

# przeгляд

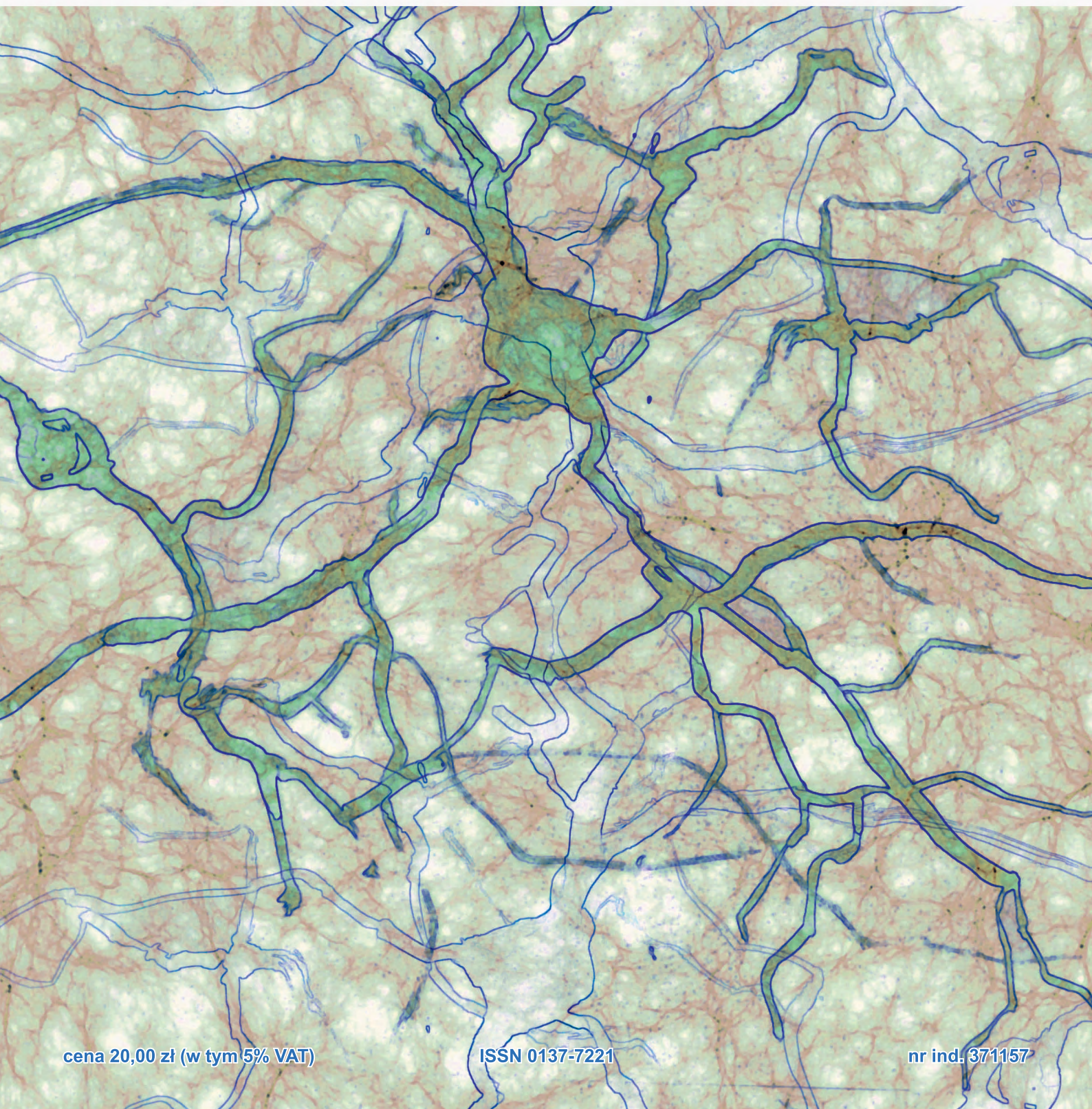
organizacji



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

**7/2014**



cena 20,00 zł (w tym 5% VAT)

ISSN 0137-7221

nr ind. 371157

# PROJEKT „BUDOWA PLATFORMY E-USŁUG URZĘDU KOMUNIKACJI ELEKTRONICZNEJ”

Prezes Urzędu Komunikacji Elektronicznej stanowi w Polsce:

- organ regulacyjny w zakresie działalności telekomunikacyjnej i pocztowej,
- organ odpowiedzialny za gospodarowanie zasobami częstotliwości radiowych,
- organ odpowiedzialny za kontrolę spełniania wymagań dotyczących kompatybilności elektromagnetycznej,
- organ wyspecjalizowany w zakresie kontroli wyrobów emitujących lub podatnych na emisję pola elektromagnetycznego, w tym aparatury i urządzeń telekomunikacyjnych wprowadzonych do obrotu handlowego.

Aktualnie realizowany w Urzędzie projekt pn. „Budowa platformy e-usług UKE” w istotny sposób wpłynie na realizację celów strategicznych Prezesa Urzędu Komunikacji Elektronicznej poprzez usprawnienie, elektronizację i zautomatyzowanie usług, jakie UKE świadczy wielomilionowej grupie swoich klientów. Platforma e-usług UKE zapewni konsumentom i przedsiębiorcom zdalną, szybką i wygodną obsługę administracyjną. Kontakt z UKE stanie się możliwy o dowolnej porze i w dowolnym miejscu, co pozwoli zaoszczędzić czas oraz ograniczyć nakłady finansowe w związku z załatwianiem spraw w Urzędzie.

W rezultacie wdrażana platforma elektroniczna UKE:

- w czytelny sposób będzie wskazywać proces decyzyjny i obieg korespondencji w Urzędzie,
- umożliwi klientom w sposób zautomatyzowany i łatwy wykorzystywanie informacji i danych zawartych na platformie e-usług UKE i stronie www UKE,
- zapewni klientom kompleksową obsługę, w tym wgląd w stan prowadzonych spraw,
- usprawni pracę samego Urzędu, wspomagając komunikację między komórkami organizacyjnymi oraz zarządzanie wiedzą (element projektu stanowi moduł klasy Business Intelligence, wspomagający wyszukiwanie niezbędnych informacji pochodzących m.in. z wewnętrznych systemów informatycznych UKE, wspierających realizację różnych ustawowych zadań Prezesa UKE).

Planowanym terminem uruchomienia platformy jest II kwartał 2015 r. Platforma e-usług UKE realizowana jest na podstawie Porozumienia o dofinansowanie projektu podpisanego dnia 27 kwietnia 2012 r. UKE uzyskało na ten cel dofinansowanie w wysokości 24 000 000 zł (w tym 85% z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego).

Projekt „Budowa platformy e-usług Urzędu Komunikacji Elektronicznej”,  
nr umowy: POIG.07.01.00-00-030/11

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013



INNOWACYJNA GOSPODARKA  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI FUNDUSZ  
ROZWOJU REGIONALNEGO



# przeгляд

organizacji

*Konkurs: Złote pióro Przeglądu Organizacji* 3

## **INNOWACYJNOŚĆ GOSPODARKI**

*Irena Łącka, Leszek Siwek*

*Wybrane formy transferu technologii i możliwości ich wykorzystania przez MŚP* 4

*Marcin Gryczka*

*Nakłady na B+R a wybrane wskaźniki innowacyjności gospodarki* 10

## **CONTROLLING I RACHUNKOWOŚĆ ZARZĄDCZA**

*Irena Sobańska, Przemysław Kabalski*

*Partner biznesowy – nowa rola specjalisty rachunkowości zarządczej* 19

## **ZARZĄDZANIE PUBLICZNE**

*Zofia Sekuła*

*Zmiany dialogu społecznego w Polsce – wyniki badań* 25

*Krzysztof Stepaniuk*

*Aktywizowanie użytkowników mediów społecznościowych na przykładzie biur podróży* 30

## **ZARZĄDZANIE RYZYKIEM**

*Eryk Głodziński*

*Zarządzanie projektami w warunkach niepewności – zakres i metodyka* 34

## **KNOWLEDGE MANAGEMENT**

*Marcin Soniewicki*

*The Characteristics of Knowledge Management Processes in the Polish Service Industry Companies* 40

## **PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH**

*Koncentracja na potencjale pracownika jako nowa era w poszukiwaniu talentów i analizie kompetencji – wprowadzenie do zagadnienia*

46

**Miesięcznik TNOiK**

**Założył Karol Adamiecki  
w 1926 r.**

**Nr 7 (894) 2014**

### Rada Programowa

prof. Ryszard Borowiecki – *przewodniczący*  
prof. Ewa Bojar  
prof. Janusz Czekaj  
prof. Ioan Constantin Dima  
prof. Ludovit Dobrovsky  
prof. Marcel Fredericks  
prof. Jan Jeżak  
prof. Włodzimierz Karaszewski  
prof. Leszek Kiełtyka  
prof. Kazimierz Krzakiewicz  
prof. Gennadij Latfullin  
prof. Bogdan Nogalski  
prof. Stanisław Nowosielski  
prof. Jerzy Rokita  
prof. Maria Romanowska  
prof. Janina Stankiewicz  
prof. Robert Stefko  
prof. Edward Urbańczyk  
prof. Ladislav Várkoly

### Zespół Redakcyjny

Stanisław Brzeziński – *redaktor naczelny*  
Eryk Głodziński – *zastępca redaktora naczelnego*  
Jakub Swacha – *zastępca redaktora naczelnego*  
Waldemar Jędrzejczyk – *sekretarz redakcji*  
Maria Aluchna, Stanisław Gędek, Andrzej Jaki,  
Robert Kucęba, Michał Leśniewski, Janusz M.  
Lichtarski, Zbigniew Matyjas, Agnieszka Szpitter,  
Dariusz Zarzecki – *redaktorzy tematyczni*  
Barbara Jancewicz – *redaktor statystyczny*  
Lucyna Żyła – *redaktor językowy*

### Adres redakcji

ul. Górska 6/10, lok. 71  
00-740 Warszawa  
tel./faks 22 827 15 10  
e-mail: [redakcja@przegladorganizacji.pl](mailto:redakcja@przegladorganizacji.pl)  
[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

### Wydawca

**TOWARZYSTWO NAUKOWE  
ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA**

Indeks: ISSN-0137-7221

Skład: Leszek Paszkowski  
Druk: Drukarnia Częstochowska  
Zakłady Graficzne Sp. z o.o.  
Al. NMP 52, 42-217 Częstochowa  
Nakład nie przekracza 1200 egz.

Wszystkie artykuły są recenzowane. Redakcja nie odpowiada za treść ogłoszeń, nie płaci za niezamówione materiały i nie zwraca ich oraz zastrzega sobie prawo do zmiany tytułów i skracania tekstów.

## Prenumerata

### Czy pamiętają państwo o prenumeracie Przeglądu Organizacji?

#### Prenumerata w redakcji

Zachęcamy Szanownych Czytelników do zamówienia prenumeraty „Przeglądu Organizacji” bezpośrednio w redakcji. Jest to najprostszy sposób zakupu czasopisma. Zamówienia przyjmujemy w dowolnym terminie na dowolny okres. Jeżeli nie otrzymamy innych dyspozycji, prenumeratę automatycznie przedłużamy.

Aby zamówić prenumeratę „Przeglądu” w redakcji, wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na konto: TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”, Bank Millennium SA, IV O/Warszawa nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

Na przelewie prosimy o podanie dokładnego adresu zamawiającego, liczby zamawianych egzemplarzy oraz okresu, za jaki opłata jest wnoszona.

Fakturę na zapłaconą kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem. Cena prenumeraty na 2014 r.: kwartalna – 60 zł brutto

półroczna – 120 zł brutto  
całoroczna – 240 zł brutto

Cena 1 egz. 20 zł brutto (w tym 5-proc. podatek VAT).

Opłata za prenumeratę ze zleceniem wysyłki za granicę jest o 50% wyższa.

Opłaty pocztowe wliczone są zarówno w cenę prenumeraty krajowej, jak i zagranicznej.

#### Prenumerata przez ogólnopolskich dystrybutorów

Zamówienia na prenumeratę można składać również bezpośrednio u ogólnopolskich dystrybutorów. Współpracujemy z:

Garmond Press SA  
[www.garmondpress.pl/prenumerata](http://www.garmondpress.pl/prenumerata)

Kolporter SA  
<http://dp.kolporter.com.pl>

Ruch SA  
[www.prenumerata.ruch.com.pl](http://www.prenumerata.ruch.com.pl)  
e-mail: [prenumerata@ruch.com.pl](mailto:prenumerata@ruch.com.pl)

## Informacje dla autorów

Redakcja „Przeglądu Organizacji” zachęca Szanownych Autorów do przysyłania tekstów naukowych i recenzji pozycji mieszczących się w obszarze dyscypliny nauk o zarządzaniu. Wszystkie teksty są recenzowane z zastosowaniem procedury „double-blind review process”. Głównymi kryteriami kwalifikowania artykułów naukowych są:

- brak wcześniejszego opublikowania artykułu bądź jego znaczących treści w innej publikacji,
- adekwatność treści artykułu do problematyki, którą podejmuje „Przegląd Organizacji”,
- oryginalność tekstu,
- poprawność struktury artykułu jako tekstu naukowego,
- wyczerpujące określenie istniejącego stanu wiedzy w zakresie podjętej tematyki,
- poprawność doboru metod badawczych,

- spełnienie wymogów formalnych dotyczących przesłania oświadczeń i formatowania tekstu.

Publikacja artykułów w czasopiśmie jest odpłatna. Opłatę należy wnieść po przyjęciu artykułu do druku, przelewem na rachunek bankowy:

TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”  
ul. Górska 6/10, lok. 71  
00-740 Warszawa  
Bank Millennium SA, IV O/Warszawa  
nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488

Szczegółowe wymogi formalne dotyczące przysyłanych artykułów naukowych, lista recenzentów oraz zasady odpłatności są zamieszczone na stronie:

[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

Redakcja oświadcza, że wersja papierowa stanowi wersję referencyjną czasopisma.

## Stawki reklam i publikacji promocyjnych

#### II i III STRONA OKŁADKI

czarno-biała: 1 strona – 2000 zł  
kolorowa: 1 strona – 3000 zł

#### IV STRONA OKŁADKI

tylko kolorowa – 3500 zł

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca. Zlecenie reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja.

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

# KONKURS ZŁOTE PIÓRO PRZEGLĄDU ORGANIZACJI

---

*Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, wydawca miesięcznika Przegląd Organizacji, ogłasza konkurs na najlepszy artykuł opublikowany w Przeglądzie Organizacji w 2014 r.*

*Warunkami konkursu objęte zostaną wszystkie artykuły opublikowane w pierwszym i kolejnych numerach Przeglądu Organizacji w 2014 r. oraz nadesłane do redakcji do dnia 31 października 2014 r.*

*Ocenie jury będzie podlegała przede wszystkim wartość naukowa publikacji, innowacyjność i oryginalność przeprowadzonych badań oraz sposób ich prezentacji.*

*Ogłoszenie wyników konkursu nastąpi po 15 grudnia 2014 r. w siedzibie redakcji: Warszawa, ul. Górńska 6/10, lok. 71.*

*Nagrody:*

- I nagroda: 1500 zł - w formie bezpłatnej publikacji trzech artykułów w Przeglądzie Organizacji, dyplom uznania oraz „Złote pióro Przeglądu Organizacji”,*
- II nagroda: 1000 zł - w formie bezpłatnej publikacji dwóch artykułów w Przeglądzie Organizacji oraz dyplom uznania,*
- III nagroda: 500 zł - w formie bezpłatnej publikacji jednego artykułu w Przeglądzie Organizacji oraz dyplom uznania.*

*Wyniki konkursu zostaną ogłoszone wraz ze zdjęciami laureatów w dwunastym numerze Przeglądu Organizacji oraz na stronie internetowej czasopisma.*

# WYBRANE FORMY TRANSFERU TECHNOLOGII I MOŻLIWOŚCI ICH WYKORZYSTANIA PRZEZ MŚP

Irena Łącka  
Leszek Siwek

## Wprowadzenie

**D**ynamiczne przemiany społeczne, gospodarcze i technologiczne, a także oddziaływanie skutków światowego kryzysu gospodarczego i finansowego wywołują istotne zmiany otoczenia małych i średnich przedsiębiorstw. Stawiają przed nimi wiele wyzwań rozwojowych, wśród których jednym z najważniejszych jest pozyskiwanie lub tworzenie wiedzy i wykorzystywanie jej do tworzenia nowych rozwiązań. Innowacje stają się współcześnie źródłem długookresowej przewagi konkurencyjnej na rynkach oraz środkiem do osiągnięcia sukcesu ekonomicznego przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji i „nowej gospodarki” opartej na wiedzy. Wskazują na to zarówno analizy teoretyczne, jak i badania empiryczne prezentowane w literaturze przedmiotu. Znajduje to potwierdzenie w podejmowaniu tego problemu badawczego przez polskich i zagranicznych autorów [Dolińska, 2010; Łącka, 2010, 2013b; Zakrzewska-Bielawska, 2011; Sagan i in., 2011; Pichlak, 2012; Kolterman, 2013; Caputo i in., 2002; Christensen, Raynor, 2003; McAdam i in., 2004; Tidd, Bessant, 2009; Prahalad, Krishnan, 2010].

Coraz częściej polskie MŚP z różnych sektorów pod wpływem narastającej konkurencji oraz złożonych i dynamicznie zmieniających się warunków funkcjonowania zmuszone są do kreowania i wdrażania innowacji. Ich możliwości konkurowania, wynikające z niskich kosztów pracy, przestają wystarczać. Niezbędne stało się nie tylko zmodernizowanie majątku produkcyjnego i unowocześnienie stosowanych technologii, ale również tworzenie i wdrażanie nowych rozwiązań. W przypadku gdy ze względu na brak lub niedostateczną wielkość zasobów nie są w stanie samodzielnie tworzyć innowacji, MŚP mogą wykorzystywać transfer wiedzy i technologii do pozyskania ich ze źródeł zewnętrznych. Nie mogąc indywidualnie zamienić swoich idei i pomysłów na innowacje, stworzyć interdyscyplinarnego zespołu badawczego, ponosić nakładów na działania marketingowe lub dystrybucyjne w związku z wprowadzeniem nowego produktu na rynek, powinny współpracować z innymi podmiotami otoczenia innowacyjnego [Łącka, 2013a, s. 39-43].

Celem artykułu jest przedstawienie różnych sposobów przepływu wiedzy i technologii, które mogą wykorzystywać małe i średnie firmy w zależności od swej wielkości i potrzeb. Studium przypadku koszańskiego

przedsiębiorstwa z branży budowlanej pozwoliło wykazać, że transfer technologii umożliwia poprawę innowacyjności i osiągnięcie lepszej pozycji konkurencyjnej przez firmę.

## Pojęcie i istota transferu technologii

**P**ojęcie transferu technologii jest wyjaśniane w literaturze przedmiotu za pomocą wielu definicji, co wskazuje na brak jednoznacznego określenia tego zjawiska [Wiśniewska, 2010, s. 18]. Jedną z nich definiuje transfer technologii jako odpłatną lub nieodpłatną wymianę szeroko rozumianej wiedzy, zarówno technicznej, jak i ekonomicznej, organizacyjnej lub marketingowej, od dostawcy do odbiorcy, wykazującego popyt na taką wiedzę [Tylżanowski, 2013, s. 60]. J. Koch [1999] mianem transferu technologii określa celowe, ukierunkowane przekazywanie wiedzy i umiejętności do procesu produkcyjnego w celu udanego u rynkowania powstałego produktu. Tym samym autor w jednym procesie wiąże transfer technologii z komercjalizacją produktu.

Eksperti UNCTAD za transfer technologii uznają przepływ systematycznej wiedzy dla wytworzenia produktu, zastosowania procesu lub wykonywania usług, który nie obejmuje „transakcji ograniczających się wyłącznie do sprzedaży lub wynajmu dóbr” [Compendium of International Arrangements ..., 2001, s. 262]. Takie postrzeganie transferu technologii można poszerzyć, wykorzystując definicję P. Głódka i M. Gołębiowskiego [2006, s. 11-12]. Dla tych autorów transfer technologii to proces polegający na przystosowywaniu wyników badań naukowych, patentów lub oryginalnych pomysłów do ich praktycznego zastosowania w produkcji.

Jeżeli weźmiemy pod uwagę to, że innowacje (nowe rozwiązania) mają charakter nie tylko produktowy lub procesowy, ale również usługowy, marketingowy, organizacyjny lub społeczny, to wspomniane działania z zakresu transferu technologii nie dotyczą jedynie procesu produkcji. Pojęcie to można odnieść do przepływu szeroko rozumianych zasobów wiedzy w gospodarce, które pozwalają tworzyć nowe rozwiązania i ulepszenia, coraz lepiej zaspokajające potrzeby ludzkie. Przyczyniają się one do osiągania sukcesu rynkowego przez innowacyjne przedsiębiorstwa. Istotą transferu technologii jest więc rozpowszechnienie wszelkiego rodzaju innowacji.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa transfer technologii wiązać się będzie przede wszystkim z pozyskiwaniem i wykorzystywaniem przez niego nowych rozwiązań. W tym ujęciu przepływ nowej wiedzy niezbędnej do tworzenia i wdrażania innowacji może następować w formie ucieleśnionej (w nowych produktach, maszynach i urządzeniach produkcyjnych) lub nieucieleśnionej (w postaci idei, technologii, know-how, praw własności intelektualnej).

### Formy transferu technologii

Przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać różne źródła wiedzy i technologii. Dzieli się je na wewnętrzne, zewnętrzne i mieszane [Głodek, Gołębiowski, 2006, s. 10]. Pierwsze związane są z prowadzeniem przez firmę własnych prac badawczych i rozwojowych, które realizuje się samodzielnie lub w ramach grupy przedsiębiorstw. Zaletą wykorzystywania wewnętrznych źródeł technologii jest to, że rezultaty prac B+R stają się własnością przedsiębiorstwa, a innowacja w pełni odpowiada wymaganiom przedsiębiorstwa. Ta forma pozyskania wiedzy i technologii zapewnia firmie największe możliwości technologiczne, rozwojowe i konkurencyjne. Należy jednak pamiętać, że taki sposób tworzenia nowych rozwiązań wymaga posiadania znacznego potencjału naukowo-badawczego, zarówno rzeczowego, jak i ludzkiego, ciągłego uzupełniania i poprawy kompetencji kadry, długiego czasu realizacji projektów badawczych, ponoszenia dużych nakładów (w znacznej części o charakterze kosztów stałych) i ryzyka przedsięwzięć innowacyjnych. Oznacza to, że jest opłacalny przy dużej skali działalności i wysokim popycie na innowacje. Ekspertki uznają wspomniane cechy za wady tej formy transferu technologii [Głodek, Gołębiowski, 2006, s. 10].

W przypadku zewnętrznych źródeł technologii przedsiębiorstwo wykorzystuje na swoje potrzeby technologie opracowane przez inne podmioty. Odbывается to na różne sposoby – przez zakup praw własności do innowacji lub zakup licencyjny, przejęcie firmy wraz z technologią, zorganizowanie wspólnego przedsięwzięcia z dostawą technologii. Do zalet wykorzystywania takich źródeł technologii zalicza się znacznie krótszy czas pozyskania nowego rozwiązania technicznego i relatywnie mniejsze nakłady (istnieje jednak niebezpieczeństwo wystąpienia kosztów ukrytych) oraz relatywnie niższy poziom ryzyka. Natomiast niewątpliwą wadą jest konieczność przystosowania technologii do zastosowania w konkretnym przedsiębiorstwie oraz brak monopolu na wiedzę dotyczącą danego rozwiązania (technologia nie jest unikatowa, a wiedza z nią związana jest dostępna na zewnątrz firmy). Zewnętrzne źródła transferu technologii zapewniają firmie niższy poziom rozwoju technologicznego, ale może ona uzyskać przewagę konkurencyjną na konkretnych rynkach – tam, gdzie wdrażane rozwiązanie jest jeszcze nieznanne.

Mieszane źródła nowej wiedzy i technologii obejmują jednocześnie wewnętrzne i zewnętrzne źródła, które

się wzajemnie uzupełniają i przenikają. Jako przykłady takiego postępowania przedsiębiorstw można wskazać zlecenie instytucji naukowo-badawczej prowadzenia prac B+R, współpracę strategiczną w zakresie B+R, potajemne przejęcie wiedzy lub technologii (np. w ramach aliansu asymetrycznego lub szpiegostwa przemysłowego) oraz odtwarzanie. Dla realizacji tego mieszanego rozwiązania wystarczy umiarkowanej wielkości potencjał techniczny do wykorzystania danego źródła. Dzięki współpracy z partnerami okres pozyskania technologii jest krótszy w porównaniu do samodzielnego jej wytwarzania. Podobnie jest w przypadku wielkości nakładów niezbędnych do stworzenia nowego rozwiązania. Współdziałanie pozwala też zmniejszyć ryzyko niepowodzenia. Niektóre mieszane źródła transferu wiedzy i technologii umożliwiają uzyskanie wyłączności na stworzoną technologię. Jeżeli przedsiębiorstwo nie zdoła zachować wyłączności, to przewagę konkurencyjną, wynikającą z innowacji, będzie musiało dzielić z partnerem.

Transfer technologii może przybierać postać aktywną i pasywną, co pozwala klasyfikować go na aktywny i pasywny. Aktywna postawa biorców technologii wiąże się z takimi sposobami pozyskania wiedzy dla swoich potrzeb, jak: bezpośrednie inwestycje zagraniczne, zakup licencji, licencjonowanie krzyżowe, zakup linii technologicznych i urządzeń dostosowanych do indywidualnych potrzeb przedsiębiorstwa, konsultacje techniczne i analizy rynkowe. Te sposoby transferu odbywają się za pośrednictwem rynku. Poza nimi firmy mogą w sposób aktywny pozyskać wiedzę i technologie, wykorzystując techniczną asystę i doradztwo oraz szkolenia realizowane przez sprzedającego technologię (droga nierynkowa).

Pasywnym sposobem transferu technologii za pośrednictwem rynku jest nabycie standardowych (seryjnych) maszyn i urządzeń w celu zmodernizowania procesu wytwórczego. Wśród nierynkowych sposobów pasywnego transferu wiedzy i technologii można wymienić: naśladownictwo (imitacje), obserwację konkurentów, analizę rejestrów patentowych, handlowych, wykorzystywanie serwisów informacji technicznych, wywiad gospodarczy.

### Charakterystyka wybranych form transferu technologii dostępnych dla MŚP

Przedstawione formy transferu technologii mogą być stosowane przez podmioty gospodarcze o różnej wielkości – zarówno małe, jak i średnie lub duże. Nie wszystkie sposoby transferu są jednak równie dostępne dla podmiotów z sektora MŚP. Dla większości MŚP (poza spółkami *spin-off* oraz firmami z branż high-tech) wewnętrzne źródła technologii okazują się nieosiągalne. Podmioty te zmuszone są więc do wykorzystywania zewnętrznych źródeł przepływu wiedzy i technologii, najczęściej poprzez zakup licencji lub praw własności.

Nie wyklucza się jednak próby wykorzystywania przez małe i średnie przedsiębiorstwa wewnętrznych zasobów na potrzeby tworzenia innowacji. Może się to odbywać przez motywowanie pracowników do tworzenia nowych racjonalizatorskich rozwiązań (w ramach konkursów wynalazczych), zawieranie umów o dokonanie projektów wynalazczych, tworzenie zespołów wdrożeniowych, wspieranie pracowników przy dokonywaniu i opracowywaniu projektów wynalazczych.

Poza tym podmioty z sektora MŚP mogą poszukiwać mniej kosztownych zewnętrznych oraz mieszanych źródeł wiedzy i technologii poprzez nabywanie niewyłącznych, a więc często stosunkowo tanich lub darmowych licencji na korzystanie z cudzej własności intelektualnej, wykorzystywać powszechnie dostępne źródła wiedzy (konferencje, konsulting, bazy patentowe itp.) lub uczestniczyć w konsorcjum naukowo-przemysłowym. MŚP stanowią w nim podmioty, w których wdrażane są innowacje powstałe w wyniku prac B+R jednostek sektora nauki. Środkiem do pozyskania nowej technologii stają się też zlecenia wykonania prac B+R lub znalezienie partnera mającego taką wiedzę. Ze względu na ograniczone ramy tego artykułu zamieszczona w nim zostanie jedynie ogólna prezentacja niektórych form użytkowanych przez MŚP.

### Zakup licencji

Uznawany jest za popularną i efektywną formę przejmowania technologii. Kupno licencji pozwala przedsiębiorstwu pominąć etap rozwoju technologii i przejść od razu do fazy wdrożenia innowacji. P. Głodek i M. Gołębiowski [2006, s. 19] podkreślają, że ma ono takie główne zalety, jak:

- zaoszczędzenie środków, które musiałyby być poniesione na prowadzenie własnych prac badawczo-rozwojowych i utrzymywanie działu na ich potrzeby;
- brak ryzyka technologicznego związanego z podejmowaniem przez przedsiębiorstwo własnych przedsięwzięć innowacyjnych; możliwe jest jednak zaistnienie ryzyka związanego z wdrożeniem technologii w przedsiębiorstwie i oporem pracowników przeciwko zmianom oraz ryzyka związanego z adaptacją technologii do działania w strukturach innego podmiotu gospodarczego;
- szybsze wprowadzenie na rynek nowego rozwiązania niż w przypadku najpierw opracowywania wysłanej technologii, a potem jej wdrożenia;
- niższe koszty pozyskania innowacji, a niekiedy rozłożenie ich w czasie;
- włączenie nowych technologii do dotychczasowych linii produktowych;
- nabycie praw własności do innowacji (zamiast naśladownictwa lub przejęcia wiedzy w wyniku kradzieży czy szpiegostwa przemysłowego) pozwala uniknąć naruszenia praw intelektualnych innego podmiotu i odpowiedzialności prawnej z tego tytułu.

Wśród możliwych do wykorzystania przez MŚP form umów licencyjnych znajdują się [Czupryński i in., 2006, s. 113-114]:

- licencja pełna – zezwolenie uprawnionego na korzystanie z prawa do wynalazku przez licencjodawcę w tym samym zakresie co licencjodawca,
- licencja wyłączna – zezwolenie uprawnionego na wyłączne korzystanie z prawa do wynalazku na określonym terytorium lub polu eksploatacji,
- licencja niewyłączna – zezwolenie uprawnionego wielokrotne, niewyłączne dla jednego podmiotu, dopuszczające wzajemną konkurencję licencjodawców,
- licencja otwarta – oświadczenie uprawnionego do patentu o gotowości udzielenia licencji, zezwolenia na korzystanie z jego wynalazku,
- sublicencja – licencja udzielona poprzez licencjodawcę, ale tylko za zgodą uprawnionego do patentu; może mieć miejsce tylko wtedy, gdy przewiduje to umowa licencyjna.

Nabycie licencji wiąże się z koniecznością uiszczenia opłaty licencyjnej, ustalonej w ramach negocjacji. Płatność może nastąpić jednorazowo przed zastosowaniem licencjonowanej technologii, w formie tantiem o stałej, zmiennej lub stało-zmiennej wysokości (jako procent od sprzedaży), które są kalkulowane na podstawie wielkości sprzedaży oraz w sposób mieszany, wykorzystujący oba wcześniej wymienione systemy. Jak wskazują eksperci, wysokość opłat licencyjnych może się różnić w zależności od dostawcy technologii. Ich wysokość będzie prawdopodobnie wyższa, gdy licencjodawcą będzie instytut badawczy lub uczelnia, ponieważ opłata ta powinna przynieść zwrot nakładów poniesionych na opracowanie technologii (ze względu na nieprowadzenie własnej produkcji). Licencje nabywane od przedsiębiorstw mogą wiązać się z mniejszymi opłatami, ponieważ podmioty te, prowadząc własną produkcję w oparciu o swoją technologię, mogły już uzyskać zwrot zainwestowanego kapitału, a sprzedaż licencji stanowi dla nich dodatkowy dochód [Głodek, Gołębiowski, 2006, s. 20].

### Zakup technologii

Ten sposób pozyskania technologii jest najczęściej stosowaną przez MŚP formą transferu technologii. Najczęściej następuje poprzez zakup maszyny lub linii technologicznej wraz z zawartą w niej technologią. Popularność zakupu technologii wynika z zalet tej formy, tzn. łatwości i szybkości pozyskania gotowej do użycia technologii, stosunkowo niewielkiego ryzyka sprawdzonej przez innych użytkowników maszyny. Dodatkowe korzyści w postaci gwarancji działania, serwisu oraz wsparcia podczas wdrażania jej do pracy również przekonują przedsiębiorców do wyboru tej formy transferu. Koszt zakupu urządzenia wraz z *know-how* jest niższy niż wielkość niezbędnych wydatków na samodzielne przygotowanie technologii. Nie należy zapominać, że do kosztów zakupu technologii należy doliczyć także koszty czasu pracowników poddanych szkoleniom i straty wynikające z zakłóceń bieżącej działalności produkcyjnej.

Zakup technologii stwarza jednak pewne ograniczenia potencjalnych szans rozwojowych i konkurencyjnych



przedsiębiorstwa w wyniku zastosowania nowej technologii. Dostawca maszyny z reguły sprzedaje ją większej liczbie odbiorców, a tym samym zakupiona technologia nie jest unikatowa, a MŚP nie ma na nią wyłączności.

Poza zakupem maszyny lub linii technologicznej możliwe jest nabycie jedynie *know-how*, dotyczącego danej technologii i prawa jego użytkowania. Przypomina to przypadek wykorzystywania przez firmę licencji pełnej oraz wyłącznej; oferuje także podobne korzyści i stopień ryzyka technologicznego. Od licencji odróżnia ten sposób transferu forma dokonania płatności za *know-how*. Nie wykorzystuje się w tym przypadku systemu tantiem (procentu od sprzedaży). Opłaty wnoszone są jednorazowo w całości lub w niewielu ratach. Płatność jest więc niezależna od wartości sprzedaży skomercjalizowanej przez odbiorcę wiedzy, a zależy jedynie od wynegocjowanej ceny własności intelektualnej (*know-how*). Pewną wadą tego rozwiązania jest to, że płatności dokonywane jednorazowo przed wdrożeniem innowacji lub w niewielu ratach mają dużo większy wpływ na kalkulacje dotyczące wewnętrznej stopy zwrotu z całego projektu niż przy metodzie licznych opłat ratalnych w trakcie przedsięwzięcia innowacyjnego.

#### **Pozyskanie technologii ze źródeł ogólnie dostępnych**

Ten sposób pozyskiwania wiedzy i technologii przez drobnych przedsiębiorców następuje najczęściej w sytuacji, gdy firma decyduje się na wdrożenie technologii wynalezionej przez naukowców, należącej do instytucji sektora naukowo-badawczego i zastosuje ją na potrzeby swojej produkcji, uzupełniając niezbędne maszyny i urządzenia. Do tej formy transferu technologii zalicza się również korzystanie przez przedsiębiorstwa z wiedzy w ogólnie dostępnych publikacjach naukowych, podczas szkoleń, seminariów, konferencji, targów, wystaw i pokazów oraz oferowanej przez zatrudnionych na staż (finansowany ze środków publicznych) specjalistów z jednostek naukowych lub badawczo-rozwojowych.

Uzyskanie przez przedsiębiorstwo technologii ze źródeł ogólnie dostępnych wymaga od jego kadry znacznego zaangażowania w poszukiwanie, poznanie i przystosowanie uzyskanej bez kosztów technologii dla własnych potrzeb. Niezbędne są wewnętrzne zdolności techniczne i wdrożeniowe, ponieważ sektor nauki oferuje z reguły jedynie ogólnie opracowane technologie, znajdujące się na wczesnym etapie rozwoju. W przedsiębiorstwie zostaną one przystosowane do jego wymagań i wdrożone w konkretnych warunkach technicznych i organizacyjnych.

Ten sposób transferu wydaje się wiązać z niskimi kosztami, ponieważ odbiorca technologii nie płaci za nią. Niestety, nie należy zapominać o wysokich kosztach własnych firmy, do których zalicza się: wynagrodzenia jej personelu technicznego, koszty poszukiwania oraz opracowania własnych maszyn i procesów niezbędnych do wykorzystania otrzymanej technologii, koszty

utrzymania własnych laboratoriów lub warsztatów, niezbędnych do stworzenia prototypu, przeprowadzenia testów i opracowania ostatecznego rozwiązania.

#### **Zlecenie prac B+R**

Przedsiębiorstwa, które nie posiadają niezbędnych urządzeń i wiedzy specjalistycznej do prowadzenia samodzielnych prac badawczo-rozwojowych (ewentualnie potrzebują tych zasobów sporadycznie do krótkoterminowych projektów), a jednocześnie chcące uzyskać wyniki ich badań na wyłączność, mogą wykorzystać transfer technologii w postaci zlecenia prac B+R instytutom badawczym lub zespołom naukowców na uczelniach. Ten sposób pozwala uniknąć znacznych inwestycji w stworzenie laboratorium i zatrudnianie jego wysoko kwalifikowanej kadry. Rzadkie lub jednorazowe wykorzystywanie takich zasobów byłoby nieopłacalne. Jak wskazuje K. Kuźniar [2009, s. 106], zlecenie prac B+R wiąże się z trudnościami w zachowaniu poufności wyników prac oraz zagrożeniem potajemnego przejęcia technologii. Oznacza to konieczność zastosowania zabezpieczeń w tym zakresie.

Niewątpliwymi korzyściami z tej formy transferu są niższe koszty i mniejsze ryzyko niepowodzenia projektu innowacyjnego oraz możliwość uzyskania poza technologią również kompetencji w jej dalszym rozwoju. W tym celu firma może zatrudnić własnego kierownika projektu, który podczas prac B+R zdobywa wiedzę i umiejętności, które później mogą być wykorzystane przez przedsiębiorstwo.

Zlecenie prac B+R wykorzystują pojedyncze firmy lub ich ugrupowania, nawiązujące współpracę w ramach aliansów strategicznych lub konsorcjów w celu rozwiązania wspólnego problemu technologicznego [Łacka, 2011, s. 90-96]. Stosowane jest także w przypadku niektórych podmiotów o dużych kompetencjach w sferze badawczo-rozwojowej, które mają stałe, rozbudowane działy B+R, ukierunkowane na jakiś rodzaj technologii o kluczowym dla firmy znaczeniu. Zlecenie prac B+R dotyczy wówczas technologii o pobocznym znaczeniu, dla realizacji których nie opłaca się rozbudowywać zespołów badawczych lub pozyskiwać nowych urządzeń.

#### **Firma „FORMAT” i mobilny węzeł betoniarski - przykład transferu technologii przez małe polskie przedsiębiorstwo**

Firma „FORMAT” inż. Tadeusz Osiecki została założona w 1991 r. i była pierwszym przedsiębiorstwem produkującym galanterię drogową na koszalińskim rynku. Zatrudnienie w tej firmie powoli rosło i obecnie w zależności od sezonu waha się od 11 do 20 pracowników. Początkowe sukcesy na rynku zachęciły właściciela do ciągłego i dynamicznego rozwoju z wykorzystaniem nowoczesnych produktów, których gwarancją jakości są atesty i aprobaty techniczne. Poza rozszerzaniem swojej podstawowej oferty (różne kostki polbrukowe,

obrzeża, krawężniki, bloczki betonowe, stopnie schodowe i inne produkty) firma uruchomiła hurtownię kruszyw, która dostarcza klientom piasek, żwir, kruszywo oraz kliniec w różnych ilościach. „FORMAT” zajął się także produkcją różnego rodzaju betonów towarowych, zapraw tynkarskich i murarskich, dostarczanych bezpośrednio na plac budowy.

W 2008 r. firma uznawana była za jednego z największych producentów kostki brukowej w regionie zachodniopomorskim i dostawcę szerokiego asortymentu wyrobów betonowych. Dalszy rozwój przedsiębiorstwa wymagał nowego węzła betonowego, nadającego się zarówno do produkcji mieszanek na potrzeby prefabrykacji, jak i wysokiej jakości betonów towarowych. Nowy węzeł miał zapewnić poprawę pozycji konkurencyjnej na rynku lokalnym w zakresie kompleksowej obsługi klienta. Chcąc osiągnąć ten cel, firma musiała pozyskać dostęp do innowacyjnej, niezawodnej i uniwersalnej technologii. Miała ona umożliwić produkcję najwyższej jakości betonu. Wymóg innowacyjności nowego węzła wynikał z tego, że „FORMAT” zamierzał sfinansować jego zakup z funduszy unijnych, promujących wzrost konkurencyjności MŚP poprzez inwestycje w innowacyjne rozwiązania.

W tym czasie najnowocześniejsze technologie produkcji betonu, wykorzystujące najbardziej innowacyjny system dynamicznego ważenia kruszywa w locie (tzw. „On-The-Fly”), oferował fiński producent Tecwill, mający swój oddział w Gdańsku. Jego oferta mobilnego węzła produkcji betonu Standard COBRA C60 okazała się najlepszym rozwiązaniem dla koszalińskiej firmy.

W lipcu 2008 r. jej właściciel zdecydował się przygotować wniosek o dofinansowanie zakupu tej technologii z funduszy unijnych. Ze względu na wysoki stopień innowacyjności technologii produkcji betonu w węźle betoniarskim typu COBRA, o wspomnianych parametrach, projekt został oceniony najwyższej podczas oceny złożonych w regionie wniosków o dofinansowanie. Pozwoliło to na uzyskanie dofinansowania w wysokości 60% wartości inwestycji. Całkowity koszt tej inwestycji wynosił 500 tys. euro. Pozostałą kwotę miało wyłożyć przedsiębiorstwo. Innowacja ta była wówczas znana w kraju dopiero od 3 lat, a firma „FORMAT” wdrażała ją w województwie zachodniopomorskim jako pierwsza. Za ważny argument przyznania środków uznano także system dynamicznego ważenia kruszywa w locie oraz opatentowaną modułową konstrukcję węzła, stawianego na płaskim gruncie.

Za zakupioną linię technologiczną wraz z pakietem usług serwisowych „FORMAT” dokonał przedpłaty w wysokości 15% wartości projektu, a kolejne płatności były regulowane w ustalonych ratach w ciągu kilku następujących miesięcy. Był to klasyczny przykład rozliczeń w przypadku transferu technologii w postaci zakupu technologii i *know-how*.

W marcu 2009 r. ta innowacyjna, w pełni mobilna jednostka, przygotowana do pracy w każdych warunkach, została dostarczona do Koszalina i od tej pory jest wykorzystywana w produkcji betonu. Węzeł został całkowicie

odizolowany termicznie panelami poliuretanowymi. Posiadał instalację ciepłej wody i przyłącza dystrybucji ciepła do ogrzewania kruszyw i przestrzeni produkcyjnych. System sterowania wyposażono w oprogramowanie do produkcji gorącego betonu, które umożliwiało produkcję betonu o zadanej temperaturze (20-30°C) w trybie automatycznym przy temperaturach zewnętrznych, wynoszących nawet -40°C. Do pełnego wykorzystania zdolności węzła niezbędny był również zakup górnej części zasobników kruszywa z kratami przesiewowymi i hydraulicznie sterowanymi kłapami oraz kontenera grzewczego. Elementy te zostały dokupione w późniejszym czasie. Próbną produkcję rozpoczęła się już po dwóch dniach od dostarczenia urządzenia, po szkoleniu personelu w zakresie obsługi systemu sterowania oraz codziennego nadzoru węzła. Zostało ono przeprowadzone przez dostawcę. Regularna produkcja ruszyła po czterech i pół dniach od momentu dostarczenia instalacji.

Wraz z innowacyjnym urządzeniem firma Tecwill zaoferowała również usługi serwisowe, które można było zakupić jako jednorazowy pakiet bądź jako część kontraktu. Wówczas pakiet usług miał pokrywać nawet cały okres eksploatacji węzła betoniarskiego. Firma „FORMAT” wybrała ten ostatni wariant usług serwisowych w ramach kontraktu. Tecwill zapewnił wsparcie serwisowe za pośrednictwem nowoczesnego rozwiązania WillControl – zdalnego połączenia z węzłem za pomocą Internetu. Zdalny dostęp umożliwiał oszczędność czasu i błyskawiczną reakcję producenta w przypadku problemów z przebiegiem lub zatrzymaniem produkcji. Węzeł został wyposażony w system kamer indywidualnych IP, podłączonych do modułu WillControl, które przekazywały obraz bezpośrednio z produkcji. Zdalna diagnostyka pozwalała sprawdzić, czy wszystkie podzespoły są sprawne, a procesy przebiegają normalnie. W przypadku problemów pracownik serwisu Tecwillu był w stanie szybko połączyć się z węzłem mobilnym COBRA i je rozwiązać [Innowacyjne rozwiązania ..., 2010].

## Podsumowanie

Polskie MŚP, chcąc zwiększyć swoje możliwości technologiczne, mogą wykorzystywać różne formy zewnętrznego transferu technologii. Nawet gdy pozyskana tą drogą technologia nie jest unikatowa, jej zdobycie (np. przez zakup) stwarza szansę na uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku oraz istotnych korzyści technologicznych, ekonomicznych i dystrybucyjnych. Potwierdza to przykład małego przedsiębiorstwa „FORMAT” z branży budowlanej, które dzięki zakupowi od fińskiego dostawcy innowacyjnej technologii i instalacji mobilnego węzła produkcji betonu zdołało osiągnąć wysoką pozycję konkurencyjną na rynku koszalińskim.

Przedstawione studium przypadku jest przykładem aktywnego, zewnętrznego transferu technologii – zakupu linii technologicznej wraz z zawartą w niej technologią. Dodatkowym atutem tej transakcji było wsparcie dostawcy technologii podczas jej wdrożenia (asysta, doradztwo i szkolenia) oraz usługi gwarancyjne

i serwisowe. Odbiorca technologii i praw do jej użytkowania w ciągu kilku miesięcy zapłacił za nie w formie ratalnej, przy czym płatności te były niezależne od wartości przyszłych dochodów z wykorzystywanej technologii.

Transfer technologii w drodze zakupu umożliwił przedsiębiorstwu poszerzenie oferty rynkowej oraz doskonalsze zaspokojenie potrzeb nabywcy. Wdrożenie innowacji procesowej i produktowej zapewniło również uzyskanie korzyści ekonomicznych oraz środowiskowych. Pełna mobilność węzła pozwoliła na jego szybkie przemieszczanie się i obsługę klientów bezpośrednio na placu budowy, poprawę efektywności produkcji betonu dzięki niższym kosztom oraz wygenerowanie nowych przychodów. Innowacja umożliwiła wzrost jakości betonu i bezpieczeństwo produkcji dla środowiska poprzez zastosowanie zamkniętych urządzeń linii technologicznych i zainstalowanie filtrów odpylających [Innowacyjne rozwiązanie ..., 2010; Rozmowa ..., 2014].

Zewnętrzny transfer technologii w postaci zakupu linii technologicznej wraz z niezbędnym do tego *know-how* zapewnił przedsiębiorstwu „FORMAT” pozyskanie gotowej do użycia technologii nieznaną na regionalnym rynku w najkrótszym czasie, przy stosunkowo niewielkim ryzyku oraz najniższym koszcie – nawet uwzględniając koszty czasu pracy pracowników poddanych szkoleniom i straty, będące skutkiem zakłócenia bieżącej produkcji.

---

**dr hab. inż. Irena Łącka**  
**Zachodniopomorski Uniwersytet**  
**Technologiczny w Szczecinie**  
**Wydział Ekonomiczny**  
**e-mail: [irena.lacka@zut.edu.pl](mailto:irena.lacka@zut.edu.pl)**

---

**mgr Leszek Siwek**  
**Przedsiębiorstwo Budownictwa**  
**Hydrotechnicznego „Odra 3”**  
**e-mail: [lsiwek@odra3.com.pl](mailto:lsiwek@odra3.com.pl)**

## Bibliografia

- [1] CAPUTO A.C., CUCCHIELLA F., FRATOCCHI L., PELAGAGGE P.M., SCACCHIA F., *A Methodological Framework for Innovation Transfer to SMEs*, „Industrial Management & Data Systems” 2002, Vol. 102, Iss. 5.
- [2] CHRISTENSEN C.M., RAYNOR M.E., *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, Boston 2003.
- [3] *Compendium of International Arrangements on Transfer of Technology*, UNCTAD, New York 2001.
- [4] CZUPRYŃSKI P., ĆWIKLIICKI M., KOPYCIŃSKI P., MACHNIK A., MITUŚ A., STASZCZYŃSKA B., WIDZISZEWSKA J., ZAWICKI M., *Organizacja transferu technologii w sieciach instytucji otoczenia biznesu*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- [5] DOLIŃSKA M., *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010.
- [6] GŁODEK P., GOŁĘBIEWSKI M., *Transfer technologii w małych i średnich przedsiębiorstwach*, t. 1, STIM, Warszawa 2006.
- [7] *Innowacyjne rozwiązania węzłów COBRA=DOTACJA UNIJNA*, „Tecwill. AKTUALNOŚCI” 2010, nr 1, s. 4-5.
- [8] KOCH J., *Rola uczelni technicznych w transferze technologii*, „Pryzmat” 1999, nr 116, marzec, <http://www.dbc.wroc.pl/Content/10501/pryzmat116.pdf>, data dostępu 20.03.2014 r.
- [9] KOLTERMAN K., *Innowacje technologiczne w procesie budowy przewagi konkurencyjnej MSP*, Difin, Warszawa 2013.
- [10] KUŹNIAR K., *Źródła i metody transferu technologii w sektorze MSP w Polsce*, [w:] KOPYCIŃSKA D. (red.), *Wybory konsumentów w teorii i praktyce*, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009, [http://mikroekonomia.net/system/publication\\_files/12/original/8.pdf](http://mikroekonomia.net/system/publication_files/12/original/8.pdf), data dostępu 25.03.2014 r.
- [11] ŁĄCKA I., *Wybrane problemy przy realizacji przedsięwzięć innowacyjnych w MŚP*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 7-8.
- [12] ŁĄCKA I., *Współpraca technologiczna polskich instytucji naukowych i badawczych z przedsiębiorstwami jako czynnik wzrostu innowacyjności polskiej gospodarki*, Wydawnictwo Uczelniane Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie, Szczecin 2011.
- [13] ŁĄCKA I., *Efektywność powiązań nauki z przemysłem w procesach innowacyjnych*, Stowarzyszenie Naukowe Instytut Gospodarki i Rynku, Szczecin 2013a.
- [14] ŁĄCKA I., *Technological Cooperation Between Scientific and Research Institutions and Companies as a Condition of the Growth of Innovativeness and Competitiveness of Polish Economy*, „Economics and Management” 2013b, No. 18(2).
- [15] MCADAM R., MCCONVERY T., ARMSTRONG G., *Barriers to Innovation within Small Firms in a Peripheral Location*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research” 2004, No. 3.
- [16] PICHLAK M., *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa 2012.
- [17] PRAHALAD C.K., KRISHNAN M.S., *Nowa era innowacji*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- [18] Rozmowa z właścicielem firmy „FORMAT” inż. Tadeusz Osiecki, przeprowadzona przez L. Siwka w marcu 2014 r.
- [19] SAGAN M., ZALEWA P., GORBANIUK O., JÓŹWIK B., *Transfer technologii i wiedzy do przedsiębiorstw województwa lubelskiego*, „Gospodarka Narodowa” 2011, nr 4.
- [20] TIDD J., BESSAND J., *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons Ltd., Hoboken 2009.
- [21] TYLŻANOWSKI R., *System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce*, [w:] WIŚNIEWSKA J., JANASZ K. (red.), *Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami*, CeDeWu, Warszawa 2013.
- [22] WIŚNIEWSKA J., *Procesy transferu technologii w bankach komercyjnych w Polsce*, „Rozprawy i Studia”, t. 764, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010.
- [23] ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA A., *Wyzwania rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2011.

## *Selected Forms of Technology Transfer and Possibilities of Exploiting them by SME's*

### *Summary*

The article discusses the concept and essence of technology transfer. Its purpose is to present different ways of knowledge and technology flows, which can use small and medium companies, depending on their size and the needs. It describes

the advantages and disadvantages of selected forms of external technology transfer. Using case study of Polish firm from the SME sector the authors indicate the positive effects of using selected form of technology transfer. Thanks to it, the enterprise improved innovativeness and competitiveness.

### *Keywords*

effects, forms, SMEs, technology transfer

# NAKŁADY NA B+R A WYBRANE WSKAŹNIKI INNOWACYJNOŚCI GOSPODARKI

*Marcin Gryczka*

## *Wprowadzenie*

W e współczesnej gospodarce światowej można dostrzec stopniowy spadek znaczenia surowców naturalnych i pracy prostej jako czynników wpływających na poziom międzynarodowej konkurencyjności kraju. Specjalizacja międzynarodowa bazująca na tych czynnikach produkcji jest oczywiście nadal możliwa, czego potwierdzeniem jest obserwowany w ostatnich dekadach wzrost gospodarczy krajów arabskich, Rosji i Norwegii (specjalizacja surowcowa) czy części krajów azjatyckich (specjalizacja oparta na pracy prostej). Coraz większą rolę w stymulowaniu wzrostu gospodarczego odgrywa jednak postęp naukowo-techniczny, który w myśl teorii endogenicznych jest konsekwencją racjonalnych decyzji inwestycyjnych podejmowanych przez producentów i konsumentów przy jednoczesnym wsparciu ze strony państwa prowadzącego długofalową proinwestycyjną politykę ekonomiczną. Jednym z podstawowych elementów tej polityki jest stymulowanie akumulacji wiedzy naukowo-technicznej i kapitału ludzkiego w gospodarce poprzez odpowiednie nakłady na prace badawczo-rozwojowe (B+R).

Celem artykułu jest przeanalizowanie wpływu nakładów na B+R (zwłaszcza z punktu widzenia ich wielkości i źródeł pochodzenia) na wybrane wskaźniki innowacyjności gospodarki, jak również wykazanie, które obszary polityki innowacyjnej państwa są bardziej, a które mniej uzależnione od napływu tych środków. Przeanalizowano ponadto różnice w poziomie innowacyjności wybranych krajów (w tym Polski) wraz z próbą wyjaśnienia przyczyn tego zjawiska, innych niż oczywiste dysproporcje w nakładach na B+R. W pracy wykorzystano metody statystyki opisowej, w szczególności tabelaryczne prezentacje danych publikowanych przez uznane instytucje międzynarodowe, takie jak Bank Światowy, OECD i Komisja Europejska, jak również wyniki przeprowadzonych analiz korelacji i re-

gresji. Należy podkreślić, że głównym ograniczeniem utrudniającym przeprowadzenie pełniejszych analiz była niedostępność i nieaktualność danych dotyczących niektórych krajów.

## *Inwestycje proinnowacyjne a wzrost gospodarczy*

Z endogenicznych modeli wzrostu gospodarczego wynika, że tempo postępu naukowo-technicznego jest ściśle związane z wielkością inwestycji [Aghion, Howitt, 1998, s. 11–114, 449–473; Romer, 1994, s. 3–22]. Stymulująca wzrost gospodarczy polityka ekonomiczna państwa powinna koncentrować się zatem na odpowiedniej alokacji kapitału w ramach gospodarki, tj. w tych strategicznych sektorach, które najbardziej potrzebują inwestycji. W rezultacie wzrośnie akumulacja kapitału, przy czym nie chodzi tylko o kapitał rzeczowy, ale również o kapitał ludzki. Innymi słowy, celem polityki państwa powinien być wzrost inwestycji i rozwój kapitału ludzkiego, co w konsekwencji może przelożyć się na szybsze tempo postępu technicznego.

W tym kontekście należy dodać, że oprócz bezwzględnego wzrostu inwestycji w celu zintensyfikowania postępu naukowo-technicznego niezmiernie ważna jest również jakość podejmowanych inwestycji. Oznacza to przede wszystkim inwestycje w kapitał ludzki, a jednym z kluczowych sposobów ich zwiększenia są odpowiednio wysokie nakłady na B+R. Z drugiej jednak strony praktyka gospodarcza wielu krajów pokazuje, że nawet przy wyższych nakładach na prace badawczo-rozwojowe oraz rosnącej całkowitej produktywności czynników produkcji relatywnie rzadko proces doganiania krajów najbardziej rozwiniętych (tzw. konwergencja warunkowa) kończy się powodzeniem [Sachs, Warner, 1997, s. 184–188]. Od zakończenia

drugiej wojny światowej do grupy krajów wysoko-rozwiniętych dołączyło bowiem stosunkowo niewiele krajów, takich jak: Niemcy, Japonia, Finlandia, Korea Południowa czy Singapur, natomiast zdecydowana większość krajów aspirujących do tej grupy zagrożona jest wpadnięciem w tzw. pułapkę średniego dochodu (*middle income trap*) [Eichengreen i in., 2013]. Ryzyko wystąpienia tego zjawiska jest szczególnie wysokie w krajach, których dotychczasowy szybki wzrost gospodarczy wiązał się z imitowaniem importowanych rozwiązań technicznych, specjalizacją bazującą na taniej sile roboczej oraz oferowaniem wysokich stóp zwrotu z inwestycji wynikających z dużego popytu wewnętrznego na kapitał [Radło i in., 2013].

Warunkiem wyrwania się z pułapki średniego dochodu, a zatem przejścia od średniego do wysokiego dochodu charakteryzującego gospodarkę krajów wysokorozwiniętych, jest odejście od imitowania cudzych rozwiązań technicznych i przestawienie gospodarki na ścieżkę wzrostu bazującego na innowacjach i akumulacji zaawansowanego technicznie kapitału, w tym kapitału ludzkiego i społecznego. W szerszym ujęciu przejście od imitacji do innowacji powinno odbywać się w drodze trzyetapowej transformacji gospodarki [Kharas, Kohli, 2011; Majewska-Bator, 2010]:

1. Zastąpienie dywersyfikacji produktowej endogeniczną specjalizacją, w której procesy wytwórcze są realizowane w ramach krajowego systemu innowacji [Nelson, 1993]. Warunkiem powodzenia takiej transformacji jest zdobycie przez przedsiębiorstwa zaawansowanych i trudno imitowalnych umiejętności, a także rozwój kooperacji między podmiotami występującymi na tzw. scenie innowacji [Jasiński, 2006, s. 29–38]. Innymi słowy, konieczne jest zwiększenie zdolności do absorpcji i dyfuzji wiedzy naukowo-technicznej w ramach gospodarki, co następnie umożliwi rozwijanie własnych innowacyjnych produktów oraz szybkie ich wprowadzanie na rynek (komercjalizacja).
2. Przejście w fazę wzrostu gospodarczego ciągniętego przez rosnącą produktywność, czyli zastąpienie fizycznej akumulacji czynników produkcji działaniami zmierzającymi do podniesienia ich jakości. W szczególności chodzi o rozwój kwalifikacji i umiejętności pracowników (zastępowanie pracy prostej pracą złożoną), którego celem powinno być powstanie jak najliczniejszej tak zwanej klasy kreatywnej. Odpowiednio ukierunkowana polityka społeczno-edukacyjna państwa, wspierana w jak największym zakresie przez sektor przedsiębiorstw, powinna nie tylko zachęcać wykształconych specjalistów do pozostania w kraju, ale również sprzyjać osiedlaniu się w nim wykwalifikowanych pracowników z zagranicy.
3. Stopniowe odchodzenie od scentralizowanego modelu zarządzania gospodarczego w kierunku modelu zdecentralizowanego, w którym decyzje gospodarcze (w tym także inwestycyjne) są podejmowane przez konsumentów, producentów i tak zwanych prosumentów, a nie przez biurokrację państwową.

Należy podkreślić, że w szybko bogacących się krajach azjatyckich, takich jak na przykład Malezja czy Chiny, dominuje jak na razie imitacyjny model wzrostu, lecz bez szybkiego przejścia w kierunku modelu bazującego na innowacyjności i kreatywności mogą one wpaść w pułapkę średniego dochodu. Można przypuszczać, że podobne zagrożenie dotyczy również najszybciej rozwijających się nowych członków UE, tj.: Estonii, Czech i Słowenii, jak również Polski.

## Pozycja innowacyjna wybranych krajów – analiza porównawcza

Na podstawie przedstawionego procesu przechodzenia od gospodarki imitacyjnej do innowacyjnej można założyć, że syntetycznym wyznacznikiem skuteczności takiej transformacji jest zmiana pozycji innowacyjnej kraju, będącej efektem połączenia kreatywności narodu z zasobami finansowymi w danym środowisku instytucjonalnym. Pozycję innowacyjną odzwierciedlają z kolei syntetyczne wskaźniki innowacyjności, które są zazwyczaj obliczane na podstawie kilkudziesięciu parametrów opisujących z jednej strony nakłady ponoszone w związku z realizacją procesów innowacyjnych, natomiast z drugiej — rezultaty tych działań [The Global Innovation Index 2013..., 2013, s. 3–7, 365–377].

W tabeli 1 przedstawiono, publikowany od ponad dekady przez Komisję Europejską, wskaźnik Summary Innovation Index (SII). W latach 2006–2013 średnioroczna stopa wzrostu tego wskaźnika dla krajów Unii Europejskiej wyniosła 1,7%, co odpowiada 12-procentowemu wzrostowi w tym okresie. Zgodnie z oczekiwaniami, najwyższe wskaźniki innowacyjności charakteryzują gospodarki krajów „starej” Unii Europejskiej, na czele z krajami skandynawskimi i Niemcami (tzw. *innovation leaders*). Przyjmując dynamikę tego wskaźnika dla UE-27 jako umowną granicę między krajami zyskującymi pod względem innowacyjności a tracącymi dystans w tym obszarze, można jednak zauważyć, że zdecydowana większość wysokorozwiniętych krajów UE charakteryzowała się relatywnie niską dynamiką SII (poza krajami południa Europy i Luksemburgiem). Z drugiej strony, większość nowych krajów członkowskich UE odnotowała w badanym okresie dużą poprawę wskaźnika innowacyjności, a wyjątek stanowiły Słowacja, Chorwacja i Polska, w których SII wzrósł odpowiednio o 11%, 6% i 6%.

W przypadku Polski na podkreślenie zasługuje fakt, że nasz kraj odnotował najniższą spośród wszystkich krajów członkowskich dynamikę wskaźnika SII, a jego wartość była w 2013 roku niższa jedynie w Rumunii, na Łotwie i w Bułgarii. Może to wskazywać, że mimo działań podejmowanych na rzecz poprawy pozycji innowacyjnej Polska nadal traci dystans zarówno do krajów Unii Europejskiej (w tym do większości nowych członków), jak i do coraz liczniejszej grupy krajów nowo uprzemysłowionych.



Tab. 1. Wskaźnik Summary Innovation Index (SII) dla krajów Unii Europejskiej w latach 2006-2013

Kraj	2006	2008	2010	2012	2013	Roczna stopa wzrostu (w proc.)	Dynamika 2006 = 100
Szwecja	0,73	0,73	0,74	0,75	0,75	0,35	102
Dania	0,68	0,66	0,71	0,72	0,73	0,89	106
Niemcy	0,65	0,67	0,70	0,71	0,71	1,34	110
Finlandia	0,63	0,66	0,68	0,69	0,68	1,18	109
Luksemburg	0,57	0,59	0,60	0,63	0,65	1,80	113
Holandia	0,56	0,58	0,60	0,64	0,63	1,65	112
Belgia	0,59	0,59	0,61	0,63	0,63	0,92	107
Wielka Brytania	0,59	0,58	0,62	0,62	0,61	0,55	104
Irlandia	0,57	0,55	0,57	0,59	0,61	0,95	107
Austria	0,52	0,58	0,57	0,60	0,60	2,15	116
Francja	0,52	0,53	0,57	0,58	0,57	1,43	110
Cypr	0,41	0,49	0,48	0,50	0,50	2,76	121
Włochy	0,38	0,39	0,43	0,45	0,44	2,22	117
Hiszpania	0,38	0,39	0,39	0,41	0,41	1,42	110
Portugalia	0,31	0,37	0,42	0,40	0,41	3,88	131
Grecja	0,35	0,38	0,37	0,38	0,38	1,21	109
Malta	0,28	0,32	0,35	0,30	0,32	1,98	115
Słowenia	0,43	0,46	0,48	0,50	0,51	2,66	120
Estonia	0,39	0,41	0,45	0,49	0,50	3,75	129
Czechy	0,37	0,37	0,41	0,41	0,42	1,74	113
Węgry	0,30	0,31	0,34	0,34	0,35	2,37	118
Słowacja	0,30	0,30	0,30	0,35	0,33	1,48	111
Chorwacja	0,29	0,28	0,32	0,31	0,31	0,77	106
Litwa	0,24	0,23	0,24	0,27	0,29	2,63	120
<b>Polska</b>	<b>0,26</b>	<b>0,27</b>	<b>0,27</b>	<b>0,27</b>	<b>0,28</b>	<b>0,85</b>	<b>106</b>
Rumunia	0,21	0,24	0,24	0,23	0,24	1,88	114
Łotwa	0,17	0,20	0,22	0,23	0,22	3,47	127
Bułgaria	0,16	0,19	0,23	0,19	0,19	2,51	119
EU27	0,49	0,50	0,53	0,55	0,55	1,68	112

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Innovation Union ..., 2014, s. 92]

### Determinanty pozycji innowacyjnej państw

W kontekście budowania pozycji innowacyjnej za jedną z głównych determinant uznaje się zazwyczaj wielkość nakładów na B+R [Greve, 2003, s. 685-702; Fagerberg i in., 2005, s. 86-114, 148-179]. Biorąc pod uwagę dotychczasowe rozważania oraz dane przedstawione w tabeli 2, można uznać, że faktycznie

taka zależność jest prawdziwa, w szczególności w odniesieniu do krajów zaliczanych do czołówki innowacyjnej świata. Nakłady na prace badawczo-rozwojowe w wysokości przekraczającej 2% PKB w rzeczywistości umożliwiają uzyskanie wysokiej pozycji w rankingach innowacyjności, czego przykładem są takie kraje, jak Szwajcaria, kraje skandynawskie, Korea Południowa, Stany Zjednoczone i Japonia. Z drugiej jednak strony, nakłady na B+R w Izraelu przekroczyły w 2011 roku 4%

PKB, co zapewniło temu krajowi dopiero 14. miejsce w rankingu GII 2013.

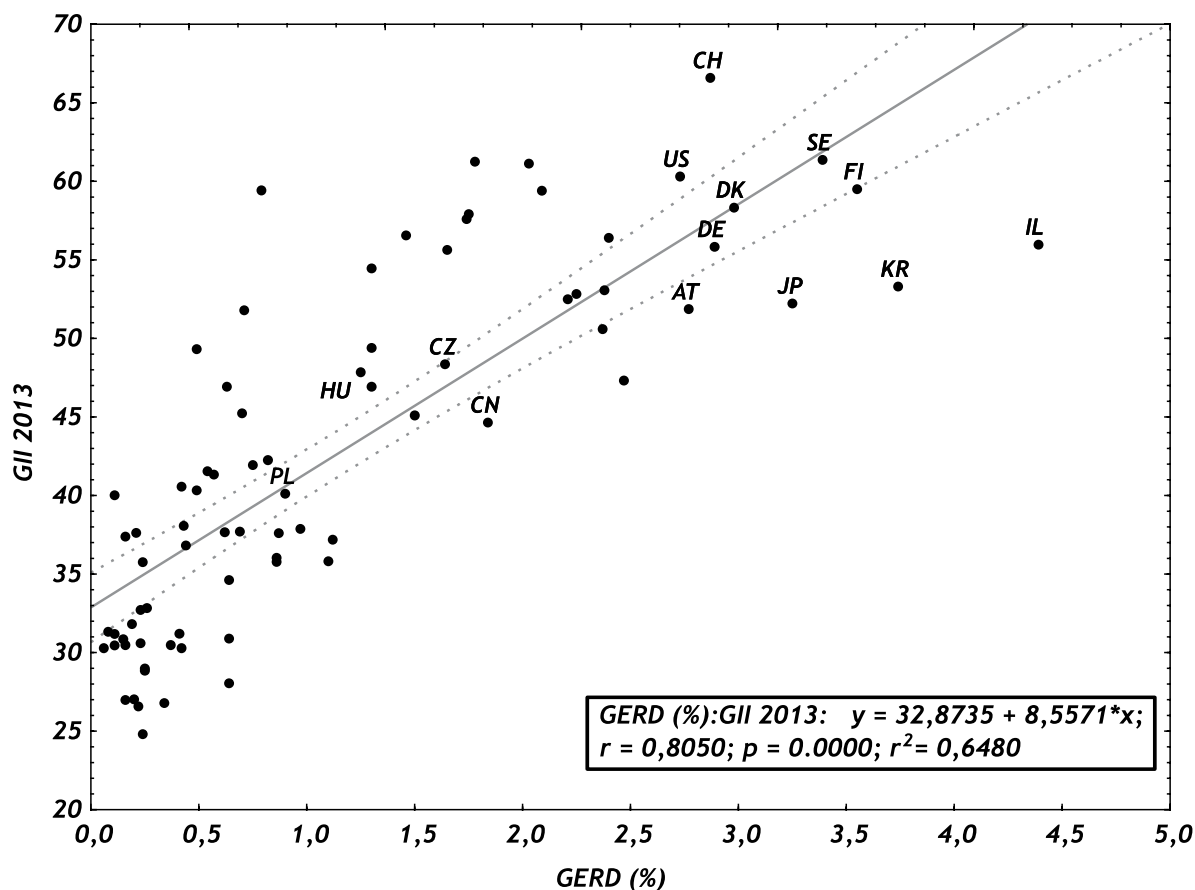
Jakkolwiek trudno o uogólnienia na podstawie jednego przypadku, wydaje się, że oprócz wielkości nakładów na B+R niemniej ważna jest także ich struktura. Jak można zauważyć w tabeli 2, kraje wysoko innowacyjne charakteryzują się dużym udziałem sektora przedsiębiorstw w finansowaniu prac badawczo-rozwojowych. Z kolei w krajach uznawanych za mniej innowacyjne relatywnie duży udział w nakładach ponoszonych na prace badawczo-rozwojowe ma zagranica (dotyczy to Izraela, ale również w pewnym stopniu: Austrii, Czech, Węgier i Polski) lub sektor państwowy (taka sytuacja występuje na przykład w Rosji, Polsce i krajach słabo rozwiniętych). Można zatem stwierdzić, że pozycja innowacyjna gospodarki będzie tym wyższa, im większe są nakłady na B+R oraz im większe zaangażowanie w tym zakresie wykazują przedsiębiorstwa krajowe [Badania i rozwój ..., 2014, s. 6–15].

Występowania silnego dodatniego związku korelacyjnego między wskaźnikiem innowacyjności GII a nakładami na prace badawczo-rozwojowe (GERD) dowodzi wykres rozrzutu przedstawiony na rysunku 1. Współczynnik korelacji liniowej obliczony dla 80 krajów wynosi 0,81, natomiast współczynnik determinacji — 0,65. Z tego wynika, że aż w 65% zmiany wartości zmiennej objaśnianej (GII) są uwarunkowane zmianami wysokości nakładów na B+R. Co więcej, przy wyznaczonym współczynniku regresji liniowej równym 8,56 wzrost nakładów na prace badawczo-rozwojowe o 1 punkt procentowy powoduje poprawę wskaźnika innowacyjności GII o 8,56. W przypadku Polski zwiększenie nakładów na B+R o 1 punkt procentowy skutkowałoby zatem teoretycznie wskaźnikiem innowacyjności przekraczającym 49, a więc zbliżonym do wyników Hiszpanii i Cypru w rankingu GII 2013.

Tab. 2. Nakłady na B+R (GERD) i ich struktura według źródła pochodzenia w wybranych krajach

Kraj	Rok	GERD (% PKB)	GERD UE-28 = 100	Rok	Udział w nakładach na B+R (%)		
					Przedsiębiorstwa	Zagranica	Sektor rządowy i uczelnie wyższe
Izrael	2011	4,39	212	2009	39,0	42,8	18,2
Korea Południowa	2010	3,74	181	2010	71,8	0,2	28,0
Finlandia	2012	3,55	171	2012	63,1	8,8	28,1
Szwecja	2011	3,39	164	2011	57,3	11,1	31,6
Japonia	2010	3,25	157	2010	75,9	0,5	23,6
Dania	2011	2,98	144	2011	60,2	8,7	31,1
Niemcy	2011	2,89	140	2011	65,6	4,2	30,2
Szwajcaria	2008	2,87	139	2008	68,2	6,0	25,9
Austria	2011	2,77	134	2012	44,6	15,6	39,8
USA	2010	2,73	132	2011	60,0	0,0	40,0
Chiny	2011	1,84	89	2011	73,9	1,3	24,8
Czechy	2011	1,64	79	2011	46,9	15,2	37,9
Węgry	2012	1,30	63	2012	46,9	15,4	37,7
Rosja	2011	1,12	54	2011	27,7	4,3	68,0
<b>Polska</b>	<b>2012</b>	<b>0,90</b>	<b>43</b>	<b>2012</b>	<b>32,3</b>	<b>13,3</b>	<b>54,4</b>
Filipiny	2007	0,11	5	2007	62,0	4,1	33,9
Kuwejt	2009	0,11	5	2009	2,3	1,2	96,5
Sri Lanka	2008	0,11	5	2008	19,9	4,3	75,8
Salwador	2009	0,08	4	2009	0,7	11,3	88,1
Paragwaj	2008	0,06	3	2008	0,3	12,3	87,5
EU-28	2012	2,07	100	2011	54,9	9,2	35,9

Źródło: obliczenia własne na podstawie [Eurostat, 2014; World Bank, 2014]



Rys. 1. Wykres rozrzutu indeksu GII 2013 względem wskaźnika GERD  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie [Eurostat, 2014; World Bank, 2014]

Biorąc pod uwagę fakt, że nakłady na B+R nie są jedyną determinantą pozycji innowacyjnej, warto przeanalizować zależności między subindeksami uwzględnianymi przy wyznaczaniu wskaźnika *Global Innovation Index*. Przedstawione w tabelach 3 i 4 wyniki analizy korelacji dotyczą składowych GII w latach 2009 i 2013. Należy jednak mieć na uwadze fakt, że w badanym okresie zmieniła się częściowo liczba subindeksów oraz zakres uwzględnionych w nich danych. W 2009 roku grupa wskaźników nakładowych (*inputs*) liczyła pięć, natomiast grupa wskaźników wynikowych (*outputs*) — trzy subindeksy. W 2013 roku te dwie grupy wskaźników liczyły odpowiednio pięć i dwa subindeksy. Trzeba także zaznaczyć, że analiza korelacji subindeksów obejmowała grupy krajów o różnej liczebności (87 w 2009, 80 w 2013 roku), co wynikało w głównej mierze z niedostępności danych.

Mimo problemów z zapewnieniem pełnej porównywalności danych z tabel 3 i 4 wynika, że współczynniki korelacji dla subindeksów nakładowych są zazwyczaj wyższe niż w przypadku subindeksów wynikowych. Ponadto w 2009 roku najniższe współczynniki korelacji dotyczyły poziomu konkurencyjności i tworzenia bogactwa, natomiast w 2013 roku — wyników związanych z technologią, wiedzą i działalnością kreatywną.

W analizowanym okresie współzależność między badanymi zmiennymi wzrosła, o czym mogą świadczyć

większe wartości współczynników korelacji, jednak mogło to wynikać z lepszego doboru danych tworzących poszczególne subindeksy. Z drugiej strony, niższa korelacja między wskaźnikami *outputs* niż między wskaźnikami *inputs* może sugerować, że proces przekształcania nakładów na działalność innowacyjną (w tym także nakładów na B+R) w konkretne efekty w postaci na przykład rosnącej konkurencyjności, efektywniejszej absorpcji i dyfuzji wiedzy czy rozwoju sektorów kreatywnych może zależeć od trudno mierzalnych czynników, które trudno jest zidentyfikować, a co ważniejsze — porównać między poszczególnymi krajami.

Praktyka gospodarcza dowodzi, że pochodzenie środków przeznaczonych na prace badawczo-rozwojowe ma istotny wpływ na efektywność procesów innowacyjnych zachodzących w gospodarce (rozumianą jako stosunek uzyskanych efektów do wielkości nakładów poniesionych w celu poprawy innowacyjności), co znalazło odzwierciedlenie w tabeli 5. Korelacja między GERD a subindeksami wskaźnika GII jest wyraźnie dodatnia, czemu niewątpliwie sprzyja duży udział wydatków na B+R ponoszonych przez sektor przedsiębiorstw. Z kolei wysokie ujemne współczynniki korelacji między subindeksami GII 2013 a wydatkami sektora publicznego ponoszonymi na B+R wskazują, że jego efektywność w stymulowaniu procesów innowacyjnych jest niewielka. Innymi słowy, przedstawione dane potwierdzają



Tab. 3. Współczynniki korelacji subindeksów uwzględnianych w GII 2009 (dane dla n=87 krajów)

Wyszczególnienie		Input Pillars					Output Pillars		
		Instytucje	Potencjał ludzki	Infrastruktura ogółem i ICT	Stopień rozwoju rynków	Stopień rozwoju przedsiębiorczości	Tworzenie wiedzy	Konkurencyjność	Tworzenie bogactwa
Input Pillars	Instytucje	1,00							
	Potencjał ludzki	0,81	1,00						
	Infrastruktura ogółem i ICT	0,86	0,85	1,00					
	Stopień rozwoju rynków	0,83	0,85	0,86	1,00				
	Stopień rozwoju przedsiębiorczości	0,93	0,92	0,88	0,87	1,00			
Output Pillars	Tworzenie wiedzy	0,86	0,89	0,85	0,80	0,91	1,00		
	Konkurencyjność	0,73	0,82	0,77	0,80	0,80	0,86	1,00	
	Tworzenie bogactwa	0,68	0,67	0,75	0,64	0,69	0,64	0,50	1,00

Źródło: obliczenia własne na podstawie [The Global Innovation Index 2008-2009 ..., 2009, s. 8, 17-32]

Tab. 4. Współczynniki korelacji subindeksów uwzględnianych w GII 2013 (dane dla n=87 krajów)

Wyszczególnienie		Input Pillars					Output Pillars	
		Instytucje	Kapitał ludzki i badania	Infrastruktura	Stopień rozwoju rynków	Stopień rozwoju przedsiębiorczości	Wyniki związane z wiedzą i technologią	Wyniki związane z działalnością kreatywną
Input Pillars	Instytucje	1,00						
	Kapitał ludzki i badania	0,83	1,00					
	Infrastruktura	0,84	0,89	1,00				
	Stopień rozwoju rynków	0,76	0,77	0,77	1,00			
	Stopień rozwoju przedsiębiorczości	0,81	0,83	0,83	0,77	1,00		
Output Pillars	Wyniki związane z wiedzą i technologią	0,65	0,74	0,70	0,66	0,76	1,00	
	Wyniki związane z działalnością kreatywną	0,78	0,70	0,75	0,59	0,74	0,55	1,00

Źródło: obliczenia własne na podstawie [The Global Innovation Index 2013 ..., 2013, s. 6, 130-271]

Tab. 5. Współczynniki korelacji subindeksów uwzględnianych w GII 2013 i wskaźników GERD (dane dla n=80 krajów)

Subindeksy GII 2013	Współczynniki korelacji		
	GERD (ogółem)	Udział firm w GERD	Udział sektora publicznego w GERD
Instytucje	0,68	0,60	-0,57
Kapitał ludzki i badania	0,85	0,70	-0,60
Infrastruktura	0,75	0,67	-0,55
Stopień rozwoju rynków	0,65	0,56	-0,44
Stopień rozwoju przedsiębiorczości	0,74	0,68	-0,68
Wyniki związane z wiedzą i technologią	0,75	0,67	-0,61
Wyniki związane z działalnością kreatywną	0,58	0,45	-0,44

Źródło: obliczenia własne na podstawie [The Global Innovation Index 2013 ..., 2013, s. 6, 130-271; Eurostat, 2014; World Bank, 2014]

Tab. 6. Porównanie współczynników efektywności innowacyjnej wybranych krajów w latach 2009 i 2013

Kraj	Subindeks nakładów (inputs)					Subindeks wyników (outputs)					Wsp. efektywności innowacyjnej		
	2009		2013		zmiana	2009		2013		zmiana	2009	2013	zmiana
	A	B	A	B		A	B	A	B				
	1	2	3	4	(4-2)	6	7	8	9	(9-7)	11	12	(12-11)
Finlandia	5,36	0,88	66,68	0,88	0,00	3,77	0,67	52,35	0,70	0,03	0,70	0,79	0,09
Francja	4,92	0,74	59,04	0,71	-0,03	3,78	0,68	46,65	0,58	-0,10	0,77	0,79	0,02
Izrael	5,08	0,79	59,80	0,73	-0,06	3,26	0,52	52,10	0,69	0,17	0,64	0,87	0,23
Japonia	5,18	0,83	62,82	0,79	-0,04	4,12	0,78	41,65	0,47	-0,31	0,79	0,66	-0,13
Niemcy	5,45	0,91	59,80	0,73	-0,18	4,54	0,91	51,90	0,69	-0,22	0,83	0,87	0,04
Islandia	5,17	0,82	59,64	0,73	-0,09	3,52	0,60	53,15	0,71	0,11	0,68	0,89	0,21
Szwajcaria	5,59	0,96	66,50	0,87	-0,09	3,86	0,70	66,65	1,00	0,30	0,69	1,00	0,31
USA	5,72	1,00	69,18	0,93	-0,07	4,84	1,00	51,40	0,68	-0,32	0,85	0,74	-0,11
Wielka Brytania	5,61	0,96	68,18	0,91	-0,05	4,04	0,75	54,30	0,74	-0,01	0,72	0,80	0,08
Bułgaria	3,37	0,26	43,96	0,39	0,13	2,32	0,23	38,70	0,41	0,18	0,69	0,88	0,19
Czechy	4,12	0,49	53,44	0,59	0,10	3,17	0,49	43,25	0,51	0,02	0,77	0,81	0,04
Estonia	4,60	0,64	55,68	0,64	0,00	2,78	0,37	45,50	0,55	0,18	0,61	0,82	0,21
<b>Polska</b>	<b>3,58</b>	<b>0,32</b>	<b>47,82</b>	<b>0,47</b>	<b>0,15</b>	<b>2,72</b>	<b>0,35</b>	<b>32,45</b>	<b>0,28</b>	<b>-0,07</b>	<b>0,76</b>	<b>0,68</b>	<b>-0,08</b>
Rumunia	3,37	0,26	42,82	0,36	0,10	2,49	0,28	37,85	0,39	0,11	0,74	0,88	0,14
Słowacja	4,10	0,49	48,32	0,48	-0,01	3,09	0,46	36,20	0,36	-0,10	0,75	0,75	0,00
Węgry	3,89	0,42	48,68	0,49	0,07	2,79	0,37	45,35	0,55	0,18	0,72	0,93	0,21
Korea Południowa	5,45	0,91	62,10	0,78	-0,13	4,01	0,75	44,55	0,53	-0,22	0,74	0,72	-0,02
Hongkong	5,45	0,91	70,66	0,96	0,05	3,73	0,66	48,20	0,61	-0,05	0,69	0,68	-0,01
Singapur	5,60	0,96	72,28	1,00	0,04	4,02	0,75	46,55	0,58	-0,17	0,72	0,64	-0,08
Chiny	3,85	0,41	45,16	0,41	0,00	3,33	0,54	44,15	0,52	-0,02	0,87	0,98	0,11
Rosja	3,30	0,24	43,76	0,38	0,14	2,56	0,30	30,60	0,24	-0,06	0,78	0,70	-0,08
RPA	4,06	0,47	43,96	0,39	-0,08	2,76	0,36	31,25	0,25	-0,11	0,68	0,71	0,03

A – wartość wskaźnika

B – wartość znormalizowana przy użyciu metody unitaryzacji zerowanej

Źródło: obliczenia własne na podstawie [The Global Innovation Index 2008-2009 ..., 2009, s. 11-14; The Global Innovation Index 2013 ..., 2013, s. 130-271]

też, że gospodarki z wysokim udziałem sektora przedsiębiorstw w finansowaniu prac badawczo-rozwojowych charakteryzują się zazwyczaj znacznie wyższą innowacyjnością niż kraje, w których główny ciężar finansowania B+R spada na sektor publiczny (w tym także uczelnie wyższe). Potwierdzeniem tej zależności jest wspomniana niska innowacyjność polskiej gospodarki, zwłaszcza na tle Unii Europejskiej, co w znacznym stopniu jest konsekwencją relatywnie wysokiego udziału sektora publicznego w nakładach na B+R, wynoszącego w 2012 roku prawie 55% (dla porównania, udział przedsiębiorstw w finansowaniu prac badawczo-rozwojowych wyniósł tylko nieco ponad 32%).

Syntetycznym podsumowaniem dotychczasowych rozważań jest analiza zmian współczynnika efektywności innowacyjnej (*Innovation Efficiency Ratio*) dla wybranych krajów w latach 2009 i 2013 [The Global Innovation Index 2013 ..., 2013, s. 6, 21–22, 381]. Jak można zauważyć w tabeli 6, w badanym okresie większość krajów wysokorozwiniętych odnotowała pogorszenie zarówno subindeksu nakładów, jak i subindeksu wyników. Na podkreślenie zasługuje zwłaszcza znaczne pogorszenie wskaźnika wyników w przypadku Stanów Zjednoczonych, Japonii, Niemiec i Francji. Z drugiej jednak strony poprawił się współczynnik efektywności innowacyjnej takich krajów, jak Szwajcaria, Izrael czy Islandia, co może wskazywać, że przy wysokich nakładach na innowacyjność w tych krajach coraz większą rolę odgrywają działania zmierzające do jak najlepszego wykorzystania zdobytej technologii i wiedzy, poprawy konkurencyjności gospodarki i rozwoju sektorów związanych z własnością intelektualną.

W grupie nowych członków Unii Europejskiej można z kolei dostrzec znaczny wzrost subindeksu nakładów w Bułgarii i w Polsce, co w przypadku naszego kraju wynika przede wszystkim z pozytywnych zmian dotyczących środowiska instytucjonalnego obejmującego środowiska polityczne, regulacyjne i biznesowe [The Global Innovation Index 2013 ..., 2013, s. 41, 232]. Jeśli chodzi natomiast o subindeks wyników, największą poprawę odnotowały: Bułgaria, Estonia i Węgry, natomiast w przypadku Polski i Słowacji uległ on wyraźnemu pogorszeniu. W rezultacie współczynnik efektywności innowacyjnej Polski w 2013 roku był nie tylko najniższy spośród wszystkich analizowanych krajów, lecz również odnotował jeden z większych spadków. Wiąże się to niewątpliwie z sygnalizowanymi wcześniej niskimi nakładami na B+R, jak również występującymi od wielu lat problemami z komercjalizacją i praktycznym wykorzystaniem wyników prac badawczo-rozwojowych w naszym kraju [Stańkiewicz, 2011, s. 123–138].

W ostatniej grupie krajów uwzględnionej w tabeli 6 można natomiast zauważyć pogorszenie się współczynnika efektywności innowacyjnej (z wyjątkiem Chin i RPA). Należy jednak podkreślić, że takie kraje, jak: Singapur, Hongkong czy Korea Południowa, zajmują czołowe miejsca w rankingu dotyczącym subin-

deksu nakładów innowacyjnych (odpowiednio 1., 2. i 16. pozycja). Znaczny spadek tych krajów w rankingu dotyczącym wyników innowacyjnych przełożył się zatem na pogorszenie ich współczynnika efektywności innowacyjnej (dla porównania, spośród trzech wymienionych krajów Korea Południowa zajęła najwyższe, 95. miejsce w rankingu efektywności innowacyjnej, natomiast Polska została w nim sklasyfikowana na 110. pozycji, bezpośrednio za Hongkongiem).

## Podsumowanie

Na podstawie przedstawionych rozważań należy stwierdzić, że wielkość nakładów na prace badawczo-rozwojowe jest istotnie kluczowym czynnikiem wpływającym na innowacyjność gospodarki. Dodatkowo, przeprowadzone analizy danych statystycznych uprawniają do sformułowania następujących wniosków:

1. Oprócz wielkości nakładów na B+R na poziom innowacyjności wpływ ma również skala zaangażowania przedsiębiorstw (sektora prywatnego). Wprawdzie z przyczyn obiektywnych nie udało się porównać danych dotyczących większości krajów świata, to jednak na podstawie wielkości i struktury nakładów na B+R można zauważyć, że poziom innowacyjności gospodarki jest tym większy, im większa część nakładów na prace badawczo-rozwojowe pochodzi z sektora prywatnego. Z kolei kraje z przewagą środków publicznych w finansowaniu B+R charakteryzują się nie tylko niskimi, ale i wolno rosnącymi wskaźnikami innowacyjności.
2. Niższe współczynniki korelacji między subindeksami zaliczanymi do grupy wskaźników wynikowych (*outputs*) w porównaniu z wynikami uzyskanymi dla wskaźników nakładowych (*inputs*) mogą wskazywać, że po osiągnięciu pewnego etapu rozwoju gospodarczego na dynamikę procesu przechodzenia od gospodarki imitacyjnej do gospodarki innowacyjnej coraz większy wpływ mają parametry trudno mierzalne, nie tylko o charakterze ekonomicznym, ale również społecznym, kulturowym i politycznym. Wiąże się to prawdopodobnie z faktem, że na drugim i trzecim z wymienionych wcześniej etapów coraz ważniejsze są inwestycje w kapitał ludzki (a nie tylko kapitał finansowy), rozwój kapitału społecznego, stopień usieciowienia gospodarki, większe zaangażowanie w procesy dyfuzji wiedzy w skali międzynarodowej, jak również umiejętność efektywnego przekształcania wiedzy i nowych idei w innowacyjne towary i usługi.
3. Związek między nakładami a wynikami procesów innowacyjnych dobrze odzwierciedla współczynnik efektywności innowacyjnej, który w ciągu ostatnich pięciu lat wyraźnie poprawił się w takich krajach, jak: Szwajcaria, Islandia, Izrael, Chiny oraz w części krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Na taką tendencję wpływ miały przede wszystkim coraz lepsze wyniki (*outputs*) działalności innowacyjnej, które umożliwiły tym krajom ugruntowanie pozycji

w gronie gospodarek opartych na wiedzy. Pogarszające się lub pozostające na niezmiennym poziomie współczynniki efektywności innowacyjnej niektórych czołowych gospodarek świata, takich jak na przykład Stany Zjednoczone, Japonia, Francja czy Wielka Brytania mogą z kolei wskazywać, że tracą one powoli swoją dotychczasową przewagę technologiczną, w szczególności na rzecz szybko rozwijających się krajów azjatyckich.

4. Przedstawione dane potwierdziły niską i pogarszającą się pozycję innowacyjną Polski, mimo rosnących w ostatnich latach nakładów na B+R. Jest to oczywiście efekt oddziaływania szeregu czynników, których nie można było w pełni przeanalizować w ramach niniejszego artykułu. Należy jednak podkreślić fakt, że nakłady na B+R w naszym kraju są nadal zdecydowanie zbyt niskie, w szczególności w porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej. Mimo wielu działań i zachęt wciąż główny ciężar finansowania prac badawczo-rozwojowych w Polsce ponosi sektor publiczny, natomiast niewielkie jest zaangażowanie przedsiębiorstw w tym zakresie. Co więcej, polskie przedsiębiorstwa niechętnie współpracują między sobą w dziedzinie B+R, a także nie dostrzegają długofalowych korzyści ze współpracy z polskimi uczelniami. Znajduje to odzwierciedlenie w rankingu efektywności innowacyjnej za rok 2013, w którym Polska zajęła dopiero 110. miejsce na 142 sklasyfikowane kraje. Może to wskazywać, że nasz kraj jest dalej imitatorem rozwiązań zagranicznych, natomiast odgrywa niewielką rolę podażową w międzynarodowych przepływach wiedzy i innowacji.

---

**dr Marcin Gryczka**  
**Uniwersytet Szczeciński**  
**Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania**  
**e-mail: gryczka@wneiz.pl**

### **Bibliografia**

- [1] AGHION P., HOWITT P., *Endogenous Growth Theory*, MIT Press, Cambridge 1998.
- [2] *Badania i rozwój w Polsce. Raport 2014*, Deloitte Polska, Warszawa 2014.
- [3] EICHENGREEN B., PARK D., SHIN K., *Growth Slowdown Redux: New Evidence on the Middle-Income Trap*, NBER Working Paper No. 18673, January 2013.
- [4] Eurostat, [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/science\\_technology\\_innovation/data/main\\_tables](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/science_technology_innovation/data/main_tables), data dostępu 13.07.2014 r.
- [5] FAGERBERG J., MOWERY D.C., NELSON R.R. (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, New York 2005.
- [6] GREVE H.R., *A Behavioral Theory of R&D Expenditures and Innovations: Evidence from Shipbuilding*, „The Academy of Management Journal” 2003, Vol. 46, No. 6.
- [7] *Innovation Union Scoreboard 2014*, European Commission, Brussels 2014.

- [8] JASIŃSKI A.H., *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006.
- [9] KHARAS H., KOHLI H., *What is the Middle Income Trap, Why Do Countries Fall into It, and How Can It Be Avoided?* „Global Journal of Emerging Market Economies” 2011, Vol. 3, No. 3.
- [10] MAJEWSKA-BATOR M., *Rozwój endogenicznej przewagi w handlu międzynarodowym a proces zmniejszania luki technologicznej*, Wyd. Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2010.
- [11] NELSON R.R., *National Innovation Systems: A Comparative Analysis*, Oxford University Press, New York 1993.
- [12] RADŁO M.J., CIESIELSKA-MACIĄGOWSKA D., *Polska w pułapce średniego dochodu? Perspektywy konkurencyjności polskiej gospodarki i regionów*, Difin, Warszawa 2013.
- [13] ROMER P.M., *The Origins of Endogenous Growth*, „Journal of Economic Perspectives” 1994, Vol. 8, No. 1.
- [14] SACHS J.D., WARNER A.M., *Fundamental Sources of Long-Run Growth*, „American Economic Review” 1997, Vol. 87, No. 2.
- [15] STAŚKIEWICZ J., *W kwestii finansowania działalności B+R w Polsce w latach 1991–2008*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 645, Studia i Prace WNEiZ nr 23, Szczecin 2011.
- [16] *The Global Innovation Index 2008–2009*, Confederation of Indian Industry, and INSEAD, New Delhi, and Fontainebleau 2009.
- [17] *The Global Innovation Index 2013: The Local Dynamics of Innovation*, Cornell University, INSEAD, and WIPO, Geneva, Ithaca, and Fontainebleau 2013.
- [18] World Bank, <http://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>, data dostępu 11.07.2014 r.

### **GERD vs. Selected Innovation Indicators of the Economy**

#### **Summary**

The purpose of the article is to analyze the impact of expenditures on R&D on the selected innovation indicators of the economy, as well as to show the dependence of the individual areas of the state's innovation policy on GERD. In the paper the following issues have been studied: the importance of pro-innovative investments for economic growth, the key determinants of innovation position for selected countries, and innovation efficiency ratio changes in period 2009 and 2013. The conducted statistical data analysis shows that innovativeness in fact depends significantly on expenditures on R&D, but equally important is the business sector engagement in this area. Moreover, the innovation processes are driven not only by current state of research infrastructure (in a wider sense), but by the widespread abilities to use own invented or externally absorbed technology.

#### **Keywords**

GERD, innovation determinants, innovation position

# PARTNER BIZNESOWY – NOWA ROLA SPECJALISTY RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ

Irena Sobańska  
Przemysław Kabalski

## Wprowadzenie

O zmianie roli specjalisty rachunkowości zarządczej/kontrolera w praktyce firm globalnych - z biernej roli dostarczyciela informacji („liczykrupy”, ang. *bean counter*) na proaktywną rolę partnera biznesowego (ang. *business partner*, *business partner controller*, *business partner management accountant*, *finance business partner*) pisano przynajmniej od połowy ostatniej dekady XX w. (m.in. [Kaplan, 1995]). W literaturze polskiej problem zadań i roli specjalistów rachunkowości zarządczej/kontrolerów oraz zachodzących zmian w procesie kształtowania się tej profesji dopiero od niedawna jest podejmowany i objaśniany w nielicznych publikacjach (m.in. [Sobańska, 2010, s. 100; Szychta, 2011; Zarzycka, 2012]).

W ostatnich latach pod wpływem kryzysu finansowego na świecie, który zwiększył niepewność w procesach zarządzania wielkimi organizacjami oraz ze względu na przekazywanie rutynowych czynności tradycyjnie wykonywanych przez specjalistów rachunkowości zarządczej/kontrolerów do centrów usług wspólnych (ang. *Shared Services Center* - SSC) lub ich zlecenie na zewnątrz (ang. *Business Process Outsourcing* - BPO) w celu obniżenia kosztów procesu rachunkowości i finansów, w praktyce tych organizacji nasiliło się zapotrzebowanie na informacje tworzone przez nowego specjalistę w tej dziedzinie, określanego partnerem biznesowym. Fakt ten potwierdziły wyniki badań, które miały na celu poznanie determinant i kierunków rozwoju profesji partnera biznesowego w praktyce. Pobudziły one na nowo dyskusje akademików i praktyków na temat konkretyzacji roli i instytucjonalizacji tego nowego specjalisty w relacji do menedżerów. Ogólnie jest on postrzegany jako aktywny uczestnik procesów zarządzania, a więc pracownik silnie powiązany z procesem podejmowania decyzji i ich realizacją.

O wadze zasygnalizowanych wyżej procesów świadczy także to, że problemowi poświęcono na początku 2014 r. cały numer wiodącego niemieckiego czasopisma specjalistycznego „Controlling & Management” (nr 2/2014). Ponadto należy uwzględnić fakt, że dyskusja o roli specjalistów rachunkowości zarządczej we współczesnych organizacjach zbiegła się z rozpoczęciem w 2014 r. procesem opracowania i szerokiego konsultowania w skali międzynarodowej *Globalnych zasad rachunkowości zarządczej* (*Global Management Accounting Principles*), realizowanym pod przewodnictwem

dwóch największych międzynarodowych organizacji profesjonalnych rachunkowości - CIMA (Chartered Institute of Management Accountants) i AICPA<sup>1</sup> (American Institute of Certified Public Accountants). Warto, aby polskie środowiska naukowców (z dziedziny zarządzania oraz finansów i rachunkowości) oraz praktyków (menedżerów i specjalistów rachunkowości zarządczej/kontrolerów) również włączyły się w ten globalny proces zmian, którego celem jest poprawa sytuacji przedsiębiorstw na wysoce konkurencyjnych rynkach.

Celem artykułu jest przedstawienie i objaśnienie koncepcji partnerów biznesowych (w odniesieniu do specjalistów rachunkowości zarządczej) na podstawie dyskusji, którą na ten temat prowadzą teoretycy i praktycy rachunkowości zarządczej w krajach o długoletnich doświadczeniach wolnorynkowych (ze szczególnym uwzględnieniem najnowszych głosów).

Podstawą metodologiczną artykułu jest analiza źródeł piśmienniczych, w tym:

- specjalistycznej literatury z zakresu rachunkowości zarządczej/controllingu (przede wszystkim z kręgu anglojęzycznego i niemieckojęzycznego), podejmującej temat roli i statusu specjalistów rachunkowości zarządczej w praktyce w organizacjach globalnych,
- dokumentów profesjonalnych międzynarodowych organizacji rachunkowości, formułujących wzorce dobrych praktyk w zakresie rachunkowości zarządczej/controllingu.

## Koncepcja specjalisty rachunkowości zarządczej jako partnera biznesowego - istota i geneza

Przed omówieniem koncepcji partnera biznesowego konieczne jest zaprezentowanie najbardziej aktualnej definicji rachunkowości zarządczej, objaśniającej jej rolę w podmiotach działających na wysoko konkurencyjnym, globalnym rynku. Tworzy ona właściwy kontekst dla rozumienia przemian w zakresie roli i statusu specjalistów rachunkowości zarządczej (controllingu), które obserwujemy współcześnie. Według propozycji CIMA i AICPA zawartej w projekcie *Globalnych zasad rachunkowości zarządczej* z 2014 r., rachunkowość zarządcza tworzy wartość i zapewnia trwałą sukces skutecznego przyczyniania się do podejmowania racjonalnych

decyzji przez wszechstronne analizowanie i dostarczenie informacji umożliwiających i wspierających proces planowania, wdrażania i kontroli realizacji strategii organizacji [CGMA, 2014, s. 5]. Z tej definicji wynikają trzy główne zadania specjalistów rachunkowości zarządczej:

- 1) przygotowywanie istotnych informacji,
- 2) modelowanie procesu tworzenia wartości oraz
- 3) komunikowanie (wyników różnych analiz) w taki sposób, aby wywrzeć wpływ (na podejmowane decyzje – przyp. autorów).

Zadania te są realizowane przez specjalistów rachunkowości zarządczej (kontrolerów) w kilkunastu obszarach problemowych: budżetowania, rachunku kosztów, sprawozdawczości finansowej (zewnętrznej), kontroli finansowej, oceny projektów inwestycyjnych, decyzji o strukturze produkcji i cenach produktów, zarządzania projektami, zapewnienia zgodności z wymogami prawnymi (w odniesieniu do sprawozdań finansowych rachunkowości), alokacji zasobów, zarządzania ryzykiem, strategicznego zarządzania opodatkowaniem, zarządzania finansami [CGMA, 2014, s. 28-29].

Według CIMA, czołowej światowej organizacji zrzeszającej i certyfikującej specjalistów rachunkowości zarządczej, rozwijanie funkcji finansów i rachunkowości w przedsiębiorstwie, a w szczególności przejście specjalistów rachunkowości zarządczej na pozycję finansowego partnera biznesowego (ang. *finance business partners*) jest od mniej więcej dekady warunkiem utrzymania i poprawy pozycji konkurencyjnej [CIMA, 2009, s. 4]. CIMA patronowała specjalnym badaniom, poświęconym rozpoznaniu tej nowej roli rachunkowości zarządczej. Stworzyła w tym celu forum wymiany poglądów, w którym uczestniczyli specjaliści rachunkowości zarządczej czołowych światowych firm (niekoniecznie zrzeszeni w CIMA), a także akademicy i konsultanci. W toku dyskusji potwierdzono fakt ewolucji roli specjalistów rachunkowości zarządczej w organizacjach, jaka dokonała się i wciąż dokonuje w przedsiębiorstwach w ostatnich latach. Tę zmianę obrazowo przedstawiono jako podróż do celu, którym jest maksymalizacja wartości kreowanej przez rachunkowość zarządczą poprzez dostarczenie przez nią informacji dających wgląd w biznes oraz umożliwiających wpływ na jego funkcjonowanie tak, aby możliwa była maksymalizacja wartości dla interesariuszy<sup>2</sup>.

Koncepcja „partnerów biznesowych” została zapoczątkowana przez D. Ulricha w odniesieniu do specjalistów zarządzania ludźmi. W swojej książce *Human Resource Champions* [1996] postulował on redefinicję roli specjalistów zarządzania personelem. Miała ona polegać na „wtopieniu” się tej funkcji w procesy biznesowe (zamiast dotychczasowego funkcjonowania niejako obok nich) i powiązaniu jej codziennych działań ze strategicznymi wynikami organizacji. Celem zarządzania personelem, według koncepcji, jest tworzenie i podtrzymywanie kompetencji, które są niezbędne do tego, aby przedsiębiorstwo mogło kreować wartość dla

wszystkich swoich interesariuszy [Ulrich, Brockbank, 2008]. Zasadne jest przekazanie rutynowych działań w zakresie zarządzania personelem wydzielonym z organizacji centrom usług wspólnych, co umożliwi skoncentrowanie się partnerów biznesowych na zarządzaniu strategicznymi zasobami ludzkimi (zmiana orientacji z operacyjnej na strategiczną). D. Ulrich był zdania, że konieczność redefinicji roli w organizacji dotyczy nie tylko zarządzania pracownikami, lecz wszystkich procesów wspomagających (obsługi prawnej, finansów i rachunkowości, marketingu) [Ulrich, Brockbank, 2008]. Wynika to z presji na tworzenie wartości, wywieranej współcześnie w przedsiębiorstwach na wszystkie bez wyjątku procesy. Działania uważane dotychczas za pomocnicze stają się istotnymi generatorami wartości [Burns i in., 2014, s. 38]. Nie dziwi zatem, że koncepcja partnerów biznesowych została przeszczepiona na grunt rachunkowości zarządczej.

Na czym polega działalność specjalisty rachunkowości zarządczej w charakterze partnera biznesowego? Podsumowując raport CIMA [2009], można wyróżnić następujące atrybuty tej roli:

1. Umieszczenie w samym sercu procesów organizacji, umożliwiające wspieranie procesu decyzyjnego w każdym elemencie łańcucha wartości (zamiast przebywania na uboczu organizacji jak dotychczas).
2. Orientacja strategiczna; nie oznacza ona jednak zwolnienia z obowiązku dostarczania informacji do podejmowania decyzji taktycznych i operacyjnych. Chodzi o to, aby percepcję problemów zdominował wgląd strategiczny (maksymalizacja wartości).
3. Mobilizowanie menedżerów do ciągłej poprawy wyników organizacji zgodnie z oczekiwaniami interesariuszy zamiast dostarczania rutynowych, szczegółowych raportów i analiz<sup>3</sup>.

Działalność takiego specjalisty rachunkowości zarządczej jest najwyższą formą partnerstwa biznesowego, którą można określić mianem proaktywnego przywództwa finansowego [CIMA, 2009, s. 18]. Naszym zdaniem, należy je rozumieć jako zdolność do przeprowadzenia menedżerom i pracownikom przedsiębiorstwa w drodze do uzyskania długoterminowych celów finansowych.

Według firmy doradczej CAP Gemini [CIMA, 2009, s. 21], w XXI w. potrzebny jest partner biznesowy trzeciej generacji, którego zadaniem jest kontrola finansowa nastawiona na zabezpieczenie aktywów i promowanie strategii maksymalizujących wartość dla interesariuszy. CAP Gemini w swojej koncepcji, podobnie jak CIMA, podkreśla znaczenie umiejscowienia specjalisty rachunkowości zarządczej w organizacji. Nie może on pracować jedynie dla wydzielonego funkcjonalnie pionu finansowego (często w praktyce izolowanego od reszty organizacji) ani na rzecz wyodrębnionej jednostki biznesowej (oddziału), lecz jest niezależnym ekspertem działającym na rzecz interesariuszy organizacji<sup>4</sup>. Podkreślmy po raz kolejny (i nie ostatni), że finansowy partner biznesowy niejako przenika swoją percepcją i oddziaływaniem całą organizację.

Mimo pewnych cech rdzennych sylwetka idealnego finansowego partnera biznesowego będzie różna w zależności od branży, wielkości przedsiębiorstwa i pozycji specjalisty rachunkowości zarządczej w hierarchii organizacyjnej [CIMA, 2009, s. 18]. Potwierdzają to badania przeprowadzone pod auspicjami CIMA przez P. Coopera i E. Darta [2013]. Wynika z nich przede wszystkim, że występowanie specjalistów rachunkowości zarządczej w roli partnerów biznesowych jest komplementarne (a nie substytucyjne) w stosunku do pozostałych (bardziej tradycyjnych) zadań, przy czym proporcje obydwu tych ról są różne. Zależą z jednej strony od cech organizacji (np. złożoności), a z drugiej od samego pracownika (np. jego skłonności do przyjęcia na siebie roli partnera biznesowego). Innymi słowy, skala zaangażowania specjalistów rachunkowości zarządczej w partnerstwo biznesowe (a tym samym konkretne zadania wykonywane w ramach tej funkcji) jest w praktyce bardzo zróżnicowana.

Przejście na poziom partnerstwa biznesowego dla specjalistów rachunkowości zarządczej oznacza nie tyle stosowanie nowych narzędzi, ile zmianę behawioralną [Bromwich i in., 2009]. Główne zadania (takie jak: pomiar dokonań, kontrola kosztów, zarządzanie ryzykiem oraz tworzenie i monitorowanie strategii, a także metody ich realizacji) są takie same – oczywiście z uwzględnieniem naturalnej ewolucji koncepcji, metod i technik. Nowością jest socjotechniczny wymiar pracy specjalisty rachunkowości zarządczej [CIMA, 2009, s. 22]. Oznacza on m.in. wzbudzenie w innych członkach organizacji zaufania i respektu dla nowej roli rachunkowości zarządczej; przekonania ich, że partnerstwo ich obszarów funkcjonalnych i rachunkowości przyczyni się do lepszych decyzji, a w konsekwencji do pomnażania wartości. Innymi słowy, specjalista rachunkowości zarządczej musi zbudować sobie dobre relacje z innymi menedżerami.

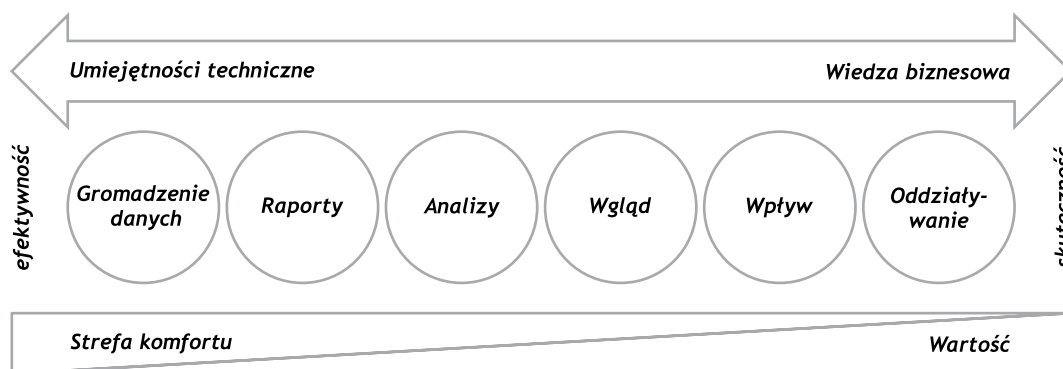
Z analizy dotychczasowego rozwoju roli partnera biznesowego wynika, że sukces specjalistów rachunkowości zarządczej/kontrolerów w tej roli w mniejszym stopniu zależy od znajomości abstrakcyjnych systemów i narzędzi, a w większym od indywidualnych cech osobowości, w tym umiejętności przekonania menedżerów do swoich idei i zdobycia ich akceptacji do propozycji sposobów prowadzenia przez nich biznesu [Steinhubel, 2014, s. 47].

Zdaniem M. Quinna [2014, s. 24], kontroler przyjmujący na siebie rolę partnera biznesowego powinien mieć bliskie relacje z menedżerami i być dla nich oparciem w procesie podejmowania decyzji dzięki zapewnianiu im wglądu w prowadzony przez nich biznes. M. Quinn [2014, s. 23], wyjaśniając rolę partnera biznesowego, sięga do definicji słownikowych, usiłując znaleźć właściwe znaczenie dla tego określenia. Koncentruje się zwłaszcza na słowie „partner” (słowo „biznes” jest jego zdaniem wystarczająco zrozumiałe); uważa, że należy je odnosić nie tyle do wspólnej działalności gospodarczej dwóch lub więcej osób dzielących zyski i ryzyko, ile do bliskiej relacji międzyludzkiej. Partner jest zaangażowanym uczestnikiem takiej relacji. Jest uczciwy, godny zaufania, otwarty, troskliwy, wnikliwy, pomocny, niezależny,

spokojny, wspierający i skłonny do słuchania drugiej strony. Według M. Quinna, specjalista rachunkowości zarządczej jako partner biznesowy, na podobieństwo partnera w bliskiej relacji międzyludzkiej powinien być prawą ręką menedżera. Nie wystarczy, że będzie dostarczał, analizował i nadzorował informacje służące menedżerowi do podejmowania decyzji, lecz powinien go wspierać w codziennej pracy. Autor ten, definiując rolę kontrolera-partnera biznesowego, zwraca uwagę na jeszcze dwa kluczowe słowa. Pierwszym z nich jest „wszczepienie”<sup>5</sup> kontrolera w organizację, oznaczające świadomość i akceptację jego roli przez jej członków. Co więcej, podejście przyjęte przez kontrolera-partnera biznesowego, który z najwyższą starannością i rzetelnością wnika, bada, wspiera, jest niejako emanacją kultury organizacji. Drugie słowo kluczowe opisujące rolę takiego specjalisty to „wgląd” (ang. *insight*). Oznacza ono, że rachunkowość zarządcza nie tylko dostarcza informacji, ale zapewnia dogłębne i właściwe zrozumienie problemów, faktów i wyzwania. Najważniejsza jest umiejętność wykorzystania danych gromadzonych w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa (finansowych i niefinansowych, ilościowych i jakościowych). M. Quinn [2014, s. 26] ma tutaj na myśli dostrzeganie związku między informacją a skutkiem finansowym, wynikającym z jej odpowiedniego wykorzystania. Chodzi zatem nie tylko o to, aby umieć wejrzeć w biznes (dzięki dostępnym informacjom), ale o to, aby przełożyć ów wgląd na konkretne efekty finansowe. Pogląd M. Quinna jest tutaj zbliżony z koncepcją przedstawioną w dokumencie *Consultation Draft. Global Management Accounting Practices* [2014]. Zakłada ona przesunięcie akcentu w zadaniach specjalisty rachunkowości zarządczej od efektywności do skuteczności oraz z umiejętności technicznych na wiedzę biznesową i zdolności interpersonalne (rys. 1). Wiąże się to oczywiście z większą odpowiedzialnością (w przywoływanym dokumencie jest mowa o wyjściu z tzw. strefy komfortu w pracy).

Kończąc prezentację poglądów M. Quinna, warto dodać, iż wśród atrybutów specjalisty rachunkowości zarządczej występującego w roli partnera dla menedżerów wymienia on również zdolność do przeciwstawiania się, o ile zachodzi taka potrzeba. Naszym zdaniem, oznacza to umiejętność i odwagę kwestionowania niewłaściwych sposobów działania, nawet jeżeli o ich słuszności przekonana jest większość członków organizacji, w tym kierownictwo naczelne<sup>6</sup>. To także zdolność negocjowania utartych schematów i przełamywania stereotypów, a także odporność na szkodliwe wpływy i naciski.

Według CIMA [2008], finansowym partnerem biznesowym może być tylko ten specjalista rachunkowości, który posiada określone kwalifikacje i predyspozycje. Wysokie umiejętności w dziedzinie finansów i rachunkowości są warunkiem koniecznym, lecz niewystarczającym. Dodatkowo niezbędne są: świadomość strategiczna, zrozumienie biznesu, umiejętność wpływania na innych oraz umiejętności interpersonalne. Konieczna jest pasja do biznesu, a także komunikatywność, umiejętność prezentacji i budowania zespołów.



Rys. 1. Zmiany w charakterze pracy specjalistów rachunkowości zarządczej<sup>7</sup>  
 Źródło: [Consultation Draft. Global Management Accounting Practices, 2014, s. 19]

W literaturze niemieckiej, oprócz wyżej wymienionych kwalifikacji i predyspozycji, wskazuje się, że specjalista rachunkowości zarządczej, aby skutecznie odgrywać rolę partnera biznesowego, musi posiadać zdolności do pełnienia funkcji integratora i koordynatora. Akcentuje się jego status wewnętrzny doradcy w organizacji [Steinhubel, 2014, s. 46].

P. Simons [2014, s. 30], specjalista techniczny ds. badań i rozwoju CIMA, uważa, że partnerstwo biznesowe stanowi dziś esencję rachunkowości zarządczej. Wymaga ono nie tylko umiejętności biegłego posługiwania się instrumentarium rachunkowości i technologią informatyczną, ale także umiejętności wzbogacania informacji decyzyjnych o kompleksowy biznesowy ogląd rzeczywistości. Taki finansowy partner biznesowy powinien umieć jasno przekazać ów ogląd innym członkom organizacji. Wymaga to zdolności komunikacyjnych oraz obiektywizmu.

Zdaniem N. Michels-Kim [2014, s. 31], dyrektora operacji europejskich Institute of Management Accountants (IMA), zdolność specjalistów rachunkowości zarządczej do pełnienia trudnej i ważnej funkcji partnerów biznesowych wynika z ich szczególnej pozycji w przedsiębiorstwach, która umożliwia im widzenie całościowego obrazu (ang. *big picture*) przedsiębiorstwa. Dzięki temu rozumieją, w jaki sposób jest tworzona i jak przepływa wartość. Ważną predyspozycją tej grupy zawodowej do przyjęcia roli partnerów biznesowych jest ich wiedza o związkach przyczynowo-skutkowych w realizowanych procesach w organizacji, którą mogą wykorzystać w działaniach zarządczych [Goretzki, Messner, 2014, s. 10]. Innymi słowy, specjaliści rachunkowości zarządczej lepiej niż ich koledzy z innych obszarów funkcjonalnych organizacji rozumieją model biznesu; potrafią nie tylko wskazać te jego elementy, które charakteryzują się wysoką efektywnością, ale również zidentyfikować jego wady i ograniczenia [CGMA, 2013, s. 2].

W literaturze często w objaśnianiu idei specjalisty rachunkowości zarządczej/kontrolera wskazuje się, że maksymalne zakresy jego myślenia, orientacji i horyzontu decyzyjnego leżą między semantycznymi ekstremami różnorodnych atrybutów, takich jak operacyjny vs. strategiczny, obiektywny vs. subiektywny, *ex post* vs. *ex ante*, *explicite* vs. *implicite*, kwantytatywny vs. kwalitatywny, zorientowany na zysk vs. zorientowany na potencjał, zorientowany na produkcję vs. zorientowany na wartość, zorientowany na materialność vs. zorientowany niematerialność, reaktywny vs. proaktywny oraz wewnętrzny vs. zewnętrzny [np. Steinhubel, 2014, s. 44].

## Krytyka koncepcji partnera biznesowego<sup>8</sup>

Wielu specjalistów jest sceptycznych wobec koncepcji finansowego partnera biznesowego. Dla niektórych sam termin „partner biznesowy” jest niejasny, a przez to tak pojemny znaczeniowo, że każdy może interpretować go inaczej [CIMA, 2009, s. 16]. Inni obawiają się, że zaangażowanie się specjalistów rachunkowości zarządczej w rolę partnerów biznesowych może odciągać ich od realizacji tradycyjnych zadań [Burns i in., 2014, s. 41; Baldvinsdottir i in., 2010]. Mówiąc obrazowo, zaczną „bujac w obłokach”, zamiast skupić się na przyziemnych sprawach, do których należy obiektywna i logiczna analiza decyzji menedżerów oraz dostarczanie informacji umożliwiających zdobycie przewagi konkurencyjnej i maksymalizację zysku. Obawy te byłyby uzasadnione, gdyby wszyscy specjaliści rachunkowości zarządczej zatrudnieni w organizacji przyjmowali rolę partnerów biznesowych. Jednak według L. Goretzkiego i M. Messnera, z analizy projektów restrukturyzacji rachunkowości zarządczej w organizacjach wynika, że jej tradycyjne zadania są zachowane. Wskazuje na to różnorodność stanowisk wyróżnianych w tych projektach, np. specjalista raportowania, analityk biznesowy, specjalista rachunkowości zarządczej, biznespartner [Goretzki, Messner, 2014, s. 12].

Według G. Baldvinsdottira i in. [2010, s. 4], współcześnie (w warunkach niepewności i zmienności, skłonności do ryzyka i pędu ku nowościom; gdy rynki mogą załamać się w jednej chwili) rachunkowość zarządcza powinna być hamulcem bezpieczeństwa. Innymi słowy, lepiej, żeby studziła gorące głowy menedżerów skłonnych realizować ryzykowne często przedsięwzięcia, niż była ich inspiratorem czy katalizatorem. Jej podstawowym zakresem obowiązków wciąż powinna być kontrola wewnętrzna, rachunek odpowiedzialności za powierzone zasoby, nadzór korporacyjny oparty na obiektywizmie i uczciwości. Wspominając o obiektywizmie, należy wskazać także na problem behawioralny związany z partnerstwem biznesowym specjalistów rachunkowości zarządczej. Taka bliska relacja z przedstawicielami innych funkcji w organizacji może oznaczać zbyt „życie” się, skutkujące brakiem niezależności, obiektywizmu i krytycyzmu [zob. Burns i in., 2014, s. 38]<sup>9</sup>.

Zdaniem niektórych autorów [np. Burns i in., 2014], idea partnerstwa biznesowego jest dyktowana chęcią promocji środowiska zawodowego rachunkowości. To sposób walki



o jak najlepszą pozycję tej grupy zawodowej w organizacjach. Nie ona jedna stara się bowiem o rolę głównego ośrodka informacji, wiedzy i mądrości w przedsiębiorstwie, wytyczającego jego drogę do celu. Do tej roli aspirują także np. wspomniani już specjaliści zarządzania ludźmi, którzy uważają (czy słusznie, to już inna sprawa), że to w ich ręku powinna pozostać strategiczna karta wyników [Burns i in., 2014, s. 38].

Munis jest przeciwny partnerstwu biznesowemu specjalistów rachunkowości z innych powodów niż dotychczas wymienione [Civichino, 2013]. Uważa, że przejście kontrolera na pozycję wpływowego menedżera prowadzi do tego, że osoba odpowiedzialna za kontrolę finansów firmy jednocześnie podejmuje decyzje finansowe, co stanowi ewidentny konflikt interesów. Innego zdania jest LeBlanc, który uważa, że specjalista rachunkowości zarządczej powinien i jest w stanie łączyć funkcję partnera biznesowego i kontrolera, będąc głosem rozsądku w procesie gospodarowania ukierunkowanego na wartość dla akcjonariuszy [Civichino, 2013]. LeBlanc wypowiada się jako wiceprezes i dyrektor finansowy w Bell Aliant Regional Communications, który wdraża taką koncepcję funkcji rachunkowości w swojej organizacji.

Spectrum poglądów na przyjmowanie przez specjalistów rachunkowości zarządczej roli partnerów biznesowych rozciąga się zatem od pełnego entuzjazmu wobec tego zjawiska aż po traktowanie go jako szkodliwego humbugu. Również niektóre badania praktyki biznesu pokazują, że ten proces nie jest tak powszechny, jak usiłuje się to przedstawiać [Cooper, Dart, 2009; Lambert, Sponem, 2012], a jeżeli już ma miejsce, to przebiega wolno (zob. np. [Malmi i in., 2001]). Oznacza to, że albo przedsiębiorstwa nie uświadomiły sobie jeszcze konieczności reorientacji roli specjalistów rachunkowości zarządczej, albo takiej potrzeby po prostu nie ma. Jak w każdym podobnym przypadku, czas zweryfikuje, który pogląd jest słuszny.

W grupie BASF, jak opisuje W. Hagen [2014, s. 17–21], wiceprezes do spraw controllingu (ang. *Vicepresident Corporate Controlling*), obecnie wiele inwestuje się w rozwój funkcji controllingu i jest to wciąż proces niezakończony. Przed firmą stoi wiele wyzwań. Pierwszym z nich jest komunikacja, która powinna zapewnić, żeby wszystkie informacje tworzone w systemie controllingu przenikały całą organizację. Wobec tego controlling i partnerstwo biznesowe są dwoma z wielu tematów diskutowanych w przedsiębiorstwie. Następnie do skutecznego wprowadzania zmian konieczne jest wsparcie przez menedżerów. Zdaniem W. Hagen, kontrolerzy doświadczają wielkiego wsparcia ze strony zarządu, dyrektorów obszarów regionalnych i jednostek biznesowych. Trzecim wyzwaniem jest sprawienie, aby praca w controllingu była atrakcyjna dla osób utalentowanych. Tacy ludzie są potrzebni koncernowi BASF w przyszłości do pełnienia funkcji kontrolera-partnera biznesowego. Z dyskusji prowadzonych w grupie BASF na temat roli partnera biznesowego wynika, że zawiera ona w istocie trzy elementy. Pierwszy z nich to narzędzia, a więc specjalistyczna wiedza z zakresu metod rachunkowości zarządczej. Drugi element to poczucie współodpowiedzialności za wyniki koncernu. Z tego względu całkiem świadomie nie pozycjonuje się specjaliści rachunkowości zarządczej jako niezależnego eksperta (doradcy), lecz jest on częścią zespołu menedżerskiego. W ten sposób przyjmuje on odpowiedzialność przedsiębiorczą (decyzyjną). W konse-

kwencji umowa zawierana z kontrolerem obejmuje wyniki biznesu. Trzeci element dotyczy postawy kontrolera w roli partnera. Uważa się, że występując w roli wspierającego, musi być on również krytycznym towarzyszem. W relacjach z menedżerami nie powinien być tylko „przytakiwaczem”, ale partnerem równoprawnym i krytycznym.

Przypadek BASF potwierdza dwa istotne elementy koncepcji partnera biznesowego, na które została zwrócona uwaga w artykule. Pierwszym z nich jest usytuowanie funkcji controllingu (i kontrolera) w przedsiębiorstwie w taki sposób, że przenika on całą organizację (akcentowane wcześniej „wszczepienie” w organizację). Drugi element ma charakter behawioralny i dotyczy postawy kontrolera wobec zarządu firmy. Chodzi o dobrze pojmowaną oporność (nonkonformizm).

## Podsumowanie

Z analizy literatury zagranicznej wynika, że koncepcja partnera biznesowego jest obecnie postrzegana przez wielu autorów (teoretyków i praktyków) za taką formę rozwoju funkcji specjalisty rachunkowości zarządczej, która jest niezbędna w warunkach współczesnej, wysoce konkurencyjnej, globalnej i innowacyjnej gospodarki. Stanowi bowiem właściwą odpowiedź na wynikające z cech owej gospodarki zapotrzebowanie menedżerów na wysokiej jakości informacje finansowe i niefinansowe oraz na wsparcie w procesie podejmowania decyzji przez wysokiej klasy specjalistów, rozumiejących model biznesowy i integrujących różne obszary funkcjonalne organizacji. Z analizy poglądów różnych autorów przytaczanych w artykule wynika, że ta zmiana roli specjalistów rachunkowości zarządczej ma głównie charakter behawioralny (a nie „narzędziowy”). Należy jednocześnie dodać, że nie wszyscy praktycy i badacze są zwolennikami tego trendu.

Choć koncepcja zmiany orientacji specjalistów rachunkowości na partnerów biznesowych nie jest całkiem nowa, to dzisiaj jest przedmiotem ożywionej dyskusji w rozwiniętych krajach zachodnich. Ma to duże znaczenie zwłaszcza w obliczu rozpoczętego niedawno procesu opracowywania globalnych konstytutywnych zasad rachunkowości zarządczej. Włączając się w nurt tej dyskusji, warto podjąć próbę odpowiedzi na pytanie (zarówno na podstawie dedukcji, jak i badań empirycznych), na ile koncepcja partnera biznesowego staje się niezbędnym (dla zachowania konkurencyjności) elementem ewolucji organizacji, a zwłaszcza jej systemu rachunkowości, a na ile stanowi ona, nieuzasadniony faktycznymi potrzebami menedżerów, sposób wzmocnienia pozycji środowiska profesjonalnego kontrolerów i ich korporacji. Szczególnie istotne i interesujące byłyby badania zakresu, potrzeb, możliwości i barier zastosowania tej koncepcji w przedsiębiorstwach działających w Polsce, a zwłaszcza w firmach rodzimych, które dopiero od kilkunastu lat zdobywają doświadczenie biznesowe i mogą wykorzystywać wiedzę z rachunkowości zarządczej/controllingu, zatrudniając odpowiednich specjalistów w tej dziedzinie. Autorzy postulują, aby przedmiotem badań w zakresie zmian zachodzących w rachunkowości zarządczej w praktyce w Polsce nie było tylko poznanie stosowanych narzędzi, ale również identyfikacja statusu specjalisty rachunkowości zarządczej.

**prof. dr hab. Irena Sobańska**  
**Uniwersytet Łódzki**  
**Wydział Zarządzania**  
**e-mail: [sobanska@uni.lodz.pl](mailto:sobanska@uni.lodz.pl)**

**dr hab. Przemysław Kabalski**  
**Uniwersytet Łódzki**  
**Wydział Zarządzania**  
**e-mail: [pkabal@interia.pl](mailto:pkabal@interia.pl)**

### Przypisy

- 1) Consultation Draft. *Global Management Accounting Practices*, AICPA – CIMA, 2014.
- 2) Z badań prowadzonych pod auspicjami CIMA wynika, że przedsiębiorstwa są na różnych etapach tej drogi (niektóre na bardzo wczesnych) [CIMA, 2009, s. 5].
- 3) Ich tworzenie powinno być zadaniem centrów usług wspólnych. Jest to zgodne z przytaczanym wcześniej poglądem D. Ulricha na zadania specjalistów zarządzania personelem.
- 4) Chodzi tutaj zapewne zarówno o możliwość całościowego widzenia problemów, jak i o unikanie autonomizacji celów.
- 5) Autor użył słowa embedded, co oznacza osadzony, wmurowany, wryty.
- 6) M. Quinn używa słowa resistant, nie wyjaśniając, co ma na myśli. Przedstawione przez nas rozumienie tego terminu pasuje jednak do kontekstu całości wypowiedzi M. Quinna. Ponadto w świetle tej cechy porównanie kontrolera-partnera biznesowego do partnera w związku dwojga ludzi nabiera większego sensu. Dobry partner w zdrowej relacji potrafi mówić prawdę, nawet jeżeli jest ona niezgodna z wyobrażeniem drugiej strony. Stara się być obiektywny i nie przyrzuca oczu na błędy. Innymi słowy, menedżer nie potrzebuje potakiwacza, lecz kogoś, kto w razie potrzeby skoryguje jego działanie.
- 7) W przekładzie z oryginału na język polski trudno oddać różnicę między angielskimi słowami influence (przetłumaczonym tutaj jako wpływ) i impact (tutaj: oddziaływanie). Choć obydwa słowa można przetłumaczyć jako „wpływ”, „oddziaływanie”, to impact oznacza także „uderzenie”, „wstrząs”, „poruszenie”, a więc silny wpływ, wywołujący określone i znaczące skutki.
- 8) Chodzi oczywiście o krytykę przyjmowania roli partnerów biznesowych przez specjalistów rachunkowości.
- 9) Ten argument nie musi być słuszny, o ile właściwie zrozumiemy rolę partnera (patrz: przypis 7).

### Bibliografia

- [1] BALDVINSDOTTIR G., BURNS J., NORREKLIT H., SCAPENS R., *Risk Manager or Risqué Manager: The New Platform for the Management Accountant*, „CIMA Research Executive Summary Series” 2010, Vol. 6, Iss. 6.
- [2] BROMWICH M. et al., *Role Development: A Contemporary Challenge For Management Accounting*, CIMA 2009.
- [3] BURNS J., WARREN L., OLIVIERA J., *Business Partnering: Is It All That Good?* „Controlling & Management Review” 2014, No. 2.
- [4] CGMA, *Consultation Draft. Global Management Accounting Principles*, 2014.

- [5] CGMA, *CGMA Report. Building Resilience. An Introduction to Business Models*, 2013.
- [6] CIMA, *Improving Decision Making in Organisations. The Opportunity to Reinvent Finance Business Partners*, 2009.
- [7] CIMA, *Improving Decision Making in Organisations: Unlocking Business Intelligence*, 2008, [www.cimaglobal.com/decisionmaking](http://www.cimaglobal.com/decisionmaking), data dostępu 20.05.2014 r.
- [8] CIVICHINO A., *Financial Steward or Business Partner? The Changing Role of Management Accountants*, „CMA Magazine” 2013, March/April.
- [9] *Consultation Draft. Global Management Accounting Practices*, AICPA-CIMA, 2014.
- [10] COOPER P., DART E., *Business Partnering as a Complement to the Accountant's Other Roles: International Survey Evidence*, „Working Paper Series” 2013, University of Bath School of Management.
- [11] COOPER P., DART E., *Change in the Management Accountant's Role: Drivers and Diversity*, „Working Paper Series” 2009, University of Bath School of Management.
- [12] GORETZKI L., MESSNER M., *Business Partnering in der Praxis etablieren*, „Controlling & Management Review” 2014, No. 2.
- [13] HAGEN W., *Moving Minds. Creating Value*, „Controlling & Management Review” 2014, No. 2.
- [14] KAPLAN R.S., *New Roles for Management Accountants*, „Journal of Cost Management” 1995, Fall.
- [15] LAMBERT C., SPONEM S., *Roles, Authority and Involvement of the Management Accounting Function: A Multiple Case – study Perspective*, „European Accounting Review” 2012, Vol. 21, No. 3.
- [16] MALMI T., SEPPÄLÄ JA T., RANTANEN M., *The Practice of Management Accounting in Finland – A Change?* „Liiketaloudellinen Aikakauskirja. The Finnish Journal of Business Economics” 2001, No. 4.
- [17] MICHELS-KIM N., *Was bedeutet Business Partnering im Controlling?* „Controlling & Management Review” 2014, No. 2.
- [18] QUINN M., *The Elusive Business Partner Controller*, „Controlling & Management Review” 2014, No. 2.
- [19] SIMONS P., *Schwerpunkt/Umfrage* „Controlling & Management Review” 2014, No. 2.
- [20] SOBAŃSKA I., *Rachunkowość zarządcza*, [w:] SOBAŃSKA I. (red.), *Rachunkowość zarządcza. Podejście operacyjne i strategiczne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- [21] STEINHUBEL V., *Kompetenz als Erfolgsfaktor*, „Controlling & Management Review” 2014, No. 2.
- [22] SZYCHTA A., *Rachunkowość zarządcza jako działalność zawodowa w kontekście doświadczeń zagranicznych*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości 2011, nr 62.
- [23] ULRICH D., *Human Resource Champions*, 1 ed., Harvard Business Review Press, 1996.
- [24] ULRICH D., BROCKBANK W., *The Business Partner Model: 10 Years on – Lessons Learned*, „HRmagazine” 2008, 25 November, <http://www.hrmagazine.co.uk/hr/features/1014777/the-business-partner-model-lessons-learned>, data dostępu 30.05.2014 r.
- [25] ZARZYCKA E., *Rola i funkcje specjalisty do spraw rachunkowości zarządczej w warunkach zintegrowanych systemów informatycznych – badania własne przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] SOBAŃSKA I., KABALSKI P. (red.), *Współczesne nurty badawcze w rachunkowości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.

## ***Business Partner - New Role of Management Accountants***

### **Summary**

Recently, due to the global financial crisis, which made managing big organizations less certain, and as a result of centralizing and outsourcing of the accounting function, there has been a growing demand for a new kind of management accountants, referred to as business partners. The aim of this paper is to present key threads in the discussion over business partners, which is taking place in western countries, with a special emphasis on the latest opinions. We also discuss the need for and the possibilities

of empirical research that identify the necessity for a change within this area in Polish companies. Analysis of foreign literature shows that conception of business partners is now seen by many authors (theoreticians and practitioners) as indispensable stadium of evolution of management accountants in today's organizations acting in global, competitive and innovative economy. It's definitely worth to familiarise with this idea, to discuss its sense and importance as well as to make a research towards identifying current and desired role of management accountants in Polish practice.

### **Keywords**

business partner, management accounting, controlling

# ZMIANY DIALOGU SPOŁECZNEGO W POLSCE – WYNIKI BADAŃ

**Zofia Sekuła**

## **Wstęp**

**D**ialog społeczny w Polsce zapoczątkowało powołanie w 1994 roku Komisji Trójstronnej. W swym obecnym kształcie dialog opiera się na Ustawie z 6 lipca 2001 roku o Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego [Dz.U. 2001, Nr 100, poz. 1080 z późniejszymi zmianami]. Doświadczenia z ostatnich 13 lat nie dają podstaw do pozytywnej oceny merytorycznego zakresu dialogu ani też skuteczności działania stron dialogu. Tworzenie dialogu społecznego w Polsce, podobnie jak w innych, nowych krajach Unii Europejskiej, było o wiele trudniejsze niż w starych krajach członkowskich. Regulacje prawne nie stanowiły wystarczających podstaw do zbudowania dobrego modelu dialogu i stosownych dla jego potrzeb struktur i procedur.

Artykuł stanowi próbę identyfikacji makroekonomicznych i ogólnospołecznych przyczyn wpływających na niepowodzenie dialogu. Autorka ustosunkowała się do propozycji rządu, federacji pracodawców i związków zawodowych oraz przedstawiła własne propozycje dotyczące wypracowania lepszych koncepcji i form dialogu.

## **Wprowadzenie do dialogu społecznego w Polsce**

**N**ajbardziej aktywnymi działaczami na rzecz dialogu neokorporacyjnego w Polsce byli A. Bączkowski, J. Kuroń i L. Komołowski oraz twórcy obecnego modelu – grupa J. Hausnera [Gąciarz i in., 2001, s. 25 i dalsze]. J. Hausner we wstępnej analizie podawał cztery możliwe rodzaje dialogu: autorytarny korporacjonizm, autorytarny populizm, konflikt klasowy oraz zinstytucjonalizowany

dialog partnerów społecznych [Hausner, 1995, s. 310-313].

W swoich założeniach Trójstronna Komisja ds. Społeczno-Gospodarczych stanowi forum dialogu społecznego, godzącego interesy pracowników, pracodawców i dobra publicznego, umożliwiając zachowanie pokoju społecznego. Jej celem makroekonomicznym jest sprostanie konkurencji międzynarodowej i kosztownej społecznie restrukturyzacji gospodarki. Trójstronna Komisja ma dwupoziomową strukturę – składa się z komisji centralnej oraz wojewódzkich komisji dialogu społecznego (powołanych na wniosek NSZZ „Solidarność”). Komisje wojewódzkie nie posiadają wyraźnie sprecyzowanych kompetencji, brak jest też jasno zarysowanego obszaru działania partnerów społecznych w doborze form dialogu i wypracowywaniu rozwiązań. Nie wyjaśniono ponadto pojęcia „dobra społecznego”. W ustawie o Trójstronnej Komisji wymieniono ogólnie, że celem jej jest prowadzenie dialogu w zakresie wynagrodzeń, świadczeń społecznych oraz innych spraw społecznych i gospodarczych, a także realizacja zadań określonych w odrębnych przepisach. Pod naciskiem OPZZ do ustawy dodano art. 4 pkt 4, uwzględniający możliwość zawierania branżowych układów zbiorowych pracy, czemu sprzeciwiały się konfederacje pracodawców.

Rząd opowiada się nie tylko za dialogiem społecznym, ale za dialogiem obywatelskim, uwzględniającym obszar szeroko rozumianych stosunków pracy i polityki społeczno-gospodarczej, obejmującym poza partnerami społecznymi organizacje, stowarzyszenia, fundacje i inne formy uczestnictwa, działające na rzecz istotnych interesów publicznych i społecznych oraz przedstawicieli samorządów

[Zasady dialogu społecznego, 2002, s. 2-8]. Przyjęto, że współpraca z partnerami społecznymi może być realizowana poprzez zasięganie opinii, dokonywanie wspólnych przeglądnów polityki publicznej, udział partnerów społecznych w pracach zespołów międzyresortowych i doradczych przy organach administracji rządowej, lobbying, konsultacje, współpracę i współdecydowanie [Kośmicki, 2013, s. 8-12]. Zgodnie z ustawą, w rozpatrywanej sprawie strony mogą zajmować wspólne stanowisko z inną stroną albo też wezwać inną stronę do zajęcia stanowiska. Możliwe jest również zawieranie przez partnerów społecznych ponadzakładowych układów zbiorowych pracy, co w praktyce należy do rzadkości. W skład Trójstronnej Komisji wchodzi w równej liczbie przedstawiciele rządu, pracodawców i pracowników (rys. 1).

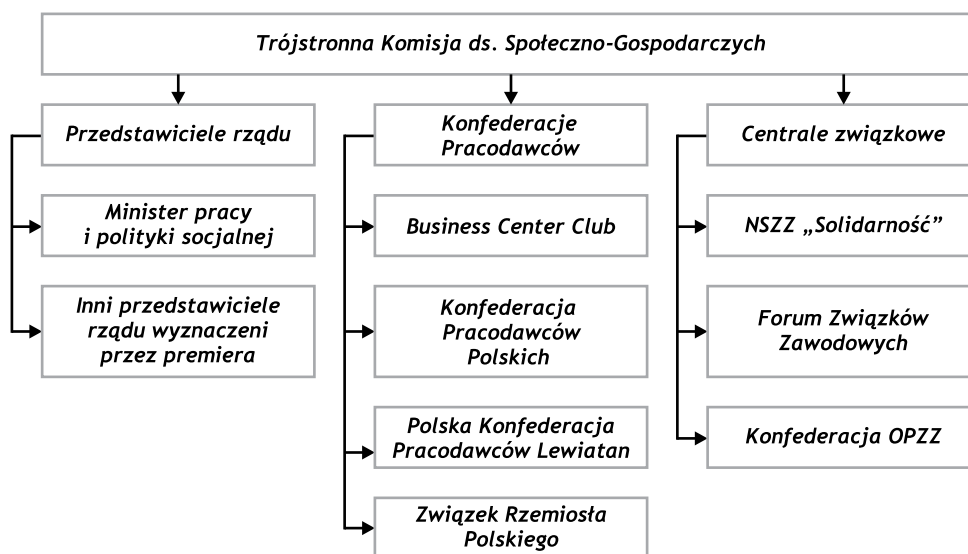
Według ustawy, po stronie pracodawców i pracowników reprezentatywne są konfederacje zatrudniające więcej niż 300 000 pracowników. Członkowie Komisji uczestniczą w posiedzeniach, które w zależności od potrzeb odbywają się raz na dwa miesiące lub częściej. Od czasu utworzenia Trójstronna Komisja zajmowała i zajmuje się opiniowaniem projektów ustaw o dużym znaczeniu społecznym i gospodarczym, ustawy budżetowej, analizą stanu polskiej gospodarki, w tym rynku pracy. W prowadzonym dialogu strony rzadko kiedy osiągały porozumienie.

Struktury terenowe Trójstronnej Komisji stanowią wojewódzkie komisje dialogu społecznego powoływane przez wojewodę na wniosek co najmniej jednej organizacji pracodawców i pracowników. Zadaniem ich jest rozwiązywanie problemów lokalnych z uwzględnieniem ich specyfiki. W skład wojewódzkich komisji wchodzi wojewoda (reprezentant rządu), marszałek województwa (reprezentant samorządu) oraz przedstawiciele pracodawców i pracowników. Mają one ograniczone możliwości wyrażania opinii w sprawach zgłaszanych przez związki zawodowe i organizacje pracodawców danego województwa oraz przeciwdziałania powstawaniu wzajemnych konfliktów.

## Praktyka dialogu społecznego w Polsce

**D**ialog społeczny w Polsce i powołanie Trójstronnej Komisji zostały wymuszone przez ustawodawstwo unijne [Hausner i in., 2001]. W rzeczywistości prowadzone negocjacje miały realizować cele rządu, stanowić poparcie i akceptację dla jego propozycji, a nie uwzględniać wspólne interesy [Spławski, Zybortowicz, 2006, s. 90-95]. Trójstronna Komisja zajmowała się głównie opiniowaniem aktów normatywnych. Jeśli dochodziło do wstępnych negocjacji ważnych problemów społecznych i gospodarczych, rząd nie musiał i nie brał ich pod uwagę, przez co nie spełniano wymogów klasycznego neokorporatyzmu, w którym istotne znaczenie ma równoważne partnerstwo wszystkich stron dialogu oraz zawieranie paktów i porozumień. Nie sprawdziły się regionalne struktury dialogu społecznego, które miały odciążać Trójstronną Komisję od lokalnych problemów. Działalność wojewódzkich komisji była mało widoczna i silnie uzależniona od władz lokalnych, sprowadzając się w dużej mierze do opiniowania aktów prawnych, a rzadko kiedy do zażegnania konfliktów między pracodawcami i związkami zawodowymi.

Do sukcesów dialogu społecznego należy podpisanie paktu o przekształceniach własnościowych i udziale pracowników we własności prywatyzowanych przedsiębiorstw, podpisanie paktu antykrzysowego w 2009 roku przez związki zawodowe i pracodawców, usankcjonowanego ustawą rządową. W większości spornych kwestii partnerzy społeczni nie osiągnęli porozumienia, m.in. w sprawie wysokości płacy minimalnej, emerytur pomostowych i kapitałowych, OFE, zmian w organizacji Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego, bardzo ambitnego i kosztownego społecznie paktu Hausnera o pracy i rozwoju [Zasady dialogu społecznego, 2002, s. 101-103], pakietu dla mikroprzedsiębiorstw. Głównymi problemami podnoszonymi przez związki zawodowe były obrona kodeksu pracy, w tym umów o pracę oraz prowadzenie autonomicznych negocjacji sektorowych, w których brakowało przemysła-



Rys. 1. Partnerzy Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych  
Źródło: opracowanie własne

nych i przekonujących koncepcji dla partnerów społecznych. Ponadto związki były niejednoznaczne, przechodziły różne fazy upolitycznienia, zwłaszcza „Solidarność” za rządów AWS [Gardawski, 2001, s. 101-102]. Po niepowodzeniach dialogu inicjowane były debaty nad narodowym planem rozwoju Polski na lata 2004 – 2006, a później 2007 – 2013 [Abramowicz, 2009, s. 13], wprowadzenie rozwiązań zrozumiałych społecznie, negocjacje nad umową społeczną „Gospodarka – praca – rodzina – dialog”, której przeciwnie były związki zawodowe [Wratny, 2006, s. 72-78; Lotos-Miłkowska, 2006, s. 79-99].

Nie powiodły się próby włączenia do działań Trójstronnej Komisji – dialogu branżowego (sprzeciw społeczny). Ustawa nie przewiduje możliwości zasiadania w Komisji organizacji branżowych i prowadzenia w niej rozmów na tym szczeblu. Działalność Komisji wymusza jednak potrzebę powoływania zespołów do rozpatrywania węzłowych problemów sektorowych i branżowych, uwzględniających rozwiązania ogólnokrajowe. Wadą jest prowadzenie dialogu branżowego w sposób niezależny od działań Komisji. Prezydium Komisji może sprawować jedynie ogólny nadzór nad działaniami dialogu branżowego, nie może zlecać żadnych prac – nawet takich, które ważne są dla synchronizacji działań realizowanych w ramach dialogu centralnego i branżowego, istotnych dla wyeliminowania rozbieżności i dwutorowości.

Działalność Trójstronnej Komisji według opinii badanych pracodawców, działaczy związkowych, rad pracowników oraz pracowników niezrzeszonych postrzegana jest jako mało efektywna [Gąciarz, Pańkow, 2001, s. 25 i dalsze; Kośmicki, 2013, s. 8-12; Męcina, 2005, s. 47-48; Spławski, Zybortowicz, 2006, s. 90-95; Gardawski, 2009, s. 330-405]. Partnerzy społeczni uczestniczący w dialogu wpływać mogą tylko na prawo pracy oraz pewne elementy polityki społecznej i to w granicach samodzielności decyzyjnej rządu. Problemy poruszane na forum Komisji często przerastają strony dialogu. Powszechna jest niska ocena działań Komisji zarówno wśród uczestników dialogu, jak i społeczeństwa (średnia ocena według skali szkolnej 3,76) [Gardawski, 2009, s. 387]. Badania przeprowadzone w grupie polityków, przedstawicieli Konfederacji Pracodawców i związków zawodowych pozwalają na sformułowanie poniższej ogólnej oceny dialogu. Dialog dostarcza rządowi wielu wartościowych informacji, stanowi barometr nastrojów, odzwierciedla różne poglądy oraz punkty widzenia. Uczestnictwo w Trójstronnej Komisji pozwala pracodawcom z odpowiednim wyprzedzeniem docierać do projektów reform i programów gospodarczych, a związkom zawodowym wpływać w jakimś stopniu na rządowe regulacje prawa pracy, politykę społeczną, reprezentowanie interesów pracowników w kraju i zagranicą, finansowanie niezbędnych dla potrzeb dialogu szkoleń. Dla obu partnerów dialogu cenne jest zdobywanie doświadczeń, możliwość łatwiejszego dotarcia lub bezpośredni kontakt z decydentami, a w konsekwencji lepsze zrozumienie rozpatrywanych problemów. W ogólności, dialog stanowi niezbędne forum do wymiany informacji, poglądów, stanowisk, mimo że nie zawsze dochodzi do wypracowania niezbędnych porozumień.

## Ukierunkowanie zmian dotyczących dialogu społecznego w Polsce - wyniki badań

Przebudowa dialogu społecznego, poza opisanymi niedoskonałościami, uwzględniać powinna uwarunkowania i zmiany zachodzące w gospodarce polskiej. Zakres merytoryczno-przedmiotowy dialogu obejmować powinien szerokie spektrum problemów gospodarczych i społecznych oraz zagadnień dotyczących stosunków przemysłowych z wyznaczeniem roli dla partnerów społecznych, a także stron mogących reprezentować dialog obywatelski. Zbieżność obszarów i brak granicy wytyczonej między dialogiem społecznym i obywatelskim był i jest główną przyczyną konfliktów i kontrowersji między rządem a partnerami społecznymi oraz innymi niezrzeszonymi grupami. Na tej podstawie można stwierdzić, że:

1. Stosowane w ramach dialogu pojęcia: informowanie, wymiana poglądów, wyrażanie opinii, wypracowywanie rozwiązań i inne są nieostre. Wobec ogromu problemów gospodarczych i społecznych ważne jest ustalenie (wskazanie), które z nich wymagają nie tylko wymiany poglądów czy wyrażania opinii, ale także wspólnych działań na rzecz wypracowania ostatecznych projektów rozwiązań i przeddecyzyjnych uzgodnień stron dialogu (konsensus przeddecyzyjny jak w większości krajów Unii Europejskiej).
2. W związku z nierównomiernymi możliwościami oddziaływania na wyniki negocjacji (największą siłę oddziaływania ma rząd, potem lobby pracodawców i przedsiębiorców, najmniejszą związki zawodowe) pożądane jest opracowanie i stosowanie takich procedur i działań, które pozwoliłyby na równoważenie sił poszczególnych stron dialogu oraz lepsze zrozumienie wzajemnych argumentów i stosowanie kultury kompromisu [Hausner, 2007, s. 95-150]. Dotychczas jedną z istotnych przeszkód w stosowaniu skutecznych procedur dialogu był brak wiedzy merytorycznej (zwłaszcza po stronie związków zawodowych), koniecznej do rozumienia i wypracowywania odpowiednich rozwiązań w dziedzinach i obszarach wnoszonych na forum dialogu.
3. Obecnie dialog prowadzony w Polsce określić można jako etatyzm chwiejno-korporacyjny, ponieważ rząd, spiesząc się z kolejnymi reformami, oczekuje od partnerów społecznych wspierania jego polityki [Męcina, 2005, s. 14].
4. W gospodarce polskiej powstają firmy wchodzące w skład skomplikowanych i dynamicznie rozwijających się korporacji międzynarodowych. Cykl życia tych firm zależy od konkurencyjności kosztów pracy w Polsce w stosunku do kosztów ponoszonych w innych krajach. Sytuacja ta silnie determinuje strategię działania władz lokalnych i samorządowych. Priorytetowa staje się ochrona miejsc pracy nawet za cenę ograniczenia przywilejów pracowników i nierealizowania postulatów związków zawodowych. Problem ten jest tak ważny, że powinien stanowić podstawowy cel działalności wojewódzkich komisji dialogu społecznego. Stosowane propozycje powinny uwzględnione być w nowym, zmienionym kształcie modelu dialogu społecznego.

5. Na podstawie analiz, obserwacji, dyskusji prowadzonych ze stronami dialogu oraz badań autorki wskazać można następujące wady przyjętego modelu i jego uregulowań prawnych:
- brak perspektywicznej wizji struktury gospodarki i żywiolowa prywatyzacja ukierunkowana głównie na osiągnięcie doraźnych dochodów budżetowych, a nie przysięgo dobra społecznego,
  - pluralizm związków zawodowych, dający możliwość powoływania w jednym zakładzie wielu organizacji związkowych, co rozbija jedność i solidaryzm związków, negatywnie wpływa na ich wizerunek, pozycję wobec pracodawców, a w rezultacie na skuteczność negocjacji,
  - niedookreślenie w skali kraju, jak również dla branżowych i zakładowych szczebli negocjacji niezbędnych kompetencji merytorycznych, które powinny posiadać strony dialogu (by rozumieć poruszane problemy), brak dobranych do potrzeb systemów szkoleń ustawicznych i problemowych dotyczących przedmiotu i instrumentów dialogu, co najbardziej widoczne jest w związkach oraz u części pracodawców,
  - niedostateczny dostęp organizacji związkowych, mimo krajowych i unijnych regulacji w tym zakresie, do przysługujących im informacji oraz rzeczywistego uczestnictwa w konsultacjach i negocjacjach na poziomie zakładowym i branżowym,
  - trudności nowych krajów Unii w dochodzeniu do poziomu wynagrodzeń i innych świadczeń przysługujących z tytułu pracy, obowiązujących w starych krajach Unii i państwach skandynawskich,
  - tymczasowość i niepewność inwestycji gospodarczych realizowanych przez kapitał zagraniczny, różnorodność kulturowa międzynarodowych pracodawców oraz ich niejednakowy stosunek do respektowania praw dotyczących działalności związków zawodowych w zakładach na terenie Polski,
  - częsta praktyka w polskich zakładach produkcyjnych – podział załogi na pracowników zarządu oraz robotników (tzw. białe i niebieskie kołnierzyki); przystępowanie pracowników zarządu do związku zawodowego odbierane jest jako nielojalność wobec pracodawcy, opowiedzenie się po „drugiej stronie”.
6. Narastające niezadowolenie, mimo wieloletniej, silnej polaryzacji poglądów poszczególnych federacji związków zawodowych, doprowadziło do wspólnego uzgodnienia ważnych dla pracodawców postulatów (2013) oraz zorganizowania ogólnopolskiego protestu związków zawodowych. Protest ten miał miejsce 14 września 2013 roku, a udział w nim wzięły: NSZZ „Solidarność”, OPZZ i Konfederacja ZZ Forum. Protestujący podważyli rzetelność dialogu i uznali za fikcję prowadzone negocjacje. W katalogu żądań zawarto:
- wycofanie niekorzystnych dla pracowników zmian w kodeksie pracy, a w szczególności wydłużenia do roku okresu rozliczeniowego czasu pracy,
  - ograniczenie stosowania umów „śmięciowych” i obowiązek płacenia przez pracodawcę składek zusowskich,
  - wzrost płacy minimalnej do 50% przeciętnej płacy krajowej,
  - wycofanie ustawy podwyższającej wiek emerytalny do 67 roku życia oraz zachowanie przywilejów uprawniających do wcześniejszych emerytur dla osób zatrudnionych w warunkach szkodliwych,
  - stworzenie systemu rekompensat i ulg dla przedsiębiorstw utrzymujących zatrudnienie w okresie niezawinionego przestoju,
  - uczciwe kalkulowanie przez przedsiębiorców kosztów pracy (niezaniżanie),
  - zwiększenie wpływu referendum krajowych na podejmowanie makrodecyzji społecznych,
  - wzrost progów dochodowych dla świadczeń rodzinnych i socjalnych.
- Trzy ostatnie żądania nie wiążą się bezpośrednio ze stosunkami przemysłowymi i dialogiem społecznym. Strona pracodawców niechętna jest większości zgłoszonych przez związki zawodowe postulatów. Pod naciskiem wspólnie działających konfederacji związkowych podjęto publiczną debatę nad częścią żądań, w tym z prorynkową Konfederacją Pracodawców Lewiatan. Trwa m.in. dyskusja nad regulacją umów cywilnoprawnych, wymogiem uczciwego kalkulowania kosztów pracy w umowach przetargowych, propozycją zmian w działalności Trójstronnej Komisji. Podnoszone są też problemy wpływu związków zawodowych na gospodarowanie Funduszem Pracy, możliwości wszczynania sporów zbiorowych z rządem i samorządem oraz wprowadzenia odpowiedzialności nie tylko pracodawców, ale także związków zawodowych za wdrożenie stosownych programów dotyczących zatrudnienia.
7. Strona rządowa wysuwa propozycję radykalnych zmian w prowadzeniu dialogu społecznego bliskiego krajom o liberalnej gospodarce rynkowej. Uważa, że w miejsce obecnego modelu dialogu należałoby wprowadzić dialog zdecentralizowany między pracodawcą a związkami zawodowymi na poziomie zakładu pracy. Jednocześnie sądzi, że na szczeblu rządowym dialog powinien ograniczać się tylko do rozpatrywania projektów ważnych ustaw. Rząd zgłasza też potrzebę zwiększenia aktywności (bez wyraźnego wskazania, czego ma dotyczyć) wojewódzkich komisji dialogu społecznego oraz niezbędnych zmian w ustawie o związkach zawodowych i Trójstronnej Komisji.
8. Powyższe propozycje stron dialogu są niepełne i mało spójne. Według autorki, potrzebne są głębokie studia dotyczące działalności Trójstronnej Komisji. Zgłaszane wcześniej przez Konfederację Pracodawców BCC propozycje zmian funkcjonowania dialogu częściowo pokrywają się z propozycjami central związkowych z 2013 roku i są w dużej mierze słuszne. Jedną ze zmian stanowić ma powołanie Rady Dialogu Społecznego, działającej niezależnie przy marszałku Sejmu. Rozwiązanie to byłoby lepsze niż dotychczasowe. Wiele wątpliwości budzi propozycja krótkiej kadencyjności przewodniczącego Rady (1 rok), wybieranego kolejno spośród przedstawicieli pracodawców, związków zawodowych i rządu. Kadencyjność taka nie zapewnia profesjonalizacji merytorycznej i niezbędnej ciągłości prowadzenia dialogu. Lepszym rozwiązaniem byłby wybór przewodniczącego spośród profesjonalnego grona badaczy i ekspertów na okres dłuższy (np. 4 lata)

i dwóch zastępców reprezentujących odpowiednio: pracodawców i związki. Istnieje też potrzeba powołania w ramach Rady Dialogu Społecznego, czy Komisji ds. Dialogu, struktur zajmujących się problematyką ważnych dziedzin gospodarki, pozwalających na realizowanie dialogu branżowego związanego z jej przebudową. Koordynatorem merytorycznym dialogu w wyodrębnionych strukturach branżowych powinien być niezależny, wysoce kompetentny ekspert lub grupa ekspertów.

9. Ze względu na potrzeby reformowania państwa w kierunku właściwej struktury gospodarki oraz zmian w systemie polityki społecznej pożądane są wspólne działania obecnych uczestników dialogu na rzecz wypracowania lepszego od dotychczasowego modelu dialogu. Model ten powinien uwzględniać:

- niezależność działania instytucji dialogu (przy Sejmie) i zapewnienie rzeczywistej równoprawności wszystkim stronom dialogu,
- wyraźne ustalenie szczebli dialogu oraz katalogu problemów, uwzględniających dla niektórych (najważniejszych) z nich konieczność wypracowywania wspólnych decyzji (nie tylko dyskusji),
- opracowanie procedur umożliwiających skuteczne prowadzenie dialogu, dobór odpowiedniej formy i właściwe dokumentowanie jego rezultatów; procedury powinny być elastyczne, umożliwiać dynamiczne dostosowywanie ich w czasie do rodzaju i wagi rozwiązywanego problemu,
- stworzenie warunków do budowania właściwej struktury gospodarki, w tym branż w sferze produkcji materialnej, będących warunkiem koniecznym do wprowadzania i stosowania dialogu na szczeblu branżowym. Wymaga to stosownych zmian w ustawie o układach zbiorowych pracy, uwzględniającej obligatoryjne zawieranie branżowych układów zbiorowych pracy. Obecnie układy zbiorowe zawarte zostały w bardzo nielicznych branżach,
- procedury postępowania ponadnarodowych korporacji dotyczące harmonizacji dialogu w polskich oddziałach tych firm z dialogiem w danej korporacji.

Należy również rozważyć celowość utworzenia jednego centrum naukowo-badawczego prowadzącego obiektywne badania i przygotowującego projekty dla wszystkich stron dialogu bez jednokierunkowego nastawienia na lobby pracodawców, partie rządzące czy związki zawodowe.

10. Konieczna staje się zmiana ustawy o związkach zawodowych i organizacji pracodawców. Szczególnie uzasadnione wydaje się ograniczanie liczby związków zawodowych w zakładzie pracy (ułatwi to osiągnięcie konsensusu), stworzenie struktur związkowych dla bezrobotnych, samozatrudnionych, osób zatrudnionych na podstawie niepracowniczych stosunków pracy.

11. Propozycja ministra W. Kosiniaka-Kamysza (debata telewizyjna, wrzesień 2013 r.) dotycząca decentralizacji dialogu na szczeblu zakładu jest nieuzasadniona. Obecnie, jak też docelowo podstawowym poziomem powinien być dialog branżowy. Przemawiają za tym małe możliwości prowadzenia dialogu w zakładach. W większości średnich i małych zakładów sfery produkcji

materialnej nie działają związki zawodowe, a tam gdzie działają – ewenementem, a nie regułą jest chęć zawarcia przez pracodawcę układu zbiorowego pracy. Druga propozycja W. Kosiniaka-Kamysza obejmująca zawężenie dialogu na szczeblu centralnym tylko do opiniowania projektów ustaw, stanowiłaby niepożądane kroki w kierunku demontażu dialogu społecznego.

Mimo że nie brakuje sceptyków wątpiących w celowość dialogu, jak twierdzi J.M. Barroso: „Dialog społeczny obecnie bardziej niż kiedykolwiek jest niezbędny na szczeblu narodowym i europejskim” [Grabowska, 2013, s. 94-95].

## Podsumowanie

Przyjęty w Polsce model dialogu społecznego nie sprawdza się w praktyce. Nie uwzględniono w nim ważnego dla przebudowy gospodarki dialogu branżowego. Wprowadzenie jako podstawowej formuły dialogu na poziomie zakładu jest przedwczesne ze względu na potrzebę rozwiązywania wielu problemów ogólnogospodarczych i społecznych oraz brak związków zawodowych w mikroprzedsiębiorstwach. Aby usprawnić dialog społeczny, konieczne są gruntowne badania dotyczące poziomów i form dialogu, uwzględniające podstawową rolę dialogu branżowego. Artykuł przedstawia propozycje zmian, mogących stanowić punkt wyjścia do opracowania skutecznego modelu dialogu.

**dr Zofia Sekuła**  
**Wyższa Szkoła Zarządzania „Edukacja”**  
**we Wrocławiu**  
**e-mail: [zofia\\_sekula@secom.pl](mailto:zofia_sekula@secom.pl)**

## Bibliografia

- [1] ABRAMOWICZ B., *Dialog społeczny w Polsce. Instytucjonalizacja i praktyka*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny, Socjologiczny” 2009, nr 4.
- [2] GARDAWSKI J., *Dialog społeczny w Polsce. Teoria, historia i praktyka*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Katedra Socjologii Ekonomicznej, SGH, Warszawa 2009.
- [3] GARDAWSKI J., *Związki Zawodowe na rozdrożu*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2001.
- [4] GAŃCIARZ B., PAŃKOW W., *Dialog społeczny po polsku – fikcja czy szansa*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2001.
- [5] GRABOWSKA A., *Unijny dialog obywatelski w polskiej debacie*, „Dialog” 2013, nr 3.
- [6] HAUSNER J., *Formowanie się stosunków pracy a reprezentacja interesów w Polsce w warunkach transformacji ustrojowej*, [w:] KOWALIK T. (red.), *Negocjacje – Droga do paktu społecznego*, IPISS, Warszawa 1995.
- [7] HAUSNER J., *Pętle rozwoju. O polityce gospodarczej w latach 2001-2005*, Scholar, Warszawa 2007.
- [8] HAUSNER J., MARODY M., *Polski talk show: Dialog społeczny a integracja z Unią Europejską*, MSAP przy AE w Krakowie, Kraków 2001.
- [9] KOŚMICKI S., *Opis modelu zarządzania dialogiem społecznym wraz z instrukcją użytkownika, Projekt realizowany w ramach programu kapitał ludzki, „Zachodniopomorskie liderem dialogu społecznego”*, Poznań 2013.

- [10] LOTOS-MIŁKOWSKA M., *Umowy społeczne – doświadczenia zagraniczne*, [w:] WRATNY J. (red.) *Umowa społeczna „Gospodarka-praca-rodzina-dialog”*, IPISS, Warszawa 2006.
- [11] MĘCINA J., *Dialog społeczny w Polsce a integracja z Unią Europejską*, ASPARA-IR, Warszawa 2005.
- [12] SPŁAWSKI M., ZYBERTOWICZ A., *Dialog społeczny jako ciało obce w tkance polskiego życia społecznego. Analiza wstępna*, [w:] BŁASZCZYK M., SROKA J. (red.), *Sieci czy struktury? Dialog społeczny na poziomie regionalnym*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2006.
- [13] WRATNY J., *Doświadczenia polskie w zakresie umów społecznych*, [w:] WRATNY J. (red.), *Umowa społeczna „Gospodarka-praca-rodzina-dialog”*, IPISS, Warszawa 2006.
- [14] *Ustawa z dnia 6 lipca 2001 roku o Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisji dialogu społecznego*, Dz.U. 2001, Nr 100, poz. 1080 z późniejszymi zmianami.
- [15] *Zasady dialogu społecznego*, Rada Ministrów, Warszawa 2002.

## Social Dialogue in Poland - Present and Future

### Summary

In the paper the formation and practice of social dialogue in Poland were presented. Special attention was paid to the scope and effectiveness of dialogue by the Tripartite Commission. The changes proposed by the trade unions were analyzed. Own proposals of solution dialogue in Poland were presented as follows: clearly establish the catalog of problems for different levels of dialogue, develop of appropriate procedures, mandatory contain sectoral collective agreements, limit the number of trade union organizations in the enterprise.

### Keywords

Tripartite Commission, practices of social dialogue, sectoral dialogue, future of social dialogue

# AKTYWIZOWANIE UŻYTKOWNIKÓW MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH NA PRZYKŁADZIE BIUR PODRÓŻY

Krzysztof Stepaniuk

## Wprowadzenie

Na współczesnym, konkurencyjnym rynku biur podróży istotną rolę odgrywa sposób ich postrzegania przez klientów. Sposób ów związany jest głównie z odbiorem biura w kontekście jego marki, co wiąże się z jakością nośników informacji o marce, jakością oferowanych produktów i usług oraz syntezy bezpośrednich doświadczeń z oferowanymi przez biuro produktami lub usługami [Urbanek, 2002, s. 14]. Istnieje pogląd, że kreowanie marki to jeden z podstawowych mechanizmów budowania relacji między podmiotami gospodarczymi (w niniejszym opracowaniu: biurami podróży) a konsumentami [Carlson i in., 2008, s. 284-291]. Klienci, będąc związani z marką, zdecydowanie częściej rozprzestrzeniają o niej pozytywne informacje (np. w drodze marketingu wirusowego) oraz dokonują kolejnych zakupów [Wood, 2000, s. 662-669]. Istotną rolę w budowaniu relacji z klientem odgrywają obecnie media społecznościowe (ang. *Social Networking Sites* – SNS), których powstanie wiąże się z drugą generacją rozwoju Internetu (tzw. WEB 2.0). Media społecznościowe umożliwiają przede wszystkim wzajemną wymianę i udostępnianie informacji [Paris i in., 2010, s. 531-541]. Współczesne SNS stymulują także nowe możliwości komunikowania się, kształtują sposób spędzania czasu wolnego, zaś poprzez możliwość publikowania opinii dotyczących np. marek oraz związanych z nimi pro-

duktów i usług mają równocześnie istotny wpływ na proces podejmowania decyzji konsumenckich [Hansen i in., 2011, s. 34] oraz ich realizacji w formie zakupów [Rehmani Khan, 2011, s. 100-103]. W przypadku branży turystycznej sugeruje się wręcz wiodącą rolę SNS w pozyskiwaniu informacji o produktach i usługach turystycznych, wymianie doświadczeń turystycznych oraz w podejmowaniu decyzji o wyborze obszaru recepcyjnego [Lee i in., 2010, s. 819-827].

Działania związane z budowaniem relacji z klientami z wykorzystaniem mediów społecznościowych powinny być w związku z tym oparte na maksymalnym zrozumieniu potrzeb konsumentów. Przejawia się to przede wszystkim w realizowaniu strategii wzmacniającej pozycję rynkową marki, opartą m.in. na udostępnianiu w ramach profilu firmowego związanych z marką elementów zawartości [Heyman-Reder, 2011, s. 269]. Stąd też zawartość profilu postrzegana jest jako element umożliwiający i w określonych warunkach pobudzający interakcję z użytkownikiem (tj. potencjalnym klientem). Właściwie skonstruowana zawartość przyczynia się również do wzrostu aktywności użytkowników związanych z marką. Dotyczy to głównie jej rozpowszechniania, tworzenia zawartości pochodnej, komentowania bądź też wyrażania pozytywnego stosunku poprzez tzw. system polubień.



Wirtualne społeczności skupiające się m.in. w obrębie marek, w tym marek turystycznych, obejmują dwie podstawowe grupy użytkowników. J. Preece i in. [2004, s. 201-223] wyróżniają tzw. użytkowników pasywnych (syn. obserwatorów), którzy jedynie śledzą dynamikę zmian zawartości profilu firmowego, oraz użytkowników aktywnych, którzy czynnie biorą udział w inicjatywach związanych z marką, m.in. rozpowszechniają wśród swoich znajomych nowo pojawiające się elementy zawartości, komentują je itp.

Stąd też, w celu zwiększenia stopnia oddziaływania marki na użytkowników mediów społecznościowych i budowania trwałej relacji marketingowej, istnieje konieczność kreowania swoistej współpracy między osobą zarządzającą profilem firmowym a jego poszczególnymi użytkownikami [Koh i Kim, 2004, s. 155-166].

H.Y. Lee [2005, s. 114] sugeruje, że jedno z działań tego typu dotyczy inicjowania dyskusji pod udostępnionymi elementami zawartości lub jej podtrzymywania poprzez udzielanie odpowiedzi na komentarze pozostawione przez użytkowników. Celem takich praktyk jest przede wszystkim wzrost liczby osób, do których dociera informacja o działalności i marce przedsiębiorstwa.

Na podstawie powyższych stwierdzeń sformułowano problem badawczy, który dotyczy wpływu jednej z możliwych aktywności administratora – w tym przypadku: generowania komentarzy – na poziom aktywności użytkowników profilu odnoszący się do udostępniania – w obrębie ich własnego profilu – elementów zawartości opublikowanych na profilu firmowym.

W związku z tym celem artykułu jest wykazanie istnienia lub braku zależności między aktywnością administratora a postępowaniem użytkowników profilu. Interakcja ta odnosi się do inicjowania bądź podtrzymywania dyskusji poprzez dodawanie przez administratora komentarzy do opublikowanych elementów zawartości na rozpowszechnianie przez zaangażowanych użytkowników (np. poprzez opublikowanie na własnym profilu) elementów zawartości prezentowanych na stronie firmy (wybranych biur podróży). Cele szczegółowe obejmują stworzenie rankingu elementów zawartości na bazie częstości publikowania, akceptowania, komentowania i udostępniania elementów zawartości analizowanych profili firmowych.

## Metoda badawcza

**B**adaniami objęto profile dwunastu biur podróży działających w Polsce i posiadających swoje profile w serwisie społecznościowym Facebook. Wybór medium uzasadnia jego dominująca rola na rynku i deklarowanie 1 mld 300 mln użytkowników [Facebook Statistics, 2014]. Uwzględnione w pracy profile wytypowano poprzez wykorzystanie wyszukiwarki zintegrowanej z serwisem, stosując jako kryterium wyszukiwania frazę: „biuro podróży”. W rezultacie otrzymano sto dziesięć profili biur podróży. Z uzyskanej listy wyników wybrano dwanaście profili biur podróży, zlokalizowanych w północnej, centralnej i południowej części Polski. Były to:

1. Biuro podróży As (Szczecin) – <https://www.facebook.com/biuropodrozy.as?fref=ts>;

2. Biuro podróży NaWyjazd (Szczecin) – <https://www.facebook.com/nawyjazd>;
3. Biuro podróży Sambia (Olecko) – <https://www.facebook.com/pages/Biuro-Turystyczne-Sambia/275325445820792>;
4. Biuro podróży Let's Go Holiday (Białystok) – <https://www.facebook.com/LetsGoHoliday?fref=ts>;
5. Biuro podróży Eureka (Białystok) – <https://www.facebook.com/eureka.bialystok>;
6. Biuro podróży urlopy.pl (Płock) – <https://www.facebook.com/Urlopy.pl.Polska?fref=ts>;
7. Biuro podróży World Travel (Piaseczno) – <https://www.facebook.com/wordtravelPL>;
8. Biuro Turystyczne Amitur (Warszawa) – <https://www.facebook.com/AmiturTurnusyOdchudzajace>;
9. Biuro podróży Itaka (ogólnopolskie) – <https://www.facebook.com/itakapl>;
10. Biuro podróży Jaga (Radlin) – <https://www.facebook.com/BiuroPodrozyJaga?fref=ts>;
11. Biuro podróży STARHOLIDAY (Kraków) – <https://www.facebook.com/BiuroPodrozyStarholiday?fref=ts>;
12. Biuro podróży Magia Świata (Ząbkowice Śląskie) – <https://www.facebook.com/Magia.Swiata?fref=ts>.

W przypadku każdego z biur przeanalizowano zawartość jego profilu zamieszczoną między majem 2013 r. a majem 2014 r. W analizie uwzględniono:

- liczbę i charakter postów (z podziałem na następujące kategorie: informacja (oferta, ogłoszenie), galeria zdjęć (w tym pojedyncze fotografie), film, hiperłącze, konkurs);
- liczbę komentarzy do zamieszczonych postów;
- liczbę ponownych udostępnień poszczególnych postów;
- liczbę komentarzy do postów opublikowanych przez administratora w toczących się dyskusjach (liczba komentarzy użytkowników/liczba komentarzy administratora).

Na potrzeby analiz statystycznych zdefiniowano dwie główne grupy zmiennych:  $l_{k_a}$  – związanych z liczbą komentarzy administratora, oraz  $l_{u_}$  – odnoszących się do liczby udostępnień poszczególnych elementów zawartości. W obrębie każdej z grup głównych wyróżniono 4 zmienne, związane z atrybutami jakościowymi danych:  $i$  - informacja,  $z$  - pojedyncze zdjęcie,  $g$  - galeria zdjęć,  $f$  - film,  $h$  - hiperłącze.

Do opisu wyników badań posłużono się pełnymi danymi liczbowymi oraz związanymi z nimi prostymi statystykami opisowymi. W celu określenia wpływu aktywności administratora profilu na liczbę udostępnień treści publikowanych na profilu zastosowano współczynnik korelacji Pearsona ( $r$ ). Do obliczeń statystycznych wykorzystano pakiet STATISTICA 10.

## Wyniki badań

**W** toku przeprowadzonych badań przeanalizowano zawartość dwunastu profili biur podróży, i stwierdzono, że w okresie od maja 2013 do maja 2014 roku opublikowano 1871 elementów zawartości o różnym charakterze. Dominowały informacje tekstowe (832; 44,5%), pojedyncze zdjęcia (560; 30%), w dalszej kolejności występowania

pojawiały się odnośniki do innych stron www (333; 18%), galerie zdjęć (123; 6,5%), filmy (21; 1%) oraz konkursy (2, < 1%). Biorąc pod uwagę ogólną liczbę 468 komentarzy pozostawionych przez użytkowników (średnio jeden komentarz użytkownika przypadał na 4 opublikowane elementy zawartości), stwierdzono, że najczęściej komentowane były informacje tekstowe (199; 42,5%), pojedyncze zdjęcia (113; 24%), hiperłącza (92; 19,5%), galerie zdjęć (56; 12%), filmy (8; 1,7%) i konkursy (0). Z kolei, najpopularniejsze ze względu na poziom akceptacji użytkowników, wyrażony liczbą tzw. „polubień” – ogółem 4440 – były informacje tekstowe (1877; 42,3%), pojedyncze zdjęcia (1193; 26,9%), hiperłącza (709; 16%), galerie zdjęć (612; 14%), filmy (48; 1%) i konkursy (1). Natomiast, spośród ogólnej liczby udostępnień (855), najczęściej rozpowszechniane były elementy zawartości o charakterze informacji tekstowej (416; 48,6%), pojedynczego zdjęcia (233; 27%), hiperłącza (140; 16,4%), galerii zdjęć (64; 7,5%) filmu (2; < 1%) oraz konkursu (0).

Administratorzy analizowanych profili pozostawili w sumie 208 komentarzy. Średnio jeden komentarz administratora przypadał na 9 opublikowanych elementów zawartości. Spośród 208 komentarzy 113 (54%) odnosiło się do informacji tekstowych, 37 (18%) do pojedynczych zdjęć, 29 do galerii zdjęć (14,5%), 24 (11,6%) do hiperłączy, zaś 4 (1,9%) do filmów. Podobnie jak w przypadku komentarzy użytkowników administratorzy nie komentowali elementów zawartości odnoszących się do konkursów. Ranking popularności poszczególnych elementów zawartości w odniesieniu do liczby komentarzy zaprezentowano w tabeli 1.

Tab. 1. Ranking popularności poszczególnych elementów zawartości wśród użytkowników i administratorów analizowanych profili w odniesieniu do liczby komentarzy

częstość występowania	Komentarze użytkowników (468)	Komentarze administratorów (208)
	1. informacje tekstowe (42,5%)	1. informacje tekstowe (54%)
2. pojedyncze zdjęcia (24%)	2. pojedyncze zdjęcia (18%)	
3. hiperłącza (19,5%)	3. galerie zdjęć (14,5%)	
4. galerie zdjęć (14%)	4. hiperłącza (11,6%)	
5. filmy (1%)	5. filmy (1,9%)	
6. konkursy	6. konkursy	

Źródło: opracowanie własne

Oba rankingi są zbieżne w czterech na sześć analizowanych kategorii elementów zawartości. Różnice dotyczą jedynie miejsca trzeciego i czwartego, gdzie użytkownicy, w przeciwieństwie do administratorów, częściej komentowali odnośniki do innych źródeł internetowych niż galerie zdjęć.

Należy jednocześnie zaznaczyć, że ranking elementów zawartości najczęściej udostępnianych przez użytkowników jest zbieżny z tym, który został zbudowany na podstawie częstości ich komentowania przez osoby odwiedzające profil.

Komentarze autorstwa administratorów profili stanowiły nieco mniej niż połowę (44,4%) liczby komentarzy wygenerowanych przez użytkowników.

W celu określenia wpływu aktywności administratora w kreowaniu dyskusji (polegającym na inicjowaniu dyskusji lub też dodawaniu komentarzy do już rozpoczętych wątków) na udostępnianie przez zaangażowanych użytkowników profilu elementów zawartości prezentowanych na profilu analizowanych biur podróży wykorzystano współczynnik korelacji Pearsona (tab. 2).

Tab. 2. Współczynniki korelacji dla zmiennych związanych z liczbą komentarzy administratora do poszczególnych elementów zawartości i liczby ich udostępnień (\* - oznacza korelację statystycznie istotną;  $p > 0,05$ )

	$l_{u_i}$	$l_{u_z}$	$l_{u_g}$	$l_{u_f}$	$l_{u_h}$
$l_{k_a_i}$	0,2621 p=0,411	0,0418 p=0,897	0,2313 p=0,470	-0,0476 p=0,883	0,0901 p=0,781
$l_{k_a_z}$	0,0971 p=0,764	0,5487 p=0,065	0,7255* p=0,008	0,3398 p=0,280	0,6079* p=0,036
$l_{k_a_g}$	0,1179 p=0,715	0,4719 p=,121	0,688* p=,013	-0,2223 p=0,487	0,4306 p=0,162
$l_{k_a_f}$	-0,3469 p=0,269	-0,2203 p=0,491	-0,2212 p=0,490	-0,1183 p=0,714	-0,2062 p=0,520
$l_{k_a_h}$	0,0408 p=0,900	0,7380* p=0,006	0,8853* p=0,000	-0,1887 p=0,557	0,6625* p=0,019

gdzie: atrybuty główne zmiennych:  $l_{k_a}$  – liczba komentarzy administratora;  $l_{u}$  – liczba udostępnień poszczególnych elementów zawartości; i – informacja, z – pojedyncze zdjęcie, g – galeria zdjęć, f – film, h – hiperłącze; atrybuty jakościowe zmiennych

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu STATISTICA 10

Opierając się na zaprezentowanych wartościach współczynników korelacji (tab. 2), stwierdzono istnienie istotnej statystycznie zależności pomiędzy aktywnością administratora a udostępnianiem elementów zawartości przez osoby odwiedzające profile uwzględnionych w pracy biur podróży. Zaobserwowano występowanie bezpośredniej, dodatniej zależności pomiędzy liczbą komentarzy administratora, odnoszących się do pojedynczych zdjęć (zmienna  $l_{k_a_z}$ ), a liczbą udostępnień elementów zawartości związanych z galeriami zdjęć (zmienna  $l_{u_g}$ ) i hiperłączami (zmienna  $l_{u_h}$ ).

Zależność o takim samym charakterze stwierdzono w przypadku komentarzy administratora, odnoszących się do galerii zdjęć (zmienna  $l_{k_a_g}$ ) i udostępnień galerii (zmienna  $l_{u_g}$ ). Podobny efekt zaobserwowano w przypadku liczby komentarzy administratora, odnoszących się do hiperłączy (zmienna  $l_{k_a_h}$ ), która to aktywność pozytywnie wpływała na poziom udostępnień elementów zawartości odnoszących się do pojedynczych zdjęć (zmienna  $l_{u_z}$ ), galerii zdjęć (zmienna  $l_{u_g}$ ) oraz samych hiperłączy (zmienna  $l_{u_h}$ ).

Na uwagę zasługuje fakt, że komentowanie przez administratora elementów tekstowych (zmienna  $l_{k_a_i}$ ) nie implikuje wzrostu liczby udostępnień innych opublikowanych elementów zawartości.

## Podsumowanie

Na podstawie uzyskanych wyników badań należy stwierdzić, że najpopularniejszym elementem zawartości, wykorzystywanym w budowaniu relacji z klientami biur podróży poprzez media społecznościowe, który jest publikowany, akceptowany (poprzez tzw. polubienia), komentowany i udostępniany, są krótkie informacje tekstowe odnoszące się do atrybutów produktów i usług, oferowanych przez uwzględnione w pracy biura podróży. Drugim w kolejności, z perspektywy parametrów wskazanych powyżej, są pojedyncze zdjęcia. Wysoka popularność obu elementów zawartości wynika prawdopodobnie z faktu natłoku informacji dostępnych w mediach społecznościowych, który niejako wymusza konieczność pobieżnego „skanowania” nowo pojawiających się wiadomości [Cronin, 2009]. Takie skanowanie jest zdecydowanie łatwiejsze w przypadku krótkich fragmentów tekstu oraz pojedynczych zdjęć, ponieważ umożliwia zdecydowanie szybszą i prostszą wstępną selekcję, a poprzez to akceptację bądź odrzucenie zbędnych informacji. Jest to szczególnie ważne dla tzw. obserwatorów [Preece i in., 2004, s. 201-223], którzy z reguły śledzą dynamikę zmian aktualizacji licznych i zróżnicowanych tematycznie profili. Z tej perspektywy zapoznanie się z zawartością galerii zdjęć, filmu czy też odsyłaczami do innych obiektów internetowych wymaga poświęcenia większej ilości czasu. Stąd można wysunąć tezę, iż są to obiekty (tj. galerie zdjęć, filmy, odsyłacze do innych źródeł), które zdecydowanie częściej konsumowane są przez tzw. użytkowników aktywnych niż obserwatorów. Jednakże rozstrzygnięcie tego problemu wymaga przeprowadzenia bardziej szczegółowych badań.

Dodawanie przez administratorów profili komentarzy do opublikowanych elementów zawartości niewątpliwie sprzyja aktywizacji osób będących ich użytkownikami i pomaga w budowaniu relacji z marką biura. Uzyskane wyniki badań potwierdzają istnienie zależności między liczbą komentarzy pozostawionych przez administratorów a liczbą udostępnień opublikowanych elementów zawartości, odnoszących się do oferty biura. Stąd też w celu jak najszerszego rozpowszechnienia informacji o biurze i jego marce istnieje potrzeba budowania i aktywizowania wirtualnych społeczności skupionych wokół tematyki turystycznej. Działania te powinny być prowadzone w kierunku pozyskania grupy obserwatorów, np. poprzez częstą publikację, z reguły nieopatrzonej komentarzem administratora, krótkich tekstów i/lub pojedynczych zdjęć. Grupa ta stanowić może zaplecze dla pozyskiwania użytkowników aktywnych, z których mogą rekrutować się przyszli klienci biura. Na potrzeby tej grupy, mniej licznej, jakkolwiek stanowiącej rdzeń społeczności, powinny być publikowane pozostałe, bardziej zaawansowane elementy zawartości, wymagające poświęcenia większej uwagi i czasu.

---

**dr Krzysztof Stepaniuk**  
**Politechnika Białostocka**  
**Wydział Zarządzania**  
**e-mail: k.stepaniuk@pb.edu.pl**

## Bibliografia

- [1] CARLSON B., SUTER T.A., BOWN T.J., *Social versus Psychological Brand Commu-Nity: The Role of Psychological Sense of Brand Community*, „Journal of Business Research” 2008, No. 61(4), s. 284-291.
- [2] CRONIN M., *9 Crucial UI Features of Social Media and Networking Sites*, <http://www.smashingmagazine.com/2009/06/03/9-crucial-ui-features-of-social-media-and-networking-sites/>, data dostępu 16.07.2014 r.
- [3] *Facebook Statistics*, <http://www.statisticbrain.com/facebook-statistics>, data dostępu 16.07.2014 r.
- [4] HANSEN D.L., SCHNEIDERMAN B., SMITH M. A., *Analyzing Social Medianetworks With NodeXL: Insights from a Connected World*, Wyd. Morgan Kaufmann, Amsterdam, Boston, 2010.
- [5] HEYMAN-REDER D., *Social Media Marketing: Erfolgreiche Strategien für Sie und Ihr Unternehmen*, Addison Wesley in Pearson Education Deutschland, München 2011.
- [6] KOH J., KIM Y.G., *Knowledge Sharing in Virtual Communities: An E-business Perspective*, „Expert System with Applications” 2004, No. 26(2), s. 155-166.
- [7] LEE H.Y., *Understanding Member Identification in the Online Travel Communities and Member Voluntary Behaviors* (Doctoral dissertation 2005). <http://digital.library.okstate.edu/etd/umi-okstate-1639.pdf>, ss. 173, data dostępu 20.07.2014 r.
- [8] LEE W., XIONG L., HU C., *The effect of Facebook Users' Arousal and Valence on Intention to Go to the Festival: Applying an Extension of the Technology Acceptance Model*, „International Journal of Hospitality Management” 2010, No. 31(3), s. 819-827.
- [9] PARIS C.M., LEE W., SEERY P., *The Role of Social Media in Promoting Special Events: Acceptance of Facebook Events*, „Information and Communication Technologies in Tourism” 2004, No. 14, s. 531-541.
- [10] PREECE J., NONNECKE B., ANDREWS D., *The Top Five Reasons for Lurking: Improving Community Experiences for Everyone*, „Computers in Human Behavior” 2004, No. 20(2), s. 201-223.
- [11] REHMANI M., KHAN M.I., *The Impact of E-media on Customer Purchase Intention*, „International Journal of Advanced Computer Science and Applications” 2011, No. 2, s. 100-103.
- [12] URBANEK G., *Zarządzanie marką*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- [13] WOOD L., *Brands and Brand Equity: Definition and Management*, „Management Decision” 2000, No. 38(9), s. 662-669.

### Activating Social Media Users on the Example of Travel Agencies

#### Summary

The aim of this article was to prove the existence or the lack of relationship between the level of activity of Facebook profile administrators of selected Polish travel agencies – comprising the initiation of discussions or adding comments to the existing threads – and the frequency of sharing the content of those profiles by engaged users. The

contents of twelve chosen profiles of the travel agencies from Northern, Central and Southern Poland were analyzed. The collected content was divided into six basic thematic categories, i.e. information (offer, advertisement), photo galleries (including single photos), films, hyperlinks, competitions. Number of comments concerning the given elements of content and of those left by administrator and users was considered in the research. Pearson's correlation factor was used in order to examine the influence of the administrator activity on the level of publishing of particular posts by users.

The research findings suggest that the most popular element of the published content accepted (by so called 'likes'),

commented and published are short text information referring to product attributes and services offered by the travel agencies. Simultaneously, on the basis of the analysis of Pearson's correlation factor, a statistically relevant relation between the number of comments published by the administrator and the number of shares of the particular content elements was established. The obtained results were discussed basing on the typology suggested by Preece [2004] and recommendations based on them were formulated.

#### Keywords

Facebook, travel agency, relations with users

## ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI – ZAKRES I METODYKA

Eryk Głodziński

### Wprowadzenie

Zarządzanie ryzykiem jest w ostatnich latach jednym z najczęściej podejmowanych obszarów badawczych. Wiąże się to przede wszystkim z przemianami zachodzącymi na rynkach światowych, które dotknął w 2008 roku kryzys finansowo-fiskalny. Recesja objęła przede wszystkim państwa wysokorozwinięte, choć nie tylko. Również kraje rozwijające się odczuły w większym bądź mniejszym stopniu jego skutki. Jedną z cech charakterystycznych tego kryzysu była nieprzewidywalność zmian społeczno-gospodarczych, co wpłynęło na potrzebę poszukiwania nowych teorii ekonomicznych, teorii organizacji czy teorii zarządzania projektami. Niniejszy artykuł wpisuje się w ten trend. Ma on charakter koncepcyjny. Jego głównymi celami są wskazanie potrzeby przeformułowania dotychczas dominującej koncepcji zarządzania ryzykiem w projektach, określenie zakresu niezbędnych zmian oraz prezentacja metodyki nowego podejścia, nazwanego zarządzanie niepewnością.

W artykule przyjęto tezę, że zarządzanie niepewnością to proces obejmujący nie tylko działania reaktywne, ale również wyprzedzające, które należy traktować równoważnie. Prezentowana koncepcja nie zrywa z dotychczasową teorią i praktykami biznesowymi. Postuluje szersze spojrzenie na problematykę zarządzania projektem, uwzględniając, że decyzje są podejmowane zarówno w warunkach ryzyka, jak i niepewności. Przedstawione w artykule wyniki są efektem teoretycznych oraz empirycznych badań nad przedsięwzięciami<sup>1</sup>. Analiza teoretyczna obejmowała głównie przegląd uwarunkowań podejmowania decyzji oraz modeli zarządzania ryzykiem projektów opisywanych w literaturze

naukowej oraz opracowaniach branżowych. W badaniach empirycznych wykorzystano przede wszystkim obserwacje uczestniczące, opinie ekspertów i wywiady bezpośrednie ze specjalistami z zakresu zarządzania ryzykiem. Przedmiotem analizy były 32 duże projekty budowlane, realizowane w latach 2008-2013. Celowy dobór próby badawczej wynikał z możliwości uzyskania dostępu przez autora artykułu do szczegółowych danych przedsiębiorstw, głównie związanych z ich przebiegiem, w tym zarządzaniem zagrożeniami/potencjałami. Dobór próby badawczej jest czynnikiem ograniczającym wykorzystanie uzyskanych wyników, jednakże metodą indukcji z zastosowaniem analizy literatury, uwzględniając specyfikę różnego typu projektów, dokonano ich uogólnienia celem opracowania uniwersalnej metodyki zarządzania niepewnością projektów. W artykule wyniki badań empirycznych nie zostaną szczegółowo omówione, ponieważ nie stanowią głównego źródła danych. Jednakże należy zaznaczyć, że umożliwiły one dokonanie diagnozy stanu otoczenia zewnętrznego, wskazały wykorzystywane sposoby zarządzania ryzykiem oraz pozwoliły określić potrzeby praktyki gospodarczej w tym zakresie.

### Ryzyko i niepewność jako uwarunkowania zarządzania

Literatura przedmiotu często podejmuje problematykę zarządzania ryzykiem w projektach. Wskazuje, że zagadnienie to jest jednym z najważniejszych aspektów,

które powinny być przedmiotem zainteresowania zarówno w fazie planowania, jak i realizacji przedsięwzięcia [Malec, 2009, s. 299]. Niektórzy badacze formułują tezę, że *zarządzanie ryzykiem* jest integralną częścią zarządzania projektem. Analizując tę problematykę powstaje konieczność określenia, czym właściwie jest *ryzyko* i *zarządzanie ryzykiem*.

W niektórych publikacjach *ryzyko* bywa utożsamiane jedynie z zagrożeniami wpływającymi przede wszystkim na wzrost kosztów działalności [Kasperek, 2011, s. 226-288; Skalik, 2009, s. 212-227; Turner, 2009, s. 209-231; Czajor, 2006, s. 113-147]. Również w praktyce gospodarczej tak najczęściej jest postrzegane. Według klasyków zarządzania, *ryzyko* to „prawdopodobieństwo zajścia zdarzenia ocenianego negatywnie” [Pszczółowski, 1978, s. 215]. W tym kontekście mówi się o *zarządzaniu ryzykiem* jako zarządzaniu zagrożeniami. Inne źródła literaturowe wskazują, że przedmiotem zarządzania ryzykiem są w równym stopniu zagrożenia, jak też szanse mogące wpływać pozytywnie na realizację przedsięwzięcia, a przede wszystkim jego cele [Haugan, 2010, s. 251-261; Malec, 2009, s. 279-298; Jaafari, 2001, s. 89]. Stwierdza się, że „celem zarządzania ryzykiem w projekcie jest zwiększenie prawdopodobieństwa i skutków wystąpienia ryzyk korzystnych oraz zmniejszenie prawdopodobieństwa i skutków wystąpienia ryzyk niekorzystnych” [A Guide to ..., 2009, s. 287]. Podobny punkt widzenia znajduje swoje odzwierciedlenie w uniwersalnych standardach zarządzania ryzykiem, gdzie podkreśla się konieczność monitorowania zarówno pozytywnych, jak i negatywnych aspektów ryzyka. Samo ryzyko jest definiowane jako kombinacja prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia i konsekwencji z tym związanych [A Risk Management Standard, 2002, s. 2].

Uwzględniając przedstawione poglądy, należy wskazać, że *ryzyko* to przede wszystkim uwarunkowanie podejmowania decyzji. Charakteryzuje się ono brakiem pewności wystąpienia zdarzenia oraz jego wpływu na realizowane przedsięwzięcie. Z drugiej strony często pojęcie to jest wykorzystywane w znaczeniu potocznym – jako zdarzenie o negatywnym zabarwieniu [Wysocki, 2013, s. 123-124]. Dlatego w niniejszym artykule proponuje się, aby mierzalne zagrożenia dla skutecznej i efektywnej realizacji projektów nazywać *ryzykami*, a zdarzenia pozwalające na osiągnięcie dodatkowych mierzalnych pozytywnych efektów *szansami*.

Zgodnie z podejściem systemowym, problematykę *zarządzania ryzykiem* najwłaściwiej rozpatrywać w odniesieniu do otoczenia projektu. Podejście takie można znaleźć również w literaturze przedmiotu. Wyróżnia ona przede wszystkim *ryzyko* i *niepewność* jako główne uwarunkowania podejmowania decyzji [Winch, Maytorena, 2012, s. 345-364; Łada, Kozarkiewicz, 2010, s. 162-173; Stabryła, 2006, s. 306]. Wydaje się jednak konieczne poszerzenie uwarunkowań do czterech możliwych stanów<sup>2</sup> (rys. 1):

- pewności,
- ryzyka,
- niepewności,
- nieokreśloności.

Nieco inna klasyfikacja wskazuje na następujące warunki realizacji projektów: *ryzyko*, znana nieokreśloność

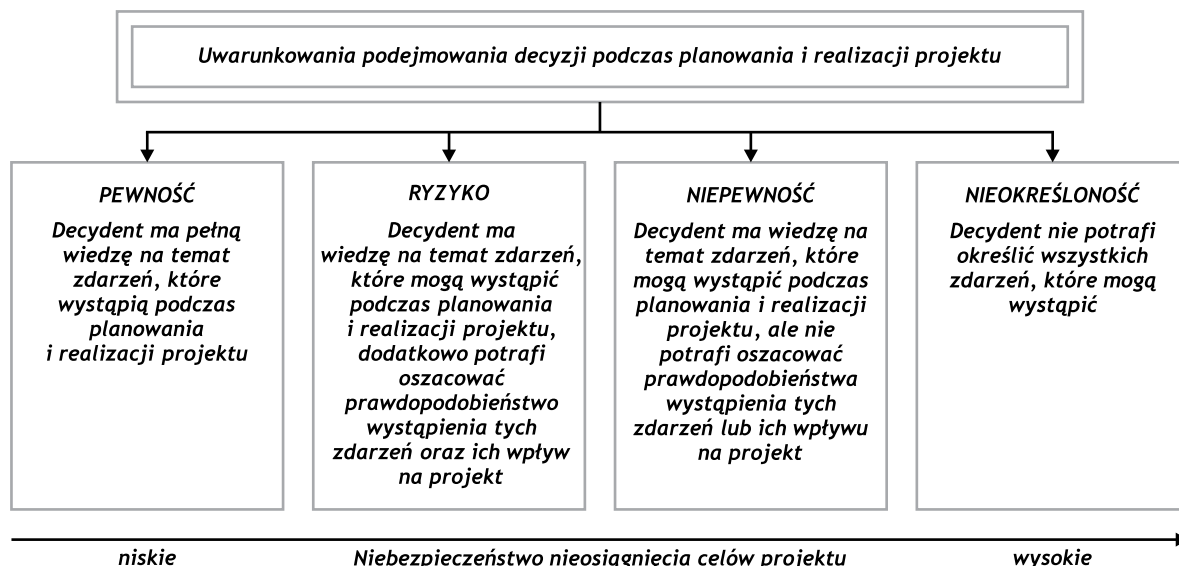
(niepewność), nieznaną nieokreśloność (nieokreśloność) i nieznaną określoną [Winch, Maytorena, 2012, s. 357]. Wprowadza ona dodatkowy stan, który jest charakterystyczny dla pewności, ale w którym decydenci (kierownik projektu bądź jego współpracownicy) nie posiadają wszystkich informacji dostępnych dla nich na rynku (postulat o braku racjonalności rzeczowej). Wydaje się, że klasyfikacja prezentowana na rysunku 1 jest bardziej właściwa z punktu widzenia podejmowanego w artykule problemu. Wykorzystując kryterium mierzalności poszczególnych cech charakteryzujących zdarzenia ona umożliwia jednoznaczne określenie warunków podejmowania decyzji.

Należy podkreślić, że w literaturze przedmiotu można znaleźć wiele źródeł (rodzajów) *ryzyk/szans* projektów [Kerzner, 2008, s. 690; Girmscheid, 2006, s. 655; Stabryła, 2006, s. 308-309; Jaafari, 2001, s. 92; Akintoye, MacLeod, 1996, s. 34]. Stąd zakłada się, że zdarzenia, które mogą wystąpić, są powszechnie znane, ale dylematem staje się określenie prawdopodobieństwa ich wystąpienia i/lub wpływu na wynik przedsięwzięcia. Uwzględniając przedstawioną argumentację, w dalszej części opracowania przyjmuje się, że menedżerowie/kierownicy projektów muszą podejmować wiele decyzji w sytuacjach niepewności, tj. braku wiarygodnej możliwości ich kwantyfikacji. Nieokreśloność może wystąpić stosunkowo rzadko, głównie podczas realizacji przedsięwzięć o bardzo wysokim poziomie innowacyjności technologicznej lub w organizacjach niemających doświadczenia w tego typu działalności.

Niezależnie od różnic między przytoczonymi klasyfikacjami uwarunkowań projektu należy wskazać, że nie można mówić jedynie o występowaniu sytuacji *ryzyka* w trakcie realizacji przedsięwzięcia. Ze względu m.in. na: unikatowość, dłuższą perspektywę czasu jego realizacji, konieczność wykorzystania w znacznym zakresie zasobów zewnętrznych czy nieuchronność zmiany sytuacji rynkowej (otoczenia zewnętrznego), mogą pojawiać się zdarzenia, których szczególnie na etapie projektowania (planowania) przedsięwzięcia nie można było przewidzieć w wiarygodny sposób, stosując dostępne metody i techniki pozyskiwania danych i informacji. Dlatego w opracowaniu przyjęto, że właściwe z metodycznego punktu widzenia byłoby zastąpienie powszechnie wykorzystywanego określenia *zarządzanie ryzykiem* przez sformułowanie *zarządzanie niepewnością*, co jest pewnego rodzaju skrótem myślowym dla określenia *zarządzanie w warunkach niepewności*. Takie działanie nie powinno mieć jedynie charakteru słowotwórczego, ale przede wszystkim poszerzać zakres monitorowania, analizy i oceny realizacji przedsięwzięć. Oczekiwany efekt dla organizacji to przede wszystkim wyższa skuteczność i efektywność projektu.

## Zakres zarządzania niepewnością projektu

W literaturze przedmiotu można znaleźć spojrzenie wskazujące, że *zarządzanie niepewnością* to coś więcej niż równoczesne zarządzanie *ryzykami* i *szansami*. To identyfikacja i zarządzanie wszystkimi źródłami zdarzeń o trudnym do określenia prawdopodobieństwie wystąpienia i wpływie na projekt. *Zarządzanie niepewnością*

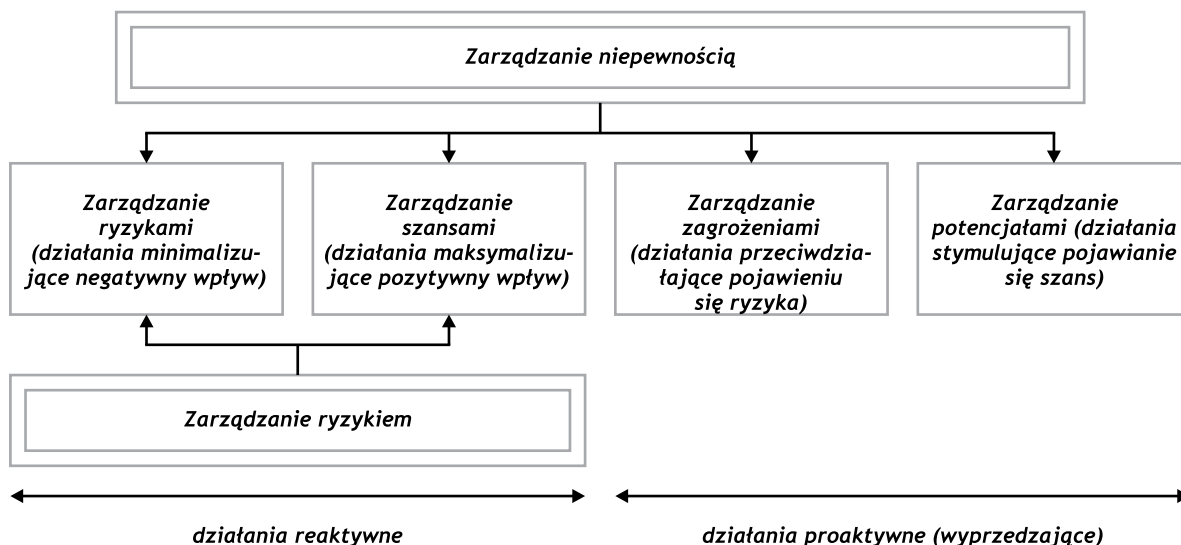


Rys. 1. Warunki podejmowania decyzji podczas planowania i realizacji projektu  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie [Marciniak, Głodziński, 2005, s. 149]

powinno poszukiwać i wyjaśniać przyczyny zdarzeń, zanim one wystąpią, uprzedzać o tym, co z punktu widzenia sukcesu projektu jest pożądane, a czemu należy przeciwdziałać [Ward, Chapman, 2003, s. 98]. Takie spojrzenie jest prezentowane w niniejszym artykule. Oznacza to, że *zarządzanie niepewnością* można zdefiniować jako planowanie, monitorowanie, analizowanie, ocenę i raportowanie oraz podejmowanie decyzji wyprzedzających na temat wszystkich zdarzeń, mogących zagrozić w przyszłości (nawet tylko potencjalnie) realizacji celów projektu lub zwiększyć jego skuteczność. *Zarządzanie niepewnością* powinno obejmować nie tylko kwantyfikowalne ryzyka/szanse<sup>3</sup>, ale również pozostałe zagrożenia/potencjały<sup>4</sup>, niebędące kwantyfikowalne w początkowych fazach cyklu życia projektu (rys. 2). Należy podkreślić, że częsty brak mierzalności wynika z istniejących relacji między zdarzeniami a ich wynikami, które najczęściej

nie są linearne, mają niepowtarzalny, niejednokrotnie przypadkowy charakter [Klinke, Renn, 2012, s. 276].

Zastąpienie określenia *zarządzanie ryzykiem* przez sformułowanie *zarządzanie niepewnością* można rozpatrywać w dwóch wymiarach. Pierwszym jest warstwa metodyczna dotycząca opisanej niespójności między tym, czym właściwie jest *zarządzanie ryzykiem* a klasycznym rozumieniem pojęcia *ryzyko*. Kwestia ta została scharakteryzowana we wcześniejszej części artykułu. Drugim wymiarem, który należy uwzględnić, jest empiria. Zmieniające się uwarunkowania realizacji projektu powinny wpłynąć na zakres i sposób działania osób odpowiedzialnych za zarządzanie przedsięwzięciami. Powinny one uwzględniać nową rzeczywistość rynkową. Wskazały na to badania empiryczne. Najważniejsze uwarunkowania, które mogą wpływać na realizację projektu, to przede wszystkim:



Rys. 2. Zakresy zarządzania niepewnością i zarządzania ryzykiem  
 Źródło: opracowanie własne

- zmienność otoczenia zewnętrznego, która wpływa na niestabilność i mniejszą przewidywalność zmiany cen usług i wyrobów w długim okresie, charakterystycznym dla realizacji projektów średnich i dużych,
- duża konkurencja rynkowa, która wymusza przede wszystkim elastyczność działania i realizację projektów na niskich marżach zysku,
- znaczna płynność rynku pracy i związana z nią fluktuacja pracowników.

Wymienione uwarunkowania oddziałują z różną siłą na poszczególne branże i rodzaje projektów. Wydaje się jednak, że w tych warunkach monitorowanie jedynie zjawisk kwantyfikowalnych jest niewystarczające. Przykładowo planowane niskie marże zysku projektu dają bardzo niewielki margines popełnienia jakiegokolwiek błędu. Stąd wyłania się potrzeba modyfikacji procesów realizowanych w organizacjach, opracowania ich nowej metodyki.

## Metodyka procesu zarządzania niepewnością

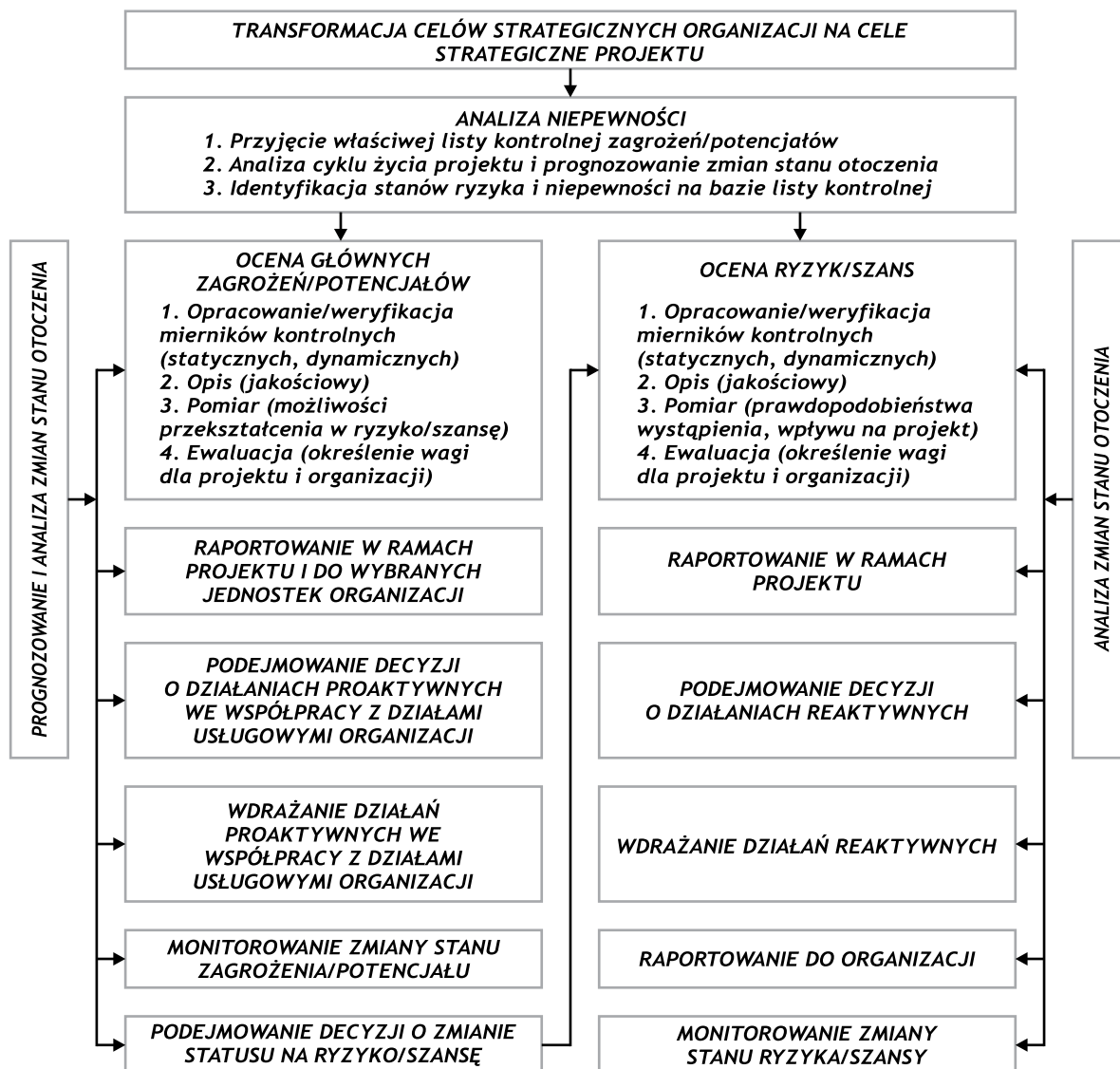
**E**wolucja procesu zarządzania ryzykiem w kierunku zarządzania niepewnością wymaga dokonania zmian o charakterze systemowym. To przede wszystkim modyfikacja sposobu myślenia kierownictwa projektu, potrzeba odróżniania ryzyk od zagrożeń i szans od potencjałów, konieczność nasilenia współpracy z innymi kierownikami projektów czy działami usługowymi organizacji. Zmiany te wymagają przemodelowania kanałów komunikacji bądź zastosowania odpowiednich dedykowanych rozwiązań IT. Jednym z głównych zadań w tym zakresie powinno być opracowanie metodyki procesu zarządzania niepewnością. W dalszej części artykułu zostanie zaprezentowana propozycja mogąca znaleźć zastosowanie w przedsiębiorstwach projektowych<sup>5</sup>.

Przed procesem jej projektowa należy przyjąć pewne założenia. Nowa metodyka powinna:

- bazować na wykorzystywanych (znanych) metodykach procesu zarządzania ryzykiem,
- mieć charakter uniwersalny, tj. znajdować zastosowanie w zróżnicowanych pod względem wielkości, rodzaju, branży itp. projektach,
- obejmować zarówno działania reaktywne (będące odpowiedzią na zdarzenia), jak i proaktywne (wyrzedzające),
- uwzględniać konieczność występowania sprzężeń zwrotnych między poszczególnymi działaniami,
- uwzględniać potrzebę współpracy zespołu projektowego z działami usługowymi organizacji, w tym PMO (*Project Management Office*).

W projektowaniu metodyki procesu zarządzania niepewnością (rys. 3) wykorzystano dwie metodyki zarządzania ryzykiem – uniwersalną, opracowaną przez brytyjskie organizacje branżowe [*A Risk Management Standard, 2002, s. 5*], oraz dziedzinową, stworzoną przez Stowarzyszenie Zarządzania Projektami [*Project Risk Analysis and Management, 2000, s. 3-4*]. Wybór taki był podyktowany przede wszystkim dużą ich popularnością oraz przydatnością aplikacyjną w różnorodnych przedsięwzięciach (potwierdziły to badania empiryczne projektów budowlanych).

Przedstawiony proces zarządzania niepewnością można podzielić na trzy zasadnicze części. Pierwsza ma charakter ogólny i obejmuje transformowanie celów strategicznych organizacji na cele projektu oraz badanie uwarunkowań realizacji przedsięwzięcia, w tym wyodrębnienie stanów ryzyka i niepewności. Druga część obejmuje zarządzanie zagrożeniami i potencjałami, trzecia ryzykami i szansami. Postulat dotyczący odzwierciedlenia strategii organizacji w realizacji projektu czy analiza sposobów takiego działania są szeroko omawiane w literaturze przedmiotu [Głodziński, 2013, s. 18-23; Morris, Jamieson, 2005, s. 5-16], dlatego nie wymagają w tym miejscu bardziej szczegółowego komentarza. Wyodrębnienie stanów ryzyka i niepewności to określenie, które zdarzenia i w jakim zakresie mogą mieć wpływ na realizację przedsięwzięcia. W tym celu w pierwszym etapie należy wybrać właściwą z punktu widzenia specyfiki projektu listę kontrolną<sup>6</sup>. Następnie konieczne jest opracowanie własnej listy lub odpowiednie adaptowanie istniejących prognoz opisujących możliwe zmiany otoczenia zewnętrznego przedsięwzięcia w okresie jego realizacji (np. prognoz gospodarczych). Analiza porównawcza tych danych z cyklem życia projektu (poszczególnymi fazami przedsięwzięcia) umożliwi wskazanie zdarzeń kwantyfikowalnych, dla których na podstawie dostępnych narzędzi jesteśmy w stanie wiarygodnie określić prawdopodobieństwo wystąpienia i możliwy wpływ na projekt. W ten sposób wyodrębniane są ryzyka i szanse. Sposób postępowania z nimi jest szeroko opisywany w literaturze przedmiotu [Wysocki, 2013, s. 123-135; Łada, Kozarkiewicz, 2010, s. 162-173; Malec, 2009, s. 281-290; Turner, 2009, s. 201-231; Kerzner, 2008, s. 678-727] oraz w standardach zarządzania ryzykiem. W metodyce zarządzania niepewnością proces postępowania z ryzykami i szansami został zaadaptowany z już zweryfikowanych standardów, dlatego nie wymaga szerszego komentarza w artykule. Główną częścią odróżniającą wymienione metodyki, jest prezentacja sposobu postępowania z zagrożeniami i potencjałami, tj. zdarzeniami niekwantyfikowanymi (w danej chwili). Zarządzanie ryzykiem zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i praktycznym najczęściej pomija te kwestie. Tymczasem mogą one mieć kluczowe znaczenie dla realizacji projektu. Zarządzanie zagrożeniami i potencjałami to analizowanie otoczenia w celu podejmowania działań wyrzedzających (proaktywnych). Jest to element systemu wczesnego ostrzegania. Dlatego w analizie otoczenia przedsięwzięcia oprócz zespołu projektowego muszą uczestniczyć działy usługowe przedsiębiorstwa, np. analiz ekonomicznych, prawny, logistyki, księgowości, ewentualnie wyspecjalizowane podmioty zewnętrzne. Należy zauważyć, że większość danych i informacji do procesu zarządzania zagrożeniami i potencjałami nie może być pozyskana bezpośrednio z poziomu projektu (głównie ze względu na ograniczone zasoby, aspekt celowościowy czy racjonalność ekonomiczną). Ich przydatność w zarządzaniu jest jednak niepodważalna. Przykładem może być analiza wiarygodności klienta, usługodawców czy dostawców materiałów. Doświadczenia wielu bankructw pokazują, że nie można dokonywać takiej oceny jedynie przed rozpoczęciem współpracy. Należy periodicznie analizować wiarygodność ekonomiczną partnerów biznesowych, aby móc przeciwdziałać zagrożeniom realizacji projektu. Takie działania, które należy postrzegać jako element systemu



Rys. 3. Metodyka procesu zarządzania niepewnością projektu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [A Risk Management Standard, 2002, s. 5; Project Risk Analysis and Management, 2000, s. 3-4]

wczesnego ostrzegania, są przedmiotem zarządzania zagrożeniami (potencjałami), co pozwala na lepsze przygotowanie się, jeżeli jest to nieuniknione (możliwe), do zarządzania ryzykami (szansami).

## Podsumowanie

„Jest tylko jedna chwila, w której istnieje pewność, co do całkowitych kosztów realizacji projektu oraz jego daty zakończenia: to chwila zakończenia przedsięwzięcia. Bez znaczenia czy projekt ma wsparcie i w jakim zakresie, wszystkie próby określenia budżetu końcowego w poszczególnych fazach cyklu życia są tylko prognozą” [Roberts, 2013, s. 98]. Zdanie to potwierdza konieczność zarządzania niepewnością ze względu na burzliwość i nieprzewidywalność zmian zachodzących głównie w otoczeniu zewnętrznym.

W artykule wprowadzono do pewnego stopnia kontrowersyjne pojęcie zarządzania niepewnością, które należy postrzegać jako pewne uproszczenie określenia zarządzanie

w warunkach niepewności. Intencją autora nie jest zmiana powszechnie stosowanego nazewnictwa – zarządzanie ryzykiem, ale podkreślenie potrzeby zarządzania ryzykami i szansami (wartościami mierzalnymi – kwantyfikowalnymi do pewnego poziomu ufności) oraz konieczności stosowania działań wyprzedzających, tj. zarządzania zagrożeniami i potencjałami (przeciwdziałanie pojawianiu się ryzyk i stymulowanie powstawania szans).

Zarządzanie niepewnością pomimo braku mierzalności wszystkich cech charakteryzujących zdarzenia jest możliwe, ponieważ znane są źródła potencjalnych ryzyk i szans. Zawierają je listy kontrolne projektów. Głównym dylematem zarządzania ryzykiem jest wiarygodne oszacowanie prawdopodobieństwa ich wystąpienia oraz wpływu na przedsięwzięcie. Artykuł wskazuje jednak, że menedżer projektu nie powinien jedynie reagować na problemy w chwili ich wystąpienia (uzyskania możliwości ich kwantyfikacji), ale w sposób ciągły monitorować otoczenie, analizować wszelkie słabe sygnały i próbować określać ich potencjalny wpływ na realizację projektu. Działanie takie



nie musi wymagać znacznych dodatkowych nakładów ze strony zespołu projektowego pod warunkiem, że w organizacji właściwie realizują swoje zadania odpowiednie działy usługowe oraz sprawnie funkcjonuje system komunikacji.

**dr inż. Eryk Głodziński**  
**Politechnika Warszawska**  
**Instytut Organizacji Systemów Produkcyjnych**  
**e-mail: [e.glodzinski@wip.pw.edu.pl](mailto:e.glodzinski@wip.pw.edu.pl)**

### Przypisy

- 1) W artykule stosuje się zamiennie terminy projekt i przedsięwzięcie.
- 2) Kryteriami podziału są w tym przypadku możliwości przewidzenia wystąpienia zdarzeń, w tym oszacowania prawdopodobieństwa jego zajścia oraz wpływu na projekt.
- 3) Zdarzenia, których prawdopodobieństwo wystąpienia i potencjalny wpływ na projekt menedżerowie są w stanie oszacować (przewidzieć) na podstawie aktualnie posiadanej wiedzy z zastosowaniem odpowiednich narzędzi prognostycznych.
- 4) Zdarzenia, dla których nie da się przewidzieć prawdopodobieństwa wystąpienia i/lub potencjalnego wpływu na projekt na podstawie aktualnie posiadanej wiedzy i z wykorzystaniem dostępnych narzędzi prognostycznych.
- 5) Założenie o aplikacji metodyki w przedsiębiorstwach projektowych wynika z przekonania, że to przede wszystkim one powinny wdrożyć koncepcję zarządzania niepewnością. W tego typu organizacjach realizowane przedsięwzięcia stanowią podstawowy obszar działalności, który należy wspierać specjalnymi dedykowanymi dla nich instrumentami.
- 6) Lista kontrolna to zestawienie źródeł niepewności, które mogą wystąpić w trakcie realizacji projektu. Jest ona sporządzana na podstawie studiów przypadków zrealizowanych przedsięwzięć. Zawiera przede wszystkim przykładowe potencjalne zagrożenia, które grupuje się, wykorzystując różnorodne kryteria, np. zakres dziedzinowy, pochodzenie. Powszechnie nazywa się je ryzykami. Do przykładowych grup można zaliczyć ryzyka: techniczne, organizacyjne, zewnętrzne, związane z zarządzaniem projektem. Są one szeroko opisywane w literaturze przedmiotu przy okazji charakteryzowania procesu identyfikacji ryzyk [Wysocki, 2013, s. 126-128; Malec, 2009, s. 282-283; Turner, 2009, s. 211-216; Kerzner, 2008, s. 688-693]. Listy kontrolne mogą mieć charakter zarówno uniwersalny, jak i branżowy.

### Bibliografia

- [1] *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Project Management Institute, Warszawa 2009.
- [2] *A Risk Management Standard*, AIRMIC, ALARM, IRM, 2002, s. 2, [www.theirm.org/knowledge-and-resources/online-resource-centre/risk-management-standards](http://www.theirm.org/knowledge-and-resources/online-resource-centre/risk-management-standards), data dostępu 30.05.2014 r.
- [3] AKINTOYE A.S., MACLEOD M.J., *Risk Analysis and Management in Construction*, „International Journal of Project Management” 1996, Vol. 15, Iss. 1.
- [4] CZAJOR P., *Ryzyko w realizacji usług budowlanych i remontowych*, [w:] SOBAŃSKA I. (red.), *Rachunkowość w przedsiębiorstwie budowlanym*, Difin, Warszawa 2006.

- [5] GIRMSCHEID G., *Strategisches Bauunternehmensmanagement. Prozessorientiertes integriertes Management für Unternehmen in der Bauwirtschaft*, Springer, Berlin-Heidelberg 2006.
- [6] GŁODZIŃSKI E., *Strategiczne zarządzanie przedsięwzięciami w przedsiębiorstwach projektowych – zakres i uwarunkowania*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 4.
- [7] HAUGAN G.T., *Project Management Fundamentals. Key Concepts and Methodology*, Management Concepts, 2010.
- [8] JAAFARI A., *Management of Risks, Uncertainties and Opportunities on Projects: Time for Fundamental Shift*, „International Journal of Project Management” 2001, Vol. 19.
- [9] KASPEREK M., *Zarządzanie projektem*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011.
- [10] KARTAM N.A., KARTAM S.A., *Risk and its Management in Kuwaiti Construction Industry: A Contractor's Perspective*, „International Journal of Project Management” 2001, Vol. 19.
- [11] KERZNER H., *Projekt Management. Ein systemorientierter Ansatz zur Planung und Steuerung*, mitp, Heidelberg 2008.
- [12] KLINKE A., RENN O., *Adaptive and Integrative Governance on Risk and Uncertainty*, „Journal of Risk Research” 2012, Vol. 15, No. 3.
- [13] ŁADA M., KOZARKIEWICZ A., *Zarządzanie wartością projektów. Instrumenty rachunkowości zarządczej i controllingu*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- [14] MALEC P., *Zarządzanie ryzykiem projektu*, [w:] TROCKI M., SOŃTA-DRAŹCZKOWSKA E. (red.), *Strategiczne zarządzanie projektami*, Bizarre, Warszawa 2009.
- [15] MARCINIAK S., GŁODZIŃSKI E., *Controlling jako instrument redukujący poziom niepewności decyzji gospodarczych*, [w:] PYKA J. (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Współczesne koncepcje i metody zarządzania przedsiębiorstwami*, Wyd. TNOiK, Katowice 2005.
- [16] MORRIS P.W., JAMIESON A., *Moving from Corporate Strategy to Project Strategy*, „Project Management Journal” 2005, Vol. 36, No. 4.
- [17] *Project Risk Analysis and Management*, The Association for Project Management, 2000.
- [18] PSZCZOŁOWSKI T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Warszawa 1978.
- [19] ROBERTS P., *Guide to Project Management*, The Economist Newspaper Ltd., 2013.
- [20] SKALIK J., *Ryzyko w zarządzaniu projektami*, [w:] SKALIK J. (red.), *Zarządzanie projektami*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- [21] STABRYŁA A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2006.
- [22] TURNER J.R., *The Handbook of Project-Based Management, Leading Strategic Change in Organizations*, McGraw-Hill, 2009.
- [23] WARD S., CHAPMAN Ch., *Transforming Project Risk Management into Project Uncertainty Management*, „International Journal of Project Management” 2003, Vol. 21.
- [24] WINCH G.M., MAYTORENA E., *Managing Risk and Uncertainty on Projects: A Cognitive Approach*, [in:] MORRIS P.W.G., PINTO J.K., SÖDERLUND J. (eds.), *The Oxford Handbook of Project Management*, Oxford University Press, 2012.
- [25] WYSOCKI R., *Efektywne zarządzanie projektami. Tradycyjne, zwinne, ekstremalne*, HELION, Warszawa 2013.

## *Project Management in Conditions of Uncertainty - Scope and Methodology*

### *Summary*

The main objectives of the paper are to: emphasize the needs of redesigning the currently dominant, in theory and business life, risk management concept, show the scope of change, and define the methodology of project management in conditions of uncertainty. The proposal of the new concept establishes that it should consist of reactive and ahead

activities which are equally important. Project management in uncertainty should be treated as a response to changes in the environment. It emphasizes a wider approach and the various conditions of decision making process: risk and uncertainty. Taking that into account, the project teams should monitor the measurable opportunities/risks and not measurable, at the time of assessment, potentials/threats.

### *Keywords*

management in uncertainty, risk, project

# THE CHARACTERISTICS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESSES IN THE POLISH SERVICE INDUSTRY COMPANIES

*Marcin Soniewicki*

## *Introduction*

The goal of this article is detailed analysis of knowledge management processes in the service industry with use of the data obtained in the quantitative survey. The central element of the research, which requires detailed discussion and description is knowledge and its growing significance for companies.

Knowledge is currently increasingly more appreciated resource [Liebowitz, 2008, p. 11; Szyjewski et al., 2004, p. 386]. In the recent years knowledge based economy became very popular term. The economic changes require companies to make specific adjustments, by consciously managing and concentrating on the mentioned resource, especially bearing in mind the fact that knowledge is more and more often considered determinant of companies' performance [Kłak, 2010, p. 62]. There is no single, widely accepted in the literature, description of knowledge management [Ahmed et al., 2002, p. 12]. The root of the problem is the fact that this concept is based on the term of knowledge which is not indisputably defined itself [Karwowski, 2010, p. 77]. Very clear knowledge management definition has been presented by Darroch [2003, p. 47] who perceives the concept as "process that creates or locates knowledge and manages the dissemination and use of knowledge within and between organizations" [Darroch, 2003, p. 47]. Paliszkievicz offers a comprehensive, more detailed definition created on the basis of literature, which describes knowledge management as "systematic, organized process of locating, acquiring, transfer, use and retention of knowledge which utilizes technology and cultural environment and whose goal is improvement of the company's operation results" [Paliszkievicz, 2007, p. 38]. Moreover, Stankiewicz touches the very important aspect of the concept – interdependence of its elements, he per-

ceives knowledge management as series of actions which is as strong as its weakest cell [Stankiewicz, 2006, p. 125]. Martinez, in the context of knowledge management concept, also emphasizes the importance of updating the knowledge resources [Martinez, 2010, p. 21] what implies continuous intensive companies' actions in this area.

In general, the knowledge resource and the processes of its management are becoming increasingly important for each type of enterprise. It is a businesses' response to changes taking place in the Economy [Handzic, Zhou, 2005, p. 3]. Perechuda agrees with previous authors' assertion and names specific economic alterations, which are globalization, increasing customers demands, technological progress and shortening of products' life cycles [Perechuda, 2005, p. 66]. All this means that knowledge management is becoming, for companies, the imperative course of action [Geisler, Wickramasinghe, 2009, p. 18]. However, one may expect that it is particularly important for service industry companies as knowledge is the essential part of any sort of service. Furthermore, one should note the increasing overall economic significance of this sector which requires more detailed discussion.

Service industry became crucial part of the postindustrial Economy, which concentrates most of the human resources [Grönfeldt, Stroher, 2006, p. 24] and creates great majority of GDP in developed countries [Weresa, 2010, p. 7]. Service, in contrast to physical product is created and consumed practically at the same time [Haksever et al., 2000, p. 3]. Additionally, it is difficult to fully and easily demonstrate and describe service before its purchase [Norman, 2012, p. 90] furthermore it cannot be stored [Grönfeldt, Stroher, 2006, p. 25]. One should emphasize that in many cases it is difficult to define the

crossing point between products and services. This is due to the fact that services are frequently accompanied by products and the other way round [Haksever et al., 2000, p. 3]. However Goldstein et al. [2002, p. 121] state that unique characteristic of the service is the fact that their components are not physical "...but rather a combination of processes, people skills, and materials that must be appropriately integrated to result in the 'planned' or 'designed' service" [Goldstein et al., 2002, p. 121]. This perspective is also manifested by Grönroos [2005, pp. 8-9], who underlines significance of intellectual capital within service industry companies. It means that one may expect that complex, organized and planned knowledge management is very important factor for businesses operation in the discussed sector. Therefore the goal of this article is learning about knowledge management characteristics of companies operating in this particular industry in order to understand specificity of service sector enterprises in the matter of knowledge processes. Another objective is exploring the characteristics of knowledge management activities of diverse groups of companies within service industry, distinguished using various criteria.

### Research methodology

The empirical data for this article has been acquired under the National Science Centre Poland project "The role of knowledge orientation in creating competitive advantage of an enterprise in the process of internationalization"<sup>1</sup>. The empirical survey has been conducted in the years of 2012 and 2013 through the electronic and traditional post surveys. The electronic survey has been performed with the use of custom made surveying system. The sample has been selected from the Kompas Poland database which includes businesses operating in Poland.

Although, the survey did not focus on a particular industry, this article concentrates on the specific types of enterprises – those operating in the service industry. There were 386 such entities identified among studied companies (Table 1).

Most of questions in the questionnaire survey used 5-grade Likert scale. The reason behind this was to make it as simple as possible in order to encourage respondents to participate in the research. Ultimate simplicity of the tool contributed to obtaining relatively large number of filled questionnaires.

The knowledge management intensity has been measured with the use of four individual elements: knowledge acquisition, knowledge dissemination, KM information technology, as well as knowledge appreciation and implementation. Each element included series of questions which were based on the literature concerning knowledge management. Total intensity for the particular KM components has been calculated by an arithmetic average of questions comprising the corresponding section. Similarly, the overall knowledge management intensity in an enterprise has been measured by computing the arithmetic average of four

mentioned sections. There were three levels of intensity of knowledge management or its individual components distinguished in the research:

- high intensity: >3.5,
- average intensity: ≥2.5; ≤3.5,
- low intensity: <2.5.

Table 1. Composition of the main research sample (service industry)

Specialization of the service industry enterprises	No. of enterprises	Share
Computer science and telecommunication services	63	16.3%
Real Estate services	18	4.7%
Transport services	32	8.3%
Professional, scientific and technical services	112	29.0%
Financial and insurance services	17	4.4%
Hotel and food services	24	6.2%
Other services	120	31.1%
<b>Total</b>	<b>386</b>	<b>100.0%</b>

Source: own study

### Research results

The general comparison of the knowledge management level in companies operating in the service industry companies with businesses of other sectors has been presented in the table 2. It reveals that studied companies, on average, are characterized with the more intensive knowledge processes than entities constituting manufacturing and trade industries. Predominance of service businesses is present in each component comprising the overall measure of knowledge management. However, the biggest difference can be noted in the area of KM information technology use which is more common among service industry companies.

Table 3 shows that there are few companies in the service industry which demonstrate low intensity of overall knowledge processes. At the same time, the share of businesses with intensive functions in this area is slightly higher in service sector. The amount of companies with average level of knowledge management is similar in all examined sectors.

In order to achieve more thorough understanding of knowledge management processes in the service industry companies, the group has been presented in more detail, distinguishing precise specialization of these businesses (Table 4).

The highest level of knowledge management processes has been observed among companies specializing in computer science and telecommunication services and also amid transport services. Slightly less intense actions in discussed matter are present among entities specializing in professional and technical services and financial and insurance services.

Overall knowledge management measures consist of particular areas that are equally important. There is no predominant service companies' specialization which is characterized

by most intensive actions in all areas. One should note that companies specializing in computer science and telecommunication services are characterized by particularly intense actions in the areas of knowledge dissemination and information technology. On the other hand the intensity of their knowledge acquisition is rather average. Knowledge implementation is more prevalent among transport businesses and financial (and insurance) companies. Knowledge acquisition is most intensive among companies engaged in professional, scientific and technical services.

Table 2. The comparison of knowledge management levels among industries

No. of enterprises	Industry	Knowledge acquisition	Knowledge dissemination	KM information technology use	Knowledge implementation	Overall knowledge management level
386	Service industry enterprises	2.56	3.79	3.06	3.65	3.27
345	Manufacturing industry enterprises	2.53	3.68	2.81	3.59	3.15
254	Trade industry enterprises	2.43	3.75	2.84	3.56	3.15

Source: own study

Table 3. The distribution of enterprises characterizing with high, average and low KM levels among industries

No. of enterprises	Industry	High overall KM level (>3.5)	Average overall KM level ( $\geq 2.5$ ; $\leq 3.5$ )	Low overall KM level (<2.5)
386	Service industry enterprises	32.9%	61.7%	5.4%
345	Manufacturing industry enterprises	27.5%	62.3%	10.1%
254	Trade industry enterprises	25.2%	64.2%	10.6%

Source: own study

Table 4. The Comparison of knowledge management levels among entities with given specialization in the service industry

No. of enterprises	Specialization of service enterprise	Knowledge acquisition	Knowledge dissemination	KM information	Knowledge implementation	Overall knowledge management level
63	Computer science and telecommunication services	2.52	<b>3.89</b>	<b>3.58</b>	3.75	<b>3.43</b>
18	Real Estate services	2.22	3.67	2.48	3.44	2.95
32	Transport services	<b>2.66</b>	3.86	3.29	<b>3.88</b>	<b>3.42</b>
112	Professional, scientific and technical services	<b>2.70</b>	3.79	3.02	3.70	3.30
17	Financial and insurance services	2.60	3.82	3.08	3.80	3.33
24	Hotel and food services	2.40	3.58	2.67	3.32	2.99
120	Other services	2.50	3.77	2.95	3.57	3.20

Source: own study

The companies specializing in real estate along with hotel and food services differ from the other companies of the industry in a negative way. Their overall knowledge management intensity, as well KM processes in each particular areas are low in comparison to other groups of enterprises.

The table 5 represents another perspective on the results shown in the table 4. It is important to note that almost all examined enterprises specializing in computer science and telecommunication are characterized with at least average overall knowledge management level. On the other hand among real estate companies very large share of entities have been categorized in the third (low) category. However, it must noted that the number of tested companies in each group is different, so in some places results might be more prone to errors or inaccuracy.

The subsequent analysis (Table 6) examines the intensity of knowledge management processes in the service industry companies depending on their employment level. The results shown in the table 6 generally fit into the following pattern – the larger company, the more intensive knowledge processes. The exception are the largest companies (more than 250 employees) which received similar overall result as medium enterprises. There are two possible explanations. First, the sample size in case of largest businesses is significantly smaller than in other cases what might have influenced the research outcome. The other possible explanation is that the knowledge management processes are actually less intensive in such enterprises. When we examine the individual components constituting the final knowledge management level we may note that among the largest companies knowledge dissemination is exceptionally low. Similarly, companies of this size fall behind in knowledge implementation. On the other hand the processes of knowledge acquisition in these entities are very intensive.

Table 7 confirms the results shown in the table 6 – the greater the employment level, the higher share of enterprises with more intensive knowledge management and smaller share of those with low intensity of discussed processes. Still the exception are the largest companies.

Despite the volume of the sample, one may note that the received result indicate interesting fact. The large size of these companies (more than 250 employees) may inhibit the processes of knowledge dissemination and implementation. On the other hand the same aspect – size – may aid these entities to more intensively use greater number of various knowledge sources. It may mean that the employment of 250 people is to some extent a frontier. Crossing this frontier inhibits particular knowledge management processes and aids the other. Nevertheless, one need to remember that knowledge management is only effective when all constituting it processes are effective.

The last analysis uses the criterion of the ownership form. The table 8 reveals that, on average, most intensive processes, in companies in the service industry, take place in foreign owned entities. Firms owned by Polish Treasury are characterized by slightly lower overall KM level. The least intensive activities in discussed area have been observed among private owned companies. One should note that the differences between overall KM level among examined types of enterprises are rather small.

Although foreign owned companies, on average, demonstrate most intensive knowledge processes, its dominant position is caused by their frequent use of advanced KM information technology. State owned enterprises exhibit more intensive actions, than other distinguished groups, in the areas of knowledge acquisition and knowledge implementation. Private owned companies on the other hand are at the forefront of knowledge dissemination.

The interesting perspective on the issue of knowledge management intensity and companies' ownership form comes from the table 9. It reveals that most of enterprises with intensive knowledge management processes are among state owned companies. Although, foreign owned businesses possess, on average, most intensive knowledge processes (Table 8) they owe their position to relatively smaller number of companies with low overall KM level and significant share of entities with average level of knowledge management (Table 9).

Table 5. The distribution of enterprises characterizing with high, average and low KM levels among entities with given specialization in the service industry

No. of enterprises	Specialization of service enterprise	High overall KM level (>3.5)	Average overall KM level (≥2.5; ≤3.5)	Low overall KM level (<2.5)
63	Computer science and telecommunication services	41.3%	57.1%	1.6%
18	Real Estate services	16.7%	66.7%	16.7%
32	Transport services	40.6%	53.1%	6.3%
112	Professional, scientific and technical services	33.9%	60.7%	5.4%
17	Financial and insurance services	41.2%	52.9%	5.9%
24	Hotel and food services	20.8%	70.8%	8.3%
120	Other services	29.2%	65.8%	5.0%

Source: own study



Table 6. The Comparison of knowledge management levels among entities with given number of employees

No. of enterprises	Number of employees	Knowledge acquisition	Knowledge dissemination	KM information technology use	Knowledge implementation	Overall knowledge management level
101	Less than 10	2.41	3.73	2.92	3.64	3.18
167	10-49	2.50	3.83	3.06	3.63	3.25
92	50-249	2.75	<b>3.87</b>	<b>3.22</b>	<b>3.73</b>	<b>3.39</b>
26	More than 250	<b>2.84</b>	3.46	3.16	3.54	3.25

Source: own study

Table 7. The distribution of enterprises characterizing with high, average and low KM levels among entities with given number of employees

No. of enterprises	Number of employees	High overall KM level (>3.5)	Average overall KM level ( $\geq 2.5$ ; $\leq 3.5$ )	Low overall KM level (<2.5)
101	Less than 10	30.7%	59.4%	9.9%
167	10-49	31.1%	64.7%	4.2%
92	50-249	42.4%	54.3%	3.3%
26	More than 250	19.2%	76.9%	3.8%

Source: own study

Table 8. The Comparison of knowledge management levels among entities with given ownership form

No. of enterprises	Ownership form	Knowledge acquisition	Knowledge dissemination	KM information technology use	Knowledge implementation	Overall knowledge management level
32	Foreign owned	2.65	3.70	<b>3.46</b>	3.59	<b>3.35</b>
301	Private owned	2.53	<b>3.81</b>	3.01	3.65	3.25
53	State owned (Polish Treasury)	<b>2.69</b>	3.72	3.11	<b>3.67</b>	3.30

Source: own study

Table 9. The distribution of enterprises characterizing with high, average and low KM levels among entities with given ownership form

No. of enterprises	Ownership form	High overall KM level (>3.5)	Average overall KM level ( $\geq 2.5$ ; $\leq 3.5$ )	Low overall KM level (<2.5)
32	Foreign owned	34.4%	<b>62.5%</b>	3.1%
301	Private owned	32.2%	61.8%	<b>6.0%</b>
53	State owned (Polish Treasury)	<b>35.8%</b>	60.4%	3.8%

Source: own study

## Conclusions

The empirical research results presented in the article reveal several interesting findings. Firstly, knowledge management practices in the service industry are, on average, more intensive than among enterprises operating

in manufacturing and trade sectors. When we look closer into service industry firms, we note that entities specializing in particular sort of services: computer science, telecommunication, transportation, financial and insurance demonstrate more intensive knowledge processes. Furthermore, service industry businesses specializing in

real estate as well as hotel and food services have less developed knowledge management processes.

The other valuable finding is the fact that knowledge management processes, among service industry companies, are more intensive in companies with higher employment. This rule works for businesses up to 250 employees. We may suppose that company by exceeding this point faces problems with knowledge dissemination and implementation. On the other hand very large companies more intensively acquire the knowledge. The prerequisite for the effective knowledge management is having efficient all individual knowledge processes, therefore this finding suggest that upholding proper knowledge management level in the enterprise, requires confronting and solving different problems depending on size of the company.

The analysis with the use of criterion of ownership form, to the limited extent, reveals differences in the level of overall knowledge management processes among service industry companies. Foreign owned enterprises, on average, are characterized by slightly more intensive knowledge processes, mostly due to the use of more advanced information technologies. Nevertheless, state owned companies are in fact the group possessing most entities with high level of knowledge management processes.

### Limitations and further research

This research has particular limitations. Firstly, the examined field – knowledge management is very complex area. The questionnaire used in the study has been designed to measure the signs of companies' actions in particular areas. Nevertheless, the effectiveness of these actions is difficult to measure in quantitative research. The another limitation is sample selection. Businesses that participated in the research have been selected from Kompas Poland database which concentrates significant amount of entities but does not cover entire population of Polish companies. Moreover, findings in regard to some sort of specific business, such as financial and insurance companies or large companies (250 employees or more), are also prone to error due to relatively small number of examined entities of this type.

Further research in the area of knowledge management in the service industry companies should concentrate on confirming discovered results especially with respect to characteristics of challenges facing companies of different size and characteristics of knowledge management processes in the service industry companies specializing in particular areas. The most appropriate research method which might complement this research would be the qualitative research. Such results could be confronted with the presented quantitative outcomes.

---

**mgr Marcin Soniewicki**  
**Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu**  
**Katedra Marketingu Międzynarodowego**  
**e-mail: [marcin.soniewicki@ue.poznan.pl](mailto:marcin.soniewicki@ue.poznan.pl)**

### Endnote

<sup>1)</sup> The article and the research have been financed by the National Science Centre Poland funds, awarded on the basis of the decision: DEC-2011/03/N/HS4/00429.

### References

- [1] AHMED P.K., LIM K.K., LOH A.Y.E., *Learning through Knowledge Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2002.
- [2] DARROCH J., *Developing a Measure of Knowledge Management Behaviors and Practices*, „Journal of Knowledge Management” 2003, No. 7, Iss. 5, pp. 41-54.
- [3] GEISLER E., WICKRAMASINGHE N., *Principles of Knowledge Management. Theory, Practice, and Cases*, M.E. Sharpe, London 2009.
- [4] GOLDSTEIN S.M., JOHNSTON R., DUFFY J., RAO J., *The Service Concept: The Missing Link in Service Design Research?* „Journal of Operations Management” 2002, No. 20, pp. 121-134.
- [5] GRÖNFELDT S., STROHER J., *Service Leadership. The Quest for Competitive Advantage.*, SAGE Publications, London 2006.
- [6] GRÖNROOS CH., *Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach*, John Wiley & Sons, New York 2005.
- [7] HAKSEVER C., RENDER B., RUSSELL R.S., MURDICK R.G., *Service Management and Operations*, Prentice-Hall, Upper Saddle River 2000.
- [8] HANDZIC M., ZHOU A.Z., *Knowledge Management. An Integrative Approach*, Chandos Publishing, Oxford 2005.
- [9] KARWOWSKI W., *Zarządzanie wiedzą. O czynnikach ludzkich w organizacji*, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2010.
- [10] KŁAK M., *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010.
- [11] LIEBOWITZ J., *Making Cents out of Knowledge Management*, The Scarecrow Press, inc., Laham 2008.
- [12] MARTINEZ A.R.M., *Micro-Bargaining as Enhancer of Knowledge Management. A Comparison between Mexico and Germany*, Rainer Hamp Verlag, Munchen und Mering 2010.
- [13] NORMAN R., *Zarządzanie usługami. Strategie i przywództwo w biznesie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2012.
- [14] PALISZKIEWICZ J.O., *Zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach – koncepcja oceny i modele*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2007.
- [15] PERECHUDA K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [16] STANKIEWICZ M.J., *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2006.
- [17] SZYJEWSKI Z., NOWAK J.S., GRABARA J.K., *Strategie informatyzacji i zarządzania wiedzą*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004.
- [18] WERESA M.A., *Establishing Competitive Advantages in the Service Sector in EU Member States*, Peter Lang, Frankfurt am Main 2010.

## Charakterystyka procesów zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach usługowych

### Streszczenie

Sektor usług jest obecnie kluczowym elementem gospodarek krajów rozwiniętych. Sposób tworzenia wartości dodanej w tym sektorze sprawia, że bardzo ważnym zasobem dla przedsiębiorstw usługowych jest wiedza oraz procesy zarządzania wiedzą. W związku z tym celem artykułu jest poznanie charakterystyki oraz poziomu intensywności procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach usługowych, a także porównanie otrzymanych wyników

z rezultatami badań przeprowadzonych w ramach pozostałych sektorów gospodarki. Empiryczne wyniki badań pokazują, iż przedsiębiorstwa usługowe posiadają przeciętnie bardziej intensywne procesy zarządzania wiedzą w porównaniu do podmiotów działających w innych sektorach. Szczegółowa charakterystyka tych działań jest zróżnicowana w zależności od dokładnej specjalizacji przedsiębiorstwa, liczby zatrudnionych pracowników oraz w nieco mniejszym stopniu od jego formy własności.

### Słowa kluczowe

wiedza, zarządzanie wiedzą, przedsiębiorstwa usługowe

# KONCENTRACJA NA POTENCJALE PRACOWNIKA JAKO NOWA ERA W POSZUKIWANIU TALENTÓW I ANALIZIE KOMPETENCJI – WPROWADZENIE DO ZAGADNIENIA

CLAUDIO FERNÁNDEZ-ARÁOZ, *The Big Idea: 21st-Century Talent Spotting. Why potential now trumps brains, experience, and “competencies”*, “Harvard Business Review”, June 2014.

Claudio Fernández-Aráoz jest doradcą w firmie rekrutacyjnej Egon Zehnder oraz autorem publikacji *It’s Not the How or the What but the Who*.

## Wprowadzenie

Claudio Fernández-Aráoz prowadził rekrutację na stanowisko dyrektora rodzinnej firmy, działającej w branży elektronicznej. Współpracował bezpośrednio z ówczesnym dyrektorem i zarządem, aby wskazać oczekiwane kompetencje pracowników, a następnie wyszukać i ocenić kandydatów. Wybrany kandydat na stanowisko dyrektora ukończył najlepsze szkoły oraz pracował dla najlepszych firm danego sektora. Z sukcesem zarządzał także dużym przedsiębiorstwem. Pomimo tak imponującego wykształcenia i doświadczenia oraz idealnego dopasowania do poszukiwanego profilu stanowiskowego osoba ta nie mogła przystosować się do istotnych zmian w zakresie technologii, konkurencji oraz regulacji prawnych, zachodzących w tym czasie na rynku. Po trzech latach niesatysfakcjonujących wyników dyrektor został zwolniony.

Wiele lat wcześniej C. Fernández-Aráoz prowadził rekrutację na stanowisko menedżera projektu dla niewielkiego browaru, będącego własnością firmy o nazwie Quinsa, która była liderem w branży browarniczej Ameryki Łacińskiej. Pracował wtedy w nowym biurze, bez wsparcia wyszukiwarek, zaś Quinsa była jedynym liczącym się graczem w browarnictwie na tamtym rynku. Oznaczało to, że nie był on w stanie dotrzeć do licznej grupy osób, które pracowały w branży i miałyby odpowiednie przygotowanie. Skontaktował się więc z Pedrem

Algortą, osobą poznaną w czasie wspólnych studiów na uniwersytecie Stanford. Pedro Algorta był człowiekiem, który odnosił sukcesy na stanowiskach kierowniczych, jednakże nie posiadał doświadczenia w branży produkowania towarów konsumenckich, nie znał regionu, w którym browar się znajdował, nigdy nie pracował w marketingu czy sprzedaży. Brakowało mu więc wiedzy dotyczącej kluczowych obszarów. Jednakże C. Fernández-Aráoz miał przeczucie, że kandydat odniesie sukces, zaś Quinsa zgodziła się go zatrudnić. Okazało się to dobrą decyzją. Algorta szybko awansował na głównego dyrektora placówki w Corrientes, a następnie dyrektora flagowego browaru Quinsy: Quilmes. Stał się również najważniejszym członkiem zespołu, który z rodzinnego przedsiębiorstwa przekształcił Quinsę w wielki, powszechnie rozpoznawany koncern, zarządzany przez doskonały zespół.

Dlaczego wspomniany dyrektor z branży elektronicznej, który wydawał się idealną osobą na to stanowisko, nie odniósł oczekiwanych sukcesów? I z jakiego powodu Algorta, nieposiadający dostatecznych kwalifikacji, odniósł spektakularny sukces? Odpowiedzią jest *potencjał*: umiejętność adaptacji oraz rozwoju w ramach coraz bardziej złożonych zadań i środowisk. W przeciwieństwie do pierwszego dyrektora Algorta posiadał tę umiejętność.



Okazuje się, że aktualnie potencjał pracowniczy stanowi najważniejszy z czynników decydujących o sukcesie na wszystkich poziomach hierarchii organizacji. Kluczowe wydaje się rozpoznawanie ludzi wyróżniających się tą cechą oraz wsparcie firm w ich rozwijaniu i wykorzystaniu. W coraz bardziej turbulentnym i nieprzewidywalnym otoczeniu przedsiębiorstwa będą musiały rozpocząć nową erę – erę wyszukiwania talentów – taką, w której ocenianie innych nie bazuje na ich sile, inteligencji, doświadczeniu czy kompetencjach, ale na potencjale. Teza ta wydaje się tym bardziej aktualna i słuszna, gdy spogląda się między innymi na ostatnie publikacje D. Allena, O. Lobela, J. O'Connora, R.P. Glassera czy J.C. Maxwella.

## **Ewolucja podejścia do wyszukiwania talentów na przestrzeni dziejów**

**P**ierwsza era wyszukiwania talentów trwała przez tysiąclecia. Już od czasów starożytnych ludzie dokonywali wyborów dotyczących pracowników na podstawie ich możliwości fizycznych. Cechy te można było łatwo ocenić, zaś mimo ich malejącego aktualnie znaczenia nadal podświadomie są brane pod uwagę. Przykładowo dyrektorzy firm z listy Fortune 500 są średnio o 6,3 cm wyżsi niż przeciętni Amerykanie. Kolejna era bazowała na inteligencji, doświadczeniu i osiągniętych wynikach. Przez kilka dekad XX w. inteligencja werbalna oraz umiejętności matematycznego, analitycznego i logicznego myślenia były decydujące w procesie rekrutacyjnym. Trzecia era koncentrowała się na wyszukiwaniu talentów posiadających odpowiednie kompetencje. D. McClelland uważa, że pracownicy, a szczególnie menedżerowie, powinni być oceniani na podstawie wyjątkowych cech i umiejętności, które pozwolą na osiągnięcie rezultatów w ramach przydzielonych im zadań. Ewolucja technologiczna, a także łączenie się przedsiębiorstw i branż spowodowały, że doświadczenie i wcześniejsze wyniki przestały mieć znaczenie. Praca na stanowisku została opisana przez określony zestaw kompetencji. Rekrutując na stanowiska kierownicze, zaczęto brać pod uwagę badania, według których inteligencja emocjonalna miała większe znaczenie w procesach zarządczych niż poziom IQ.

Obecnie świat stoi u progu czwartej ery, w której najważniejszy musi stać się potencjał. W zmiennym, niepewnym, złożonym oraz niejednoznacznym środowisku (VUCA) kompetencje stają się coraz mniej wystarczające. To, co pozwala komuś osiągnąć sukces w danej dziedzinie dziś, może nie sprawdzić się jutro, jeśli nastąpią zmiany w konkurencyjnym środowisku czy w strategii firmy bądź pojawi się konieczność współpracy lub zarządzania w obrębie innej grupy osób. Przedsiębiorstwo powinno zacząć zadawać sobie pytanie, czy pracownicy mają potencjał, by pozyskać i rozwijać wymagane przez otoczenie umiejętności.

## **Rzadkość największych talentów na rynku**

**N**iestety, znacznie trudniej jest zbadać posiadany przez kogoś potencjał aniżeli kompetencje. Firmy muszą poszukiwać potencjału pracowniczego na rynku pracy, na którym niedługo powstanie najtrudniejsza sytuacja w historii. Wysokie wskaźniki bezrobocia w Stanach Zjednoczonych

i w Europie są usuwane na drugi plan przez tak ważne zjawiska, jak: globalizacja, demografia czy struktura przepływu pracowników. To one sprawią, iż największe talenty będą w najbliższych latach jeszcze trudniej dostępne.

W 2006 roku C. Fernández-Aráoz wraz z zespołem badał powyższy problem, zbierając szczegółowe dane oraz zadając pytania dyrektorom 47 firm, których łączny kapitał rynkowy wynosił 2 miliardy dolarów, przychód przekraczał 1 miliard dolarów, a zatrudnienie sięgało 3 milionów pracowników. Wybrane firmy reprezentowały wszystkie najważniejsze państwa oraz sektory, odnosiły sukcesy, cechowały się dobrą reputacją i troską o pracownika. Jednak badania wykazały, że wszystkie firmy będą borykać się z problemem poszukiwania talentów. Aktualnie nic nie wskazuje, aby sytuacja miała się poprawić, istnieje wręcz groźba jej pogorszenia.

*Globalizacja* wymusza na organizacjach ekspansję, co sprawia, że firmy walczą o osoby mogące im to umożliwić. We wspomnianym badaniu z 2006 roku przewidziano, że w największych globalnych firmach proporcjonalny udział przychodu z regionów rozwijających się zwiększy się do 88% w roku 2012. Prognozy nie potwierdziły się. Międzynarodowy Fundusz Walutowy oraz inne grupy przewidują, że około 70% wzrostu na świecie od chwili obecnej do roku 2016 będzie miało miejsce na rynkach krajów rozwijających się. W tym samym czasie firmy w krajach rozwijających się zmagają się z problemem pozyskania talentów w takim samym stopniu, jak w zdobyciu nowego klienta. Za przykład można podać Chiny, gdzie obecnie działa 88 firm ze światowej listy Fortune 500, podczas gdy w 2003 roku było ich tylko osiem. Jest to częściowo możliwe ze względu na wzrost współpracy międzynarodowej. Firma Huawei zatrudnia ponad 70 000 osób, z czego 45% pracuje w centrach Badań i Rozwoju w takich krajach, jak: Niemcy, Szwecja, Stany Zjednoczone, Francja, Włochy, Rosja czy Indie. Bardzo podobnie kształtuje się sytuacja przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach – hinduskim czy brazylijskim.

Kolejnym istotnym czynnikiem jest *demografia*. Dane wskazują, że najlepsza grupa wiekowa na najwyższe stanowiska kierownicze kształtuje się między 35 a 44 rokiem życia, jednak procent osób w tym wieku gwałtownie spada. W cytowanych badaniach obliczono, że spodziewany spadek liczby młodych dyrektorów o 30% spowoduje, że grupa kandydatów na wyższe kierownicze stanowiska we wspomnianej grupie wiekowej zmniejszy się o połowę. Dziesięć lat temu zmiany demograficzne dotknęły przede wszystkim Stany Zjednoczone i Europę, jednak do 2020 roku w wielu innych krajach, w tym w Rosji, Kanadzie, Korei Południowej i Chinach, będzie więcej osób w wieku emerytalnym niż osób wchodzących na rynek pracy.

Trzecie zjawisko jest równie istotne, lecz rzadziej wymieniane – firmy nie rozwijają odpowiednich *struktur kierujących przepływem przyszłych przywódców*. W ankiecie przeprowadzonej przez PricewaterhouseCoopers wśród dyrektorów z 68 krajów 63% respondentów uważa możliwość rozwoju kluczowych umiejętności na wszystkich poziomach organizacji za problematyczne. Boston Consulting Group cytuje swoje własne badania, pokazujące, że 56% osób na kierowniczych stanowiskach widzi poważne braki w swoich osobistych umiejętnościach, co może unie-

możliwić im sprawowanie najwyższych funkcji w organizacji. Także w 2013 r. B. Groysberg doszedł do podobnych wniosków: badani przez niego respondenci ocenili średnio system przepływu przywódców w firmie za ledwie na 3,2 na pięciostopniowej skali. Ponadto żadna z funkcji zarządzania talentem nie została oceniona wyżej niż na 3,3 punktu, zaś najważniejsze dla rozwoju pracowników działania, takie jak przepływ pomiędzy zawodami, zostały ocenione jedynie na 2,6 punktu. Oznacza to, że osoby na stanowiskach kierowniczych uznały, iż ich firmy nie radzą sobie z wyszukiwaniem oraz rozwojem dobrych przywódców.

Biorąc pod uwagę globalizację, demografię i strukturę przepływu pracowników jako trzy osobne czynniki, każdy z nich w najbliższej dekadzie może wykreować istotne zapotrzebowanie na talenty. Tempo globalizacji nigdy nie było tak wysokie; różnica między pokoleniami nigdy nie była tak duża; oceny struktur przepływu pracowników nigdy nie były tak negatywne; zaś ankiety oceniających rozwój pracowników w firmach osiągnęły najniższe wyniki, z jakimi do tej pory uczeni się spotkali. Trend prognozuje prawdziwą walkę o talenty, która stanie się dla większości firm ogromnym wyzwaniem, a może nawet przeszkodą nie do przezwyciężenia. Jednak dla tych, którzy nauczą się dostrzegać potencjał, będzie to kluczowy czynnik przewagi konkurencyjnej.

## Elementy świadczące o potencjale pracownika

Najistotniejszym zadaniem organizacji staje się zatrudnianie właściwych osób. Ale w jaki sposób, oceniając kandydatów na dane stanowisko, określać ich potencjał?

Część firm wdrożyło program tzw. „obiecującego potencjału”. W jego ramach wyszukują najlepiej zapowiadających się menedżerów i rozpoczynają proces ich rozwoju. Jednakże większość programów dedykowana jest wyłącznie pracownikom bardzo wydajnym, którzy prawdopodobnie ów poziom utrzymają w przyszłości, z tego też względu będą skuteczni dla organizacji. Pamiętając o zasadzie VUCA, podejście może okazać się ryzykowne. Blisko 80% uczestników tego typu programów uznaje, że ich organizacje nie korzystają ze sprawdzonego modelu, pozwalającego na ocenę potencjału. Naturalnie metoda pomiaru jest istotnie trudniejsza aniżeli przeprowadzenie tradycyjnych testów IQ czy kompetencyjnych, jednakże można ją zastosować także z bardzo wysoką skutecznością. Pierwszą cechą dotyczącą potencjału pracownika, na który należy zwrócić uwagę, jest właściwy rodzaj *motywacji*: wysokie zaangażowanie w dążeniu do doskonałości w osiąganiu danego celu. Osoby o wysokim potencjale są bardzo ambitne, oczekują uznania, jednakże dążą do osiągnięcia znaczących, wspólnych celów, wykazują wysoką skromność osobistą oraz stale inwestują w doskonalenie swoich umiejętności. Następną kluczową cechą jest ciekawość oznaczająca skłonność do poszukiwania nowości, zdobywania wiedzy, pozyskiwania informacji zwrotnej, a także otwartość na uczenie się i zmiany. Kolejną cechą stanowi przenikliwość rozumiana jako zdolność gromadzenia i wyciągania wniosków z informacji mogących kreować nowe możliwości. Zaangażowanie, pod pojęciem którego można odnaleźć talent do wykorzystywania emocji

i własnej logiki w celu dzielenia się własną wizją z innymi, jest czwartą istotną cechą. Ostatnią zmienną jest determinacja, czyli umiejętność dążenia i walki o skomplikowane cele, jak również radzenie sobie z przeciwnościami i trudnościami.

## Podsumowanie

Skoncentrowanie się na potencjale powinno pomóc w odkrywaniu talentów na każdym szczeblu hierarchii organizacji, a w szczególności na jej najwyższych poziomach. Rekrutując kluczowych dyrektorów w przedsiębiorstwie, można spotkać wielu kandydatów dysponujących odpowiednimi referencjami, umiejętnościami, kompetencjami czy doświadczeniem. Z tego względu tak istotną kwestię stanowi prawidłowa ocena motywacji, ciekawości, przenikliwości, zaangażowania i determinacji.

Biorąc pod uwagę fakt, iż im wyższe stanowisko, tym proces adaptacji i przygotowania pracownika znacząco się wydłuża, dokonywanie analizy potencjału należy przeprowadzać z odpowiednim wyprzedzeniem. Niektóre firmy rozpoczynają poszukiwania za pośrednictwem rekrutacji wewnętrznej, dokonując analizy pracowników na niższych szczeblach. Dzięki badaniu potencjału są w stanie zidentyfikować osoby, wśród których znajdują się przyszli kandydaci na najwyższe stanowiska w firmie.

Zdaniem C. Fernández-Aráoza, wskazywany przez niego wcześniej Pedro Algorta był w stanie osiągnąć sukces w Quinsie, ponieważ posiadał wszystkie kluczowe cechy, a nie tylko konkretne umiejętności czy kompetencje. Przykładowo dowodem na jego właściwą motywację może być zdarzenie, podczas którego wyłącznie ze strategicznych powodów zaproponował rezygnację z agrobiznesowego projektu, który prowadził, pozbawiając się tym samym pracy. Był również dyrektorem o tyle nietypowym, że starał spotykać się z klientami i pracownikami na wszystkich szczeblach organizacji, bacznie przysłuchując się ich opiniom. W efekcie wspierał niektóre rewolucyjne inicjatywy marketingowe, które pozwoliły Quilmes na ośmiokrotne zwiększenie sprzedaży przy jednoczesnym osiągnięciu rekordowej rentowności. Wykazał się przenikliwością zarówno podczas podejmowania decyzji o zatrudnieniu, czy też takich jak na przykład sprzedaż wszystkich pozapodstawowych aktywów firmy, pozwalająca na koncentrację na rozwijaniu regionalnego browaru. Swym zaangażowaniem zmienił nieefektywną kulturę firmy między innymi poprzez zachęcanie przełożonych i podwładnych do wspólnego udziału w otwartych spotkaniach. Natomiast w Quinsie Algorta wykazał się wybitną determinacją. Kiedy zaraz po przejęciu przez niego władzy skończyły się środki dla projektu, do którego prowadzenia został zatrudniony, nie rozważał rezygnacji z pracy, ale zamiast tego starał się pozyskać źródło dofinansowania.

---

**Opracowanie:**  
**dr Joanna Żukowska**  
**Szkoła Główna Handlowa w Warszawie**  
**Instytut Międzynarodowego**  
**Zarządzania i Marketingu**



