

## **Część II**

# **WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM NIEMATERIALNYM W ORGANIZACJI**



## **WŁASNOŚĆ INTELEKTUALNA W DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ**

**JANUSZ RYBIŃSKI**

WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA  
WYDZIAŁ CYBERNETYKI

### **Wstęp**

We współczesnej gospodarce, zwłaszcza tej opartej na wiedzy, istotną sprawą staje się własność intelektualna. Ma ona znaczenie przy podejmowaniu różnego rodzaju decyzji, a zwłaszcza decyzji strategicznych. Pojawiające się na rynku nowe opracowania, nowe produkty, wzory użytkowe, wzory przemysłowe lub znaki towarowe są wynikiem ciągłej innowacyjności, kreatywności i przedsiębiorczości pojedynczego człowieka lub całych zespołów ludzkich. Taka innowacyjność i przedsiębiorczość w działalności gospodarczej to cecha ogromnej liczby niewielkich przedsiębiorstw, „(...) mikroprzedsiębiorstwa oraz małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią 99,89% wszystkich firm działających na obszarze Unii Europejskiej”<sup>1</sup>. To właśnie z tych firm bardzo często generuje się wiele znaczących pomysłów innowacyjnych.

Podstawowym warunkiem lepszego wykorzystania własności intelektualnej jest wiedza dotycząca zasad ochrony tego rodzaju przedmiotów. Ważny jest także sposób kwalifikowania ich do ochrony, wyodrębniania tego, co jest najważniejsze dla przedsiębiorstwa i podejmowania decyzji, które w rezultacie zapewnią pełną ochronę własnym wynalazkom, wzorom lub znakom. Podstawowym celem takiego działania jest osiągnięcie korzyści materialnych ze swoich pomysłów. Czerpanie korzyści ze zdolności innowacyjnej i twórczej jest ogromną zachętą do inwestowania w te przedsięwzięcia, które nie zawsze pozwalają na zmaterializowanie wyników naszej pracy twórczej – intelektualnej. Istotną sprawą są również decyzje dotyczące ochrony, ponieważ pozostawione bez ochrony dobra niematerialne łatwo stają się „łupem” bardziej przedsiębiorczych osób, większych konkurentów, którzy dysponują większą „siłą przebicia”, często również większymi środkami finansowymi na ochronę, nie zwracając uwagi na rzeczywistego wynalazcę, twórcę lub pomysłodawcę interesującego

---

<sup>1</sup> W. Załoga, *Kapitał ludzki w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, zeszyt nr 4, Warszawa 2009, s. 243.

ich rozwiązania, traktując taki rodzaj zarobkowania jako normalną działalność gospodarczą<sup>2</sup>.

## 1. Pojęcie własności intelektualnej

Własność intelektualna to pojęcie, które w literaturze przedmiotu nie jest jednoznacznie zdefiniowane. Przyjmuje się, że swoim zasięgiem obejmuje ono dwa obszary: obszar prawa własności przemysłowej oraz prawa autorskiego i praw pokrewnych (do prawa autorskiego)<sup>3</sup>. W ogólny sposób odnosi się zatem do wytworów ludzkiego umysłu, rezultatów twórczego myślenia, pewnego procesu myślowego. Obejmując w ten sposób wynalazki, wzory użytkowe, wzory przemysłowe, znaki towarowe, oznaczenia geograficzne, nazwy pochodzenia, topografię układów scalonych, a także rezultaty działalności literackiej i naukowej w postaci napisanej książki, opublikowanego artykułu naukowego lub programu komputerowego. Wyróżniając te obszary w sposób bardziej precyzyjny, pod pojęciem **własność przemysłowa** rozumie się patenty na wynalazki, prawa ochronne na wzory użytkowe i znaki towarowe oraz prawa z rejestracji na wzory przemysłowe, oznaczenia geograficzne, nazwy pochodzenia i topografię układów scalonych<sup>4</sup>. Natomiast obszar **prawa autorskiego i praw pokrewnych** chroni utwory literackie – niezależnie od wartości i przeznaczenia, a także kręgu odbiorców, utwory naukowe – na tej samej zasadzie, utwory muzyczne – piosenki, filmy, rzeźbę, obrazy, fotografię, programy komputerowe, a także utwory wizualne, audiowizualne i programy radiowe.

Powyższe pojęcia są pojęciami prawnymi, różniącymi się na przykład od praw rzeczowych, w przypadku których przedmiot ochrony jest wyraźnie sprecyzowany. W historii rozwoju ludzkości dobra niematerialne nie zawsze były przedmiotem ochrony, często traktowane jako dobro niczyje, wspólne, które może być przywłaszczone bez żadnych konsekwencji i wykorzystane w każdej działalności zarobkowej – gospodarczej. Po raz pierwszy zostały one dostrzeżone i znalazły się w aktach prawa międzynarodowego, jakim była Konwencja paryska o ochronie własności przemysłowej z 1883 r., do dziś powszechnie uważana za najważniejszy akt prawny, który ustanowił podstawowe regulacje dla ochrony wynalazków, wzorów użytkowych, znaków towarowych, wzorów przemysłowych, a także nazw handlowych i oznaczeń geograficznych<sup>5</sup>. Kolejnym aktem prawnym była Konwencja berneńska o ochronie dzieł literackich i artystycznych z 1886 r. „zapewniając

<sup>2</sup> M. Konieczny, B. Wesolek i inni, *Kompendium przedsiębiorczości*, Wyd. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2008, s. 97.

<sup>3</sup> W. Kotarba, *Ochrona własności przemysłowej w gospodarce polskiej w dostosowaniu do wymogów Unii Europejskiej i Światowej Organizacji Handlu*, Wyd. Instytut Organizacji i Zarządzania „Orgmasz”, Warszawa 2000, s. 8-9.

<sup>4</sup> Por. A. Szewc, *Naruszenie własności przemysłowej*, Wyd. Prawnicze „Lexis Nexis”, Warszawa 2003, s. 17-18 i 33-34.

<sup>5</sup> A. Adamczak, A. Szewc (red.), *Konwencja paryska o ochronie własności przemysłowej. Komentarz*, Wyd. Wolters Kluwer Polska Sp. Z o.o., Warszawa 2008, s. 23-25.

minimalny, a zarazem powszechny standard globalnej ochrony dzieł literackich, artystycznych i naukowych. Opiera się ona na narodowym traktowaniu obcych utworów w poszczególnych państwach” – stronach Konwencji<sup>6</sup>. Z tego samego okresu pochodzi również Porozumienie madryckie o międzynarodowej rejestracji znaków z 1891 r., a także Porozumienie dotyczące zwalczania fałszywych oznaczeń pochodzenia towarów, podpisane w Madrycie również w 1891 r.

## 2. Prawa własności przemysłowej

Dla ośrodków naukowo-badawczych, placówek dydaktycznych, a także dla przedsiębiorstw innowacyjnych ogromne znaczenie mają te wynalazki, które uzyskały prawa wyłączne w postaci **patentu**. Patent jest prawem, które jest udzielane na wynalazek (może nim być produkt lub sposób), który stanowi nowe rozwiązanie określonego problemu technicznego. Przepisy stanowią, że na wynalazek może być udzielona ochrona, gdy spełnia następujące kryteria: musi być nowy, musi posiadać poziom wynalazczy i nadawać się do przemysłowego zastosowania. Niezależnie od spełnienia ww. wymogów, za wynalazki nie uważa się:

- odkryć, teorii naukowych i metod matematycznych,
- wytworów jedynie o charakterze estetycznym,
- planów, zasad i metod dotyczących działalności umysłowej lub gospodarczej oraz gier,
- wytworów, których niemożliwość wykorzystania może być wykazana w świetle powszechnie przyjętych i uznanych zasad nauki,
- programów do maszyn cyfrowych,
- sposobów przedstawienia informacji.

Kolejne ograniczenie w tym zakresie polega na wyłączeniu pewnych rozwiązań, na które patentów nie udziela się, są to:

- wynalazki których wykorzystywanie byłoby sprzeczne z porządkiem publicznym i dobrymi obyczajami; nie uważa się za sprzeczne z porządkiem publicznym korzystanie z wynalazku tylko dlatego, że jest zabronione przez prawo,
- odmiany roślin lub rasy zwierząt oraz czysto biologiczne sposoby hodowli roślin lub zwierząt; przepis ten nie ma zastosowania do mikrobiologicznych sposobów hodowli ani do wytworów uzyskiwanych takimi sposobami,
- sposoby leczenia ludzi i zwierząt metodami chirurgicznymi lub terapeutycznymi oraz sposoby diagnostyki stosowane na ludziach lub zwierzętach; przepis ten nie dotyczy produktów, a w szczególności substancji lub mieszanin stosowanych w diagnostyce lub leczeniu<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> A. Cieśliński, *Wspólnotowe prawo gospodarcze*, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 550.

<sup>7</sup> Por. W. Kotarba, *Zarządzanie wiedzą chronioną w przedsiębiorstwie*, Wyd. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „Orgmasz”, Warszawa 2001, s. 40-41.

Uzyskując patent, nabywa się prawo wyłącznego korzystania z tego wynalazku w sposób zarobkowy lub zawodowy na terenie Rzeczypospolitej Polskiej przez okres 20 lat. Ponadto uprawniony z patentu może zakazać osobie trzeciej, niemającej jego zgody, do korzystania z patentu, ale może ją np. upoważnić w drodze umowy licencyjnej do korzystania ze swojego wynalazku<sup>8</sup>. Patent przysługuje twórcy lub współtwórcom na warunkach określonych w ustawie, jest zbywalny i podlega dziedziczeniu. Zakres przedmiotowy patentu określają zastrzeżenia patentowe, zawarte w opisie patentowym. Natomiast rysunki i opis wynalazku służą jedynie wykładni zastrzeżeń patentowych<sup>9</sup>.

Regulacje prawne określają pewne ramy dla ochrony wynalazków i ich skutków, a także korzyści dla autora rozwiązania. Patentów udziela Urząd Patentowy RP, który posiada stosowne ustawowe uprawnienia. Podstawą rozpatrywania wniosków o udzielenie praw są dokumenty złożone zgodnie z wymogami. Istotną sprawą jest również możliwość ubiegania się o ochronę poza granicami kraju, w odniesieniu do szczególnie wartościowych rozwiązań.

Przepisy dotyczące wynalazków na patenty w wielu przypadkach dotyczą również **wzorów użytkowych**, którymi są „nowe i użyteczne rozwiązania o charakterze technicznym, dotyczące kształtu, budowy lub zestawienia przedmiotu o trwałej postaci”<sup>10</sup>. Na wzory użytkowe uzyskuje się prawa ochronne, które trwają 10 lat od daty zgłoszenia wzoru użytkowego do Urzędu Patentowego. Ta spójność przepisów spowodowała, że tego typu rozwiązania nazywane są powszechnie „małym wynalazkiem”.

**Znaki towarowe** to z kolei oznaczenia, które pozwalają kupującym odróżnić towar jednego producenta od podobnych lub identycznych towarów innego producenta. Zwyczaj oznaczania wyrobów własnym symbolem lub podpisem sięga starożytności. System ten się zmieniał, aż do obecnego systemu rejestracji i ochrony tak znaków towarowych, jak i usługowych. Poprzez uzyskanie ochrony na znak towarowy jego właściciel – uprawniony uzyskuje gwarancję, że może go używać w sposób zawodowy i zarobkowy na całym obszarze kraju. Ponadto może on upoważnić osobę trzecią do korzystania z tego znaku w zamian za wynagrodzenie. W powszechnym rozumieniu znaki towarowe służą promocji przedsiębiorczości, są gwarancją jakości, pewnej tradycji i ciągłości prowadzenia określonej działalności. Ochronie podlegają znaki towarowe – znakiem towarowym może być każde oznaczenie przedstawione w sposób graficzny, jeżeli oznaczenie takie nadaje się do odróżnienia towarów lub usług jednego przedsiębiorstwa od tego samego rodzaju towarów lub usług innego przedsiębiorstwa. W związku z tym nie udziela się praw ochronnych na oznaczenia, które nie mogą być znakiem towarowym oraz nie mają dostatecznych znamion odróżniających.

<sup>8</sup> Por. A. Szewc, *Naruszenie własności przemysłowej...*, op. cit., s. 18.

<sup>9</sup> Por. art. 63-75 Ustawy prawo własności przemysłowej (Dz. U. z 2003 r., nr 119, poz. 1117 oraz z 2004 r. Dz. U. nr 33, poz. 286).

<sup>10</sup> Por. art. 94 Ustawy prawo własności przemysłowej.

Dostatecznych znamion odróżniających nie mają oznaczenia, które:

- nie nadają się do odróżnienia w obrocie towarów, dla których zostały zgłoszone.
- składają się wyłącznie z elementów mogących służyć w obrocie do wskazania w szczególności ilości, wartości, przeznaczenia, sposobu wytwarzania, składu, funkcji lub przydatności,
- weszły do języka potocznego lub są zwyczajowo używane w uczciwych i utrwalonych praktykach handlowych<sup>11</sup>.

Najczęściej występują one w postaci słownej, jako kombinacja słów, liczb lub liter, zdanie lub slogan, słowno-graficznej (oznaczenie, w którym występują zarówno elementy słowne, jak i graficzne) i graficznej (rysunki, ornamenty, symbole). Ponadto, jako formy przestrzenne trójwymiarowe, np. kształt opakowania produktu<sup>12</sup>. Chcąc dokonać zgłoszenia znaku towarowego, należy zgodnie z przepisami formalnymi przesłać zgłoszenie do Urzędu Patentowego. Procedura wymaga zastosowania się do wielu przepisów, wśród których wymienia się podanie, odbitki znaków towarowych wraz z kompozycjami kolorystycznymi. Obowiązkiem zgłaszającego jest również dołączenie do zgłoszenia wykazu towarów lub usług, a także wskazanie odpowiedniej klasy towarów lub usług, w których zgłaszany znak będzie używany. Znaki towarowe są chronione niemal we wszystkich krajach świata, w związku z czym również wykorzystując odpowiednie procedury, można wartościowy i perspektywiczny znak zgłosić do ochrony poza granicami kraju.

Ze znakami towarowymi w pewnym sensie są związane **wzory przemysłowe**, które stanowią odniesienie do jego cech ozdobnych lub estetycznych. W praktyce ich stosowania mogą mieć postać dwuwymiarową określoną przez kolory, układy linii, kontury, czy też ornamentację, jak również postać trójwymiarową – będą to wtedy kształty, a także właściwości powierzchni. W przepisach odnośnie do ich ochrony mówi się o rejestracji, ale tylko wtedy, gdy wzór spełnia wymóg nowości oraz indywidualnego charakteru (czytaj oryginalności)<sup>13</sup>. Podobnie jak w przypadku wcześniejszych przedmiotów ochrony własności intelektualnej, rejestracji dokonuje się, składając stosowne dokumenty do Urzędu Patentowego. Ich częścią jest opis ochronny wzoru przemysłowego obejmujący: opis tego wzoru, rysunek oraz dołączone do zgłoszenia fotografie, a także – jeżeli charakter zgłoszenia tego wymaga – próbki materiału włókienniczego.

Udzielenie prawa z rejestracji wzoru przemysłowego stwierdza się poprzez wydanie świadectwa rejestracji. Opis ochronny wzoru przemysłowego Urząd Patentowy RP udostępnia osobom trzecim poprzez jego publikację. Udzielenie prawa z rejestracji wzoru przemysłowego podlega wpisowi do rejestru wzorów przemysłowych, prowadzonych przez Urząd Patentowy RP – zgodnie z przepisami. Prawa z rejestracji nie udziela się na wzory przemysłowe, których wykorzystywanie

<sup>11</sup> Por. art. 129 Ustawy prawo własności przemysłowej.

<sup>12</sup> Por. art. 120 Ustawy prawo własności przemysłowej.

<sup>13</sup> Por. art. 102 Ustawy prawo własności przemysłowej.

byłoby sprzeczne z porządkiem publicznym lub dobrymi obyczajami. Natomiast korzystania z wzoru przemysłowego nie uważa się za sprzeczne z porządkiem publicznym tylko dlatego, że jest zabronione przez prawo. Prawo z rejestracji wzoru przemysłowego nie obejmuje cech wytworu:

- wynikających wyłącznie z jego funkcji technicznych,
- które muszą być odtworzone w dokładnej formie i wymiarach w celu umożliwienia mechanicznego połączenia go lub współdziałania z innymi wytworami<sup>14</sup>.

Zgłaszający wzór przemysłowy uzyskuje prawo z rejestracji i nabywa wyłączność korzystania z tego wzoru w sposób zarobkowy lub zawodowy na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej, na okres 25 lat od daty zgłoszenia<sup>15</sup>.

Biorąc pod uwagę definicje wzoru przemysłowego, a także warunki uzyskania rejestracji, wydaje się, że wzory przemysłowe są jednymi z najtrudniejszych do sklasyfikowania spośród wszystkich dóbr intelektualnych. Wynika to z faktu, że w wielu przypadkach mogą być równocześnie traktowane jako utwory i podlegać ochronie w oparciu o prawo autorskie i prawa pokrewne. W tym przypadku będzie występowała kumulacja ustaw – ochrony i czas tej ochrony ulegnie zdecydowanej zmianie.

W przypadku wzoru przemysłowego występują również analogie odnośnie do jego zakresu terytorialnego. W tym przypadku stosowne porozumienia międzynarodowe pozwalają na ich rejestrację w innych krajach niż Polska.

W obrocie towarowym niemałe znaczenie mają takie oznaczenia, które wskazują na pochodzenie towarów – region, obszar lub państwo. Takie oznaczenia to **oznaczenia geograficzne**, które identyfikują dany towar, przyporządkowując go do określonego regionu, poprzez wskazanie, skąd pochodzi. Ustawa stanowi, że oznaczeniami geograficznymi „(...) są oznaczenia słowne odnoszące się bezpośrednio lub pośrednio do nazwy miejsca, miejscowości, regionu lub kraju (teren), które identyfikują towar, jako pochodzący z tego terenu, jeżeli określona jakość, dobra opinia lub inne cechy towaru są przypisane przede wszystkim pochodzeniu geograficznemu tego towaru”<sup>16</sup>.

Zgłoszenia oznaczenia geograficznego do ochrony może dokonać organizacja uprawniona do reprezentowania interesów producentów na danym terenie bądź organ administracji rządowej lub samorządu terytorialnego, właściwy ze względu na teren, do którego odnosi się oznaczenie geograficzne. Art. 176 pkt 3 Ustawy prawo własności przemysłowej stanowi, że składając stosowne dokumenty do Urzędu Patentowego RP organizacja upoważniona „potwierdza swoją legitymację do działania”.

Po badaniach formalnoprawnych, w przypadku kiedy zgłoszenie sporządzono poprawnie, Urząd Patentowy RP wydaje decyzję o udzieleniu prawa z rejestracji

<sup>14</sup> Por. art. 106 i 107 Ustawy prawo własności przemysłowej.

<sup>15</sup> Por. W. Kotarba, *Zarządzanie wiedzą chronioną w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 70-71.

<sup>16</sup> Por. art. 174 Ustawy prawo własności przemysłowej.



na oznaczenie geograficzne. Podobnie jak w pozostałych przypadkach, decyzja jest warunkowa, związana z uiszczeniem opłaty za ochronę. Fakt udzielenia prawa z rejestracji podlega wpisowi do rejestru oznaczeń geograficznych prowadzonych zgodnie z przepisami przez Urząd Patentowy RP, a zgłaszający otrzymuje świadectwo rejestracji. Istotą tego typu zgłoszeń jest fakt, że ochrona oznaczenia geograficznego jest bezterminowa, a data, od której biegnie ten termin, liczy się od dnia dokonania wpisu do rejestru oznaczeń geograficznych (art. 184 Ustawy prawo własności przemysłowej).

Oznaczenia geograficzne są postrzegane przez wszystkich konsumentów jako gwarancja szczególnych cech, które wynikają z faktu jego pochodzenia. Stanowi to reputację towaru, rozpoznawalność, a także zaufanie do produktu, które przekłada się na zyski z jego sprzedaży. Jednocześnie trzeba dodać, że oznaczenia geograficzne pozostawione bez rejestracji i ochrony mogą stać się przyczyną obniżenia reputacji ich producentów i spadku zysku ze sprzedaży.

### 3. Prawo autorskie i prawa pokrewne

Kolejnym obszarem, z którym mamy często do czynienia w działalności gospodarczej, jest prawo autorskie i prawa pokrewne. Z natury ten sam obszar, czyli dobra niematerialne, ale odmienne regulacje, inne zasady ochrony i skutki prawne związane z tego rodzajem dóbr. W powszechnym rozumieniu prawo autorskie obejmuje wiele uprawnień, które przysługują autorom dzieł literackich i naukowych, natomiast powiązane z nimi prawa pokrewne obejmują analogiczne uprawnienia, lecz w odniesieniu do dzieł artystycznych, scenicznych, producentów nagrań audio i wideo, a także organizacji nadawców programów telewizyjnych i radiowych. Tego typu rozwiązanie zostało wprowadzone w 1994 r. z uwagi na potrzebę ochrony twórczości, która nie była twórczością literacką lub naukową. Ale ze względu na wagę problematyki podlegała ochronie. Należy dodać, że zmiany w tym zakresie trafiły do nowej ustawy, która zastąpiła wcześniejsze ustawy związane z ochroną praw autorskich.

W praktyce dzięki tym przepisom chronione są powieści, wiersze, publikacje źródłowe, artykuły, które są publikowane w gazetach, artykuły naukowe, książki naukowe, reklamy, programy komputerowe, bazy danych<sup>17</sup>, filmy, opera i operetka, musicale, choreografia, obrazy, szkice, rzeźba, zdjęcia, projekty architektoniczne urbanistyczne oraz różnego rodzaju rysunki, w tym np. rysunki techniczne. Dzięki tak szerokiemu zakresowi przedmiotowemu, prawo autorskie jest również tym obszarem, który posiada wiele regulacji w umowach międzynarodowych<sup>18</sup>.

W praktyce gospodarczej oraz w świetle prawa ten obszar związany z prawem autorskim i prawami pokrewnymi nie jest przedmiotem rejestracji, zgłaszania lub

<sup>17</sup> Por. Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. o ochronie baz danych (Dz. U. z 2001 r., nr 128, poz. 1402).

<sup>18</sup> L. Łukaszuk, *Dobra intelektualne. Problemy międzynarodowej ochrony*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne Sp. z o.o., Warszawa 2009, s. 37 i następne.

ewidencjonowania. Ochrona powstaje z mocy prawa, tzn. z chwilą napisania powieści, artykułu naukowego lub nakręcenia filmu. Odmienne uregulowane zostały problemy ochrony w prawach własności przemysłowej. W tym przypadku potrzebna jest inicjatywa autora, który zgłasza określony przedmiot własności przemysłowej, z własnej inicjatywy do Urzędu patentowego RP. W zależności od jego rodzaju, zostaje podjęta stosowna procedura. Polega ona na przyjęciu zgłoszenia, badaniach wstępnych i podjęciu decyzji o udzieleniu praw po pełnych badaniach patentowych. W niektórych przypadkach ma miejsce procedura, która nie jest związana z tak daleko idącymi formalizmami, ponieważ zgłoszenie jest tylko rejestrowane – bez badań. Zawsze jednak należy posiadać wiedzę odnośnie do możliwości wykorzystania cudzych rozwiązań, zarówno tych, które są chronione w wyniku pełnych badań patentowych, jak i tych, które tylko podlegają rejestracji przez Urząd Patentowy RP lub inne urzędy w przypadku zgłoszenia naszego rozwiązania poza granice kraju.

Podstawowym pojęciem z tego zakresu jest **utwór**, który jest definiowany jako „każdy przejaw działalności twórczej o indywidualnym charakterze, ustalony w jakiegokolwiek postaci, niezależnie od wartości, przeznaczenia i sposobu wyrażenia”<sup>19</sup>. Utwory mogą być wyrażone słownie, symbolami matematycznymi, znakami graficznymi – literackie, publicystyczne, naukowe lub kartograficzne. Wytwór niematerialny, aby został zakwalifikowany jako utwór, musi posiadać łącznie następujące cechy: stanowić przejaw działalności człowieka oraz posiadać indywidualny charakter. Utwór, który zamierzamy chronić, nie musi być odmienny – inny od wszystkich znanych nam ujęć i wzorów, ale musi zawierać elementy przez twórcę wymyślane, a następnie wyrażone.

Pomimo szerokiego wachlarza przedmiotów prawa autorskiego, istnieje również kilka rodzajów utworów, które z mocy prawa nie podlegają ochronie, są to:

- akty normatywne i ich urzędowe projekty,
- urzędowe dokumenty, materiały, znaki i symbole,
- opublikowane opisy patentowe i ochronne,
- proste informacje prasowe<sup>20</sup>.

Według ustawy utwory są chronione od chwili ustalenia (zapoznania się z nimi przez osoby trzecie – wykład, recytacja wiersza, pokaz), nawet gdy nie mają postaci ukończonej. Ochrona ta istnieje niezależnie od spełnienia przez autora jakichkolwiek formalności – typu rejestracja. Ochrona oznacza prawo wyłączne do korzystania z utworu i rozporządzania nim na wszystkich polach eksploatacji znanych w czasie powstawania utworu, jak również takich, jakie mogą pojawić się w przyszłości. Do pól eksploatacji zalicza się w szczególności: utrwalenie, zwielokrotnienie określoną techniką, wprowadzenie do obrotu, wprowadzenie do pamięci komputera, publiczne wykonanie lub publiczne odtworzenie, wystawienie, wyświetlenie, najem, dzierżawa, nadanie za pomocą wizji lub fonii przewodowej albo bezprzewodowej przez stację

<sup>19</sup> Por. art. 1 Ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz. U. z 1994 r., nr 24, poz. 83 z późn. zmianami).

<sup>20</sup> Por. art. 4 Ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych.

naziemną, nadanie za pośrednictwem satelity, równoczesne i integralne nadanie utworu nadawanego przez inną organizację radiową lub telewizyjną<sup>21</sup>. Ponadto w ustawie zostało zapisane, że pola eksploatacji muszą być znane w chwili podpisywania umowy, ponieważ zawarcie umowy na to, co będzie w przyszłości, skutkuje jej unieważnieniem, podobnie jak niezachowanie formy pisemnej przy jej redagowaniu.

Ustawa prawo autorskie i prawa pokrewne stanowi, że twórcy utworów chronionych, a także ich następcy prawni korzystają z określonych przywilejów. Posiadają oni prawo wyłączne uprawnienia do korzystania ze swoich utworów, jak również udzielania zgody na korzystanie przez osoby trzecie. Prawa te są ograniczone w czasie i trwają za życia twórcy lub współtwórców oraz 70 lat po śmierci ostatniego ze współtwórców lub autora. Z tego względu ważna jest świadomość tych praw, a także świadomość w zakresie przejścia ich na rodzinę – spadkobierców. Obecnie wiele kategorii utworów wymaga rozpowszechnienia w sposób masowy, np. druk książki, produkcja nagrań muzycznych, czy też produkcja filmów, stąd twórcy przekazują prawa organizacjom – podmiotom, które posiadają większe doświadczenie i możliwości ich rozpowszechniania. Zwykle za przekazanie praw majątkowych otrzymują jednorazowe wypłaty lub tantiemy.

Taki sposób potraktowania prawa autorskiego jest niewątpliwie zachętą dla działalności kreatywnej, która sprzyja postępowi i rozwojowi. Ważne również są mechanizmy, które gwarantują tego typu zachowania, tworząc mechanizmy egzekwowania tych praw, co w rezultacie skłania przedsiębiorstwa do inwestowania w działalność twórczą, zapewniając tym samym powszechny dostęp do tych utworów – dzieł oraz stymulując rozwój społeczny, gospodarczy i kulturalny.

## Podsumowanie

Struktura gospodarki polskiej nie odbiega wiele od tej, która jest udziałem całej Unii Europejskiej, czyli małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią około 98% wszystkich przedsiębiorstw. Jednak to te przedsiębiorstwa bardzo często tworzą rozwiązania, które są wynikiem procesów innowacyjnych, twórczych. Z historii wynalazków wynika bowiem, że to właśnie z małych przedsiębiorstw pochodzą rozwiązania, bez których trudno sobie wyobrazić współczesność. Rozwiązania, które posiadają wartości pochodzące z małych i średnich przedsiębiorstw, są nabywane przez wielkie korporacje i wdrażane do użytku, ponieważ to one posiadają kapitał oraz możliwości wdrożenia rozwiązań nowych.

W takiej sytuacji istotna staje się ochrona tego rodzaju przedmiotów prawa własności przemysłowej, jak również z obszaru prawa autorskiego i praw pokrewnych. Ochrona własności intelektualnej w szerokim zakresie to potrzeba współczesności. Formalnie często bardzo uciążliwa, kosztowna i długotrwała, ale

<sup>21</sup> J. Barta, R. Markiewicz, *Prawo autorskie*, wyd. II, Wolters Kluwer Polska Sp z o.o., Warszawa 2010, s. 113 i następane.

w dłuższym przedziale czasu przynosi wymierne korzyści, zarówno małym, jak i średnim przedsiębiorcom, którzy ją chronią, jak również dużym koncernom, które produkują i wdrażają nowe technologie, urządzenia i sposoby. Z tego powodu wiedza z zakresu ochrony dóbr niematerialnych stanowi często pomoc dla przedsiębiorców, w jaki sposób zabezpieczyć sobie prawa do własności intelektualnej, szczególnie do tej, która jest ich udziałem.

## PAPER INTELLECTUAL PROPERTY BUSINESS

**Summary:** Intellectual property in the modern economy is of fundamental importance, especially in decision-making. Appearing on the market, new products are the result of continuous innovation and usually contain objects of intellectual property protection. Such innovation and entrepreneurship in business is a feature of small and medium-sized enterprises, which often create a lot of important solutions without knowing the rules of eligibility for protection, impact protection and the benefits of an effective system of protection.

In this article presents the principles of intellectual property protection in a comprehensive manner, both in the area of industrial property rights and copyright and related rights. In particular, inventions, utility models, industrial designs, trademarks, geographical indications, appellations of origin, topography of integrated circuits, as well as the results of literary and scientific activities.

**Keywords:** intellectual property, protection intellectual property, property rights.

### LITERATURA

- [1] ADAMCZAK A., SZEWC A. (red.), *Konwencja paryska o ochronie własności przemysłowej. Komentarz*, Wyd. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2008.
- [2] BARTA J., MARKIEWICZ R., *Prawo autorskie*, wyd. II, Wolters Kluwer Polska Sp z o.o., Warszawa 2010.
- [3] CIEŚLIŃSKI A., *Wspólnotowe prawo gospodarcze*, C.H. Beck, Warszawa 2003.
- [4] KONIECZNY M., WESOŁEK B. i inni, *Kompendium przedsiębiorczości*, Wyd. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2008.
- [5] KOTARBA W., *Ochrona własności przemysłowej w gospodarce polskiej w dostosowaniu do wymogów Unii Europejskiej i Światowej Organizacji Handlu*, Wyd. Instytut Organizacji i Zarządzania „Orgmasz”, Warszawa 2000.
- [6] KOTARBA W., *Zarządzanie wiedzą chronioną w przedsiębiorstwie*, Wyd. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2001.
- [7] ŁUKASZUK L., *Dobra intelektualne. Problemy międzynarodowej ochrony*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o., Warszawa 2009.
- [8] SZEWC A., *Naruszenie własności przemysłowej*, Wyd. Prawnicze „Lexis Nexis”, Warszawa 2003.
- [9] ZAŁOGA W., *Kapitał ludzki w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, Zeszyt nr 4, Warszawa 2009.

Ustawy:

Prawo autorskie i prawa pokrewne (Dz. U. z 1994 r., nr 24, poz. 83 z późn. zmianami)  
Prawo własności przemysłowej (Dz. U. z 2003 r., nr 119, poz. 1117 oraz z 2004 r. Dz. U. nr 33, poz. 286).

# **ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM INTELEKTUALNYM W PRZEDSIĘBIORSTWACH BRANŻY MEDIALNEJ – WPŁYW ODBIORCÓW TREŚCI MEDIALNYCH NA KSZTAŁTOWANIE KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO**

MICHALINA SZCZEPAŃSKA

UNIwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **Wstęp**

Niejedna koncepcja zarządzania traktuje o wiedzy, aktywach niematerialnych, know-how czy kapitale ludzkim. Jednak zagadnienia te w owych koncepcjach pojawiają się niejako przy okazji, jako pewne elementy, a nie uporządkowana całość. Próbą zgromadzenia i usystematyzowania wszystkiego, co może być określone jako aktywa niematerialne, jest koncepcja kapitału intelektualnego, uwzględniająca jego wycenę i zarządzanie nim. Celem niniejszej pracy jest przyjrzenie się kapitałowi intelektualnemu w mediach działających w Polsce i pokazanie, jaki wpływ na ów kapitał intelektualny ma odbiorca prezentowanych w mediach treści, a więc czytelnik/widz/słuchacz. Na początku pokrótce zostanie omówiona pierwsza na świecie koncepcja kapitału intelektualnego, a był to Nawigator Skandii, stworzony w Szwecji pod koniec lat 80. XX wieku. Następnie podział kapitału intelektualnego zaproponowanego przez Szwedów zostanie dostosowany do specyfiki polskiej branży medialnej i wokół pięciu obszarów koncentracji kapitału intelektualnego nastąpi omówienie wpływu odbiorców na jego ostateczny kształt. Wcześniej odbiorcy zostaną zdefiniowani ze względu na cechy wyróżniające ich spośród typowej grupy klientów, zostaną też opisane wyróżniki polskiej branży medialnej. Na zakończenie będą rozważane działania, które może podjąć nadawca treści medialnych, a dzięki którym odbiorca będzie zwiększał kapitał intelektualny spółki.

## **1. Nawigator Skandii**

### **1.1. Wartość rynkowa a wartość księgowa przedsiębiorstwa**

Dostrzeżenie istnienia aktywów opartych na wiedzy było spowodowane pojawieniem się różnicy pomiędzy wartością rynkową firmy (np. jej wyceną na giełdzie) a wartością księgową netto jej aktywów. Ta pierwsza była znacznie wyższa

niż wynikałoby to z tego, co firma w sensie księgowym posiada. Pojawiła się więc potrzeba zmierzenia tych niewidocznych w sprawozdawczości aktywów. Jednak pomiar kapitału intelektualnego jest trudny z wielu powodów, m.in.:

- systemów rachunkowości, które powstawały, gdy źródłem konkurencyjności firm był kapitał materialny, rzeczowy i finansowy;
- jakościowego charakteru większości wskaźników opisujących kapitał intelektualny;
- skupiania się w codziennym zarządzaniu przedsiębiorstwem na tym, co wymierne, czyli kosztach i działaniach;
- traktowania wydatków na aktywa niematerialne jako kosztu, a nie inwestycji;
- inwestycji w kapitał rzeczowy, których dokonuje się kosztem kapitału intelektualnego z powodu presji finansowej;
- braku ujednoczonego systemu pomiaru kapitału intelektualnego, takiego systemu, w którym uwzględniono by wielowymiarowość kategorii i zależności pomiędzy składnikami kapitału intelektualnego<sup>1</sup>.

## 1.2. Obszary Nawigatora

Szwedzka Skandia jako pionier zarządzania kapitałem intelektualnym na świecie, wcześniej niż Amerykanie wypracowała własne kompleksowe narzędzie w tym zakresie – Nawigator. Nawigator ma dwa zadania: pomiar kapitału intelektualnego za pomocą zestawu wskaźników (valuation) i równoczesne zarządzanie składnikami tego kapitału (navigation). Koncentruje się na pięciu kluczowych obszarach zaprezentowanych na rysunku 1 i są to obszary następujące:

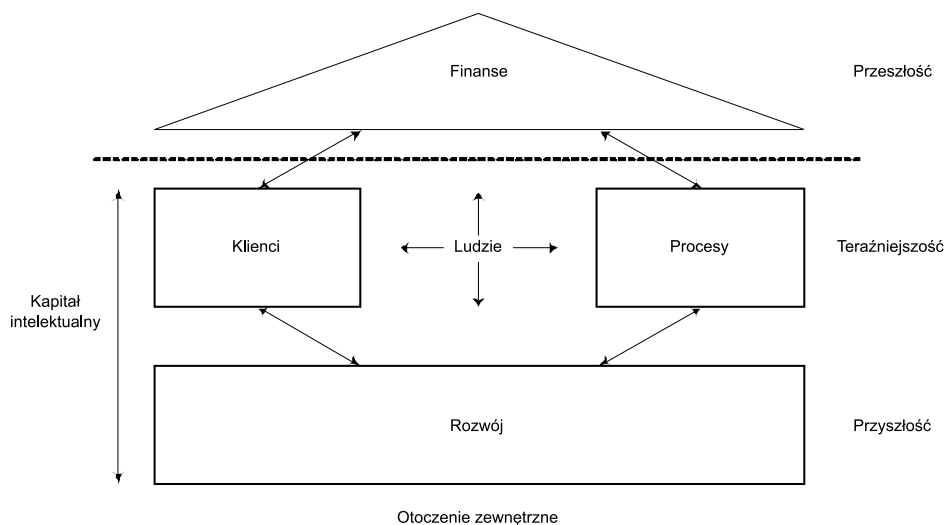
1. finanse,
2. klienci,
3. procesy,
4. ludzie,
5. rozwój<sup>2</sup>.

Obszaram tym Szwedzi łącznie przyporządkowali 111 wskaźników. W obszarze finansowym są to m.in.: aktywa ogółem, aktywa na jednego zatrudnionego, zyski na jednego zatrudnionego, przychody wynikające z operacji nowych jednostek, wskaźnik straconych klientów do średniej w sektorze. Obszar „klienci” jest, przykładowo, okreśłany przez łączną liczbę wizyt klienta w przedsiębiorstwie, przeciętną długość związku z klientem, roczną sprzedaż na jednego klienta, liczbę dni poświęconych na wizyty u klienta. Na kolejny obszar – obszar procesów – składają się koszty

<sup>1</sup> A. Sokołowska, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych oraz Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Warszawa, Warszawa 2005, s. 67.

<sup>2</sup> L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, PWN, Warszawa 2001, s. 56.

błędów administracyjnych, liczba komputerów osobistych i laptopów na pracownika, wydajność sieci na jednego pracownika. Obszar ludzki budowany jest przez np. czas poświęcony na szkolenia, liczbę kobiet na stanowiskach kierowniczych, przeciętny wiek pracowników i ich retencję. Obszar rozwoju stanowią pośród wielu innych koszty podnoszenia kwalifikacji na jednego pracownika, nakłady na badania i rozwój, udział godzin szkoleniowych w ogólnej liczbie godzin pracy, inwestycje w relacje na jednego klienta. Wartość wymienionych wskaźników może być wyrażana w dolarach bądź wartościach dziesiętnych np. udziałach rynkowych. Zgodnie z opisem Skandii, obszar finansowy mówi o przeszłości firmy i o jej dotychczasowym działaniu, a obszary związane z klientami, procesami i obszar ludzki informują o obecnym stanie przedsiębiorstwa, zaś obszar rozwoju oznacza przyszłość oraz pozwala zidentyfikować i wykorzystać potencjalne szanse<sup>3</sup>.



Rys. 1. Obszary Nawigatora

Źródło: L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, PWN, Warszawa 2001, s. 56

W ramach wymienionych obszarów zaproponowanych przez Skandię, w dalszej części pracy będzie rozważana rola odbiorców treści medialnych w kształtowaniu kapitału intelektualnego spółek medialnych.

## 2. Kapitał intelektualny w mediach

Media, poza kolorowymi, głośnymi programami, prowokującymi tytułami, gwiazdami błyszczącymi na galach, to przede wszystkim normalne przedsiębiorstwa, które jak w większość firm, realizują funkcje produkcji, handlu, finansów,

<sup>3</sup> L. Edvinsson, M.S. Malone, op. cit., s. 56-57.

logistyki, public relations itd. W tym przypadku zakładami produkcji są redakcje „produkujące” treści medialne – produkt oferowany odbiorcom. Media zatem, jak każde przedsiębiorstwo, mają również aktywa niematerialne, usytuowane w wielu działach firmy; aktywa, z których istnienia zarządzający mediami, a także uczestnicy tych organizacji często nie zdają sobie sprawy. Ta niewiedza wynika m.in. z tego, że media zakładane były przez wizjonerów i przez nich w początkowym okresie były zarządzane, a dopiero w ciągu kilku ostatnich lat zaczęły trafiać do rąk menedżerów jako profesjonalistów w sferze zarządzania.

## 2.1. Polskie media

Funkcjonujące w Polsce koncerny medialne budowane były w latach 80. i 90. XX wieku wokół jednego typu medium – telewizji, radia bądź prasy. Dziś w swoim portfelu posiadają najczęściej oprócz kilku różnych typów mediów tradycyjnych również media internetowe. Przykładowo, Agora, wyrosła z ogólnopolskiego dziennika – Gazety Wyborczej, założonego w 1992 r., skupia w swoich rękach (oprócz gazety) sieci stacji radiowych (tradycyjnych oraz internetowych), bezpłatne dzienniki, magazyny kolorowe, tygodniki regionalne, portale internetowe, telewizję internetową, agencję outdoorową, sieć kin i spółkę produkującą seriale internetowe. Eurozet, powstały na bazie Radia Zet, koncentruje się głównie na rynku radiowym, posiada 6 stacji radiowych, stacje internetowe, portal muzyczny, studio produkcji dźwiękowej i telewizyjnej. Grupa ITI, stworzona z TV Wisła (później TVN), posiada stacje telewizyjne, platformy cyfrowe, portale i platformy internetowe, sieć kin, wydawnictwa, czasopisma, agencję artystyczną, a nawet klub piłkarski i sportowy. Na tych przykładach widać ogromną różnorodność obszarów działań koncernów medialnych – objętych nimi mediów i działalności z mediami powiązanej (artystycznej, sportowej, filmowej). Tak naprawdę każda z tych działalności wymaga innego modelu kapitału intelektualnego, bo w ramach poszczególnych obszarów inne wskaźniki będą dla niej istotne. Równocześnie każde medium podlega trendom rynkowym, tak jak pozostali medialni gracze i współtworzy trendy, które z kolei wpływają na kształt kapitału intelektualnego.

### 2.1.1. Wyróżniki polskiego rynku medialnego

Polski rynek telewizji tradycyjnej (czyli nieinternetowej) jest wysoce skoncentrowany, podzielony pomiędzy trzy ogólnopolskie telewizje: TVP, TVN i Polsat. Istnieją mniejsze media tego typu, ale w dotarciu do szerokiej grupy ogólnopolskich odbiorców ogranicza ich zasięg bądź niszowa tematyka, którą masowy odbiorca nie jest zainteresowany. Przy czym należy podkreślić, że następuje intensywny rozwój kanałów tematycznych – wyspecjalizowanych, emitujących np. tylko seriale, kanałów medycznych bądź religijnych, jednak ich widownia jest na tyle mała (nieraz ograniczająca się nawet do 300 osób), że udział tych stacji w polskim rynku telewizyjnym jest niemal niezauważalny. Warto odnotować tu dużą rolę przedsiębiorcy



publicznego, który ze względów historycznych – jako przez lata jedyna telewizja – ma udziały rynkowe sięgające 28% (16% – TVP 1, 12% – TVP 2), drugi w kolejności jest TVN z 17%, a trzecie miejsce z 15% zajmuje Polsat. Większa konkurencja na tym rynku oznaczałaby większą mobilność klientów, a więc stanowiłaby dla przedsiębiorców bodziec do bardziej wysublimowanej walki o odbiorców niż reklamy. Wtedy większą rolę mógłby zacząć odgrywać kapitał intelektualny<sup>4</sup>.

Jeszcze większe skoncentrowanie występuje na rynku tradycyjnych (nie internetowych) stacji radiowych. Tu dominują dwa prywatne podmioty – radio RMF FM i Radio Zet, których udziały w rynku, jeśli chodzi o słuchalność, przekraczają 40%, a ich wpływy reklamowe pochodzą z 50% rynku (reklamy radiowej). W sektorze radiowym jednak większa jest rola podmiotów bardziej wyspecjalizowanych – stacje młodzieżowe czy grające konkretny typ muzyki mogą zdobyć nawet do kilku procent tego rynku. Przykładem w tym zakresie jest sieć Eska Rock. Chociaż obecne są media publiczne, takie jak Polskie Radio, to nie udaje im się dogonić podmiotów prywatnych. Dziwić to może chociażby dlatego, że przez lata to pogramy Polskiego Radia były jedynym nadawcą na rynku, więc te lata doświadczeń powinny być ich przewagą konkurencyjną. Jednak na dzisiejszą słabą pozycję spółki (w stosunku do jej możliwości – kadrowych, finansowych i w końcu możliwości odbioru – pokrycia kraju sygnałem nawet w najmniejszych miejscowościach) znaczny wpływ miały uwarunkowania historyczne – Polskie Radio było tubą propagandową władzy, której odbiorcy nie chcieli słuchać<sup>5</sup>.

W pełni konkurencyjny, bo nieskoncentrowany, jest rynek prasowy. Różnorodność gazet pod względem treści (od ekonomicznych, przez „plotkarskie”, do politycznych), częstotliwości ukazywania się (dzienniki, tygodniki, dwutygodniki, miesięczniki itd.), jak i ceny (również prasa bezpłatna, jak dzienniki typu „Metro” rozdawane w większych miastach) daje potencjalnie największe pole do zainteresowania nadawców treści kapitałem intelektualnym. Oni też powinni najsilniej komunikować się z klientami – czytelnikami – by kupili tę konkretną gazetę spośród tak wielu tytułów prasowych (oraz konkurencji w postaci darmowych, internetowych tekstów)<sup>6</sup>.

Jak już wspomniano, dzisiejsze koncerty zakładane były nierzadko przez wizjonerów, takich jak np. Stanisław Tyczyński, który stworzył RMF FM czy Andrzej Wojciechowski – założyciel Radia Zet<sup>7</sup>. Przez to, stacje te przez wiele lat pracowały bez wypracowania procedur, z nieformalnymi strukturami, nierzadko nie przy-

<sup>4</sup> Na podstawie danych o wynikach oglądalności w 2011 r., [www.wirtualnemedial.pl/wiadomosci/telewizja/raport-4](http://www.wirtualnemedial.pl/wiadomosci/telewizja/raport-4)

<sup>5</sup> Na podstawie danych o wynikach słuchalności w 2011 r., [www.wirtualnemedial.pl/wiadomosci/radio/wyniki-sluchalnosci](http://www.wirtualnemedial.pl/wiadomosci/radio/wyniki-sluchalnosci).

<sup>6</sup> Na podstawie danych o wynikach czytelnictwa w 2011 r. [www.wirtualnemedial.pl/wiadomosci/prasa/czytelnictwo-pracy](http://www.wirtualnemedial.pl/wiadomosci/prasa/czytelnictwo-pracy)

<sup>7</sup> O charyzmie obu założycieli można poczytać m.in. w: „Rzeczpospolitej” z dn. 5 czerwca 2009 r., S. Kucharski, *Jak RMF FM pożarł Radio Zet*, a w wersji internetowej: <http://www.rp.pl/artykul/316102.html?print=tak&p=0>

kładając wagi do kwestii profesjonalnego zarządzania, a więc także świadomego kształtowania kapitału intelektualnego i jego rozwoju. Również struktura przedsiębiorstwa takiego jak telewizja, radio czy redakcja gazety, w istotny sposób różni się od struktury funkcjonalnej przedsiębiorstwa, w którym produkcją zajmuje się zakład produkcyjny, marketingiem zajmuje się dział marketingu, a sprzedażą dział sprzedaży. W mediach każda redakcja jako zakład produkcyjny jest oddzielnym bytem – jest więc wiele, np. kilkanaście zakładów produkcyjnych i każdy z nich wytwarza produkt o podobnych właściwościach. Dział marketingu najczęściej mają wspólny, podobnie dział sprzedaży odpowiada za sprzedaż ze wszystkich zakładów. Tym sposobem zakłady produkcyjne często wytwarzają produkt bardzo podobny, np. dział Wiadomości i Teleekspresu całkowicie oddzielnie przygotowują newsy dokładnie na ten sam temat, wysyłając na tę samą konferencję prasową dwóch dziennikarzy, a później nagrywając tych samych komentatorów.

Istnieją pewne ograniczenia prawne co do własności wytwarzanego przez media produktu. Na rynku mediów obecny jest regulator – Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, która ma bezpośredni wpływ na tworzone przez media treści. Przejawia się to np. poprzez zakazanie częstszego niż co 12 minut przerywania programu radiowego reklamami czy ustalenie proporcji słowa i muzyki w treściach prezentowanych na antenie<sup>8</sup>.

Przy okazji omawiania specyfiki polskiego rynku mediów nie sposób pominąć wstydlwej kwestii częstego braku profesjonalizmu polskich dziennikarzy. Wynika on z braku przygotowania merytorycznego np. kierunkowego wykształcenia – dziennikarze to absolwenci różnych kierunków, przyuczeni najczęściej do dziennikarstwa. Powszechna jest nieznamość języków obcych, co skutkuje np. opieraniem się tylko na polskich źródłach informacji – przeczytanie depesz Polskiej Agencji Prasowej na temat zagranicznego wydarzenia, ale już nieprzejrzenie depesz agencji Bloomberg, co może negatywnie wpływać na kapitał intelektualny przedsiębiorstwa.

## 2.2. Odbiorca, producent i produkt

Czytelnik, słuchacz i widz stanowią bardzo szczególny przypadek grupy klientów. Oferuje się im nie tylko produkt i jego reklamy, ale także reklamy innych produktów zupełnie niepowiązanych z tym, który postanowili nabyć. Przykładowo więc oglądając ulubiony, serial widz widzi tuż przed jego emisją tzw. trailer, który zachęca, by zasiąść przez telewizorem, bo zaraz wyświetlony zostanie ów serial. Następnie w trakcie emisji serialu widz ogląda wiele reklam – butów, usług finansowych, supermarketu czy czekoladek.

Dany typ medialnego produktu występuje w wersji odpłatnej i nieodpłatnej. Klient może kupić dziennik – np. „Rzeczpospolitą”, ale może też otrzymać jeden

<sup>8</sup> Ograniczenia nakładane na nadawców można znaleźć na stronie Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji: [www.krrit.gov.pl/dla-nadawcow-i-operatorow/regulacje-prawne/polska/](http://www.krrit.gov.pl/dla-nadawcow-i-operatorow/regulacje-prawne/polska/)

z kilku dzienników bezpłatnych, np. „Metropol” czy „Metro”, które są rozdawane codziennie na największych miejskich skrzyżowaniach.

Zupełnie różna w mediach, niż w przypadku każdego innego przemysłu, jest liczebność grupy klientów. Osiem milionów klientów nie kupi tego samego soku danego producenta w krótkim okresie czasu, ale osiem milionów widzów będzie śledzić losy bohaterów telewizyjnego show.

Wśród medialnych klientów można wyróżnić dwie podgrupy. Jedna to czytelnicy, widzowie i słuchacze, a druga – nie tylko czyta, ogląda i słucha, ale równocześnie jest reklamodawcami, którzy pośrednio decydują o tym, jak dużo zarobi dana spółka medialna. Dlatego np. wiedząc o tym, że większość reklamodawców stacji ma siedziby w Warszawie, Radio Zet zamieszcza w swoich ogólnopolskich serwisach informacyjnych wiele wydarzeń właśnie z Warszawy. Te same wydarzenia, ale z Krakowa, nie znalazłyby się na antenie – uznano by je za zbyt mało ważne, by słyszeć o nich miała cała Polska.

### **2.3. Obszary kapitału intelektualnego w spółkach medialnych**

Opierając się na założeniach modelu Skandii i wyróżnionych tam pięciu obszarach koncentracji kapitału intelektualnego, tj. finansach, procesach, klientach, ludziach i rozwoju, należy się zastanowić, co w mediach będzie kluczowe dla każdego z tych obszarów, a następnie, jakie wskaźniki mogą dany obszar najlepiej określić i jaki wpływ może mieć na nie odbiorca.

Dla finansów istotne będzie uchwycenie wpływów od reklamodawców jako podmiotów wykupujących czas antenowy/miejsce na reklamę prasową, ogłoszenia, artykuły sponsorowane, lokowanie produktu, komunikaty wyborcze. Gros z przychodów będą stanowiły także wpływy z konkursów sms-owych oraz głosowania na znane osoby występujące w programach. Dla tego obszaru zaproponowano takie wskaźniki, jak:

- przychody reklamowe,
- przychody reklamowe/przychody całkowite,
- utracone przychody reklamowe/średnia rynkowa,
- przychody reklamowe od nowo pozyskanych reklamodawców,
- zyski z działalności internetowej (będącej uzupełnieniem praktycznie każdego tradycyjnego medium),
- przychody z animacji odbiorców wokół treści prezentowanych w mediach (z konkursów sms-owych/telefonicznych, pobierania płatnego contentu, jak np. wideo zza kulis programu, dostęp do ekskluzywnych newsów wcześniej niż zostaną ogłoszone w medium, głosowanie na gości w talk-show, zawodników w programach opartych na rywalizacji sławnych osób itp.),
- przychody z animacji odbiorców wokół treści prezentowanych w mediach/ liczba wszystkich konkursów, talk show etc.,
- zysk z audycji,

- przychody z reklam emitowanych w czasie konkretnych audycji,
- przychody z telefonów i sms-ów w trakcie konkretnych audycji,
- przychody z audycji (konkursów itp.)/przychody z reklam,
- koszty produkcji audycji/przychody z audycji (konkursów itp.),
- koszty produkcji audycji/przychody z reklam emitowanych w trakcie audycji<sup>9</sup>.

Rola odbiorców jest tu dwojaka. Rola bezpośrednia ujawnia się np. w głosowaniach sms-owych i telefonicznych i przy pobieraniu płatnych treści. Odbiorcy w tym przypadku oddziałują również pośrednio. Im liczniej oglądają dany program, tym bardziej pożądanym przez reklamodawców i tym droższym jest jego czas reklamowy, a więc tym większe są przychody z reklam. Oczywiście, działanie to jest dwustronne – mniej odbiorców oznacza mniejszy popyt na czas reklamowy i niższe jego ceny, a więc obniżone wpływy dla medium.

Jeśli chodzi o obszar „klienci”, który w mediach należałoby zdefiniować jako obszar odbiorców treści produkowanych i publikowanych, to konieczne jest uchwycenie udziałów w rynku dla całej stacji TV i radiowej czy gazety i udziałów (ogłębności) konkretnych audycji w każdej ze stacji, a w przypadku dwóch pierwszych nie tylko dla całej stacji, ale i dla konkretnej audycji. Trudniej będzie to zmierzyć w przypadku gazety, bo jak dowiedzieć się, który z artykułów jej konkretnego wydania był czytany najczęściej (chyba że dotyczy to artykułów publikowanych w Internecie). Równie ważną będzie chęć kontaktów klientów z producentem – ich bierność bądź aktywność i reakcja producenta. W tym przypadku posłużyć można by się m.in. następującymi wskaźnikami:

- czas oglądania/słuchania danej audycji,
- czas słuchania/oglądania konkurencyjnych audycji w tym samym czasie,
- częstotliwość przełączania programów w trakcie trwania audycji,
- łatwość dostępu – zasięgu sygnału,
- liczba kontaktów odbiorcy z nadawcą,
- liczba kontaktów elektronicznych,
- liczba kontaktów telefonicznych,
- liczba kontaktów listownych,
- liczba zatrudnionych w biurze kontaktu z widzami, słuchaczami, czytelnikami,
- przeciętny czas kontaktu,
- częstotliwość kontaktu,
- stopień zadowolenia odbiorców z kontaktów z firmą<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> M. Szczepańska, *Kapitał intelektualny – zarządzanie i wycena. Nawigator Skandii a współczesne przedsiębiorstwa medialne w Polsce*, [w:] Ogrody Nauk i Sztuk, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2012; artykuł omawia wyprowadzenie wymienionych wskaźników, nie dotyczy natomiast w żaden sposób tematu wartości wnoszonych przez odbiorców treści medialnych do kapitału intelektualnego.

<sup>10</sup> Ibidem.

Powyższe mierniki pozwalają wywnioskować, że obszar jest w całości kształtowany przez klientów. Firma nie powinna być jednak bierna. Powinna próbować uaktywnić klientów. Ma to sens wtedy, gdy będzie w stanie zareagować na wywołany kontakt ze strony odbiorcy. Czytelnik/słuchacz/widz, którego list/mail/telefon pozostanie bez odpowiedzi, będzie czuł się jak klient, który zakupił towar, a producent nie chce wysłuchać jego uwag i produkuje dalej, nie zważając na złe (bądź dobre) jego opinie i opinie innych klientów. Warto tu zauważyć, że tak jak przedsiębiorstwu klienci sami często podsuwają modyfikacje produktów czy pomysły na różne formy promocji, tak i w przypadku mediów widz czy czytelnik może chcieć zainteresować nadawcę ciekawym tematem, przedstawić uwagi odnośnie do już opublikowanego materiału, co może stanowić podstawę do stworzenia nowego produktu.

Koncentrując się na procesach zachodzących w przedsiębiorstwie, należałoby przyjąć wskaźniki dość podobne do tych sprawdzonych przez Skandię dla branży ubezpieczeniowej, takie jak:

- liczba osób pracujących w domu/ogólna liczba zatrudnionych,
- liczba pracowników-freelancerów/ogólna liczba zatrudnionych,
- liczba materiałów dziennikarskich zawierających błędy,
- liczba publikowanych sprostowań<sup>11</sup>.

Odbiorcy mają niewielki wpływ na część kapitału intelektualnego związaną z obszarem procesów. Mogą oni wprowadzić poprzez kontakt z nadawcą wpływać na liczbę publikowanych sprostowań czy poprzez uważne śledzenie treści i wyłapywanie błędów wymuszać przygotowywanie wysokojakościowych produktów pozbawionych (bądź prawie pozbawionych) tych błędów, ale skala takich zachowań i ich rzeczywisty wpływ na produkt (bez błędów) są raczej nie do oszacowania.

W analizie obszaru ludzi, czyli zatrudnionych, konieczne będzie przedstawienie wielu wskaźników obejmujących nie tylko typową dla każdej firmy kadre administracyjną, menedżerską, informatyczną, pracowników fizycznych, ale przede wszystkim pracowników działu „produkcji”: dziennikarzy, wydawców, producentów, grafików i innych. Dlatego do pomiaru proponuje się wskaźniki następujące:

- liczba pracowników redakcji/liczba wszystkich pracowników,
- wskaźnik rotacji pracowników redakcji,
- przeciętny wiek pracowników redakcji,
- przeciętny staż dziennikarski pracowników redakcji,
- czas przeznaczony na warsztaty i szkolenia (dziennikarskie),
- czas przeznaczany przez pracowników redakcji na kursy językowe,
- liczba pracowników redakcji zatrudnionych na etat,

<sup>11</sup> M. Szczepańska, *Kapitał intelektualny – zarządzanie i wycena. Nawigator Skandii a współczesne przedsiębiorstwa medialne w Polsce*, op. cit.

- liczba pracowników redakcji zatrudnionych na umowy o dzieło/umowy zlecenia,
- wskaźnik rotacji pracowników redakcji zatrudnionych na umowy o dzieło i umowy zlecenia,
- liczba pracowników redakcji prowadzących własną działalność gospodarczą,
- wskaźnik rotacji pracowników redakcji prowadzących własną działalność gospodarczą,
- odsetek pracowników redakcji po studiach wyższych,
- odsetek pracowników redakcji po studiach związanych z dziennikarstwem,
- odsetek pracowników redakcji po studiach podyplomowych,
- odsetek pracowników redakcji ze znajomością języka angielskiego,
- średnia liczba dni przepracowana przez pracownika redakcji poza typowym tygodniem pracy (poniedziałek-piątek, 9-18),
- średnia liczba weekendowych i nocnych dyżurów przypadająca na pracownika redakcji<sup>12</sup>.

Tak jak w przypadku procesów, mały i niebezpośredni jest wpływ odbiorców na obszar zatrudnionych. Jednak, jak pokazuje specyfika polskich odbiorców, wpływ ten potrafi być dość spektakularny. Wymienić należy tu protesty organizowane przez słuchaczy niezadowolonych ze zmian kadrowych w radiowej Trójce, czy pisanie skarg do Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji oraz apelowanie do właścicieli stacji o zwolnienie, zdaniem odbiorców, niemoralnych dziennikarzy – z takimi zarzutami spotykali się prowadzący prowokacyjny „Poranny WF” w Esce Rock Kuba Wojewódzki i Michał Figurski. Dużo bardziej pożyteczne dla kapitału intelektualnego byłoby zobligowanie mediów do produkcji treści wysokiej jakości, co z kolei zmusiłoby media do doszkalania pracowników i podwyższenia poziomu merytorycznego przygotowywanych przez nich materiałów.

Ostatnim opisanym w Nawigatorze obszarem jest rozwój i odnowa przedsiębiorstwa. Dla mediów badania i rozwój nie są problemem kluczowym, bo spółki ograniczają się najczęściej do tzw. zakupu gotowych formatów programów i seriali, znacznie rzadziej tworzą w 100 procentach koncepcje audycji, nie wzorując się na niczym. Tym, w co mocno media inwestują przede wszystkim, jest rozwój Internetu – portali i stron www, które są bezpośrednio bądź pośrednio związane z programami/audycjami/gazetami. Mają w tym czysto zarobkowy cel – czerpania dodatkowego dochodu z contentu, czyli treści tam umieszczanych. Wobec tego warto uwzględnić:

- całkowity czas potrzebny do uruchomienia nowej audycji,
- wydatki na szkolenia dla pracowników/liczbę pracowników,
- wydatki na szkolenia dla pracowników redakcji/liczbę pracowników,
- wydatki na szkolenia dla pracowników redakcji/wydatki administracyjne,

<sup>12</sup> Ibidem.

- liczba pracowników poniżej 50 lat/ogólną liczbę pracowników,
- przeciętny wiek odbiorców,
- przeciętne dochody odbiorców,
- przeciętny poziom wykształcenia odbiorców,
- liczbę bezpośrednich kontaktów z odbiorcami w ciągu roku,
- liczbę audycji/programów będących w fazie testowania,
- liczbę nowych audycji w ciągu roku,
- średnią liczbę lat (sezonów) emisji audycji,
- liczbę „gwiazd” wśród pracowników redakcji/liczbę nowo przyjętych pracowników redakcji,
- liczbę własnych audycji stacji/ogólną liczbę audycji,
- liczbę kupionych audycji/ogólną liczbę audycji,
- liczbę przygotowanych audycji, które nie weszły na antenę (zakończone po odcinku pilotażowym)<sup>13</sup>.

Ta część kapitału intelektualnego może stanowić wiele „pułapek” dla przedsiębiorcy. Przede wszystkim wskazać należy na problem starzenia się odbiorców. Kluczowym pytaniem dla strategii stacji jest – czy powinniśmy się starzeć razem z naszymi odbiorcami, czy produkować dla aktualnego na dany moment pokolenia dwudziestolatków. Tym, na co wpływ na pewno mają odbiorcy, jest liczba gwiazd – pracowników mediów i liczba tzw. nowych twarzy, bo to klienci decydują o tym, czy chcą oglądać kogoś znanego czy też nie, bo dany dziennikarz „już się opatrzył”. Kwestia „znane czy nowe” dotyczy w takim samym stopniu audycji, seriali, jak i rubryk w gazetach.

Wymienione dla każdego obszaru wskaźniki mają charakter wymierny i mogą być wprost wyprowadzone z danych, które znajdują się w przedsiębiorstwie, w różnych segmentach jego struktury. Wymagać będą zebrania i usystematyzowania, ujednolicenia jednostek, w których będą wyrażone itp. Dodatkowych i specjalnie zaprojektowanych badań wymagają równie potrzebne do zarządzania kapitałem intelektualnym wskaźniki opisujące motywację czy przywództwo.

## Podsumowanie

Odbiorca wpływa na kapitał intelektualny – pośrednio bądź bezpośrednio – w każdym z obszarów. Przedsiębiorstwo medialne chcące podwyższyć swój kapitał intelektualny, będzie starało się zmotywować swoich czytelników/słuchaczy/widzów do podjęcia aktywności w tym zakresie. Masowo stosowanym narzędziem, niekoniecznie świadomie przez nadawców powiązaniem z kapitałem intelektualnym, jest taka animacja odbiorcy wokół prezentowanych treści, która przynosi firmie dodatkowe dochody w postaci sms-ów, telefonów, pobierania „wideo zza kulis programu”. Należy jednak uważać, by nie doprowadzić do

<sup>13</sup> Ibidem.

przesytu i takiej dominacji treści związanych z konkursami sms-owymi, że np. słuchacz przełączy stację, bo będzie chciał usłyszeć muzykę/informację/żart prowadzącego, a nie nawoływania do wysłania sms-u i możliwości wygrania dużych pieniędzy. Dużo trudniejszym zadaniem jest przyciąganie widzów merytoryczną zawartością programów. Temu zagadnieniu można by poświęcić zupełnie osobną pracę, dość rzec, że w polskich mediach ścierają się dwie opinie – czy to media powinny kształtować gusta odbiorców i ich edukować, np. poprzez trudniejsze w odbiorze treści, skłanianie do myślenia i po pewnym czasie mieć coraz mądrzejszych odbiorców, czy odwrotnie – doprowadzić ich do lenistwa umysłowego, produkując łatwe i przyjemne w odbiorze treści, które nie dają klientom nowej wiedzy o świecie/życiu i które długoterminowo kształtują odbiorcę coraz głupszego. Druga z opcji pozwala szybko zwiększyć oglądalność, a więc i wpływ z reklam i jest łatwiejsza w sensie produkcji. Czy się opłaca? Wydaje się, że polskie media na razie udowadniają, że tak jest. Takie zachowanie wykształca jednak odbiorcę bezrefleksyjnego, a ten raczej nie skontaktuje się z redakcją, żeby podzielić się swoją opinią odnośnie do programu. Mniej chętny będzie także do zaproponowania dziennikarzom tematów ze swojego otoczenia, którymi mogliby się zająć. Ostatnie, co robi, to dopatrzy się rzeczywistego, merytorycznego błędu we właśnie wyemitowanym programie czy przeczytanym tekście. Może być natomiast chętny do zorganizowania protestu w obronie swojego ulubieńca lub przeciwko dziennikarzowi, którego nie znosi. Dla takiego odbiorcy nie będzie miało znaczenia, że zagraniczne serwisy informacyjne nakreślają zupełnie inny kontekst danego zdarzenia, bo zadowolony się materiałem zrobionym z depesz polskich agencji. Nie zwróci też uwagi na to, że nawet „autorski” popularny show Szymona Majewskiego jest dokładną kopią formatu stworzonego przez holenderską telewizję. Oczywiście, odbiorcy ta wiedza, umiejętność poddania refleksji, czy wręcz krytyce otrzymywanych treści albo międzynarodowy kontekst relacjonowanego w mediach wydarzenia nie są potrzebne, by żyć. Jednak o ile większość przedsiębiorstw szczydzi się wdrażaniem norm jakości i produkcją wyrobów o jak najwyższej jakości, o tyle wydaje się, że przedsiębiorstwa medialne nie zwracają zazwyczaj uwagi na jakość merytoryczną produkcji. Wyedukowany, aktywny klient jest cenny, bo współtworzy wartość firmy i pomaga tę firmę rozwijać, w tym rozwijać jej aktywa niematerialne. Przekonały się o tym przedsiębiorstwa z większości branż, być może nadejdzie również właściwy czas na kształtowanie kapitału intelektualnego w polskich mediach.

## INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT IN MEDIA COMPANIES – THE ROLE OF AUDIENCE IN CREATING THE VALUE OF INTELLECTUAL CAPITAL

**Summary:** The article addresses the topic of the role of media audience in creating intellectual capital (IC) in media companies. Firstly, a selected model of IC (that is Skandia Navigator) is discussed. Then key areas of IC in media are presented, basing on the characteristics of media companies. Among



then special attention is paid to the role of media audience in creating the value of all the areas. The paper should be recognized as an introduction to the topic of IC evaluation and management in media sector.

**Keywords:** intellectual capital, valuation, management, media, audience, intangible assets, company.

#### LITERATURA

- [1] EDVINSSON L., MALONE M.S., *Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, PWN, Warszawa 2001.
- [2] SOKOŁOWSKA A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych oraz Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- [3] SZCZEPAŃSKA M., *Kapitał intelektualny – zarządzanie i wycena. Nawigator Skandii a współczesne przedsiębiorstwa medialne w Polsce*, [w:] Ogrody Nauk i Sztuk, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2012.
- [4] KUCHARSKI S., *Jak RMF FM pożarł Radio Zet*, „Rzeczpospolita”, 5 czerwca 2009 r., <http://www.rp.pl/artykul/316102.html?print=tak&p=0>
- [5] SVEIBY K., *Intellectual Capital and Knowledge Management*, [www.sveiby.com.au](http://www.sveiby.com.au)
- [6] Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, [www.krrit.gov.pl/dla-nadawcow-i-operatorow/regulacje-prawne/polska](http://www.krrit.gov.pl/dla-nadawcow-i-operatorow/regulacje-prawne/polska)
- [7] Wirtualne Media – raporty oglądalności, słuchalności, czytelnictwa, [www.wirtualnemedia.pl](http://www.wirtualnemedia.pl)



# **ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH**

**KAZIMIERZ PIOTRKOWSKI**

WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA  
WYDZIAŁ CYBERNETYKI

## **Wstęp**

Rozpatrywana przez autora problematyka obejmuje istotne zagadnienia zarządzania wiedzą w dużych polskich przedsiębiorstwach. Dotyczy przede wszystkim źródeł pozyskania, tworzenia i rozpowszechniania nowej wiedzy. Zwrócono uwagę na funkcjonujący system kierowania ludźmi ze szczególnym uwzględnieniem oceny systemu informacyjno-decyzyjnego, który ma istotny wpływ na sprawne i skuteczne zarządzanie wiedzą. Przedstawiono również elementy polityki personalnej – te, które najbardziej sprzyjają i wspierają działania w zakresie pozyskania, tworzenia i dzielenia się wiedzą. Ten rodzaj wiedzy w przedsiębiorstwie jest bardzo istotny z punktu widzenia sprawnego i skutecznego nim zarządzania, a przede wszystkim kierowania ludźmi. Umiejętne pozyskiwanie i wykorzystanie tej wiedzy właśnie zależy od ludzi, a przede wszystkim od kompetencji kadry zarówno kierowniczej, jak i menedżerskiej w przedsiębiorstwie. Celem niniejszego opracowania jest wskazanie i przedstawienie głównych aspektów zarządzania wiedzą (powyżej wymienionych) w dużych przedsiębiorstwach w kontekście najnowszej teorii i praktyki zarządzania.

## **1. Pojęcie i znaczenie wiedzy w przedsiębiorstwie**

Wiedza jest rezultatem twórczej działalności człowieka i odgrywa ważną rolę w każdym obszarze jego działania. Odpowiedzi na pytanie „co to jest wiedza”, poszukiwali już greccy filozofowie<sup>1</sup>. Szczególnego jednak znaczenia wiedza nabiera w istniejącej rzeczywistości gospodarczej i organizacyjnej. W warunkach nowoczesnej gospodarki opartej na wiedzy wszystko nabiera zawrotnego tempa. To Platon jako pierwszy wprowadził pojęcie wiedzy definiowanej, gdzie następnie zostało ono osadzone w zachodniej epistemologii. Od tego czasu przez lata postrzegano „wiedzę” w kontekście własnych

---

<sup>1</sup> J. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltex, Warszawa 2000, s. 40.

przekonań, jej empiryzm lub realizm<sup>2</sup>. Znaczeniem wiedzy zainteresowali się także ekonomiści i przedstawiciele nauk o zarządzaniu, którzy dostrzegli jej znaczenie praktyczne. Jeden z głównych założycieli teorii ekonomii, Alfred Marshall, właśnie jako jeden z pierwszych docenił jej znaczenie. Wiedza zaczęła nabierać znaczenia praktycznego w miarę rozwoju społeczeństw. Współcześni neoklasycy zwrócili się jednak w kierunku użytkowania istniejącej wiedzy za pośrednictwem informacji, która posiada określoną cenę. Praktyczne znaczenie wiedzy w gospodarce docenił jednak jako pierwszy Peter Drucker. Wprowadził on określenia, takie jak „praca z wiedzą”, „pracownik wiedzy”, uważał, że jesteśmy w erze „społeczeństwa wiedzy”, w którym wiedza i pracownicy wiedzy są zasobem nadrzędnym. Natomiast na znaczeniu tracą uważane za tradycyjne zasoby, takie jak: kapitał, ziemia czy praca<sup>3</sup>.

Wiedza jest pojęciem bardzo szerokim. **Aktualnie wiedzę można zdefiniować jako ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnością ich wykorzystania**<sup>4</sup>. Wiedza w tym ujęciu to przede wszystkim nauka. Precyzyjne zdefiniowanie pojęcia „wiedza” nie jest takie oczywiste i proste, zważywszy na fakt, że jest ona bardzo specyficznym zasobem. Należy domniemywać, że głównie właśnie z tego powodu nie została sformułowana jej definicja, która określałaby w pełni jej znaczenie, satysfakcjonując większość badaczy oraz autorytetów teorii i praktyki zarządzania. Prezentowane przez znanych i cenionych autorów definicje wiedzy tylko fragmentarycznie oddają jej znaczenie, pozostawiając pewien niedosyt terminologiczny. W wąskim rozumieniu „wiedza jest ogółem wiarygodnych informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnością ich wykorzystania”. Natomiast w ujęciu szerokim „wiedza to zbiór informacji i poglądów, którym przypisuje się wartość poznawczą lub praktyczną”<sup>5</sup>. Mając na uwadze zarówno powyższe rozważania, jak i rozpatrywaną problematykę, w niniejszym opracowaniu wiedzę możemy zdefiniować w sposób praktyczny jako zdolność wykorzystania danych i informacji do konkretnego działania. Według A. Koźmińskiego wiedza to zorganizowany zasób użytecznych informacji<sup>6</sup>. Znacznie szersze spojrzenie przytacza K. Perechuda, który ukazuje kilka sposobów rozumienia wiedzy, bowiem jest ona:

- powiązaniem informacji i ich zrozumieniem,
- efektem myślowego przetwarzania informacji i doświadczeń oraz uczenia się,
- ogółem wiadomości człowieka,
- odzwierciedleniem stanu rzeczywistości w umyśle człowieka,
- potwierdzeniem przekonań.

<sup>2</sup> A. Pawluczuk, *Istota zarządzania wiedzą*, [w:] A. Błaszczyk, J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004, s. 11-13.

<sup>3</sup> P. Drucker, *Prokapitalistyczne społeczeństwa*, PWN, Warszawa 1999, s. 13.

<sup>4</sup> K. Piotrkowski, *Organizacja i zarządzanie*, Wyd. Almamere WSE, Warszawa 2006, s. 308.

<sup>5</sup> <http://www.encyklopedia.wp.pl>

<sup>6</sup> A. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004, s. 94.

Z omawianych powyżej definicji i ujęć wynika, że wiedza stanowi podstawę przewagi konkurencyjnej i może być wykorzystana w różnym celu, zależnym od kierownictwa. Końcowym zaś rezultatem wykorzystania wiedzy będzie uzyskanie efektu ekonomicznego, jak również sprawności i skuteczności działania.

Na znaczenie wiedzy w organizacji w ostatnich kilku latach, jako kluczowego zasobu organizacji, wpłynęło wiele przyczyn. Do najważniejszych możemy zaliczyć zachodzące w otoczeniu zmiany, które dotyczą wzrostu jakości produktu, obsługi rynku, identyfikowania potrzeb i docierania do odbiorców poprzez różnorodne i najbardziej efektywne kanały rynkowe<sup>7</sup>. Wymienione zmiany zachodzące w organizacjach wymagają wiedzy, a wiedza staje się jednocześnie istotnym czynnikiem przemian zachodzących w tychże organizacjach.

Czynników powodujących wzrost znaczenia wiedzy jest bardzo wiele, natomiast do najważniejszych z nich w ostatnich latach możemy zaliczyć<sup>8</sup>:

- globalizację rynku,
- dużą konkurencję produktową i technologiczną, wymagającą elastyczności i szybkości działania,
- konkurencję czasową, odnoszącą się do skracania cyklu życia produktów, czasu na ich przygotowanie i wprowadzenie na rynek,
- proces integracji projektowania wyrobu, technologii i marketingu postrzegany jako źródło sukcesu na konkurencyjnym rynku,
- zmiany w technologiach konsumenckich i marketingu, nastawienie na kształtowanie dobrych i trwałych relacji z klientem i troskę o jego lojalność,
- tendencje do licznych fuzji i działań firm łączących wiedzę i doświadczenie,
- tworzenie joint ventures i aliansów w celu wzajemnej wymiany doświadczeń i wiedzy,
- dynamiczny rozwój technik informatycznych i telekomunikacyjnych,
- powszechność Internetu jako bardzo istotnego środka komunikacji.

## 2. Wymiary zarządzania wiedzą w firmie

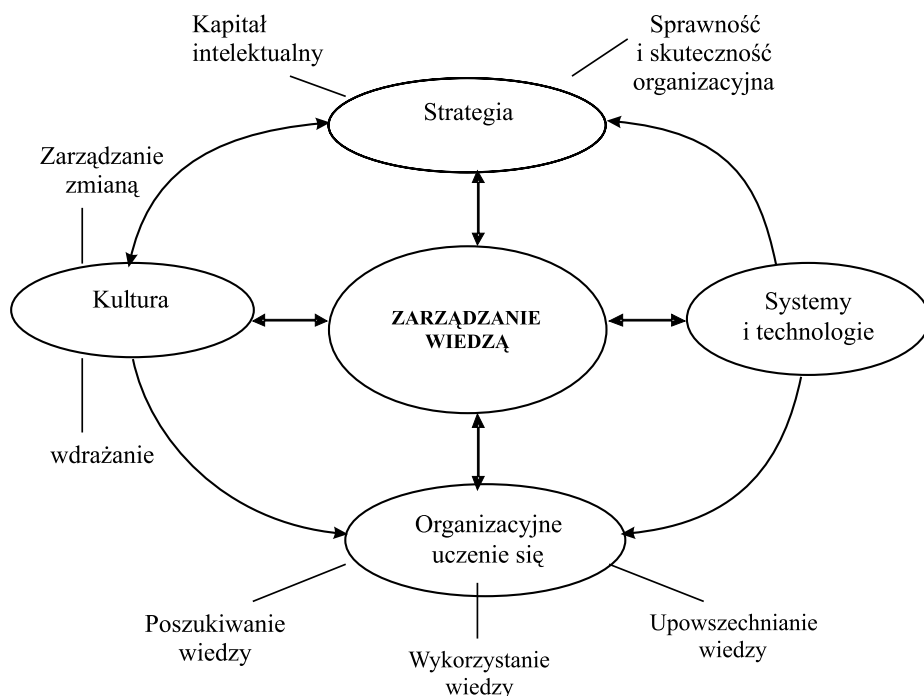
Jak zauważa A. Szalkowski, zarządzanie wiedzą sprowadza się do systematycznego tworzenia, upowszechniania i wykorzystania jej w organizacji<sup>9</sup>. Podobnie zarządzanie wiedzą postrzega A. Jashapara, który sprowadza ten proces do efektywnego uczenia, kojarzonego z poszukiwaniem, wykorzystaniem i dzieleniem ludzkiej wiedzy (ukrytej i jawnej), przy wykorzystaniu odpowiedniej technologii

<sup>7</sup> B. Wyrzykowska, K. Karbowski, *Kierowanie zasobami ludzkimi*, Wyd. SGGW, Warszawa 2009, s. 200.

<sup>8</sup> A. Kozakiewicz-Chlebowska, *Koncepcje zarządzania wiedzą, jej geneza, zastosowanie i perspektywy*, Wydział Zarządzania, Akademia Górniczo-Hutnicza, Kraków 2001, s. 3.

<sup>9</sup> A. Szalkowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2008, s. 52.

i czynników kulturowych w celu polepszania kapitału intelektualnego organizacji i wyników jej funkcjonowania<sup>10</sup>. To kompleksowe powiązanie strategii z systemami i technologiami, organizacyjnym uczeniem się oraz kulturą organizacji i rozwojem kapitału intelektualnego przedstawiono jako modelowe ujęcie **zarządzania wiedzą** (rys. 1).



Rys. 1. Wymiary zarządzania wiedzą

Źródło: A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006, s. 28

Wiedzę, jaką posiada organizacja, można podzielić według kilku kryteriów. Mając na względzie jej ochronę, czyli uwzględniając w tym przypadku kryterium dostępności do wiedzy, wyróżniamy wiedzę **jawną** – wolną, wiedzę **jawną chronioną** i wiedzę **utajnioną, ukrytą** – niedostępną<sup>11</sup>. Wiedza jawna jest to ten rodzaj wiedzy, który bez zastrzeżeń innych podmiotów może być wykorzystywany w działalności każdej organizacji. Do tej wiedzy zaliczamy to, co jest opublikowane przez instytucje oraz ich pracowników i znajduje się w ogólnodostępnych publikacjach i podręcznikach, a także w Internecie, intranecie z możliwością jej wykorzystania.

<sup>10</sup> A. Jashapara, *Konowledge Management. An Integrated Approach*, Prentice Hall, Harlow, Essex 2004, s. 12.

<sup>11</sup> W. Kotarba, *Ochrona wiedzy w Polsce*, Wyd. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „Orgmasz”, Warszawa 2005, s. 9.

W rozważaniach naukowych i dociekaniach badawczych autora artykułu korzystano z wiedzy jawnej ogólnodostępnej. Dotyczyło to wiedzy opublikowanej w dostępnych i publikowanych dokumentach badanych przedsiębiorstw, jak również tej wiedzy ujawnionej przez respondentów w badaniach ankietowych i wywiadach.

### 3. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie w świetle badań

Rozpatrywana przez autora pracy wiedza w badanych przedsiębiorstwach jest przede wszystkim ulokowana w ludziach (kapitale ludzkim) i systemach zarządzania organizacjami. Ten rodzaj wiedzy jest bardzo istotny z punktu widzenia sprawnego i skutecznego zarządzania, a przede wszystkim kierowania ludźmi. Umiejętne pozyskiwanie i wykorzystanie tej wiedzy zależy właśnie od ludzi, a przede wszystkim od kompetencji kadry kierowniczej i menedżerów zarządzających firmami<sup>12</sup>.

Badania przeprowadzono na przełomie 2011 i 2012 roku w 96 przedsiębiorstwach wybranych losowo na terenie naszego kraju o różnym profilu działalności (tabela 1). W postępowaniu badawczym poddano analizie podstawowe procesy zarządzania wiedzą w polskich dużych przedsiębiorstwach, takie jak: pozyskanie, przetwarzanie i rozpowszechnianie wiedzy.

Tabela 1. Dane dotyczące liczby wypełnionych ankiet

Rodzaje przedsiębiorstw, firm i organizacji	Liczba ankiet wypełnionych	Udział procentowy
Usługowe	16	40%
Handlowe	12	30%
Usługowo-handlowe	6	15%
Produkcyjne	6	15%
Razem	96	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu z badań własnych, WAT, Warszawa 2012

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest umiejętnością kierowniczą/menedżerską wymagającą posiadania wiedzy, umiejętności i doświadczenia w tym zakresie. Rozpatrywana przez autora problematyka dotyczyła właśnie uzyskania informacji w zakresie pozyskiwania i wykorzystania wiedzy w procesie zarządzania ludźmi w dużych przedsiębiorstwach.

Pierwsze z pytań zadane respondentom brzmiało: w jakich procesach działalności przedsiębiorstwa wystąpiła potrzeba uzyskania nowej wiedzy i jakie były najczęstsze źródła jej pozyskania? (tabela 2).

<sup>12</sup> Do kadry kierowniczej przedsiębiorstwa zaliczono: dyrektorów, prezesów i kierowników zarządzających firmami oraz ich zastępców.

Tabela 2. Źródła i zakres wiedzy w działalności polskich przedsiębiorstw w opinii badanych

Proces/podproces organizacyjny	Eksperti wewnętrzni	Zespoły pracowników z jednej komórki	Zespoły pracowników z kilku komórek	Dostawcy, klienci	Eksperti zewnętrzni
Zarządzanie ludźmi	40,6%	17,7%	28,1%	13,6%	18,8%
Zarządzanie finansami	28,1%	27,1%	28,1%	6,2%	13,6%
Marketing	40,1%	27,1%	9,4%	31,0%	20,8%
Sprzedaż	40,6%	27,0%	18,7%	18,7%	16,6%
Procesy obsługi klienta	27,0%	28,1%	40,6%	15,6%	27,0%
Opracowanie strategii firmy	42,7%	28,1%	27,0%	7,3%	7,3%
Tworzenie nowych produktów/usług	42,7%	15,6%	43,7%	28,1%	29,1%
Zmiana struktur	42,7%	15,6%	20,8%	13,6%	9,4%
Procesy technologiczne	27,0%	28,1%	28,1%	9,6%	19,8%
Procesy informacyjno-decyzyjne	17,7%	30,2%	16,6%	27,0%	8,3%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań własnych

W powyższym zestawieniu tabelarycznym wymieniono takie procesy (podprocesy), jak: zarządzanie ludźmi, zarządzanie finansami, marketing, sprzedaż, opracowanie strategii firmy, tworzenie nowych produktów, zmiany struktur organizacyjnych, procesy technologiczne i procesy informacyjno-decyzyjne. Spośród wymienionych procesów respondenci wskazali na źródła wiedzy, którą uzyskują (pozyskują) od własnych ekspertów, zespołów pracowników, dostawców i klientów oraz ekspertów spoza firmy. Jak wynika z przedstawionego zestawienia, rozkład wypowiedzi był bardzo różnicowany w zależności od występujących w przedsiębiorstwie procesów oraz źródła, z którego najczęściej firmy korzystają.

Niewątpliwie współczesne zarządzanie prowadzone w ramach gospodarki opartej na nowych technologiach stawia przed menedżerami i organizacjami, którymi kierują, coraz to nowe wyzwania. Jak pisze W. Gonciarski, jest to zarządzanie, które może być wspomagane niezwykle wysublimowaną technologią, która jednak staje się coraz to prostsza w obsłudze i umożliwia doskonalenie praktycznie wszystkich wymiarów działania organizacji<sup>13</sup>. Oczywiście, każda organizacja jest specyficznym i jedynym w swoim rodzaju systemem, który wymaga określonego dostosowania istniejących technologii i wiedzy do określonych potrzeb. Nowe

<sup>13</sup> G. Gonciarski, *Organizacja w gospodarce cyfrowej*, [w:] W. Gonciarski (red. nauk.), *Zarządzanie w warunkach gospodarki cyfrowej*, WAT, Warszawa 2010, s. 73.

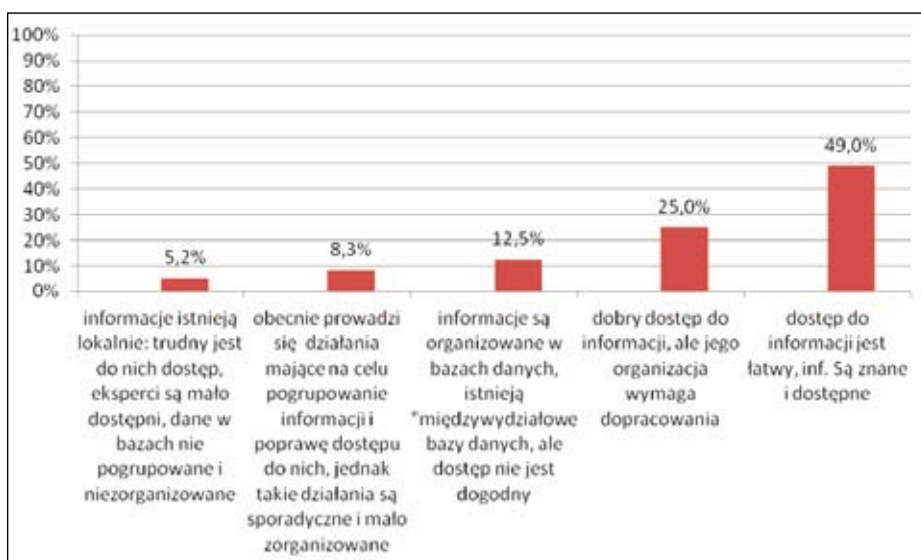


technologie, kreatywni pracownicy, wymagające otoczenie i określone standardy technologiczne powinny wywołać i zachęcać zarówno kierownictwo, jak i menedżerów do działań innowacyjnych.

Jednym ze sposobów umożliwiających sprawne i skuteczne funkcjonowanie każdej organizacji jest wiedza, która zyskuje rangę czynnika o znaczeniu strategicznym. Dlatego też ważny jest dostęp do informacji i wiedzy, która stanowi podstawę wszelkich działań kadry zarówno zarządzającej, jak i menedżerskiej.

Zadane respondentom w tym kontekście pytanie dotyczyło dostępu do wiedzy. Odpowiedzi zobrazowano na wykresie 1.

Wykres 1. Zakres dostępu do informacji/wiedzy w firmach w opinii badanych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

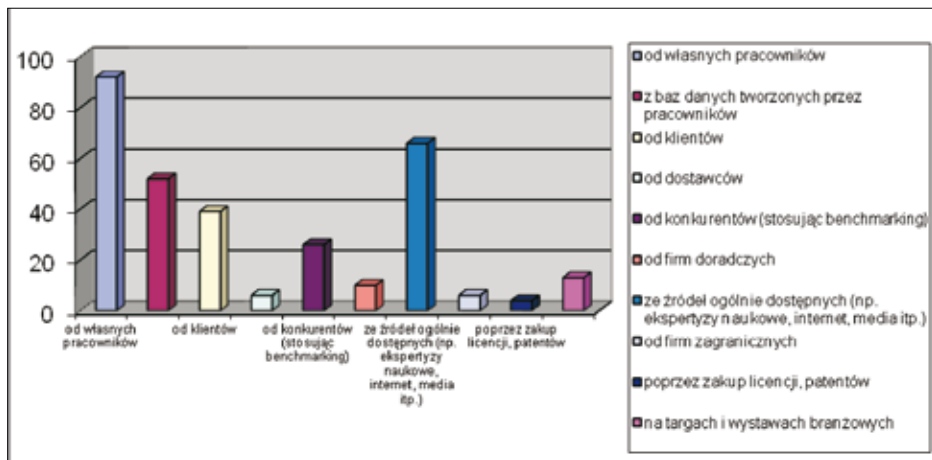
Jak wskazują wyniki badań, dostęp do informacji i wiedzy w badanych firmach ocenia się pozytywnie. Ograniczenia dostępu do informacji/wiedzy są rzadkością. Należy podkreślić, iż w badanych firmach istnieją komórki organizacyjne, które zajmują się pozyskiwaniem, organizowaniem i przekazywaniem informacji. Opinie respondentów w tej kwestii przedstawiono na wykresie 2.

Badania wyraźnie wskazują, że głównymi źródłami informacji/wiedzy dla sprawnego i skutecznego funkcjonowania firm są przede wszystkim: zatrudnieni pracownicy w firmie (95,1% wskazań), źródła ogólnodostępne (ekspertyzy naukowe, Internet, media), firmy doradcze (65% wypowiedzi), bazy danych tworzone przez pracowników (45,1%) i klienci (38%).

W nowoczesnych organizacjach występują wyspecjalizowane komórki organizacyjne zajmujące się pozyskiwaniem, przetwarzaniem, organizowaniem oraz przekazywaniem informacji i wiedzy. Czy w polskich przedsiębiorstwach funk-

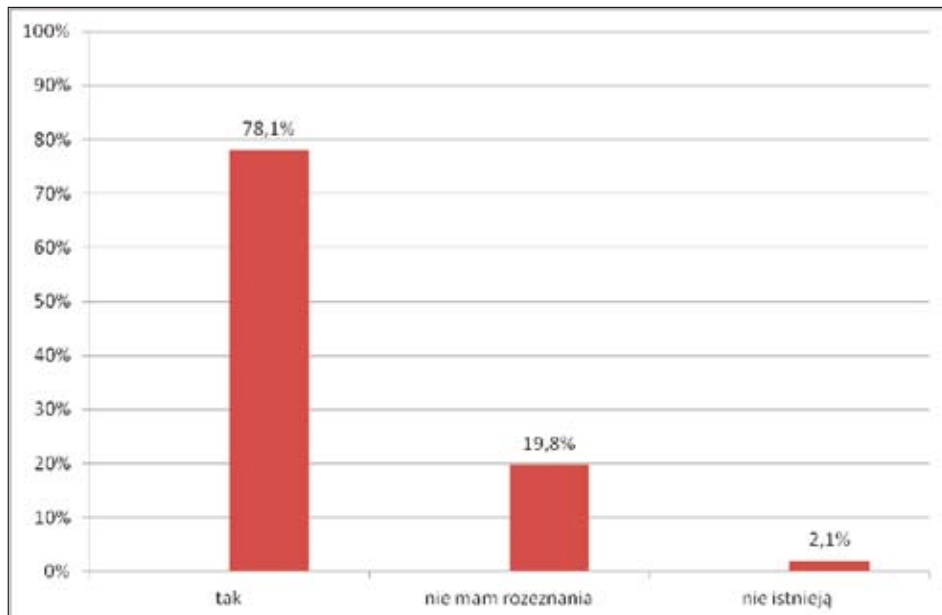
cjonują takie komórki organizacyjne? Na to pytanie starano się odpowiedzieć na drodze dociekań badawczych (wykres 3).

Wykres 2. Źródła pozyskiwanych informacji/wiedzy dotyczące sprawnego i skutecznego prowadzenia działalności firmy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

Wykres 3. Istnienie komórek organizacyjnych zajmujących się pozyskiwaniem, przetwarzaniem, organizowaniem, przekazywaniem informacji, wiedzy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

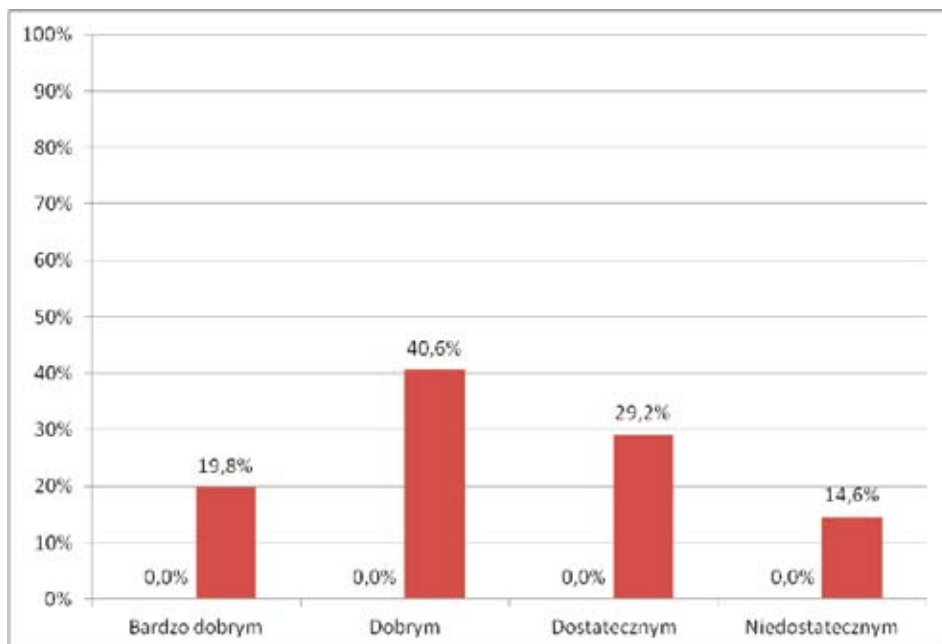
Zdecydowana większość badanych (78,1%) respondentów opowiedziała się za istnieniem komórek organizacyjnych zajmujących się pozyskiwaniem, przetwarzaniem i przekazywaniem informacji i wiedzy. Natomiast niepokoi fakt, że 19,8% badanych nie ma rozeznania, że takie komórki funkcjonują. Świadczy to o niewiedzy lub braku funkcjonowania takich wydzielonych komórek organizacyjnych.

W celu określenia sprawności systemu zarządzania wiedzą w badanych firmach, staje się to dość ważne. Do podstawowych procesów zarządzania wiedzą w dotychczasowych naszych rozważaniach zaliczamy przede wszystkim:

- lokalizowanie wiedzy,
- pozyskiwanie wiedzy ze źródeł zewnętrznych i wewnętrznych,
- rozwijanie wiedzy,
- dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie,
- wykorzystanie wiedzy,
- zachowanie wiedzy.

Jak badani oceniają funkcjonujący system informacyjno-decyzyjny, który w przedsiębiorstwie powinien umożliwiać i wpływać na sprawne i skuteczne nim zarządzanie? Zadane w tym kontekście pytanie dotyczyło oceny przez badanych funkcjonującego systemu informacyjno-decyzyjnego, który wpływa i umożliwia tworzenie i rozpowszechnianie wiedzy (wykres 4).

Wykres 4. Ocena systemu informacyjno-decyzyjnego na tworzenie i rozpowszechnianie wiedzy w opinii badanych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Jak wynika z wypowiedzi przedstawionych na wykresie 4, ogólnie badani oceniają na poziomie bardzo dobrym i dobrym funkcjonowanie omawianego systemu (60,4% wypowiedzi). Na poziomie dostatecznym ocenia ten system 29,2% badanych. Natomiast o niedostatecznym funkcjonowaniu systemu informacyjno-decyzyjnego w badanych firmach wypowiada się 14,6% ankietowanych.

Zarządzanie wiedzą jest nowym wyzwaniem dla zarządzających zasobami ludzkimi, zarówno dla kreatorów, jak i odpowiedzialnych realizatorów polityki personalnej przedsiębiorstwa. Wielu badaczy zwraca uwagę, iż system zarządzania zasobami ludzkimi już na etapie wdrażania koncepcji zarządzania wiedzą, powinien zostać dostosowany do jej celów, zadań i potrzeb<sup>14</sup>. Wynika to z konieczności dostosowania go do nowych warunków, zwłaszcza działania gospodarki opartej na wiedzy i zarządzania wiedzą w organizacji<sup>15</sup>. Stąd pomiędzy zarządzaniem wiedzą a zarządzaniem zasobami ludzkimi pojawia się coraz więcej wspólnych płaszczyzn (obszarów). Występuje coraz większa tendencja wykorzystywania technik zarządzania do wspierania działań związanych z zatrudnianiem i zatrzymywaniem ludzi w organizacji, jak również pozyskiwaniem i rozpowszechnianiem wiedzy ukrytej. Coraz częściej w literaturze przedmiotu możemy spotkać się ze stwierdzeniami, które traktują zarządzanie wiedzą jako nową (rozwiniętą) formę zarządzania zasobami ludzkimi. Podobnie w rozważaniach autora niniejszego opracowania, takie podejście jest najbardziej słuszne i rozwijane w badaniach empirycznych w odniesieniu do firm.

Obecnie większość podejmowanych przez organizacje czy też firmy inicjatyw z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, jak również wdrażania oraz realizacji programów zarządzania wiedzą jest inspirowana przez komórki personalne (komórki ds. osobowych), które zaczynają pełnić nowe funkcje:

- ściślej współpracują z kierownictwem (menedżerami) różnych szczebli zarządzania,
- pełnią funkcje inspiratora, kreatora, projektanta określonych rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi,
- są częstymi konsultantami, doradcami wszystkich pracowników<sup>16</sup>.

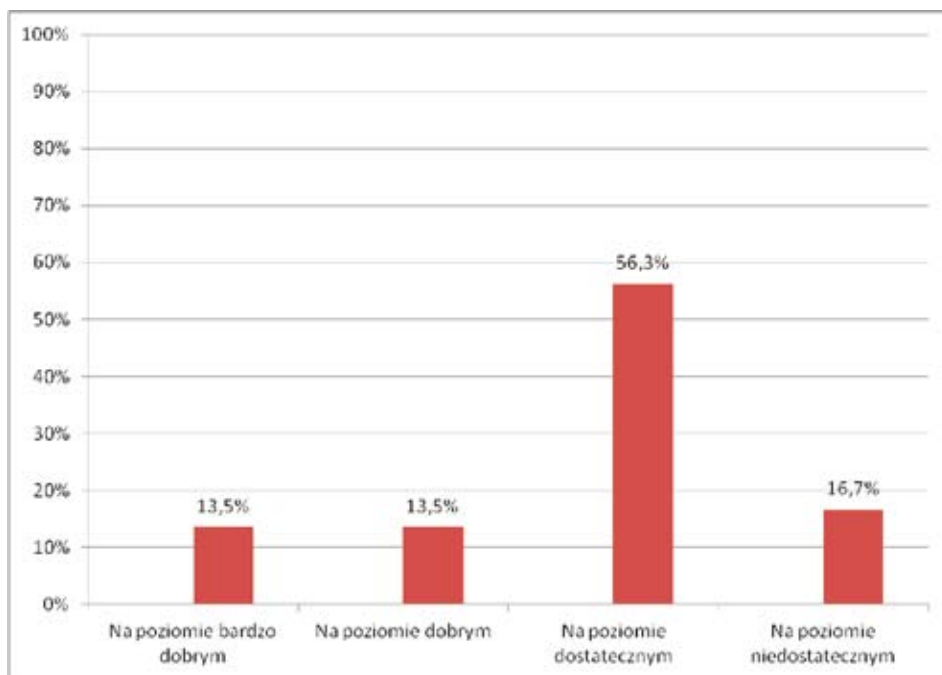
Konkludując, możemy stwierdzić, że poprzez sprawne i skuteczne zarządzanie ludźmi sprzyjamy i wpływamy na procesy zarządzania wiedzą, czyli na jej pozyskiwanie, tworzenie i dzielenie się wiedzą. Wymiar praktyczny moich rozważań został zawarty w pytaniu do badanej kadry kierowniczej firm. Respondenci zapytani zostali o swoją ocenę, czy obecnie funkcjonujący system kierowania ludźmi sprzyja omawianym procesom? Odpowiedzi i oceny badanych na to pytanie przedstawiono na wykresie 5.

<sup>14</sup> M.W. Staniewski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. Vizja Press & IT, Warszawa 2008, s. 62.

<sup>15</sup> B. Mikuła, *Dostosowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi do wymagań zarządzania wiedzą*, „E-mentor” czasopismo elektroniczne SGH, nr 16, Warszawa 2007, s. 2-3.

<sup>16</sup> M.W. Staniewski, op. cit., s. 63.

Wykres 5. Ocena funkcjonującego systemu kierowania ludźmi sprzyjająca i umożliwiająca podejmowanie działań w zakresie pozyskiwania, tworzenia i dzielenia się wiedzą



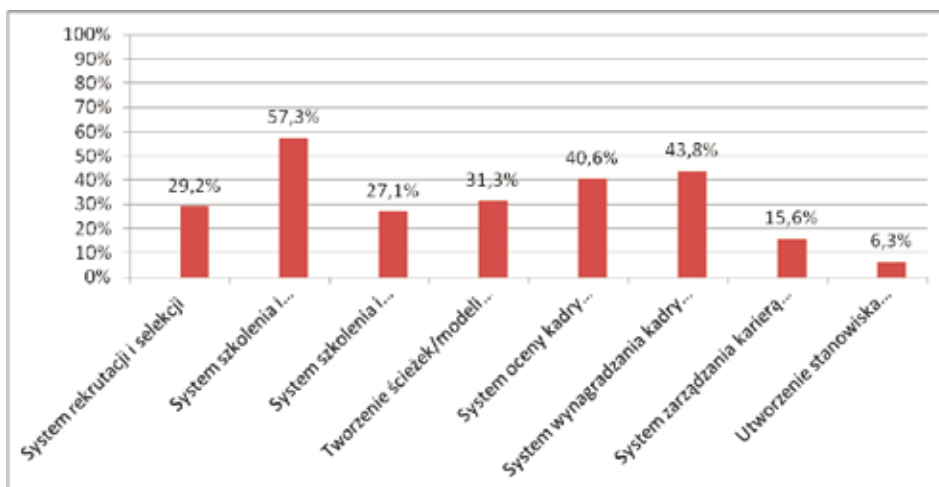
Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań.

Wyniki badań wskazują, iż funkcjonujący system kierowania ludźmi w badanych firmach nie do końca sprzyja i umożliwia podejmowanie działań w zakresie zarządzania wiedzą. Mamy na myśli jej pozyskiwanie, tworzenie i dzielenie się wiedzą. Niestety, zaledwie ponad połowa (56,3%) badanych firm oceniła ten proces na poziomie dostatecznym, a tylko 27,0% na poziomie dobrym i bardzo dobrym. Natomiast na poziomie niedostatecznym oceniło ten proces 16,7% badanych firm, co jest zjawiskiem bardzo niepokojącym.

Należy zaakcentować, że w systemie zarządzania wiedzą uczestniczą również działy personalne, które są kreatorem określonej polityki personalnej. Oczywiście skuteczna realizacja określonej polityki personalnej wymaga pełnego zaangażowania zarówno kadry zarządzającej, kierowników średniego i niższego szczebla, jak i służb personalnych (kadrowych)<sup>17</sup>. Należy zauważyć, że pewne elementy (procesy) polityki personalnej w mniejszym lub większym stopniu sprzyjają (umożliwiają) i wspierają podejmowanie działań związanych z pozyskiwaniem, dzieleniem się wiedzą i informacją. Dlatego też poproszono badanych o wyrażenie w tym kontekście swoich opinii i wypowiedzi, które były pomocne w dociekaniach naukowych autora artykułu (wykres 6).

<sup>17</sup> K. Piotrkowski, *Metody i techniki zarządzania personelem*, WAT, Warszawa 2007, s. 98.

Wykres 6. Elementy polityki personalnej najbardziej sprzyjające i wspierające podejmowanie działań w zakresie pozyskiwania, tworzenia i dzielenia się wiedzą, informacją



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Wyniki badań wyraźnie wskazują na duże znaczenie szkoleń kadry kierowniczej i pracowników, system wynagradzania oraz system oceny kadry i pracowników, jako główne i ważne elementy polityki personalnej wspierające działania w zakresie pozyskiwania, tworzenia i dzielenia się wiedzą i informacją. Mając na uwadze badane firmy, to właśnie wynagrodzenia mają duży wpływ na procesy zarządzania wiedzą. Należy zaakcentować, że w firmach stosuje się elastyczne systemy wynagradzania, które sprzyjają omawianym procesom zarządzania wiedzą. Fakt ten potwierdzają ankietowani badanych firm w swoich wypowiedziach i komentarzach.

## Podsumowanie

Obecnie w polskich przedsiębiorstwach istnieje duże zapotrzebowanie na nową wiedzę w głównych jego procesach. Jak wykazały badania, źródłami wiedzy w działalności polskich przedsiębiorstw są przede wszystkim: eksperci wewnątrzni, pracownicy przedsiębiorstwa, eksperci zewnętrzni oraz klienci i dostawcy. Dostęp do uzyskanej i zgromadzonej wiedzy w istniejących bazach danych jest ogólnie dostępny, choć wymaga jeszcze udoskonalenia. Ogólnie na dobrym poziomie oceniono system informacyjno-decyzyjny sprzyjający tworzeniu i rozpowszechnianiu wiedzy. Należy zaakcentować, że w systemie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach uczestniczą również działy personalne, które są kreatorem określonej polityki personalnej. Oczywiście skuteczna realizacja polityki personalnej wynikająca ze strategii firm wymaga pełnego zaangażowania kadry zarządzającej, kierowników średniego i niższego szczebla, jak również komórek personalnych. Należy za-

uważyć, że występujące elementy w procesie polityki personalnej w mniejszym lub większym stopniu umożliwiają i wspierają podejmowanie działań w procesie zarządzania wiedzą.

## KNOWLEDGE MANAGEMENT IN POLISH ENTERPRISES

**Summary:** Currently Polish companies are in growing demand for modern knowledge about their major processes. Research has shown that the sources of knowledge in the activity of Polish companies are, above all: internal experts, employees of the company, external experts, and customers and suppliers. Access to the knowledge acquired and stored in existing databases is generally available, although it still needs some improvement. The information-decision system which favors to developing and distributing of knowledge in the investigated companies has been highly scored. Should be emphasized that human resources departments which create specific personnel policy are also involved in systems of knowledge management in companies. Of course, the full commitment of senior management, middle managers and lower-level staff as well as the human resources cells of the companies is necessary for the effective implementation of personnel policies resulting from the strategy of companies. It should be noted that the elements present in the personnel policy to a lesser or greater extent, enable and support the process of taking action in knowledge management process in companies.

**Keywords:** knowledge, knowledge management, knowledge management process.

### LITERATURA

- [1] DRUCKER P., *Prokapitalistyczne społeczeństwa*, PWN, Warszawa 1999.
- [2] GONCIARSKI W. (red. nauk.), *Zarządzanie w warunkach gospodarki cyfrowej*, WAT, Warszawa 2010.
- [3] JASHAPARA A., *Konowledge Management. An Integrated Approach*, Prentice Hall, Harlow, Essex 2004.
- [4] KOŹMIŃSKI A., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.
- [5] KOZAKIEWICZ-CHLEBOWSKA A., *Koncepcje zarządzania wiedzą, jej geneza, zastosowanie i perspektywy*, Wydział Zarządzania, Akademia Górniczo-Hutnicza, Kraków 2001.
- [6] KOTARBA W., *Ochrona wiedzy w Polsce*, Wyd. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2005.
- [7] NONAKA J., TAKEUCHI H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Wyd. Poltex, Warszawa 2000.
- [8] MIKUŁA B., *Dostosowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi do wymagań zarządzania wiedzą*, „E-mentor” czasopismo elektroniczne SGH, nr 16, Warszawa 2007.
- [9] BŁASZCZYK A., BRDULAK J., GUZIK M., PAWLUCZUK A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004.
- [10] PIOTRKOWSKI K., *Realizacja funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*, raport z badań własnych, WAT, Warszawa 2012.
- [11] PIOTRKOWSKI K., *Metody i techniki zarządzania personelem*, WAT, Warszawa 2007.
- [12] PIOTRKOWSKI K., *Organizacja i zarządzanie*, Wyd. Almamater WSE, Warszawa 2006.
- [13] STANIEWSKI M.W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. Vizja Press & IT, Warszawa 2008.

- [14] SZAŁKOWSKI A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
- [15] WYRZYKOWSKA B., KARBOWIAK K., *Kierowanie zasobami ludzkimi*, Wyd. SGGW, Warszawa 2009.
- [16] <http://www.encyklopedia.wp.pl>



# **THE INFLUENCE OF INTELLECTUAL CAPITAL IN THE ORGANIZATION ON CREATING THE COMPETITIVE ADVANTAGE**

**WIESŁAW HARASIM**

WARSAW COLLEGE OF PROMOTION

**JACEK DZIWULSKI**

LUBLIN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY  
FACULTY OF MANAGEMENT  
DEPARTMENT OF MARKETING

## **Introduction**

Changes that have been taking place in the organisation since the last century, their range and speed of progression, cause that the process of their perception, understanding and description seems to be more and more incongruous to them. We got used to traditional understanding the organization, to perceiving complex existences and institutions as organisations, to traditional management understanding.

Considering that both the type and the way of resources, elements of an organization and existing relations between them understanding has been changing, therefore understanding the entirety they form must be changed. We have been experiencing transformation which is going to transform a new decade economy, which I call “**A new era of civilisation**”.

To solve problems quickly and effectively, enterprises must have appropriate intellectual capital. Intellectual capital management is getting the most fundamental element in organization management.

The assumption that the manager that meets the needs of global organization should be the leader having both professional and management competences differs from the traditional leader definition.

According to Wiesław Harasim’s theory, organization of the future will need visionaries. The following question could be stated: Who is therefore a visionary and what characteristics should he have? According to the mentioned author “**Visionary** – that is someone who, in the notion of vision, is able to give (a kind of virtuality) “time and space” coordinates to the notion of vision, having his feet firmly on the ground (Harasim, 2007). *The manager of the future* is a “Citizen of

the World". **Citizen of the World** (Harasim, 2007) is someone who is devoid of any space, culture, race or linguistic barriers.

Nowadays and also in future those who cope and will cope the best are going to be people having both paradox characteristics: being the citizen of the world and being a visionary – having his feet firmly on the ground.

## 1. The field of competitive advantage

The competitive advantage of an organization is considered in three dimensions: property, access and effectiveness of execution. Two strategic orientations can be identified in each of them: on creating value of an organization and on freedom of strategic action restriction of the competitor. Each strategy of enterprise development is single, but it is based on many competitive advantages. M. Bratnicki presented the following configuration of competitive advantages' dimensions with the strategic orientation of an organization.

Table 1. Main sources of organization's competitive advantages

Dimensions of competitive advantage	Strategic orientation	
	On creating value of an organization	On freedom of strategic action restriction of the competitor
Possession	Active gaining and storing resources and competences, forming the variety of an organization.	Restricting strategic competitor freedom of action in creating resources and competences, valuable from strategic point of view.
Access to resources and competences	Creating the access to resources and competences by constructing the net of connections with different stakeholders (e.g. suppliers, recipients, consumers, etc.)	Restriction of the access for competitors to potential valuable resources and competences from the strategic point of view (e.g. high rank specialists).
Realization efficiency based on the constant improvement	Active learning formation having the purpose of achieving a high level of effectiveness by people.	Delaying competitors organizational learning to discourage them from effective creating new competences as well as creating them a development barrier.

Source: M. Bratnicki (2001). In: *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Katowice: Gnome, p. 17

According to V.P. Ridnova and Ch. J. Fombrun (Ridnova and Fombrun, 1999, pp. 691-710) there are six key processes forming the field of competitive advantage:

- a) *strategic investment* – it intends to create and take advantage of the possibility of economic pension receiving,
- b) *building the social organization's picture* – providing information about strategic company investments, offering well prepared interpretations about

- strategic movements, obtruding desired symbols on stakeholders, building reputation of the organization,
- c) *forming the vision of organization* – stating long term targets directing the company, integrating material resources with non-material ones and harmonising strategic investment with their projections,
  - d) *resources arrangement by actors of market game* – it is a realization of purchase and sale decision, investment and employment, which gradually build resource and structural business management on the market, and particularly create a strategic position of a company,
  - e) *defining the success of an organization* – external stakeholders estimate the potential of forming values and formulate organisation in strategic groups, which arrange in reputation ratings,
  - f) *forming the theory of activity* – it includes understanding by the stakeholders the essence of effective resources and products allocation as well as perspectives for future existing in a given social group's field of vision.

Cohesion of first three processes activated by the organization has the influence on its competitiveness. Strategic projections not supported with investments lead to trust loss on the market. On the other hand, investments not supported with these projections lead to restrictions in forming the values potential of the organization. Both these processes not assisted with the vision lose permanence, which is enormously essential in forming the competitive advantage. Forming the competitive advantage takes place with external stakeholders who have to take into consideration factors and conditionings in market game competition. Competitive advantage takes place in both social and economic ranges. Therefore, the organization and its stakeholders form strategic reality together, in which they operate integrating markets and resources as well as organisational cultures with theories of market game management.

K. Obłój (Obłój, 2002, p. 104) proposes the concept of competitive advantage which includes four basic types of advantage:

- natural – for many years localisation, access to resources and legal regulations have been mostly typical advantages;
- relation between price and quality – in theory we can distinguish two advantages: expense and quality. In practice, competitive advantage is formed with relation perception between the price and quality;
- service system which increases costs of change – it assumes permanent partnership between suppliers and recipients. The process of forming such relation is composed of three aspects. Firstly, accurate selection of recipients as it is connected with investments and investments refund is only guaranteed with long term relation. The second aspect is offering such a combination of products and services that would solve the important problem for the specific recipient. Therefore, organisations adjust their offer to important client segments to determine their needs' dynamics and to monitor systematically the level of satisfaction from the offer. Thirdly,

companies apply the strategy coming beyond the passive supplier, taking partly responsibility for effects of products and services application, they serve consultancy as well as constantly monitor recipients' needs and try to surprise them with high level of services;

- service system forming the high entry barriers – it is based on positive feedback. In practice, it means that the strength of company superiority on the market increases while strength of competitors decreases together with lapse of time. The reason can be law regulations regulating business, increasing costs of suppliers chain and recipients maintenance or appearance of dominating on the market organization management standard.

In the competence strategy the thing is that the organization should stand out among others. It can be treated as the process of considering new positions, pulling consumers away from existing markets or attracting new consumers to the market. Strategic positions are not always apparent and searching for them requires creative thinking and deep insight. New positions are mostly open for organizations in the process of changes: new groups of consumers, new appliances and information system are formed (Porter, 2001, pp. 46-59).

In order to make this management effective and assuring for the organization the ability of fast and flexible reaction to market challenges, the following conditions must be fulfilled:

1. Organizations need to have properly organised and operating information system, to be able to choose these factors which influence their strategies. In their information systems, organizations should store data about social and economy global policy, science and technology, demography and ecology, strategic intentions of central institutions, about labour and research and development posts plans, etc.
2. Organizations must draw up forecast of their sphere in significant for them horizons of the future.
3. Organizations should precisely determine their future market positions, that is related to targets which are to be achieved (service, social, prestigious, sources of funds, etc.)
4. Companies must find so called *domains of action* (production or service areas), which would determine where and who they are going to offer their services to and what is more – markets on which the companies want to operate would be attractive enough.
5. Each organization must determine internal conditions concerning strategy realisation, that is the ability to introduce changes and organisational innovations. These processes are influenced by: owned human resources, processing capacities, science and technology resources, financial resources, innovation capabilities and information resources.
6. Optimal strategy selection is based on previous situation of an organization and also on position to be achieved in future. Organizations should

work out few so called strategic options and choose one, which would be transformed into strategy. The choice of optimal alternative is difficult as none of them is beneficial for the organization with the point of view of its all present and future targets. Western enterprises employ the simplest that is measurable selection criteria.

7. Each organization needs to work out a strategy plan. The plan should include the following issues:
  - a) the scope and areas of activity, that is zones of operating, markets and their segments, services assortment, groups of attended consumers and their needs,
  - b) directions of extending or reducing the activity: retiring from less important or endangered segments, extending activities in attractive socially useful spheres of service by enhancing market and reducing expenses, suitable diversification activities (strategic alliances, adding a new range of services),
  - c) methods of non-invasive income increase by changing work organisation,
  - d) innovation activities, which would include changes in information and communication technology, the service process, the management system, personnel potential development by educating and improving the marketing approach,
  - e) the rate of human, financial and material resources essential to achieve targets.
8. Companies should create the system of early warning, which would let it notice early enough important for its business changes in the surroundings and therefore to take proper adapting activity.
9. The administration of an organization need to get personnel's support for introduced strategy. Each strategy implies multi-aspect changes (organisational, social, economic, structural, etc.), what is connected with resistances to introduced strategies. This resistance should be overcome by carrying the negotiation process with the staff, providing them with information access, giving subordinates a comprehensive explanation on the subject of profits coming from changes.
10. The administration of an organization should supervise and control actions connected with strategy realisation. Current supervision can be guaranteed by the strategic results card, which is a system instrument of strategy transfer onto operational programs.

## **2. Intellectual capital management**

So far, we have tended to concentrate on pure theory of intellectual capital issue. It is high time to wonder what the managers' role is and how it is going to be in creating and maintaining the intellectual capital on the highest level. All the more we have entered

the period, when numerous consultants and advisers persuade that it is necessary to introduce intellectual capital management in organizations (Penc, 2000).

Editor-in-chief of “Forbes ASAP” believes that intellectual capital is the most desired “resource” of contemporary world and “king“ of the last decade of past century. Thus, for last few years managers have been imposed to new, unknown issue and future of the whole organization will depend on their contribution and skills. Recession seems to be the biggest obstacle, which carries along with cut budgets and massive dismissals.

To manage efficiently, it is necessary to understand the need of management at first and notice sense in it. Looking into the past, it is easy to notice changes which conquered the technology, economy, politics or industry world in the last fifty years. Production of new and more efficient machines, entering constantly new domains and activity horizons, conquering the universe, and even change of sex. We got convinced that human brain’s capabilities are unlimited and slowly we get to know mechanisms occurring in human being. The best example for these thesis are situation and intellectual level in the army, which mostly has unlimited agreement for carrying different researches and tests, uses nearly unlimited financial means as well as human resources (Skuza, 2002).

Businessmen, managers and other people engaged in constant intellectual capital improvement will have to:

- observe social and group processes,
- form the area supporting the free flow of information and knowledge,
- creating high trust culture,
- releasing the ability and intellectual resources dozing in each of us, as we are the barrier on the way of development.

A new generation worker that is so called “independent worker”, who choses an employer by himself, he does not find bureaucracy and hierarchy an obstacle, as they subside to the background. Bogusław Skuza considers that as the biggest obstacle as suddenly instead of preparing for better financial results, statements and reports requirement, we have to switch to completely different course of thinking, namely that people form organization and they need to be included to the capital of an enterprise (Skuza, 2002).

A proper employee’s choice with respect to skills and qualifications consideration must go together with social competences held by them. These second are going to decide about employee’s suitability for an organization as well as involvement in new values creating because social competences determine acceptance and sharing joint values and culture of an enterprise (Kwiatkowski, 2000).

So far it has not been stressed how essential are culture, value-system and trust functioning in an organization in the process of making decisions. Culture of high trust is an ability to provide the accomplishment discipline of tasks imposed to the organization connected with keeping the functional structures and individuals’ freedom. Inseparable element of the culture is awarding the successes, but also allowing

failures in the process of forming and obviously motivating for constant learning, to reproduce and develop creative skills of the organization (Skuzza, 2002).

The next task of intellectual capital management is orientation on creating new values, that is innovation stimulating. Managers, for whom keeping the current position, activity independence and authority are important, may feel endangered when new talents, ideas or the way of functioning appear. That is the next difficulty in the intellectual capital management which will have to be overcome by managers. They will face much more tasks than they have had so far, and to get respect they will have to demonstrate hard work each day and participation in units work and also creating positive atmosphere among employees.

It is also necessary to build relations, individual and group integration. The way family structures, women and men professional positions change, the same way an approach to subordinates and associates in organizations must change. People tired with daily responsibilities at work should find delight and happiness in occupation community from now on. In case of not complying with this condition, the organization is exposed to loss of valuable, qualified staff. The very significant characteristic of "independent worker" is the will of passionate involvement in duties of an organization. He carries out tasks not because he is ordered to, but because he identifies himself with them and he believes in them (Kasiewicz at al., 2006).

To sum up, let us define four main tasks of intellectual capital management.

1. Refuting myths that leadership is attributed strictly to the highest positions. Leadership is to be perceived as work and duty of people involved in the process of forming values, we do not inherit it in genes, but we learn it in the process of work.
2. We build direct relations and interpersonal relationships. In the heart of these relations, there is trust, without which it is not possible to lead people.
3. Leaders in organisations should gather initiative around. They should not wait for consent or approval or disapproval voices. All actions or decisions of managers require mobility and activity and also rapid adjustment to new conditions.
4. Self-education or rather "self-management" is an essential element of intellectual capital management. It is easy to do harm to employees without it or discourage them to work.

The last element, that is finding the formula for self-life is the most difficult to satisfy. By the time of getting to know oneself, what we want and why, our virtues and weaknesses, we are not possible to achieve success in any field (Skuzza, 2002).

Intellectual capital management forces an organization to intelligent actions by applying:

- innovation,
- making creative decisions,
- constant work of its personnel based on high value knowledge, which is used on all management levels.

As a result of these actions, the organization produces and supplies more and more valuable products and services and its effectiveness and efficiency rise.

Management is related to intellectual individual, people capital and includes intellectual capital management of the organization. One should understand them as a special way of knowledge flow between human capital, client and organizational one as well as the influence on values creating.

Intellectual capital management generates lots of various tasks, and the way of their realisation is linked with specific of the given company, including vision, mission, strategy, policy, advancement in intellectual capital diagnosing, owned organizational and financial capabilities. The process of intellectual capital management requires the strict determination of entry and output data. The enterprise needs to state how it understands intellectual capital, list components and create the system of self-management.

Intellectual capital management that is:

- basic instrument of future management,
- a chance for extreme change in the way of thinking and actions of each subject.
- Intellectual capital management includes:
  - intellectual capital management of a person
  - intellectual capital management (intellectual capital of working staff)
  - intellectual capital management of an organization (Mikuła, 2002, p. 10).

Moreover, intellectual capital management includes:

- learning from consumers,
- acquiring knowledge from other organizations and people,
- creating the system of constant knowledge acquiring and taking advantage of it within the framework of the company.

Intellectual capital management is an activity comprising:

- basic management functions,
- aiming at all intellectual capital elements coordination,
- for the purpose of efficient and effective targets established by the organization achieving.

Intellectual capital management should be considered through the prism of:

- employee, intellectual capital management of a person,
- working staff, intellectual capital management of working staff,
- the whole organization, intellectual capital management of the organization.

The way of intellectual capital management in the organization depends on:

- accepted conception of intellectual capital,
- strategy of the organization,
- situational conditionings.

The process of intellectual management in the organization includes:

- expanding policy concerning intellectual capital,
- writing and storing data in the database related to intellectual capital,



- growth, renovation and spreading the intellectual capital,
- intellectual capital protection,
- intellectual capital monitoring.

In the management by value, there should be considered correlations between bore costs on intellectual assets and market value as well as time movements between these costs and predicted economic profits. The aim of an organization is value maximising. Costs profitability depends not only on intellectual resources allocation efficiency, but more and more it depends on efficiency of intellectual capital use.

Intellectual capital, comprising structural, human and relations with consumers capital as the resource has the significant influence on the management quality improvement. Proper management of intellectual capital makes it possible to develop the quality of leadership in each organization.

Management is a constant, non-random choice of targets and working methods among these known and obtainable ones. The essence of management process is deciding about targets, methods and means of working (Jerzak, 1994, p. 24).

Starting with the definition of management, intellectual capital management can be described as forming the given integrity activity, including basic management functions and diverted to efficient and effective achieving of determined by the company targets (Maksymowicz, 2002, p. 348). Indeed, management gives instructions, how with the use of different planning, organisational, inspirational and control instruments induce subordinates to carry out orders of the leader directed at the productivity of all company's resources.

Taking into consideration the problem of intellectual capital management, one should look at the resource form through the prism of three levels of organisation (employee, working staff and the whole organization), what results in:

- intellectual capital management,
- intellectual capital management (intellectual capital of the working staff),
- intellectual capital management of an organization (Mikuła, 2002, p. 10).

Profits that can be achieved by companies thanks to intellectual capital management:

- increasing value of intellectual capital,
- determining requirements of knowledge, experience and qualifications based on accepted strategy,
- eliminating possibilities of committing the same mistakes again,
- encouraging to innovation,
- taking advantage of gained up to now knowledge,
- better adjusting to company's needs training subjects,
- better usage of information and technology means,
- ensuring intellectual resources and knowledge development, maintenance and protection in the company,
- creating knowledge promoting and introducing innovation by each organization's employee,

- knowledge and evaluation applying for planning the realisation of tasks and targets,
- sharing knowledge, storing it, distribution to proper action places,
- work and organization restructuration modifying in such a way, that it could apply knowledge more effectively, could have benefits from knowledge resources exploitation, minimise knowledge lacks, develop knowledge which favours adding value to its products and services,
- management, creating and controlling future and relying on long-term knowledge targets realisation, especially in the field of investment, applying innovation, results of researches and development, strategic alliances, gaining new knowledge (Ćwiklicki, 1999, p. 16, Dolińska, 2000, pp. 13-14, Fitz-Enc, 2001, pp. 269-272).

Intellectual capital management plays a huge role in company development. According to K. Kälina and P. Múri development means both: technology, services and products improvement as well as improvement of planning methods, deciding, controlling and situation judgement in which the company is, so improving all management activities (Kälink and Múri, 1998, p. 174). Intellectual capital management forces the company to intelligent activities by applying innovations, making creative decisions and constant work of its personnel based on high value knowledge, which is used on all management levels. The result of such behaviour is creating and offering more and more valuable products and services by the company and increase of efficiency and effectiveness in its business.

Intellectual capital management contributes to increase of the level of company's integration.

Treating the intellectual capital of individual as the subject of management changes the methods of realisation of many practical actions such as: employee selection, prediction and realisation professional careers, selection of learning methods and job development, research of professional usefulness for the given position and reacting in crisis situations (Mikuła et.al., 2002, p. 46).

Functioning in an organisation we are obliged to be able to manage the obtained knowledge, classify information with specific criteria. These criteria must evaluate, they should be still subjected to verification with usefulness for an organization. The earlier we learn how to manage our knowledge and to verify it, the bigger influence it will have, not only on our intellectual development but also on technology progress.

Key requirements that make possible to create and increase intellectual capital in an organisation:

- quality policy, by formulating frameworks to setting quality targets (the most essential is consumer satisfaction increase),
- employees' commitment to constant improving the quality system management,
- making employees realise their roles in satisfying consumer's requirements,

- obligation to constant monitoring requirements of the consumer,
- obligation to inspections related to the reached level by its position and return information from the client,
- obligation to constant improvement of activities and processes.

## WPŁYW KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO W ORGANIZACJI NA BUDOWANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

**Streszczenie:** W artykule podjęto próbę przybliżenia tematyki związanej z zarządzaniem kapitałem intelektualnym w organizacji dla budowania przewagi konkurencyjnej na rynku. Źródłem efektywności zarządzania organizacją jest umiejętne wykorzystanie zmiany przez rozwijanie procesów innowacyjnych i przedsiębiorczości. Na początku artykułu przedstawiono rozważania na temat budowania przewagi konkurencyjnej na rynku. Przewaga konkurencyjna organizacji jest rozpatrywana w trzech wymiarach: własności, dostępu i efektywności wykonania. W każdym z nich można wyróżnić dwie orientacje strategiczne: na tworzenie wartości organizacji i na ograniczenie swobody manewru strategicznego konkurenta. Następnie przeprowadzono rozważania nad tym, jak zarządzać kapitałem intelektualnym. Zarządzanie odnosi się do kapitału intelektualnego człowieka, ludzi oraz obejmuje zarządzanie kapitałem intelektualnym organizacji. Należy rozumieć je jako szczególnie rodzaj przepływu wiedzy pomiędzy kapitałem ludzkim, klienta i organizacyjnym, a także wpływ na kreowanie wartości.

**Słowa kluczowe:** kapitał intelektualny, przewaga konkurencyjna, zarządzanie kapitałem intelektualnym.

### REFERENCES

- [1] BRATNICKI M., *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wyd. Wyższej Szkoły Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2000.
- [2] BRATNICKI M., STRUŻYNA J. (eds.), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2001.
- [3] BRDULAK J.J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
- [4] BUCKINGHAM M., COFFMAN C., *Po pierwsze złam wszelkie zasady. Co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej. Klasyka biznesu*, New Media, Warszawa 2010.
- [5] ĆWIKLIICKI M., *Wiedza zarządzana kluczem sukcesu*, „Manager”, no. 4/1999.
- [6] DOLIŃSKA M., *Zarządzanie wiedzą w uczącej się organizacji*, „Organizacja i Kreowanie”, no. 4/2000.
- [7] DRUCKER P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- [8] DRUCKER P.F., *Management Challenges for 21st Century*, Harper Business, New York 1999.
- [9] EDVINSSON L., MALONE M.S., *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa, odnajdując jego ukryte korzenie*, PWN, Warszawa 2002.
- [10] FITZ-ENC J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- [11] HARASIM W., DZIWULSKI J., *Human Capital Management in organisation of the future*, [in:] Wereda W. & Starnawska S. (eds.), *Competitive and cooperative business*

- strategies for efficient outcomes in different markets – internal organizational driver*, University of Natural Sciences and Humanities, Siedlce 2011.
- [12] HARASIM W, DZIWIŃSKI J., *Influence of human capital management in organization to create competitive advantage*, [in:] Domańska-Szaruga B. & Wereda W. (eds.), *Management under conditions of risk and uncertainty*, Siedlce University of Natural Sciences and Humanities, Studio Emka, Warszawa 2011.
- [13] HARASIM W., *Współczesne najnowsze trendy i wyzwania świata w strategiach zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Совершенствоавние экономического механизма функционирования инвестиционно-строительного и жилищно-коммунального комплексов, Сборник научных трудов*, Москва 2007.
- [15] JERZAK M.W., *Organizatoryka inżynierska*, cz. 1, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 1994.
- [14] KÄLINK K., MŪRI P., *Kierować sobą i innymi. Psychologia dla kadry kierowniczej*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- [15] KELLY K., *New Rules for The New Economy. 10 Radical Strategies for a Connected World*, Viking, New York 1998.
- [16] KWIATKOWSKI S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa 2000.
- [17] MAKSYMOWICZ Z., *Uwagi o zarządzaniu kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie*, [w:] J. Duraj (ed.), *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
- [18] MIKUŁA B., *Kapitał intelektualny jako podmiot zarządzania*, „Problemy Jakości”, no. 4/2002.
- [19] MIKUŁA B., PIETRUSZKA-ORTYL A., POTOCKI A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002.
- [20] NOGALSKI B, RYBNICKI J., *Zarządzanie portfelem kapitału intelektualnego*, [w:] A. Pocztowski (ed.), *Kapitał intelektualny: dylematy i wyzwania*, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz 2001.
- [21] OBLÓJ K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, 2002.
- [22] PENC J., *Menedżer w uczącej się organizacji*, Menadżer, Łódź 2000.
- [23] PORTER M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- [24] PORTER M.E., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.
- [25] RINDOVA V.P., FOMBRUM CH.J., *Constructing Competitive Advantage: The Role of Firm – Constituent Interaction*, [in:] „Strategic Management Journal”, no. 8/1999.
- [26] SKUZA B., *Kapitał intelektualny – perspektywa menedżera*, Seminarium Krytycznej Teorii Organizacji, 18 października 2002.
- [27] SKUZA B., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym na przykładzie grupy Skandia*, [w:] B. Wawrzyniak (ed.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- [28] SOBIECKI R. (ed.), *Podstawy przedsiębiorczości w pytaniach i odpowiedziach*, Difin, Warszawa 2003.
- [29] STACHOWICZ J., MACHULIK J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych*, Szumacher, Kielce 2001.
- [30] [www.e-mentor.edu.pl](http://www.e-mentor.edu.pl).
- [31] [www.gazeta-it.pl/zw/git39/zw\\_hr.html](http://www.gazeta-it.pl/zw/git39/zw_hr.html) (08.02.2007).
- [32] [www.konferencje.edu.pl](http://www.konferencje.edu.pl) (24.03.2007).
- [33] [www.nauka-polska/domański/pl](http://www.nauka-polska/domański/pl) (20.12.2006).

## **ZARZĄDZANIE DZIAŁALNOŚCIĄ INNOWACYJNĄ**

**ALICJA KRZEPICKA, JOLANTA TARAPATA**

WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA  
WYDZIAŁ CYBERNETYKI

### **Wstęp**

We współczesnych przedsiębiorstwach zdolność tworzenia i wdrażania innowacji jest znaczącym miernikiem ich sukcesu, determinuje ich pozycję rynkową. Od poziomu aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw uzależniony jest ich rozwój oraz stopień realizacji sformułowanych celów, zarówno krótkoterminowych, jak i strategicznych. Dynamika działań innowacyjnych wyznacza pozycję rynkową przedsiębiorstwa, jak również jest podstawowym czynnikiem kreującym jego wizerunek. Przedsiębiorstwa mogą być aktywne w zakresie działalności innowacyjnej, jeżeli jest ona odpowiednio zarządzana, a nie przebiega w sposób chaotyczny. Nie bez znaczenia jest tu znajomość uwarunkowań procesów innowacyjnych, określających wpływ, a także skuteczność instrumentów pobudzających działalność innowacyjną, oraz barier, które utrudniają lub uniemożliwiają przedsiębiorstwom podejmowanie aktywności innowacyjnej. Źródła osiągnięcia ponadprzeciętnych efektów w dłuższym okresie należy upatrywać w trwałej przewadze konkurencyjnej, z tego też względu opracowanie efektywnej strategii jest istotne dla rozkwitu firmy. Taką strategią niewątpliwie może być odpowiednia strategia innowacji, dla prawidłowego opracowania której niezbędna jest dogłębna charakterystyka otoczenia innowacyjnego oraz odpowiednia baza informacyjna. Przedsiębiorstwa powinny tworzyć warunki, które pozwolą im uwzględnić przyszłe możliwości i będą sprzyjać pojawieniu się innowacyjnej strategii, zapewniającej optymalizację warunków działania. Celem artykułu jest przedstawienie podstawowych aspektów dotyczących zarządzania działalnością innowacyjną z uwzględnieniem determinant warunkujących prowadzenie takiej działalności, jak również barier mogących stanowić istotne przeszkody do podjęcia działalności innowacyjnej przez przedsiębiorstwo.

### **1. Pojęcie innowacji i działalności innowacyjnej**

Każde przedsiębiorstwo, aby mogło się rozwijać efektywnie i dynamicznie, potrzebuje innowacji. Innowacja jest pojęciem, które w literaturze przedmiotu jest definiowane na różne sposoby. Za prekursora innowacji uważa się J.A. Schumpetera. W swoich pracach podkreślał on rolę „twórczej destrukcji” polegającej

na wewnętrznym niszczeniu starych struktur i tworzeniu w ich miejsce nowych, bardziej efektywnych. Innowacyjność przedsiębiorstw polega zatem na wykracaniu poza typowe zadania i praktyki rutynowe przedsiębiorstwa, na aktywnym poszukiwaniu możliwości i okazji rynkowych. „Twórcza destrukcja”, w rozumieniu J. Schumpetera, oznacza działalność polegającą na tworzeniu nowych kombinacji czynników produkcji, wprowadzaniu nowych wyrobów, wchodzeniu na nowe rynki, pozyskiwaniu nowych źródeł zaopatrzenia, opracowywaniu i wdrażaniu nowych technologii i metod, bardziej efektywnych rozwiązań w zakresie struktur organizacyjnych<sup>1</sup>.

Jak wynika z powyższego, J. Schumpeter rozpatrywał zagadnienie innowacji głównie pod kątem rozwiązań technicznych, gdyż wiedza i informacja nie odgrywały wówczas tak znaczącej roli, jak współcześnie. Dziś termin „innowacje” rozumiany jest bardzo szeroko. Odnoszą się one bowiem do wszystkich sfer życia, począwszy od nowych rozwiązań dotyczących życia gospodarczego, a kończąc na nowych nurtach myślowych i kulturalnych.

Na ogół innowacje są rozumiane jako wprowadzanie czegoś nowego lub ulepszanie czegoś w jakimś obszarze. Tym czymś mogą być konkretne rzeczy, działania i procesy, idee i pojęcia, zwyczaje i normy postępowania i zachowania w różnych dziedzinach i sytuacjach życia gospodarczego i społecznego<sup>2</sup>. Rozumiane są też jako materialny efekt określonych działań i procesów, których realizacja doprowadziła do powstania nowych wyrobów, usług, koncepcji zarządzania, metod produkcji oraz do wywołania nowych postaw i zachowań konsumentów, pracowników, właścicieli<sup>3</sup>. Innowacje nierzadko utożsamiane są ze zmianami<sup>4</sup>, dlatego zjawiska zachodzące w trakcie ich wdrażania są tożsame ze zjawiskami zachodzącymi w trakcie wdrażania zmian. Innowacje oznaczają zmianę, ale nie każda zmiana jest innowacją. Może być ona bowiem zmianą reaktywną (nietwórczą) powielającą już istniejące rozwiązania, może też przekształcać je i lepiej przystosowywać do wymagań otoczenia. Innowacje postrzegane są zatem jako forma twórczości, cechuje je bowiem nowy sposób myślenia, spojrzenia na otoczenie i organizację. Innowacją jest każda idea, postępowanie lub rzecz, która jest nowa, ponieważ jest jakościowo odmienna od dotychczasowych. Przekształcenie innowacji w produkty i działania rynkowe to rozpoczynanie czegoś całkowicie nowego, podejmowanie skomplikowanej działalności o wysokim stopniu ryzyka i niepewności<sup>5</sup>. Innowacje odnoszą się także do tworzonych w umysłach ludzi koncepcji, pomysłów, idei. Przyjmują postać niematerialną, przez co trudno mierzalną. Zastosowanie innowacji, zdaniem D.A. DeCenzo i S.P. Robinsa, uzależnione jest od umiejętności przekształcania

<sup>1</sup> J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1961, s. 104.

<sup>2</sup> Por. J. Duraj, M. Papiernik-Wojdera, *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa 2010, s. 61.

<sup>3</sup> Ibidem, s. 62.

<sup>4</sup> Por. E. Masłyk-Musiał, *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 29.

<sup>5</sup> T. Sztucki, *Encyklopedia marketingu*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1998, s. 102-103.

procesu twórczego myślenia w pożyteczny wyrób, usługę, czy sposób działania<sup>6</sup>. Innowacja łączona jest ze zdolnościami twórczymi określanymi jako umiejętność łączenia pomysłów w szczególnie sposób albo zdolność do niezwykłych skojarzeń. Oznacza to, że w procesie tworzenia i wdrażania innowacji dużą rolę odgrywa kapitał ludzki danego przedsiębiorstwa. Umiejętne kształtowanie takich kompetencji pracowników, jak kreatywność, elastyczność, zaangażowanie, umiejętność przyswajania nowej wiedzy i dzielenia się nią są zatem czynnikami determinującymi wprowadzanie innowacji w przedsiębiorstwie. A. Pomykański innowacje ujmuje jako proces obejmujący wszelkie działania związane z kreowaniem pomysłu, powstaniem wynalazku, następnie wdrażaniem nowego lub ulepszanego produktu, procesu lub usługi<sup>7</sup>. Autor prezentuje bardzo szerokie ujęcie procesu innowacji, w którym podkreśla nie tylko powstanie nowości, ale również jej wdrożenie i komercyjną eksploatację.

Jak wynika z przytoczonych określeń, zakres pojęcia „innowacja” jest bardzo szeroki, a sam termin dowolnie interpretowany. Zdaniem jednych termin ten należy odnieść do nowych rozwiązań technicznych lub technologicznych, zdaniem drugich za innowacje należy uznać wszelkie zmiany uznane przez ludzi za nowość w stosunku do stanu poprzedniego, dotyczące wartości i zjawisk kulturowych, poglądów i myśli, obyczajów i poglądów, nowości techniczne, usprawnienia organizacyjne i społeczne dotyczące wszelkich dziedzin życia społecznego. Można jednak zauważyć wspólne elementy składowe przytoczonych definicji, tj.: nowe lub ulepszone zastosowanie pewnego produktu czy usługi, umiejętne wykorzystanie kompetencji personelu i podejmowanie ryzyka. Odnosząc pojęcie innowacji do przedsiębiorstwa, wydaje się zasadne uważanie za działalność innowacyjną tworzenia lub modyfikowania procesów, wyrobów i metod działania, które są postrzegane przez daną organizację jako nowe oraz postępowe w danej dziedzinie i prowadzą do zwiększenia efektywności wykorzystania zasobów będących w jej dyspozycji<sup>8</sup>. Działalność innowacyjna odnosi się do opracowywania, wprowadzania nowych bądź modernizacji istniejących produktów i usług, procesów technologicznych, systemów organizacyjnych wejścia na nowe rynki, jak również do zmian w czynnikach produkcji, w sposobach ich pozyskiwania<sup>9</sup>. Wobec powyższego, za innowacyjne uważa się przedsiębiorstwo, które: prowadzi w szerokim zakresie prace badawczo-rozwojowe (lub dokonuje zakupów projektów nowych produktów czy technologii), przeznacza na tę działalność stosunkowo wysokie nakłady finansowe, systematycznie wdraża nowe rozwiązania

<sup>6</sup> D.A. DeCenzo, S.P. Robins, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 347.

<sup>7</sup> A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa – Łódź 2001, s. 17.

<sup>8</sup> J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1999, s. 143.

<sup>9</sup> L. Białoń, *Aktywność innowacyjna organizacji – zarys problematyki*, [w:] L. Białoń (red. nauk.), *Aktywność innowacyjna organizacji. Studia przypadków z prac dyplomowych absolwentów WSM w Warszawie*, Oficyna Wydawnicza WSM w Warszawie, Warszawa 2008, s. 16.

naukowo-techniczne, reprezentuje duży udział nowości (wyrobów i technologii) w ogólnej produkcji, stale wprowadza innowacje na rynek<sup>10</sup>.

Sumując, działalność innowacyjna to świadome i celowe wprowadzanie różnego rodzaju spektrum zmian wywołujących pozytywne skutki ekonomiczne, techniczne, społeczne, ekologiczne, a także w sferze zarządzania. Wymaga ona skłonności i zdolności przedsiębiorstwa do rozwijania i przyswajania nowych i udoskonalonych produktów, świadczonych usług bądź stosowanych technologii.

## 2. Klasyfikacja innowacji

Innowacje, tak jak wcześniej zauważono, dotyczyć mogą różnych dziedzin działalności człowieka. Z przytaczanych w poprzednim punkcie definicji innowacji, ukształtował się ich podział na innowacje: funkcyjne, przedmiotowe (produktowe), technologiczne (procesowe), organizacyjne, marketingowe i ekologiczne<sup>11</sup>.

**Innowacje funkcyjne** zaspokajają nowe, dotychczas nieujawnione potrzeby społeczne. Potrzeby te mogą wynikać np. z pojawienia się na rynku nowych rozwiązań technologicznych związanych z szeroko rozumianym dostępem do informacji i możliwością jej wymiany, np. tablet, iPod. Innowacje te pozostają w ścisłym związku z **innowacjami przedmiotowymi (produktowymi)**, polegającymi na wprowadzaniu zmian fizycznej charakterystyki lub osiągnięć istniejących produktów bądź usług lub tworzeniu całkowicie nowych produktów i usług w miejsce dotychczas użytkowanych, ale lepiej spełniających zadania, dla których zostały wytworzone (np. zastąpienie zwykłego telefonu komórkowego przez urządzenia wielofunkcyjne, np. smartfony, zastąpienie komputerów stacjonarnych przez laptopy, a laptopy przez tablety). „Nowe produkty jako wynik procesów innowacyjnych kształtują istniejące oraz stwarzają nowe potrzeby konsumentów i użytkowników<sup>12</sup>”. Pomysł na nowy produkt stanowi podstawę innowacji oraz rynkowych korzyści wynikających z przekształcenia pomysłu w gotowy produkt i wprowadzenia go na rynek. Za źródła pomysłów uznaje się: potrzeby i wymagania nabywców; działy badawczo-rozwojowe w większych przedsiębiorstwach; prace instytutów naukowych; patenty; analizę produktów i usług konkurentów; działania promocyjne; kadre kierowniczą i pracowników przedsiębiorstwa; dostawców i dystrybutorów; a dziś w szczególności klientów. Nowy produkt musi być rozpatrywany zarówno z punktu widzenia producenta, jak i konsumenta, albowiem niekiedy to, co spostrzeże i oceni producent jako nowe, potwierdzi także nabywca<sup>13</sup>. Nowy produkt rozpatrywany z punktu widzenia producenta to produkt o nowych rozwiązaniach techniczno-

<sup>10</sup> A.H. Jasiński, *Innowacje i polityka innowacyjna*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 1997, s. 36.

<sup>11</sup> Por. J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie...*, op. cit., s. 143.

<sup>12</sup> L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000, s. 303.

<sup>13</sup> J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie...*, op. cit., s. 143.



-technologicznych. O nowości produktu świadczą wprowadzone rozwiązania konstrukcyjne, zastosowania nowych surowców, nowa technologia wytwarzania. Nowy produkt rozpatrywany z punktu widzenia konsumenta to produkt zaspokajający nowe potrzeby bądź potrzeby już istniejące, ale w odmienny sposób. O nowości produktu decyduje więc stosunek konsumenta do jego właściwości, tj. funkcjonalność, wydajność, wygląd, wygoda użytkowania, opakowanie, oznakowanie. Kształtowanie nowego produktu wymaga więc znajomości znaczenia przypisywanego przez konsumenta różnym właściwościom produktu.

**Innowacje technologiczne (procesowe)** dotyczą sposobu, w jaki produkt jest projektowany, produkowany i dostarczany. Zmiany w procesie wytwórczym prowadzą do obniżki kosztów, zmniejszenia okresów zaangażowania zasobów, zwiększenia bezpieczeństwa pracy. Dotyczą więc sposobu, w jaki ludzie oddziałują na dane rzeczy<sup>14</sup>. Innowacje te polegają na wprowadzaniu nowych metod wytwarzania, usprawniających produkcję, czyniąc ją lepszą lub tańszą oraz przynosząc poprawę warunków pracy (np. automatyzacja linii produkcyjnej, skomputeryzowanie procesu kontroli jakości, wprowadzenie w szkołach elektronicznej ewidencji zajęć lub elektronicznego dziennika ocen, zastosowanie robotów). Innowacje technologiczne dotyczą również zmian w stosowanych przez przedsiębiorstwa sposobach docierania z produktem do odbiorców (np. wprowadzenie oprogramowania w celu opracowania optymalnych tras dostaw bądź zastosowanie oprogramowania do realizacji zakupów).

Przez **innowacje organizacyjne** rozumie się udoskonalenie organizacyjne w celu osiągnięcia odpowiednich efektów ekonomicznych<sup>15</sup>. Innowacje organizacyjne to zmiany polepszające organizację pracy, poprawiające stan bezpieczeństwa i higieny pracy, ułatwiające pracownikowi jej wykonanie (np. wprowadzenie rozwiązań ergonomicznych w projektowaniu zadań, rotacji na stanowiskach, wzbogacania pracy itp.). Za innowację organizacyjną można uznać zmiany w organizacji miejsca pracy albo zewnętrznych relacjach, zmiany strategii zarządzania.

**Innowacje marketingowe (rynkowe)** dotyczą wprowadzania nowych metod marketingowych. Zalicza się do nich m.in. zmiany w projekcie opakowania produktu, czy też zmiany strategii marketingowej lub zmiany sposobu promocji<sup>16</sup>. Innowacje nie są jedynie materialnymi udoskonaleniami, wynalazkami. Spełnianie oczekiwań i potrzeb klientów stanowi obecnie jedną z najistotniejszych kwestii. Celem współczesnych przedsiębiorstw staje się dostarczenie klientowi takiego

<sup>14</sup> J. Bogdanienko, J. Haffer, W. Popławski, *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004, s. 17.

<sup>15</sup> A. Bojnowska, H. Dudek-Fysiak, *Nowe metody promocji jako innowacja organizacyjna i produktowa?*, [w:] E. Okoń-Horodyńska, A. Mazurkiewicz-Zachorowska (red.), *Innowacje w rozwoju gospodarki i przedsiębiorstw: siły motoryczne i bariery*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007, s. 91.

<sup>16</sup> M. Grębowiec, *Innowacje produktowe i marketingowe i ich rola w rozwoju rynkowym przedsiębiorstw*, [w:] E. Gąsiorowska, L. Borowiec (red.), *Innowacyjność w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i regionu*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Ciechanowcu, Ciechanowiec 2001, s. 98.

produktu, który rozwiąże jego problem, a nawet wyprzedzi zaistnienie świadomej potrzeby<sup>17</sup>. Klient jest głównym aktywnym przedsiębiorstwa<sup>18</sup>, najważniejszym, ale zarazem najtrudniej dostępnym zasobem, gdyż konkurencja o ten zasób jest bardzo silna. Innowacje odgrywają w tym przypadku bardzo istotną rolę, gdyż są jednym z czynników budujących wartość klienta dla przedsiębiorstwa. Inną, istotną kwestią jest zdobycie akceptacji klientów dla wprowadzanej nowości, bez której nie można mówić o stworzeniu innowacji. Innowacje marketingowe to zatem antycypowanie oczekiwań konsumentów i tego, co oni zaakceptują w wartościach im oferowanych.

**Innowacje ekologiczne** zmniejszają bądź eliminują negatywne skutki działania firmy dla środowiska naturalnego (np. recykling, wprowadzenie „czystych technologii”, zabezpieczeń przed awariami itp.).

Między wyszczególnionymi rodzajami innowacji istnieje ścisły związek. Innowacja przedmiotowa (produktowa) z punktu widzenia konsumenta to nowy produkt, który zaspokaja nowe potrzeby bądź zaspokaja potrzeby istniejące, ale nieco w inny sposób. Aby produkt zaspokoił określone potrzeby konsumenta, niezbędne stają się innowacje technologiczne związane ze sposobem wytwarzania nowych produktów jakościowo lepszych i bardziej funkcjonalnych. O nowości produktu świadczą bowiem wprowadzone rozwiązania konstrukcyjne, zastosowania nowych surowców, nowa technologia wytwarzania. Te z kolei warunkowane są odpowiednimi rozwiązaniami (zmianami) organizacyjnymi, a przekładają się na innowacje społecznie akceptowane, mające na uwadze ochronę środowiska naturalnego.

### 3. Determinanty działalności innowacyjnej

Czynników warunkujących działalność innowacyjną przedsiębiorstw jest wiele, dlatego konieczna jest ich agregacja. W wielu publikacjach poświęconych procesom innowacyjnym wyraźnie oddziela się czynniki zewnętrzne innowacyjności od uwarunkowań wewnętrznych<sup>19</sup>. O ile przedsiębiorstwo może mieć, i na ogół ma, wpływ na kształtowanie wewnętrznego potencjału innowacyjnego, o tyle ten wpływ w odniesieniu do uwarunkowań zewnętrznych może być znikomy lub wręcz żaden, nie oznacza to jednak, że nie należy poświęcać mu uwagi. Należy bowiem zauważyć wzajemne powiązania i współzależności obu grup determinant.

<sup>17</sup> M. Bartoszek, *Współczesne podejście do innowacji jako wartości dla klienta*, [w:] J. Bakonyi, J. Dzieńdziora, O. Grabiec, M. Smolarek (red.), *Zarządzanie w innowacyjnej gospodarce*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2011, s. 24.

<sup>18</sup> B. Dobiegała-Korona, *Zarządzanie innowacją jako wartością dla klienta*, [w:] A. Herman, K. Poznanska (red.), *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 235.

<sup>19</sup> Por.: W. Janasz, *Identyfikacja i realizacja procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1995, s. 45; Z. Piątkowski, M. Sankowski, *Procesy innowacyjne i polityka naukowo-techniczna państwa*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Ekologii i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2001, s. 8-9.

Determinanty wewnętrzne działalności innowacyjnej przedsiębiorstw mogą mieć naturę socjologiczną, psychologiczną, organizacyjną, techniczną, społeczną bądź ekonomiczną.

Głównymi czynnikami sukcesu organizacji determinującymi jej zdolność do wprowadzania innowacji i zmian są klimat i kultura organizacyjna. Aby te elementy organizacji mogły sprzyjać wzrostowi poziomu innowacyjności, powinny mieć następujące cechy<sup>20</sup>:

- wolność decyzyjna w zakresie sposobów wykonywania zadań,
- praca jako wyzwanie – realizacja ważnych z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa projektów, które wymagają dużej odpowiedzialności i wzmożonej pracy,
- zapewnienie dostępności wszystkich niezbędnych zasobów – w tym ludzi, materiałów i informacji,
- kierownik zapewniający, kreujący model pracy – poprzez odpowiednie ustalanie celów, wspieranie pracy zespołowej oraz sprawną komunikację,
- wsparcie zespołów projektowych – poprzez zaufanie do nich, pomoc, jak również docenianie indywidualności, różnorodności podejść pracowników do realizacji ich zadań,
- organizacyjne zachęcanie – dzięki sprawiedliwej i konstruktywnej ocenie pomysłów, dostosowany do potrzeb pracowników system motywacyjny oraz dzielenie się wizją i pomysłami kierownictwa.

Wobec powyższego można wskazać na charakterystyczne cechy kultur innowacyjnych, które odróżniają je od kultur zachowawczych. Można do nich zaliczyć: wiarę w jednostkę i jej kreatywność przejawiającą się w skłonności do inwencji; przekonanie, że bogactwo to coś, co jeszcze nie istnieje, ale jest możliwe do stworzenia; sukces jest pochodną konkurencji i współzawodnictwa; sprawiedliwą dystrybucję uwzględniającą interesy przyszłych pokoleń, istotność dystrybucji i inwestowania; pracę i przedsiębiorczość, która cieszy się dużym szacunkiem; pluralizm intelektualny, który stanowić może podstawę innowacji; edukację, która umożliwia samodzielne docieranie do prawd; skupienie się na przyszłości; przekonanie, że jesteśmy aktywnymi twórcami życia; optymizm wynikający z przekonania o możliwości wpływu na bieg wydarzeń; demokratyczne sprawowanie władzy<sup>21</sup>. Wskazane wartości kulturowe organizacji w sposób bezpośredni sprzyjają innowacjom. Wpływają szczególnie na zachowania pracowników i ich postawy wobec pracy przejawiające się w skłonności do podejmowania działań innowacyjnych.

<sup>20</sup> A. Jasińska, *Kształtowanie klimatu proinnowacyjnego w regionalnych browarach w Polsce – wyniki badań*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i zmienność*, Wyd. Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2008, s. 622.

<sup>21</sup> B. Glinka, J. Pasieczny, *Społeczny kontekst innowacyjności – wybrane aspekty*, [w:] J. Bogdanienko, M. Kuzela, I. Sobczak (red.), *Działalność innowacyjna w warunkach globalnych*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 43.

P. Whitfield do czynników wewnętrznych determinujących działania innowacyjne podejmowane przez przedsiębiorstwa zaliczył: czynniki związane z otoczeniem bliskim przedsiębiorstwa, tj. strategię rozwojową i stosunek do konkurencji, zapotrzebowanie na innowacje, koszty zmian technicznych, organizację produkcji, stosunek kierownictwa do aktywności zawodowej, środki na rozwój techniki i fundusze ryzyka, tradycje przedsiębiorstwa oraz czynniki bezpośrednio związane z osobą innowatora. Te ostatnie dodatkowo podzielił na te, które stymulują bądź destymulują jednostkę-innowatora. Do czynników ułatwiających wprowadzenie innowacji zaliczył: sprawiedliwe wynagrodzenie, szansę podjęcia innowacji i odpowiedni zakres swobody wraz z dostępem do informacji. Wskazał także na fakt akceptacji innowatora jako osoby, zachętę ze strony przełożonego oraz pobudzanie intelektualne przez kolegów. Czynnikiem utrudniającym wprowadzanie innowacji są zaś: strach przed niepowodzeniami, uprzedzenia, zagrożenie dla stylu życia, perspektywa utraty posady, brak praktycznej pomocy ze strony kolegów i przełożonych<sup>22</sup>. Niewątpliwie innowacyjne zachowania związane są ściśle z postawami wobec innowacji. Postawy te pozostają w ścisłym związku z predyspozycjami osobowościowymi do podejmowania działalności innowacyjnej. Do predyspozycji tych można zaliczyć: „zdolność rozpoznawania możliwości rynkowych, entuzjastyczną postawę przy realizacji pomysłów, zdolność do zdobywania i praktycznego wykorzystania wiedzy niezbędnej do realizacji podjętych zamierzeń, potrzebę bycia właścicielem (współwłaścicielem) firmy oraz niechęć do podejmowania pracy u kogoś”<sup>23</sup>. Cechy te z pewnością sprzyjają osiągnięciu przez przedsiębiorców sukcesów w obszarze podejmowanej działalności gospodarczej i są źródłem innowacyjności. Można zatem mówić o innowacyjnej osobowości.

Nie bez znaczenia w rozwoju przedsiębiorczości innowacyjnej pozostają umiejętności osób, które te działania podejmują. M. Dworczyk i R. Szlasa zwracają uwagę na określone umiejętności, które niezbędne są do podejmowania innowacyjnej działalności. Zaliczyli do nich<sup>24</sup>:

- umiejętność określania potrzeb innowacyjnych w zakresie innowacji produktowych, procesowych i organizacyjno-ekonomicznych;
- umiejętność przygotowania zbioru przedsięwzięć i jego optymalizacji przez kierownictwo (np. planowanie środków rzeczowych, finansowych, kadrowych, przedsięwzięć realizowanych własnymi siłami i we współpracy, planowanie w czasie oraz określanie skutków rzeczowych, organizacyjnych i ekonomicznych dla przedsiębiorstwa);
- umiejętność kierowania realizacją poszczególnych przedsięwzięć;
- umiejętność projektowania rozwiązań innowacyjnych;

<sup>22</sup> Cyt. za.: B. Barczak, J. Walas-Trębacz, *System informacyjny w procesie innowacyjnym firmy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007, s. 23.

<sup>23</sup> Cyt. za.: J. Duraj, M. Papiernik-Wojdera, *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, op. cit., s. 38.

<sup>24</sup> Por. M. Dworczyk, R. Szlasa, *Zarządzanie innowacjami. Wpływ innowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001, s. 177-180.

- umiejętność wdrażania projektów innowacyjnych i środków technicznych do produkcji oraz innowacyjnych wyrobów do systemów innowacyjnych finalnych użytkowników-klientów;
- umiejętność zwiększania potencjału badawczo-rozwojowego, informacyjnego;
- umiejętność zwiększania innowacyjnego potencjału kadrowego i jego wykorzystania m.in. poprzez odpowiedni dobór kadry i jej struktury zawodowej oraz jej awansowanie;
- umiejętność zapewnienia potencjału technicznego projektowania, eksperymentowania, prototypowania;
- umiejętność zapewnienia środków finansowych na działalność innowacyjną i odpowiednie gospodarowanie nimi;
- umiejętność wykorzystania potencjału innowacyjnego załogi.

Organizacje, by realizować działania o charakterze innowacyjnym, winny spełniać określone warunki umożliwiające ich skuteczne wdrożenie. Powodzenie organizacji w realizacji procesów innowacyjnych uzależnione jest od następujących czynników<sup>25</sup>:

- jakości zatrudnionych pracowników i ich zdolności do twórczego działania na szczeblu kierowniczym i wykonawczym,
- klimatu istniejącego w organizacji, identyfikującego stopień sprzyjania działalności twórczej oraz atrakcyjności tego procesu dla ludzi wykazujących do niej skłonności,
- sprawności i pomysłowości, realizacji procesu innowacyjnego przy rozwijaniu nowych rozwiązań,
- innowacyjności organizacji w przeszłości według ilości i jakości pomysłów opracowanych przez jej twórczych pracowników,
- skuteczności selekcji pomysłów do przyjęcia i praktycznego wykorzystania, stopnia powodzenia organizacji w wyszukiwaniu takich rozwiązań, które prowadzą do sukcesu.

Nie oznacza to, że niespełnienie wymienionych determinant w organizacji uniemożliwia skuteczne wdrażanie innowacji. W praktyce wystarczy, że wystąpią niektóre z wymienionych czynników, by skutecznie realizować działania innowacyjne.

Działalność innowacyjna przedsiębiorstw warunkowana jest ponadto wieloma czynnikami otoczenia zewnętrznego, zarówno bliskiego, jak i dalszego. Niewątpliwie jedną z zasadniczych determinant działalności innowacyjnej jest otoczenie rynkowe (konkurencyjne) przedsiębiorstwa (odbiorcy, dostawcy materiałów, surowców, części, producenci substytutów i konkurencja). Każdy z tych elementów wpływa na procesy innowacyjne. O rozpoczęciu procesu innowacyjnego decydują bowiem

<sup>25</sup> Por.: D.M. Stewart (red.), *Praktyka kierowania – jak kierować sobą, innymi i firmą*, PWE, Warszawa 1996, s. 582.

informacje płynące z rynku. Mogą to być informacje o: bieżących i przyszłych potrzebach społecznych w kraju i na świecie, kierunkach rozwoju nowych wyrobów, nad którymi pracują inne firmy, nowościach technicznych i technologicznych wprowadzanych w innych przedsiębiorstwach, możliwości zaopatrzenia w środki finansowe i w środki produkcji, możliwości współpracy z jednostkami naukowo-badawczymi i rozwojowymi oraz innymi producentami<sup>26</sup>. E. Stawasz dokonuje podziału uwarunkowań zewnętrznych na czynniki zewnętrzne ogólne: rozwiązania instytucjonalne, organizacyjne i informacyjne, politykę innowacyjną państwa, infrastrukturę oraz system edukacji i szkoleń obejmujący zespół publicznych i prywatnych instytucji oraz programów edukacji i podnoszenia kwalifikacji zawodowych nastawionych na wytworzenie innowacyjnych zachowań pracowników oraz czynniki zewnętrzne operacyjne. Otoczenie operacyjne tworzy wiele czynników, które wpływają na procesy innowacyjne przedsiębiorstw. Można tutaj wskazać<sup>27</sup>:

- odbiorców, dostawców, kooperantów, pozostałych partnerów w biznesie i konkurentów, czyli jednostki zajmujące się działalnością technologiczno-przemysłową, wdrożeniami, komercjalizacją nowych rozwiązań, pełnią one funkcję stymulującą w procesie innowacyjnym, dostrzegają potrzebę innowacji, znajdują rozwiązanie, budują prototyp i sprawdzają jego wartość,
- instytucje sfery nauki i techniki (uczelnie wyższe, instytuty naukowe i badawcze, centra badawcze itp.), które zajmują się tworzeniem nowej wiedzy naukowej i technicznej w postaci odkryć, wynalazków, nowych pomysłów racjonalizatorskich,
- instytucje i organizacje zajmujące się wspieraniem i pośrednictwem w dziedzinie innowacji – parki naukowe i technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości, ośrodki doradztwa i szkoleń, ośrodki wspomagania przedsiębiorczości itp.,
- środowisko lokalne i regionalne obejmujące przeszłość obszarów, dostępną infrastrukturę, lokalny klimat ekonomiczny.

Według A. Kłopotek, sposób i rodzaj prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności innowacyjnej w dużym stopniu determinuje: państwo (polityka podatkowa, polityka pieniężno-kredytowa, polityka ekologiczna i polityka innowacyjna), przedsiębiorstwo (kapitały własne, branża, w której działa, posiadany majątek, kadra kierownicza) oraz otoczenie (konkurencja firm, koszty wdrożeń, świadomość ekologiczna odbiorców)<sup>28</sup>.

Przedstawione w syntetyczny sposób wybrane czynniki determinujące działania innowacyjne w przedsiębiorstwie pokazują ich wielokierunkowość oddziaływania.

<sup>26</sup> J. Baruk, *Innowacje czynnikiem efektywnego rozwoju przedsiębiorstwa (aspekty ekonomiczno-organizacyjne)*, Wyd. UMCS, Lublin 1992, s. 93-95.

<sup>27</sup> E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, s. 36-41.

<sup>28</sup> A. Kłopotek, *Polityka proinnowacyjna jako warunek wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, t. LXXXIII, Konkurencyjność-Marketing-Informacja, Warszawa 2002, s. 30.

Nie wyczerpują wszystkich możliwych rozwiązań, lecz pokazują determinanty w szeroki sposób. Ogólnie rzecz ujmując, opisane powyżej czynniki ekonomiczne, społeczne i psychologiczne decydują o tym, czy przedsiębiorstwo chce wdrażać innowacje, natomiast czynniki techniczne i organizacyjne – o tym, czy potrafi tworzyć i stosować nowe rozwiązania<sup>29</sup>.

#### 4. Bariery w działaniach innowacyjnych

Wśród najczęstszych barier w działalności innowacyjnej wymienia się<sup>30</sup>:

- prawno-administracyjne – niespójne przepisy prawa,
- niedostatek zasobów – brak zasobów finansowych jest powszechnie uznawany za podstawową barierę niewystarczającej innowacyjności w przedsiębiorstwach<sup>31</sup>,
- obligatoryjne obciążenia finansowe – wynikające z istniejącego systemu fiskalnego,
- trudności w pozyskiwaniu funduszy na cele innowacyjne – zwykle długi czas trwania procedur,
- biurokracja – wysoki stopień trudności przygotowania dokumentacji (w przypadku ubiegania się o fundusze na działalność innowacyjną),
- wysokie oprocentowanie kredytów,
- niski poziom zatrudnienia w sektorach stanowiących nośniki tzw. gospodarki opartej na wiedzy,
- brak elastyczności w strukturach organizacyjnych,
- brak wykwalifikowanej kadry – niski poziom potencjału kompetencyjnego kapitału ludzkiego, brak wysoce wykwalifikowanej kadry specjalistów przygotowanych do wdrażania strategii zarządzania opartego na wiedzy i innowacji,
- ograniczony dostęp do wysoko specjalistycznych usług doradczych w zakresie wdrażania nowych technologii, transferu wiedzy i wdrażania nowych procedur i procesów,
- brak popularności wdrażania wewnętrznych, ukierunkowanych na kreatywność, treningów i szkoleń, których celem jest podnoszenie kreatywności pracowników firmy,
- niepopularność wdrażania systemów motywacyjnych, powiązanych z indywidualnymi osiągnięciami pracowników w zakresie kreatywności i transferu wiedzy,
- niski poziom kultury prawnej w zakresie ochrony prawa autorskiego i własności intelektualnej,

<sup>29</sup> W. Janasz, K. Kozioł-Nadolna, *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 2011, s. 70.

<sup>30</sup> Por.: J. Szpon (red.), *Innowacje jako źródło konkurencyjności nowoczesnego przedsiębiorstwa*, *Economicus*, Szczecin 2009, s. 41.

<sup>31</sup> E. Zalesko, *Kapitał zagraniczny i innowacyjność przedsiębiorstw*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2008, s. 7.

- niski poziom wymogów społecznych i kulturowych w zakresie poszanowania własności intelektualnej i szacunku do kapitału wiedzy,
- zbyt niski wskaźnik kreatywności, otwartości na nowe doświadczenia, odkrywczoci i zdolności do przyswajania nowych treści wśród pracowników firm,
- niewystarczająca informacja o rynku i technologii, a często jej brak,
- trudności w nawiązywaniu współpracy – słaba (lub brak) współpraca z sektorem B+R, z otoczeniem biznesowym, z przedsiębiorstwami o podobnym profilu działalności,
- wysokie koszty – działalność innowacyjna wymaga ponoszenia znacznych kosztów stałych, takich jak wydatki na B+R, wyposażenie rzeczowe, testowanie wyrobu, badania marketingowe i promocja,
- trudności związane z brakiem zapotrzebowania ze strony nabywców – brak reakcji klientów na nowe produkty,
- niepowodzenia w rozpoznawaniu możliwości – brak umiejętności rozpoznania i właściwej oceny pojawiających się możliwości oraz ryzyka inwestycyjnego.

Poza wymienionymi, za istotne uważa się również bariery wskazujące na konieczność prowadzenia odpowiednio ukierunkowanej polityki gospodarczej (zwłaszcza przemysłowej i proinnowacyjnej), przyjaznej dla przedsiębiorstw poszukujących i wdrażających innowacje. Ważny problem stanowi także niezrozumienie istoty i specyfiki innowacji przez znaczne grono biorących udział oraz zainteresowanych realizacją innowacyjnych przedsięwzięć.

## 5. Podstawowe strategie innowacji

Strategie innowacji obejmują przebieg całego procesu innowacyjnego, od powstania pomysłu na innowację do jego wdrożenia i komercjalizacji. Umożliwiają przedsiębiorstwom stałą oraz systematyczną działalność proinnowacyjną, która ułatwia szybkie i elastyczne reagowanie na sygnały, a także wyzwania rynku. Strategie innowacji mogą dotyczyć różnych obszarów działalności gospodarczej i mogą przyjmować różny stopień agregacji<sup>32</sup>:

- określonej, konkretnej firmy – zarówno sfery gospodarczej już istniejącej, jak i projektowanej,
- określonego sektora działalności, np. przemysłu, rolnictwa,
- określonego regionu, np. województwa, powiatu, gminy,
- całego państwa, np. w Polsce obecnie realizowany jest POIG,
- globalny – dotyczy całego świata lub jego części (np. w Europie – Strategia Lizbońska).

<sup>32</sup> L. Białoń (red. nauk.), *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, wyd. I, Placet, Warszawa 2010, s. 231.



Strategię innowacji zdaniem A. Sajkiewicz kształtują przede wszystkim procesy współdziałania kierowników wszystkich szczebli z podwładnymi, którzy mają mieć świadomość celów i skutków zmian strukturalnych. Tracą na znaczeniu elity kierownicze oraz specjalistyczne stanowiska organizatorskie. Instrumentacja innowacji musi być dopasowana do zmienionej koncepcji zarządzania organizacją. Nie stanowi ona dzisiaj wyłącznie środków wdrażania idei i celów, ale służy kształtowaniu organicznych więzi oraz warunków w procesach harmonizacji pracowników i firmy<sup>33</sup>. Wybór strategii tworzenia innowacji nie jest łatwy. „Zamierzenia strategiczne muszą odzwierciedlać przyszłe szanse, a nie dzisiejsze problemy”<sup>34</sup>. Właściwie opracowana strategia innowacji powinna uwzględniać trzy podstawowe elementy:

- **cele** – powinny być zbieżne z ogólnymi celami firmy, np. wdrażanie nowych produktów, procesów i systemów organizacyjnych; utrzymanie firmy na obecnych rynkach; poprawa tożsamości, wizerunku i reputacji organizacji,
- **środki służące realizacji celów** – warunkujące osiągnięcie celu ogólnego oraz stanowiące potencjał umożliwiający wdrożenie nowego produktu oraz jego komercjalizację,
- **sposoby realizacji celów** – podstawą których są możliwe do zastosowania techniki realizacyjne.

B. Twiss proponuje osiem strategii innowacji, definiując je następująco<sup>35</sup>:

- **strategia ofensywna** – oparta na tworzeniu w przedsiębiorstwie warunków zachęcających do obmyślenia i opracowania nowych rozwiązań oraz szybkiego ich wprowadzania na rynek. Strategia ta związana jest z wysokim ryzykiem, ale i wysokimi korzyściami (opanowanie rynku, zdobycie przewagi konkurencyjnej);
- **strategia defensywna** – stanowiąca przeciwieństwo strategii ofensywnej. Charakteryzuje się niskim stopniem ryzyka i niskim poziomem korzyści. Zazwyczaj przejawia się wprowadzaniem na rynek substytutów produktów nowych oferowanych przez firmy stosujące strategię ofensywną;
- **strategia zakupu licencji** – firmy osiągają zyski dzięki nabywaniu licencji technologicznych innych firm, zmniejszając tym samym wydatki na własny dział B+R;
- **strategia wchodzenia w nisze** – inaczej zwana **strategią unikania konfrontacji** – polega na analizie istniejących liderów rynkowych, w celu identyfikacji silnych i słabych stron oraz ustalenia luk rynkowych (nisz marketingowych);
- **strategia kreowania rynku** – dzięki postępom technologicznym przedsiębiorstwo może zaoferować zupełnie nowe produkty. Niewielka licz-

<sup>33</sup> A. Sajkiewicz, *Ludzki wymiar zarządzania*, [w:] A. Sajkiewicz (red.), *Zarządzanie potencjałem pracy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997, s. 38.

<sup>34</sup> M. Bratnicki, *Transformacja przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998, s. 88-89.

<sup>35</sup> G. Lancaster, L. Massingham, *Marketing Management*, McGraw-Hill, London 1993, s. 135-138.

ba początkowych konkurentów stwarza firmie dogodne warunki do sprzedaży i osiągnięcia zysków, co jest niewątpliwie ogromną korzyścią tej strategii;

- **strategia niezależna** – polega na unowocześnieniu produktu i zwiększeniu jego udziału w rynku. Warunkiem koniecznym powodzenia tej strategii jest wprowadzenie po jej zastosowaniu strategii ofensywnej;
- **strategia pozyskiwania specjalistów** – niezbyt etyczna, polegająca na pozyskiwaniu zamiast technologii specjalistów z konkurencyjnych firm;
- **strategia pozyskiwania firm** – polegająca na przejęciu innych firm przez ich wchłonięcie oraz fuzje. Małe firmy mogą stanowić atrakcyjny i łatwy cel dla dużych przedsiębiorstw.

Dobór odpowiedniego rodzaju strategii ma istotne znaczenie dla powodzenia działalności innowacyjnej oraz dla całego modelu zarządzania. Dokonując wyboru modelu strategii innowacji, przedsiębiorstwo powinno uwzględnić takie czynniki, jak<sup>36</sup>:

- istniejące i przyszłe możliwości zbytu;
- zamierzenia innowacyjne konkurentów;
- potencjał kadrowy i rzeczowy;
- własne zaplecze naukowo-techniczne;
- dotychczasowy poziom rozwoju technicznego;
- potencjał finansowy uwzględniający zarówno własne środki finansowe, jak i inne źródła finansowania innowacji;
- możliwości dostępu do nowych technologii w drodze pozyskiwania partnerów do aliansów i joint venture.

Ponadto bardzo ważne jest, aby u podstaw tworzenia strategii innowacyjnej znalazła się ocena strategiczna dotycząca sytuacji rynkowej w przyszłości, przyszłych uwarunkowań ekologicznych oraz kierunków rozwoju nauki i techniki.

## 6. Elementy zarządzania działalnością innowacyjną

Zarządzanie działalnością innowacyjną można zdefiniować jako zinstytucjonalizowany mechanizm tworzenia, rozwijania i promowania nowych pomysłów i rozwiązań oraz zapewnienia przedsiębiorstwu stałej, a nie okazjonalnej działalności proinnowacyjnej ułatwiającej szybkie i elastyczne reagowanie na sygnały i wyzwania rynku<sup>37</sup>. Jednym z ważniejszych czynników rozwoju firm działających na współczesnym niezwykle konkurencyjnym rynku staje się umiejętność zarządzania działalnością innowacyjną. Składają na nią według A. Matczewskiego<sup>38</sup>:

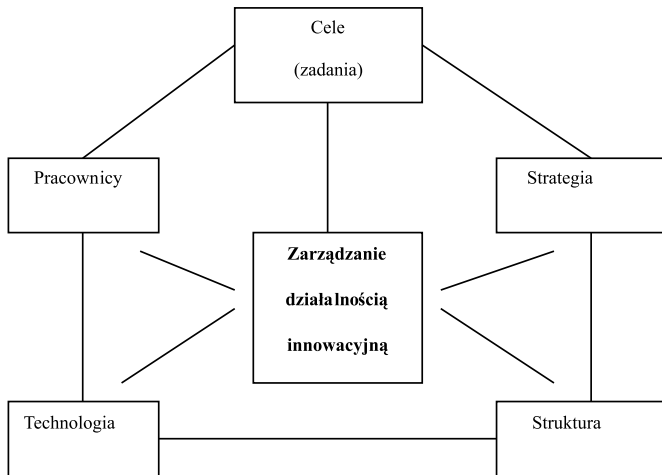
<sup>36</sup> Por. I. Penc-Pietrzak, *Wybór strategii działania firmy*, „Ekonomika i Organizacja przedsiębiorstwa”, nr 7/1997, s. 8-10.

<sup>37</sup> L. Białoń (red. nauk.), *Zarządzanie działalnością...*, op. cit., s. 195.

<sup>38</sup> Tamże, s. 192; za: A. Matczewski, *Problemy współczesnego zarządzania*, Wyd. Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2001, s. 11.

- kierowanie ludźmi oparte na demokratycznym stylu zarządzania, elastycznych strukturach ze szczególnym naciskiem na kształtowanie mentalności sprzyjającej otwartości na świat zewnętrzny, tworzenie wiedzy i jej wykorzystanie w procesach innowacyjnych;
- systemowe tworzenie, pozyskiwanie i wykorzystywanie wiedzy w procesach innowacyjnych;
- kreatywność pracowników rozumiana jako zdolność do generowania nowych pomysłów.

Działalność innowacyjna stanowi jedną z podstawowych funkcji współczesnego przedsiębiorstwa. Można ją traktować jako proces doskonalenia systemu składającego się, jak przedstawia rysunek 1, z zadań, ludzi, technologii, struktury i strategii, który podlega zmianom pod wpływem nowej wiedzy o rynku, klientach, konkurentach, osiągnięciach nauki i techniki oraz regulacjach prawnofinansowych tworzących ramy rozwoju.



Rys. 1. Model koncepcyjny struktury zarządzania działalnością innowacyjną

Źródło: M. Brzeziński (red.), *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa 2001, s. 86

Przedmiot zarządzania działalnością innowacyjną stanowią: elementy rozwoju firmy, zaangażowanie wiedzy pracowników, przebieg procesów, klienci, a także finanse.

P. Drucker zwracał również uwagę na szczególne warunki tkwiące w sferze zarządzania sprzyjające postępowi technicznemu<sup>39</sup>:

- wytworzenie przekonania, że powstawanie innowacji jest korzystne nie tylko dla kierownictwa, ale i dla całej załogi i całej organizacji;

<sup>39</sup> P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 74.

- rozpropagowanie idei i potrzeby innowacji oraz zapewnienie warunków do wzajemnego komunikowania się pracowników na wszystkich szczeblach, zwłaszcza personelu kierowniczego, co sprzyja poszukiwaniu okazji do innowacji;
- wyznaczenie konkretnych celów i planu realizacji innowacji oraz uwolnienie najbardziej efektywnych ludzi od innych zadań, aby mogli poświęcić się jej urzeczywistnieniu.

Podobnego zdania jest dziś L. Białoń, według której o konieczności zarządzania działalnością innowacyjną przesądzają następujące argumenty (najczęściej przytaczane)<sup>40</sup>:

- innowacje są podstawowym czynnikiem wzrostu konkurencyjności firm;
- pojawiają się coraz to nowe potrzeby klientów (indywidualnych i instytucjonalnych) wymagające zaspokojenia;
- następuje szybki rozwój wiedzy technologicznej, a wraz z nim propozycje nowych produktów i usług, czy też nowego sposobu zaspokajania potrzeb;
- narasta potrzeba współpracy między firmami w kwestii podejmowania wspólnych działań w działalności innowacyjnej;
- czas realizacji procesów innowacyjnych wymaga wysokiego stopnia synchronizacji.

Zarządzanie działalnością innowacyjną, jak nietrudno zauważyć, wymaga podejścia interdyscyplinarnego, systemowego, sytuacyjnego oraz wielopodmiotowego. Zarządzanie działalnością innowacyjną jest częścią zarządzania ogólnego firmy realizowaną poprzez tradycyjne funkcje, tj. planowanie, organizowanie, kierowanie oraz kontrolę. Jest zarządzaniem dziedzinowym i procesowym.

## Podsumowanie

W XXI wieku innowacje są niezbędne, pozwalają bowiem sprostać szybko zmieniającej się i narastającej w zglobalizowanym świecie konkurencji. Przedsiębiorcom, którzy nie wprowadzają innowacji, grozi stagnacja i pozostanie w tyle za konkurentami. Bez względu na wielkość przedsiębiorstwa, wolumen produkcji czy obszar działania, innowacyjność powinna być cechą każdego współczesnego przedsiębiorstwa. Procesy innowacyjne, jakie zachodzą w przedsiębiorstwach, zdeteminowane są rozbudowaną konstelacją uwarunkowań zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, które powinny być rozpatrywane w kategorii stymulatorów, ale także barier działań innowacyjnych. Przedsiębiorstwa mogą korzystać z różnych wzorcowych strategii tworzenia i wprowadzania innowacji. Muszą jednakże

<sup>40</sup> L. Białoń (red. nauk.), *Zarządzanie działalnością...*, op. cit., s. 192.

zdecydować, w jaki sposób postępować innowacyjnie, jaką strategię wybrać i jak ją wykorzystać, aby zapewnić sobie rynkowy sukces.

## INNOVATIVE ACTIVITY MANAGEMENT

**Summary:** A skilful company innovative activity management increases its market position and gives competitive advantage. Nowadays companies' innovativeness constitutes one of the basic determiners of their development as well as of the development of a particular region or economies on the national level. Thus a significant meaning attributed to enterprises' innovative activity manifested in undertaking various innovations and shaping innovative climate in a company. There are a lot of factors determining company innovative activity. As numerous are obstacles hindering or disabling companies to engage in innovative activities. Familiarizing with them allows companies to choose the appropriate strategy enabling them to achieve competitive advantage.

**Keywords:** innovations, innovation classification, innovativeness conditions, competitiveness, innovation strategies.

### LITERATURA

- [1] BAKONYI J., DZIENŃDZIORA J., GRABIEC O., SMOLAREK M. (red.), *Zarządzanie w innowacyjnej gospodarce*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2011.
- [2] BARCZAK B., WALAS-TRĘBACZ J., *System informacyjny w procesie innowacyjnym firmy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.
- [3] BARUK J., *Innowacje czynnikiem efektywnego rozwoju przedsiębiorstwa (aspekty ekonomiczno-organizacyjne)*, Wyd. UMCS, Lublin 1992.
- [4] BIAŁOŃ L. (red. nauk.), *Aktywność innowacyjna organizacji. Studia przypadków z prac dyplomowych absolwentów WSM w Warszawie*, Oficyna Wydawnicza WSM w Warszawie, Warszawa 2008.
- [5] BIAŁOŃ L. (red. nauk.), *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, wyd. I, Placet, Warszawa 2010.
- [6] BOGDANIENKO J., HAFFER J., POPŁAWSKI W., *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004.
- [7] BOGDANIENKO J., KUZELA M., SOB CZAK I. (red.), *Działalność innowacyjna w warunkach globalnych*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007.
- [8] BRATNICKI M., *Transformacja przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998.
- [9] BRZEZIŃSKI M. (red.), *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa 2001.
- [10] DECENZO D.A., ROBINS S.P., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [11] DRUCKER P., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- [12] DURAJ J., PAPIERNIK-WOJDERA M., *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa 2010.
- [13] DWORCZYK M., SZLASA R., *Zarządzanie innowacjami. Wpływ innowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001.
- [14] GARBARSKI L., RUTKOWSKI I., WRZOSEK W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000.

- [15] GĄSIOROWSKA E., BOROWIEC L. (red.), *Innowacyjność w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i regionu*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Ciechanowcu, Ciechanowiec 2001.
- [16] HERMAN A., POZNAŃSKA K. (red.), *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
- [17] JANASZ W., *Identyfikacja i realizacja procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1995.
- [18] JANASZ W., KOZIOŁ-NADOLNA K., *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 2011.
- [19] JAREMCZUK K. (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i zmienność*, Wyd. Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2008.
- [20] JASIŃSKI A.H., *Innowacje i polityka innowacyjna*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 1997.
- [21] KŁOPOTEK A., *Polityka proinnowacyjna jako warunek wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, t. LXXXIII, Konkurencyjność-Marketing-Informacja, Warszawa 2002.
- [22] LANCASTER G., MASSINGHAM L., *Marketing Management*, McGraw-Hill, London 1993.
- [23] MASŁYK-MUSIAŁ E., *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [24] OKOŃ-HORODYŃSKA E., MAZURKIEWICZ-ZACHOROWSKA A. (red.), *Innowacje w rozwoju gospodarki i przedsiębiorstw: siły motoryczne i bariery*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007.
- [25] PENC J., *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1999.
- [26] PENC-PIETRZAK I., *Wybór strategii działania firmy*, „Ekonomika i Organizacja przedsiębiorstwa”, nr 7/1997.
- [27] PIĄTKOWSKI Z., SANKOWSKI M., *Procesy innowacyjne i polityka naukowo-techniczna państwa*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Ekologii i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2001.
- [28] POMYKAŁSKI A., *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa – Łódź 2001.
- [29] SAJKIEWICZ A. (red.), *Zarządzanie potencjałem pracy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997.
- [30] SCHUMPETER J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1961.
- [31] STAWASZ E., *Innowacje a mała firma*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999.
- [32] STEWART D. M. (red.), *Praktyka kierowania – jak kierować sobą, innymi i firmą*, PWE, Warszawa 1996.
- [33] SZPON J. (red.), *Innowacje jako źródło konkurencyjności nowoczesnego przedsiębiorstwa*, Economicus, Szczecin 2009.
- [34] SZTUCKI T., *Encyklopedia marketingu*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1998.
- [35] ZALESKO E., *Kapitał zagraniczny i innowacyjność przedsiębiorstw*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2008.

# OUTSOURCING FUNKCJI PERSONALNEJ W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ

ZENON NOWAKOWSKI

WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA  
WYDZIAŁ CYBERNETYKI

*Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić  
wydajniej, taniej i lepiej niż nasi konkurenci,  
nie ma sensu, żebyśmy to robili. Powinniśmy  
zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś,  
kto robi to lepiej niż my.*

H. Ford

## Wstęp

Dynamiczny rozwój gospodarki opartej na wiedzy powoduje racjonalnie uzasadniony wzrost zapotrzebowania na nowe koncepcje i metody zarządzania współczesną organizacją. Innowacje technologiczne wraz z ustawicznie zmieniającymi się i coraz bardziej złożonymi procesami biznesowymi, wpływają w sposób zasadniczy na większość decyzji strategicznych podejmowanych w zarządzaniu podmiotami gospodarczymi. A zatem przeorientowanie w sposobie zarządzania organizacją i jej zasobami, w tym również zasobami ludzkimi, należy uznać za konieczne i zarazem w pełni adekwatne dla obecnych realiów ekonomicznych.

Koncepcję outsourcingu, we współczesnym rozumieniu, można uznać za stosunkowo nową. Po raz pierwszy pojawiła się ona w Stanach Zjednoczonych i początkowo dotyczyła głównie obszaru IT. Firmą, która w 1963 roku zapoczątkowała odpłatne usługi w tym zakresie, była firma EDS Rossa Perota. W latach 80. i 90. XX wieku nastąpił dynamiczny rozwój rynku usług i produktów outsourcingowych. Nie należy jednak zapominać o tym, że doradztwo w biznesie, ukierunkowane na racjonalną organizację pracy i zmniejszenie kosztów produkcji, rozwinęło się już w końcu XIX wieku w ramach naukowej szkoły zarządzania. Aktualnie oferta usług konsultingowych i wdrożeniowych, świadczonych w ramach outsourcingu, jest niezwykle zróżnicowana i obejmuje chociażby takie działania, jak<sup>1</sup>:

- doradztwo ogólne, oferowane przez największe firmy konsultingowe (np. Accenture, Pricewaterhouse Coopers, PA Consulting) proponujące

---

<sup>1</sup> Zob.: S. Markwell, *Skuteczne wykorzystanie pomocy konsultantów ds. zarządzania*, [w:] *Biznes*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 100-101.

szeroki zakres usług doradczych, począwszy od doradztwa strategicznego, poprzez doradztwo personalne, aż do doradztwa informatycznego na skalę globalną;

- doradztwo strategiczne, realizowane przez mniejsze firmy konsultingowe (np. McKinsey, Bain i Arthur D. Little) specjalizujące się w opracowywaniu jednorazowych projektów z zakresu doradztwa strategicznego w obszarze zarządzania organizacją;
- doradztwo informatyczne, dotyczące usług z zakresu opracowywania systemów informatycznych i praktycznego ich wykorzystania w zarządzaniu organizacją;
- konsulting internetowy (e-consulting), obejmujący opracowywanie i wdrażanie strategii internetowych w organizacjach, które są tym zainteresowane. Tego typu usługi oferowane są m.in. przez IBM, CSC, CMG;
- doradztwo personalne, świadczone przez firmy, agencje doradztwa personalnego w zakresie specjalistycznej pomocy z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi organizacji. Oferta tychże firm obejmuje obsługę głównych funkcji personalnych składających się na proces zarządzania kadrami organizacji, począwszy od planowania zasobów ludzkich, poprzez doradztwo prawne, aż po opracowanie i realizację programu outplacementu. Do najbardziej znanych doradców w tej dziedzinie należą Hay Management, Consultants, William Mercer.

Należy nadmienić, że organizacje podejmujące decyzję o zleceniu usług outsourcingowych mają głównie na uwadze poprawę skuteczności swojego działania. Do niewątpliwych korzyści dla organizacji, wynikających z outsourcingu należą:

- możliwość oszczędności kosztów i zwiększenia wydajności,
- większa elastyczność finansowa wynikająca z ograniczenia kosztów stałych,
- elastyczność operacyjna i kontrola wynikająca z relacji kontraktowych,
- możliwość skoncentrowania się na działalności kluczowej,
- możliwość lepszego zarządzania działalnością poboczną,
- elastyczność w zatrudnieniu,
- dostęp do nowych technologii, umiejętności i ekspertyz technicznych,
- oszczędność czasu.

Z uwagi na przedmiot zainteresowań niniejszej publikacji, za zasadne uznano przeanalizowanie następujących zagadnień teoretyczno-praktycznych:

1. pojęcie, cele i główne rodzaje outsourcingu w zarządzaniu organizacją;
2. istota i przedmiot zainteresowań outsourcingu personalnego;
3. usługi w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oferowane przez agencje doradztwa personalnego.



## 1. Pojęcie, cele i główne rodzaje outsourcingu w zarządzaniu organizacją

Pojęcie „outsourcing” pochodzi z języka angielskiego i frazeologicznie jest związane z terminem „outside-resource-using”, oznaczającym wykorzystywanie zasobów zewnętrznych, przez określony podmiot, do realizacji własnych celów, zadań, przedsięwzięć. Polskimi odpowiednikami tego terminu mogą być określenia „wydzielenie”, „wyłączenie”, „wyodrębnienie” lub „wystosowanie”. Większość definicji rozpowszechnionych w literaturze specjalistycznej nawiązuje etymologicznie do angielskiego źródłosłowu, traktując outsourcing jako:

- „przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym”<sup>2</sup>,
- „możliwość wykorzystania niezależnych, zewnętrznych podmiotów jako dostawców określonych dóbr i usług, zamiast konieczności rozwijania tych sfer działalności wewnątrz przedsiębiorstwa”<sup>3</sup>,
- „(...) wydzielenie ze struktury organizacyjnej lub przekazanie na podstawie długookresowej umowy kontraktowej określonych funkcji i odpowiedzialności zarządczej do dyspozycji zewnętrznej jednostki organizacyjnej oraz nawiązanie z nią partnerskich relacji w celu podniesienia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa”<sup>4</sup>.

W oparciu o wymienione sposoby rozumienia istoty interesującego nas terminu, można stwierdzić, że outsourcing to proces, w którym organizacja zachowuje odpowiedzialność za oferowane przez siebie usługi (produkty), ale realizację wybranych funkcji i zadań, związanych z jej działalnością, powierza firmie zewnętrznej (agencji). Należy podkreślić, że zlecenie określonych usług następuje z reguły po zawarciu kontraktu z firmą zewnętrzną, który obejmuje standardy, koszty i warunki wybranych przez organizację usług outsourcingowych.

Główne cele i zadania outsourcingu, z punktu widzenia interesów organizacji, można podzielić na<sup>5</sup>:

- 1) cele strategiczne, zapewniające organizacji:
  - koncentrację na problemach strategicznych,
  - zwiększenie swobody strategicznej działalności,
  - zwiększenie skuteczności i efektywności działań,
  - zwiększenie elastyczności działania,
  - dostęp do know-how;

<sup>2</sup> M. Trocki, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 13.

<sup>3</sup> J. Górka, *Outsourcing jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] A. Ludwiczynski (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2002, s. 84.

<sup>4</sup> T. Koczyński, *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa 2010, s. 50.

<sup>5</sup> Zob.: M. Trocki, *Outsourcing...*, op. cit., s. 52.

- 2) cele rynkowe, obejmujące:
  - poprawę pozycji konkurencyjnej,
  - zwiększenie skali działalności,
  - dywersyfikację lub koncentrację działalności;
- 3) cele ekonomiczne, ukierunkowane na:
  - zwiększenie przychodów,
  - redukcję kosztów pracy,
  - poprawę wyników ekonomicznych,
  - ograniczenie ryzyka ekonomicznego;
- 4) cele organizacyjne, w ramach których dąży się do:
  - „odchudzenia” struktury organizacyjnej,
  - uproszczenia struktur i procedur organizacyjnych;
- 5) cele motywacyjne, podporządkowane:
  - obiektywizacji wyników ekonomicznych,
  - upowszechnianiu myślenia i działania ekonomicznego personelu;
  - rozwijaniu przedsiębiorczości pracowników,
  - pobudzaniu motywacji personelu do pracy.

Z kolei podstawowe rodzaje outsourcingu, zdaniem M. Trockiego, można sklasyfikować w oparciu o sześć głównych kryteriów, do których należą<sup>6</sup>:

1. cele wydzielenia, w ramach których możemy wyróżnić przedsięwzięcia outsourcingowe typu: naprawczego, dostosowawczego i rozwojowego;
2. rodzaj wydzielanych funkcji w strukturze organizacyjnej, obejmujący outsourcing funkcji pomocniczych, kierowniczych i podstawowych;
3. złożoność wydzielanych funkcji, ukierunkowanych na obsługę outsourcingową pojedynczych funkcji (zadań), procesów i kompleksowych obszarów funkcjonalnych organizacji;
4. zakres wydzielenia obszarów działalności organizacji, determinujący podział outsourcingu na całkowity, częściowy i wydzielony wewnętrznie;
5. trwałość wydzielenia związana z okresem obowiązywania usługi outsourcingowej. Niniejsze kryterium pozwala wyodrębnić dwa rodzaje outsourcingu, tzn. strategiczny i taktyczny;
6. formy powiązań łączących zleceniodawcę i zleceniobiorcę projektu. W tej sytuacji outsourcing możemy podzielić na kontraktowy i kapitałowy.

Inny podział outsourcingu zaproponował T. Kopczyński, uwzględniając dodatkowo trzy kryteria, do których zaliczył<sup>7</sup>:

1. liczbę dostawców usług. W ramach tego kryterium wydzielony został outsourcing jednego dostawcy i outsourcing wielu dostawców, z którymi współpracuje organizacja;

<sup>6</sup> Ibidem, s. 60.

<sup>7</sup> Zob.: T. Kopczyński, *Outsourcing...*, op. cit., s. 62.

2. lokalizację dostawcy zewnętrznego, umożliwiającego podział outsourcingu na outsourcing krajowy, transgraniczny i coraz częściej globalny (Z.N.);
3. etapy ewolucji outsourcingu, pozwalające wyróżnić:
  - outsourcing pierwszej generacji, ukierunkowany na obniżenie kosztów, poprzez pozyskiwanie tańszych zasobów z zewnątrz niż z własnej organizacji,
  - outsourcing drugiej generacji odpowiedzialny za przekształcenie całego modelu biznesowego firmy. Na zewnątrz wydzielane są całe procesy biznesowe, z reguły obejmujące więcej niż jeden dział w przedsiębiorstwie,
  - outsourcing trzeciej generacji zapewniający innowacyjność i rozwój przedsiębiorstwa. Partner zewnętrzny staje się kreatorem zmian w danym przedsiębiorstwie, poprzez dostarczanie nowych pomysłów oraz koncepcji.

Biorąc pod uwagę wcześniej wymienione ujęcia i rodzaje outsourcingu, można stwierdzić, że jest on najczęściej utożsamiany z takimi działaniami, jak<sup>8</sup>:

- pozyskiwanie zewnętrznych sił wytwórczych,
- oddelegowanie na podstawie umowy kontraktowej całości lub części zasobów materialnych, ludzkich i odpowiedzialności zarządczej zewnętrznemu dostawcy,
- zlecenie wykonania dóbr i usług innym firmom niż wewnętrzne działy przedsiębiorstwa,
- przesuwanie części bieżącej działalności danej firmy poza jej ramy organizacyjne,
- wykorzystywanie zewnętrznych wykonawców i ich zasobów do realizacji zadań firmy, zamiast obciążania własnych zasobów,
- strategiczny, wieloletni alians między firmą klientem a firmą dostawcą dóbr i usług,
- bezinwestycyjna forma rozwoju niektórych sfer przedsiębiorstwa,
- dostosowanie przedsiębiorstwa do nowego otoczenia,
- ekstermalizacja, oznaczająca rezygnację z samodzielnej realizacji wybranych funkcji organizacji i powierzenie ich wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym.

Przedstawione rozważania na temat istoty, celów i głównych rodzajów outsourcingu uznano za pomocne dla przeanalizowania specyfiki doradztwa personalnego z dwóch powodów. Po pierwsze – sposób rozumienia outsourcingu personalnego jest ściśle powiązany z definicyjną interpretacją outsourcingu ogólnie pojętego. Po drugie – ogólne kryteria podziału działalności outsourcingowej znajdują także zastosowanie w outsourcingu personalnym. Nie należy jednak zapominać o tym, że doradztwo personalne, ze względu na swój przedmiot zainteresowań, posiada swoje specyficzne cechy i właściwości.

<sup>8</sup> M. Kłos, *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 35.

## 2. Istota i przedmiot zainteresowań outsourcingu personalnego

Najczęściej outsourcing personalny sprowadza się do wydzielenia przez organizację z działalności własnej konkretnych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi lub funkcji personalnych i zlecenia ich wykonawstwa specjalistycznym firmom doradztwa personalnego. Przedstawiona istota outsourcingu personalnego znajduje swoje potwierdzenie w rozważaniach M.F. Cook, z których wynika, że: „Outsourcing w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi polega na zleceniu niezależnym dostawcom zewnętrznym bądź specjalistycznym firmom, zajmującym się świadczeniem usług lub sprzedażą na zasadzie stałej współpracy, wykonania zadań z zakresu funkcji personalnej, które są zwykle realizowane przez pracowników przedsiębiorstwa”<sup>9</sup>. Biorąc pod uwagę funkcje rodzajowe, zwane również podsystemami, występujące w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, można dojść do wniosku, że zadania doradztwa personalnego, w przypadku wydzielenia tychże funkcji przez organizację, mogą posiadać bardzo zróżnicowany charakter. H. Bieniok do interesujących nas funkcji rodzajowych, ułożonych logicznie i systemowo zgodnie z ich przebiegiem w danej organizacji, zaliczył<sup>10</sup>:

- ustalanie potrzeb kadrowych,
- rekrutację i selekcję,
- adaptację społeczno-zawodową;
- ochronę zdrowia i bezpieczeństwo pracy,
- rozwój zawodowy pracowników, włącznie z rozwojem ich kariery i sukcesją,
- kształtowanie postaw i zachowań pracowników,
- kształtowanie stosunków pracy,
- ocenianie pracowników,
- wynagrodzenia i świadczenia,
- zwalnianie i odejścia pracowników.

Większość z wyszczególnionych funkcji stanowi przedmiot zainteresowań konsultingowych firm personalnych działających na krajowym rynku pracy. Inny interesujący podział subfunkcji personalnych, które z powodzeniem mogą być wydzielone z organizacji i zlecone do realizacji firmom zewnętrznym, został przedstawiony przez wcześniej wymienioną M.F. Cook. Autorka do tychże funkcji (obszarów) zaliczyła<sup>11</sup>:

1. komunikację wewnątrz firmy, w skład której wchodzi:
  - ustne i pisemne komunikowanie się,
  - realizacja telekonferencji z działami personalnymi pracującymi z dala od centrali firmy,

<sup>9</sup> M.F. Cook, *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 21.

<sup>10</sup> H. Bieniok (red.), *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2006, s. 21.

<sup>11</sup> Zob.: M. Cook, *Outsourcing...*, op. cit., s. 30, 38.

- organizowanie przyjęć okolicznościowych lub pikników dla personelu,
  - przekazywanie pracownikom informacji na temat aktualnych wydarzeń w firmie;
2. wynagradzanie pracowników obejmujące:
    - sporządzanie opisów stanowisk pracy,
    - wartościowanie i wycenę stanowisk pracy,
    - szkolenie kadry kierowniczej w zakresie funkcjonującego w firmie systemu wynagrodzeń;
  3. stosowanie systemów informatycznych wspomagających zarządzanie ludźmi, w tym głównie:
    - uruchamianie systemów informatycznych wspomagających zarządzanie zasobami ludzkimi oraz sprawowanie nadzoru technicznego nad ich funkcjonowaniem;
  4. obsługę pracowników delegowanych do pracy za granicą, zawierającą:
    - tworzenie polityki delegacji i konkretnych programów dotyczących delegowania pracowników do pracy za granicą,
    - przygotowywanie list zadań związanych z delegowaniem do pracy za granicą, włącznie z analizą kosztów poszczególnych zadań,
    - tworzenie systemów i obsługę wynagrodzeń i premii dla delegowanych do pracy za granicą,
    - tworzenie systemu współpracy – panelu wzajemnych kontaktów – pracowników oddelegowanych do pracy za granicą z personelem firmy macierzystej i zapewnienie jego sprawnego funkcjonowania;
  5. rozwój organizacji z ukierunkowaniem na:
    - organizowanie i prowadzenie szkoleń,
    - planowanie ścieżek kariery pracowniczej,
    - planowanie zmian na stanowiskach kierowniczych obejmujące sukcesję i rezerwę kadrową,
    - wprowadzanie do pracy nowo zatrudnionych;
  6. zobowiązania ustawowe, a wśród nich:
    - rozprowadzanie materiałów informacyjnych i druków urzędowych, które muszą znajdować się w siedzibie przedsiębiorstwa,
    - sporządzanie i dostarczanie sprawozdań wymaganych przez właściwe organy administracyjne;
  7. zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy, w tym głównie:
    - organizowanie i przeprowadzanie szkoleń BHP oraz przygotowywanie sprawozdań dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy,
    - zarządzanie odszkodowaniami dla pracowników,
    - zarządzanie polisami ubezpieczeniowymi,
    - przygotowywanie sprawozdań wymaganych ustawowo;
  8. pozyskiwanie pracowników, obejmujące takie działania, jak:
    - poszukiwanie nowych pracowników,

- redagowanie i zamieszczanie ogłoszeń o pracę,
  - przeprowadzanie rekrutacji kandydatów do pracy,
  - weryfikacja referencji i kwalifikacji kandydatów,
  - wprowadzanie nietypowych form zatrudniania pracowników,
  - obsługa leasingu pracowników;
9. szkolenie pracowników, na które składa się:
- projektowanie i realizacja szkoleń zawodowych,
  - przygotowanie i przeprowadzenie szkoleń w zakresie sprawowanego nadzoru,
  - budowanie zespołów pracowniczych;
10. wdrażanie programów pomocy pracownikom, w tym m.in.:
- obsługę zwalnianych pracowników w ramach outplacementu,
  - dokonywanie ocen programów pomocy,
  - obsługę pracowników zmieniających pracę.

Z kolei B. Jamka, uogólniając wyniki badań na temat zakresu usług świadczonych przez firmy doradztwa personalnego na polskim rynku pracy, twierdzi, że usługi te można generalnie podzielić na pięć rodzajów, tzn.<sup>12</sup>:

- direct/executive search („łowców głów”, zajmujących się poszukiwaniem bezpośrednim kandydatów na najwyższe stanowiska w organizacji zlecającej usługę),
- rekrutację i selekcję kadr kierowniczych i specjalistów (opartą na typowej procedurze pozyskiwania i doboru personelu),
- doradztwo organizacyjne (a w nim: Management Audit, czyli ocenę potencjału kadry kierowniczej; Organizational Consulting, czyli tworzenie struktury organizacyjnej adekwatnej do przyszłych i obecnych potrzeb firmy; konstruowanie promocyjnych systemów wynagrodzeń, a także przygotowywanie raportów o sytuacji zatrudnieniowej i wynagrodzeniach w poszczególnych segmentach rynku pracy),
- działalność szkoleniową,
- administrację kadrową.

Z uwagi na zakres wydzielenia funkcji personalnej z autonomicznej działalności organizacji, możemy wyróżnić<sup>13</sup>:

- całkowity outsourcing funkcji personalnej,
- częściowy outsourcing funkcji personalnej,
- outsourcing personelu służb pracowniczych,
- outsourcing w formie podziału zadań związanych z wykorzystaniem technologii informatycznej.

Całkowity outsourcing funkcji personalnej polega na przekazaniu wszystkich dotychczasowych działań organizacji, związanych z zarządzaniem zasobami ludz-

<sup>12</sup> Por.: B. Jamka, *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2001, s. 69.

<sup>13</sup> M.F. Cook, *Outsourcing...*, op. cit., s. 26.

kimi, usługodawcy zewnętrznemu. Należy podkreślić, że całkowite wydzielenie funkcji personalnej ma bardziej racjonalne uzasadnienie w przypadku małych przedsiębiorstw i jest dużo łatwiejsze do zrealizowania. W dużych i średnich przedsiębiorstwach ten rodzaj outsourcingu jest sporadycznie stosowany, a często wręcz niemożliwy do realizacji z uwagi na zachowanie konieczności współpracy z zewnętrznym partnerem usług personalnych, za który odpowiada rodzimy dział HR. Ponadto skala działania dużych i średnich przedsiębiorstw (dot. m.in. strategicznych celów i zadań, czasowego horyzontu ich realizacji, częstej zmiany dywersyfikacji usług lub produktów) wymusza potrzebę ciągłej obsługi personalnej pracowników w nich zatrudnionych przez własne działy HR. Całkowite zlecenie funkcji personalnej na zewnątrz tłumi również inicjatywę i innowacyjność tych pracowników organizacji, którzy odpowiadają za ustawiczny rozwój jej zasobów ludzkich. Także z uwagi na utajnienie niektórych informacji przez przedsiębiorstwo, tak szeroka ingerencja zewnętrznych firm konsultingowych jest często niewskazana.

Częściowy outsourcing funkcji personalnej ma zastosowanie wówczas, gdy przedsiębiorstwo wydziela wybrane obszary, funkcje zarządzania zasobami ludzkimi do obsługi przez zewnętrzną firmę doradztwa personalnego. Z reguły są to funkcje generujące wysokie koszty pracy w przedsiębiorstwie lub te, które wymagają stricte specjalistycznych umiejętności w zakresie ich realizacji. Dlatego też niezwykle ważna w tej sytuacji jest analiza kosztów outsourcingu, jak też korzyści z niego płynących. Takie podejście umożliwia organizacji pozyskanie nowych rozwiązań w zarządzaniu posiadanym potencjałem pracy oraz sprzyja skupieniu się przez organizację na swoich strategicznych celach i zadaniach. Częściowy outsourcing funkcji personalnej zakłada, że pozostałe zadania, nieobjęte zewnętrznym doradztwem, będą wykonywać macierzyste służby pracownicze przedsiębiorstwa.

Outsourcing personelu służb pracowniczych ma miejsce wówczas, gdy organizacja całkowicie rezygnuje z własnego działu HR i wykonawstwo wszystkich funkcji personalnych powierza zewnętrznej firmie, agencji doradczej. W tej sytuacji przedsiębiorstwo realizuje wszystkie funkcje zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o personel zewnętrzny zatrudniony najczęściej na podstawie umowy leasingowej.

Outsourcing w formie podziału zadań związanych z wykorzystaniem technologii informatycznej uwzględnia ścisłą kooperację przedsiębiorstwa z zewnętrzną informatyczną firmą doradczą-usługową. Współpraca ta polega na podziale zadań, które są realizowane przez zainteresowane strony. Na przykład przedsiębiorstwo zlecające usługę zewnętrzną udostępnia swój sprzęt komputerowy, który zostaje z kolei wykorzystany do tworzenia zintegrowanych systemów informatycznych przez specjalistów z firmy doradczej. Zapotrzebowanie na informatyzację procesów kadrowych ustawicznie wzrasta. Tworzenie własnych personalnych baz danych, administrowanie sprawami kadrowymi, planowanie ścieżek rozwoju zawodowego, zarządzanie wynagrodzeniami i świadczeniami pracowniczymi to jedne z wielu obszarów, których obsługa, coraz częściej, oparta jest na nowoczesnej technologii informatycznej.

Powyższe teoretyczne rozważania nad istotą i zadaniami outsourcingu personalnego uznano za szczególnie użyteczne dla praktycznego oglądu usług doradczo-wdrożeniowych, w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, oferowanych przez firmy doradztwa personalnego.

### **3. Usługi w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oferowane przez agencje doradztwa personalnego**

Agencje doradztwa personalnego są niepublicznymi jednostkami organizacyjnymi, świadczącymi odpłatnie doradcze usługi na rzecz pracodawców. Do podstawowych aktów prawnych regulujących prowadzenie i funkcjonowanie agencji doradztwa personalnego należą:

- Ustawa z dnia 20 grudnia 2002 r. o zmianie ustawy o zatrudnieniu i przeciwdziałaniu bezrobociu oraz ustawy o systemie oświaty;
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy,
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej;
- Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 13 października 2005 r. w sprawie wpisu do rejestru podmiotów prowadzących agencje zatrudnienia oraz informacji składanych przez agencje zatrudnienia;
- Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o zmianie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw;
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 26 stycznia 2009 r. w sprawie agencji zatrudnienia.

Na podstawie danych Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej za lata 2007-2009, można stwierdzić, że do kluczowych usług agencji doradztwa personalnego, cieszących się największym zainteresowaniem ze strony pracodawców należały<sup>14</sup>:

1. usługi w zakresie prowadzenia analizy zatrudnienia, określania kwalifikacji pracowników i ich predyspozycji oraz innych cech niezbędnych do wykonywania określonej pracy;
2. usługi w zakresie wskazywania źródeł i metod pozyskiwania kandydatów na określone stanowiska pracy;
3. usługi w zakresie weryfikacji kandydatów pod względem oczekiwanych kwalifikacji oraz predyspozycji, z zastosowaniem narzędzi i metod psychologicznych.

Warto również podkreślić, że większość polskich przedsiębiorstw najczęściej korzysta z usług świadczonych przez renomowane, czołowe agencje doradztwa personalnego zarejestrowane w Krajowym Rejestrze Agencji Zatrudnienia. Do

<sup>14</sup> Dane pozyskane z Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej za lata 2007-2009, [www.psz.praca.gov.pl](http://www.psz.praca.gov.pl) (22 marca 2011 r.)



głównych zarejestrowanych agencji doradczych, ukierunkowanych na obsługę konkretnych funkcji personalnych, należą<sup>15</sup>:

- agencje rekrutacyjno-selekcyjne, a wśród nich: Heys Poland, Antal International Sp. z o.o., Monpower Polska S.A., Adecco Poland, Bigram S.A., JKM Consulting;
- agencje specjalizujące się w ocenie i rozwoju pracowników. W skład tychże agencji wchodzi m.in.: Staff Partners, IDES Consultants Polska, HRK S.A., DK Human Resources;
- agencje zarządzające administracją płac pracowniczych (tzw. payroll). Do tej grupy należą chociażby takie agencje, jak: Randstad Payroll Solutions, Start People Payroll, Employees Sp. z o.o., BCSystems Sp. z o.o.

Nie sposób jest przeanalizować zakresu działań, chociażby ze względu na objętościowe ograniczenia niniejszej publikacji, wszystkich personalnych firm konsultingowych funkcjonujących na polskim rynku pracy. Można jednak stwierdzić, że ustawicznie rosnąca ilość agencji doradztwa personalnego potwierdza zapotrzebowanie polskich przedsiębiorców na korzystanie z tego typu usług. Dowodzą tego rezultaty badań na temat „Dojrzałości outsourcingowej polskich przedsiębiorstw”<sup>16</sup>. Badania te zostały przeprowadzone na grupie 200 polskich przedsiębiorstw w sierpniu 2010 r. przez firmę CWS – boco Polska we współpracy z Outsourcing Magazine. Uzyskane wyniki potwierdziły, że outsourcing w Polsce staje się coraz bardziej popularny i powszechny. Stwierdziło tak aż 93% przedstawicieli przedsiębiorstw objętych badaniem. Z kolei 84,5% ankietowanych uznało za główną usługę outsourcingową obsługę szkoleń pracowniczych. Należy zaznaczyć, że zdecydowana większość uczestników badań opowiedziała się za pozytywnym wpływem outsourcingu na funkcjonowanie organizacji. Zlecenie usługi na zewnątrz pozwoliło 91% przedsiębiorstw skupić się na kluczowych kompetencjach, a 89% usprawnić swoją działalność. Za dodatkowe pozytywy outsourcingu uznano lepszą wydajność pracowników (potwierdziło to 86,5% ankietowanych) oraz wzrost świadczonych usług przez przedsiębiorstwo (zdaniem 84% respondentów). Duże uznanie w opinii przedstawicieli przedsiębiorstw zyskały także dostęp do specjalistycznej wiedzy i zdobycie nowych umiejętności przez rodzimy personel. Końcowe rezultaty badań wykazały, że dla 81,5% przedsiębiorstw outsourcing przyniósł konkretne oszczędności, natomiast w przypadku 3,5% zleceniodawców wydzielenie usług okazało się droższe od ich wewnętrznej realizacji.

Obecnie outsourcing przybiera formę działania strategicznego, bezpośrednio związanego ze sposobem, w jaki przedsiębiorstwo określa swoją tożsamość, organizuje pracę personelu, zaspokaja potrzeby klientów. Przynosi on zatem korzyści nie tylko samej organizacji, ale również jej pracownikom, kontrahentom i konsumentom.

<sup>15</sup> Wymienione agencje doradztwa personalnego są zarejestrowane w Krajowym Rejestrze Agencji Zatrudnienia województwa mazowieckiego.

<sup>16</sup> Zob.: A. Gliszczyńska, *Outsourcing w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Uczelnia Warszawska im. Marii Skłodowskiej-Curie, Warszawa 2011, s. 58-59.

Dlatego podpisanie kontraktu outsourcingowego należy do decyzji strategicznych przedsiębiorstwa i jest z reguły obarczone określonym ryzykiem. Aby uniknąć owego ryzyka, należy w sposób racjonalny dokonać wyboru dostawcy usług outsourcingowych. Za pomocną dla podjęcia właściwej decyzji o wyborze personalnej agencji konsultingowej można uznać następującą (modelową) chronologię działań:

1. przeanalizowanie obecnej sytuacji organizacji w aspekcie kluczowych zakresów jej działalności oraz funkcji personalnych, które mogą zostać wydzielone do realizacji zewnętrznemu zleceniobiorcy. Takie całościowe porównanie ze sobą szans i zagrożeń oraz mocnych i słabych stron organizacji może stanowić podstawę dla opracowania nowej strategii personalnej opartej na konsultingu zewnętrznym;
2. określenie głównych celów outsourcingu personalnego. Cele te powinny być jednoznacznie dookreślone, mierzalne, realne, terminowe oraz możliwe do zaakceptowania zarówno ze strony zleceniodawcy, jak i potencjalnego usługodawcy;
3. zidentyfikowanie konkretnych obszarów lub funkcji personalnych, których obsługą miałyby się zająć zleceniobiorca zewnętrzny. Pozwoli to na wybór rodzaju outsourcingu personalnego, tzn. pełnego lub selektywnego. Do najczęściej stosowanych kryteriów, umożliwiających racjonalne wydzielenie obszarów, funkcji personalnych z rodzimej działalności organizacji, należą kryteria kosztowe i jakościowe. Kryteria kosztowe pozwalają na przeanalizowanie wydatków ponoszonych na realizację działań personalnych generujących najwięcej niepotrzebnych kosztów dla organizacji, natomiast kryteria jakościowe uwzględniają wybór funkcji personalnych wymagających poprawy lub tych, które mogą być dużo lepiej wykonane przez usługodawcę zewnętrznego;
4. podjęcie decyzji o wyborze partnera outsourcingowego. Wybór dostawcy usług personalnych wymaga sporządzenia oferty przetargowej w postaci dokumentu, w którym wyszczególnione są cele, zadania oraz zakres działań organizacji poszukującej podwykonawcy do realizacji funkcji personalnej. Podstawą wyboru jest jakość oferowanych usług przez agencje doradztwa personalnego, które są zainteresowane ofertą naszej organizacji. Na tym etapie należy ustalić kompetencje i obszar zainteresowań agencji. Ponadto, jak proponuje M. Trocki, należy wziąć pod uwagę bardziej szczegółowe informacje o dostawcy usług, takie jak<sup>17</sup>:
  - pozycja agencji na rynku usług outsourcingowych,
  - wielkość agencji i jej kondycja finansowa,
  - doświadczenie w zakresie wydzielanej działalności,
  - potencjał organizacyjny, kadrowy i techniczny,
  - potencjał rozwojowy agencji,

<sup>17</sup> Por.: M. Trocki, *Outsourcing...*, op. cit., s. 124.

- rekomendacje dotyczące partnerów,
  - dostosowanie kulturowe,
  - elastyczność działania;
5. przygotowanie i zawarcie kontraktu z wybranym dostawcą usług personalnych. Kontrakt powinien jednoznacznie określać i regulować m.in.:
- zakres i poziom usług świadczonych przez wybraną agencję doradztwa personalnego wraz ze sposobami kontroli realizowanych przez nią zadań. Istotna jest tu klauzula precyzująca rekompensaty finansowe za niewłaściwe wywiązywanie się dostawcy usług ze swoich zobowiązań,
  - rozgraniczenie odpowiedzialności za świadczone usługi oraz precyzyjne ustalenie obowiązków usługobiorcy (organizacji) i usługodawcy (agencji) w zakresie realizowanych przedsięwzięć outsourcingowych;
  - pozwolenie na wprowadzanie zmian przez usługodawcę stanowiących konsekwencję zawartego kontraktu;
  - czas obowiązywania kontraktu wraz z terminem jego zakończenia,
  - określenie okresu próbnego pozwalającego na przetestowanie kontraktu przed rozpoczęciem jego obowiązywania.

## Podsumowanie

Nowoczesne systemy zarządzania oparte na rynku usług i produktów outsourcingowych zyskują coraz bardziej na popularności w praktyce gospodarczej wielu renomowanych organizacji. Outsourcing personalny, jako stosunkowo nowy instrument stosowany w zarządzaniu zasobami ludzkimi, pozwala na obniżenie kosztów pracy w organizacji oraz wpływa pozytywnie na jej rozwój i konkurencyjność. Należy również zaznaczyć, że kompetencje nawet najlepszych pracowników działu personalnego (działu HR) nie zawsze są wystarczające w odniesieniu do zmiennych, ustawicznie rosnących potrzeb organizacji w zakresie efektywnego zarządzania posiadanymi zasobami ludzkimi. W tej sytuacji przedsiębiorcy coraz częściej decydują się na współpracę z agencjami doradztwa personalnego, postrzegając ją jako szansę na zracjonalizowanie i usprawnienie zarządzania wybranymi, często kluczowymi, obszarami działalności kadrowej organizacji. Jednakże outsourcing nie może być celem samym w sobie, pomimo tego że korzyści z jego zastosowania wydają się znaczące i łatwe do przewidzenia. Dlatego też zarządzający powinni stale kontrolować procesy zachodzące we własnej organizacji, jej otoczeniu oraz obserwować zmiany w firmie dostawcy usług, aby móc na bieżąco oceniać warunki zawartego kontraktu outsourcingowego.

## OUTSOURCING OF PERSONNEL FUNCTION IN ORGANIZATION MANAGEMENT

**Summary:** Dynamic development of knowledge-based economy will inevitably increase a demand for innovative concepts and methods of contemporary organizations management. Personal Resource Outsourcing, a relatively new instrument used in human resource management, reduces labour costs in

the organization and has a positive effect on their development and competitiveness. In this situation, businesses are increasingly turning to cooperate with agencies of personal counseling, regarding this as an opportunity to rationalize and streamline the management of selected, often critical, areas of the work of the human resources organization.

Because of the subject of this publication the following issues were considered as justifiable to expose and analyze:

- concept, objectives and main types of outsourcing in organization management,
- nature and subject of interest for outsourced recruitment,
- management services offered by human resource personnel consulting agency.

**Keywords:** Economics, Human Resource Management, Outsourcing.

#### LITERATURA

- [1] BIENIOK H. (red.), *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamięckiego w Katowicach, Katowice 2006.
- [2] BRILMAN J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [3] COOK M.F., *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [4] DOMINGUEZ L.R., *Outsourcing krok po kroku dla menedżerów*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2009.
- [5] GAY CH.L., ESSINGER J., *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2002.
- [6] GLISZCZYŃSKA A., *Outsourcing w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Uczelnia Warszawska im. Marii Skłodowskiej-Curie, Warszawa 2011.
- [7] JAMKA B., *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2001.
- [8] KŁOS M., *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, CeDeWu, Warszawa 2009.
- [9] KOPCZYŃSKI T., *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa 2010.
- [10] LUDWICZYŃSKI A. (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2002.
- [11] TROCKI M., *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.