.4%	7.2%	7.8%	7.9%
Polish Radio Program 4	0.4%	0.6%	0.3%		0.3%	0.2%	0.2%	0.4%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.4%
Auditorium 17 of Polish Radio	5.6%	5.3%	5.2%		5.3%	5.5%	5.9%	6.0%	5.8%	6.0%	5.6%	5.5%	5.5%
RMF FM	22.0%	21.7%	22.5%		23.2%	25.5%	27.3%	26.0%	24.7%	24.9%	23.9%	24.9%	24.5%
ZET	18.6%	18.8%	19.3%		18.3%	16.3%	16.1%	16.2%	15.4%	15.0%	15.1%	13.7%	13.6%
Radio Maryja	2.5%	2.0%	2.1%		2.0%	1.9%	2,0%	2,1%	3.0%	2,7%	2.5%	2.1%	2.1%
RMF MAXXX	1.1%	1.4%	1.9%		2.5%	2.8%	3.1%	3.2%	3.2%	3.2%	3.2%	3/1%	3.0%
ZŁOTE PRZEBOJE	3.8%	3.8%	3.2%		3.1%	2.7%	2.6%	2.9%	3.6%	3.6%	3.5%	3.3%	2.9%
ESKA	7.9%	7.9%	8.5%		8.4%	7.3%	7.2%	7.6%	7.9%	7.8%	7.8%	7.2%	6.9%
Eska Rock	0.2%	0.2%	0.2%		0.5%	1.0%	1.5%	1.5%	1.8%	1.5%	-	-	-
TOK FM	0.5%	0.7%	1.0%		1.1%	1.0%	1.3%	1.3%	1.2%	1.1%	1.2%	1.4%	2.0%
Plus	1.0%	0,7%	0.9%		0.8%	1.0%	0.8%	0.7%	0.7%	3.0%	2.3%	1.9%	2.1%
PIN/Muzo.fm	0.1%	0.2%	0.1%		0.2%	0.1%	0.2%	0.2%	0.2%	0.1%	0.1%	0.2%	0.3%

Note: In the case of networks (MAXXX, ESKA, Złote Przeboje), the results of collective units also include the historical audience of the incorporated/acquired radio stations

Source: SMG/KRC A Millward Brown Company (2017).

grams. RMF FM enjoyed the greatest share of listening time among all radio stations; it took over almost one quarter of the radio market in Poland alone.

Considering the audience shares of the radio broadcasters in Poland, it appears that the degree of concentration for the four major radio stations is high (*CR* 4 above 50%). The *HHI* index of above 1000 indicates that the radio market in Poland is not fully competitive on the program level.

Tab. 4. Concentration ratios on the radio market in Poland, according to the radio audience share

Concentration ratio	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
CR 4	63.1	62.8	63.5	62.1	61.1	63.1	62.3	59.9	58.2	57.2	55.9	54.8
CR 8	79.4	79.3	79.9	79.1	78.1	81.9	82.0	80.4	78.4	76,1	75.0	73.1
HHI	1223	1212	1152	1160	1011	1306	1258	1183	1124	1068	1058	1009

Source: own study.

5. Research methodology

The aim of the study was to show what values are perceived by listeners of radio programs, promotional campaigns, and patronages of Polish Radio. The issue of ranks assigned by them to values that are communicated and promoted in public radio broadcasts seems particularly interesting. The selection of the object of research was guided by the fact that Polish Radio, is one of the few broadcasters in the world with nearly 93 years of tradition as a social media institution. Is an integral part of the most dynamically developing radio market among the countries of Central and Eastern Europe. Polish Radio not only matches the European public radio stations in terms of technology, but is also a leader in implementing its mission off-air in direct contact with the audience. Chairman of the Board of Polish Radio Andrzej Siezieniewki (2014) argues that: "we can often be a model for the more developed parts of Europe, we can show what radio can be. I am referring to certain activities of Polish Radio, such as activities outside the studio, what we do on the outside. This involves, for example, the Science Picnic in 2013, which brought together more than 150 000 visitors in one day, and our 'Summer with the Radio', whose concerts brought together around half a million people. We carry out tasks that result from our mission and rely on direct contact of the radio and its journalists with the audience. This stuff is absolutely unique in all of Europe".

According to the report from the European Broadcasting Union (EBU), Poland is the only country in Europe where advertising is the main source of funding for public media. Polish Radio gets more than 50% of its revenue from advertising (Funding of Public Service Media, 2013). For this reason, public radio in Poland is more like a market institution, commercial rather than public. Moreover, the last decade has seen a drastic decline in the funding of public radio in Poland from licence fee for radio and television. The post-1989 emergence of more than 200 commercial broadcasters using the traditional broadcasting system, as well as the Internet radio offer, caused a decrease in the audience size of Polish Radio programs, especially among young people and students. In these circumstances, the issue of the axiological impact of the public broadcaster in Poland on the audience seems interesting.

It has been assumed that Polish Radio refers to a system of socio-cultural values in their programs, mainly communicating to the audience informational, cognitive, artistic, intellectual, cultural, and aesthetic values. It should be noted that the media law in Poland imposes an obligation on public media to respect the christian system of values[9].

Research on values was carried out in the second quarter of 2016 among randomly selected students at

[9] A non-profit radio station such as Radio Maryja, usually operates on the side of a certain system of values held by the radio's trustee (the owner). It promotes and presents the values considered rightful by the radio broadcaster or the radio founding institution. A commercial radio station, such as RMF FM, Radio Zet, mainly promotes hedonistic values (primarily representing the aspect of fun and entertainment, encouraging in the listener rest, enjoyment, and fulfillment of leisure time), vital values (represented by the radio program promoting youth, vitality, health and physical activity), and utilitarian and symbolic values (i.e. prestige, luxury, modernity). Commercial radio programs bring to mind a single value, namely profit. Commercial radio affirms the values of the market economy, such as

Cracow's universities, aged 19-26 years. This method of selection was due to the lack of a sampling frame from which one could draw people for the sample. The research was an exploratory pilot project. The selection of this group of respondents was justified by the assumption that the group of university students, as the future intellectual elite of the country, is guided by a system of values to a larger extent than other social groups are. Students, like all young people, use computers to the greatest extent and the longest, and have access to the Internet and mobile devices (Jędrzejewski, 2010, p. 88). It should be noted that Polish Radio SA came in third place in the 'Ideal Employer 2014' under the Humanities category, based on the opinion of over 23.000 students from across Poland. This high rating in the ranking confirms the position of Polish Radio not only in the media but also among employers (*Polskie Radio wśród* .., 2014). Of 237 randomly selected students, 106 indicated that they had listened to a Polish Radio program in the past week, and among these 106 students, a detailed study regarding values was conducted.

The study used two questionnaires. The first presented a modified typology of values by Anna Folkierska (1979, p. 94), i.e. values relating to the function of radio as a means of social communication. The typology used by Folkierska has its base in the actual, empirical reality of our socio-cultural circle (Dańkowska-Kosman, 2008, p. 130). Respondents were asked to indicate the values that they found are promoted and communicated in radio programs, promotional campaigns and Polish Radio patronages.

The second questionnaire was a modified scale of the Milton Rokeach survey (1973). Respondents were asked to rank in order of importance universal and fundamental values, (i.e. those based on social morality) and then to indicate whether they are promoted in the programs of Polish Radio, as part of its public mission.

6. Results of the research

Over 80% of respondents found values related to entertainment, relax and pleasant time-spending on air of public radio stations, along with values related

Tab. 5. Values perceived by listeners of the programs of Polish Radio

Values	**Presentation of the values – radio programs, promotional campaigns and radio station patronages:**	Definitely not	Probably not	Probably yes	Definitely yes
Intellectual	provide knowledge, reveal interesting problems	0%	9%	58%	32%
Perfectionistic	allow the improvement of one's skills, develop their interests and passion	7%	37%	38%	19%
Aesthetic	provide aesthetic experiences	4%	29%	46%	21%
Sociocentric	represent the interests of Poland, the Polish nation, particular social groups	2%	25%	59%	14%
Allocentric	promote helping other people, motivate to help others	1%	26%	56%	17%
Prestige	help in achieving success in life, gaining a certain social position	17%	57%	20%	7%
Material	capture the reality in material terms, persuade to purchase goods under the influence of ads	19%	41%	31%	9%
Pleasure	provide relaxation, allow one to forget about their troubles anddifficulties, satisfy the need for relaxation	0%	10%	38%	52%
Emotional	can be touching, make one laugh, provide emotional experience	2%	11%	46%	41%
Entertainment	provide entertainment and allow for a good time	3%	7%	35%	56%
Christian	appeal to the Christian faith and the teachings of the Catholic Church	22%	48%	25%	6%
Cultural	provide opportunities to participate in the world of culture	5%	18%	50%	27%
Mother tongue	raise the culture of the Polish language	4%	13%	53%	30%

Source: own study.

to the native language. A slightly smaller percentage of respondents found values associated with a social group or nation, whether cultural, sociocentric or allocentric, in the programs of the Polish Radio station they had listened to. Further positions covered values connected to self-improvement andself-development, as well as perfectionistic and aesthetic values. The values that were the least likely to be found in Polish Radio stations listened to by respondents stations were prestige values (74% of respondents disagreed with the statement that they had found them in broadcasts of a given radio station), christian values (70%) and material values (59%).

Using the public perception of the most-listened-to program of the public broadcaster, this alignment of values helped build a picture of the values realised by Polish Radio. First and foremost, public radio broadcasts provide listeners the pleasure, resulting from listening to one's favorite radio programs, allowing them to relax, and sometimes learn something new. In second place, programs meet the community-related needs of their listeners, i.e. those related to language, culture, local community or nation. In the background, there are also values that can be associated with higher culture: perfectionism and high aesthetic experience. In last place are values that can be attributed more to a commercial radio station: prestige, social status, success, and material values. This least perceived group also includes values associated with christian culture. Declarations of respondents (N=106) who were the audience of public radio stations, are presented in Table 5.

This system of values raises questions about differences in the implementation of individual values in the programs of Polish Radio. Due to the small number of respondents who were listeners of each regional station of the Polish Radio, these were combined into one group. Table 6 below shows the percentage of people who found the highlighted values in the Polish Radio programs they listen to (summed answers: probably yes and definitely yes).

As seen in Table 6, there are differences between the perceptions of various values on air by listeners

Tab. 6. Percentage of people who found the highlighted values in the programs of Polish Radio

Values	**Presentation of the values - radio programs, promotional campaigns and radio station patronages:**	Program 1	Program 3	Program 4	Local radio stations
Intellectual	provide knowledge, reveal interesting problems	88%	92%	94%	88%
Perfectionistic	allow the improvement of one's skills, develop their interests and passion	59%	65%	50%	38%
Aesthetic	provide aesthetic experiences	56%	84%	67%	56%
Sociocentric	represent the interests of Poland, the Polish nation, particular social groups	88%	65%	50%	94%
Allocentric	promote helping other people, motivate to help others	81%	62%	67%	88%
Prestige	help in achieving success in life, gaining a certain social position	16%	35%	17%	44%
Material	capture the reality in material terms, persuade to purchase goods under the influence of ads	50%	30%	50%	38%
Pleasure	provide relaxation, allow one to forget about their troubles and difficulties, satisfy the need for relaxation	84%	95%	94%	88%
Emotional	can be touching, make one laugh, provide emotional experience	72%	86%	100%	100%
Entertainment	provide entertainment and allow for a good time	81%	97%	100%	81%
Christian	appeal to the Christian faith and the teachings of the Catholic Church	44%	22%	6%	50%
Cultural	provide opportunities to participate in the world of culture	75%	81%	61%	88%
Mother tongue	raise the culture of the Polish language	84%	86%	72%	81%
	N=106, of which three respondents (students from Ukraine) indicated Polish Radio External Service	N=32	N=37	N=18	N=16

Source: own study.

of Polish Radio. Values associated with entertainment and fun are present mostly on air in Programs 3 and 4. Values that refer to a sense of community with other people (cultural, sociocentric and allocentric) are more common in the regional radio stations of Polish Radio than in nationwide programs of the public broadcaster, but also play an important role in Program 1. In Program 3 and Program 1, values that refer to raising the culture of the mother tongue are more common than in other programs of Polish Radio. Program 3 stands out from among other stations of Polish Radio in terms of aesthetic and perfectionistic values. Regional programs of Polish Radio open up to Christian values more often than others, but also to material values, while Program 3 promotes prestigious values.

In order to obtain information about the average value hierarchy characteristic for a group of people (Brzozowski, 1989), the median of the ranks assigned to a value by the group of students was calculated separately for each value. Table 7 below presents the rank values that appear in Polish Radio, as awarded by the surveyed students (rank 1: the most important; rank 18: the least important) as well as the percentage of students who perceived the value in the most-listened-to program of Polish Radio.

Tab. 7. The medians of the ranks for each value and the percentage of listeners who perceived the value in the programs of Polish Radio

Definite values	Total N=81	Men N=29	Women N=52	% of listeners
Security	8.0	8.0	9.0	40%
Building the human community	7.0	6.0	8.0	64%
Goodness	6.0	8.0	5.0	79%
Dialogue and cooperation	9.0	7.0	9.0	88%
Democracy	11.0	11.0	11.0	52%
Honour	8.0	8.0	8.5	46%
Humanitarianism	10.0	9.0	10.0	73%
Protection of human life	8.0	9.0	8.0	57%
Homeland	11.0	11.0	11.0	70%
Patriotism	12.0	9.0	12.0	68%
Beauty	12.0	10.0	12.0	78%
Ideological plurality	12.0	11.0	12.0	78%
Objective truth	9.0	8.0	9.5	67%
Family	6.0	9.0	3.5	52%
Tradition	10.0	11.0	9.0	70%
Cultural identity	12.0	12.0	11.0	72%
Faith	13.0	13.0	12.0	43%
Freedom	9.0	10.0	8.0	68%

Source: own study.

Respondents usually gave high ranking in their hierarchy of definite values to *goodness, community building,* and *family values.* A little less importance was attributed to such values as *security, honour,* and *protection of human life*. Finally, *dialogue, truth and freedom* were also evaluated above the average.

It is worth noting that the values to which respondents attribute high importance differ substantially by sex. For women, family is the most important (median 3.5) while for men the median for this value is only 9. Large differences are also found in the case of goodness, ranked higher by women. Men, however, find values such as security, community building, cooperation, and truth more important. Lower ranks in terms of validity are occupied by such values as pluralism, democracy, cultural identity, homeland, patriotism (though this one is far more important for men) and faith.

It appears that the respondents do not always find in Polish Radio the values that are most important to them. Such values are family, protection of human life, security, and honour, whose presence in the programs of Polish Radio is only noticed by half of the respondents. Respondents more often (with some exceptions) recognise Polish Radio as promoting those values which they would rank lower in their system of values, such as beauty, pluralism, national identity, tradition, or homeland. Out of the relatively most important values, the respondents usually notice the presence of goodness, dialogue and cooperation.

Since the ranking scale is an ordinal scale, which largely limits the range of acceptable statistical analyses, the ranks were transformed – citing Williams O. Hayes (1967) – into standardised results, i.e. values which can be treated as a quantitative variable (Brzozowski, 1989, p. 22; Chapman et al. 1983, pp. 419-421; Furnham, 1987, pp. 627-637). Williams Hayes (1967) suggested a method of normalising ranking data by transforming them into results z according to the formula (Brzozowski, 1989, p. 22;

Tab. 8. Ranks and their corresponding z values after transformation

Rank	1	2	3	4	5	6	7	8	9
z	-1.91	-1.38	-1.09	-0.86	-0.67	-0.51	-0.36	-0.21	-0.07
Rank	10	11	12	13	14	15	16	17	18
z	0.07	0.21	0.36	0.51	0.67	0.86	1.09	1.38	1.91

Source: (Brzozowski, 1989, p. 22).

Chapman, Blackburn, Austin and Hutcheson, 1983, p. 419-421)

$$z = \frac{(j - 0{,}5)}{N}$$

where N is the number of ranked items, and j the rank, i.e. the rank for which the z value is calculated after substitution into the formula.

After transforming ranks into z results, an interval scale is obtained, which allows the calculation of arithmetic means, and not just the medians. Moreover, thanks to the transformation, the differences between extreme ranks (i.e. very high and very low) become more significant (greater) than the differences between the middle ranks (Brzozowski, 1989, p. 22). Table 8 shows the results corresponding to each rank.

The effects of this transformation in the form of medium ranks into *z* results for individual values are shown in Table 9.

Similar conclusions about the respondents' system of values can be drawn on the basis of the scale of values transposed into *z* results. The lower the number assigned to the definite value, the more important the value is for respondents. Definite values with an average below 0 usually have a higher importance, while those above 0 receive higher ranks.

Tab. 9. Arithmetic means of ranks transformed into the z results for the individual values

Definite values	Arithmetic mean	Standard deviation	Arithmetic mean	Standard deviation	Arithmetic mean	Standard deviation
	Total N= 81		Men N=29		Women N=52	
Security	-0.03	0.93	-0.17	0.82	0.05	0.98
Building the human community	-0.24	0.86	-0.31	0.93	-0.21	0.82
Goodness	-0.53	0.91	-0.23	0.89	-0.71	0.89
Dialogue and cooperation	-0.16	0.84	-0.24	0.86	-0.12	0.83
Democracy	0.38	0.85	0.34	0.87	0.40	0.84
Honour	-0.09	0.86	-0.05	0.87	-0.12	0.86
Humanitarianism	0.00	0.81	-0.04	0.82	0.02	0.81
Protection of human life	-0.12	0.83	-0.01	0.91	-0.18	0.79
Homeland	0.27	0.89	0.25	0.90	0.28	0.90
Patriotism	0.25	0.86	0.02	0.91	0.38	0.80
Beauty	0.14	1.17	0.05	1.24	0.19	1.13
Ideological plurality	0.28	0.93	0.12	1.00	0.37	0.89
Objective truth	-0.16	1.06	-0.34	1.13	-0.06	1.02
Family	-0.53	1.14	-0.25	1.14	-0.68	1.12
Tradition	0.00	0.66	0.21	0.64	-0.12	0.65
Cultural identity	0.24	0.82	0.23	0.86	0.25	0.81
Faith	0.33	1.18	0.42	1.26	0.28	1.14
Freedom	-0.02	1.03	0.00	0.90	-0.04	1.10

Source: own study.

The respondents attributed top ranks to *family* and *goodness* (at the same time, these are much more important for women than for men). High ranks are also occupied by *community, dialogue* and *truth*. *Faith, pluralism, patriotism,* and *homeland* are placed in relatively low ranks.

7. Conclusion

A fundamental aspect of public radio involves the communication of values, which is carried out in view of certain obligations and objectives. The subject of the study was the types of values promoted in Polish Radio, as well as their preference by students. On the basis of obtained results, it can be concluded that students most often noticed in the programs of the public broadcaster the values of entertainment, relax and pleasure. These are not the most important for the students. According to them, the most important values in life are those such as *family*, *the protection of human life, security* and *honour*. However, these values that are most important to students are rarely communicated in Polish Radio. The results show that despite the growing commercialisation of Polish Radio, the public broadcaster has the capability to promote universal values associated with the basis of human existence, and the fundamental values underpinning social morality. In its programs, Polish Radio carries the defined (universal) values, some more while others less.

References

Albarran, A.B., Chan-Olmsted, S., Wirth S.M. (eds). (2006). *Handbook of Media Management and Economics*. New York-London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Albarran, A.B., & Pitts, G.G. (2001). *The Radio Broadcasting Industry*. Boston: Allyn and Bacon.

Barnard, S. (2000). *Studying Radio.* New York: Arnold &Oxford University Press Inc.

Brzozowski, P. (1989). *Skala wartości (SW). Polska adaptacja Value Survey M. Rokeacha. Podręcznik.* Warszawa: COMPIS.

Cajzner, M. (1997). Kulturotwórcza rola radia z perspektywy BBC. [in:] T. Leśniak (Ed.), *Radio. Szanse i wyzwania*. Kraków: Międzynarodowe Centrum Kultury i Polskie Radio Kraków S.A.

Chapman, D.W., Blackburn, R.W., Austin, A.E., & Hutcheson, S.M. (1983). Expanding analytic possibilities of Rokeach value data. *Educational and Psychological Measurement*, 2 (43), 419-421.

Chignell, H. (2009). *Key Concepts in Radio Studies.* Los Angeles: Sage.

Crisell, A. (1994). *Understanding Radio.* London: Routledge Taylor & Francis Group.

Dańkowska-Kosman, M. (2008). *Media i ich odbiorcy. Międzypokoleniowe różnice w odbiorze.* Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP.

Drożdż, M. (2006). *Etyczne orientacje w mediosferze.* Tarnów: Wydawnictwo Diecezji Tarnowskiej Biblos.

Drożdż, M. (2010). Wolność w mediach – między poprawnością a odpowiedzialnością. [in:] P. Bielawski, A. Ostrowski (Eds), *Wolność komunikowania w przestrzeni wartości, Media publiczne . System medialny w Polsce – pytania i dezyderaty*, Wrocław: Dolnośląska Szkoła Wyższa, Wydawnictwo Lena.

Drożdż, M. (2012). Jakie wartości przekazują współczesne media? – konferencja w Krakowie (zapowiedź), Acquired from: http://ekai.pl/diecezje/x54893/jakie-wartosci-przekazuja-wspolczesne-media-konferencja-w-krakowie-zapowiedz/. Accsess date: 25.05.2013.

Dziamski, S. (1978). O obiektywnym charakterze wartości. *Studia Filozoficzne*, 8-9, 215-217.

Dzierżyńska-Mielczarek, J. (2012). Rynek radiowy w Polsce w latach 2001-2011. *Zeszyty Prasoznawcze*, 4 (212), 30-53.

Ecke, J.O. (1993). Wichtigkeit und Bewertung: Analysen zu einem Standardkonzept der Medienforschung. *Medien Journal*, 2, 114-123.

European Broadcasting Union (EBU). (2013). *Funding of Public Service Media*, La Grande Saconnex: Media Inteligence Service. Acquired from: http://www3.ebu.ch/contents/publications/restricted/media-intelligence-service/ebu-report---funding-of-public-1.html. Accsess date: 15.07.2016.

Folkierska, A. (1979). Typy wartości, ich miejsce i funkcjonowanie w kulturze. [in:] H. Świda-Zięba (Ed.) *Młodzież a wartości*. Warszawa: Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne.

Furnham, A. (1987). Work related beliefs and human values. *Personality and Individual Differences*, 8(5), 627-637.

Jakubowicz, K. (2007). *Media publiczne. Początek końca czy nowy początek.* Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne.

Jastrzębski, J. (2009). *Na rynku wartości. O mediach i etyce dziennikarskiej*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.

Jędrzejewski, S. (2003). *Radio w komunikacji społeczne. Rola i tendencje rozwojowe.* Warszawa: Profi-Press Sp. z o.o.

Jędrzejewski, S. (2010). *Radiofonia publiczna w Europie w erze cyfrowej*. Warszawa: Universitas.

Hayes, W.O. (1967). *Quantification in psychology*. Belmont: Brooks/Cole.

Herzog, H. (1941). On Borrowed Experience: An Analysis of Listening to Daytime Sketches. *Studies in Philosophy and Social Science*, 9(1), 65-95.

Herzog, H. (1944). What do we really know about daytime serial listeners? [in:] P.F. Lazarsfeld, F.N. Stanton (Eds.), *Radio research 1942-1943.* New York: Duell, Sloan and Pearce.

Hendy, D. (2000). *Radio in the Global Age.* London: Polity Press.

Kantar Media (2017). Udziały w radiowym rynku reklamowym nadawców radiowych w Polsce – dane cennikowe, bez autopromocji. Unpublished work.

Kiefer, M.L. (1977). Wieviel Aufmerksamkeit für welches Medium? *Bertelsmann Briefe*, 92(10), 6-13.

Kloska, G. (1982). *Pojęcia, teorie i badania wartości w naukach społecznych.* Warszawa: PWN.

Konarska, K. (2007). *System mediów elektronicznych w Wielkiej Brytanii*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.

Kowalski, T. (2008). *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania w mediach i rozrywce,* Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne.

KRRiT (2017). *Informacja o podstawowych problemach radiofonii i telewizji w 2016 roku*. Acquired from: http://www.krrit.gov.pl/Data/Files/_public/Portals/0/sprawozdania/spr-i-inf-2016/informacja-krrit-2016.pdf. Accsess date: 5.05.2017.

Kulowski J. (2007). Wartości w mediach. *Teologia w Polsce*, 1(1), 117-127.

Küng, L. (2010). *Strategie zarządzania na rynku mediów*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.

Lacey, K. (2008). Ten Years of Radio Studies; The Very Idea. *The Radio Journal International Studies in Broadcast and Audio Media*, 6(1), 21-32.

Lato, A. (2009). Kategoria wolności i podmiotowości w kulturze masowej. [in:] I. Hofman, D. Kępa-Figura (Eds.), *Współczesne media. Status aksjologia funkcjonowanie*, (t. I.). Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.

Lazarsfeld, P.F., & Kendall, P. (1948). *Radio Listening in America, The People Look at Radio-Again.* New York: Prentice-Hall, Inc.

Lepa, A. (1998). Radio i telewizja w budowaniu więzi społecznych i postaw moralnych. [in:] L. Dyczewski OFM Conv (Ed.), *Medialne rozdroże.* Warszawa: Polska Agencja Informacyjna S.A. & Wydawnictwo Interpres.

Lewis, P.M., & Booth, J. (1989). *The invisible medium. Public, Commercial and Community Radio*. London: The Macmillan Press Ltd.

Łobocki, M. (1993). Pedagogika wobec wartości. [in:] B. Śliwerski (Ed.), *Kontestacje pedagogiczne*. Kraków: Impuls.

Mariański, J., & Zdaniewicz, W. (1991). *Wartości religijne i moralne młodych Polaków*. Warszawa: Pallottinum.

McQuail, D. (1987). *Mass Communication Theory.* London: Sage Publication.

Mendelsohm, H. (1964). Listening to the Radio. [in:] L.A. Dexter, D.M. Whithe (Eds.), *People, Society and Mass Communication.* New York: The Free Press of Glencoe.

Mrozowski, M. (2001). *Media masowe. Władza, rozrywka i biznes.* Warszawa: Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR.

Nieć, M. (2010). *Komunikowanie społeczne i media. Perspektywa politologiczna.* Warszawa: LEX a Wolters Kluwer business.

Nierenberg, B. (2007). *Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Determinanty, systemy, modele*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Pease, E.C., & Dennis E.E. (1995). *Radio, the Forgotten Medium.* New Brunswick: Transaction Publishers.

Peeters, M. (2011). *Dodawajcie ludziom odwagi*. Acquired from: http://www.radiomaryja.pl/bez-kategorii/dodawajcie-ludziom-odwagi/. Accsess date: 25.05.2013.

Picard, R.G. (2010). *Value Creation and the Future of News Organizations: Why and How Journalism Must Change to Remain Relevant in the Twenty-First Century*. Lisbon: Media XXI.

Polskie Radio S.A. (2014). *Andrzej Siezieniewski: możemy być wzorem dla zachodniego radia*. Acquired from: http://www.polskieradio.pl/8/404/Artykul/1049189,Andrzej-Siezieniewski-mozemy-byc-wzorem-dla-zachodniego-radia. Accsess date: 14.03.2014.

Polskie Radio S.A. (2014). Polskie Radio wśród wymarzonych pracodawców. Acquired from: http://www.polskieradio.pl/42/273/Artykul/1124813. Accsess date: 26.05.2016.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values.* New York: The Free Press.

Scannell, P. (1996). *Radio, Television and Modern Life*. Oxford: Blackwell.

Seweryn, D. (1980). Pojęcie wartości w sporze o podstawy jej istnienia. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 129, 83-94.

Siciński, A. (1976). Pojęcia „potrzeby" i „wartości" w świetle koncepcji systemu. *Studia Filozoficzne*, 12.

Sill, J. (1946). *The Radio Station Management, Functions, Future*. New York: G. W. Stewart Incorporated.

SMG/KRC A Millward Brown Company (2017). *Radio Track, TG: 15-75 zasięg tygodniowy*. Acquired from: http://www.radiotrack.pl/index.php/wyniki/archiwum-wynikow.html. Accsess date: 30.07.2017.

Starkey, G. (2004). *Radio in Context*, Baingstoke: Palgrave Macmillan.

Unz, D. (1992). Wenn der Radiohörer zum Telefon greit. Soziologische und psychologische Merkmale von Teilnehmern einer "Call-in"-Sendung. *Medienpsychologie*, 4(1), 44-61.

Publiczne Polskie Radio w komunikowaniu i promowaniu wartości – punkt widzenia zarządzania mediami

Jan Beliczyński
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Streszczenie:

Przedmiotem zainteresowania artykułu są wartości uniwersalne, powiązane z podstawą bytu ludzkiego, fundamentalne, na których opiera się moralność społeczna. Celem artykułu jest prezentacja komunikowanych i promowanych przez Polskie Radio wartości stanowiących istotny element systemu zarządzania mediami. Artykuł porusza problem komunikowania i promowania tych wartości przez radio publiczne w Polsce. Uwagę zwrócono na postrzegane przez słuchaczy wartości w programach radiowych Polskiego Radia S.A. Szczególnie interesujące wydawało się znalezienie odpowiedzi na pytanie, na ile ważne w życiu badanych studentów wartości są odnajdowane w ofercie programowej i akcjach eventowych Polskiego Radia. W artykule przyjęto założenie, iż kształt współczesnego radia zależy przede wszystkim od przekazywanych przez ten środek przekazu wartości, a nie tylko od jakości oferty programowej. Radio publiczne komunikuje wartości oraz wychowuje ku wartościom. Jego działalność nie może być zredukowana do logiki rynku. Na wstępie artykułu zamieszczono ogólne rozważania na temat wartości w ujęciu nauk społecznych. Następnie przedstawiono problematykę mediów, a w szczególności radia publicznego w wymiarze aksjologicznym. W dalszej kolejności dokonano krótkiej charakterystyki rynku radiowego w Polsce, celem przedstawienia kontekstu podjętych rozważań i badań empirycznych. Następnie, szczegółowo omówiono metodologię badań nad wartościami przekazywanymi przez publiczne radio w Polsce jak i nad uznawanymi wartościami przez studentów, będących odbiorcami programów Polskiego Radia S.A. Na zakończenie przedstawiono wyniki tychże badań.

Słowa kluczowe: wartości, radio publiczne, misja radia publicznego, Polskie Radio S.A., rynek radiowy w Polsce.
Kody JEL: M10

WYMAGANIA DLA AUTORÓW

W trybie ciągłym przyjmujemy propozycje artykułów, wpisujących się w cel i zakres tego czasopisma. Artykuły muszą mieć objętość pomiędzy 20000 a 40000 znaków (ze spacjami, tabelami, rysunkami, wykresami i ilustracjami, streszczeniem, bibliografią, i in.). Artykuły muszą być przygotowane zgodnie z naszymi wymaganiami redakcyjnymi i uwzględniać zasady etyki akademickiej.

Szczegółowe wytyczne dla autorów i pozostałe istotne informacje o czasopiśmie znajdują się na naszej stronie internetowej pod adresem: http://journalmmp.com

GUIDELINES FOR AUTHORS

We accept articles proposals if they fit the aim and scope of this journal. The articles must be between 20 000 and 40 000 characters (including spaces as well as all necessary tables, figures, graphs and illustrations, the list of used references and any appendixes if needed). The articles must be prepared with accordance to our technical requirements and taking our academic ethics rules into account.

For submission instructions, including guidelines for authors, and all other information visit our website at: http://journalmmp.com

WYDAWCA / PUBLISHER

Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
ul. Rakowicka 27
31-510 Kraków
http://www.fundacjauek.krakow.pl

WSPÓŁPRACA / SUPPORTING ORGANIZATIONS

Koło Naukowe Procesu Zarządzania / Management Process Student Research Group
http://knpz.uek.krakow.pl/

Katedra Procesu Zarządzania / Management Process Department
https://kpz.uek.krakow.pl

Encyklopedia zarządzania / Management Encyclopedia
https://mfiles.pl

CEOpedia | Management Online
https://ceopedia.org