



# WSPÓŁCZESNE PROBLEMY EKONOMICZNE

W BADANIACH  
MŁODYCH  
NAUKOWCÓW

**TOM II**

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ  
FINANSE I INWESTYCJE

redakcja naukowa: **Ewa Gruszewska, Anna Matel, Ewa Kuzionko-Ochrymiuk**



WSPÓŁCZESNE  
PROBLEMY EKONOMICZNE  
W BADANIACH MŁODYCH  
NAUKOWCÓW





POLSKIE TOWARZYSTWO EKONOMICZNE

**WSPÓŁCZESNE  
PROBLEMY EKONOMICZNE  
W BADANIACH MŁODYCH  
NAUKOWCÓW**

Tom II

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ,  
FINANSE I INWESTYCJE

redakcja naukowa:

**Ewa Gruszewska, Anna Matel, Ewa Kuzionko-Ochrymiuk**

Białystok 2018

Recenzenci:

dr hab. Aleksander Maksimczuk, prof. UwB  
dr Marek Kruk  
dr Arkadiusz Niedźwiedzki  
dr Magdalena Owczarczuk  
dr Joanna Prystrom

Komitet Wydawniczy:

Adam Sadowski (przewodniczący)  
Anna Dyhdalewicz  
Luiza Kostecka-Tomaszewska  
Mirosława Kozłowska-Burdziak  
Adam Edward Szczepanowski

ISBN 978-83-917772-8-2

© Copyright by Polskie Towarzystwo Ekonomiczne  
Białystok 2018

Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Białymstoku  
15-062 Białystok, ul. Warszawska 63  
<http://pte.uwb.edu.pl>, e-mail: [pte@uwb.edu.pl](mailto:pte@uwb.edu.pl)

Korekta językowa:  
Halina Lisicka

Opracowanie DTP:  
Agencja EkoPress

# SPIS TREŚCI

<b>WSTĘP</b> .....	7
--------------------	---

## Część III

### **PROBLEMY ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ**

Monika Garwolińska, <i>Metodyka tworzenia oczekiwanego profilu kompetencyjnego</i> .....	10
Wojciech Kolasa, <i>Forma zarządzania przez delegowanie uprawnień – szanse i zagrożenia</i> .....	22
Sylwia Żero, <i>Różnice w interpretacji pojęć innowacji oraz imitacji przedmiotu</i> .....	34
Ewelina Okraszewska, <i>Znaczenie i uwarunkowania innowacji w polskim sektorze energetycznym</i> .....	48
Aneta Żbik, <i>Fundusz Pożyczkowy Wspierania Innowacji jako instrument finansowania procesu uruchomienia i rozwoju działalności start-upów (mikro i małych przedsiębiorstw)</i> .....	59
Adam Metelski, <i>Rola sportu w sukcesie zawodowym</i> .....	75
Małgorzata Smolska, <i>Trendy rynku usług szkoleniowych w Polsce</i> .....	88
Katarzyna Jankowska, Szymon Stach, <i>Korzyści i oczekiwania studentów wobec stażu i praktyk studenckich</i> .....	102

## Część IV

### **PROBLEMY Z ZAKRESU FINANSÓW I DZIAŁALNOŚCI INWESTYCYJNEJ**

Bartłomiej Lisicki, <i>Zależność między zmianą salda przepływów z działalności operacyjnej a stopą zwrotu z akcji największych spółek Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie</i> .....	116
Filip Paszko, <i>Ocena zakresu informacji nadzorczej zawartej w bazylejskich pakietach sprawozdawczych</i> .....	130
Beata Gładkowska-Chocian, <i>Determinanty podejmowania decyzji inwestycyjnych przy budowaniu zakładu produkcyjnego</i> .....	143
Katarzyna Staśkiewicz, <i>Problem autentyczności dzieł sztuki na tle inwestycji w dzieła sztuki</i> .....	154
<b>ZAKOŃCZENIE</b> .....	162



# WSTĘP

Współczesna gospodarka to niewątpliwie obszar działań podmiotów cechujący się licznymi wyzwaniem, szansami, ale też zagrożeniami. Dążenie do maksymalizacji zysku, poszukiwanie za wszelką cenę wzrostu efektywności czy chęć osiągnięcia coraz wyższych stóp zwrotu w krótkim czasie powodują, że wiele podmiotów gospodarczych decyduje się na realizację ryzykownych inwestycji lub korzystanie z zaawansowanych, ale nie do końca odpowiednich rozwiązań. Analiza problemów pojawiających się w tej przestrzeni interakcji międzyludzkich oraz zrozumienie otaczającego świata to wielkie wyzwania stojące przed ekonomistami i naukowcami z innych dziedzin. W badaniach tych niezbędne jest podejście interdyscyplinarne, gdyż daje ono możliwość rozpatrywania wybranych kwestii w dużo większej skali i przy uwzględnieniu różnych czynników.

Zagadnienia poruszone przez autorów w niniejszej monografii mają duże znaczenie dla funkcjonowania gospodarki w wielu jej płaszczyznach. W poszukiwaniu rozwiązania tych trudnych kwestii współczesnych gospodarek, autorzy artykułów podjęli próbę opisu oraz diagnozy szeregu problemów oraz powiązanych z nimi procesów gospodarczych.

Monografia składa się z dwunastu artykułów naukowych. Tematyka tych prac była na tyle obszerna, że teksty pogrupowano w dwa wiodące obszary, takie jak:

- zarządzanie organizacją;
- problemy z zakresu finansów i działalności inwestycyjnej.

Przedmiotem rozważań autorów artykułów są kwestie dotyczące różnych aspektów zarządzania w przedsiębiorstwach oraz znaczenia i uwarunkowań działalności innowacyjnej podmiotów gospodarczych. Dopelnieniem tych rozważań są artykuły związane z zagadnieniami finansowania procesów gospodarczych, a w tym aktywności inwestycyjnej. Celowość prac badawczych nad tymi grupami problemów wynika z wysokiego stopnia złożoności współczesnej gospodarki, jak również ciągłych zmian zachodzących w niej pod wpływem wielu czynników o zdywersyfikowanym charakterze.

Autorzy żywią nadzieję, że wyniki dociekań przedstawione w niniejszej monografii okażą się ważnym przedmiotem badań w rozwoju warsztatu naukowego młodych badaczy, a także staną się przyczynkiem do dyskusji nad wieloma kwestiami podejmowanymi przez autorów.





Część III

PROBLEMY ZARZĄDZANIA  
ORGANIZACJĄ

## **METODYKA TWORZENIA OCZEKIWANEGO PROFILU KOMPETENCYJNEGO**

**Streszczenie:** Zarządzanie kompetencjami jako jeden z nowych nurtów zarządzania wpisuje się w ideologię gospodarki opartej na wiedzy. Jednym z elementów zarządzania kompetencjami są profile kompetencyjne, służące m.in.: określeniu kompetencji niezbędnych do efektywnej pracy na danym stanowisku oraz porównywaniu ich z kompetencjami pracowników. Stworzenie oczekiwanego profilu kompetencyjnego jest pracochłonne, jednak znacznie ułatwia m.in. proces rekrutacji oraz planowanie ścieżki rozwoju pracownika.

**Słowa kluczowe:** kompetencje, profil kompetencyjny, gospodarka oparta na wiedzy

## **METHOD OF CREATING EXPECTED COMPETENCY PROFILE**

**Summary:** Competency management as one of the new streams of management is part of the ideology of a knowledge-based economy. One of the components of competency management is competency profiles, which are used to determine, among other things, the competences necessary for effective work on a given position and to compare them with the competencies of employees. Creating the expected competency profile is labor-intensive, but it greatly facilitates the process of recruiting and planning the employee's development path.

**Key words:** competence, competency profile, knowledge-based economy

## Wprowadzenie

W XXI wieku nasila się tendencja przechodzenia od gospodarki opartej na pracy i kapitale do gospodarki opartej na wiedzy (GOW). Istnienie GOW jest warunkowane przez zdolność efektywnego wykorzystania wiedzy nie tylko na poziomie organizacji, ale również jednostek, regionów i całych społeczeństw. Tradycyjne czynniki rozwoju gospodarczego wciąż pozostają istotne w działalności ekonomicznej, jednak ustępują miejsca wiedzy, kompetencjom, które stanowią najważniejszy czynnik produkcji<sup>1</sup>. Dostosowanie się do nowych trendów gospodarki wymusza zastosowanie nowych metod zarządzania, wykorzystujących wiedzę pracowników. Jedną z nich jest zarządzanie kompetencjami. Cele publikacji było przedstawienie metod, za pomocą których można wprowadzić w przedsiębiorstwie proces zarządzania kompetencjami. Należy zacząć od zebrania informacji dotyczących tego, jakimi kompetencjami pracownicy przedsiębiorstwa już władają, a także określić, jakie kompetencje są niezbędne na poszczególnych stanowiskach organizacji, aby zadania były wykonywane w sposób efektywny. Na podstawie literatury związanej z tematyką kompetencji autorka proponuje kilka metod tworzenia profili kompetencyjnych, które umożliwiają porównanie kompetencji już nabytych przez pracowników organizacji oraz tych, w przypadku których występują luki kompetencyjne.

## Istota kompetencji

W literaturze trudno jest znaleźć jedną podstawową definicję kompetencji, ponieważ jest to pojęcie wielowymiarowe. O kompetencjach jako jeden z pierwszych pisał D. McClelland, według którego, to właśnie kompetencje decydują o przyszłym sukcesie zawodowym, a nie, jak wcześniej uważano, sama inteligencja czy osobowość<sup>2</sup>. Kompetencje to: „charakterystyki posiadane przez pracowników, najczęściej reprezentowane przez wiedzę, umiejętności, zdolności (KSA – Knowledge, Skills, Abilities) i cechy osobowościowe potrzebne do właściwego wykonywania pracy”<sup>3</sup>. Koncepcję D. McClellnada rozwijał R. Boyatzis, który skupił się na znalezieniu podstawowych cech efektywnych kierowników. W swojej pracy z początku lat osiemdziesiątych XX wieku określił kompetencje jako: „Potencjał, istniejący w człowieku, prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki. Kompetencja zbudowana

---

<sup>1</sup> B. Onak-Szczepanik, *Polska na drodze do gospodarki opartej na wiedzy*, Biblioteka Narodowa 2004, <https://polona.pl/item/47146524/0/>, s. 131-132 (data wejścia: 30.03.2017 r.).

<sup>2</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 14.

<sup>3</sup> *Human Resources Management: Perspectives and Issue*, G.R. Ferris, K.M. Rowland, R.M. Buckley (eds.), Allyn & Bacon, Boston 1990, za: M. Juchnowicz, Ł. Sienkiewicz, *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s. 126.

jest z trzech elementów: motywacji i cech charakteru, obrazu własnej osoby i roli społecznej, umiejętności”<sup>4</sup>. D. D. Dubois i W. J. Rothwell zdefiniowali kompetencje jako narzędzia, które pracownicy wykorzystują na wiele różnych sposobów, chcąc w ten sposób dobrze wykonać poszczególne zadania na stanowisku pracy. W pojęciu tym zawierają się zarówno wiedza, jak i umiejętności, a zarazem bardziej abstrakcyjne rodzaje kompetencji, za które autorzy uważają również cechy charakteru, np.: wytrwałość, elastyczność, cierpliwość i pewność siebie<sup>5</sup>.

Kompetencje są równocześnie określane jako dyspozycje w zakresie: wiedzy, umiejętności i postaw, które pozwalają na realizację zadań zawodowych na odpowiednim poziomie<sup>6</sup> czy „zespół wiadomości, doświadczenia, umiejętności, uzdolnień, wartości i postaw”<sup>7</sup>. W opinii H. Króla, kompetencje stanowią także predyspozycje w zakresie: wiedzy, umiejętności, cech i postaw, które zapewniają realizację zadań zawodowych na poziomie skutecznym czy wręcz wyróżniającym<sup>8</sup>.

Z kolei, S. Chęłpa definiuje kompetencje podobnie jak inny termin, a mianowicie kwalifikacje. Formuluje kwalifikacje jako system interpersonalnych właściwości kierownika, dyspozycji, które posiada, zaliczając do nich cechy psychologiczne i wiedzę. Te natomiast dzięki wykorzystaniu w zachowaniach i odpowiedniej interakcji, mogą objawiać się pewnymi umiejętnościami zawodowymi<sup>9</sup>. Autorka tego artykułu nie zgadza się z taką definicją. Kwalifikacje przez które rozumie się formalne wykształcenie potwierdzone dyplomem, certyfikatem, nie świadczą o tym, że formalne wykształcenie przekłada się na faktyczny poziom wiedzy czy też umiejętności<sup>10</sup>. Jednak należy podkreślić, że kwalifikacje są składową kompetencji<sup>11</sup>.

Autorka zgadza się z G. Filipowiczem<sup>12</sup> w tej kwestii, iż nie powinno się, mówiąc o kompetencjach, rozważać temperamentu, inteligencji czy osobowości, ponieważ są one względnie stałymi cechami, zaś kompetencje to cechy, które można rozwijać<sup>13</sup>.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, na potrzeby artykułu kompetencje określa się, jako zestaw trzech elementów, tj.:

---

<sup>4</sup> Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce, *Raport podsumowujący pierwszą edycję badań realizowaną w 2010 r.*, PARP, Warszawa 2011, s. 26.

<sup>5</sup> D.D. Dubois, W.J. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, s. 35.

<sup>6</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami...*, op. cit., s. 46.

<sup>7</sup> A. Sajkiewicz, *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s. 119, 126.

<sup>8</sup> H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014, s. 685.

<sup>9</sup> S. Chęłpa, *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 18.

<sup>10</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami...*, op. cit., s. 46.

<sup>11</sup> R. Walkowiak, *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2004, s. 18.

<sup>12</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami...* op. cit., s. 46.

<sup>13</sup> Ibidem, s. 46.

- wiedza (w potocznym rozumieniu – wiem „co”);
- umiejętności (wiem „jak” i potrafię);
- postawy (jestem gotów i chce wykorzystać swą wiedzę)<sup>14</sup>.

Ścisłemu sformułowaniu pojęcia kompetencji nie służy jedynie przeanalizowanie różnych definicji, należy także prześledzić ich najważniejsze cechy, które stanowią o ich wyjątkowości. Jedną z tych cech jest **złożoność** kompetencji<sup>15</sup>. Każda z nich składa się, jak to zostało przytoczone w przywołanej definicji, z trzech elementów, tj.: wiedzy, umiejętności i postaw. Żadnego z tych elementów oddzielnie nie traktuje się jako kompetencji, dopiero ich odpowiednie połączenie może być określone mianem kompetencji. Naturalnie każda z kompetencji w określonej mierze obejmuje pewne elementy, np. kompetencja *sumienność/rzetelność* definiowana jako kultura pracy, czyli dbałość o jakość zadań i zaangażowanie w nie<sup>16</sup>, w głównej mierze składa się z odpowiedniej postawy pracownika. Z kolei, kompetencja *rozwiązywanie konfliktów*, czyli osiąganie satysfakcjonujących rozwiązań dla wszystkich stron w sytuacjach konfliktowych<sup>17</sup>, przede wszystkim obejmuje umiejętności<sup>18</sup>.

Kolejną, ważną cechą kompetencji jest ich **zmiennność**, czyli możliwość rozwoju bądź degradacji. To właśnie ze względu na tę cechę z elementów kompetencji są wyłączone cechy osobowości, charakteru. Należy podkreślić, że wywierają one wpływ na kompetencje, jednak same w sobie nimi nie są. Egzemplifikacją mogą być ekstrawersja i introwersja, które zdecydowanie są cechami osobowości oddziałującymi m.in. na umiejętność nawiązywania kontaktów społecznych. Umiejętność ta jest niezbędna w przypadku prezentacji wyników pracy na forum. Ekstrawertycy prawdopodobnie szybciej będą w stanie przyswoić sobie zasady profesjonalnej prezentacji, a także przypuszczalnie będą czerpać przyjemność z zadań zawodowych z tym związanych. Introwertykom również może udać się nabyć taką umiejętność, lecz proces nauki w tym przypadku będzie zdecydowanie dłuższy<sup>19</sup>. Z cechą zmienności jest jednocześnie związana możliwość określenia skali opanowania danej kompetencji. Za przykład może posłużyć skala wprawy, która zawiera typowy proces uczenia się i etapy kształtowania kompetencji. Obejmuje ona cztery elementy zobrazowane na rysunku 1.

<sup>14</sup> M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 14.

<sup>15</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 171.

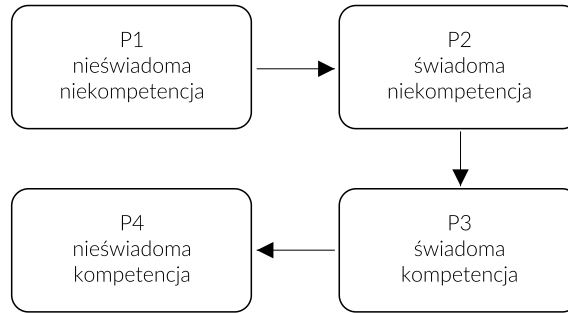
<sup>16</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami...*, op. cit., s. 374.

<sup>17</sup> Ibidem, s. 370.

<sup>18</sup> *Katalizator Innowacji, Uniwersalny Model Kompetencyjny*, PARP, s. 17, [http://katalizator-innowacji.pl/uploads/files/0/145/Kompetencje\\_book.pdf](http://katalizator-innowacji.pl/uploads/files/0/145/Kompetencje_book.pdf) (data wejścia: 24.05.2017).

<sup>19</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami...*, op. cit., s. 48-49.

Rysunek 1.  
Etapy kształtowania kompetencji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. Zbiegień-Maciąg, *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 175.

Etap pierwszy (P1) obejmuje okres, w którym człowiek nie zdaje sobie sprawy z tego jakiej kompetencji mu brakuje, nie jest świadomy jakich umiejętności, wiedzy czy też postaw wymaga dane zadanie zawodowe. W przypadku drugiego etapu (P2) człowiek próbuje wykonać dane zadanie i uświadamia sobie jakiej kompetencji mu brakuje. Następnie (etap P3) nabywa kompetencję potrzebną do danego zadania, jednak jej wykorzystanie sprawia mu problemy, wymaga ciągłego skupienia, aby nie pojawiły się błędy. Ostatni etap (P4) jest sytuacją, w której człowiek ma tak wysoki poziom opanowania danej kompetencji, że wykonywanie zadania jej angażującej nie wymaga skupienia, dlatego czyni je automatycznie.<sup>20</sup>

Kolejną cechą kompetencji, na którą należy zwrócić szczególną uwagę, jest ich **mierzalność**. Zgodnie z nią, istnieje możliwość pomiaru kompetencji. Każdej z nich można przypisać różny poziom spełnienia<sup>21</sup>. Występują różne skale służące zmierzeniu opanowania danej kompetencji. Najczęściej jest używana pięciostopniowa skala, którą przedstawiono w tabeli 1.

Mierzalność jest ściśle powiązana z kolejną, jedną z głównych cech, mającą wpływ na zdefiniowanie poszczególnych kompetencji, a mianowicie ich **związek z określonymi zadaniami zawodowymi**. Należy założyć, iż kompetencja jest pewną cechą, która ujawnia się w konkretnych zachowaniach, te z kolei są podstawą zadań, nie tylko zawodowych. Niestety, tego związku nie można jednoznacznie określić. Do wykonania niektórych zadań w zupełności wystarczy jedna kompetencja, do innych potrzeba ich kilku, równie dobrze jedna kompetencja może być wykorzystywana w wielu zadaniach lub ściśle wiązać się z tylko jedną grupą zadań<sup>22</sup>.

<sup>20</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Nowe tendencje i wyzwania...*, op. cit., s. 174.

<sup>21</sup> *Katalizator Innowacji, Uniwersalny Model...*, op. cit., s. 15.

<sup>22</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami...*, op. cit., s. 46-47.

Tabela 1.  
Pięcipoziomowa skala opanowania kompetencji

POZIOM	OPIS
A1	Brak pożądanych zachowań, popełnianie błędów, wyraźna nieumiejętność poradzenia sobie z zadaniami wymagającymi danej kompetencji.
B2	Podejmowanie prób zachowania się w oczekiwany sposób, poradzenia sobie z zadaniami wymagającymi danych kompetencji, popełnianie błędów.
C3	Samodzielność, poprawne wykonywanie większości zadań wymagających danej kompetencji, problemy z nieco trudniejszymi zadaniami, błędy w przypadku nowych, niestandardowych sytuacji.
D4	Sprawna, bezbłędna realizacja większości zadań wymagających danej kompetencji, radzenie sobie również z trudnymi zadaniami w niestandardowych sytuacjach. Przejawianie pozytywnych zachowań opisujących daną kompetencję (osoby takie często stawiane są za wzór do naśladowania). Wskazywanie i tłumaczenie innym oczekiwanych zachowań.
E5	Doskonałe wykonanie nawet wyjątkowo trudnych zadań wymagających twórczego podejścia do danej kompetencji. Wysoki poziom automatyzmu wykonywanych czynności. Przejawianie nowych zachowań z zakresu danej kompetencji, wyznaczanie w tym obszarze tendencji i trendów.

Źródło: *Katalizator Innowacji, Uniwersalny Model Kompetencyjny*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, s. 23.

## Zachowania jako wskaźniki kompetencji

Skoro to konkretne **zachowania** świadczą o opanowaniu jakiejś kompetencji, można powiedzieć, że **są wskaźnikami kompetencji**<sup>23</sup>. Definicje i opisy kompetencji są tworzone właśnie na podstawie obserwowalnych zachowań.

Na każdą kompetencję składa się kilka wskaźników – zachowań, a dodatkowo te same zachowania mogą być wskaźnikiem w przypadku dwóch różnych kompetencji<sup>24</sup>, np. opanowanie emocji w trudnych sytuacjach może być wskaźnikiem zarówno w odniesieniu do kompetencji *rozwiązywanie konfliktów*, jak i *negocjacje*. Ponadto, każdy ze wskaźników również jest poddawany skali opanowania. W tabeli 2 przedstawiono, w jaki sposób są stopniowane wskaźniki do kompetencji *podejmowanie decyzji*.

Ważnym aspektem podczas określenia kompetencji potrzebnej do danego zadania jest również ustalenie pożądanego poziomu jej opanowania, umożliwiającego optymalne wykonanie zadania. Pozostając przy powyższym przykładzie, aby określić poziom danej kompetencji, wyznacza się poziom każdego z wskaźników, a następnie wyciąga się średnią.

<sup>23</sup> Ibidem, s. 61.

<sup>24</sup> Ibidem.



Tabela 2.  
Przykład określonych skalą wskaźników kompetencji *podjęcie decyzji*

PODEJMOWANIE DECYZJI					
Wskaźnik	A1	B2	C3	D4	E5
Wykorzystanie wniosków z analizy dostępnych danych.	Pochopnie wyciąga wnioski, jego decyzje najczęściej są nie trafne.	Zdarza się, że jego decyzje nie są trafne, może też wyciągać nieprawidłowe wnioski.	Podjęcie trafne decyzje na podstawie prawidłowych wniosków.	Trafnie podejmuje decyzje i udziela innym cennych wskazań w tym zakresie.	Ma talent do podejmowania szybkich i trafnych decyzji.
Prognozowanie skutków/rezultatów podejmowanych decyzji.	Nie przewiduje rezultatów podjęcia danej decyzji.	Stara się prognozować skutki decyzji, ale miewa z tym kłopoty.	Potrąfi określić skutki decyzji i znajduje środki zaradcze.	Precyzyjnie określa i opisuje dalekosiężne rezultaty decyzji oraz uwzględnia je w działaniu	Inne osoby często konsultują z nim skutki różnych decyzji. Doskonale i trafnie przewiduje wpływ decyzji na rozwój sytuacji.
Odpowiedni czas podejmowania decyzji.	Zbyt długo podejmuje decyzje, zdarza się, że niepotrzebnie je odwleka.	Zdarza mu się podjąć decyzję zbyt późno, np. z powodu niezdecydowania.	Podjęcie decyzje w odpowiednim czasie.	Nawet w trudnych sytuacjach podejmuje decyzje w odpowiednim czasie.	Doskonale radzi sobie z podejmowaniem trudnych decyzji w odpowiednim czasie, również w kryzysowych sytuacjach.
Radzenie sobie z brakiem kompletnych danych.	Jeżeli nie dysponuje kompletem informacji unika podejmowania decyzji.	Jest w stanie podjąć decyzję przy niepełnym zasobie informacji, jednak sprawia mu to trudność.	Podjęcie decyzje nawet nie dysponując pełnym kompletem informacji	Doskonale rozpoznaje kluczowe dla danej sprawy informacje i na ich podstawie podejmuje trafne decyzje. Pomaga w tym innym.	Nawet w wyjątkowo skomplikowanych sytuacjach i przy niewielkim zasobie informacji podejmuje trafne decyzje.
Uwzględnianie różnych perspektyw, które pociągają za sobą podjęte decyzje.	Podjęcie decyzje analizuje problem jedynie w wąskiej perspektywie, nie wskazując alternatywnych rozwiązań.	Czasami ma trudności z rozpatrzeniem problemu w szerokiej perspektywie, a także ze znalezieniem alternatywnych rozwiązań.	Podjęcie decyzje, rozpatruje sytuację problemową z różnych perspektyw, potrafi wskazać alternatywne rozwiązania.	Wyróżnia się szerokim spojrzeniem na dany problem oraz doskonałą umiejętnością wskazywania rozwiązań alternatywnych.	Proponuje różne perspektywy spojrzenia na problem, twórczo szuka alternatyw, współpracownicy konsultują z nim różne alternatywy dla swoich problemów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Katalizator Innowacji, Uniwersalny Model Kompetencyjny*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, s. 32.

Tabela 3.  
Przykładowe określenie wymaganego poziomu opanowania danej kompetencji  
na stanowisku X

PODEJMOWANIE DECYZJI	A1	B2	C3	D4	E5
Wykorzystanie wniosków z analizy dostępnych danych.					
Prognozowanie skutków/rezultatów podejmowanych decyzji.					
Odpowiedni czas podejmowania decyzji.					
Radzenie sobie z brakiem kompletnych danych.					
Uwzględnianie różnych perspektyw, które pociągają za sobą podjęte decyzje.					

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 188.

Poziom odpowiednio należy zamienić na liczbę (A – 1, B – 2 itd.), dodać do siebie wszystkie optymalne poziomy każdego wskaźnika i podzielić na ilość wskaźników. W przedstawionym przykładzie optymalnym poziomem kompetencji *podejmowanie decyzji* na stanowisku X jest 2,8. Należy wynik zaokrąglić, tak więc optymalne opanowanie tej kompetencji niezbędne na stanowisku X wynosi poziom C3<sup>25</sup>.

Określając optymalny poziom każdego ze wskaźników, trzeba podejść do tego bardzo racjonalnie, określić, jaki poziom kompetencji faktycznie jest niezbędny w firmie. Jeżeli wyznaczy się zbyt wysokie wymagania, może okazać się, że żaden z pracowników/kandydatów na pracowników nie będzie w stanie spełnić tak wygórowanych wymagań.

## Profil kompetencyjny – istota i konstrukcja

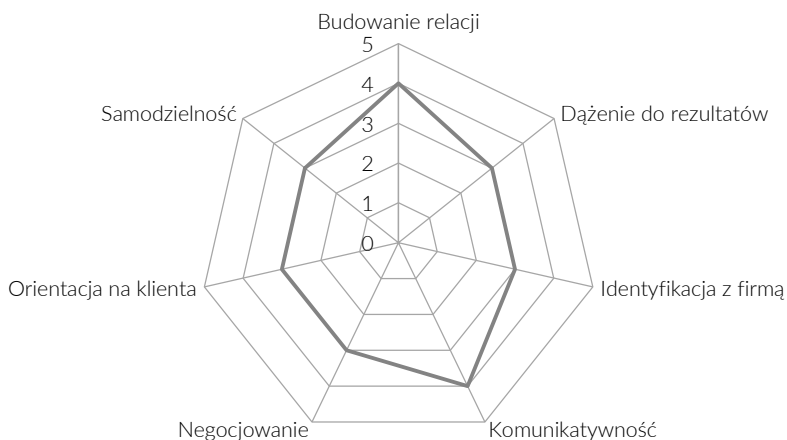
Profil kompetencyjny jest nazywany narzędziem, które pozwala wykorzystać kompetencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi<sup>26</sup>. Pojęcie to, jak same kompetencje, bywa różnie definiowane, czasami jest utożsamiane z pojęciem modelu kompetencyjnego, lecz jest to błędne, ponieważ model kompetencyjny jest pojęciem zdecydowanie szerszym, które zawiera w sobie profil kompetencyjny. Juchnowicz i Sienkiewicz tak interpretują pojęcie modelu kompetencyjnego: „Model kompetencji jest zbiorem wszystkich kompetencji wymaganych od pracowników danej organizacji, pogrupowanych w odpowiednie zestawy dla poszczególnych stanowisk lub ról organizacyjnych. Zestawy te noszą miano profili

<sup>25</sup> *Katalizator Innowacji, Uniwersalny Model...*, op. cit., s. 33.

<sup>26</sup> Ł. Sienkiewicz, *Badanie empiryczne – założenia i wyniki* [w:] Ł. Sienkiewicz, (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje*, IBE, Warszawa 2013, s. 81.

kompetencyjnych”<sup>27</sup>. Można więc stwierdzić, że **oczekiwany profil kompetencji** wskazuje, jakie kompetencje są do wykonywania zadań na danym stanowisku, a także jaki powinien być poziom ich opanowania. Zdecydowanie ułatwiają one proces rekrutacji, gdyż, po zbadaniu kompetencji wraz z poziomami ich opanowania przez osobę rekrutowaną, można w prosty sposób porównać je z optymalnym opanowaniem kompetencji nieodzownym na danym stanowisku. Jednak proces rekrutacji nie jest jedynym zakresem wykorzystania profili kompetencyjnych. Można w ten sposób przedstawiać również oczekiwania wobec obecnych pracowników danej firmy czy dostosowywać do nich szkolenia kształtujące odpowiednie kompetencje. Wykres 1. obrazuje jedną z możliwości graficznej prezentacji profilu kompetencyjnego.

Wykres 1.  
Przykładowy, oczekiwany profil kompetencyjny przedstawiciela handlowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 387.

Graficzna prezentacja profilu kompetencji znacznie ułatwia przekazywanie różnorodnych informacji pracownikom, kontakty z menedżerami czy też osobami prowadzącymi szkolenia. Jednak, aby profil spełniał swoje zadanie, jego tworzenie musi odbywać się tak, jak zostało to przedstawione w artykule. Należy pamiętać, że wszystkie kompetencje powinny być przełożone na wskaźniki (czyli zachowania), by osoby zainteresowane mogły zapoznać się z dokładnymi wymaganiami stawianymi danym stanowiskom<sup>28</sup>.

<sup>27</sup> M. Juchnowicz, Ł. Sienkiewicz, *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.

<sup>28</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami...*, op. cit., s. 110-111.

Wykres radarowy nie jest jedyną możliwą formą przedstawiania profilu kompetencyjnego, również można go zamieścić w tabeli – egzemplifikacją jest tabela 4.

Tabela 4.  
Przykładowy, oczekiwany profil kompetencyjny

Menedżer średniego szczebla					
Kompetencja	A1	B2	C3	D4	E5
Praca w zespole.					
Komunikacja					
Rozwój zespołu.					
Budowanie relacji.					
Demonstrowanie wartości.					
Zarządzanie ryzykiem.					
Zarządzanie projektami.					
Znajomość usług i produktów.					

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 264-267.

Przedstawienie profilu kompetencyjnego w taki sposób nie jest tak czytelne, jak w przypadku wykresu, jednak także spełnia swoją funkcję.

Wybierając kompetencje do oczekiwanego profilu kompetencyjnego danego stanowiska pracy, należy pamiętać, że nie powinno się w nim umieszczać wszystkich kompetencji mających wpływ na pracę na danym stanowisku, a jedynie te o kluczowym znaczeniu, które w najwyższym stopniu przyczyniają się do jakości realizowanych zadań i efektywności na stanowisku.

## Podsumowanie

Zarządzanie kompetencjami jest coraz częściej stosowaną formą zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach. Aby było to możliwe, niezbędne jest stworzenie zestawu kompetencji nieodzownego w danym przedsiębiorstwie (modelu kompetencji). Kompetencje samych w sobie nie można zaobserwować, przejawiają się one w zachowaniach w konkretnych sytuacjach. Dlatego właśnie przyjmuje się, iż zachowania są wskaźnikami kompetencji. Wskaźniki te podlegają stopniowaniu, które umożliwia określenie poziomu opanowania danej kompetencji, pożądanego przez pracodawcę.

Wybraniu kompetencji kluczowych dla danego stanowiska służy stworzenie jego profilu kompetencyjnego, który jest ważnym narzędziem m.in. podczas re-

krutacji pracowników. W takiej sytuacji należy oczywiście dysponować narzędziami, którymi będzie można zbadać kompetencje osoby ubiegającej się o pracę. Ich opracowanie wymaga czasu i pociąga za sobą pewne koszty, lecz jest to inwestycja, która przynosi ogromne korzyści w przyszłości. Z drugiej strony, po przedstawieniu osobie ubiegającej się o pracę w danej firmie oczekiwań związanych z danym stanowiskiem w zakresie kompetencji, pokazaniu jej, jakie konkretnie zadania, a wręcz zachowania są wymagane do spełnienia, może okazać się, iż mniej osób będzie rozpoczynać pracę i po krótkim czasie zrezygnować ze stanowiska, argumentując to faktem, iż spodziewali się innego zakresu zadań.

Profil kompetencji może również sprzyjać podniesieniu wydajności na danym stanowisku poprzez ustalenie, jakie kompetencje i w jakim stopniu powinny zostać rozwinięte u pracownika obejmującego dane stanowisko. Dodatkowo, profile kompetencyjne mogą służyć planowaniu rozwoju kadry. Po określeniu profili kompetencyjnych do stanowisk pracy znajdujących się w danym przedsiębiorstwie, a następnie zbadaniu kompetencji pracowników pod kątem dopasowania, można skutecznie ustalić ścieżkę rozwoju pracowników, dostosować do nich szkolenia, które podniosą ich odpowiednie kompetencje. W ten sposób wyznacza się również punkt wyjściowy i punkt docelowy, a także można monitorować postępy.

Określenie profili kompetencyjnych do wszystkich stanowisk pracy w przedsiębiorstwie jest długotrwałe i kosztowne, szczególnie kiedy firma nie miała wcześniej żadnych doświadczeń w tym zakresie. Jednak zdecydowanie warto ponieść ten wysiłek, ponieważ można osiągnąć wiele korzyści wynikających z zarządzania kompetencjami.

## Literatura

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2002.
2. Bieńkowska A., Brol M.W., *Prezentacje graficzne profili kompetencyjnych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2009, nr 9.
3. Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce, *Raport podsumowujący pierwszą edycję badań realizowaną w 2010 r.*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
4. Chełpa S., *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.
5. Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.
6. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
7. Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.
8. *Katalizator Innowacji, Uniwersalny Model Kompetencyjny*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
9. Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

10. Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
11. Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
12. Moczydłowska J., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
13. Onak-Szczepanik B., *Polska na drodze do gospodarki opartej na wiedzy*, Biblioteka Narodowa, <https://polona.pl/item/47146524/0/> (data wejścia: 30.03.2017 r.).
14. Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007.
15. Rosińska M., *Kapitał ludzki podstawą budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw* [w:] J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), *Uwarunkowania budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
16. Rostkowski T., *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
17. Sajkiewicz A., *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
18. Sienkiewicz Ł., *Badanie empiryczne – założenia i wyniki* [w:] Ł. Sienkiewicz, (red.), Sienkiewicz Ł. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje*, IBE, Warszawa 2013.
19. Walkowiak R., *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2004.
20. Walkowiak R., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Dom Organizatora, Toruń 2007.
21. Zbiegień-Maciąg L., *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wolters Kluwer, Kraków 2006.

## **FORMA ZARZĄDZANIA PRZEZ DELEGOWANIE UPRAWNIEŃ – SZANSE I ZAGROŻENIA**

**Streszczenie:** W niniejszym artykule przedstawiono wpływ zarządzania przez delegowanie na organizację oraz korzyści i skutki uboczne pojawiające się po jego zastosowaniu. W pierwszej kolejności skupiono się na analizie strony teoretycznej, odnoszącej się do zagadnień zarządzania przez delegowanie uprawnień. Zaprezentowano, jakie możliwości daje wdrożenie tej formy zarządzania zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla zatrudnionych w nim pracowników. Przedstawiono także korzyści płynące z tej formy kierowania organizacją. Ukazano negatywne aspekty związane z zarządzaniem przez delegowanie uprawnień, takie jak: pokusa nadużycia, negatywna selekcja czy asymetria informacji.

**Słowa kluczowe:** delegowanie uprawnień, pokusa nadużycia, asymetria informacji

## **MANAGEMENT BY DELEGATION OF AUTHORITY – OPPORTUNITIES AND THREATS**

**Summary:** The present article depicts the influence of management by delegation on organization as well as benefits and adverse effects of its application. First, the focus was put on explaining what delegation of authority involves. The opportunities for both: the enterprise and the employed workers created by implementing this form of management were presented. Furthermore, the benefits of this type of management were described. Finally, it was shown that management by delegation of authority may, nonetheless, have negative aspects such as: moral hazard, adverse selection or asymmetric information.

**Key words:** delegation of authority, moral hazard, asymmetric information

## Wprowadzenie

We współczesnej gospodarce, w której nieustannie zmienia się otoczenie, konieczne staje się przekazywanie coraz większej części obowiązków kierownika na niższe szczeble w hierarchii organizacji. Obowiązkami tymi są obarczani pracownicy niższego szczebla i mają oni odciążyć przełożonego od zadań, które są mniej istotne z racji funkcjonowania organizacji jako całości. Jednocześnie mają umożliwić kierownikowi zajęcie się sprawami, które są dla niego priorytetowe i ich waga jest na tyle duża, że wymaga decyzji osoby na kierowniczym stanowisku<sup>1</sup>.

Ponadto, delegowanie uprawnień powoduje, że sprawami i problemami powstałymi w trakcie codziennego funkcjonowania organizacji zajmują się osoby, które pracują w tym dziale, gdzie pojawiła się sprawa do rozwiązania, a tym samym lepiej znają konkretny obszar firmy, np. dział produkcji czy logistyki. Pozwala to nie tylko na reakcję fachowca w danej dziedzinie, ale również na skrócenie czasu podjęcia decyzji, który jest zbyt długi w przypadku sformalizowanej i rozbudowanej drogi decyzyjnej, a w wielu sytuacjach decyduje o sensowności podejmowanej decyzji i powstałych skutków. W przypadku zhierarchizowanej i zawilej procedury decyzyjnej może okazać się, iż czas, który upłynął podczas procesu wyszukiwania odpowiedniego rozwiązania, był na tyle długi, że zaproponowana koncepcja w nowym otoczeniu jest mało skuteczna bądź nawet niekorzystna z punktu widzenia organizacji. Co więcej, delegowanie uprawnień może pozytywnie wpłynąć na kształtowanie się kompetencji kadry pracowniczej, nie tylko tej z najwyższego szczebla, ale także tej bezpośrednio zajmującej się np. procesem produkcyjnym.

Warto dodać, że oprócz pozytywnych następstw delegowania również istnieją te, które są postrzegane jako wady. W tej sytuacji należy wspomnieć o pokusie nadużycia, asymetrii informacji czy negatywnej selekcji.

## Pojęcie delegowania i jego fazy

Sama definicja zarządzania przez delegowanie uprawnień jest rozmaicie formułowana przez różnych badaczy i specjalistów, jednak wszystkie pojęcia z tej kategorii przedstawiają proces przekazywania możliwości decyzyjnych i niezbędnych uprawnień z wyższego szczebla na niższy. Chester I. Barnard, który był amerykańskim praktykiem i teoretykiem w dziedzinie zarządzania, tak sformułował zasadę delegowania decyzyjnego: „piękna sztuka decydowania polega na (...) niezdecydowaniu o tym, o czym może zadecydować ktoś inny”<sup>2</sup>. Delegowanie jest to powierzenie uprawnień do zrealizowania określonego zadania. Pozwala

---

<sup>1</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 243.

<sup>2</sup> Ch.J. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge 1938, s. 194.



ono pracownikowi na podejmowanie decyzji, czyli jest przekazaniem prawa do decydowania z określonego szczebla organizacyjnego na niższy<sup>3</sup>. Inna definicja mówi o delegowaniu w organizacji jako o formie przekazywania przez kierownika pewnej części swoich zadań i uprawnień na podwładnego (lub grupę podwładnych) z jednoczesnym zachowaniem ostatecznej odpowiedzialności za wykonanie powierzonego zadania<sup>4</sup>. W tym miejscu warto jednocześnie zauważyć, że zarządzanie poprzez delegowanie nie jest pomysłem nowym. Wręcz przeciwnie, zarządzanie, w którym to kierownik wyznacza określonego podwładnego do realizacji jego polecenia, sięga odległej przeszłości ludzkości. O tego typu formie zarządzania można znaleźć informację nawet w *Piśmie Świętym*: „(...) upatrz sobie z całego ludu mężów dzielnych, bogobojnych, mężów godnych zaufania, nieprzekupnych (...). Aby sądzili lud w każdym czasie. Tobie zaś niech przedkładają każdą ważniejszą sprawę, a każdą pomniejszą sprawę niech rozsądzą sami; tak odciążysz siebie, a oni ponosić będą odpowiedzialność wraz z tobą”<sup>5</sup>.

Przy tym należy pamiętać, że pracownik, który został delegowany przez swojego przełożonego, nie może samodzielnie delegować otrzymanego zadania na innych pracowników, będących jego podwładnymi, zgodnie z zasadą *delegatus non potest delegare* (zasada taka jest prezentowana m.in. w jurysdykcji: USA, Wielkiej Brytanii czy Indii)<sup>6</sup>, w przypadku delegowania uprawnień istotna jest kwestia odpowiedzialności. Pomimo przekazania określonego zadania do wykonania swojemu podwładnemu, to kierownik nadal pozostaje odpowiedzialny za skutki błędnie wykonanego bądź w ogóle niezrealizowanego zadania. Pracownik, który jest odpowiedzialny za powierzone mu obowiązki, również za nie odpowiada, lecz w mniejszym stopniu niż jego kierownik.

W organizacji, w której stosuje się zarządzanie poprzez delegowanie, dochodzi niejako do dublowania i częściowego rozmycia odpowiedzialności za realizowane zadania. Jednak w sytuacji, kiedy do wykonania określonego zadania jest wyznaczona właściwa osoba, oczekiwania co do realizowanego zagadnienia są odpowiednio sformułowane. Z kolei narzędzia, z których może ta osoba skorzystać, są właściwie sprecyzowane, stąd działanie takie powinno przynieść znaczne korzyści. Obowiązkiem przełożonego, który deleguje konkretne zadania na swoich podwładnych, jest zadbanie o to, aby mieli oni do dyspozycji niezbędne narzędzia podczas realizacji powierzonego zadania. Przełożony w pierwszych okresach oddelegowania mało jeszcze doświadczonego pracownika powinien kontrolować i sprawdzać, czy aby jego nie do końca właściwe działanie, wynikające z braku odpowiednio bogatego doświadczenia, nie prowadzi do błędnych decyzji. Wraz z większym doświadczeniem danego pracownika, podczas realizacji kon-

---

<sup>3</sup> C.R. Leana, *Predictors and Consequences of Delegation*, „Academy of Management Journal”, grudzień 1986, s. 754-774,

<sup>4</sup> J. Supernat, *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, wyd. II, Kolonia Limited, Wrocław 2003, s. 36.

<sup>5</sup> *Pismo Święte*, Druga Księga Mojżeszowa 18, 17-23, Wydawnictwo Pallottinum, Poznań 2003, s. 83.

<sup>6</sup> D.J. Mullan, *Essentials of Canadian Law: Administrative Law*, Irwin Law, Toronto 2001, s. 368.

kretnego procesu jest możliwe stopniowe ograniczanie kontroli przełożonego, aż do niemal całkowitej autonomii podejmowania decyzji przez pracownika. W takiej sytuacji delegowany informuje przełożonego o podjętych przez niego decyzjach i zaistniałych skutkach. W sytuacjach nadzwyczajnych i nietypowych zasięga jedynie porady przełożonego, delegującego.

Etapy zarządzania przez delegowanie można przedstawić następująco. Na początku należy uświadomić sobie konieczność przekazania części zadań kierownikowi pracownikom niższego szczebla. Następnie wskazane jest określenie, które z zadań, mogących być przekazanymi niżej, powinno się przekazać w pierwszej kolejności, a mianowicie które z nich są priorytetowe. Po ustaleniu zadań, które można przekazać na niższy szczebel w strukturach organizacyjnych firmy, należy oszacować korzyści i koszty takiego zabiegu oraz ewentualne formy ryzyka, jakie mogą pojawić się jako efekt uboczny podjętych działań w zakresie oddelegowania określonego rodzaju prac.

Kiedy określone zostanie już to, co powinniśmy powierzyć naszym podwładnym i jakie mogą być tego efekty, trzeba wytypować pracownika, który zostanie „obdarowany” dodatkowym zadaniem. Ten krok jest niezmiernie ważny i może przesądzić o powodzeniu lub porażce tego typu formy zarządzania. Wynika to z tego, iż organizacja jako całość największą szansę na sukces ma w przypadku dobrania pracownika z jednej strony kompetentnego i rzetelnie wykonującego powierzone mu zadania, a z drugiej takiego, który pozytywnie odbierze „nominację” do wykonania ponadplanowego zadania. Jeśli delegowany potraktuje dodatkowy zestaw obowiązków jako karę, to wzrasta prawdopodobieństwo tego, że zadanie nie zostanie wykonane prawidłowo. Co więcej, pracownik nie zwiększy swojego przywiązania do firmy i jej misji. Jeśli podwładny zostanie już wyłoniony spośród podległego kierownikowi, konieczne jest poinformowanie go o większej odpowiedzialności, jaka na nim spoczywa. Jednocześnie w formie pisemnej należy wskazać: kto będzie realizował określony projekt, w jaki sposób powinien być on zrealizowany, jaki efekt jest oczekiwany oraz kto i w jaki sposób będzie wspierał wytypowanego pracownika. Ponadto, istotne jest ustalenie z kim i na jakich etapach wykonywanego zadania będzie on kontaktował się ze swoim przełożonym. Ostatnim, ważnym etapem delegowania zadań na pracowników jest formy bodźców, które to mają za zadanie wynagrodzić podwładnego za dodatkową pracę i większą odpowiedzialność<sup>7</sup>.

## **Zasady skutecznego delegowania uprawnień**

Aby właściwie posługiwać się formą zarządzania przez delegowanie uprawnień, niezbędne jest stworzenie odpowiednich warunków, które to będą sprzyjać jej stosowaniu w organizacji.

---

<sup>7</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, op. cit., s. 244-245.

Do podstawowych warunków tej metody można zaliczyć poniższe<sup>8</sup>.

1. Podnoszenie jakości komunikowania się między delegującym a delegowanym, tak aby polecenia służbowe bez zniekształceń i we właściwym czasie docierały do osoby, która ma je zrealizować.
2. Sukcesywne zwiększanie zakresu delegowanych uprawnień oraz nadzorowanie poczynań podwładnych skierowanych do wykonania określonego zadania.
3. Tolerowanie do pewnego stopnia błędów i niepowodzeń, jakie powstały w trakcie wykonywania nowo powierzonych zadań pracownikowi.
4. Dokładne określenie w formie pisemnej tak obszaru delegowanych uprawnień, jak i zakresu związanej z nimi odpowiedzialności.

Kwestia komunikacji jest bardzo ważna w każdej organizacji. Jej niski poziom czy wręcz brak ma wysoce negatywne implikacje zarówno dla poszczególnych działów przedsiębiorstwa, jak i dla firmy w ujęciu holistycznym. Należy zadbować o odpowiedni obieg informacji pomiędzy pracownikami poszczególnych działów, pomiędzy działami, a zarazem pomiędzy kierownictwem i resztą przedsiębiorstwa. Prawidłowa komunikacja ułatwia i usprawnia przepływ informacji kluczowych z punktu widzenia funkcjonowania danego przedsiębiorstwa. Z tego względu jest wskazane zadbanie o jak najlepszy przepływ informacji w każdej organizacji. Pożądana jest nie tylko właściwa komunikacja w ramach struktur przedsiębiorstwa, ale również pomiędzy firmą a otoczeniem zewnętrznym, różnego rodzaju interesariuszami i innymi. Adekwatna komunikacja pozwala na lepsze, bardziej zorganizowane zarządzanie danym podmiotem gospodarczym<sup>9</sup>. Właśnie z tego tytułu istotne jest, aby w formie zarządzania, jaką jest zarządzanie poprzez delegowanie uprawnień, pilnować odpowiedniego poziomu komunikacji i sprawnego obiegu informacji.

Nadmiernie wolny obieg informacji przekłada się na zbyt długi czas podejmowania decyzji, a w gospodarce XXI wieku bardzo szybko zmieniające się otoczenie i sytuacje na rynku uniemożliwiają dostosowanie się do nowej rzeczywistości, w której funkcjonuje dany podmiot. W konsekwencji brak szybkiego reagowania na zmieniające się środowisko, w którym egzystuje organizacja, zazwyczaj prowadzi do spadku konkurencyjności i utraty danego fragmentu rynku. W drastycznych przypadkach kończy się to upadkiem przedsiębiorstwa. Można stwierdzić, że komunikowanie się na odpowiednim poziomie polega na tym, że „wysłana” wiadomość ma trafić do odbiorcy w formie jak najbardziej podobnej do tej, jaką „wysłał” nadawca<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> H. Bieniok i inni, *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola. Jak zarządzać w praktyce*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1999, s. 177.

<sup>9</sup> A. Wojtyna, *Instytucjonalne problemy transformacji gospodarki w świetle teorii agencji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 24.

<sup>10</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 593.

Sukcesywne delegowanie uprawnień polega na przydzielaniu pracownikowi na początku zadań prostych, rutynowych i niewymagających dużego doświadczenia. Jeśli proste zadanie zostanie wykonane poprawnie, to można takiej osobie powierzyć bardziej ambitne i trudniejsze polecenie służbowe. Postępowanie takie przypomina wchodzenie po drabinie, przy czym im wyższy szczebel, tym misja do wykonania bardziej kłopotliwa, wymagająca większego zaangażowania i związana z większym poziomem odpowiedzialności. Działanie w ten sposób umożliwia dość płynne przechodzenie do coraz to trudniejszych zadań, przez co można zaobserwować, do jakiego poziomu pracownik jest w stanie dojść i jakie są jego możliwości. Może bowiem okazać się, że już na niskim szczeblu pojawi się wiele problemów, z którymi nie może uporać się wytypowany pracownik. Jeśli na niższym poziomie trudności pracownik ma problemy z wykonaniem powierzonego mu zadania, nawet przy wsparciu przełożonego, to z dużym prawdopodobieństwem można stwierdzić, że nie podoła trudniejszemu zadaniu z wyższego szczebla. Oczywiście nie znaczy to, że taki pracownik powinien zakończyć współpracę z firmą. Istnieje możliwość, że rodzaj i specyfika powierzonego zadania nie została do końca dopasowana do umiejętności oraz zainteresowań podwładnego. Warto o tym pamiętać, gdyż zarządzanie poprzez delegowanie uprawnień ma służyć rozwojowi całej organizacji z uwzględnieniem rozwoju osób w niej pracujących. Właściwe dostosowanie zadań do konkretnych pracowników powinno zaowocować chęcią z ich strony do uczenia się i zdobywania nowych kompetencji, a także większym zaangażowaniem się w pracę na rzecz danej firmy, na czym skorzystają obie strony. Tak więc, stopniowe delegowanie uprawnień przyczyni się do uniknięcia negatywnych skutków złego dopasowania zadania do pracownika. Pozwoli ono również na stopniowy rozwój zatrudnionego i przywiązanie się do miejsca pracy.

Tolerowanie błędów pracownika, który do tej pory nie miał zbyt dużej styczności z podobnymi projektami, jest istotne, lecz musi mieć swoje granice. Konieczna jest akceptacja tego, iż na początkowym etapie nie da się uniknąć potknięć i nie do końca poprawnie wykonanych dyspozycji. Zjawisko takie wydaje się normalne i pojawia się wszędzie, gdzie mamy do czynienia z czymś nowym, dotychczas nieznanym bądź znanym tylko w niewielkim zakresie. Niemniej, nie można z punktu widzenia przełożonego tolerować i akceptować całkowitej nieudolności i niekompetencji pracownika. Z tego powodu powinna zostać określona „granica tolerancji” dla błędów mogących wystąpić podczas realizacji powierzonego zadania. Przełożony powinien zdawać sobie sprawę, że na skutek rozwoju organizacji i coraz silniejszej konkurencji z zewnątrz, to na nim będzie spoczywało coraz więcej obowiązków. Wobec tego pojawia się kluczowa kwestia związana z delegowaniem uprawnień. Kierownik ma do wyboru albo czegoś nie zro-

bić w ogóle z racji braku czasu, albo powierzyć określone zadanie podwładnemu i zaakceptować możliwość zaistnienia błędów w trakcie jego realizacji<sup>11</sup>.

Niestety kierownik chcąc delegować uprawnienia i przekazywać podwładnym pewien zakres swoich obowiązków, musi liczyć się z pewnymi perturbacjami powstałymi w trakcie ich realizacji. Jeśli natomiast zadanie zostanie przekazane pracownikowi we właściwy sposób z odpowiednimi wskazówkami co do jego realizacji i stosowną dozą kontroli, to efekt końcowy powinien być zadowalający dla obu stron.

## **Korzyści wynikające z delegowania uprawnień**

Do podstawowych korzyści, wynikających z delegowania uprawnień, można zaliczyć odciążenie kierownika od części zadań, które nie są bardzo zasadniczymi z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem i jego działalnością. Z reguły do przekazania na niższe szczeble są przeznaczane zadania bardziej rutynowe, które w znaczący sposób nie wpływają na funkcjonowanie danej jednostki. Jest to o tyle istotne, że w dzisiejszych czasach kierownik nie jest w stanie być ekspertem w każdej dziedzinie i właściwie zajmować się wszystkimi sprawami związanymi z daną organizacją. Tak więc, podzielenie się obowiązkami z innymi pracownikami pozwoli mu skupić się na meritum funkcjonowania przedsiębiorstwa. Warto również zwrócić uwagę na to, że w XXI wieku, w którym globalizacja jest szczególnie widoczna firmy decydując się na ekspansję na rynki zagraniczne, najczęściej postanawiają otworzyć filię za granicą, co wiąże się z powierzeniem kontroli nad tym obszarem organizacji innej osobie. Konieczne jest oddelegowanie kogoś do pełnienia funkcji kierowniczej na tym etapie organizacji, gdyż nie jest możliwe, aby jedna osoba była w stanie sprostać zadaniu właściwego zarządzania licznymi oddziałami firmy. Ścisłej rzecz ujmując, można skonstatować, że nie jest możliwe, by kiluosobowy zarząd dowolnie wybranej organizacji był w stanie właściwie pokierować organizacją o strukturze dywizjonalnej. Ten rodzaj struktury niejako wymusza konieczność powierzania części obowiązków innym pracownikom.

Delegowanie uprawnień w istotny sposób wpływa na rozwój pracownika, jego poczucie przywiązania do firmy czy coraz większą samodzielność w realizacji powierzonych zadań. Kierownik, wyznaczając określonego pracownika do wykonania dodatkowego polecenia, daje mu szansę na rozwój i pokonywanie coraz wyższych szczebli w strukturach firmy. Jest to zarówno możliwość wykazania się w danym projekcie, jak i poznania nowych procedur i tajników przedsiębiorstwa. Zarządzanie przez delegowanie może zastąpić trening czy szkolenie realizowane przez firmy zewnętrzne. W odniesieniu do szkoleń realizowanych przez podmioty zagraniczne, delegowanie jest o tyle korzystniejsze, że pozwala

---

<sup>11</sup> J. Supernat, *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, wyd. II, Kolonia Limited, Wrocław 2003. s. 37.

na zapoznanie się z konkretnymi problemami, z jakimi boryka się organizacja. Co ważne, nie wymaga zaangażowania osób z zewnątrz oraz dodatkowych środków finansowych, jak ma to miejsce w sytuacji korzystania ze szkoleń organizowanych przez wyspecjalizowane instytucje. Jednak rzeczywisty problem i możliwość zapoznania się z nim oraz śledzenia go na bieżąco pod okiem doświadczonego pracownika jest najlepszą formą zdobycia cennego i przydatnego doświadczenia<sup>12</sup>.

Ponadto, pracownik, który czuje się potrzebny i doceniany w firmie, z większym zaangażowaniem będzie podchodził do realizacji cedowanych mu zadań. Będzie czuł większe przywiązanie do firmy i do współpracujących z nią ludzi, co powinno zaowocować bardziej zintegrowanym zespołem pracowników, którzy wraz z upływem czasu będą nabywać cenne doświadczenie. Poza tym, będą w stanie znaleźć rozwiązania na pojawiające się nieustannie problemy, gdyż ich znajomość firmy i jej specyfiki będzie coraz większa. Warto również pamiętać o kosztach, jakie wiążą się z pozyskaniem i przeszkoleniem nowego pracownika, wydatkach, jakich można uniknąć, starając się prowadzić odpowiednią politykę kadrową i obniżając wskaźnik fluktuacji pracowniczej. Co więcej, pozytywna opinia pracowników na temat pracodawcy także korzystnie wpływa na ogólny wizerunek firmy jako podmiotu funkcjonującego na rynku i w otoczeniu innych podmiotów rynkowych<sup>13</sup>.

Kolejnym, istotnym argumentem przemawiającym za tą strategią zarządzania jest usprawnienie procesu decyzyjnego. Jest to zjawisko niezmiernie istotne w tak szybko zmieniającym się otoczeniu, w jakim funkcjonuje organizacja. Szybkość podejmowania właściwych decyzji umożliwia budowanie przewagi konkurencyjnej i ograniczanie kosztów wynikających z działań błędnych lub nieterminowych. Wszystko to ma rację bytu w sytuacji, gdy proces wyboru właściwego rozwiązania nie jest zbyt wolny i zagmatwany. Natomiast taki jest on w podmiotach, w których nie mamy do czynienia z hierarchiczną i bardzo rozbudowaną strukturą decyzyjną, lecz z firmami, w których możliwie jak najwięcej zadań jest cedowanych na możliwie jak najniższe szczeble organizacyjne. Pozwala to na podejmowanie decyzji przez pracowników bezpośrednio związanych z określonym problemem i z danym obszarem działalności firmy. Dzięki temu, ci pracownicy stają się ekspertami w danym zakresie<sup>14</sup>.

W przypadku delegowania uprawnień pojawia się sytuacja, w której nie jedna, a przynajmniej dwie osoby biorą udział w rozwiązywaniu zaistniałego problemu. Sprzyja to bardziej kreatywnemu myśleniu i wyszukiwaniu nietuzinkowych rozwiązań. Pracownicy, łącząc swoje siły, mają szansę na wypracowanie

---

<sup>12</sup> J. Fazlagić, *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014, s. 184-185.

<sup>13</sup> *Zarządzanie zasobami ludzkimi w krajach Unii Europejskiej*, A. Pocztowski (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003, s. 125.

<sup>14</sup> *Przełomy w zarządzaniu, zarządzanie zasobami ludzkimi*, M. Czerska (red.), Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2011, s. 285.

bardziej skutecznego rozwiązania, które to przełoży się na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa i w konsekwencji na jego sukces<sup>15</sup>.

## Zagrożenia wynikające z delegowania uprawnień

Oprócz licznych korzyści, jakie płyną z cedowania uprawnień na niższe szczeble struktur organizacyjnych, istnieją również poważne zagrożenia. Do tych najistotniejszych można zaliczyć: pokusę nadużycia, asymetrię informacji czy negatywną selekcję.

Pokusa nadużycia, określana także jako hazard moralny (ang. *moral hazard*), jest zjawiskiem, które ściśle wiąże się z asymetrią informacji i negatywną selekcją. Istota pokusy nadużycia wynika ze zmiany zachowania danego podmiotu. Świadomy przewagi informacyjnej nad drugą stroną kontraktu podejmuje on działania obarczone ryzykiem, które nie byłyby przez ten podmiot akceptowane w przypadku braku potencjalnej i faktycznej ochrony ze strony trzeciej<sup>16</sup>.

Asymetria informacji jest pojęciem ściśle związanym z pokusą nadużycia. Termin asymetria informacji wniósł do ekonomii James A. Mirrlees, brytyjski ekonomista, laureat Nagrody Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii w 1996 roku<sup>17</sup>. Głosi ona, że przynajmniej jedna ze stron posiada lepszą informację na temat zawieranego kontraktu. Lepszą, znaczy pełniejszą, dokładniejszą, bardziej aktualną, dającą pewną przewagę osobie ją posiadającą. Z kolei, pochodną asymetrii informacji może być negatywna selekcja (ang. *adverse selection*), która to charakteryzuje się odrzuceniem korzystnych rozwiązań na skutek braku wystarczającej wiedzy na temat każdej z możliwych propozycji. Selekcja negatywna ma miejsce przed zawarciem kontraktu. Natomiast już po podpisaniu umowy, w sytuacji kiedy mamy do czynienia z asymetrią informacji, może dochodzić do hazardu moralnego, czyli pokusy nadużycia.

Inną koncepcją teoretyczną, występującą w ekonomii neoinstytucjonalnej, jest teoria agencji, która również w istotny sposób łączy się z wyżej wymienionymi zjawiskami ekonomicznymi, tj. pokusą nadużycia, asymetrią informacji i negatywną selekcją<sup>18</sup>. Teoria agencji ściśle nawiązuje do modelu zarządzania poprzez delegowanie uprawnień. Istnieje w niej osoba, która wyznacza do wykonania określonego zadania konkretnego pracownika i jednocześnie przyznaje mu stosowne uprawnienia. Przełożony, który kieruje do danego zadania, nazywany jest pryncypałem, zaś podwładny, który otrzymał misję do zrealizowania, okre-

---

<sup>15</sup> *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, A. Potocki (red.), Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 119-120.

<sup>16</sup> J. Solarz, *Zarządzanie ryzykiem systemu finansowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 116-118.

<sup>17</sup> K. Waśniewski, *Decyzje inwestycyjne współczesnej korporacji – dylematy racjonalności*, Krakowska Akademia im. A.F. Modrzewskiego, Kraków 2011, s. 46.

<sup>18</sup> M. Tymiński, *Partijni agenci. Analiza instytucjonalna działalności lokalnych instancji PZPR w przemyśle (1949-1955)*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011, s. 68-69.

ślany jest mianem agenta. Teoria agencji zakłada, że przedsiębiorstwo jest skupiskiem licznych powiązań (kontraktów) pomiędzy poszczególnymi jej elementami, np. menadżer – podwładny, menadżer – udziałowiec, właściciel – bank itd. Teoria ta zajmuje się zatem wyborem najefektywniejszej formy kontraktu, jaki łączy przełożonego i podwładnego, czyli pryncypała i agenta, z uwzględnieniem pewnych założeń. Do tych założeń zalicza się:

- ludzie – podmioty, które np. nie zawsze podejmują racjonalne decyzje czy akceptują różny poziom ponoszonego ryzyka;
- informacje – są traktowane jak towar, który można kupić;
- organizacje – może w nich występować np. konflikt interesów.

W prostym modelu teorii agencji istnieją dwa warianty, jakie mogą pojawić się po zawarciu kontraktu między pryncypałem a agentem. W pierwszej wersji pryncypał wie dokładnie co robi agent, to znaczy, jak wykonuje powierzone mu zadania, za pomocą jakich narzędzi i jakie efekty tych prac uzyskuje. W drugim wariantcie pryncypał nie wie, jak wygląda sytuacja z zadaniami, które oddał agentowi do wykonania. Ta druga wersja jest oczywiście dużo bardziej powszechna, gdyż żaden przełożony nie jest w stanie nadzorować każdego ruchu, jaki wykonują jego podwładni, a tym bardziej pracownicy niższych szczebli.

W sytuacji, gdy pryncypał nie ma informacji o tym, jak agent dokładnie wykonuje przekazane mu polecenia, a widzi jedynie efekt końcowy jego działań, może przyjąć jedną z dwóch strategii. Może zaufać danemu pracownikowi i stwierdzić, że znając go i jego dotychczasowe osiągnięcia, może być pewny właściwego wykonania powierzonych mu prac. Jednak może również dojść do wniosku, że nie jest w stanie w pełni mu zaufać i musi podjąć kroki w celu zweryfikowania jego poczynań. Niestety, chęć skontrolowania takiego podwładnego wymaga zaangażowania albo samego pryncypała, co powoduje stratę jego czasu i niejako podwójne wykonywanie tej samej pracy, albo innych osób (innych pracowników danej firmy lub zewnętrznej firmy kontrolnej). Natomiast powierzenie kontroli innym podmiotom wiąże się z koniecznością pokrycia dodatkowych kosztów z tym związanych. Może okazać się, że koszty kontroli przewyższą ewentualne korzyści, jakie miałyby pojawić się z tytułu prac powierzonych agentowi. Oczywiście jest wiele wariantów takich zabiegów i trudno jest przewidzieć skutek. Niemniej, sytuacja ta dowodzi tego, że w konsekwencji zadania mogą zostać przekazane innemu pracownikowi.

Z punktu widzenia pryncypała, najlepszym konceptem jest przekazanie zadania kompetentnemu pracownikowi, któremu może on w pełni zaufać i który z całym zaangażowaniem będzie wykonywał powierzone mu zadanie, mając na uwadze tylko i wyłącznie dobro firmy i jej wyniki. Mimo wszystko takie zestawienie jest bardzo trudne bądź nawet niemożliwe do uzyskania w świecie realnym, dlatego też pryncypał musi liczyć się z koniecznością kontroli podległych mu pracowników i przeznaczeniem na ten cel odpowiednich środków. Tak więc, zarządzanie poprzez delegowanie uprawnień łączy się także z ryzykiem takim, że pracownik, któremu zostało powierzone określone zadanie do wykonania,



należycie nie wywiąże się z jego realizacji. Zleceniodawca, nie mając pełnej wiedzy co do tego, jak jego podwładny wypełnia scedowane mu polecenia, musi uwzględnić fakt, iż jego agent może ulec pokusie nadużycia posiadanych uprawnień i wykonać zadania w sposób korzystny nie dla firmy, ale dla siebie.

## Podsumowanie

Zarządzanie poprzez delegowanie uprawnień wydaje się być nieuniknioną formą kierowania i funkcjonowania nowoczesnego przedsiębiorstwa w XXI wieku. Ma ono zarówno swoje zalety, jak i wady. Po zestawieniu i przeanalizowaniu każdej ze stron można stwierdzić, że przeważają te pierwsze, czyli korzyści. Za największy pożytek należy uznać możliwość odciążenia kierownika od zadań, które nie są zadaniami kluczowymi z punktu widzenia organizacji i jej działania. Po drugie, istnieje możliwość rozwoju pracowników i ich coraz większa samodzielność w funkcjonowaniu w strukturach firmy.

FORMA ZARZĄDZANIA PRZEZ DELEGOWANIE UPRAWNIEŃ	
Szanse dla delegujących	Zagrożenia dla delegujących
odciążenie od części obowiązków więcej czasu na realizację ważniejszych zadań	częściowe rozmycie odpowiedzialności za realizowane zadania podwójne wykonywanie tej samej pracy odpowiedzialność za źle wykonane zadania, które zostały scedowane na podwładnego brak pełnej kontroli nad działaniami podwładnego asymetria informacji
Szanse dla delegowanych	Zagrożenia dla delegowanych
możliwość rozwoju szansa poznania nowych procedur i tajników przedsiębiorstwa pracownik staje się ekspertem	pokusa nadużycia określana również jako hazard moralny (ang. <i>moral hazard</i> ) możliwość popełnienia błędu
Szanse dla organizacji	Zagrożenia dla organizacji
usprawnienie komunikacji budowanie stabilnego i kompetentnego zespołu pracowników niższy wskaźnik fluktuacji pracowniczej zarządzanie poprzez delegowanie może zastąpić trening czy szkolenie realizowane przez firmy zewnętrzne kreowanie pozytywnego wizerunku firmy jako organizacji inwestującej w pracownika	częściowe rozmycie odpowiedzialności za realizowane zadania konieczność uwzględnienia kosztów źle wykonanych zadań

Źródło: opracowanie własne

Po trzecie, ulega skróceniu i zoptymalizowaniu proces decyzyjny. Ponadto, do korzyści warto również zaliczyć przedstawianie bardziej wyszukanych i kreatywnych rozwiązań dzięki współpracy pracowników na różnych szczeblach. W przypadku negatywów należy zwrócić uwagę na: częściowe rozmycie się odpowiedzialności, konieczność kontrolowania podwładnego czy możliwość popełnienia błędu przez mało doświadczonego pracownika. Jednocześnie trzeba pamiętać o możliwości ulegnięcia pokusie hazardu moralnego i działania przez podwładnego na niekorzyść firmy.

## Literatura

1. Barnard Ch.J., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge 1938.
2. Bieniok H. i in., *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola. Jak zarządzać w praktyce*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1999.
3. Fazlagić J., *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014.
4. *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, A. Potocki (red.), Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
5. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
6. Leana C.R., *Predictors and Consequences of Delegation*, „Academy of Management Journal”, grudzień 1986.
7. Mullan D.J., *Essentials of Canadian Law: Administrative Law*, Irwin Law, Toronto 2001.
8. *Pismo Święte, Druga Księga Mojżeszowa 18, 17-23*, Wydawnictwo Pallottinum, Poznań 2003.
9. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
10. *Przełomy w zarządzaniu, zarządzanie zasobami ludzkimi*, M. Czerska (red.), Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2011.
11. Solarz J., *Zarządzanie ryzykiem systemu finansowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
12. Supernat J., *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, wyd. II, Kolonia Limited, Wrocław 2003.
13. Tymiński M., *Partyjni agenci. Analiza instytucjonalna działalności lokalnych instancji PZPR w przemyśle (1949-1955)*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011.
14. Waśniewski K., *Decyzje inwestycyjne współczesnej korporacji – dylematy racjonalności*, Krakowska Akademia im. A.F. Modrzewskiego, Kraków 2011.
15. Wojtyła A., *Instytucjonalne problemy transformacji gospodarki w świetle teorii agencji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
16. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w krajach Unii Europejskiej*, A. Poczowski (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003.

## RÓŻNICE W INTERPRETACJI POJĘĆ INNOWACJI ORAZ IMITACJI

**Streszczenie:** Tematem prezentowanym w niniejszym artykule jest obszerne zagadnienie dotyczące różnic w definiowaniu pojęć innowacji oraz imitacji. Praca ma na celu wyróżnienie kontrastu pomiędzy tymi pojęciami oraz wskazanie problemów wynikających z odmienności interpretacyjnych. Różnorodności interpretacyjne, a co za tym idzie, ich zastosowanie w praktyce przyczynia się do problemów w komunikacji pomiędzy przedsiębiorcami, osobami tworzącymi prawo a naukowcami badającymi tę kwestię. Posługiwanie się tymi pojęciami jest nieuniknione i niezmiennie popularne w wielu dziedzinach życia gospodarczego. Ponadto, działania związane z wprowadzaniem zmian innowacyjnych bądź wdrażaniem imitacji odgrywają bardzo istotną rolę w rozwoju ekonomicznym kraju, dlatego też pojawia się coraz większe zainteresowanie tą tematyką. W artykule wykorzystano analizę literatury naukowej, jak również dane statystyczne.

**Słowa kluczowe:** innowacje, imitacje, przedsiębiorczość

## DIFFERENCES IN INTERPRETATION INNOVATION AND IMITATION

**Summary:** The topic presented in this paper is an extremely comprehensive issue concerning the differences in perception and understanding of concepts of innovation and imitation. The work is intended to highlight the contrast between these concepts. The diversity and therefore the practical application of these concepts results in the emergence of problems in communication between entrepreneurs, law-makers and researchers exploring this issue. The use of these concepts is inevitable and is widely used in many areas of economic life. In addition, activities related to the implementation of innovative changes or implementation of imitations play a very important role in the economic development of the country. The article used literature analysis as well as statistical data.

**Key words:** innovations, imitations, entrepreneurship

## Wprowadzenie

Pojęcie innowacji jest dziś spotykane niemalże w każdej gałęzi ekonomii, ale właściwie, co ono oznacza, jak wpływa na przedstawicieli poszczególnych grup społecznych? Jak jest przez nich rozumiane i jaki wkład wnosi do współczesnego świata? Wszechobecność innowacji w ostatnim czasie można porównać z pewnym szaleństwem, które ogarnęło cały świat. Wszyscy chcą być innowacyjni, ale czy na pewno istnieje taka potrzeba? Czy każde przedsiębiorstwo musi być innowacyjne, aby utrzymać się na rynku? W obecnych czasach innowacja stanowi swojego rodzaju „klucz do przyszłości”, ma rozwiązać wszystkie problemy ludzkości, udoskonalić to, co nie doskonałe, odciążyć ludzi od pracy i pozwolić na długi odpoczynek i cieszenie się życiem. Działalność innowacja jest uznawana za odzwierciedlenie stanu poszczególnych gospodarek i regionów. Wytyczają one tempo i kierunek rozwoju krajów.

Imitacje bardzo często są kojarzone z czymś negatywnym, a wręcz niepożądanym. Są one niedocenionym elementem oraz ukrytym potencjałem nie tylko przedsiębiorstw, lecz również nauki. Znaczna część przedsiębiorców uważa, iż wprowadza innowacje, ale bardziej wnikliwa analiza nasuwa wątpliwości dotyczące wdrażanych elementów.

Celem pracy jest wskazanie różnic w interpretacji pojęć innowacji i imitacji przez przedsiębiorców, przedstawicieli nauki oraz struktur administracji rządowej. Stosowanie odmiennej interpretacji pojęć może powodować nieporozumienia pomiędzy przedstawicielami różnych gałęzi gospodarki. Może to także prowadzić do: zwolnienia tempa powstawania innowacji, przekształcania i uniemożliwiania przekazywania informacji, stosowania innej interpretacji otrzymanych danych, jak również całkowitego zahamowania rozwoju innowacji.

## Definicje oraz interpretacje pojęcia innowacji i imitacji w literaturze przedmiotu

Pierwsze wzmianki na temat innowacji można odnaleźć już w 400 r. n.e. w znaczeniu odnowienia bądź zmiany<sup>1</sup>. Pojęcie to pochodzi od łacińskiego słowa *innovare* i oznacza odnowić. Sam wyraz jest interpretowany jako nowość, celowa zmiana w technice, organizacji, działalności gospodarczej lub innej sferze ludzkiego życia<sup>2</sup>.

Pojęcie innowacji zostało wprowadzone do literatury przez J. Schumpetera. Sformułował on pięć przypadków powiązań między elementami materialnymi a kapitałem ludzkim, z czego później powstało określenie innowacji. Do tych

---

<sup>1</sup> M. Leszczyński, *Innowacyjność gospodarki jako czynnik postrzegania państwa w środowisku międzynarodowym – casus Unii Europejskiej*, [w:] *Innowacyjność wyzwaniem dla współczesnej gospodarki*, K. Pająk (red.), CeDeWu, Warszawa 2016, s. 212.

<sup>2</sup> K.B. Matusiak, *Innowacje i transfer technologii – słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, s. 111.

kombinacji ekonomista zaliczył: utworzenie nowego produktu bądź wprowadzenie na rynek nowych towarów, które posiadały nowe właściwości; wdrożenie nowej metody produkcji; utworzenie nowego rynku zbytu, odnalezienie nowych źródeł surowców; stworzenie nowej organizacji<sup>3</sup>.

Definicja innowacji została rozpowszechniona przez P.F. Druckera. Uważał on że, „innowacja jest szczególnym narzędziem przedsiębiorców, za pomocą którego ze zmiany czynią okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub do świadczenia nowych usług. Można ją przedstawić jako dyscyplinę, można jej się nauczyć, można ją praktykować (...)”<sup>4</sup>. Na podstawie przemyśleń P.F. Druckera można uznać, że innowacja jest unikatowym instrumentem w rękach przedsiębiorstw, które otwiera nowe możliwości i wskazuje na niewykorzystane zasoby. Cała gospodarka podlega ciągłym transformacjom, a przedsiębiorcy powinni reagować na te przemiany i wykorzystywać nadarzające się okazje.

Spożytkowanie nowych pomysłów, dzięki którym powstają korzyści ekonomiczne, ulepszenia technologiczne oraz zmodyfikowane metody produkcji, to interpretacja pojęcia innowacji według M.E. Portera<sup>5</sup>. Biorąc pod uwagę spostrzeżenia autora, do innowacji można zaliczyć już niewielkie modyfikacje istniejących: produktów, procesów czy metod. Są one innowacją w obrębie przedsiębiorstwa, ponieważ wprowadzają w nim zmianę, lecz w obszarze przemysłu można skonstatować, że jest to imitacja.

Innowacje mogą przejawiać się jako: skłonność do rozwijania i przyswajania nowych technologii, wdrażanie nowych sposobów organizacji i zarządzania oraz umieszczanie zmian w obszarze marketingu. Działanie te znajdują zastosowanie we wszystkich elementach organizacji i bywają nazywane zdolnością innowacyjną firmy<sup>6</sup>. Natomiast innowację, w myśl Ch. Freemana, stanowi pierwsze, praktyczne wprowadzenie nowego: produktu, procesu, systemu lub urządzenia<sup>7</sup>.

W literaturze przedmiotu trudno znaleźć jednoznaczną definicję innowacji. Wśród przyczyn tego zjawiska można wskazać krótką tradycję prowadzenia badań nad rozumieniem i postrzeganiem tego pojęcia oraz rozpatrywanie tego problemu z wielu punktów widzenia. W równej mierze brak wcześniejszego zainteresowania, jak i nieprzywiązywanie istotnej wagi do innowacji spowodowało niewykształcenie się jednolitej definicji. Autorzy ujmują pojęcie w znaczeniu tak szerokim, jak i wąskim. Szerokie znaczenie dopuszcza już niewielką zmianę jako innowację, bowiem wystarczy, aby było to coś udoskonalonego, nieznacznie zmodyfikowanego. Natomiast w wąskim znaczeniu innowację stanowi zasadni-

---

<sup>3</sup> J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1960, s.104

<sup>4</sup> P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 29.

<sup>5</sup> E. Mazur-Wierzbicka, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Tarnów 2015, s. 99.

<sup>6</sup> A. Pomykański, *Innowacje*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011, s. 15.

<sup>7</sup> Ch. Freeman, *The economics of industrial innovation*, F. Pinter, London 1982, s. 7.

cza zmiana, która służy zrewolucjonizowaniu danej dziedziny. Jest zjawiskiem rzadkim i nieprzewidywalnym, ale może odmienić życie całej ludzkości.

J. Schumpeter odróżniał innowacje od imitacji oraz fakt dokonania odkrycia, czyli inwencję. Przez pojęcie inwencji rozumie się fakt naukowy bądź też techniczny, który tworzy fundament dla przyszłych innowacji. Tymczasem innowacje są procesem, w wyniku którego wiedza zostaje przekształcona w konkretne działanie. Innowacja istnieje do momentu pojawienia się nowego, niewykorzystywanego wcześniej rozwiązania. Rozpowszechnianie się innowacji dzięki adaptacji i dyfuzji można określić jako odmienne zjawisko, a mianowicie imitację<sup>8</sup>. Przemiany o charakterze inwencyjnym lub imitacyjnym pojawiają się cały czas, nie są niczym wyjątkowym, zaś innowacja jest zmianą występującą rzadko, o niepowtarzalnej naturze. Zgodnie z tą koncepcją, ekonomiści odróżniają wynalazek od innowacji. Gdy wynalazek nie posiada kontynuacji w postaci praktycznej realizacji, wówczas nie powstaje innowacja. Natomiast skuteczna imitacja musi opierać się nie tylko na analizie fundamentalnych podstaw funkcjonowania imitowanego wzorca, ale musi posiadać zdolności do jego powtórzenia<sup>9</sup>.

Imitacje są znacznie bardziej rozpowszechnione niż innowacje i odgrywają ważną rolę w rozwoju gospodarczym państwa. Przez pojęcie imitacji rozumie się: kopiowanie, rekonstrukcję lub odtwarzanie istniejącej innowacji. Obiektem, który można przekształcić, jest: produkt, proces, usługa, model biznesu lub procedura. Imitacja może być identyczna z produktem imitowanym bądź występować z pewnymi modyfikacjami. Może również zmienić swój charakter w porównaniu z dokładną kopią albo znajdować się pomiędzy intuicyjnym naśladowaniem a całościowym powielaniem<sup>10</sup>. Warto zauważyć, że ta definicja niejako pokrywa się z szeroko rozumianą definicją innowacji. Niewielka modyfikacja przez niektórych autorów jest utożsamiana z innowacją, zaś przez innych z imitacją. Jest tu widoczny problem z odróżnieniem obydwu pojęć. Bez jednoznacznego wskazania interpretacji omawianego pojęcia, każdy ze słuchaczy będzie utożsamiał definicję według własnej argumentacji.

Obecnie coraz większą wagę przywiązuje się do prowadzenia badań nad powyższymi zjawiskami. Wielu autorów dowodzi, iż innowacje są głównym elementem, który przyczynia się do szybkiego rozwoju przedsiębiorstwa. Prezentowane definicje znacznie różnią się od siebie. Jedne ściśle określają, iż innowacja musi być czymś przełomowym, stanowić widoczną zmianę i wносить coś nowego. Z kolei, już niewielkie ulepszenia i zmiany są uznawane przez innych przedstawicieli literatury przedmiotu za innowacje. Natomiast w przypadku imitacji, większość autorów jest zgodna co do zakresu definicji i tym samym istnieje mniejsza

---

<sup>8</sup> S. Mikosik, *Teoria rozwoju gospodarczego Josepha A. Schumpetera*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 70.

<sup>9</sup> K. Krzakiewicz, S. Cyfert, *Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu we Wrocławiu, Wrocław 2016, s. 188.

<sup>10</sup> K. Krzakiewicz, S. Cyfert, *Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania*, op. cit., s. 181.

rozbieżność w interpretacji tego pojęcia. Reprezentanci literatury przedmiotu podkreślają znaczenie innowacji i imitacji, a także ich oddziaływania na podmioty gospodarcze i państwo.

## Innowacje w interpretacji struktur administracji publicznej

Z innowacjami są związani przedstawiciele nauki, przemysłu i organów państwowych. Każdy z tych elementów jest istotny i ściśle powiązany z poprzednimi, stąd muszą się one wzajemnie wspierać oraz współpracować, aby było możliwe pojawianie się innowacji. Ważną rolę odgrywa nauka, a w szczególności sektor B+R. Sektor ten umożliwia utworzenie miejsc, w których można prowadzić prace badawczo-naukowe oraz kreować zespoły, które w przyszłości będą generować i wprowadzać innowacje<sup>11</sup>, a tym samym warunki do rozwoju polskich przedsiębiorstw.

Wśród instytucji, zajmujących się badaniami nad innowacjami, można odnaleźć wiele organizacji krajowych oraz międzynarodowych zajmujących się monitorowaniem zmian i trendów zachodzących w gospodarce. Można do nich zaliczyć m.in.: GUS, OECD, Eurostat oraz wiele innych. Każda z tych organizacji operuje własną definicją innowacji. Zgodnie z interpretacją Głównego Urzędu Statystycznego, innowacja to zdolności i motywacja przedsiębiorstw do ustawicznego poszukiwania oraz wykorzystywania w praktyce: wyników prac badawczych i rozwojowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków<sup>12</sup>.

Definicja ta wskazuje na ścisłą współpracę między jednostkami badawczo-rozwojowymi a przedsiębiorstwami. Jednakże polskie przedsiębiorstwa bardzo rzadko ściśle współpracują z tego typu instytucjami. Znacznie częściej ich działalność innowacyjna jest oparta na własnych zasobach. Wśród przedsiębiorstw, wprowadzających innowacje, większość ponoszonych nakładów na działalność badawczo-rozwojową jest uzyskiwana ze środków własnych (76%). Udział z budżetu państwa stanowi zaledwie 10%, tak jak i środki pochodzące z zagranicy (10%), udział w finansowaniu przez inne przedsiębiorstwa wynosi 3%, a instytucje badawcze oraz szkoły wyższe osiągają zaledwie 1%. Powyższe dane zaprezentowano na wykresie 1.

Polские instytucje rządowe regulują działalność innowacyjną w poszczególnych aktach prawnych, również można tam odnaleźć definicję innowacji. *Ustawa z dnia 30 maja 2008 roku o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej* uznaje innowacje za działalność polegającą na opracowaniu nowej technologii i uruchomieniu na jej podstawie produkcji nowych lub znacząco ulepszonych towarów, procesów bądź usług. Interpretacja stosowana w polskim prawie

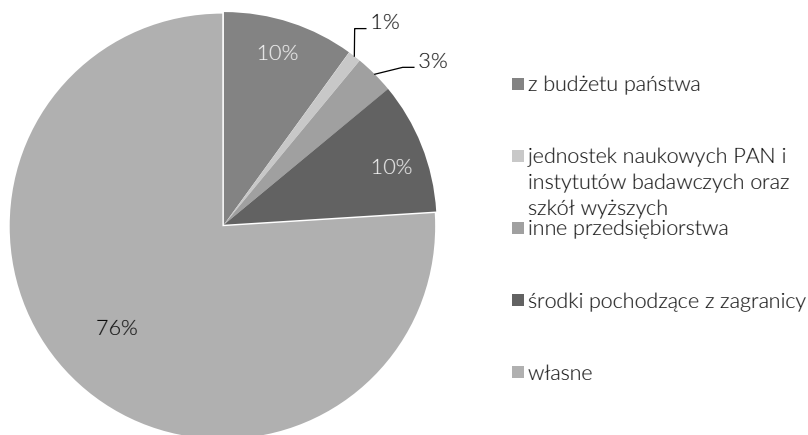
---

<sup>11</sup> A. Jasiński, *Innowacja, firma innowacyjna scena innowacji*, [w:] *Ekonomia i zarządzanie innowacjami w warunkach zrównoważonego rozwoju*, A. Jasiński, R. Ciborowski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2012, s. 20-21.

<sup>12</sup> <http://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/2596,pojecie.html> (data wejścia: 05.05.2017).

uznaje za innowacje działania, które wdrażają nowy produkt albo znacznie ulepszony, ale w praktyce gospodarczej przedsiębiorcy napotykają wiele problemów i nieporozumień. Ważnymi działaniami ze strony ustawodawców jest utworzenie przejrzystych i dogodnych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw wprowadzających innowacje.

Wykres 1.  
Nakłady w sektorze przedsiębiorstw na działalność B+R w 2015 roku,  
według pochodzenia środków



Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://bdl.stat.gov.pl> (data wejścia: 05.05.2017).

W rozumieniu instytucji międzynarodowych, takich jak OECD czy Eurostat, innowacja jest wdrożeniem: nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu bądź usługi), nowego czy istotnie ulepszanego procesu, nowej metody marketingu albo nowej metody organizacji w zakresie praktyk biznesowych, organizacji miejsca pracy bądź relacji ze środowiskiem zewnętrznym<sup>13</sup>. Warto zauważyć, iż zgodnie z tą definicją, innowacja nie musi być czymś nowym, dotychczas niewystępującym, może to być coś już występującego, ale nieznacznie udoskonalonego. Kolejnym elementem uwzględnionym w opisie jest to że, nie każde nowe rozwiązanie można uznać za innowację, gdyż jest wymagane posiadanie praktycznego zastosowania.

Znacznie trudniej odnaleźć jakkolwiek definicję bądź interpretację pojęcia imitacji w przedstawionym sektorze. Powyższe definicje są dość spójne i dopuszczają innowację jako zmianę w produkcie, usłudze czy metodzie działania. Nie musi być to nowy, niepowtarzalny produkt, który zrewolucjonizuje cały świat.

<sup>13</sup> E. Mazur-Wierzbicka, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Tarnów 2015, s. 100.



Można spekulować, iż taka postawa wynika z braku zainteresowania oraz nieznamomości pochodzenia zjawiska imitacji. W społecznym uznaniu imitacja jest traktowana jako zjawisko negatywne, w związku z tym unika się używania tego pojęcia. Duży nacisk wywierany przez instytucje Unii Europejskiej na tworzenie i wdrożenie innowacji pozostawia w cieniu zagadnienia związane z imitacjami i powolne wchłanianie ich w struktury bądź traktowanie jako jeden z elementów innowacji.

Można wskazać różnice w interpretacji pojęcia innowacji zarówno na poziomie znacznie sformalizowanych organizacji krajowych, jak i międzynarodowych. Nieścisłości te utrudniają niejako wymianę informacji i gromadzenie danych. Przez jedne instytucje dane działanie będzie uznane za innowacji, natomiast przez inne będzie odrzucone. Powoduje to nieścisłość w gromadzeniu i analizie danych, jak również sprawia kłopot naukowcom podczas prowadzenia badań oraz analizy danych i wyciągania wniosków. W prezentowanych poniżej danych do celów badawczych została przyjęta definicja innowacji stosowana przez GUS.

Polska gospodarka nie posiada doświadczeń z zastosowania innowacji i imitacji w praktyce gospodarczej, a wynika to głównie z tej racji, iż poprzedni ustrój nie dawał możliwości rozwoju tych dziedzin. Warto zatem poddać analizie państwa, które takie doświadczenia posiadają i wysunąć wnioski w odniesieniu do polskich przedsiębiorstw. Historyczne doświadczenia Rosji są dobrym przykładem państwa, w którym działania uważane za innowacyjne doprowadziły do katastrofy. W tym przypadku interpretacja pojęcia innowacji oznaczała tyle co imitacja. Dla ZSRR jednym z celów było nadążenie za Europą Zachodnią. Ślepe zapatrzenie w państwa Zachodu i kopiowanie wszystkiego co tylko było możliwe nie przyniosło oczekiwanych skutków. Za rządów Stalina bardzo mocno ograniczono swobody intelektualne, a to przyczyniło się do przyswajania zewnętrznych informacji, a nie tworzenia własnych. Stosowane przez władzę działania wymuszały tworzenie nieudolnych kopii, które w żaden sposób nie były przystosowywane do panujących warunków<sup>14</sup>. Można zauważyć, iż Rosja sowiecka popadła w pułapkę imitacji. Warto wyciągnąć z tej lekcji naukę, ponieważ w tę samą pułapkę zaczyna popadać Europa, także Polska. Podobieństwo takiej działalności można zauważyć w Strategii Lizbońskiej. Europa oddała się od znacznie szybciej rozwijających się gospodarek, jak choćby USA, przestaje być konkurencyjną<sup>15</sup>. Próby zrównania się nie przynoszą żadnych efektów, a wprowadzone rozwiązania pogłębiają przepaść.

Kolejny, godny uwagi przykład to USA, gdzie prowadzono zupełnie inną politykę dotyczącą innowacji. W tym przypadku pojawiło się pokolenie ukształtowane w postawach przedsiębiorcze, odważne i skłonne do działania w warun-

---

<sup>14</sup> T. Zarycki, *Pułapka imitacji*, <http://www.iss.uw.edu.pl/zarycki/pdf/imitacja.pdf> (data wejścia: 04.05.2017 r.), s. 2.

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 3.

kach niepewności i ryzyka<sup>16</sup>. Zastosowano odinstytucjonalizowanie amerykańskiej gospodarki, a zarazem pozwolono na swobodne działanie<sup>17</sup>. Takie zabiegi wyłoniły nowe pomysły oraz możliwości wprowadzania ich w życie, efektem tego był szybki rozwój techniki i technologii, a co za tym idzie, rozwój całej gospodarki Stanów Zjednoczonych.

Organy rządowe uznały, iż wdrożenie nowych produktów i technologii oraz nanoszenie w istniejących już produktach zmian i udoskonaleń można uznać za innowację. Instytucje europejskie kładą nacisk na wprowadzanie innowacji, poszukiwanie i tworzenie nowych rozwiązań, a to zdaje się znajdować dopiero na drugim miejscu. Wiąże się to z niebezpieczeństwem popadnięcia w pułapkę imitacji i dalszych problemów Europy oraz zagrożeniem rodzimych przedsiębiorców.

## Innowacje i imitacje w praktyce przedsiębiorstw

Innowacja stanowi jeden z głównych segmentów budowania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo, dlatego też innowacje powstają i są głównie wprowadzane przez przedsiębiorstwa. Innowacje z jednej strony torują drogę istnieniu przedsiębiorstwa na rynku z racji umożliwienia konkurowania z innymi podmiotami, z drugiej strony komplikują działalność w wyniku wprowadzenia dysharmonii i niezgody w przedsiębiorstwie. Stanowią również element niepewności rynkowej wywodzący się z nowego produktu bądź rozwiązania<sup>18</sup>.

Przedsiębiorcy przez pojęcie innowacji rozumieją wdrażanie ulepszonych produktów, się wprowadzenie nowych na rynek, stosowanie wydajniejszych metod produkcji oraz nowych i znacznie bardziej efektywniejszych rozwiązań organizacyjnych<sup>19</sup>. Polscy przedsiębiorcy utożsamiają pojęcie innowacji ze zmianą w swojej firmie, a nie zmianą w całej gospodarce. Działalność innowacyjna wymaga od podmiotów gospodarczych zmiany rutynowej działalności. Pojawia się potrzeba ciągłej nauki i aktualizacji wiedzy oraz umiejętności wprowadzenia jej w praktyce. Wyłania się ryzyko i niepewność związane z nieznanymi do końca efektami wdrażania danej innowacji. Firmy muszą ponieść nakłady finansowe oraz nieustannie inwestować w działalność badawczo-rozwojową.

Przedsiębiorcy nie przywiązują wagi do imitacji. Menedżerowie krytycznie reagują na sugerowaną możliwość zastosowania imitacji w firmie. Występuje pewien stereotyp w interpretowaniu pojęcia imitacji<sup>20</sup>. Postrzegane są one jako

---

<sup>16</sup> P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, op. cit., s. 24.

<sup>17</sup> Ibidem, s. 26.

<sup>18</sup> A. Jasiński, *Innowacja, firma innowacyjna scena innowacji*, op. cit., s. 16-17.

<sup>19</sup> J. Wysocki, Ł. Wesołowski, *Aktywność innowacyjna w gospodarce polskiej*, [w:] *Innowacje – Przedsiębiorczość – Rozwój*, A. Francik, L. Lesakova, K. Szczepańska-Woszczyzna (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2015, s. 35.

<sup>20</sup> K. Krzakiewicz, S. Cyfert, *Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania*, op. cit., s. 183.

coś negatywnego, źle wpływającego na ocenę i wizerunek przedsiębiorstwa. Z problemem uprzedzeń styka się wiele przedsiębiorstw. Aby zmienić to podejście, należy wprowadzić otwartość i akceptację na zmiany oraz elastyczność<sup>21</sup>. Większa uwaga powinna być poświęcana sukcesom osiąganym przez imitacje.

Imitacje, obok innowacji, powinny być wpisane w strategię rozwoju firmy. Można zaobserwować, iż nawet bardzo sprawnie zarządzane i funkcjonujące firmy, których kierownictwo przywiązywało znaczną wagę do innowacji, nie traktowało imitacji jako zaplanowanego elementu, lecz jako przypadkowe reakcje na działania konkurencji<sup>22</sup>. Imitacji nie należy postrzegać jako coś gorszego, mniej wartościowego, lecz jako możliwość, jako jeden z kierunków działania przedsiębiorstwa, pewną strategię, która może doprowadzić do znacznie większych korzyści, niż zastosowanie samodzielnej innowacji. Imitacje powodują rozpowszechnienie się innowacji, pozwalają na ich: ekspansję, udoskonalanie i adaptację do określonych potrzeb danego rynku oraz efektywne wykorzystanie innowacji.

Imitatorzy bardzo często stają się innowatorami i rynkowymi pionierami, dzięki umiejętności dostrzegania potencjalnych zagrożeń i niewykorzystanych szans. Ponadto, dzięki swojemu doświadczeniu, znają strategie, jakie może wykorzystać potencjalny konkurent oraz mogą przygotować się i obronić przed takimi działaniami. W przeszłości bardzo często imitacje były następstwem przypadku, a nie starannie przemyślanych, zaplanowanych i zrealizowanych działań, co wpłynęło na niewykorzystanie wielu szans<sup>23</sup>. Imitatorzy pojawiają się wówczas, gdy pionierzy nasycą rynek własnymi produktami, znaczna ich część nie odnosi zamierzonych sukcesów, ponieważ nierozsądnie kopiuje wszystkie działania konkurencji, nie udoskonalając ich ani nie wprowadzając żadnych zmian, dodatkowo nie posiada takiego potencjału, jak innowatorzy<sup>24</sup>.

Badania prowadzone nad innowacjami przez Globalny Barometr Innowacji GE na rok 2013 wykazały, że wśród przedsiębiorstw w Polsce działalność innowacyjna stanowi priorytet dla 96% respondentów. Ankietowani wskazali również elementy, które zostaną udoskonalone dzięki wprowadzeniu innowacji. Natomiast zaliczyli do nich poprawę istniejących produktów i usług oraz powstanie całkowicie nowych produktów<sup>25</sup>. Przedsiębiorcy wytypowali najważniejsze umiejętności, które umożliwią skuteczne wdrożenie innowacji w przyszłości w ich firmach. Do najważniejszych zaliczyli: rozwój technologii, lepsze zrozumienie potrzeb klientów, zdobycie umiejętności zarządzania i podejmowania ryzyka

---

<sup>21</sup> R. M. Henderson, K. B. Clark, *The reconfiguration of existing product technologies and the future of established firms*, "Administrative Science Quarterly", 1999, nr 35, s. 29-30.

<sup>22</sup> T. Levitt, *Innovation and imitation*, Harvard Business Review, 1976, vol. 44, s. 65.

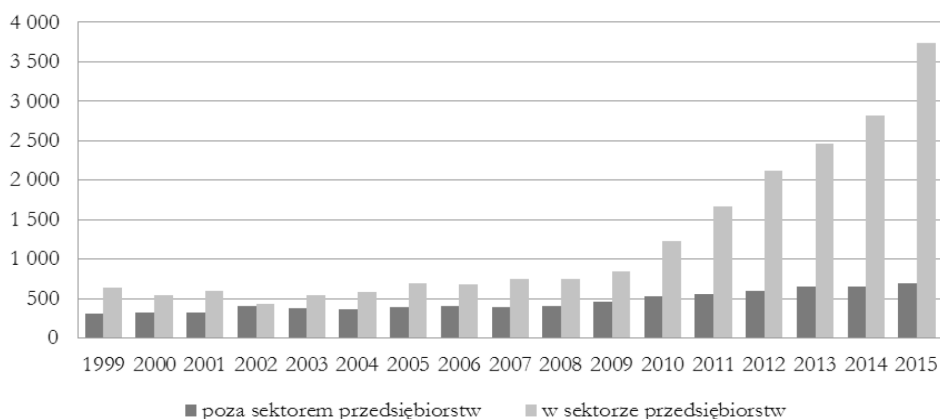
<sup>23</sup> K. Krzakiewicz, S. Cyfert, *Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania*, op. cit., s. 181.

<sup>24</sup> Ibidem, s. 182.

<sup>25</sup> A. Jankowska, *Globalny Barometr Innowacji GE na rok 2013 – Wyniki dla Polski*, s. 4. dokument elektroniczny, tryb dostępu <http://docplayer.pl/40650164-Globalny-barometr-innowacji-ge-na-rok-2013-wyniki-dla-polski.html> (data dostępu 04.05.2017)

oraz pozyskiwanie danych z otoczenia przedsiębiorstwa i z jego struktur. Ogólna ocena warunków innowacji w Polsce jest oceniana jako trudna. Głównym aspektem negatywnym jest brak wsparcia przez instytucje państwowe i prywatne. Przedsiębiorcy liczą na zmniejszenie biurokracji oraz lepsze dostosowanie kierunków i programów studiów do potrzeb rynkowych<sup>26</sup>.

Wykres 2.  
Jednostki aktywne badawczo w Polsce w latach 1999-2015



Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://bdl.stat.gov.pl> (data wejścia: 05.05.2017).

Wśród polskich przedsiębiorstw jest zauważalna tendencja do zakupu gotowych rozwiązań, niż do tworzenia własnych. Działalność *stricto* innowacyjna w znacznej mierze jest prowadzona przez duże przedsiębiorstwa, co wiąże się z większymi możliwościami finansowymi oraz organizacyjnymi w stosunku do przedsiębiorstw zaliczanych do sektora MŚP<sup>27</sup>. Polska znajduje się na 12. miejscu spośród krajów Unii Europejskiej pod względem średniej wielkości nakładów innowacyjnych przypadających na firmę prowadzącą działalność innowacyjną<sup>28</sup>.

Liczba jednostek aktywnych badawczo na terenie Polski nieustannie rośnie. Duży przyrost można zaobserwować w sektorze przedsiębiorstw. Od 2005 do 2015 roku pojawiło się ponad 3 tys. nowych podmiotów badawczych w sektorze przedsiębiorstw. Liczba takich podmiotów, poza sektorem przedsiębiorstw, utrzymuje się na stałym poziomie. Dane zaprezentowano na wykresie 2.

Wydatki na prace badawczo-rozwojowe ilustrują podejście polskich przedsiębiorstw do innowacji. Można zauważyć, iż wzrasta zainteresowanie i znaczenie innowacji wśród polskich przedsiębiorców. Są oni coraz bardziej świadomi możliwości, jakie daje im współpraca z sektorem nauki. To właśnie dzięki pracom

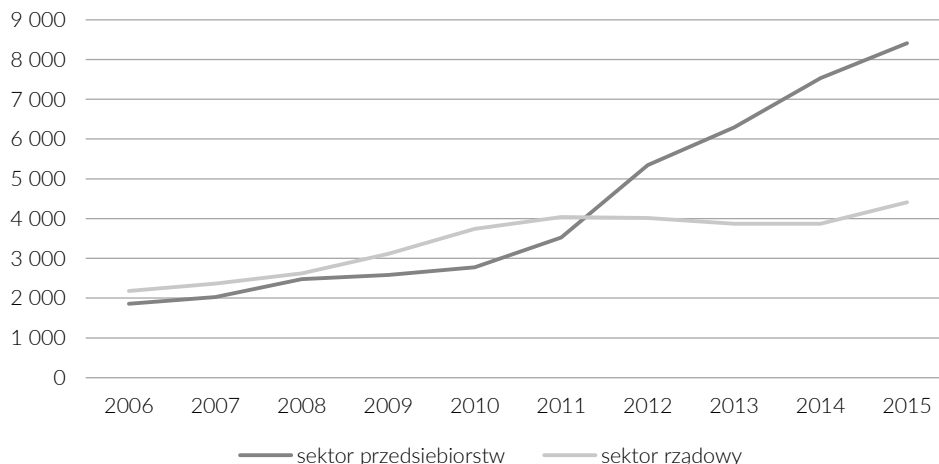
<sup>26</sup> Ibidem, s. 5.

<sup>27</sup> E. Mazur-Wierzbicka, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce*, op. cit., s. 102.

<sup>28</sup> P. Zadura-Lichota, *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, s. 22.

badawczo-rozwojowym może następować wzrost jakości produktów, usług i postęp w technologii, a jednocześnie spadek cen oraz większa troska o środowisko naturalne<sup>29</sup>.

Wykres 3.  
Nakłady wewnętrzne na B+R w Polsce, w latach 2006-2015 (w mln zł)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://bdl.stat.gov.pl> (data wejścia: 05.05.2017).

Znacznie większe korzyści można osiągnąć ze wzrostu produktywności powiązane z pojawiającymi się po nich udoskonaleniami, gdyż imitatorzy mają możliwość wyprodukowania produktu udoskonalonego i tańszego. Dzięki takim zabiegom imitatorzy mogą zwiększyć swoją konkurencyjność i udziały w rynku. Innowatorzy są narażeni na ponoszenie ogromnych kosztów dotyczących tworzenia innowacji, natomiast imitatorzy podążają za nimi, stąd przy mniejszych wkładach mogą osiągnąć zyski porównywalne z zyskami innowatorów. Dużym ułatwieniem dla imitatorów jest również możliwość elastycznego dopasowania innowacji do swoich możliwości oraz aktualnych potrzeb rynku.

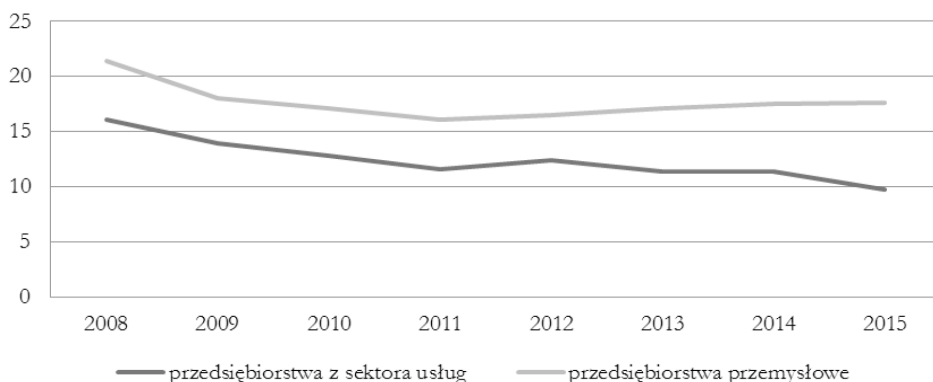
Nakłady wewnętrzne na B+R w Polsce zaprezentowano na wykresie 3. W ostatnich latach struktura nakładów na badania i rozwój w Polsce uległa zmianie. Nakłady sektora rządowego w 2006 roku wynosiły około 2000 mln zł, a w 2015 ponad 4000 mln zł. Wydatki uległy niewielkiemu wzrostowi w porównaniu z sektorem przedsiębiorstw. Środki przekazywane przez przedsiębiorstwa wzrosły z około 2000 mln zł w 2006 roku do ponad 8000 mln zł w 2015 roku. Największą dynamikę wzrostu wydatków na badania i rozwój w sektorze przedsiębiorstw obserwuje się od 2011 roku.

<sup>29</sup> Ibidem, s. 24.

Przedsiębiorstwa wprowadzające innowacje, zajmujące się działalnością przemysłową, w 2015 roku stanowiły 25% ogółu przedsiębiorstw przemysłowych, zaś w sektorze usług 10%. W latach 2008-2011 był widoczny spadek liczby przedsiębiorstw innowacyjnych. Od roku 2011 zauważa się powolny wzrost udziału tych firm w sektorze przemysłu oraz spadek w sektorze usług. Udział przedsiębiorstw stosujących innowacje w sektorze usług i przemysłu przedstawiono na wykresie 4.

Wykres 4.

Udział przedsiębiorstw innowacyjnych w podziale na sektory, w latach 2008-2015 (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://bdl.stat.gov.pl> (data wejścia: 05.05.2017).

Udział przedsiębiorstw innowacyjnych stanowił zaledwie około 15% ogółu przedsiębiorstw w Polsce. Problemy napotymane ze strony różnych instytucji oraz utrudnienia związane z prowadzeniem działalności gospodarczej nie pozwalają na całkowite wykorzystanie potencjału zawartego w firmach. Główną przeszkodą w zakresie rozwoju innowacji w Polsce jest administracja rządowa, która nie stwarza warunków do rozwoju innowacyjności. Znaczną barierą jest brak przejrzystego i jednoznacznego prawa. Kolejną trudność wiąże się z deficytem środków finansowych na prowadzenie badań oraz niedostateczną współpracą z ośrodkami naukowo-badawczymi.

## Podsumowanie

W innowacjach dostrzega się szansę dla zacofanych, słabych gospodarek, które są opóźnione w stosunku do państw lepiej rozwiniętych. Uważa się je za główny element przewagi konkurencyjnej, który decyduje o utrzymaniu się na rynku oraz zdobyciu pozycji lidera. Można zaobserwować duży nacisk zarówno instytucji europejskich, jak i polskich na wprowadzanie innowacji, ponieważ uznaje się je za dominujący czynnik konkurencyjności gospodarek.

Przedstawiciele poszczególnych grup naukowców odmiennie interpretują pojęcia innowacji i imitacji. Odnalezienie ich jednoznacznej definicji jest niemożliwe. Autorzy formułują pojęcie innowacji w znaczeniu bardzo szerokim i w wąskim. Część ekonomistów niewielką modyfikację utożsamia z innowacją, podczas gdy inni sądzą, że innowacja musi być istotną zmianą, która ma zrewolucjonizować daną dziedzinę. Różnice w stosowanych definicjach utrudniają gromadzenie danych oraz analizę pozyskanych informacji. Można wnioskować, iż rozbieżność występująca w interpretowaniu obserwowanych zjawisk ogranicza wymianę informacji między podmiotami gospodarczymi a środowiskiem naukowym, tym samym uniemożliwiając współpracę. Należy szukać możliwości kooperacji pomiędzy wszystkimi segmentami gospodarki zainteresowanymi rozwojem przedsiębiorstw, ponieważ tylko w ten sposób można w pełni wykorzystać ukryty potencjał.

Innowacje cieszą się dużym zainteresowaniem polskich przedsiębiorstw, ale mało który przedsiębiorca decyduje się na jej wprowadzenie. Znacznie częściej można spotkać się z sytuacją zakupu innowacji za granicą bądź od doświadczonego lidera rynkowego. Obserwuje się brak doświadczeń przedsiębiorców we współpracy z ośrodkami naukowymi oraz naukowców z firmami. Znaczne uzależnienie Polski od środków unijnych i mała liczba innowatorów, zaś duża imitatorów hamuje rozwój sektora innowacji. Niemniej zdarza często się, iż imitatorzy bardzo szybko przekształcają się w innowatorów, a to może stanowić szansę na szybki rozwój.

Gospodarki powinny adaptować się do zmieniających warunków dzięki stworzeniu korzystnych warunków do funkcjonowania swoich podmiotów. Administracja rządowa powinna tworzyć ramy prawne sprzyjające rozwojowi przedsiębiorstw, umożliwiać i wspierać ich współpracę z ośrodkami naukowo-badawczymi. Może to prowadzić do wzrostu tempa pojawiania się innowacji. Pozytywne warunki do funkcjonowania oraz możliwość działania dają przedsiębiorstwom duże szanse na lepszy rozwój, a innowacje w takim otoczeniu same wcześniej czy później występują. Naturalnie przedsiębiorcy poszukują zmian i potrafią na nie odpowiednio reagować, natomiast największą przeszkodą są przepisy, biurokratyczne ramy funkcjonowania każdego elementu gospodarki oraz wszelkie inne ograniczenia wymierzone w swobodę działalności.

## Literatura

1. Bukowski M., Szpor A., Śniegocki A., *Potencjał i bariery polskiej innowacyjności*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2012.
2. Dolińska, M., *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
3. Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość praktyka i zasady*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.
4. Drucker P.F., *The Essential Drucker*, Harper Business, New York 2001.
5. Freeman Ch., *The economics of industrial innovation*, F. Pinter, London 1982.

6. Henderson R.M., Clark K.B., *The reconfiguration of existing product technologies and the future of established firms*, Administrative Science Quarterly, 1999, vol. 35.
7. <http://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/2596,pojecie.html> (data wejścia 05.05.2017).
8. <https://bd1.stat.gov.pl> (data wejścia 05.05.2017).
9. Jasiński A., *Innowacja, firma innowacyjna scena innowacji*, [w:] *Ekonomia i zarządzanie innowacjami w warunkach zrównoważonego rozwoju*, A. Jasiński, R. Ciborowski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2012.
10. Jankowska A., *Globalny Barometr Innowacji GE na rok 2013 – Wyniki dla Polski*, dokument elektroniczny, tryb dostępu <http://docplayer.pl/40650164-Globalny-barometr-innowacji-ge-na-rok-2013-wyniki-dla-polski.html> (data dostępu 04.05.2017)
11. Krzakiewicz K., Cyfert S., *Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, A. Śliwka (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu we Wrocławiu, Wrocław 2016.
12. Leszczyński M., *Innowacyjność gospodarki jako czynnik postrzegania państwa w środowisku międzynarodowym – casus Unii Europejskiej*, [w:] *Innowacyjność wyzwaniem dla współczesnej gospodarki*, K. Pająk (red.), CeDeWu, Warszawa 2016.
13. Levitt T., *Innovation and imitation*, Harvard Business Review 1976, vol. 44.
14. Mansfield E., *How rapidly does new industrial technology leak out*, "Journal of Industrial Economic", 1985, no. 34/2.
15. Mazur-Wierzbička E., *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Tarnów 2015.
16. Mikosik S., *Teoria rozwoju gospodarczego Josepha A. Schumpetera*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.
17. Matusiak K.B., *Innowacje i transfer technologii – słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
18. Pomykański A., *Innowacje*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011.
19. Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London 1990.
20. Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1960.
21. *Ustawa z dnia 30 maja 2008 r. o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej*, Dz.U. z 2015 r. poz. 1710, z 2016 r. poz. 1206.
22. Wysocki J., Wesołowski Ł., *Aktywność innowacyjna w gospodarce polskiej*, [w:] *Innowacje – Przedsiębiorczość – Rozwój*, A. Francik, L. Lesakova, K. Szczepańska-Woszczyzna, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2015.
23. Zadura-Lichota P., *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015.
24. Zarycki T., *Pułapka imitacji*, <http://www.iss.uw.edu.pl/zarycki/pdf/imitacja.pdf> (data wejścia: 04.05.2017).



## **ZNACZENIE I UWARUNKOWANIA INNOWACJI W SEKTORZE ENERGETYCZNYM**

**Streszczenie:** W pracy poddano analizie i ocenie znaczenie procesu innowacyjności w polskim sektorze energii odnawialnej, a także rozpoznanie możliwości ich finansowania ze środków unijnych i krajowych. Została podjęta próba odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób wprowadzać innowacje w zakresie energii odnawialnej zgodnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju, przy jednoczesnym poszanowaniu opinii społecznej. Praca ma charakter teoretyczny. Metody wykorzystane do próby odpowiedzi na pytanie badawcze wyróżniają się podejściem heurystycznym. Wdrażanie innowacji do sektora energetycznego jest narzucane przez wiele czynników, jednak głównym z nich jest współczesna gospodarka. Zważywszy na nowe uwarunkowania: ekonomiczne, polityczne, przyrodnicze i społeczne, innowacyjne działania są prowadzone m.in. w obszarach energii elektrycznej, wykorzystania nie tylko ciepła, ale i chłodu z naturalnych zasobów energetycznych, wytwarzania biopaliw oraz ekologicznego budownictwa. Przez lata gospodarka opierała się na wykorzystywaniu wyłącznie konwencjonalnych źródeł energii, a mianowicie węgla, ropy czy gazu. Ponadto, często była prowadzona w sposób niezrównoważony, a nawet rabunkowy. Konwencjonalne źródła wyczerpują się w coraz szybszym tempie należy więc umiejętnie spożytkować alternatywne rozwiązania, jakimi są odnawialne źródła energii. Zastosowanie innowacji związanych z OZE wiąże się nie tylko z dużymi nakładami finansowymi, lecz również i oporem społeczeństwa przed nieznanym. Dlatego też wdrażanie w życie nowych technologii, pozwalających na wytwarzanie czystej energii, charakteryzuje się niskim tempem wzrostu.

**Słowa kluczowe:** innowacje, rozwój, energia odnawialna, zrównoważony rozwój

## **SIGNIFICANCE AND CONDITIONS OF INNOVATION IN THE ENERGY SECTOR**

**Summary:** Implementing innovation into the energy sector is imposed by many factors, but the main is the modern economy. Given the new economic, political, natural and social conditions, innovative activities are carried out in the areas of electricity, not only the heat but also the cooling of natural energy resources, the production of biofuels and ecological construction. Over the years, the economy has been based on the use of only conventional sources of energy, namely coal, oil or gas. In addition, it was often conducted in an unbalanced or even robbery way. Conventional sources are exhausting at an accelerated pace, so it is wise to use alternative solutions such as renewable energy sources. The application of RES-related innovations is not only associated with large financial expenditures, but also by the unfavorable society. Therefore, the implementation of new technologies to produce clean energy is characterized by low growth rates.

**Key words:** innovation, development, renewable energy, sustainable development

## Termin i rola innowacyjności

Słowo innowacja wywodzi się z łacińskiego *innovatis*, inaczej unowocześnienie, tworzenie czegoś nowego. W Polsce określa się je jako: „nowe technologie, wynalazki, reformy, idee, koncepcje teoretyczne itp., które rozpowszechniają się w przestrzeni geograficznej i w strukturach organizacyjnych”<sup>1</sup>. W potocznym tego słowa znaczeniu jest uznawane za coś nowego, lepszego, nowoczesnego oraz udoskonalającego dotychczasowe rozwiązania.

Inicjatorem pojęcia innowacji w naukach ekonomicznych jest J.A. Schumpeter. W swojej pracy pt.: „Teoria rozwoju gospodarczego” definiuje innowacje bardzo obszernie. Schumpeter wykazuje, iż siły wewnętrzne oraz spełnienie trzech warunków, stanowiących całość, przyczyniają się do rozwoju gospodarczego<sup>2</sup>. Dwa z kryteriów odnoszą się do pojęcia innowacji, a mianowicie, istnienie twórczego przedsiębiorcy maksymalizującego zysk z nowych rozwiązań oraz innowacje wprowadzane przez przedsiębiorców, takie jak: nowe produkty, technologie, rozwiązania, stanowią główną siłę rynkową<sup>3</sup>. Za siłę innowacji uznaje się: nowy gatunek towaru, półproduktu, nieznanego dotychczas konsumentom, nowe technologie produkcji, wykorzystanie nowych surowców (nawet tych istniejących), nową koordynację przemysłu czy też uruchomienie nowego rynku, znalezienie nowej niszy zbytu<sup>4</sup>. Zastosowanie innowacji w polskim sektorze energetycznym jest konieczne nie tylko ze względu na unijne partnerstwo, ale również czynniki ekonomiczne, czyli współczesną gospodarkę (szukanie alternatywnych źródeł dochodu), czynniki społeczne (preferencje konsumenckie), klimatyczne (stan środowiska przyrodniczego) i w końcu polityczne (rozwój gospodarki kraju). Polska, chcąc znaleźć się w gronie państw zajmujących czołowe pozycje na rynkach międzynarodowych, musi posiadać i wdrażać innowacje na wysokim poziomie, dzięki zastosowaniu instrumentów zarządzania innowacyjnego. W warunkach rozwoju globalizacji, dążąc do sprostania konkurencji ogromnego, znaczenia nabiera wprowadzanie innowacji<sup>5</sup>.

W literaturze istnieje jeszcze bardzo wiele różnych pojęć innowacji, m.in. według Freemana, innowacje to pierwsze, handlowe zastosowanie nowego produktu, procesu bądź urządzenia, z czym także zgadza się Mansfield<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> J. Chądzyński, *Innowacje, sieci i środowisko innowacyjne a rozwój terytorium*, <http://dspace.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/23379/129-%20146Ch%C4%85dzy%C5%84ski%20Jacek%2C%20Innowacje%2C%20sieci%20i%20C5%9Brodowisko%20innowacyjne%20a%20rozw%C3%B3j%20terytorium.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, str. 131, (data wejścia: 05.03.2017).

<sup>2</sup> J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1960, s. 104.

<sup>3</sup> Ibidem.

<sup>4</sup> Ibidem.

<sup>5</sup> G. Wójcik, *Znaczenie i uwarunkowania innowacyjności obszarów wiejskich w Polsce*, „Wiadomości Zootechniczne”, 2011, R, XLIX, 1, s. 161-168, (data wejścia: 05.03.2017) [http://www.izoo.krakow.pl/czasopisma/wiadzoot/2011/1/art22\\_WZ\\_2011\\_1.pdf](http://www.izoo.krakow.pl/czasopisma/wiadzoot/2011/1/art22_WZ_2011_1.pdf).

<sup>6</sup> Ch. Freeman, *The Economics of Industrial Innovation*, F. Pinter, London, 1982, s. 7.

## Innowacje w sektorze energii odnawialnej

Konieczność poszukiwania i wdrażanie nowych, ogólnie dostępnych i wydajnych oraz ekologicznych metod wytwarzania energii odnawialnej jest spowodowana m.in. przez zmiany klimatyczne, a zarazem nieustannie rosnące ceny energii konwencjonalnej, które są wywołane wyczerpującymi się surowcami paliw kopalnych. Prym w tego typu innowacjach wiedzie energetyka odnawialna, bazująca na niekonwencjonalnych, odnawialnych źródłach energii, np. wiatru czy słońca.

Innowacje w wytwarzaniu energii dotyczą poszukiwania coraz to nowszych surowców odnawialnych, lecz równocześnie nowych metod wykorzystania już znanych źródeł. Energia ze złóż geotermalnych jest użytkowana w ponad 78 krajach całego świata, gdzie w 24 z tych państw służy do produkcji energii elektrycznej<sup>7</sup>. Liderem w tej dziedzinie są Stany Zjednoczone, natomiast spośród krajów europejskich są to Włochy i Islandia<sup>8</sup>. Polska posiada sześć zakładów ciepłowniczych bazujących na ciepłe geotermalnym. Znajdują się one: na Podhalu, w Pyrzycach, Mszczonowie, Uniejowie, Słomnikach i Stargardzie Szczecińskim<sup>9</sup>.

Energia wiatru jest zasobem trudnym do oszacowania. Jednak z badań przeprowadzonych przez European Wind Atlas wynika, iż Wielka Brytania oraz Irlandia są krajami o największym potencjale wiatrowym<sup>10</sup>. Moc umieszczonych instalacji wiatrowych rośnie każdego roku wraz z ilością wyprodukowanej energii. Polska jest dziewiątym krajem Europy pod tym względem, a liderem są Niemcy i Hiszpanie<sup>11</sup>.

Współcześnie hydroenergetyka jest uznawana za jedną z najbardziej rozwiniętych gałęzi energii odnawialnej. Oprócz produkcji czystej energii, także służy do regularnego zaopatrzenia w wodę m.in. podczas suszy czy zapobiegania falom powodziowym dzięki powstającym tamom. W tej dziedzinie są wykorzystywane: pływy morza, fal morskich, spadek wód, energia cieplna mórz oraz energia pochodząca z prądów oceanicznych<sup>12</sup>.

Energia słońca to największe źródło energii odnawialnej w stosunku do rocznego globalnego zapotrzebowania na energię. Najczęściej jest ona wykorzystywana do produkcji energii za pomocą kolektorów słonecznych czy ogniw fotowoltaicznych<sup>13</sup>. Instalacje kolektorów słonecznych są jedną z najbardziej opłacalnych metod wykorzystania energii słonecznej, zwłaszcza w przypadku gospodarstw domowych użytkujących dużą ilość ciepłej wody, ponieważ dają możli-

---

<sup>7</sup> M. Zawada, A. Pabian, F. Byłok, L. Chichobłaziński, *Innowacje w sektorze energetycznym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej”, 2015, „Zarządzanie”, nr 19, s. 12-13.

<sup>8</sup> Ibidem.

<sup>9</sup> Ibidem.

<sup>10</sup> I. Soliński, B. Soliński, M. Solińska, *Rola i znaczenie energetyki wiatrowej w sektorze energetyki odnawialnej*, „Polityka Energetyczna”, 2008, t. 11, z. 1, s. 453.

<sup>11</sup> M. Zawada, A. Pabian, F. Byłok, L. Chichobłaziński, *Innowacje w sektorze energetycznym*, op. cit.

<sup>12</sup> T.Z. Leszczyński, *Hydroenergetyka w Unii Europejskiej*, „Biuletyn URE”, 2009, nr 6, s. 72-79.

<sup>13</sup> M. Zawada, A. Pabian, F. Byłok, L. Chichobłaziński, *Innowacje w sektorze energetycznym*, op. cit.

wość zmniejszenia rachunków, a zarazem szybszy zwrot poniesionych kosztów<sup>14</sup>. Ponadto, zgodnie z badaniami Podkarpackiej Agencji Energetycznej, budownictwo mieszkaniowe w wyniku zastosowania kolektorów słonecznych ma szansę zaoszczędzić około 50% rocznego zapotrzebowania na energię cieplną, co również ma przełożenie na zmniejszenie rachunków o mniej więcej 1 000 zł rocznie<sup>15</sup>.

Biomasa stanowi trzeci pod względem wielkości zasób energii odnawialnej. Za liderów w dziedzinie dostawców tego surowca uznaje się Azję i Europę. Wśród najważniejszych źródeł biomasy wyróżnia się<sup>16</sup>:

- drewno z lasów, sadów, specjalnych upraw lub drewno odpadowe z przemysłu drzewnego;
- roślinne produkty z pól i użytków zielonych, np. słoma;
- pozostałości roślinne, które są odpadem przy produkcji rolniczej;
- odpady, które powstają w przemyśle rolno-spożywczym;
- odpady z mleczarni i serowni;
- gnojowica i obornik;
- osady ściekowe;
- organiczne odpady komunalne.

Odtwarzalność surowca jest jedną z głównych korzyści, jakie płyną z wykorzystywania biomasy. Ponadto, spalanie paliw roślinnych nie emituje dwutlenku węgla oraz powstawania innych gazów cieplarnianych, takich jak tlenki siarki i azotu, które ogranicza do minimum. Kolejną, charakterystyczną korzyścią związaną z wykorzystaniem biomasy jest pozostały po spalaniu popiół, który zawiera wiele minerałów i może być użytkowany jako nawóz. Inne zalety, wynikające z zastosowania biomasy, to: ceny paliw biomasowych są znacznie bardziej konkurencyjne niżeli paliw kopalnych; spożytkowanie pod plantacje energetyczne terenów skażonych lub zanieczyszczonych, a także obszarów leżących odłogiem, czyli nieuprawnych; oraz zmniejszenie się bezrobocia na terenach wiejskich.

Niemcy są uznawane za pionierów w dziedzinie zagospodarowania odnawialnych źródeł energii (OZE). Mogą poszczycić się najlepiej rozwiniętą gospodarką wiatrową oraz gospodarką prosumencką, jak również wielkością zainstalowanej mocy pochodzącej z fotowoltaiki<sup>17</sup>.

---

<sup>14</sup> M. Ignarska, *Odnawialne źródła energii w Polsce*, „Gospodarka”, DOI:10/12797/Poliarchia. 01.2013. 01.06, s. 60-61.

<sup>15</sup> Ibidem.

<sup>16</sup> K. Świtalska, S. Pawlak, *Strategia popularyzacji biomasy*, Wielkopolska Agencja Zarządzania Energią sp. z o.o., Poznań 2014, s. 3.

<sup>17</sup> M. Zawada, A. Pabian, F. Bylok, L. Chichobłaziński, *Innowacje w sektorze energetycznym*, op. cit.

Tabela 1.  
Moc zainstalowana w energetyce odnawialnej, w latach 2006-2015 (w GW)

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Świat	1 036,6	1 094,3	1 164,2	1 251,9	1 348	1 456,6	1 570,5	1 697,5	1 833	1 985
Afryka	25	25,4	26,2	28,2	29,1	29,5	30,9	31,8	34,5	36,6
Egipt	3,017	3,098	3,24	3,28	3,41	3,43	3,43	3,43	3,49	3,5
Azja	292,4	321,2	359,4	406,9	456	507,7	555,6	632,3	708,6	796,8
Chiny	135,5	157,3	188,1	227,5	267,2	305,3	339,4	399,6	454	519,7
Europa	272,95	285,6	302,5	324,5	352,9	390	424,4	451	473	497,4
Niemcy	38,6	41,9	46	53,5	62,6	72,8	82,9	90,6	97,7	104,9
Włochy	24,9	25,8	27,3	29,96	33,7	44,8	50,7	53,5	53,9	54,8
Polska	2,6	2,7	2,9	3,2	3,6	4,4	5,5	6,5	7	8,4
Ameryka Płn.	212,98	221,58	231,7	244,9	253,02	264,06	281,7	292,2	310,6	330,3
USA	124,7	131,5	140,2	151,5	158,2	167,2	183,7	191,8	203,5	219,3
Ameryka Płd.	135,3	139,3	141,6	142,4	147,9	151,8	156,4	161,4	171,2	180,3
Brazylia	80,2	83,5	84,9	85,3	89,5	92,9	96,9	101,02	107,7	114,2

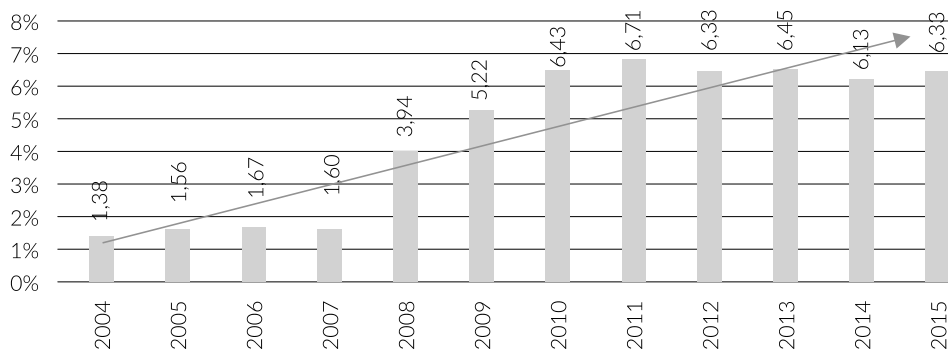
Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Renewable Energy Capacity Statistics 2016*, www.irena.org (data wejścia: 19.03.2017 r.).

Innowacyjność w dziedzinie odnawialnych źródeł energii jest bardzo ważnym punktem w planach rozwoju gospodarczego Unii Europejskiej. W strategii „Europa 2020” zostały jasno określone przesłania wobec tego, iż należy przeprowadzić kompletną modernizację istniejących sieci energetycznych oraz ich urządzeń pomiarowych. Również należy zwiększyć liczbę miejsc pracy pochodzących z sektora innowacyjnych produktów i usług, aby rozwój gospodarczy Europy w znacznym stopniu pochodził z efektywnego wykorzystania odnawialnych źródeł energii z poszanowaniem zasad zrównoważonego rozwoju. W przypadku niepowodzenia lub zaniechania działań związanych z wprowadzeniem innowacji w sektor energetyczny, bezpieczeństwo sieci może zostać zagrożone, rozwój OZE znacznie ograniczony, rozwój rynków wewnętrznych zachwiany, natomiast efektywność i potencjał energii ze źródeł odnawialnych nie zostaną wykorzystane<sup>18</sup>. Innowacje w dziedzinie sieci energetycznych dotyczą m.in. budowy Inteligentnych Sieci Energetycznych tzw. *Smart Grid*. Określa się je jako: „(...) zmodernizowane sieci elektroenergetyczne, uzupełnione o system dwustronnej komunikacji

<sup>18</sup> Komisja Europejska, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, „Inteligentne sieci energetyczne: od innowacji do wdrożenia”, {SEK(2011) 463 wersja ostateczna}, Bruksela, dnia 12.04.2011 r., <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2011/PL/1-2011-202-PL-F1-1.Pdf> (data wejścia: 19.03.2017).

cyfrowej między dostawcą a konsumentem, a także inteligentne systemy pomiarów i monitorowania”. Inteligentne Sieci Energetyczne łączą zachowania oraz działania użytkowników, którzy są do nich podłączeni, zarówno wytwórców, jak i konsumentów, zapewniają dostawy energii oraz zrównoważone ekonomiczne i bezpieczne działanie sieci, jak również uaktywniają do działania odbiorców energii, włączając ich w aktywny proces wytwarzania energii, tzw. prosumpcję<sup>19</sup>. Zgodnie z Białą Księgą, innowacje energetyczne w sektorze transportu są niezbędne do wzrostu bezpieczeństwa energetycznego. Szczególnie istotne są innowacje techniczne w celu poprawy efektywności energetycznej, dotyczące wykorzystania: nowych, ekologicznych paliw, paliw alternatywnych, a także układów napędowych<sup>20</sup>. Zgodnie z rozporządzeniami Unii Europejskiej, do 2020 roku z odnawialnych źródeł energii ma pochodzić 10% paliw silnikowych. Energia elektryczna jest najpopularniejszym paliwem alternatywnym w sektorze transportu. Pojazdy napędzane elektrycznie cechują się niskim poziomem hałasu, ale również znikomym stopniem emisji zanieczyszczeń. Produkcja pojazdów elektrycznych jest coraz popularniejsza i dzięki szybkiemu rozwojowi technologicznemu również coraz bardziej zaawansowana. Udział energii z OZE w końcowym zużyciu energii brutto, w gałęzi transportu, w ostatnich latach ulegał wahaniom, jednak w porównaniu z początkiem XXI wieku znacznie wzrósł.

Rysunek 1.  
Udział energii ze źródeł odnawialnych w końcowym zużyciu energii brutto,  
w transporcie w Polsce



Źródło: Główny Urząd Statystyczny, *Energia ze źródeł odnawialnych w 2015 r.*, Warszawa 2016, s. 46.

<sup>19</sup> NFOŚiGW, *Inteligentna energia w domu i w gminie, Inteligentne Sieci Energetyczne ISE – czym są?*, <http://ise.ews21.pl/index.php?page=ise> (data wejścia: 19.03.2017).

<sup>20</sup> R. Rolbiecki, *Bezpieczeństwo energetyczne Unii Europejskiej a polityka energetyczna w transporcie*, „Współczesna Gospodarka”, 2015, nr 6, s. 28-29.

Magazynowanie energii oraz ochrona środowiska są kolejnymi sektorami, gdzie innowacje energetyczne mają niebagatelne znaczenie. Problem bezpiecznego, a zarazem skutecznego magazynowania energii z możliwością bezwzględnego dostępu do niej w chwili niedoboru czy wyłączenia sieci jest problemem energetyki, który w dużej mierze hamuje jej szybki rozwój. W branży magazynowania energii przeważają takie rozwiązania, jak: akumulatory, magazynowanie z wykorzystaniem sprężonego powietrza, magazynowanie ciepła oraz elektryczne pojazdy współpracujące z siecią<sup>21</sup>. Ochrona środowiska przed szkodliwym działaniem różnych sektorów gospodarki, takim jak m.in. emisja gazów cieplarnianych, odbywa się przede wszystkim dzięki oszczędności energii, wykorzystaniu odnawialnych źródeł energii, zwiększeniu efektywności energii elektrycznej, a także zmniejszeniu energochłonności w gospodarstwach domowych<sup>22</sup>.

### Instrumenty wsparcia innowacji w sektorze energetycznym

W wyścigu o pozycję lidera na rynku technologii energetycznych Unia Europejska wykorzystuje wiele instrumentów w celu osiągnięcia sukcesu. Opracowywanie programów wsparcia dla zrównoważonego rozwoju sektora energetycznego jest procesem złożonym, który wymaga przygotowania wielu programów wspomagających. Te programy wspierające można podzielić na programy: promocyjne i edukacyjne, badawczo-rozwojowe oraz inwestycyjne<sup>23</sup>.

Tabela 2.  
Wybrane programy i inicjatywy UE wspierające rozwój w sektorze energetycznym

Program	Opis
7. Program Ramowy	<p>Przekształcenie obecnego systemu energetycznego opartego na paliwach kopalnianych na bardziej zrównoważony system oparty na różnorodnych źródłach i dostawcach energii w połączeniu ze wzmacnianiem wydajności energetycznej.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tworzenie Europejskich Centrów Doskonałości dzięki współpracy, między laboratoriami.</li> <li>2. Ogłoszenie Europejskich Inicjatyw Technologicznych (Platform Technologicznych).</li> <li>3. Stymulacja kreatywności w badaniach podstawowych w wyniku konkurencji pomiędzy zespołami na europejskim poziomie.</li> <li>4. Działania na rzecz poprawy atrakcyjności Europy pod względem warunków pracy dla naukowców.</li> <li>5. Rozwój europejskiej infrastruktury badawczej.</li> <li>6. Polepszenie koordynacji krajowych programów badawczych.</li> </ol>

<sup>21</sup> M. Zawada, A. Pabian, F. Byłok, L. Chichobłaziński, *Innowacje w sektorze energetycznym*, op. cit., s. 12-13.

<sup>22</sup> Ibidem, s. 14.

<sup>23</sup> T. Skoczkowski, *Instrumenty wspierające rozwój nowoczesnych technologii energetycznych*, „Polityka Energetyczna”, 2007, t. 10, zeszyt specjalny nr 2, s. 46.

Europejskie Platformy Technologiczne	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wypełnienie luki między nauką a przemysłem dzięki zwiększeniu wsparcia finansowego dla nauki ze strony przemysłu.</li> <li>2. Mobilizacja i skupienie najważniejszych: instytucji badawczych, przemysłowych, grup decyzyjnych i grup użytkowników na poziomie narodowym i europejskim.</li> <li>3. Zainicjowanie i wdrożenie spójnej strategii rozwoju tych technologii.</li> <li>4. Pokonanie barier technologicznych i pozatechnologicznych.</li> </ol>
Program Ramowy na rzecz Konkurencyjności i Innowacji	<p>Trzy podprogramy programu CIP, tj.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Program na Rzecz Przedsiębiorczości i Innowacyjności (EIP),</li> <li>- Program Wsparcia Polityki w zakresie ICT,</li> <li>- Program Inteligentna Energia – Europa (IEE).</li> </ul>
Program Inteligentna Europa – Europa (2007-2013)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poprawa efektywności energetycznej przez ograniczenie zużycia energii (SAVE).</li> <li>2. Podejmowanie działań na rzecz tworzenia lub rozbudowy struktur i instrumentów służących rozwojowi odnawialnych źródeł energii (ALTENER).</li> <li>3. Rozwój czystego transportu miejskiego (COOPENER).</li> <li>4. Działania horyzontalne.</li> </ol>
Europejska Kampania Zrównoważonej Energetyki (2005-2008)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zwiększenie świadomości decydentów na różnych poziomach: lokalnym, regionalnym, narodowym i europejskim.</li> <li>2. Rozpowszechnienie dobrych praktyk w zakresie energetyki.</li> <li>3. Wsparcie prywatnych inwestycji w technologiach zrównoważonej energetyki.</li> <li>4. Osiągnięcie wysokiego poziomu świadomości społecznej, zrozumienia przez społeczeństwo celów zrównoważonej polityki energetycznej oraz zyskanie społecznego poparcia dla tej idei.</li> </ol>
Sieci Transeuropejskie (TENs)	Tworzenie wspólnego rynku energii, za sprawą wzbogacenia sfery ekonomicznej oraz społecznej.
6 PR R&D – Inicjatywa CIVITAS II	Inicjatywa przeznaczona dla miast, które chcą dążyć do zmiany tradycyjnej polityki transportowej i rozwijać czysty transport publiczny.
6 PR R&D – Inicjatywa CONCERTO	Inicjatywa przeznaczona dla miast, które chcą wpływać na zmianę polityki energetycznej dzięki wzrostowi udziału odnawialnych źródeł energii w produkcji energii, ograniczeniu emisji dwutlenku węgla, a także wzrostowi efektywności energetycznej.

Źródło: T. Skoczkowski, *Instrumenty wspierające rozwój nowoczesnych technologii energetycznych*, op. cit., s. 47-48.

Branża energetyczna stanowi jeden z najszybciej rozwijających się sektorów na świecie, dlatego też istotne jest zapewnienie transformacji tego systemu w kierunku zrównoważonego rozwoju, aby Europa stała się jednocześnie rynkiem konkurencyjnym, ale i bezpiecznym w zaopatrywaniu w energię. Przekształcenie systemu w tym kierunku potrwa wiele lat, a bardzo ważne jest, by rozpocząć wdrażanie innowacji oraz przeobrazić system badań naukowych już teraz.



## Bariery we wdrażaniu innowacji w sektorze energetycznym

Główną barierą wprowadzania innowacji są ponoszone koszty oraz wysokie ryzyko niepowodzenia przy wdrażaniu nowych, dotychczas nieznanymi rozwiązań. Koszty związane z nowymi produktami czy usługami zaczynają się, zanim innowacja zostanie wprowadzona na rynek, a mianowicie finansowanie badań, projektowanie, konstrukcja prototypów to etapy, które wymagają wysokich nakładów finansowych. Wobec czego inwestorzy, decydując się na wprowadzenie nowego produktu na rynek, narażeni są na duże straty finansowe, co z kolei znajduje również odzwierciedlenie w trafnej inwestycji, od której oczekuje się zwrotu nie tylko tych poniesionych kosztów, lecz zarazem kosztów wcześniej chybionych prób wprowadzenia nowych rozwiązań<sup>24</sup>.

Kolejnym problemem jest zbyt niski poziom wydatków na badania i rozwój w sektorze prywatnym, ale także mała wiedza lub jej brak w odniesieniu do funkcjonowania instytucji publicznych, które niekiedy przy współpracy z firmami wdrażającymi innowacyjne rozwiązania biorą część ryzyka inwestycyjnego na siebie. Z danych GUS wynika, iż w latach 2012-2014 tylko 18,6% firm przemysłowych wyróżniło się aktywnością w dziedzinie innowacji i 12,3% firm z sektora usług. Jednakże tylko 11,7% przedsiębiorstw przemysłowych zdecydowało się na wprowadzenie nowych lub ulepszonych produktów, natomiast innowacyjnych procesów wprowadziło 12,9% firm.

W przypadku innowacji w sektorze odnawialnych źródeł energii, oprócz aspektu finansowego, istotną barierą są procedury związane zarówno z uzyskaniem pozwolenia na prowadzenie inwestycji, jak i długi czas planowania przestrzennego oraz przygotowywania analiz oceniających wpływ na środowisko przyrodnicze. Jednocześnie zwiększająca się powierzchnia terenów chronionych, należących do sieci „NATURA 2000”, stanowi coraz większą przeszkodę w prowadzeniu innowacyjnych inwestycji<sup>25</sup>.

Niekiedy sprzeciwy społeczne bezpośrednio blokują wprowadzanie innowacji. Protesty są wywoływane z bardzo różnych przyczyn. Czasem społeczeństwo obawia się hałasu, jaki będzie im towarzyszył w przypadku, gdy w pobliżu ich domostw zostaną postawione wiatraki. Inni są przekonani, że panele słoneczne powodują podnoszenie się temperatury na obszarach, gdzie są instalowane, co z kolei może być przyczyną suszy. Jeszcze inne osoby nie chcą nieprzyjemnego zapachu, jaki teoretycznie wydzielają zakłady biogazowni. Zdarzają się również protesty osób, które czują się pokrzywdzone w związku z tym, iż to nie ich części terenów zostały wybrane pod inwestycję i nie należy im się z tego tytułu żadne wynagrodzenie za dzierżawę tych obszarów, wskutek czego nakłaniają inne osoby w podobnej sytuacji do protestów i tym samym hamują inwestycję. Równocześnie

---

<sup>24</sup> W. Butryn, *Zarządzanie ryzykiem w działalności inwestycyjnej*, „Innowacje”, 2006, nr 28, <http://imik.wip.pw.edu.pl/innowacje28/strona10.htm> (data wejścia: 19.03.2017).

<sup>25</sup> M. Zawada, A. Pabian, F. Byłok, L. Chichobłaziński, *Innowacje w sektorze energetycznym*, op. cit., s. 17-18.



9. Rolbiecki R., *Bezpieczeństwo energetyczne Unii Europejskiej a polityka energetyczna w transporcie*, „Współczesna Gospodarka”, 2015, nr 6.
10. Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1960.
11. Skoczkowski T., *Instrumenty wspierające rozwój nowoczesnych technologii energetycznych*, „Polityka energetyczna”, 2007, t. 10, zeszyt specjalny nr 2.
12. Soliński B., Solińska M., *Rola i znaczenie energetyki wiatrowej w sektorze energetyki odnawialnej*, „Polityka Energetyczna”, 2008.
13. Świtalska K., Pawlak S., *Strategia popularyzacji biomasy*, Wielkopolska Agencja Zarządzania Energią, Poznań 2014.
14. Wójcik G., *Znaczenie i uwarunkowania innowacyjności obszarów wiejskich w Polsce*, „Wiadomości Zootechniczne”, R, XLIX, [www.izoo.krakow.pl](http://www.izoo.krakow.pl) (data wejścia: 05.03.2017).
15. [www.imik.wip.pw.edu.pl](http://www.imik.wip.pw.edu.pl) (data wejścia: 19.03.2017).
16. [www.irena.org](http://www.irena.org) (data wejścia: 19.03.2017 r.).
17. [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) (data wejścia: 19.03.2017 r.).
18. Zawada M., Pabian A., Byłok F., Chichobłaziński L., *Innowacje w sektorze energetycznym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej”, 2015, „Zarządzanie”, nr 19.

## FUNDUSZ POŻYCZKOWY WSPIERANIA INNOWACJI JAKO INSTRUMENT FINANSOWANIA PROCESU URUCHOMIENIA I ROZWOJU DZIAŁALNOŚCI MIKRO I MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW

**Streszczenie:** Jedną z zasadniczych barier tworzenia i rozwoju innowacyjnych przedsięwzięć mikro i małych przedsiębiorstw jest utrudniony dostęp do finansowania zewnętrznego. Fundusz Pożyczkowy Wspierania Innowacji (FPWI) został utworzony przez PARP w 2013 roku, w ramach projektu systemowego, zrealizowanego ze środków poddziałania 3.4 POIG, jako nowe narzędzie redukcji luki finansowej w sektorze MŚP. W perspektywie finansowej 2007-2013 ze środków funduszu udzielono 75 pożyczek na realizację innowacyjnych projektów start-upów, które musiały zapewnić dodatkowe finansowanie planowanych do realizacji przedsięwzięć ze środków inwestorów prywatnych (aniołów biznesu i funduszy *venture capital*). Artykuł prezentuje analizę działalności FPWI i jego rolę w finansowaniu przedsięwzięć rozwojowych mikro i małych przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** fundusze unijne, luka finansowa, start-upy, Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka

## THE INNOVATION SUPPORT FUND AS AN FINANCING INSTRUMENT FOR STARTING AND DEVELOPING BUSINESS ACTIVITY OF MICRO AND SMALL COMPANIES

**Summary:** One of the most significant barriers in establishing and developing innovative micro and small companies are difficulties in obtaining outside funding. The Innovation Support Loan Fund (ISLF) was launched in 2013, within the framework of system project of Polish Agency for Enterprise Development under measure 3.4 of the Operational Programme Innovative Economy 2007-2013, as a new source of reducing the financing gap in SMSs sector. The Fund's granted 75 loans with additional contributions of private investors (business angels and venture capital funds). The article presents analysis of the Fund's operations and its role in financing development ventures for micro and small companies.

**Key words:** EU funds, financing gap, starts-up, Operational Programme Innovative Economy 2007-2013

## Wprowadzenie

Mikro i małe przedsiębiorstwa odgrywają kluczową rolę w rozwoju gospodarczym, tworząc jego podwaliny. O ich znaczeniu świadczy udział w generowaniu produktu krajowego brutto (PKB). W 2013 roku sektor przedsiębiorstw wygenerował 73,5% PKB, w tym mikroprzedsiębiorstwa 30,8% PKB oraz małe przedsiębiorstwa 8,8% PKB. Znaczenie mikro i małych firm dla polskiej gospodarki pokazują również dane dotyczące liczby pracujących. W analizowanym okresie sektor prywatny zatrudniał 8,9 mln osób, w tym mikroprzedsiębiorcy 37,9% i mali przedsiębiorcy 13,7% pracujących. Ogółem w mikro i małych firmach było zatrudnionych 4,6 mln pracowników<sup>1</sup>.

Podmioty sektora MŚP cechuje elastyczność działania oraz ciągłe poszukiwanie okazji rynkowych, co przyczynia się do powstawania i rozwoju nowych gałęzi produkcji, a także nowych rodzajów świadczonych usług. Koncentracja działania na niszach rynkowych sprzyja podnoszeniu efektywności całej gospodarki<sup>2</sup>. Pomimo roli, jaką w gospodarce odgrywają przedsiębiorstwa, napotykają one szereg barier i ograniczeń utrudniających zarówno ich powstawanie, jak i rozwój. Jedną z najdotkliwszych barier jest utrudniony dostęp do kapitału zewnętrznego, niezbędnego do finansowania przedsięwzięć innowacyjnych.

Mając na uwadze problemy, z jakimi borykają się przedsiębiorcy znajdujący się w początkowej fazie rozwoju, Instytucja Zarządzająca Programem Operacyjnym Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013 – Departament Programów Wsparcia Innowacji i Rozwoju Ministerstwa Rozwoju (DIR) podjęła decyzję o przeznaczeniu części środków programu operacyjnego na utworzenie funduszu pożyczkowego dostarczającego preferencyjny kapitał dłuży start-upom. Wsparcie finansowe, przekazywane przedsiębiorcom w postaci pożyczek, uruchomiono w ramach projektu pilotażowego pod nazwą: „Utworzenie i dokapitalizowanie Funduszu Pożyczkowego Wspierania Innowacji”. Beneficjentem projektu systemowego jest Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). Projekt został zrealizowany w ramach III osi priorytetowej PO IG „Kapitał dla innowacji”.

Celem artykułu jest prezentacja Funduszu Pożyczkowego Wspierania Innowacji (FPWI) jako narzędzia ograniczającego lukę w finansowaniu innowacyjnych przedsięwzięć mikro i małych przedsiębiorstw znajdujących się w początkowej fazie rozwoju. Informacje zaprezentowane w artykule są rezultatem analizy literatury przedmiotu, publikacji przygotowanych przez instytucję wdrażającą poddziałanie 3.4 PO IG oraz danych o postępach wdrażania funduszu w latach 2013-2017.

---

<sup>1</sup> *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, s. 19.

<sup>2</sup> A. Skowronek-Mielczarek, *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 7.

## Luka finansowa jako kluczowa bariera rozwoju nowo powstałych firm

Przedsiębiorcy w początkowej fazie rozwoju prowadzonej działalności napotykać liczne bariery utrudniające w równej mierze funkcjonowanie na rynku, jak i rozwój. Za najbardziej uciążliwe ograniczenia związane z procesem uruchamiania działalności gospodarczej przedsiębiorcy uznali: bariery prawno-administracyjne (59%), trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników (26%), dużą konkurencję (23%), bariery finansowe (22%) oraz problemy ze sprzedażą (9%). Jednocześnie 11% mikroprzedsiębiorców deklarowało, że nie korzysta z kredytów i pożyczek ze względu na brak zdolności kredytowej<sup>3</sup>.

Badania przeprowadzone przez Politykę Insight dowodzą, że największymi barierami w biznesie, ograniczającymi wzrost prowadzonej działalności, były dla małych przedsiębiorców: wysokie obciążenia podatkowe (21% ankietowanych), niedostępność finansowania (11% ankietowanych) oraz nieefektywna administracja skarbowa (10% ankietowanych). Trudności z dostępem do zewnętrznych źródeł finansowania były jedną z zasadniczych barier rozwoju, ponieważ przekładały się na dwa główne aspekty prowadzonego biznesu: skłonność do inwestowania i płynność finansową. Odsetek firm realizujących inwestycje w obszarze prac badawczo-rozwojowych spadał wraz ze wzrostem trudności w dostępie do kapitału. Wśród firm, które nie miały kłopotów z dostępem do finansowania w działalność badawczo-rozwojową, inwestowało 18,4% przedsiębiorstw, w przedsiębiorstwach cechujących się niewielkimi trudnościami w dostępie do kapitału 10% firm, podczas gdy wśród firm borykających się z dużymi problemami w pozyskaniu środków finansowych zaledwie 8,6% przedsiębiorstw<sup>4</sup>. Jak pokazują przytoczone wyniki badań, dostępność finansowania dla mikro i małych przedsiębiorstw w Polsce jest istotną barierą prowadzenia działalności gospodarczej.

Duża konkurencja oraz zmieniające się potrzeby nabywców sprawiają, że przedsiębiorcy muszą poszukiwać i wdrażać nowatorskie rozwiązania w ramach prowadzonej działalności gospodarczej. W gospodarce opartej na wiedzy innowacje są bowiem zasadniczym czynnikiem uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej.

Innowacja jest definiowana jako wdrożenie: nowego lub znacząco udoskonalonego produktu, procesu, nowej metody marketingowej bądź nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy albo stosunkach z otoczeniem<sup>5</sup>. Zgodnie z definicjami poszczególnych typów innowacji

---

<sup>3</sup> *Mikroprzedsiębiorczość w Polsce. Analiza barier rozwoju i dostępu do finansowania*, Fundacja Kronenberga, 2011, [http://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/fk\\_badania\\_04.pdf](http://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/fk_badania_04.pdf) (data wejścia: 20.04.2017).

<sup>4</sup> *Małe i średnie firmy w Polsce – bariery i rozwój*, Polityka Insight, 2016, s. 13-15.

<sup>5</sup> OECD, Eurostat, *Podręcznik Oslo: Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Pomiar działalności naukowej i technicznej*, s. 48, wyd. trzecie, 2005, <http://home.agh.edu.pl/~kkulak/lib/exe/fetch.php?media=user:konrad:vary:oslo-manual.pdf> (data wejścia: 07.08.2017).

zawartymi w Podręczniku Oslo<sup>6</sup>, przyjmuje się, że innowacja produktowa to wprowadzenie na rynek wyrobu (usługi), który jest nowy lub istotnie udoskonalony w zakresie swoich cech czy zastosowań. Zalicza się tu widoczne udoskonalenie pod względem: specyfikacji technicznych, komponentów i materiałów, wbudowanego oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych. Innowacja procesowa obejmuje natomiast wdrożenie nowej albo wyraźnie udoskonalonej metody produkcji bądź dostawy. Zalicza się tu ważne zmiany w zakresie: technologii, urządzeń i oprogramowania. Innowacje w obrębie procesów mogą dążyć do: obniżenia kosztów jednostkowych produkcji lub dostawy, podniesienia jakości bądź dostarczenia nowych albo znacząco udoskonalonych produktów. Innowację marketingową definiuje się jako wdrożenie nowej metody marketingowej wiążącej się ze zmianami w projekcie/konstrukcji produktu bądź opakowania, dystrybucji, promocji czy strategii cenowej. Celem innowacji marketingowej jest lepsze zaspokojenie potrzeb klientów, otwarcie nowych rynków zbytu lub nowe pozycjonowanie produktów firmy na rynku, aby zwiększyć sprzedaż. Innowacja organizacyjna obejmuje wdrożenie nowej metody organizacyjnej na zasadach działania przyjętych przez firmę, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem. U jej podstaw leży przede wszystkim osiągnięcie lepszych wyników finansowych oraz podniesienie wydajności pracy.

Poszukiwanie i wdrażanie innowacji w obszarze: produktu, procesu, metody marketingowej bądź organizacyjnej łączy się z koniecznością poniesienia nakładów inwestycyjnych i dużym ryzykiem. W ocenie mikrofirm brak środków na prowadzenie prac nad nowymi rozwiązaniami jest najistotniejszą barierą innowacyjności<sup>7</sup>.

Trudności w pozyskaniu zewnętrznego finansowania wynikają głównie z niedorozwoju komercyjnego rynku finansowego oraz struktury kapitałowej nowo powstałych przedsiębiorstw. Utrudniony dostęp do wsparcia instytucji sektora finansowego start-upów jest następstwem braku: zdolności kredytowej, wymaganych zabezpieczeń oraz historii kredytowej. Udzielanie wsparcia finansowego przedsiębiorstwom, działającym na rynku krócej niż 5 lat, wiąże się z dużym ryzykiem. Dane GUS świadczą o tym, iż poziom przeżywalności małych i średnich firm w Polsce wynosi w pierwszym roku prowadzenia działalności około 77%, w drugim roku około 60%, aby w piątym roku funkcjonowania obniżyć się do poziomu 31%<sup>8</sup>. Najtrudniejszy dostęp do kapitału mają mikroprzedsiębiorcy zarówno w obszarze dostępności kredytów, jak i warunków ich przyznawania. Jak pokazują wyniki badania przeprowadzonego przez Ministerstwo Gospodarki w I połowie 2016 roku, wnioski o udzielenie kredytu obrotowego lub inwestycyjnego małych i średnich przedsiębiorców w większości przypadków są

---

<sup>6</sup> Ibidem, s. 51-54.

<sup>7</sup> *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, s. 57.

<sup>8</sup> *Warunki powstawania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2009-2013*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2015, s. 94.

rozpatrywane pozytywnie. W analizowanym okresie instytucje kredytowe odrzuciły 23% wniosków złożonych przez mikroprzedsiębiorców wskazując negatywną ocenę projektu oraz brak zdolności kredytowej, jako przyczynę odmowy udzielenia kredytu<sup>9</sup>. Warto również podkreślić, że mikro i mali przedsiębiorcy płacili przeciętnie wyższe odsetki niż firmy średnie, co wynikało z postrzegania mniejszych firm przez banki za mniej wiarygodnych klientów<sup>10</sup>. Cyklicznie przeprowadzane przez Narodowy Bank Polski (NBP) analizy sektora przedsiębiorstw potwierdzają istnienie barier w dostępie do kapitału w sektorze MŚP dla firm zatrudniających poniżej 50 pracowników<sup>11</sup>.

Z problemem luki finansowej, przejawiającej się w ograniczeniu dostępu do kapitału zewnętrznego inwestycji nowo powstałych przedsiębiorstw, borykają się wszystkie kraje członkowskie Unii Europejskiej. Według szacunków Komisji Europejskiej, problem luki kapitałowej może objąć około 20% podmiotów sektora MŚP we Wspólnocie. W Polsce przyjmuje się, że problem niedoboru kapitału dotyczy finansowania zewnętrznego z przedziału od 500 tys. PLN do 10 mln PLN<sup>12</sup>. Z analiz przeprowadzonych przez Instytut Badań Strukturalnych wynika, iż w 2012 roku wielkość luki finansowej w sektorze MŚP wyniosła w Polsce 11,12 mld PLN, w tym w mikroprzedsiębiorstwach 10,31 mld PLN, a w małych przedsiębiorstwach 0,79 mld PLN. Luka w finansowaniu mikro i małych przedsiębiorstw stanowiła zatem 99,82% luki finansowej całego sektora MŚP. Największa wielkość luki finansowej wystąpiła w: województwie mazowieckim (2,19 mld PLN), śląskim (1,46 mld PLN), wielkopolskim (1,22 mld PLN), małopolskim (1,17 mld PLN) oraz dolnośląskim (940 mln PLN). Najtrudniejszy dostęp do finansowania zewnętrznego wiązał się projektami, których przedmiotem były: nabycie technologii produkcji, wprowadzenie innowacji produktowej oraz realizacja prac badawczych. Instytut Badań Strukturalnych szacuje, że ze względu na rozwój gospodarczy i wynikający z niego wzrost potrzeb inwestycyjnych firm, wysokość luki finansowej będzie rosła i w 2020 roku osiągnie poziom 17,95 mld PLN<sup>13</sup>.

---

<sup>9</sup> *Trendy rozwojowe mikro, małych i średnich firm w ocenie przedsiębiorców w I połowie 2016 r.*, Ministerstwo Gospodarki, nr 2, Warszawa 2016, s. 25.

<sup>10</sup> Szerzej: *Struktura i jakość kredytów firmowych mikroprzedsiębiorstw w Polsce* (dane BIK i BGK), <https://media.bik.pl/informacje-prasowe/343972/struktura-i-jakosc-kredytow-firmowych-mikroprzedsiębiorcow-w-polsce-dane-bik-i-bgk> (data wejścia: 07.08.2017).

<sup>11</sup> *Szybki Monitoring NBP. Analiza sytuacji sektora przedsiębiorstw*, Narodowy Bank Polski, nr 2, Warszawa 2017, s. 54.

<sup>12</sup> *Mechanizmy inżynierii finansowej w podnoszeniu efektywności absorpcji środków UE i ich znaczenie w polityce spójności po 2013 r.*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2010, s. 38.

<sup>13</sup> *Ocena luki finansowej w zakresie dostępu polskich przedsiębiorstw do finansowania zewnętrznego. Wnioski i rekomendacje dla procesu programowania polityki spójności w okresie 2014-2020. Raport końcowy*, Instytut Badań Strukturalnych, 2013, s. 66-77.



Z szacunków Polskiego Funduszu Rozwoju wynika, że luka w finansowaniu MŚP może być dużo większa i w obszarze innowacji wynosić około 50 mld PLN<sup>14</sup>.

Problem luki finansowej wymusza na władzach publicznych szczebla regionalnego i krajowego wdrażanie polityki wspierania przedsiębiorczości, w tym programów i instrumentów ułatwiających pozyskiwanie kapitału inwestycyjnego przez nowo powstałe firmy. Przedmiotowe narzędzia na szeroką skalę są finansowane ze środków polityki spójności.

Jednym z programów operacyjnych, wdrażanych w ramach perspektywy finansowej 2007-2013, skierowany w stronę ograniczenia luki w finansowaniu innowacyjnych przedsięwzięć sektora MŚP, był Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka (PO IG). W ramach programu wdrożono instrumenty wsparcia innowacji zarówno o charakterze bezzwrotnym (dotacji), jak i zwrotnym – w postaci kapitałowych, gwarancyjnych i pożyczkowych instrumentów inżynierii finansowej. Jednym z instrumentów pomocowych, oferujących przedsiębiorstwom znajdującym się w fazie rozwoju zwrotne wsparcie finansowe, był FPWI.

## Charakterystyka FPWI

Celem FPWI było stworzenie trwałego mechanizmu wspierania innowacyjnych projektów mikro- i małych przedsiębiorstw znajdujących się w fazie start-up lub przechodzących z fazy start-up do fazy wzrostu. Utworzony przez PARP fundusz odgrywa rolę zachęty do mobilizacji kapitału prywatnego na rynkach, które ze względu na wczesną fazę rozwoju i wynikające z niej wysokie ryzyko inwestycyjne nie były w obszarze zainteresowań instytucji finansowych.

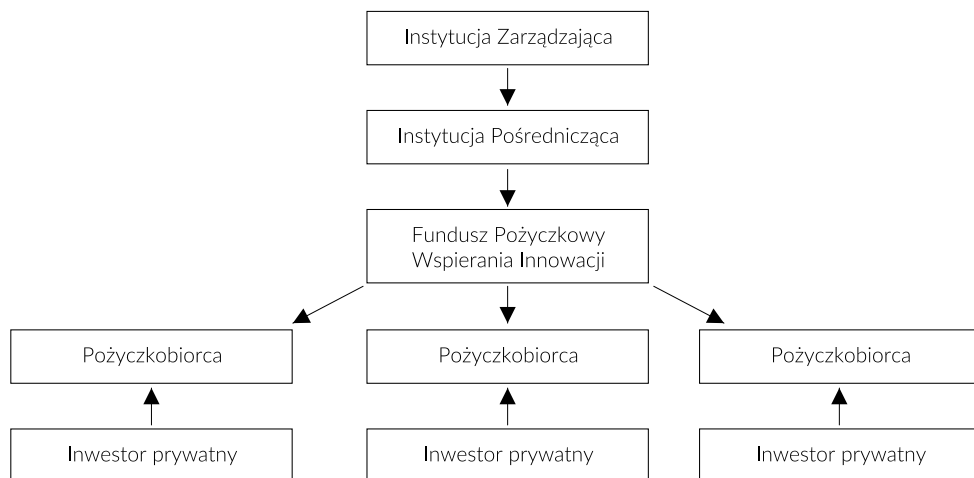
Głównym czynnikiem mobilizacji sektora prywatnego do inwestycji w start-upy jest wsparcie finansowe o charakterze dłużnym, obniżające ryzyko inwestycyjne. Oferta funduszu była skierowana do mikro- i małych przedsiębiorców będących spółką kapitałową (z wyłączeniem spółek kapitałowych w organizacji), prowadzących działalność gospodarczą i mających siedzibę na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. W ramach realizowanego pilotażu wystąpiły dwie grupy docelowe oferty funduszu. Pierwszą z nich stanowili odbiorcy końcowi, tj. mikro- i mali przedsiębiorcy zaciągający preferencyjne pożyczki na realizację innowacyjnych przedsięwzięć. Drugą grupę tworzyli inwestorzy prywatni (anioły biznesu i fundusze *venture capital*), którzy, w zamian za udziały w spółce kapitałowej pożyczkobiorcy, wnosili kapitał niezbędny do sfinansowania realizacji przedsięwzięcia inwestycyjnego. Dzięki pożyczce udzielonej przez FPWI, ryzyko inwestycyjne dokonanego wejścia kapitałowego malało. Ponadto, pożyczkobiorcy za sprawą sfinansowania części inwestycji ze środków pożyczki nie tracili kontroli nad prowadzonym przedsiębiorstwem, co mogłoby mieć miejsce w sytuacji sfi-

---

<sup>14</sup> *Luka w finansowaniu innowacyjności MŚP to 50 mld zł*, Polska Agencja Prasowa, 2016, <http://businessinsider.com.pl/finanse/fundusze/rozwoj-sektora-msp-finansowanie-innowacyjnosci/9x1sg5d> (data wejścia: 15.04.2017).

nansowania całej inwestycji ze środków inwestorów prywatnych. W latach 2013-2016 PARP przeprowadziła trzy nabory wniosków pożyczkowych. W ramach naboru pierwszego i drugiego przedsiębiorcy musieli pozyskać inwestora prywatnego, który zapewnił finansowanie przedsięwzięcia innowacyjnego w wysokości minimum 50% kwoty pożyczki. W ramach naboru trzeciego podwyższono minimalny, wymagany pułap inwestycji kapitałowej do kwoty stanowiącej równowartość wsparcia dłużnego udzielonego przez FPWI. Schemat wdrażania instrumentu inżynierii finansowej – pożyczki oferowanej przez FPWI przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1.  
Schemat wdrażania instrumentu pożyczkowego FPWI



Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy nabór wniosków pożyczkowych trwał od 2 lipca do 20 sierpnia 2013 roku, drugi nabór został przeprowadzony w okresie od 15 listopada 2013 roku do 3 kwietnia 2014 roku, trzeci nabór od 18 lipca do 30 listopada 2016 roku.<sup>15</sup>

W ramach przeprowadzonych konkursów warunkiem skorzystania ze wsparcia FPWI było<sup>16</sup>:

- zawarcie przez pożyczkobiorcę umowy inwestycyjnej z inwestorem zewnętrznym (aniołem biznesu lub funduszem *venture capital*), który musiał

<sup>15</sup> Pierwsze dwa nabory, realizowane w trybie ciągłym, zostały przerwane w związku z wpływem wniosków, których wartość przekraczała 120% alokacji przeznaczony na dany nabór.

<sup>16</sup> Rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 13 czerwca 2013 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013 (data wejścia: 07.08.2017), s. 3-4.

- zobowiązać się do utrzymania inwestycji kapitałowej do czasu całkowitej spłaty przez pożyczkobiorcę zaciągniętego zobowiązania wraz z odsetkami;
- przedstawienie biznesplanu przedsiębiorstwa opartego na wdrożeniu innowacji produktowej, procesowej lub marketingowej, który wykaże rentowność przedsięwzięcia;
  - zobowiązanie się przedsiębiorcy (pożyczkobiorcy) do utrzymania trwałości inwestycji objętej pożyczką w województwie, w którym została wdrożona, przez co najmniej trzy lata od dnia zakończenia jej realizacji;
  - zapewnienie wkładu własnego w finansowanie inwestycji w wysokości co najmniej 25% wydatków kwalifikujących się do objęcia pożyczką, który pochodzi ze środków własnych mikroprzedsiębiorcy lub małego przedsiębiorcy albo finansowania zewnętrznego bez udziału środków publicznych.

Wsparcie FPWI było przeznaczone na finansowanie zwrotne przedsięwzięć innowacyjnych. Mogło obejmować wdrożenie innowacji produktowej, procesowej bądź marketingowej. Podmioty, aplikujące o udzielenie preferencyjnej pożyczki ze środków PO IG w biznesplanie składanym na etapie aplikowania o wsparcie zwrotne, miały obowiązek scharakteryzować innowacyjność przedsięwzięcia planowanego do realizacji, odnosząc się do szczegółowej charakterystyki następujących kwestii<sup>17</sup>:

- sposób funkcjonowania technologii, w tym przewagi i zalety produktu/usługi, będącej przedmiotem projektu w stosunku do istniejących rozwiązań;
- czynniki decydujące o innowacyjności technologii stosowanej w ramach przedsięwzięcia (charakterystyka przewag konkurencyjnych);
- zasadniczy element produktu/usługi przesądzający o jego/jej innowacyjności.

Powyższy opis stanowił podstawę oceny spełnienia kryterium innowacyjności przedsięwzięcia, weryfikowaną w trakcie przeprowadzania oceny merytorycznej wniosku o udzielenie pożyczki<sup>18</sup>.

Pożyczka ze środków funduszu mogła zostać udzielona na:

- uruchomienie działalności przedsiębiorcy, który nie prowadzi jeszcze sprzedaży produktów lub usług oraz nie generuje zysków, na opracowywanie produktu lub usługi i początkowe wprowadzenie ich na rynek;
- wzrost i rozszerzenie działalności przedsiębiorcy polegające na zwiększeniu mocy produkcyjnych, rozwoju rynku bądź opracowaniu produktów albo usług.

W ramach naboru pierwszego i drugiego pożyczka na wzrost i rozszerzenie działalności mogła zostać udzielona, pod warunkiem że przedsiębiorca nie pro-

---

<sup>17</sup> *Biznes plan, Punkt F: Innowacyjność projektu*, s. 4, <http://poig.parp.gov.pl/files/74/108/671/672/16939.pdf> (data wejścia: 25.09.2016).

<sup>18</sup> Karta oceny merytorycznej wniosku o udzielenia pożyczki na realizację innowacyjnego przedsięwzięcia: <http://poig.parp.gov.pl/files/74/108/671/672/17072.pdf> (data wejścia: 25.09.2016).

wadził sprzedaży dłużej niż 12 miesięcy, licząc od dnia wystawienia pierwszej faktury za dokonaną sprzedaż produktu lub usługi<sup>19</sup>. W ramach naboru trzeciego pomoc zwrotna na uruchomienie biznesu oraz wzrost i rozszerzenie prowadzonej działalności mogła zostać udzielona przedsiębiorcy, który został zarejestrowany nie wcześniej niż 55 miesięcy przed dniem złożenia wniosku o udzielenie pożyczki<sup>20</sup>. Szczegółową charakterystykę oferty FPWI przedstawia tabela 1.

Tabela 1.  
Charakterystyka oferty Funduszu Pożyczkowego Wspierania Innowacji (FPWI)

Parametr	Charakterystyka
Kwota pożyczki	Minimalna wartość pożyczki wynosiła 200 tys. PLN, a maksymalna wartość pożyczki 2 mln PLN. Pożyczka mogła stanowić maksymalnie 200% wartości inwestycji inwestora prywatnego (aniota biznesu lub fundusz <i>venture capital</i> ) dla naborów pierwszego i drugiego oraz 100% wartości inwestycji inwestora prywatnego dla naboru trzeciego
Oprocentowanie	Oprocentowanie stałe w wysokości 6,5% rocznie dla naboru pierwszego i drugiego oraz 5% rocznie dla naboru trzeciego.
Zabezpieczenie umowy pożyczki	Weksel <i>in blanco</i> pożyczkobiorcy wraz z deklaracją wekslową oraz oświadczenie przedsiębiorcy złożone w formie aktu notarialnego o dobrowolnym poddaniu się egzekucji przez spółkę. W ramach naboru trzeciego dodatkowo wprowadzono obowiązek ubezpieczenia mienia oraz ustanowienia na rzecz PARP zastawu rejestrowego na rzeczach ruchomych i zbywalnych prawach majątkowych nabytych lub wytworzonych w ramach innowacyjnego przedsięwzięcia ze środków pożyczki, których jednostkowa wartość przekraczała 20 000 PLN.
Maksymalny okres udzielenia pożyczki	W przypadku udzielenia pożyczki z przeznaczeniem na uruchomienie działalności (8 lat). W przypadku udzielenia pożyczki z przeznaczeniem na wzrost i rozszerzenie działalności (6 lat).
Maksymalny okres karencji w spłacie kapitału pożyczki	W ramach naboru pierwszego i drugiego, w przypadku udzielenia pożyczki z przeznaczeniem na uruchomienie działalności przedsiębiorcy lub na wzrost i rozszerzenie działalności przedsiębiorcy maksymalnie 3 lata od dnia uruchomienia pierwszej transzy pożyczki. W ramach naboru trzeciego, w przypadku udzielenia pożyczki z przeznaczeniem na uruchomienie działalności przedsiębiorcy maksymalnie 3 lata od dnia uruchomienia pierwszej transzy pożyczki oraz 2 lata od dnia uruchomienia pierwszej transzy pożyczki w przypadku wsparcia udzielonego na wzrost i rozszerzenie działalności przedsiębiorcy.
Koszty kwalifikowalne	Wydatki inwestycyjne: nabycie/wytworzenie środków trwałych (w tym używanych), nabycie robót i materiałów budowlanych, nabycie wartości niematerialnych i prawnych, raty leasingowe z wyłączeniem leasingu zwrotnego, najem/dzierżawa gruntów, budynków i budowli. Badania przemysłowe i prace rozwojowe: wynagrodzenia osób realizujących badania przemysłowe lub prace rozwojowe oraz osób zarządzających badaniami

<sup>19</sup> Ibidem, s. 4.

<sup>20</sup> Rozporządzenie Ministra Rozwoju z dnia 20 maja 2016 r. w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pożyczek na innowacyjne przedsięwzięcia w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013, op. cit., s. 1.

Parametr	Charakterystyka
	<p>przemysłowymi lub pracami rozwojowymi, koszt zakupu lub używania sprzętu i aparatury badawczej, koszt amortyzacji budynków, nabycie wartości niematerialnych i prawnych, nabycie badań lub usług doradczych, pokrycie kosztów operacyjnych i ogólnych (do 10% wydatków kwalifikowalnych) ponoszonych w związku z realizacją badań przemysłowych lub prac rozwojowych.</p> <p>Uzyskanie ochrony praw własności przemysłowej: opłaty urzędowe, koszty obsługi zawodowego pełnomocnika, koszty tłumaczeń.</p> <p>Pozostałe wydatki: wydatki operacyjne związane z tworzeniem lub rozwojem sieci sprzedaży, wydatki na działania reklamowe i marketingowe, nabycie surowców i materiałów do produkcji, koszt ustanowienia bądź utrzymania zabezpieczenia należytego wykonania zobowiązań wynikających z umowy o udzielenie pożyczki, opłaty bankowe obejmujące obsługę konta dedykowanego pożyczce.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 13 czerwca 2013 r. zmieniającego rozporządzenie w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013; Rozporządzenie Ministra Rozwoju z dnia 20 maja 2016 r. w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pożyczek na innowacyjne przedsięwzięcia w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013; materiały informacyjne ze spotkania zorganizowanego w PARP w dniu 16 grudnia 2013 roku „Fundusz Pożyczkowy Wspierania Innowacji”.*

## Charakterystyka pożyczek udzielonych przez FPWI

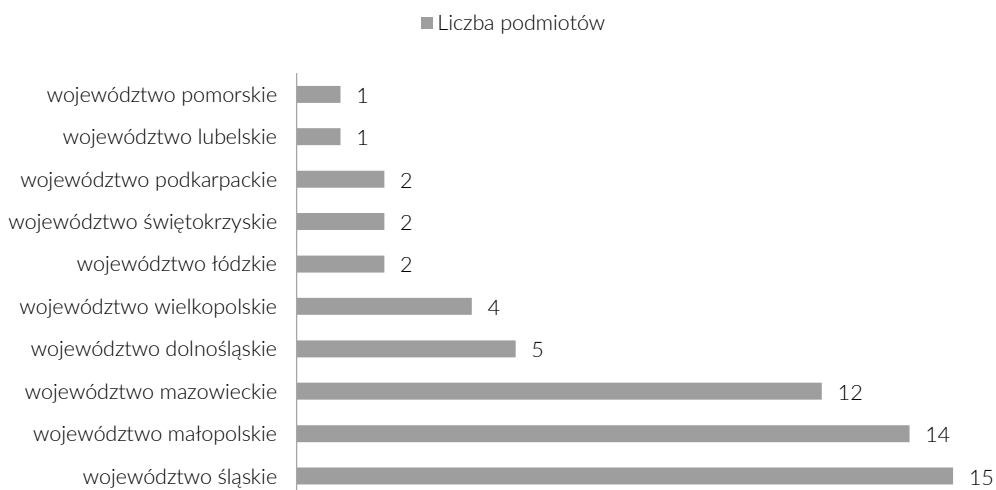
W wyniku przeprowadzonej oceny formalnej i merytorycznej wniosków pożyczkowych złożonych w ramach trzech naborów przeprowadzonych w: 2013, 2014 i 2016 roku, PARP podjęła decyzję o udzieleniu 75 pożyczek z FPWI. Umowy pożyczkowe były zawierane z przedsiębiorcami w trzech turach: pierwsza w IV kwartale 2013 roku, druga w I połowie 2015 roku oraz trzecia w I kwartale 2017 roku. W ramach pierwszych dwóch naborów zawarto 58 umów o wartości 96 272 480,00 PLN<sup>21</sup>, a w ramach trzeciego konkursu 17 umów pożyczkowych o wartości 22 086 364,87 PLN<sup>22</sup>. Średnia wartość umowy pożyczki, zawartej w ramach naboru pierwszego i drugiego, wyniosła 1 659 870,34 PLN. Spośród 58 umów pożyczkowych ponad 46% (tj. 27 umów) opiewało na maksymalną kwotę wsparcia zwrotnego, tj. 2 000 000,00 PLN, a 31 umów opiewało na kwoty niższe. Wartość niespełna 7% zawartych umów (tj. 4 umowy) nie przekraczała 1 mln PLN. Najniższa wartość udzielonej pożyczki wyniosła 500 000,00 PLN. Z punktu widzenia siedziby pożyczkobiorców, którym udzielono zwrotnego wsparcia finansowego w ramach naboru pierwszego i drugiego, można stwierdzić, że naj-

<sup>21</sup> Policy & Action Group Uniconsult Sp. z o.o., *Ewaluacja Ex-post projektu systemowego „Utworzenie i dokapitalizowanie Funduszu Pożyczkowego Wspierania Innowacji w ramach pilotażu w III Osi priorytetowej „PO IG”*, 2015, s. 26.

<sup>22</sup> Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Lista wnioskodawców zakwalifikowanych do otrzymania pożyczki – nabór wniosków od 18 lipca 2016 r. do 30 listopada 2016 r.*: <http://www.parp.gov.pl/attachments/article/48996/Lista%20wniosk%C3%B3w%20FPWI.pdf> (data wejścia: 25.09.2016).

więcej przedsięwzięć wspartych finansowo przez FPWI było zlokalizowanych w trzech województwach, tj.: śląskim – 15 pożyczkobiorców (26%), małopolskim – 14 pożyczkobiorców (24%) i mazowieckim – 12 pożyczkobiorców (21%). W województwie dolnośląskim było realizowanych 5 projektów (9%), w województwie wielkopolskim 4 projekty (7%), w województwach łódzkim, świętokrzyskim oraz podkarpackim po 2 inwestycje (3%), w województwie pomorskim i lubelskim po 1 inwestycji (2%). Rozkład terytorialny przedsięwzięć objętych wsparciem pożyczkowym FPWI przedstawia wykres 1.

Wykres 1.  
Rozkład terytorialny przedsięwzięć pożyczkowych z punktu widzenia siedziby pożyczkobiorców (nabór pierwszy i drugi)



Źródło: opracowanie własne.

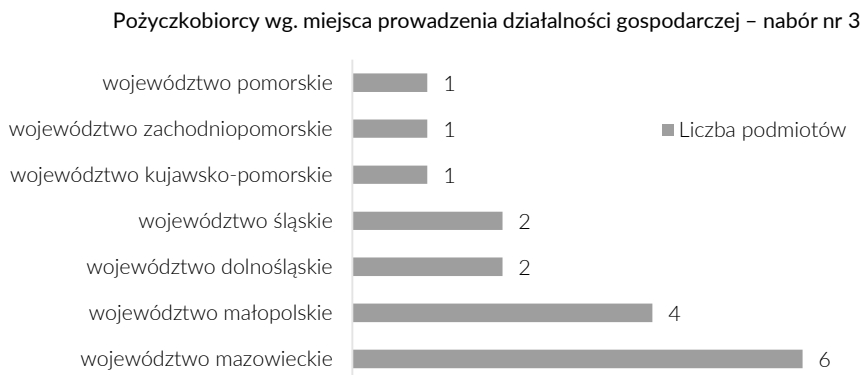
Dominującym przedmiotem działalności pożyczkobiorców, którym udzielono wsparcia w latach 2013-2015, było: przetwórstwo przemysłowe (sekcja C) – 24 przedsiębiorstwa (41%) oraz informacja i komunikacja (sekcja J) – 18 przedsiębiorstw (31%). Na pozostałych miejscach znalazły się: działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (sekcja M) – 4 przedsiębiorstwa (7%), gospodarowanie odpadami (sekcja E) – 3 przedsiębiorstwa (5%) oraz edukacja (sekcja P) i budownictwo (sekcja F) – po 2 przedsiębiorstwa. Pozostałych 5 przedsiębiorców prowadziło dominującą działalność w obszarze opieki zdrowotnej (sekcja Q) – 1 podmiot, działalności finansowej (sekcja K) – 1 podmiot, gastronomii (sekcja I) – 1 podmiot, handlu (sekcja G) – 1 podmiot oraz wytwarzania energii elektrycznej (sekcja D) – 1 podmiot.

Średnia wartość umowy pożyczki zawartej w ramach naboru trzeciego wyniosła 1 299 197,93 PLN. Spośród 17 zawartych umów niespełna 24% (tj. 4 umowy)

opiewało na maksymalną kwotę wsparcia, tj. 2 000 000,00 PLN, a 13 umów opiewało na kwoty niższe. Wartość 35% zawartych umów (tj. 6 umów) nie przekraczała 1 mln PLN. Najniższa wartość udzielonej pożyczki wyniosła 400 000,00 PLN.

Z punktu widzenia siedziby pożyczkobiorców, którym udzielono zwrotnego wsparcia finansowego w ramach naboru trzeciego można, stwierdzić, że najwięcej przedsięwzięć wspartych finansowo przez FPWI było zlokalizowanych w dwóch województwach tj.: mazowieckim – 6 pożyczkobiorców (35%) oraz małopolskim – 4 pożyczkobiorców (23%). W województwie dolnośląskim i śląskim były realizowane po 2 projekty (po 12%). Przedsiębiorcy z województw: pomorskiego, zachodniopomorskiego i kujawsko-pomorskiego realizowali po 1 inwestycji (po 6%). Rozkład terytorialny przedsięwzięć, objętych wsparciem pożyczkowym FPWI w ramach naboru trzeciego przedstawia wykres 2.

Wykres 2.  
Rozkład terytorialny przedsięwzięć pożyczkowych z punktu widzenia siedziby pożyczkobiorców (nabór trzeci)



Źródło: opracowanie własne.

Dominującym przedmiotem działalności pożyczkobiorców, którzy zawarli umowy pożyczkowe w 2017 roku, były informacja i komunikacja (sekcja J) – 8 przedsiębiorstw (47%) oraz przetwórstwo przemysłowe (sekcja C) – 4 przedsiębiorstwa (24%). Dwie umowy pożyczki (11%) zawarli przedsiębiorcy prowadzący działalność handlową (sekcja G). Po 1 umowie pożyczkowej (5,9%) zawarli przedsiębiorcy, których dominującym obszarem biznesowym była działalność: profesjonalna, naukowa i techniczna (sekcja M), finansowa (sekcja K) oraz pozostała działalność usługowa (sekcja S).

Jak wykazała przeprowadzona analiza umów pożyczkowych zawartych przez PARP, w wyniku rozstrzygnięcia trzech konkursów, najczęściej pożyczkobiorców FPWI posiadała siedzibę w województwach cechujących się najwyższym poziomem luki finansowej tj.: mazowieckim, śląskim, małopolskim i dolnośląskim. W ramach naboru pierwszego i drugiego pożyczkobiorcy z wyżej wymie-

nionych obszarów zawarli ponad 79% umów (tj.: 46 umów), a w ramach naboru trzeciego ponad 82% umów (tj.: 14 umów). Wśród pożyczkobiorców PARP dominowali przedsiębiorcy prowadzący główną działalność biznesową w sekcjach: przetwórstwo przemysłowe (sekcja C) – 28 pożyczkobiorców (tj. ponad 37%) oraz informacja i komunikacja (sekcja J) – 26 pożyczkobiorców (tj. prawie 35%). Zmiana warunków udzielenia wsparcia, tj. podwyższenie o 100% wartości inwestycji kapitałowej (zmiana parytetu wsparcia inwestora prywatnego z 1:2 na 1:1), istotnie ograniczyła jednostkową wielkość pożyczki, o jaką ubiegali się przedsiębiorcy w ramach ostatniego naboru z 1 659 870,34 PLN do 1 299 197,93 PLN, tj. o prawie 22%. Powyższe dane mogą wynikać ze wzrostu ryzyka inwestycyjnego leżącego po stronie inwestora prywatnego zmuszonego do równej partycypacji w finansowaniu przedsięwzięcia i przekładać się na konieczność ograniczenia wartości inwestycji planowanych do realizacji przez mikro- i małych przedsiębiorców.

### **Fundusz Pożyczkowy Wsparcia Innowacji jako narzędzie ułatwiające start-upom finansowanie działalności rozwojowej**

Fundusz Pożyczkowy Wsparcia Innowacji, uruchomiony przez PARP w ramach pilotażu, jest pierwszym w Polsce instrumentem wsparcia dłużnego innowacji, dedykowanym mikro- i małym przedsiębiorstwom znajdującym się w fazie rozwoju. Instrument ten miał służyć mobilizacji kapitału prywatnego do finansowania przedsięwzięć innowacyjnych firm borykających się z problemem luki finansowej. Fundusz PARP, w przeciwieństwie do funkcjonujących na rynku instrumentów wsparcia, został zaprojektowany w celu wypełnienia luki finansowania dotyczącej wąskiej grupy przedsiębiorców, którzy ze względu na: krótki okres funkcjonowania na rynku, brak zdolności kredytowej i wymagalnych zabezpieczeń oraz duże ryzyko inwestycyjne innowacji planowanych do wdrożenia mieli trudności z pozyskaniem kapitału zewnętrznego. Konstrukcja pożyczki oferowanej przez PARP uwzględniła specyfikę grupy docelowej, oferując przedsiębiorcom wsparcie finansowe na warunkach odpowiadających zarówno ich potrzebom, jak i ograniczeniom. Do najistotniejszych zalet pomocy oferowanej przez PARP należy zaliczyć:

- dużą rozpiętość oferowanego wsparcia finansowego (od 200 000,00 PLN do 2 000 000,00 PLN);
- atrakcyjny system zabezpieczenia pożyczki w postaci weksła *in blanco* (wraz z deklaracją wekslową);
- karencję w spłacie pożyczki wynoszącą do 36 miesięcy;
- szeroki zakres wydatków kwalifikowalnych możliwych do sfinansowania z pożyczki;
- mobilizację kapitału prywatnego (aniołów biznesu i funduszy kapitału podwyższonego ryzyka *venture capital*) do inwestycji w start-upy poprzez obniżenie ryzyka inwestycyjnego planowanego do realizacji przedsięwzięcia;



- pozafinansowe wsparcie inwestora prywatnego, tzw. *smart money* zapewniające skorzystanie przez przedsiębiorcę z wiedzy i doświadczenia inwestora oraz kontaktów biznesowych;
- możliwość zachowania kontroli pożyczkobiorcy nad firmą dzięki współfinansowaniu inwestycji ze środków publicznych.

Wyniki badania ewaluacyjnego pilotażu przeprowadzonego w 2015 roku wskazują, że 90% pożyczkobiorców, którzy uzyskali wsparcie zwrotne w ramach naboru pierwszego i drugiego, oceniało instrument bardzo pozytywnie (23% ankietowanych) i pozytywnie (67% ankietowanych). Za najatrakcyjniejsze parametry biorcy pomocy rewolwingowej uznali: okres karencji w spłacie zobowiązania (53% ankietowanych) oraz wysokość pożyczki (37% ankietowanych)<sup>23</sup>.

Oceniając wsparcie oferowane przez FPWI, nie można zapomnieć o rewolwingowym charakterze udzielonej pomocy, umożliwiającej kilkukrotne finansowanie inwestycji przedsiębiorców z tej samej puli środków. Zwrotność wsparcia umożliwia finansowanie kolejnych inicjatyw rozwojowych mikro- i małych przedsiębiorstw z kapitału i odsetek spłacanych przez pożyczkobiorców. Co ważne, po zakończeniu perspektywy finansowej 2007-2013 środki, które choć raz zostały wykorzystane w formie instrumentów zwrotnych, nie są zwracane do Komisji Europejskiej. Wkład wniesiony do programu operacyjnego na wdrażanie pomocy rewolwingowej pozostaje w kraju członkowskim. Cyrkulując w gospodarce, ułatwia sektorowi MŚP dostęp do kapitału na realizację kolejnych przedsięwzięć. Wkład POIG wniesiony do instrumentu dłużnego, przekraczający 100 mln PLN, pozostaje do dyspozycji DIR, która jako Instytucja Zarządzająca podejmie decyzję o sposobie wykorzystania kapitału FPWI, zgodnie z art. 78 ust. 7 *Rozporządzenia Rady (WE) 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006 r. ustanawiającego przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności i uchylającego rozporządzenie (WE) nr 1260/1999*<sup>24</sup>.

## Podsumowanie

Fundusz Pożyczkowy Wsparcia Innowacji jest odpowiedzią na problemy związane z brakiem środków na finansowanie innowacyjnych przedsięwzięć przez przedsiębiorców z sektora MŚP znajdujących się na początkowym etapie rozwoju. Trudności w pozyskiwaniu zewnętrznych źródeł finansowania inwestycji w znacznej mierze są spowodowane restrykcyjnymi wymogami stawianymi przez banki oraz brakiem zainteresowania innych instytucji finansowych wsparciem stosunkowo niedużych projektów innowacyjnych cechujących się dużym ryzykiem. Instrument, utworzony przez PARP ze środków POIG, umożliwił mło-

<sup>23</sup> Policy & Action Group Uniconsult Sp. z o.o., op. cit., s. 63-64.

<sup>24</sup> Szerzej: Art. 98 *Ustawy z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014-2020*, Dz. U. 2014, poz. 1146 ze zm.

dym przedsiębiorcom sfinansowanie kosztów uruchomienia i rozwoju działalności gospodarczej. Dzięki wsparciu dłużnemu udzielonemu ze środków publicznych, 75 przedsiębiorców pozyskało fundusze niezbędne do wdrożenia innowacji produktowych, procesowych lub marketingowych.

Dodatkowo, za sprawą pozyskania inwestora prywatnego, start-upy otrzymały możliwość dostępu do *know-how* w postaci: wiedzy technologicznej, doświadczenia rynkowego oraz kontaktów biznesowych inwestorów dokonujących wejść kapitałowych. Bez wsparcia publicznego stanowiącego zachętę do mobilizacji kapitału prywatnego, projekty rozwojowe przedsiębiorców nie znalazłyby się w kręgu zainteresowania inwestorów. Pozyskanie inwestora prywatnego poprawia wizerunek i wiarygodność start-upu na rynku usług finansowych, co zwiększa szanse przedsiębiorców na dostęp do kapitału w przyszłości. Powyższe sprawia, że wdrażany instrument sprzyja długofalowemu rozwojowi przedsiębiorczości w Polsce. O sukcesie projektu pilotażowego PARP świadczy utworzenie, w ramach poddziałania 3.1.3 Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój 2014-2020, Funduszu Pożyczkowego Innowacji (FPI). Instrument będzie oferował start-upom wsparcie dłużne udzielane na podobnych warunkach, jak FPWI. Uruchomienie instrumentu zaplanowano na 2017 roku. Pozostaje mieć nadzieję, że fundusz dedykowany start-upom w perspektywie finansowej 2014-2020 spotka się z jeszcze większym zainteresowaniem przedsiębiorców, a mechanizm rewolwingowego finansowania inwestycji sektora MŚP na trwałe wejdzie do praktyki gospodarczej.

## Literatura

1. Bank Pekao S.A., *Raport o stanie mikro i małych przedsiębiorstw w 2015 roku*, 2016,
2. [https://www.pekao.com.pl/mis/raport\\_SME/](https://www.pekao.com.pl/mis/raport_SME/) (data wejścia: 01.05.2017).
3. Główny Urząd Statystyczny, *Warunki powstawania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2009-2013*, 2015, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/warunki-powstania-i-działania-oraz-perspektywy-rozwojowe-polskich-przedsiębiorstw-powstałych-w-latach-2009-2013,16,12.html?pdf=1> (data wejścia: 15.04.2017).
4. Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, *Mechanizmy inżynierii finansowej w podnoszeniu efektywności absorpcji środków UE i ich znaczenie w polityce spójności po 2013 r.*, 2010, [http://www.mir.gov.pl/aktualnosci/fundusze\\_europejskie/Documents/MRR\\_Publikacja%20IBNGR\\_24012011.pdf](http://www.mir.gov.pl/aktualnosci/fundusze_europejskie/Documents/MRR_Publikacja%20IBNGR_24012011.pdf) (data wejścia: 18.04.2017).
5. Instytut Badań Strukturalnych, *Ocena luki finansowej w zakresie dostępu polskich przedsiębiorstw do finansowania zewnętrznego. Wnioski i rekomendacje dla procesu programowania polityki spójności w okresie 2014-2020. Raport końcowy*, 2013, [http://www.archiwum.ewaluacja.gov.pl/Dokumenty\\_ewaluacyjne/Documents/MRR\\_luka\\_raport.pdf](http://www.archiwum.ewaluacja.gov.pl/Dokumenty_ewaluacyjne/Documents/MRR_luka_raport.pdf) (data wejścia: 25.04.2017).
6. Karta oceny merytorycznej wniosku o udzielenia pożyczki na realizację innowacyjnego przedsięwzięcia: [http://poig.parp.gov.pl/files/74/108/671/672/17072 .pdf](http://poig.parp.gov.pl/files/74/108/671/672/17072.pdf) (data dostępu: 25.09.2016).

7. *Mikroprzedsiębiorczość w Polsce. Analiza barier rozwoju i dostępu do finansowania*, Fundacja Kronenberga, 2011, [http://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/fk\\_badania\\_04.pdf](http://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/fk_badania_04.pdf) (data wejścia: 20.04.2017).
8. Ministerstwo Gospodarki, *Trendy rozwojowe mikro, małych i średnich firm w ocenie przedsiębiorców w I połowie 2016 r.*, 2016, nr 2, [https://www.mr.gov.pl/media/31026/Trendy\\_rozwojowe\\_MSP\\_I\\_polowa\\_2016.pdf](https://www.mr.gov.pl/media/31026/Trendy_rozwojowe_MSP_I_polowa_2016.pdf) (data wejścia: 12.04.2017).
9. Narodowy Bank Polski, *Szybki Monitoring NBP. Analiza sytuacji sektora Przedsiębiorstw*, 2017, nr 2, [http://www.nbp.pl/home.aspx?c=/ascx/koniunktura\\_prezentacja.ascx](http://www.nbp.pl/home.aspx?c=/ascx/koniunktura_prezentacja.ascx) (data wejścia: 10.05.2017).
10. OECD, Eurostat, *Podręcznik Oslo: Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Pomiar działalności naukowej i technicznej*, wyd. trzecie, 2005, <http://home.agh.edu.pl/~kkulak/lib/exe/fetch.php?media=user:konrad:vary:oslo-manual.pdf> (data wejścia: 07.08.2017).
11. Policy & Action Group Uniconsult Sp. z o.o., *Ewaluacja Ex-post projektu systemowego „Utworzenie i dokapitalizowanie Funduszu Pożyczkowego Wspierania Innowacji w ramach pilotażu w III Osi priorytetowej „PO IG”*, 2015 r., [https://badania.parp.gov.pl/images/badania/Raport\\_FPWI.pdf](https://badania.parp.gov.pl/images/badania/Raport_FPWI.pdf) (data wejścia: 10.05.2017).
12. *Polityka Insight, Małe i średnie firmy w Polsce – bariery i rozwój*, 2016, [https://www.politykainsight.pl/\\_resource/multimedium/20091348](https://www.politykainsight.pl/_resource/multimedium/20091348) (data wejścia: 01.05.2017).
13. Polska Agencja Prasowa, *Luka w finansowaniu innowacyjności MŚP to 50 mld zł*, 2016, <http://businessinsider.com.pl/finanse/fundusze/rozwoj-sektora-msp-finansowanie-innowacyjnosci/9x1sg5d> (data wejścia: 15.04.2017).
14. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014*, 2015, [https://www.parp.gov.pl/images/PARP\\_publications/pdf/ross\\_2013\\_2014\\_v2efw5y56e.pdf](https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/ross_2013_2014_v2efw5y56e.pdf) (data wejścia: 05.05.2017).
15. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, 2015, <https://www.parp.gov.pl/files/74/81/806/22522.pdf> (data wejścia: 05.05.2017).
16. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Materiały informacyjne ze spotkania zorganizowanego w PARP w dniu 16 grudnia 2013 r. „Fundusz Pożyczkowy Wspierania Innowacji”*, 2013, <http://poig.parp.gov.pl/index/index/2589> (data wejścia: 05.05.2017).
17. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Lista wnioskodawców zakwalifikowanych do otrzymania pożyczki – nabór wniosków od 18 lipca 2016 r. do 30 listopada 2016 r.*, <http://www.parp.gov.pl/attachments/article/48996/Lista%20wniosk%C3%B3w%20FPWI.pdf> (data wejścia: 05.05.2017).
18. Rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 13 czerwca 2013 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013, <http://poig.parp.gov.pl/files/74/108/16927.pdf> (data wejścia: 05.05.2017).
19. *Rozporządzenie Ministra Rozwoju z dnia 20 maja 2016 r. w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pożyczek na innowacyjne przedsięwzięcia w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007-2013*, <http://www.dziennikustaw.gov.pl/du/2016/766> (data wejścia: 05.05.2017).
20. Skowronek-Mielczarek A., *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003.

## ROLA SPORTU W SUKCESIE ZAWODOWYM

**Streszczenie:** Najczęściej w literaturze wymienia się prozdrowotny efekt aktywności fizycznej, aczkolwiek coraz większa liczba publikacji wskazuje, że bycie aktywnym fizycznie oddziałuje także na inne aspekty życia, w tym aspekt zawodowy. Okazuje się, że uprawianie sportu różnicuje poziom zarobków oraz satysfakcję z pracy, a są to dwa czynniki najczęściej wykorzystywane do opisu sukcesu zawodowego. Można więc stwierdzić, że uprawianie sportu przyczynia się do osiągnięcia sukcesu zawodowego.

**Słowa kluczowe:** sport, sukces zawodowy, kapitał ludzki, wynagrodzenia

## THE EFFECTS OF SPORT PARTICIPATION ON PROFESSIONAL SUCCESS

**Summary:** Most often in literature a health-promoting effect of physical activity is mentioned, although a growing number of publications indicate that being physically active also affects other aspects of life, including work. It turns out that participation in sport differentiates the level of earnings and job satisfaction, and these two factors are the most commonly used to define professional success. Therefore, one can say that participation in sport can contribute to professional success.

**Key words:** sport, professional success, human capital, salaries

## Wprowadzenie

Większość badań na temat wpływu sportu na życie zawodowe zostało przeprowadzanych w Stanach Zjednoczonych. Już od kilkunastu lat istnieje w tym kraju moda na aktywny styl życia i coraz więcej przedsiębiorstw zachęca swoich pracowników do uprawiania sportu. Jako szczególny przykład można wymienić firmę *Google*, ponieważ w jej głównej siedzibie w Kalifornii dla pracowników udostępniono: kilka boisk do siatkówki, boisko do koszykówki, małe pole golfowe, basen, siłownię oraz setki rowerów<sup>1</sup>. W Polsce temat wpływu sportu na sukces zawodowy nie cieszy się jeszcze zainteresowaniem naukowców. Jednak z przyjemnością można stwierdzić, że coraz większa liczba Polaków jest zainteresowana aktywnym stylem życia<sup>2</sup>. Szczególnie dowodzi tego rosnąca liczba korzystających z obiektów sportowych<sup>3</sup>. Niniejszy artykuł ma na celu przedstawienie znaczenia uprawiania sportu dla sukcesu zawodowego. Na wstępie zaprezentowano definicję sportu i sukcesu zawodowego. Okazuje się, że zwłaszcza sukces zawodowy jest terminem, który nie jest łatwo zdefiniować.

Uprawiając sport, zawodnicy są zmuszeni do szybkiego i sprawnego działania pod presją czasu. Ważna jest praca nad własnymi niedoskonałościami oraz wytrwałość w tejże pracy. Przez sport jednostka może rozwinąć: umiejętność pracy zespołowej, komunikację oraz zdolność do rozwiązywania problemów<sup>4</sup>. Co więcej, ćwiczenia fizyczne pozytywnie wpływają na zdrowie psychiczne, pomagają radzić sobie ze stresem i niepokojem oraz mogą zwiększać satysfakcję z pracy. W każdym wieku sport przynosi korzyści, ale szczególnie ciekawe są wyniki badań wskazujące, że uprawianie sportu w młodości przekłada się na późniejsze wyższe zarobki<sup>5</sup>. Jeżeli uprawianie sportu zwiększa przyszłe dobro uczestników, to sport powinien być postrzegany jako inwestycja w kapitał ludzki, a młode osoby powinny być zachęcane do brania udziału w zajęciach sportowych.

---

<sup>1</sup> R. Waugh, *Putting greens, basketball courts and private gardens: Google offers rare glimpse inside its Californian 'Googleplex' HQ*, 2012, <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2100879/Google-offers-rare-glimpse-inside-California-Googleplex-headquarters.html>, (data wejścia: 25.07.2016)

<sup>2</sup> GUS, *Uczestnictwo Polaków w sporcie i rekreacji ruchowej 2012 r.*, [http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/KTS\\_uczestnictwo\\_polakow\\_w\\_sporcie\\_2012.pdf](http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/KTS_uczestnictwo_polakow_w_sporcie_2012.pdf) (data wejścia: 03.05.2017).

<sup>3</sup> TNS Polska, *Aktywność sportowa Polaków*, 2015, [krakow.pl/zalacznik/244305](http://krakow.pl/zalacznik/244305) (data wejścia: 29.02.2016).

<sup>4</sup> R. Bailey, C. Hillman, S. Arent, A. Petitpas, *Physical Activity: An underestimated investment in human capital?*, "Journal of Physical Activity and Health", 2013, no. 10.

<sup>5</sup> J.M. Barron, B.T. Ewing, G.R. Waddell, *The effects of high school athletic participation on education and labor market outcomes*, "The Review of Economics and Statistics", 2000, no. 3, s. 409; D.O. Rooth, *Work out or out of work – The labor market return to physical fitness and leisure sports activities*, "Labour Economics", 2011, vol. 18, issue 3, s. 403; G. Kavetsos, *The impact of physical activity on employment*, "Journal of Socio-Economics", 2011, no. 40, s. 775.

## Definicja sportu i osoby aktywnej fizycznie

Ważnym aktem, podnoszącym status sportu, było oświadczenie wydane w 1978 roku przez Organizację Narodów Zjednoczonych dla Wychowania, Nauki i Kultury (UNESCO), w którym uznano sport i wychowanie fizyczne jako fundamentalne prawo dla wszystkich<sup>6</sup>. Zgodnie z definicją Unii Europejskiej, sport to: „wszelkie formy aktywności fizycznej, które poprzez uczestnictwo doraźne lub zorganizowane, stawiają sobie za cel wypracowanie lub poprawienie kondycji fizycznej i psychicznej, rozwój stosunków społecznych lub osiągnięcie wyników sportowych na wszelkich poziomach”<sup>7</sup>. W związku z tym, że sport to forma aktywności fizycznej, w niniejszym artykule takie słowa, jak: sport, aktywność fizyczna i ćwiczenia odniesiono do tej samej czynności i używano zamiennie. Jednak gwoili ścisłości przedstawiono definicje każdego z tych terminów. Aktywność fizyczna jest opisywana jako każdy ruch ciała wykonany przez mięśnie szkieletowe, który prowadzi do wydatku energetycznego i jest pozytywnie skorelowany ze sprawnością fizyczną<sup>8</sup>. Natomiast ćwiczenia fizyczne mają cechy planowanego, powtarzalnego ruchu ciała, którego celem jest poprawa lub utrzymanie sprawności fizycznej. Podzbiorem ćwiczeń jest sport, gdzie uczestnicy przestrzegają pewnych określonych reguł i wymagań. W niniejszym artykule, pisząc o uprawianiu sportu, autor ma na myśli wszystkie dyscypliny sportowe oraz każdy rodzaj ogólnej aktywności fizycznej.

Warto odpowiedzieć na pytanie: co to znaczy być aktywnym fizycznie? Pojęcie to jest różnie definiowane, w zależności od autorów prac. W cyklicznym badaniu „Uczestnictwa Polaków w sporcie i rekreacji ruchowej”, przeprowadzanym przez Główny Urząd Statystyczny, wyróżniono dwa poziomy uczestnictwa. Uczestnictwo regularne oznacza uprawianie sportu przynajmniej raz w tygodniu, a sporadyczne przynajmniej raz w miesiącu<sup>9</sup>. Swoje standardy wyznaczyła też Światowa Organizacja Zdrowia (WHO), która, w celu walki z rosnącym brakiem aktywności i związanymi z tym chorobami, wyznaczyła rekomendację minimalnego oraz optymalnego poziomu aktywności fizycznej<sup>10</sup>. Zalecany przez WHO poziom aktywności fizycznej dla osób pełnoletnich to przynajmniej dwie i pół godziny ćwiczeń tygodniowo o umiarkowanej intensywności. Umiarkowana ak-

---

<sup>6</sup> *Sport for Development and Peace International Working Group*, 2008, s. 26, <http://www.un.org/wcm/webdav/site/sport/shared/sport/pdfs/SDP%20IWG/Final%20SDP%20IWG%20report.pdf> (data wejścia: 23.02.2016).

<sup>7</sup> Komisja Wspólnot Europejskich, *Biała Księga na Temat Sportu*, 2007, s. 2, <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52007DC0391&from=EN> (data wejścia: 08.04.2015).

<sup>8</sup> C.J. Caspersen, K.E. Powell, G.M. Christenson, *Physical Activity, Exercise, and Physical Fitness: Definitions and Distinctions for Health-Related Research*, “Public Health Reports”, 1985, vol. 100, no. 2, s.126.

<sup>9</sup> GUS, *Uczestnictwo...*, op. cit.

<sup>10</sup> World Health Organization, *Global Recommendations on Physical Activity for Health*, 2010, s. 8, [http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44399/1/9789241599979\\_eng.pdf](http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44399/1/9789241599979_eng.pdf) (data wejścia: 03.05.2017).

tywność to przeciętny wysiłek, kiedy występuje wzmożony oddech i przyspieszona akcja serca. Trening może być podzielony na krótsze okresy, na przykład po półgodziny przez pięć dni w tygodniu. Jako aktywność fizyczna jest traktowane rekreacyjne uprawianie sportu, ale także spacer, jazda na rowerze, wysiłek fizyczny w pracy, obowiązki domowe oraz zabawy w gronie rodzinnym. Dorosli powinni wydłużyć wysiłek do pięciu godzin o umiarkowanym poziomie lub do dwóch i pół godzin o intensywnym poziomie, aby zwiększyć korzyści zdrowotne. Intensywna aktywność to ciężki wysiłek, który zmusza do silnie wzmożonego oddechu oraz znacznie przyspieszonej akcji serca. Starsze osoby w wieku 65 lat i więcej, jeżeli ich zdrowie na to pozwala, powinny być tak samo aktywne, jak osoby młodsze. Jednak więcej uwagi powinny poświęcić na ćwiczenia poprawiające koordynację, ponieważ pozwalają one zapobiec różnego rodzaju upadkom. Podobne zalecenia zdrowotne dla osób dorosłych wyznaczono w „Przewodniku po aktywności fizycznej dla Amerykanów”, które zlecił rząd Stanów Zjednoczonych<sup>11</sup>. Trochę inne zalecenia są stosowane w Kanadzie, gdzie rekomenduje się codzienny, godzinny wysiłek lub, celem zwiększenia intensywności – półgodzinny wysiłek cztery razy w tygodniu<sup>12</sup>. Należy dodać, że we wszystkich źródłach podaje się, że wysiłek można podzielić na krótsze okresy, ale jedna jednostka musi trwać przynajmniej dziesięć minut. W przypadku młodych osób, w wieku od 5 do 17 lat, zaleca się codzienny, umiarkowany wysiłek trwający przynajmniej godzinę<sup>13</sup>. Warto nadmienić, że istnieją różne rodzaje ćwiczeń, ale najwięcej powinno się wykonywać ćwiczeń aerobowych. Trening aerobowy to inaczej trening tlenowy, czyli taki, w którym organizm nadaża z dostarczaniem tlenu mięśniom. Tego rodzaju trening ma na celu pobudzenie krążenia i mobilizację organizmu do przyspieszonego metabolizmu, lecz bez zbytniego przeciążania mięśni.

Badania przeprowadzone w Polsce pokazują, że niewiele osób spełni wymagania minimalnej aktywności fizycznej rekomendowanej przez WHO<sup>14</sup>. W 2012 roku było to jedynie 26% Polaków. Najczęściej rekomendacje WHO wypełniały osoby z gospodarstw domowych, gdzie dochód przekraczał 6 000 zł na osobę – 43,2%. Jednak nie zawsze wysoki dochód łączył się z większą aktywnością. Przykładem jest grupa osób zajmująca stanowiska cieszące się wysokim prestiżem społecznym – dyrektorzy i prezesi, w której wymogom WHO sprostało jedynie 29,8%. Istnieją także badania, których wyniki są jeszcze bardziej pesymistyczne.

---

<sup>11</sup> Department of Health and Human Services, *Physical Activity Guidelines for Americans*, Washington 2008.

<sup>12</sup> D.E. Warburton, P.T. Katzmarzyk, R.E. Rhodes, R.J. Shephard, *Evidence-informed physical activity guidelines for Canadian adults*, „Canadian Journal of Public Health”, 2007, no. 98.

<sup>13</sup> I. Janssen, A. LeBlanc, *Systematic review of the health benefits of physical activity and fitness in school-aged children and youth*, „International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity”, 2010, 7:40, s. 1.

<sup>14</sup> E. Biernat, M. Piątkowska, *Rekreacyjna aktywność fizyczna Polaków na tle Europy*, [https://s3-eu-west1.amazonaws.com/fs.siteor.com/msport/files/badania%20i%20analizy/rekreacyjna\\_af\\_Polakow\\_na\\_tle.pdf?1438776005](https://s3-eu-west1.amazonaws.com/fs.siteor.com/msport/files/badania%20i%20analizy/rekreacyjna_af_Polakow_na_tle.pdf?1438776005) (data wejścia: 29.02.2016).

Badanie przeprowadzone na zlecenie Ministerstwa Sportu i Turystyki z 2015 roku wykazało, że jedynie 15,5% Polaków realizowało zalecenia WHO<sup>15</sup>. Co prawda, biorąc pod uwagę sposób przemieszczania się (np. jazdę na rowerze i spacer), wskaźnik ten wzrastał do 18%, ale nadal jest to mały odsetek. Niepokojący jest również fakt, że w porównaniu z 2014 rokiem odsetek osób wypełniających wymogi WHO spadł o 3%.

Jedną z przyczyn małej aktywności fizycznej jest rozpowszechnienie siedzącego trybu życia. Wynika to m.in. z tego, że coraz więcej spraw można załatwić przez Internet bez wychodzenia z domu. Poziom usportowienia osoby wynika z kilku różnych czynników<sup>16</sup>. Ważna jest postawa oraz motywacja jednostki, które są powiązane z jej położeniem społeczno-ekonomicznym, stylem życia i wykształceniem. Aktywniejsze są zazwyczaj osoby młode, lepiej wykształcone i zamożniejsze. Usportowienie determinują również możliwości: indywidualne (finansowe i czasowe) i infrastrukturalne (bliskość obiektów sportowych). Kolejnym czynnikiem jest wsparcie dla aktywności fizycznej, czyli odpowiednia promocja działań sportowych i prozdrowotnych prowadzona przez organizacje rządowe, ale także pracodawców.

### Czym jest sukces zawodowy?

Sukces zawodowy jest często poruszonym tematem w literaturze, lecz nadal brakuje spójnej definicji. Powszechnie wyróżnia się dwa kryteria oceny sukcesu zawodowego: obiektywne – mierzalne, dostępne dla osób trzecich oraz subiektywne, które są dostępne tylko dla konkretnej osoby<sup>17</sup>. Obiektywny sukces zawodowy można opisać za pomocą takich wskaźników, jak: wysokość wynagrodzenia, awanse czy społeczny status pracy. Natomiast subiektywny sukces zawodowy to odczucia związane z pracą, np. poziom satysfakcji z pracy. Jednak należy zwrócić uwagę na to, że ludzie oceniają swój sukces zawodowy na podstawie wielu różnych czynników, które wykraczają poza typowe wskaźniki sukcesu zawodowego. Obecnie sukces zawodowy coraz częściej jest opiniowany na podstawie subiektywnych wartości, a nie obiektywnych norm panujących w społeczeństwie<sup>18</sup>.

Niedoskonałość obiektywnych kryteriów, takich jak wynagrodzenia i awanse, wynika z tego, że dla części ludzi nie są to główne wyznaczniki sukcesu. Na przy-

---

<sup>15</sup> Ministerstwo Sportu i Turystyki, *Badanie poziomu aktywności fizycznej społeczeństwa w 2015 r.*, [https://s3-41euwest1.amazonaws.com/fs.siteor.com/msport/files/bada888nia%20i%20analizy/spo%C5%82eczny%20wymiar/gfk\\_poziom\\_af\\_2015.pdf?1452761993](https://s3-41euwest1.amazonaws.com/fs.siteor.com/msport/files/bada888nia%20i%20analizy/spo%C5%82eczny%20wymiar/gfk_poziom_af_2015.pdf?1452761993) (data wejścia: 29.02.2016).

<sup>16</sup> M. Podziemski, A. Góldys, R. Włoch, *Sport i Rekreacja: Ogólnopolskie Badanie Polaków*, „Projekt Społeczny” Warszawa 2013, s. 37.

<sup>17</sup> P.A. Heslin, *Conceptualizing and evaluating career success*, „Journal of Organizational Behavior”, 2005, no. 26, s. 114.

<sup>18</sup> K. Januszkiewicz, *Sukces zawodowy w perspektywie jutra*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2012, nr 249.



kład nauczyciele mogą wartościować swoją karierę zawodową na podstawie osiągnięć swoich uczniów. Wysokie wynagrodzenia i awanse nie zawsze sprawiają, że ludzie czują się dumni i szczęśliwi. Poczucie osiągnięcia sukcesu zawodowego niekoniecznie jest więc funkcją obiektywnych osiągnięć.

Satysfakcja z pracy jest najważniejszym elementem subiektywnej oceny sukcesu zawodowego. Osoby, które są niezadowolone z wielu aspektów swojej pracy, prawdopodobnie nie utożsamiają swojej kariery zawodowej z sukcesem. Istnieje jednak kilka ograniczeń stosowania poczucia satysfakcji z pracy jako głównego wskaźnika oceny sukcesu zawodowego. Po pierwsze, osoba może być bardzo zadowolona ze swojej obecnej pracy, ale niezadowolona z ogólnych osiągnięć zawodowych. Po drugie, satysfakcjonująca praca z ograniczonymi perspektywami rozwoju może wywoływać minimalne poczucie sukcesu zawodowego. Po trzecie, osoba może nie lubić tego, co obecnie robi w pracy, lecz być bardzo zadowolona ze stanu swojej kariery ze względu na perspektywy rozwoju. Najlepszym przykładem takich osób są studenci odbywający staże i praktyki, które nie dają im wystarczającej satysfakcji, choć robią to z myślą o przyszłości. Wreszcie, wysoka satysfakcja z pracy niekoniecznie musi prowadzić do poczucia osiągnięcia sukcesu zawodowego, gdy odbywa się to kosztem innych wartości, tj.: zdrowia, stosunków rodzinnych itp. Subiektywna ocena kariery zawodowej obejmuje zatem reakcje osoby na rzeczywiste i oczekiwane wydarzenia zawodowe. Jest to znacznie szersza perspektywa niż satysfakcja z obecnej pracy, ponieważ obejmuje także poczucie tożsamości, celu oraz równowagi pomiędzy pracą a domem<sup>19</sup>.

Ludzie kierują się różną motywacją do pracy. Osoby, które traktują pracę głównie jako sposób zarabkowania, koncentrują się na finansach, a nie na satysfakcji czy poczuciu spełnienia. Praca to dla nich sposób na zdobycie środków, aby cieszyć się życiem w czasie wolnym. Osoby, które postrzegają pracę jako karierę, koncentrują się bardziej na rozwoju niż na finansach. Pieniądze są dla nich ważne, ale są tylko jednym z aspektów pracy. Natomiast osoby, które czują powołanie, chcą spełnić się w pracy. Takie osoby mogą mieć poczucie, że ich praca pozwala zmieniać świat na lepsze. Co ciekawe, ludzie którzy czują powołanie do pracy, wykazują się największymi poziomami zadowolenia z życia i pracy<sup>20</sup>.

Interesującym tematem jest również postrzeganie karier zawodowych przez pracowników. Najczęściej wyróżnia się dwa typy karier, a mianowicie: linearne i nielinearne. Kariery linearne to takie, w których osoba pnie się w górę organizacji, otrzymując kolejne awanse na coraz to wyższe stanowiska. Osobom, które w taki sposób wyobrażają sobie idealną karierę, trudno jest zrozumieć inne definicje sukcesu. Jednak takie postrzeganie kariery nieuchronnie prowadzi do ciągłego porównywania się z innymi. Natomiast kariera nielinearna to kilka różnych ścieżek rozwoju, które zazwyczaj polegają na długotrwałym zaangażowaniu

---

<sup>19</sup> P.A. Heslin, *Conceptualizing...*, op. cit., s. 116.

<sup>20</sup> A. Wrześniewski, C. McCauley, P. Rozin, B. Schwartz, *Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work*, "Journal of Research in Personality", 1997, no. 31, s. 21-33.

w rozwój pewnych umiejętności. Wspólna cecha nielinearnych karier to głębokie zaangażowanie w odkrycie własnych, osobistych wartości. Osoby, które kształtują swoją karierę w sposób nielinearny, najczęściej definiują sukces zawodowy na podstawie własnych kryteriów.

Ważnym czynnikiem, który może decydować o tym, czy osoba uważa, że osiągnęła sukces, jest to z kim się porównuje. Osoba może oceniać swoją karierę na podstawie własnych kryteriów, ale także na podstawie osiągnięć i aspiracji innych. Własne kryteria to na przykład wyznaczenie sobie celu w postaci pewnej kwoty zarobków. Wtedy osoba nie porównuje się z innymi, tylko wykonuje swój plan i ocenia, czy zbliży się do jego realizacji. Jednakże pracownik może porównywać swoją pensję z pensją innych osób na podobnym stanowisku w swojej firmie lub z innymi osobami pracującymi w branży. W takim przypadku ocena sukcesu będzie zależna od tego, co osiągają inni i jak na ich tle wygląda pensja danej osoby. Można więc wyobrazić sobie biznesmena, który rozpacza, ponieważ zarobił „tylko” milion dolarów, a jego kolega i rywal 10 milionów dolarów. Dla większości społeczeństwa zarobienie miliona byłoby ogromnym szczęściem, lecz gdy grupa odniesienia zarabia o wiele więcej, to milion nie oznacza sukcesu. Trudno jest więc oszacować sukces zawodowy jednostki na podstawie rocznych zarobków, ponieważ brakuje informacji o tym: ile wcześniej zarabiała, ile chce zarabiać, ile godzin dziennie pracuje itp. Dwie osoby mogą zarabiać po 300 tysięcy złotych rocznie, lecz jedna z nich to syn prezesa dużej firmy, który szybko awansował na wysokie stanowisko. Natomiast druga osoba pięła się w górę przez wiele lat i dopiero w dojrzałym wieku doszła do takich zarobków. Trudno jest porównać sukces zawodowy dwóch osób w tak odmiennych sytuacjach<sup>21</sup>.

Według badania przeprowadzonego wśród kadry kierowniczej w 33 krajach, najważniejszym aspektem sukcesu zawodowego jest równowaga między pracą a życiem osobistym<sup>22</sup>. Co interesujące, ponad dwie trzecie respondentów uważało, że jest w stanie osiągnąć sukces zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym. Co więcej, dla dużej grupy możliwość pogodzenia tych dwóch obszarów jest podstawowym kryterium decydującym o wyborze pracy. Należy zwrócić uwagę na to, że jedynie w czterech krajach wskazywano wynagrodzenie jako najbardziej istotny aspekt sukcesu zawodowego, a jednym z tych krajów była Polska. Polacy doceniają równowagę między życiem zawodowym a osobistym prawie tak samo, jak inne nacje, jednak bardziej od innych cenią wynagrodzenie. Świadczy to o tym, że Polska, w porównaniu z krajami z Europy Zachodniej, wciąż jest „krajem na dorobku”. W badaniu respondentów podzielono na trzy grupy wiekowe, urodzeni w latach, tj.: 1946-64, 1965-1978 oraz 1979-1994. Okazało się, że priorytety zmieniają się z wraz z wiekiem, szczególnie maleje rola wynagrodzenia. Dla 51,1% osób urodzonych w latach 1979-1994 wynagrodzenie było

---

<sup>21</sup> H. Gunz, W. Mayrhofer, *Re-conceptualizing career success: a contextual approach*, “Research Paper, Zeitschrift für Arbeitsmarkt Forschung”, 2011, vol. 43, issue 3, s. 251-260.

<sup>22</sup> N. Cesarz-Kwietniak, M. Sawicka, *Czym dla menadżerów jest sukces?*, “Harvard Business Review Polska”, 2013, nr 122.

najważniejsze, a wśród osób urodzonych przed rokiem 1964 liczba ta zmalała do 38,1%. Wyniki są zrozumiałe, ponieważ młode osoby są na dorobku i marzą o: dobrym samochodzie, podróżach, mieszkaniu itp. Pełne zadowolenie z wykonywanej pracy zadeklarowało 26% Polaków i 40% Polek, co na tle reszty świata (52%), nie uplasowało nas w grupie optymistów. Na uwagę zasługuje to, że zadowolenie wzrasta wraz z wiekiem. Najczęściej narzekały osoby młode – jedynie 22% zadowolonych w porównaniu z 47%-oma zadowolonych w grupie osób najstarszych. Jako główną przyczynę niezadowolenia najczęściej wymieniano poziom zarobków.

Sukces zawodowy jest trudnym do zdefiniowania pojęciem, ponieważ wynika z kwestii bardzo indywidualnej. W literaturze najczęściej wykorzystywanymi wskaźnikami sukcesu zawodowego są poziom wynagrodzenia i satysfakcja z pracy. Część naukowców decyduje się pominąć problem definiowania sukcesu zawodowego, przechodząc bezpośrednio do jego operacjonalizacji. Na potrzeby niniejszego artykułu za najbardziej odpowiednie wskaźniki sukcesu zawodowego uznano poziom wynagrodzeń i poczucie satysfakcji.

## Sport a sukces w pracy

Powszechnie znana zaleta aktywności fizycznej to jej pozytywny wpływ na zdrowie<sup>23</sup>, dlatego w niniejszym artykule skoncentrowano się na pozostałych korzyściach płynących ze sportu, które zdecydowanie mniej są znane. W Polsce rola sportu nie jest w pełni doceniana. Jego uprawianie dla wielu osób łączy się głównie z odchudzaniem, pewnego rodzaju rozrywką lub po prostu czymś, co jest mniej wymagające od wysiłku umysłowego. Dla pewnych osób rozwój intelektualny i uprawianie sportu jest wręcz niemożliwe do pogodzenia. Jednak doświadczenia osób aktywnych fizycznie przeczą temu twierdzeniu. W ostatnich latach w polskim społeczeństwie można zaobserwować rozwijającą się modę na zdrowy styl życia. Europejskie sieci siłowni coraz chętniej wchodzi na polski rynek, ponieważ widzą tutaj olbrzymie możliwości rozwoju<sup>24</sup>. Wiedza na temat pozytywów wynikających z bycia aktywnym fizycznie napływa do z Zachodu, szczególnie ze Stanów Zjednoczonych.

Sport może oddziaływać na wysokość dochodów na kilka różnych sposobów. Pierwszy z nich to założenie, że dzięki uprawianiu sportu można nabyć pewne kompetencje przydatne na rynku pracy, takie jak: komunikatywność, umiejętność pracy w zespole, umiejętność organizacji pracy oraz dążenie do osiągnięcia celów<sup>25</sup>. Drugą możliwością to twierdzenie, że sport to sposób na budowanie kapitału społecznego. Wspólne uprawianie sportu może służyć nawiązywaniu kontaktów, które bywają cennym nabytkiem we współczesnym biznesie.

---

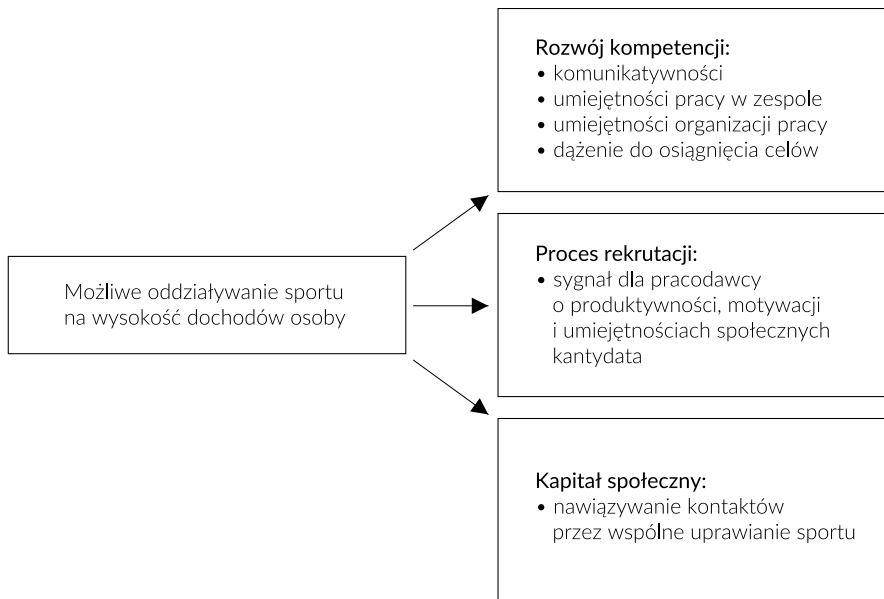
<sup>23</sup> World Health Organization, *Global...*, op. cit.

<sup>24</sup> TNS Polska, *Aktywność...*, op. cit.

<sup>25</sup> R. Bailey, C. Hillman, S. Arent, A. Petitpas, *Physical...*, op. cit.

Uprawianie sportu może również determinować powodzenie na rynku pracy poprzez sygnalizację. W Szwecji postanowiono sprawdzić, czy uprawianie sportu wpływa na proces rekrutacji<sup>26</sup>. Okazało się, że z aplikantami, którzy sygnalizowali swoje umiejętności sportowe w CV, kontaktowano się częściej. Według autorów tego badania, udział w sporcie jest sygnałem bycia bardziej produktywnym i zmotywowanym oraz posiadania większych umiejętności społecznych.

Rysunek 1.  
Możliwe ścieżki oddziaływania sportu na wysokość dochodów osoby



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bailey R., Hillman C., Arent S., Petitpas A., *Physical Activity...*, op. cit., s. 83.

Sport na każdym etapie życia przynosi korzyści, ale szczególnie ciekawe są badania, które wskazują, że uprawianie sportu w młodym wieku sprzyja późniejszym sukcesom zawodowym. Pozornie mogłoby wydawać się, że każde zajęcia, które ograniczają czas na naukę szkolną, nie są dobre dla młodzieży, lecz sport zapewnia wyjątkowe doświadczenia edukacyjne. Doświadczenia te polegają na tym, że młode osoby, uprawiając sport, są zmuszone do szybkiego i sprawnego działania pod presją czasu oraz presją społeczną ze strony kolegów, koleżanek i opiekunów. Wymaga to od nich ciągłej i wytrwałej pracy nad własnymi niedoskonałościami.

<sup>26</sup> D.O. Rooth, *Work...*, op. cit., s. 399.

Analizując tematu sportu wśród młodych osób, warto założyć, że licealiści i studenci mogą angażować swój czas wyłącznie w trzy różne zajęcia, tj.: naukę, sport i rozrywkę<sup>27</sup>. W związku z tym, że czas jest ograniczony, decydując się na jedną czynność, należy zrezygnować z pozostałych. Młodzi sportowcy, którzy mają treningi i mecze, nie mogą przeznaczać na pozostałe czynności tyle czasu co inni. Jednakże nie musi to być wybór między nauką a sportem, ponieważ można zrezygnować z rozrywek. Dzięki temu, sport nie będzie ograniczał czasu koniecznego na naukę, a jedynie czas wolny, który często jest wykorzystywany negatywnie. Przykładem niewłaściwie wykorzystanego czasu wolnego jest: bezmyślne oglądanie telewizji, palenie papierosów, picie alkoholu oraz nadmierne imprezowanie. Większość z tych czynności ma niekorzystny wpływ na osiągnięcia szkolne. Uprawianie sportu może ograniczyć czas poświęcany na te niepożądane czynności. Według badań, młodzi sportowcy spędzają więcej czasu na rozwiązywaniu zadań domowych, w porównaniu ze swoimi rówieśnikami<sup>28</sup>.

Według J.M. Barron'a, B.T. Ewing'a i G. R. Waddell'a<sup>29</sup>, mężczyźni w wieku 32 lat, którzy uprawiali sport w szkole średniej, otrzymują o 31% wyższe wynagrodzenie od osób, które nie uprawiały sportu. Inne badanie wskazuje, że mężczyźni, którzy w wieku 18 lat cechowali się dobrą sprawnością fizyczną, zarabiali później o 7% więcej od osób mniej wysportowanych<sup>30</sup>. G. Kavestos<sup>31</sup> argumentuje, że uprawianie sportu w trakcie studiów przekłada się na wyższe oceny na dyplomie, co przyczynia się do większego powodzenia na rynku pracy. W młodym wieku rozwój tężyzny fizycznej jest bardzo ważny, ponieważ często jest on głównym źródłem statusu społecznego. Dobra forma fizyczna i powodzenie w sporcie determinuje pozycję w grupie i sprzyja budowaniu kapitału ludzkiego. Wyższe zarobki osób uprawiających sport mogą wynikać także z tego, że osoby te cechują się dobrym zdrowiem, posiadają wysoką samoocenę, lubią konkurować i są wytrwałe w dążeniu do celu.

Warto również odpowiedzieć na pytanie: czy aktywne uprawianie sportu wpływa na satysfakcję z pracy? Sportowcy-amatorzy mówią, że uprawiając sport, czują radość, energię i zadowolenie z kooperacji z innymi<sup>32</sup>. Ćwiczenia fizyczne wywierają pozytywny wpływ na zdrowie psychiczne, pomagają radzić sobie ze stresem i niepokojem oraz łagodzą stany depresyjne<sup>33</sup>. Wśród pacjentów z zaburzeniami psychicznymi, aktywność fizyczna oddziaływała na zmniejszenie wielu objawów klinicznych, szczególnie w przypadku depresji. Najlepsze efekty wiążą

---

<sup>27</sup> J.E. Long, S.B. Caudill, *The Impact of Participation in Intercollegiate Athletics on Income and Graduation*, "The Review of Economics and Statistics", 1991, vol. 73, issue 3, s. 526.

<sup>28</sup> C. Pfeifer, T. Cornelissen, T., *The impact of participation in sports on educational attainment: new evidence from Germany*, "Economics of Education Review", 2010, no. 29(1), s. 95.

<sup>29</sup> J.M. Barron, B.T. Ewing, G.R. Waddell, *The effects...*, op. cit., s. 409.

<sup>30</sup> D.O. Rooth, *Work...*, op. cit., s. 403.

<sup>31</sup> G. Kavestos, *The impact...*, op. cit., s. 775.

<sup>32</sup> W. Fenrich, M. Stec, A. Gołdys, M. Rogaczewska, *Kondycja Polaków, czyli po co nam sport?*, „Projekt Społeczny”, 2009, Warszawa 2012, s. 5.

<sup>33</sup> *Sport for Development and Peace International Working Group*, op. cit., s. 52.

się z wysiłkiem fizycznym, który odbywa się regularnie w dłuższym czasie. Jednak nawet krótka aktywność fizyczna w trakcie pracy poprawia efektywność i nastrój<sup>34</sup>. Już półgodzinny spacer w porze lunchu, trzy razy w tygodniu wystarczy do uzyskania pozytywnych efektów. Zbadano to na przykładzie pracowników administracyjnych wyższych uczelni, którzy wcześniej nie byli aktywni fizycznie. Uczestnicy badania stwierdzali, że po spacerach czują więcej energii, a praca wydaje się im mniej stresująca i odczuwają większą satysfakcję.

## Podsumowanie

Celem artykułu było przedstawienie związku uprawiania sportu z sukcesem zawodowym. W literaturze najczęściej wykorzystuje się wskaźniki sukcesu zawodowego, jakimi są poziom wynagrodzenia i satysfakcja z pracy. Uważa się, że im wyższe wynagrodzenie i satysfakcja, tym większy sukces zawodowy. Mówiąc o sukcesie zawodowym, należy podkreślić, że coraz więcej naukowców, w większości pochodzących ze Stanów Zjednoczonych, twierdzi, że sport pozytywnie oddziałuje na poziom zarobków i satysfakcję z pracy. Można więc skonstatować, że sport jest czynnikiem sprzyjającym osiągnięciu sukcesu zawodowego. Sport w ciągu całego życia przynosi wiele korzyści, ponieważ nawet krótka aktywność fizyczna pozwala zachować dobre zdrowie fizyczne i psychiczne oraz zwiększa satysfakcję z pracy. Jednak szczególnie interesujące są wyniki badań wskazujące, że czas przeznaczony na sport w młodości to dobra inwestycja, gdyż później zwraca się w postaci wyższych zarobków. Dlatego warto rozpatrywać sport jako inwestycję w kapitał ludzki.

## Literatura

1. Bailey R., Hillman C., Arent S., Petitpas A., *Physical Activity: An underestimated investment in human capital?*, "Journal of Physical Activity and Health", 2013, no. 10.
2. Barron J.M., Ewing B.T., Waddell G.R., *The effects of high school athletic participation on education and labor market outcomes*, "The Review of Economics and Statistics", 2000, no. 3.
3. Biernat E., Piątkowska M., *Rekreacyjna aktywność fizyczna Polaków na tle Europy*, [https://s3-eu-west1.amazonaws.com/fs.siteor.com/msport/files/badania%20i%20analizy/rekreacyjna\\_af\\_Polakow\\_na\\_tle.pdf?1438776005](https://s3-eu-west1.amazonaws.com/fs.siteor.com/msport/files/badania%20i%20analizy/rekreacyjna_af_Polakow_na_tle.pdf?1438776005) (data wejścia: 29.02.2016).
4. Caspersen C.J., Powell K.E., Christenson G.M., *Physical Activity, Exercise, and Physical Fitness: Definitions and Distinctions for Health-Related Research*, "Public Health Reports", 1985, vol. 100, no. 2.
5. Cesarz-Kwietniak N., Sawicka M., *Czym dla menadżerów jest sukces?*, "Harvard Business Review Polska", 2013, nr 122.

---

<sup>34</sup> C. Thøgersen-Ntoumani, E.A. Loughren, F.E. Kinnafick, I.M. Taylor, J.L. Duda, K.R. Fox, *Changes in work affect in response to lunchtime walking in previously physically inactive employees: a randomized trial*, "Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports", 2015, vol. 25, s. 778-787.

6. Department of Health and Human Services, *Physical Activity Guidelines for Americans*, Washington 2008.
7. Fenrich W., Stec M., Gołdys A., Rogaczewska M., *Kondycja Polaków, czyli po co nam sport?*, „Projekt Społeczny”, 2009, Warszawa 2012.
8. Gunz H., Mayrhofer W., *Re-conceptualizing career success: a contextual approach*, “Research Paper, Zeitschrift für Arbeitsmarkt Forschung”, 2011, vol. 43, issue 3.
9. GUS, *Uczestnictwo Polaków w sporcie i rekreacji ruchowej 2012 r.*, [http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/KTS\\_uczestnictwo\\_polakow\\_w\\_sporcie\\_2012.pdf](http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/KTS_uczestnictwo_polakow_w_sporcie_2012.pdf) (data wejścia: 03.05.2017).
10. Heslin P.A., *Conceptualizing and evaluating career success*, “Journal of Organizational Behavior”, 2005, no. 26.
11. Janssen I., LeBlanc A., *Systematic review of the health benefits of physical activity and fitness in school-aged children and youth*, “International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity”, 2010, no. 7:40.
12. Januszkiewicz K., *Sukces zawodowy w perspektywie jutra*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2012, nr 249.
13. Kavetsos G., *The impact of physical activity on employment*, “Journal of Socio-Economics”, 2011, no. 40.
14. Komisja Wspólnot Europejskich, *Biała Księga na Temat Sportu*, 2007, <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52007DC0391&from=EN> (data wejścia: 08.04.2015).
15. Long J.E., Caudill S.B., *The Impact of Participation in Intercollegiate Athletics on Income and Graduation*, “The Review of Economics and Statistics”, 1991, vol. 73, issue 3.
16. Ministerstwo Sportu i Turystyki, *Badanie poziomu aktywności fizycznej społeczeństwa w 2015 r.*, [https://s3-eu-west1.amazonaws.com/fs.siteor.com/msport/files/badania%20i%20analizy/spo%C5%82eczny%20wymiar/gfk\\_poziom\\_af\\_2015.pdf?1452761993](https://s3-eu-west1.amazonaws.com/fs.siteor.com/msport/files/badania%20i%20analizy/spo%C5%82eczny%20wymiar/gfk_poziom_af_2015.pdf?1452761993) (data wejścia: 29.02.2016).
17. Pfeifer C., Cornelissen T., *The impact of participation in sports on educational attainment: new evidence from Germany*, “Economics of Education Review”, 2010, no. 29(1).
18. Podziemski M., Gołdys A., Włoch R., *Sport i Rekreacja: Ogólnopolskie Badanie Polaków*, „Projekt Społeczny”, Warszawa 2013.
19. Rooth D.O., *Work out or out of work – The labor market return to physical fitness and leisure sports activities*, “Labour Economics”, 2011, vol. 18, issue 3.
20. *Sport for Development and Peace International Working Group*, 2008, <http://www.un.org/wcm/webdav/site/sport/shared/sport/pdfs/SDP%20IWG/Final%20SDP%20IWG%20report.pdf> (data wejścia: 23.02.2016).
21. Thøgersen-Ntoumani C., Loughren E.A., Kinnafick F.E., Taylor I.M., Duda J.L., Fox K.R., *Changes in work affect in response to lunchtime walking in previously physically inactive employees: a randomized trial*, “Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports”, 2015, vol. 25.
22. TNS Polska, *Aktywność sportowa Polaków*, 2015, [krakow.pl/zalacznik/244305](http://krakow.pl/zalacznik/244305) (data wejścia: 29.02.2016).
23. Waugh R., *Putting greens, basketball courts and private gardens: Google offers rare glimpse inside its Californian 'Googleplex' HQ*, 2012, <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2100879/Google-offers-rare-glimpse-inside-California-Googleplex-headquarters.html> (data wejścia: 25.07.2016).
24. Warburton D.E., Katzmarzyk P.T., Rhodes R.E., Shephard R.J., *Evidence-informed physical activity guidelines for Canadian adults*, “Canadian Journal of Public Health”, 2007, no. 98.

25. World Health Organization, *Global Recommendations on Physical Activity for Health*, 2010, [http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44399/1/9789241599979\\_eng.pdf](http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44399/1/9789241599979_eng.pdf) (data wejścia: 03.05.2017).
26. Wrześniewski A., McCauley C., Rozin P., Schwartz B, *Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work*, "Journal of Research in Personality", 1997, no. 31.



## TRENDY RYNKU USŁUG SZKOLENIOWYCH W POLSCE

**Streszczenie:** Celem artykułu jest przedstawienie stanu rynku usług szkoleniowych w Polsce wraz z nakreśleniem ogólnych trendów i tendencji rozwojowych. W pierwszej części artykułu zdefiniowano usługę szkoleniową. Autorka opisała rolę identyfikacji potrzeb w prawidłowym przebiegu procesu szkoleniowego. W drugiej części artykułu zaprezentowano obecną strukturę rynku szkoleniowego w Polsce, uwzględniając także preferencje nabywców usług szkoleniowych oraz najważniejsze trendy rynku usług szkoleniowych.

**Słowa kluczowe:** usługa szkoleniowa, struktura rynku szkoleń, trendy na rynku usług szkoleniowych

## TRAINING SERVICES MARKET IN POLAND

**Summary:** The aim of the article is to present the state of training services market in Poland and outline the general development trends. In the first part of the article author defines the training service market and outlines the role of identifying needs in the correct course of the training process. The second part of the article presents the past and present structure of the training services market in Poland, including the preferences of the clients and the most important trends in the training services market.

**Key words:** training service, structure of the training market, trends in the training services market

## Wprowadzenie

We współczesnej gospodarce opartej na wiedzy szkolenia odgrywają niebagatelną rolę. Jako jeden z kluczowych komponentów funkcji kadrowej przedsiębiorstwa niejednokrotnie decydują o jego przewadze konkurencyjnej. Strategia szkoleń przyjęta przez przedsiębiorstwo znacząco wpływa na jego rozwój. Z punktu widzenia menedżerów zarządzających przedsiębiorstwem istotne jest, aby różnorodność szkoleń oferowanych pracownikom bezpośrednio przyczyniała się do podniesienia ich kompetencji, co pośrednio powinno przełożyć się na efektywność przedsiębiorstwa, mierzoną uzyskanymi wynikami finansowymi. Jednocześnie system szkoleń oferowanych przez pracodawcę powinien służyć nie tylko wymiernym efektom realizacji zadań, ale także prowadzić do wzrostu zadowolenia pracownika dzięki uzyskanym efektom z zakresu: wiedzy, umiejętności i kompetencji.

Przedsiębiorstwa branży szkoleniowej, mimo rosnącego popytu na oferowane usługi szkoleniowe, są zmuszone do nieustannego monitoringu i podnoszenia ich jakości, zarówno za sprawą konkurencji, jak i rosnących wymagań ze strony odbiorców usług. Tradycyjny model świadczenia usług szkoleniowych ulega zmianie – biznes oczekuje usług szkoleniowych „szytych na miarę”, dostosowanych do specyfiki funkcjonowania biznesu. Zmiany filozofii funkcjonowania firm szkoleniowych są nieuchronne – implikują nowe trendy na rynku usług szkoleniowych.

Celem artykułu jest przedstawienie zarówno struktury, jak i trendów oraz tendencji rozwojowych rynku usług szkoleniowych w Polsce. Na potrzeby artykułu autorka dokonała analizy tak literatury, jak i dostępnych danych zastanych – dokumentów i opracowań firm zewnętrznych i GUS. W pierwszej części zaprezentowano tradycyjne i nowoczesne podejście do definicji usługi szkoleniowej, a także proces szkoleniowy wraz z podkreśleniem roli etapu identyfikacji potrzeb w prawidłowym przebiegu tego procesu. W drugiej części artykułu ukazano przeszłą i obecną strukturę rynku szkoleniowego w Polsce, jak również preferencje nabywców usług szkoleniowych wraz z wyszczególnieniem najważniejszych trendów na rynku usług szkoleniowych w Polsce.

## Usługa szkoleniowa

We współczesnej gospodarce opartej na wiedzy szkolenia odgrywają niebagatelną rolę. Należą do podstawowych narzędzi rozwoju zasobów ludzkich. Zgodnie z definicją, szkolenie jest to szereg systematycznych i celowych działań organizacji, które mają na celu pogłębianie i poszerzanie potencjału pracownika, by spełniał nie tylko aktualne, ale i przyszłe potrzeby firmy<sup>1</sup>. Szkolenie stanowi

---

<sup>1</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław 1996, s. 26.

zatem uzupełnienie przez pracownika wiedzy, umiejętności i kompetencji niezbędnych do awansu<sup>2</sup>. M. Armstrong przez szkolenie rozumie proces systematycznej zmiany zachowania dzięki wiedzy, która jest wynikiem: szkolenia, otrzymywania instrukcji, rozwoju i doświadczenia. W swojej książce przytacza również definicję Manpower Services Commission, zgodnie z którą szkolenie to zaplanowany proces zmieniania postawy, wiedzy lub umiejętności przez uczenie się i osiągnięcie właściwych efektów w zakresie jednego bądź kilku zadań. Celem procesu szkolenia jest rozwijanie umiejętności pracowników, aby zaspokoić obecne i przyszłe potrzeby personalne organizacji<sup>3</sup>.

Obecnie model biznesowy firm szkoleniowych ulega zmianie – następuje tzw. odejście od tradycyjnego szkolenia, czyli interwencji prowadzonej przez instruktora opartej na treści, w kierunku uczenia się, które jest procesem koordynowanym samodzielnie, związanym z pracą, prowadzącym do poprawy zdolności przystosowawczych. Jest to bardzo ważny element odróżniający szkolenie od uczenia się. Zgodnie z Raportem Jake'a Reynolds'a „Helping people to learn” („Jak pomóc ludziom się uczyć”), zdolności przystosowawcze są najlepszym efektem uczenia się, gdyż pozwalają organizacji zachować elastyczność w obliczu niepewnej sytuacji w przyszłości, natomiast inne efekty uczenia się, takie jak nabyta wiedza czy umiejętności, mają ograniczone zastosowanie i krótszy termin przydatności. Uczenie się prowadzi do zmiany zachowania pracowników, które – jeśli zostanie właściwie dopasowane do celów grupy i przedsiębiorstwa – umożliwia organizacji zwiększenie swojej wartości w oczach interesariuszy<sup>4</sup>. Warto przy tym dodać, iż efektywne uczenie się jest konieczne, jeśli pracownicy mają opanować wiedzę i umiejętności potrzebne do realizacji celów biznesowych organizacji i osiągnięcia zakładanych wyników<sup>5</sup>.

Reasumując, powyższe rozważania są przyczynkiem do zmian na rynku usług szkoleniowych. Obecnie obserwuje się spadek zainteresowania tradycyjnymi kursami szkoleniowymi na rzecz doradztwa, usług profesjonalnych z zakresu: rozwoju organizacyjnego, coachingu i mentoringu czy praktyk typu *action learning*.

## Proces szkoleniowy dawniej i dziś

Każde szkolenie powinno być realizowane według ściśle określonego procesu, w skład którego powinny wchodzić następujące elementy: analiza i identyfikacja potrzeb szkoleniowych, planowanie szkoleń, realizacja – przebieg szkoleń, ocena efektów szkoleń oraz podsumowanie procesu szkoleniowego.

---

<sup>2</sup> M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 47.

<sup>3</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2002, s. 448.

<sup>4</sup> J. Reynolds, *Helping people to learn: Strategies for moving from training to learning*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2004, s. 4-5.

<sup>5</sup> M. Sloman, *Nowe zjawiska w świecie szkoleń*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 41.

Zarządzanie profesjonalną firmą, oferującą usługi szkoleniowe, obecnie stanowi szczególne wyzwanie, zwłaszcza w kontekście dostosowania usługi do indywidualnych potrzeb szkoleniowych oraz kontaktu z klientem. Po pierwsze, świadczenie usług profesjonalnych wymaga ich dostosowania do potrzeb indywidualnego klienta. Zatem firmy powinny zarządzać działaniami zsynchronizowanymi z potrzebami klienta, gdzie niewiele kwestii – łącznie z informacjami dotyczącymi zarządzania – można traktować w sposób rutynowy. Po drugie, w większości usług profesjonalnych ważnym elementem jest bezpośredni kontakt z klientem. Oznacza to, że jakość i obsługa są definiowane w szczególnie sposób i należy nimi zarządzać uważnie, a od najważniejszych pracowników wymaga się wyjątkowych umiejętności<sup>6</sup>.

Podjmując rozważania na temat konieczności identyfikacji potrzeb szkoleniowych, warto przyjąć kilka założeń dotyczących: organizacji, jej pracowników oraz właściwych praktyk szkoleniowych. Każda organizacja wyznacza sobie cele, które chce osiągnąć dla dobra wszystkich swoich członków lub grup interesów. Cele te można osiągnąć tylko dzięki wykorzystaniu umiejętności i uzdolnień pracowników, uwolnieniu ich potencjału i maksymalizacji szans ich rozwoju, dlatego ludzie powinni wiedzieć, czego nauczyć się, aby urzeczywistnić cele organizacji. Ludzie mają aspiracje: chcą rozwijać się i zdobywać nowe umiejętności, a także chcą mieć możliwość ich wykorzystania, stąd potrzebują odpowiednich możliwości, środków i warunków. Organizacja powinna zatem zapewnić ludziom efektywne i atrakcyjne warunki oraz środki potrzebne do nauki. Powyższe założenia, związane z organizacją i jej pracownikami, można więc podsumować wnioskiem, iż powinna zachodzić ścisła zależność między osiąganiem celów organizacji a stwarzaniem pracownikom atrakcyjnych możliwości uczenia się<sup>7</sup>.

Oczywiście wszystkie wymienione powyżej rozwiązania mają swoje zalety. Niezbędne jest połączenie najlepszych opcji rozwiązań, godząc potrzeby indywidualne z potrzebami organizacji, podkreślając integrację pracy z nauką i biorąc pod uwagę sprzeczność występującą między potrzebami ludzi a wymaganiami pracy, którą wykonują.

Właściwie przeprowadzona identyfikacja potrzeb szkoleniowych jest jednocześnie *preludium* i podstawą wszelkich innych czynności związanych ze szkoleniem pracowników.

---

<sup>6</sup> D.H. Maister, *Zarządzanie firmą usług profesjonalnych. Niezbędny podręcznik dla menedżerów firm usługowych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 12.

<sup>7</sup> T. Boydell, *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 8.

Tabela 1.  
Historia identyfikacji potrzeb szkoleniowych

<b>Rozwiązanie 1. (1960 – 1970) Systematyczne szkolenie</b>
Nacisk na analizę stanowiska pracy, precyzyjne rozpoznanie potrzeb lub zadań stanowiska pracy, cele behawioralne, planowanie programów, systematyczna ocena.
<b>Rozwiązanie 2. (1975 – 1985) Uczenie się poprzez własny rozwój oraz uczenie się poprzez wykonywanie czynności</b>
Uczenie się poprzez własny rozwój polegało na tym, iż zachęcano ludzi do przeanalizowania wpływu ich osobowości, skłonności i preferencji na wykonywaną przez nich pracę. Wszystko to brano pod uwagę przy projektowaniu szkolenia. Programy osobistego rozwoju realizowano w grupach. Uczenie się poprzez wykonywanie czynności wiązało się z tym, że grupa zbierała się, aby opracować jakiś projekt (stąd „wykonywanie czynności”), omówić swoją pracę i podjąć dalsze działania, jak również zastanowić się wspólnie, czego dzięki temu nauczyły się (stąd „uczenie się”).
<b>Rozwiązanie 3. (1990 – 1995) Ustawiczne doskonalenie, Program rozwoju osobistego, Ocena kompetencji, Standardy Państwowej Klasyfikacji Zawodów i typu portfolio oraz Organizacja ucząca się</b>
Ustawiczne doskonalenie to uczenie się poprzez wykonywanie czynności, przeznaczone dla pracowników produkcyjnych. Program rozwoju osobistego to indywidualny program obejmujący wszystkich pracowników. Ocena kompetencji, Standardy Państwowej Klasyfikacji Zawodów (NVQ, National Vocational Qualifications) i typu portfolio – zachowuje elementy szkolenia systematycznego oraz likwiduje przepaść pomiędzy uczeniem się, działaniem i oceną. Koncepcja organizacji uczącej się obejmuje i integruje wszystkie przedstawione powyżej podejścia.
<b>Rozwiązanie 4. (obecnie)</b>
Praca bez granic? Wspólna praca i uczenie się zarówno poza organizacją, jak i wewnątrz niej? Konieczność uwzględniania dużo większej liczby interesów?

Źródło: opracowanie na podstawie: T. Boydell, *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, op. cit., s. 10-12.

## Struktura rynku usług szkoleniowych w Polsce

Przedsiębiorstwa świadczące usługi szkoleniowe w Polsce obejmują sekcję 85.59 w Krajowym Rejestrze Urzędowym Podmiotów Gospodarki Narodowej (REGON), z czego można wyróżnić dwa rodzaje usług szkoleniowych:

- 85.59A to podsekcja obejmująca przedsiębiorstwa świadczące usługi w zakresie nauki języków obcych;
- 85.59B to podsekcja obejmująca przedsiębiorstwa świadczące usługi w zakresie pozostałych pozaszkolnych form edukacji.

W podsekcji 85.59B znajdują się zarówno firmy świadczące usługi szkoleniowe na rzecz biznesu, jak i przedsiębiorstwa zajmujące się doradztwem i konsultingiem, czyli usługami profesjonalnymi dla biznesu<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> *Współczesna ekonomia usług*, S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 510-515.

Aktualnie, zgodnie z danymi GUS, jest zarejestrowanych około 62 tys. firm zajmujących się pozaszkolnymi formami edukacji (sekcja PKD 85.59), z czego około 45% stanowią jednostki świadczące usługi w zakresie nauki języków obcych (sekcja PKD 85.59A). Większość firm świadczących usługi szkoleniowe posiada siedzibę na terenie województwa mazowieckiego (około jedna czwarta podmiotów). Dominującą formą prawną jest jednoosobowa działalność gospodarcza (86% wszystkich podmiotów funkcjonujących na rynku). Rejestr REGON jest największą bazą podmiotów gospodarki narodowej, aczkolwiek z uwagi na zawyżanie liczby zarejestrowanych firm, nie oddaje faktycznej liczby firm funkcjonujących na rynku<sup>9</sup>.

Obecnie źródłem najpełniejszej i najaktualniejszej informacji o branży szkoleniowej w Polsce jest Rejestr Usług Szkoleniowych (RIS). W 2016 roku RIS zawierał informacje na temat 10,9 tys. firm szkoleniowych. Pod względem formy organizacyjnej przeważały osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (55%). Rejestr Usług Szkoleniowych, oprócz danych teleadresowych, pozwala także na analizę szkoleń przeprowadzanych przez firmy – na koniec marca 2016 roku baza RIS zawierała dane dotyczące ponad 146 tys. szkoleń. Zgodnie z bazą RIS, największym obszarem szkoleń był rozwój osobowości i kariery zawodowej, następnie kilkudniowe warsztaty z: asertywności, komunikacji interpersonalnej, autoprezentacji lub zarządzania czasem, a także informatyki i wykorzystania komputerów<sup>10</sup>.

Dość dobrym źródłem informacji na temat rynku usług szkoleniowych w Polsce są również sprawozdania finansowe firm zajmujących się pozaszkolnymi formami edukacji (składane do GUS).

Pomimo dynamicznego rozwoju, krajowy rynek szkoleń w Polsce nie jest jeszcze w pełni ukształtowany. Obecnie na wzrost rynku usług szkoleniowych mają wpływ dwa podstawowe czynniki, takie jak: wejście na rynek międzynarodowych korporacji (co implikuje adaptacje międzynarodowych standardów) oraz uruchomienie programów oferujących dofinansowanie z Unii Europejskiej. W perspektywie finansowej na lata 2014-2020 środki (około 4,7 mld euro) będą rozdzielane według zmienionych zasad finansowania. Dotychczas to urzędnicy decydowali kogo i czego uczyć, natomiast aktualnie przedsiębiorstwa zadecydują, jakich usług potrzebują.

---

<sup>9</sup> *Monitoring branżowy. Rynek usług szkoleniowych*, 2016, s. 2, <http://www.pkobp.pl/centrum-analiz/analizy-sektorowe/raporty-branzowe/monitoring-branzowy-rynek-uslug-szkoleniowych/> (data wejścia: 30.06.2017).

<sup>10</sup> *Monitoring branżowy. Rynek usług szkoleniowych*, op. cit., s. 2-4.

Tabela 2.  
Porównanie systemów alokacji środków unijnych w starej i nowej perspektywie –  
w latach 2007-2012 i 2014-2020

POKL 2007-2013	RPO 2014-2020
System realizacji projektów ograniczał wpływ przedsiębiorstw-biorców usług na treść oferowanych szkoleń.	Firmy szkoleniowe oferują usługi rozwojowe; przedsiębiorstwa-biorcy występują w roli projektodawców i podejmują decyzje z jakiego rodzaju wsparcia chcą skorzystać.
Niewielka liczba projektów „szytych na miarę”, dostosowanych do potrzeb konkretnych przedsiębiorców.	Przedsiębiorca sam decyduje o wyborze usługi rozwojowej.
Doraźny i fragmentaryczny charakter podejmowanych działań – przewaga prostych szkoleń nad kompleksowymi projektami rozwojowymi.	Większy nacisk na diagnozę potrzeb rozwojowych, większa dywersyfikacja świadczonych usług.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Mucha, *System zapewnienia jakości usług rozwojowych dla przedsiębiorców i pracowników w perspektywie 2014-2020*, Prezentacja, Warszawa 2014.

Na potrzeby nowej perspektywy unijnej w 2015 roku powstała ogólnopolska, bezpłatna baza firm szkoleniowych i ofert edukacyjnych (współfinansowanych z EFS) – tzw. Rejestr Usług Rozwojowych (RUR). Jednocześnie w trosce o jakość usług szkoleniowych Polska Izba Firm Szkoleniowych opracowała i przyjęła Standard Usług Szkoleniowych (SUS), który ma na celu pomoc firmom szkoleniowym w samoocenie, porównaniu się z konkurencją i rozwoju. Standard Usług Szkoleniowych określa standard w czterech kategoriach, takich jak: jakość, proces, kadra i organizacja, a także jest próbą stworzenia jednej, uzgodnionej miary jakości usług szkoleniowych<sup>11</sup>.

Obecnie rynek usług szkoleniowych w Polsce jest wart około 4 mld zł. Nowa perspektywa unijna może mieć znaczący wpływ na jego wzrost i rozwój. Poniżej w tabeli 3. zaprezentowano ranking najlepszych firm szkoleniowych w Polsce, mając na uwadze takie kategorie, jak: wielkość uzyskanych przychodów w 2016 roku (w mln zł), liczba wykładowców, liczba klientów indywidualnych i instytucjonalnych oraz ogólny ranking (powyższe kryteria łącznie z analizą zakresu szkoleń).

<sup>11</sup> *Monitoring branżowy. Rynek usług szkoleniowych*, op. cit., s. 4-7.

Tabela 3.  
Ranking najlepszych firm szkoleniowych w Polsce w 2016 roku

Ogólny ranking	Wielkość przychodów	Liczba wykładowców	Liczba klientów indywidualnych	Liczba klientów instytucjonalnych
1. MDDP Akademia Biznesu	1. MDDP Akademia Biznesu	1. Future Centre Training Corporation Kiciński i Wspólnicy Sp. J.	1. Gamma D.Didiuk i M.Wasilewski	1. MDDP Akademia Biznesu
2. Gamma D.Didiuk i M.Wasilewski	2. Gamma D.Didiuk i M.Wasilewski	2. MDDP Akademia Biznesu	2. MDDP Akademia Biznesu	2. BDO
3. BDO	3. Certes	3. Business Center 1	3. Business Center 1	3. Russell Bedford Poland Akademia
4. Progress Project	4. BDO	4. Progress Project	4. British Centre	4. Progress Project
5. Future Centre Training Corporation Kiciński i Wspólnicy Sp. J.	5. Integra Consulting Poland	5. Gamma D.Didiuk i M.Wasilewski Sp.j.	5. Business & People	5. Gamma D.Didiuk i M.Wasilewski
6. Grupa ODITK	6. Grupa ODITK	6. BDO	6. Grupa ODITK	6. Grupa ODITK
7. CERTES	7. Progress Project	7. Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji	7. Future Centre Training Corporation Kiciński i Wspólnicy	7. Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji
8. Business Center 1	8. Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji	8. ACT Advanced Corporate Training	8. Russell Bedford Poland Akademia	8. Lauren Peso Polska
9. Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji	9. Future Centre Training Corporation Kiciński i Wspólnicy	9. Russell Bedford Poland Akademia	9. Certes	9. Certes
10. Russell Bedford Poland Akademia	10. PROFES	10. Grupa ODITK	10. BDO	10. Customer Centric Selling (Grupa)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Rynek szkoleń w Polsce. Biznes. Raport Gazety Finansowej*, 2017, s. 32-34, <https://gf24.pl/biznes-raport/item/556-rynek-szkolen-w-polsce> (data wejścia: 30.06.2017).

## Preferencje klientów usług szkoleniowych w Polsce

W Polsce duże korporacje postrzegają szkolenia pracowników jako inwestycje długofalowe, dlatego też starają się rozwijać zróżnicowane instrumenty doskonalenia zawodowego, z uwzględnieniem tych najbardziej zaawansowanych, takich jak np. opracowywanie indywidualnych ścieżek rozwoju pracowników. W okresie niesprzyjającej koniunktury próbują utrzymać budżet szkoleniowy na



dotychczasowym poziomie. Niestety, aktywność szkoleniowa sektora małych przedsiębiorstw jest wyjątkowo podatna na wahania koniunktury. Odbiorcami usług szkoleniowych są częściej duże, bardziej innowacyjne i rozwijające się przedsiębiorstwa. Wielkość firm determinuje również wybór formy szkolenia. Mniejsze firmy preferują szkolenia otwarte, podczas gdy korporacje niejednokrotnie wybierają szkolenia lepiej dostosowane do ich indywidualnych potrzeb. W ogólnej liczbie szkoleń nadal znaczną część stanowią szkolenia obowiązkowe (racjonalność finansowa). Dopiero po spełnieniu minimum, przedsiębiorstwa decydują się na specjalistyczne kierunki rozwoju indywidualnego bądź zespołowego, przy czym widoczne są istotne różnice w strukturze szkoleń w zależności od branży. Coraz większa liczba szkoleń ma charakter typowo branżowy i jest ściśle powiązana z budową ścieżki rozwoju pracownika wykonującego określony zawód. Analiza tematyki szkoleniowej wykazała, iż istnieje luka między potrzebami szkoleniowymi badanych podmiotów a wybieranymi przez nie tematami szkoleń. Na rynku dominują szkolenia nastawione na zaspokajanie tzw. bieżących potrzeb, podczas gdy pracownikom, zdaniem pracodawców, najbardziej brakuje kompetencji zawodowych i tzw. miękkich (indywidualnych, interpersonalnych, kierowniczych czy kulturalnych). Warto podkreślić, iż przedsiębiorstwa, kreując popyt na konkretne szkolenia, wywierają wpływ na zmianę ofert firm szkoleniowych. Duże wyzwanie rynku szkoleń dotyczy młodego i starszego pokolenia w Polsce. Osoby, podejmujące pierwszą pracę, oczekują od pracodawcy zapewnienia możliwości rozwoju. Badania Work Service potwierdziły jednocześnie, iż jednym z najważniejszych elementów zatrudnienia, zaraz po wysokości zatrudnienia i awansie, jest właśnie rozwój i możliwość zdobywania wiedzy przez szkolenia. Obecnie w Polsce przybywa osób 50+, niestety, według statystyk Work Service, aż 76% pracodawców nie posiada programów rozwoju dostosowanych do osób w tym wieku, zapominając zarazem, iż odpowiednio przeszkoleni pracownicy 50+ mogą stanowić znaczną wartość dodaną i uzupełniać niedobory kadrowe spowodowane niżem demograficznym czy emigracją zarobkową. Równocześnie cykliczne badania agencji zatrudnienia (Randstad, Manpower) dowodzą, iż już co czwarta firma narzeka na trudności z rekrutacją pracowników o odpowiednich kwalifikacjach. Trudniejsze pozyskiwanie pracowników o właściwych kompetencjach wzmacnia rolę komórek szkoleniowych w rozwoju organizacji<sup>12</sup>.

W 2016 roku firma LLidero we współpracy z Effect Factor przeprowadziła badanie w odniesieniu do technik i tematyki szkoleń w polskich przedsiębiorstwach. Do udziału w badaniu zaproszono 35 polskich firm (5% respondentów to firmy zatrudniające mniej niż 50 osób; 15% – od 50-500 pracowników; 28% – od 500 do 2 000; pozostałe 52% to korporacje zatrudniające powyżej 2 000 pracowników). Ankietowani odpowiadali na pytania o trendy w wykorzystaniu technik rozwojowych i tematów szkoleń. Najpierw wskazywali, które techniki szkole-

---

<sup>12</sup> *Monitoring branżowy. Rynek usług szkoleniowych*, op. cit., s. 7-12.

niowe będą częściej wykorzystywane w ich przedsiębiorstwach w 2016 roku w stosunku do roku poprzedniego, a które rzadziej, jak również z których nie korzystają wcale. Drugie pytanie było skonstruowane podobnie, ale dotyczyło tematów szkoleniowych.

Tabela 4.  
Techniki szkoleniowe stosowane w polskich przedsiębiorstwach

Najczęściej: ile firm korzysta?	Najrzadziej: ile firm nie korzysta?
Szkolenia e-learningowe (92%)	Grywalizacja (38%)
Szkolenia wewnętrzne (95%)	Wirtualne klasy, webinary (38%)
Szkolenia zewnętrzne (97%)	Mobile learning (56%)
Instruktaż na stanowisku pracy (97%)	Social learning (56%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Techniki i tematy szkoleniowe w polskich przedsiębiorstwach*, <http://hrpolska.pl/szkolenia/czytelnia/techniki-i-tematy-szkoleniowe-w-polskich-przedsiębiorstwach-w-2016-roku.html> (data wejścia: 23.05.2017).

Najczęściej polskie przedsiębiorstwa korzystały z wewnętrznych oraz zewnętrznych szkoleń, takich jak warsztaty i wykłady. Dużym zainteresowaniem cieszyły się również instruktaże na stanowisku pracy oraz szkolenia e-learningowe. Stosunkowo mało popularne były jeszcze takie metody rozwojowe, jak: *social learning*, *mobile learning*, wirtualne klasy i webinary oraz rywalizacja. Odpowiedzi respondentów w pytaniu o trendy szkoleniowe pozwalają wnioskować, że te metody rozwojowe miały duży potencjał wzrostu. Po pierwsze, zdecydowanie częściej firmy deklarowały wzrost zakresu korzystania z form rozwojowych niż spadek. Interesujące jest to, że większość firm (54%) zamierzała zwiększyć zakres stosowania rozwiązań e-learningowych. Wzrastająca jakość szkoleń e-learningowych bardziej przekłada się na ich skuteczność i stanowi coraz wyższą wartość dla firm. Warto zwrócić uwagę na relację między szkoleniami wewnętrznymi a zewnętrznymi (otwartymi). To w tych pierwszych firmy widzą większy potencjał – prawdopodobnie występowało lepsze dopasowanie szkoleń wewnętrznych do specyfiki, kontekstu i potrzeb konkretnej firmy. Widoczne było także pozytywne nastawienie do form rozwojowych, które są jeszcze stosowane stosunkowo rzadko. Natomiast 15% firm deklarowało, że w niedalekiej przyszłości będzie chętniej korzystać z *social learningu*, 26% zapowiedziało wzrost zainteresowania *mobile learningiem*, wirtualne klasy i webinary mają być częściej stosowane przez 36% przedsiębiorstw.

W pytaniu o tematy szkoleniowe respondenci prognozowali, które z nich w 2016 roku będą wykorzystywane chętniej niż w roku poprzednim. Najwyższy wynik uzyskało zarządzanie jakością i doskonalenie procesów biznesowych (51% firm). Na drugim miejscu znalazła się obsługa klienta (41%) i przywództwo (41%). Przywództwo było również tematem szkoleniowym, w przypadku którego aż 13% respondentów deklarowało, że będzie mniej wykorzystywany w tym roku w sto-

sunku do roku ubiegłego. Na kolejnych miejscach znalazło się zarządzanie zespołem (38%) i sprzedaż (także 38%); wiedza o produktach (30%); obsługa systemów informatycznych (28%); rozwój osobisty (26%); informatyka, programowanie, grafika komputerowa (15%); zmiana regulacji prawnych (15%); marketing, reklama, promocja (13%); logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw (10%); bezpieczeństwo pracy (10%); obsługa urzędów (8%) oraz ochrona środowiska i księgowość (odpowiednio: 5 i 3%, jednak ze znaczną tendencją spadkową)<sup>13</sup>.

Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi w ramach projektu *Kuźnia Kadr 6*, M. Daszkiewicz i S. Wrona wyszczególnili czynniki mające decydujący wpływ na wybór danej oferty szkoleniowej. Należą do nich: tematyka oraz zawartość merytoryczna (program szkolenia); koszty; rozpoznawalność, renoma i doświadczenie organizatora; czas (terminy) i długość trwania kursu; miejsce (lokalizacja, dojazd); rekomendacje innych osób oraz dostępność (określana przez kryteria rekrutacji i inne warunki). Podkreślili przy tym, iż szczególnie ważnym czynnikiem są koszty, a co za tym idzie, obecnie preferuje się szkolenia współfinansowane ze środków unijnych<sup>14</sup>.

## Trendy rynku usług szkoleniowych

Wprawdzie międzynarodowe trendy docierają do Polski z pewnym opóźnieniem, to jednak dzieje się to i tak stosunkowo szybciej niż kiedyś. Zwiększa się świadomość firm – biorców szkoleń, ich oczekiwania i wymagania. Aktualnie coraz więcej menedżerów planuje ścieżki rozwoju pracowniczego, tak aby były one ściśle powiązane z modelem biznesowym zastosowanym w przedsiębiorstwie (mija tzw. epoka szkoleń dla szkoleń).

Raport z corocznego badania Kelly Global Workforce Index, ujawniający poglądy na temat pracy z perspektywy pokoleniowej, wskazuje, że ponad połowa, gdyż aż 59% respondentów w Europie, rozważa dodatkową formę kształcenia lub szkolenia się w celu podniesienia swoich kwalifikacji. Najwięcej respondentów, deklarujących chęć dalszego podnoszenia swoich kwalifikacji, zlokalizowano w Rosji – aż 92% badanych, następnie w Belgii (75%), na Węgrzech (74%) oraz w Irlandii (71%). Polska uplasowała się na 12. miejscu tego rankingu z wynikiem 67%, pozostawiając za sobą 17 pozostałych ankietowanych krajów. Ten wynik świadczy o tym, że popyt na usługi szkoleniowe w Polsce rośnie, a tym samym rynek szkoleń w Polsce ma się całkiem dobrze. Co ważne, pracownicy z Polski znajdują się wśród grona najbardziej zaangażowanych zawodowo w Europie. Według badań, średni europejski wskaźnik zaangażowania pracowników wynosi

---

<sup>13</sup> *Techniki i tematy szkoleniowe w polskich przedsiębiorstwach*, <http://hrpolska.pl/szkolenia/czytelnia/techniki-i-tematy-szkoleniowe-w-polskich-przedsiębiorstwach-w-2016-roku.html> (data wejścia: 23.05.2017).

<sup>14</sup> M. Daszkiewicz, S. Wrona, *Usługi szkoleniowe uczelni ekonomicznych – możliwości i wyzwania rynkowe*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 354, Wrocław 2014, s. 209.

56%, natomiast w Polsce jest to aż 61%. Jednym z czynników, decydujących o tak wysokim wskaźniku, jest to, że wydatki na podniesienie kwalifikacji pracowników w Polsce rosną nieprzerwanie od 2010 roku<sup>15</sup>.

Coraz większą popularność w Polsce i na świecie notują tzw. szkolenia e-learningowe. Na początku tego roku portal elearningart.com zapytał czterdziestu dziwięciu światowej klasy ekspertów w dziedzinie technologii szkoleniowych o najważniejsze trendy w e-learningu na 2017 rok. W pierwszej trójce znalazły się: *mobile learning* (szkolenia dostarczane na urządzenia mobilne), *micro learning* (małe porcje wiedzy w krótkiej formie, najlepiej z wykorzystaniem *video*), *video learning* (formy szkoleniowe z wykorzystaniem elementów *video*)<sup>16</sup>. W Polsce formuła tych szkoleń sprawdza się bardzo dobrze. Jak pokazują badania, jesteśmy w pierwszej piątce krajów, w których odnotowano największy wzrost popularności szkoleń e-learningowych w ostatnim roku (1. Indie: 55%; 2. Chiny: 52%; 3. Malezja: 40%; 4. Rumunia: 38%; 5. Polska: 28%). Dynamicznie wzrasta również popularność tzw. metody *blended learning* – w USA *blended learning* stopniowo staje się podstawową metodą stosowaną w szkoleniach i w szkolnictwie wyższym. W Polsce metoda ta dopiero raczkuje, aczkolwiek potencjał wzrostu, biorąc pod uwagę popularność zachodnich trendów na rynku polskim, jest wysoki. Formuła *blended learning* łączy działania konwencjonalne z nowymi technikami. Bezpośredni kontakt z prowadzącym jest uzupełniany aktywnościami zdalnie realizowanymi za pomocą komputera lub innego urządzenia mobilnego z dostępem do sieci. Częścią składową szkoleń w formule mieszanej stają się więc: videocasty, podcasty, webcasty, webinaria, filmy interaktywne, gry decyzyjne, symulatory czy tzw. *social learning*<sup>17</sup>.

Warto zwrócić uwagę na kolejnych pięć trendów na 2017 rok wskazanych przez ekspertów, a są to: rzeczywistość wirtualna, *social learning*, grywalizacja, sztuczna inteligencja i zaawansowana interakcja<sup>18</sup>.

Powyższe trendy sprzyjają tendencji firm szkoleniowych do tworzenia gier szkoleniowych. Obecnie w Polsce działa kilkanaście firm projektujących gry szkoleniowe – wśród nich znajdują się czołowe przedsiębiorstwa szkoleniowe. Aktualnie zespoły projektujące gry oferują swym nabywcom nie tylko gotowe produkty (tzw. gry o uniwersalnym charakterze), ale także usługi polegające na zaprojektowaniu gier na zamówienie z uwzględnieniem indywidualnych potrzeb klienta. Rozwiązaniem pośrednim jest modyfikacja gotowych produktów związana ze specyficznymi wymaganiami, np. wprowadzenie do gry dodatkowych elementów, modyfikacja mechanizmu gry lub wprowadzenie charakterystycznych parametrów danej firmy, np. logo i dodatkowych oznaczeń<sup>19</sup>.

---

<sup>15</sup> A. Krempin, *Rynek szkoleń: Polska kontra reszta świata*, <http://www.pkfpolska.pl/rynek-szkolen-polska-kontra-reszta-swiata-3698> (data wejścia: 30.06.2017).

<sup>16</sup> *Rynek szkoleń w Polsce. Biznes. Raport Gazety Finansowej*, op. cit., s. 32.

<sup>17</sup> A. Krempin, *Rynek szkoleń: Polska kontra reszta świata*, op. cit.

<sup>18</sup> *Rynek szkoleń w Polsce. Biznes. Raport Gazety Finansowej*, op. cit., s. 32.

<sup>19</sup> *Projektowanie gier i symulacji*, <http://www.shtraining.pl/projektowanie-gier-i-symulacji> (data wejścia: 30.06.2017).

## Podsumowanie

Perspektywy rozwoju rynku usług szkoleniowych w Polsce są optymistyczne, ponieważ popyt na nie stale rośnie. Biorąc pod uwagę nową perspektywę unijną na lata 2014-2020, można spodziewać się wyraźnego wzrostu zainteresowania pozyskaniem funduszy unijnych na rozwój działalności. Jednak należy pamiętać o zmieniających się warunkach rynkowych i konieczności sprostania wymaganiom klientów, zarówno indywidualnych, jak i instytucjonalnych odbiorców usług szkoleniowych. Tradycyjny rynek szkoleń, nieco już nasycony, warto wzbogacić o ofertę nowoczesnych metod rozwoju, tj.: coachingu i mentoringu, e-learningu, blended learningu, jak również grywalizacji. Jednocześnie warto z uwagą obserwować rynek, zwłaszcza w kontekście analizy potrzeb klientów, gdyż nowa era szkoleń „szytych na miarę” z pewnością będzie należeć do przedsiębiorstw, które w znacznej mierze zindywidualizują swoje usługi.

## Literatura

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2002.
2. Borkowska R., Siemaszkiewicz P., *Popyt na usługi szkoleniowe w Polsce w kontekście unijnego wsparcia finansowego PO KL*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, 2015, nr 16.
3. Boydell T., *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, Wolters Kluwer, Kraków 2006.
4. Daszkiewicz M., Wrona S., *Usługi szkoleniowe uczelni ekonomicznych – możliwości i wyzwania rynkowe*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 354, Wrocław 2014.
5. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
6. Krempin A., *Rynek szkoleń: Polska kontra reszta świata*, 2016, <http://www.pkfpolska.pl/rynek-szkolen-polska-kontra-reszta-swiata-3698> (data wejścia: 30.06.2017).
7. Maister D.H., *Zarządzanie firmą usług profesjonalnych. Niezbędny podręcznik dla menedżerów firm usługowych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
8. *Monitoring branżowy. Rynek usług szkoleniowych*, 2016, <http://www.pkobp.pl/centrum-analiz/analizy-sektorowe/raporty-branzowe/monitoring-branzowy-rynek-uslug-szkoleniowych/> (data wejścia: 30.06.2017).
9. Mucha A., *System zapewnienia jakości usług rozwojowych dla przedsiębiorców i pracowników w perspektywie 2014-2020*, Prezentacja, Warszawa 2014.
10. Pocztownski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław 1996.
11. *Projektowanie gier i symulacji*, <http://www.shtraining.pl/projektowanie-gier-i-symulacji> (data wejścia: 30.06.2017).
12. Reynolds J., *Helping people to learn: Strategies for moving from training to learning*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2004.
13. *Rynek szkoleń w Polsce. Biznes. Raport Gazety Finansowej*, 2017, <https://gf24.pl/biznes-raport/item/556-rynek-szkolen-w-polsce> (data wejścia: 30.06.2017).
14. Sloman M., *Nowe zjawiska w świecie szkoleń*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.

15. *Techniki i tematy szkoleniowe w polskich przedsiębiorstwach*, <http://hrpolska.pl/szkolenia/czytelnia/techniki-i-tematy-szkoleniowe-w-polskich-przedsiębiorstwach-w-2016-roku.html> (data wejścia: 23.05.2017).
16. *Współczesna ekonomika usług*, S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

## **KORZYŚCI I OCZEKIWANIA STUDENTÓW WOBEC STAŻU I PRAKTYK STUDENCKICH**

**Streszczenie:** Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. W pierwszej części głównie zawarto definicje stażu oraz praktyk, zaprezentowano także różnice między stażem a praktykami. Druga część to część badawcza, którą stanowi analiza wyników uzyskanych z przeprowadzonych badań ankietowych wśród studentów z województwa podkarpackiego, którzy odbyli staże lub praktyki. W zakończeniu przedstawiono zalecenia praktyczne dotyczące organizacji praktyk i staży.

**Słowa kluczowe:** praktyka, staż, studenci, szkoła wyższa

## **BENEFITS AND STUDENTS' EXPECTATIONS TO INTERNSHIPS AND WORK PRACTICES**

**Summary:** The presented study is composed of theoretical and empirical part. The first part is a theoretical background and includes mainly definitions of internships and practices. The differences between internships and practices are also investigated. Research results are presented in the second part of the study. The survey was conducted among students who have held internships or traineeships in the Podkarpackie Voivodship. The practical recommendations on organization of internships and practices are presented in the conclusion.

**Key words:** students' practices, internship, students, higher education

## Wprowadzenie

Tematem niniejszego opracowania jest wskazanie korzyści i oczekiwań studentów z województwa podkarpackiego wobec staży i praktyk studenckich. Przyczyną podjęcia tematu jest rosnące zainteresowanie studentów takimi formami edukacji praktycznej, wynikające z wyzwań, jakie stawia rynek pracy w stosunku do absolwentów studiów wyższych. Uczestnictwo w praktykach lub stażach może dać studentom wiele korzyści, m.in.: zdobycie nowej wiedzy oraz nowych umiejętności, pozyskanie doświadczenia zawodowego, zwiększenie swoich szans na rynku pracy, otrzymanie referencji czy nawet nawiązanie kontaktów zawodowych. Korzyści, które uzyskują studenci podczas udziału w praktykach i stażach, dowodzą, jak ważną rolę mogą odgrywać one w kreacji ich rozwoju zawodowego.

Głównym celem badań było poznanie opinii studentów studiów ekonomicznych na temat kształcenia praktycznego, w tym oczekiwań w odniesieniu do staży i praktyk, korzyści, które wiążą się z ich odbyciem, a także czynników ograniczających uczestnictwo w wyżej wymienionych formach dokształcania praktycznego.

## Źródła i metody badań

Realizując podjęty problem badawczy, wykorzystano badania jakościowe. Zostały one przeprowadzone metodą sondażu diagnostycznego. Technika badań była ankieta, natomiast narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz ankiety.

Zastosowany w badaniach własnych kwestionariusz ankiety zawierał szesnaście pytań w części zasadniczej oraz cztery pytania obejmujące zmienne społeczno-demograficzne (metryczki). Pytania w kwestionariuszu były zróżnicowane. Dotyczyły one: oczekiwań studentów wobec staży i praktyk możliwości wykorzystania wiedzy, umiejętności i kompetencji nabytych w czasie studiów podczas odbywania praktyk lub staży możliwości nabycia nowej wiedzy, umiejętności i kompetencji wskutek odbycia praktyk (staży) oraz oceny tych umiejętności, wiedzy i kompetencji pod kątem istotności i przydatności dla przyszłego pracodawcy. Ostatnie pytanie kwestionariusza wiązało się z barierami w swobodnym dostępie do staży i praktyk, a także czynników zniechęcających studentów do uczestniczenia w nich.

Badania ankietowe zrealizowano w sposób tradycyjny, drukując formularz ankietowy i dostarczając go wybranym studentom, jednocześnie zwracając się z prośbą o rzetelne wypełnienie kwestionariusza. W badaniach zastosowano dobór nielosowy.

Badania przeprowadzono w roku akademickim 2016-17 wśród studentów Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego. Uczestniczyło w nich łącznie pięćdziesiąt dziewięć osób studiujących na I i II roku studiów uzupełniających magisterskich, z czego 58% stanowiły kobiety, a 48% mężczyźni.



Uzyskany materiał źródłowy zaprezentowano w postaci wykresów, czyli posłużono się graficzną metodą prezentacji danych liczbowych, przeliczając liczebności bezwzględne na wskaźniki struktury.

## Staże i praktyki w ujęciu teoretycznym

Praktyki są częścią programu formalnej edukacji i szkoleń, a zaczynają się już na poziomie ponadgimnazjalnym. Zapewniają systematyczne i długookresowe szkolenie, które łączy ze sobą praktyczne szkolenie zawodowe w miejscu pracy z teoretycznym kształceniem w placówce edukacyjnej lub ośrodku szkoleniowym. Praktyka ma na celu pomoc uczącemu się w zdobyciu pewnego zakresu wiedzy, umiejętności, a także kompetencji niezbędnych do wykonywania konkretnego zawodu. Wszystkie aspekty praktyk są najczęściej wyraźnie dookreślone w umowie praktyk, czyli dokumencie, który zazwyczaj jest umową na czas określony, a zawierany jest między uczniem a pracodawcą bądź, pośrednio, przez placówkę edukacyjną<sup>1</sup>.

Zarówno staże zawodowe, jak i praktyki mogą być odbywane w ramach programu studiów albo poza nim. Zawierają element edukacyjny, który jest ograniczony w czasie. Umożliwiają one udokumentowanie praktycznego doświadczenia w pracy w indywidualnym CV (*Curriculum vitae*), jak również zdobycie praktyki zawodowej w celu ułatwienia przejścia od kształcenia i szkolenia zawodowego do rynku pracy. Czas trwania staży na ogół jest krótki lub średni – od kilku tygodni do sześciu miesięcy, a w niektórych przypadkach wynosi jeden rok<sup>2</sup>. Tabela 1. przedstawia podstawowe różnice między praktykami a stażami.

---

<sup>1</sup> Kluczowe czynniki sukcesu, 2013. Informator dla osób współtworzących przepisy prawne oraz praktyków, Programy Praktyk i Staży w UE 27, <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=11348&langId=pl> (data wejścia: 25.04.2017).

<sup>2</sup> *Towards a Quality Framework on Traineeships – Second-Stage Consultation of the Social Partners at European Level under Article 154 TFEU*, Komisja Europejska, 2012, SWD(407) final, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1045&langId=pl&moreDocuments=yes> (data wejścia: 25.04.2017).

Tabela 1.  
Różnice między stażami a praktykami studenckimi

	Praktyki	Stáže
Zakres	Profil kształcenia i szkolenia zawodowego zapewniający wstępne kwalifikacje	Uzupełnienie programu edukacyjnego lub indywidualnego CV
Cel	Profil zawodowy/kwalifikacje	Udokumentowane doświadczenie praktyczne
Poziom szkole- nia	Szkolenie wstępne	Wspólne dla wszystkich form kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz studiów podyplomowych
Treść	Nabycie wstępnego zakresu wiedzy, umiejętności i kompetencji danego zawodu	Orientacja zawodowa i/lub na pracę/karierę, nabycie części wiedzy, umiejętności i kompetencji danego zawodu bądź profesji
Nauka podczas pracy	Równie ważna jak zajęcia	Zwykle jako uzupełnienie zajęć albo dodatkowa opcja
Czas trwania	Krótki, określony z góry	Różny, krótki i średni okres zwykle od miesiąca do sześciu
Status zatrud- nienia	Praktykant zatrudniony na podstawie umowy z pracodawcą lub szkołą	Stażysta zatrudniony najczęściej na umowę o pracę/inną umowę
Wynagrodzenia	Wynagrodzenie zróżnicowane, lecz często brak zapłaty	Zwykle wynagrodzenie – kwota wspólnie wynegocjowana bądź ustalona przez przepisy prawa
Nadzór	Silnie uregulowany, często na bazie trójstronnej	Nieuregulowany czy częściowo uregulowany
Podmioty zaan- gażowane	Często partnerzy społeczni, instytucje szkoleniowe	Osoby prywatne, firmy, instytucje państwowe i edukacyjne

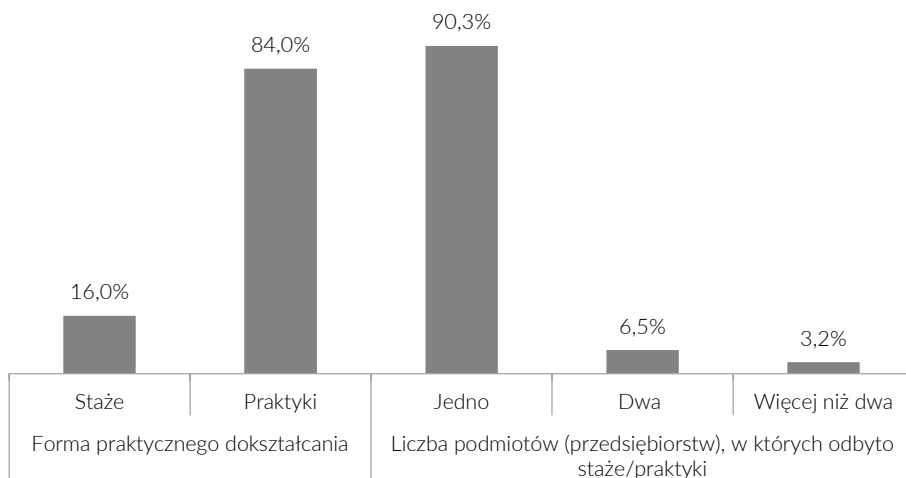
Źródło: *Study on a Comprehensive Overview on Traineeship Arrangements in Member States, Final Synthesis Report*, Komisja Europejska, 2012, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=pl&puBId=6717> (data wejścia: 25.04.2017).

## Praktyki i staże studenckie – wyniki badań ankietowych

Informacje ogólne o praktykach i stażach studenckich

Badania ankietowe zostały przeprowadzone wśród studentów kierunku ekonomicznego, którzy mieli możliwość odbycia praktyk lub stażu w trakcie nauki. Praktykę odbyło 84% respondentów. Pozostałe 16% odbywało staż. Ponad 90% ankietowanych odbyło praktykę lub staż tylko w jednym miejscu. Niewielka część studentów odbyła praktyki albo staż w więcej niż jednym przedsiębiorstwie (wykres 1.).

Wykres 1.  
Struktura respondentów ze względu na formę praktycznego doształcacia oraz na liczbę podmiotów, w których odbyli staże lub praktyki



Źródło: opracowanie własne.

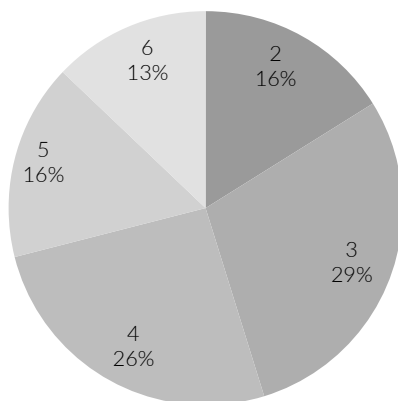
Tym samym można wskazać, że praktyki zawodowe są częściej wybieraną formą doskonalenia kompetencji wśród badanych studentów. Przyczyną tego może być obowiązek odbycia praktyki wynikający z przyjętego programu studiów.

#### Ocena oczekiwań studentów wobec staży i praktyk studenckich

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych można stwierdzić, że praktyki i staże spełniają oczekiwania studentów w średnim stopniu. W skali od 1 do 6 studenci najczęściej oceniali praktyki/staże na 3 i na 4 punkty (wykres 2.). Łącznie ocenę taką przypisało stażom i praktykom ponad 50% respondentów. Po 16,1% badanych oceniło odbyte staże i praktyki na średnim poziomie (2 lub 5).

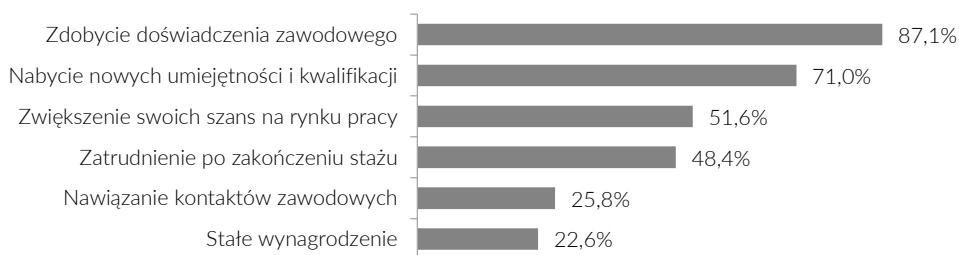
Wyniki badań wskazują, że głównym powodem, dla którego studenci zdecydowali się na odbycie stażu czy praktyk, była chęć zdobycia doświadczenia zawodowego. Drugą, pod względem znaczenia, przyczyną chęci odbycia stażu lub praktyki było nabycie nowych umiejętności i kwalifikacji. Ważne było także zwiększenie swoich szans na rynku pracy i zatrudnienie po zakończeniu stażu (wykres 3.). Studenci w większości nie kierowali się wolą nawiązania kontaktów zawodowych w realizacji stażu i praktyk. Niewielka ich część oczekiwała stałego wynagrodzenia w trakcie wykonywania zadań z danego zakresu. Tym samym można skonstatować, że dla badanych studentów zdobycie doświadczenia i nowych umiejętności w trakcie staży stanowi istotną wartość.

Wykres 2.  
Struktura ocen przypisanych odbytym stażom/praktykom przez respondentów



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 3.  
Oczekiwania respondentów wobec staży/praktyk



Źródło: opracowanie własne.

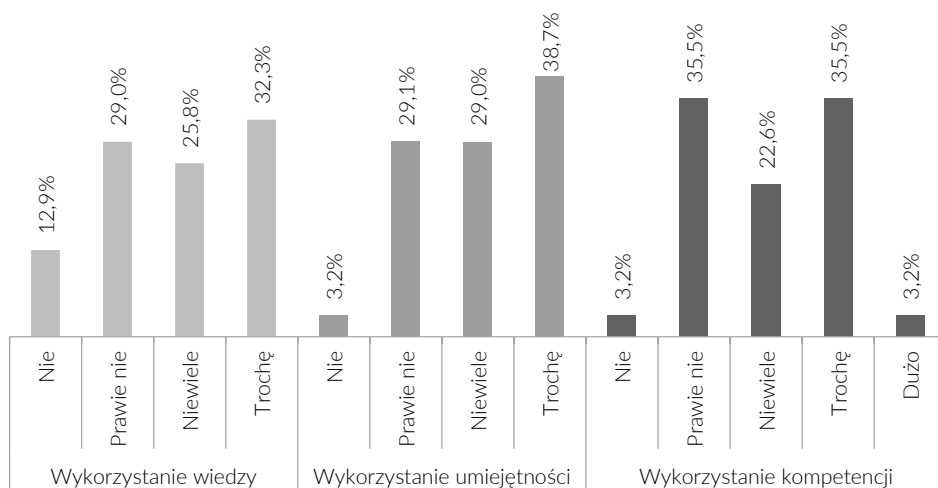
Możliwość wykorzystania wiedzy, kompetencji i umiejętności studentów w czasie praktyki/stażu

Kolejnym obszarem badań była ocena możliwości wykorzystania wiedzy, kompetencji i umiejętności studentów w czasie odbywania praktyk i staży. Jeden na trzech studentów uważał, że w czasie praktyki/stażu wykorzystał w pewnym stopniu (trochę) wiedzę zdobytą w toku studiów (32,3%), natomiast aż 29% studentów uznało, że prawie wcale nie wykorzystało wiedzy zdobytej w toku studiów, a 12,9%, że wcale nie wykorzystało wiedzy. Tak więc dla prawie 43% badanych wiedza zdobyta w toku studiów była mało przydatna w czasie odbywania stażu czy praktyki. Na nieco wyższym poziomie studenci deklarowali wykorzystanie umiejętności nabytych w trakcie studiów, choć wskaźnik ten nadal był na niskim poziomie. Większość ankietowanych studentów stwierdziła, że w czasie

odbywania staży/praktyk wykorzystała swoje umiejętności zdobyte w toku studiów trochę (38,7%) lub niewiele i prawie wcale (po 29%). Żaden ze studentów nie uznał, że wykorzystał swoje umiejętności w dużym stopniu. Jeśli chodzi o wykorzystanie kompetencji, duży odsetek studentów (35,5%) utrzymywał, że trochę wykorzystał swoje kompetencje. Taki sam odsetek respondentów zadeklarował jednak, że prawie w ogóle nie wykorzystał kompetencji zdobytych w czasie studiów.

Wykres 4.

Struktura respondentów ze względu na stopień wykorzystania podczas odbywania staży/praktyk, wiedzy, umiejętności i kompetencji nabytych w toku studiów



Źródło: opracowanie własne.

Na tej podstawie można stwierdzić, że studenci dość nisko ocenili stopień wykorzystania (w trakcie realizowanych staży/praktyk) zarówno wiedzy, umiejętności, jak i kompetencji nabytych w toku studiów. Jednak sytuacja taka może wynikać z różnych przesłanek, np. z braku odpowiednich warunków do ich wykorzystania, niedostosowania zakresu wiedzy, umiejętności i kompetencji nabywanych w trakcie kształcenia do potrzeb rynku pracy, jak również braku zdolności do ich wdrożenia w praktyce. Prezentowane badanie nie pozwoliło na zidentyfikowanie odpowiedzi na to pytanie i może stanowić interesujący kierunek dalszych badań.

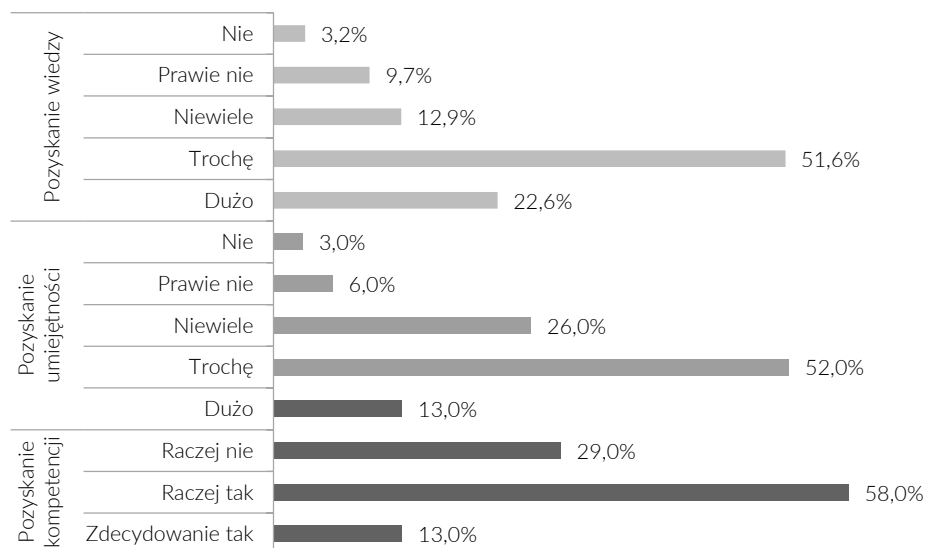
Pozyskanie nowej wiedzy, kompetencji i umiejętności przez studentów w czasie praktyki/stażu

Przedmiotem badań było również poznanie oceny stopnia pozyskania nowej wiedzy, kompetencji i umiejętności studentów w trakcie odbywania stażu lub praktyki. Ponad połowa ankietowanych studentów uznała, że w czasie praktyki

lub stażu pozyskała nową wiedzę w średnim (51,6%) lub dużym (22,6%) stopniu. Ponad 50% respondentów zadeklarowało, że podczas odbywania staży/praktyk zdobyło tylko trochę nowych umiejętności, a 26%, że niewiele. Tylko 13% osób z próby badawczej zadeklarowało, że nabyło umiejętności w znacznym (dużym) stopniu. W przypadku kompetencji nabytych podczas staży lub praktyk, około 70% badanych studentów stwierdziło, że je nabyło (odpowiedzi raczej tak i zdecydowanie tak). Z kolei, 29% studentów stwierdziło, iż nie nabyło żadnych nowych kompetencji społecznych (wykres 5).

Wykres 5.

Struktura respondentów ze względu na stopień pozyskania wiedzy, umiejętności i kompetencji w wyniku odbycia staży/praktyk



Źródło: opracowanie własne.

Ogółem można więc skonstatować, że studenci na podobnym poziomie ocenili stopień pozyskania wiedzy, umiejętności i kompetencji w wyniku odbywania staży / praktyk. Ponad połowa badanych uznała, że w wyniku odbycia tej formy doskonalenia pozyskała „trochę” wiedzy i umiejętności oraz, że wpłynęło to „raczej” na poziom ich kompetencji. Można zauważyć, że niewiele było odpowiedzi zdecydowanie potwierdzających taki wpływ. Podczas gdy co piąty badany wskazał, że w trakcie odbywania staży/praktyk nabył dużo nowej wiedzy. Zaledwie 13% respondentów uznało, że w zdecydowanym stopniu podniosło swoje kompetencje i umiejętności. Tym samym można sformułować konkluzję, że studenci oceniają wpływ odbywanych staży/praktyk na rozwój wiedzy, umiejętności i kompetencji na średnim poziomie.

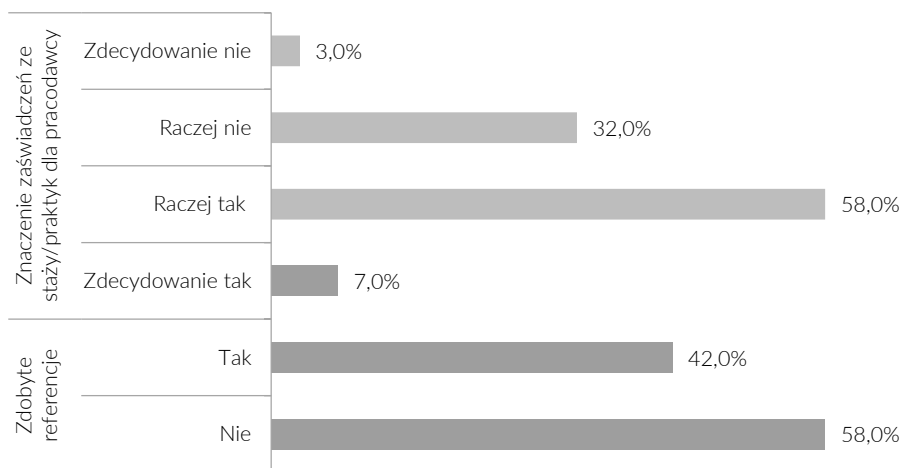
## Ocena istotności wiedzy, umiejętności i kompetencji zdobytych przez studentów w czasie praktyki/stażu

W dalszej części badania zmierzano do poznania opinii studentów na temat istotności zdobytego potwierdzenia odbycia stażu/praktyk dla ich sytuacji na rynku pracy. Ogółem studenci dość wysoko oceniali znaczenie wiedzy, umiejętności i kompetencji zdobytych w czasie praktyk /staży. Większość, tj. 65% ankietowanych studentów, sądziła, że zaświadczenie zdobyte podczas stażu czy praktyki miało duże znaczenie dla przyszłego pracodawcy (przeważała odpowiedź raczej tak – 58% wskazań). Nieco ponad jedna trzecia badanych stwierdziła jednak, że zaświadczenie takie miało małą wagę dla pracodawcy (wykres 6.).

Jeśli chodzi o referencje, to uzyskało je 58% respondentów. Czterech na dziesięciu studentów nawiązało podczas odbywania staży/praktyk kontakty zawodowe, ale aż 58% nie nawiązało ich wcale lub prawie wcale.

Wykres 6.

Struktura respondentów ze względu na ocenę wagi zaświadczeń ze staży/praktyk dla pracodawcy oraz ze względu na zdobyte referencje

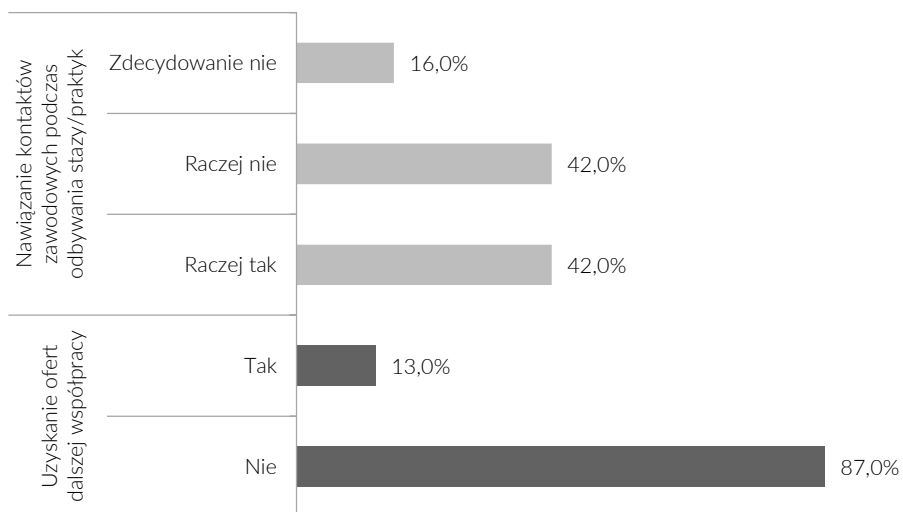


Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowanej większości respondentów (87%) nie zaproponowano dalszej współpracy z firmą, w której odbywali praktyki/staże. Zaledwie 13% studentów uzyskało ofertę dalszej współpracy (wykres 7.). Można również zauważyć, że niespełna połowa studentów zaznaczyła, że nawiązała kontakty zawodowe podczas odbywania staży/praktyk.

Wykres 7.

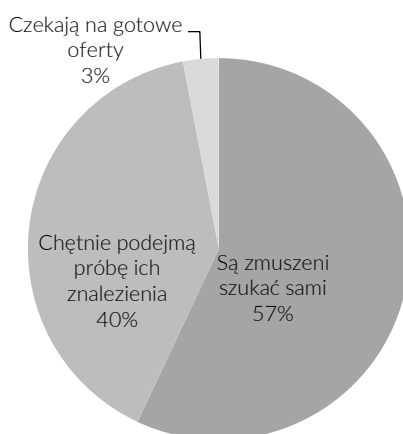
Struktura respondentów ze względu na nawiązane kontakty zawodowe podczas odbywania staży/praktyk oraz ze względu na uzyskane oferty dalszej współpracy



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 8.

Struktura respondentów ze względu na preferowany sposób poszukiwania ofert dotyczących staży/praktyk



Źródło: opracowanie własne.

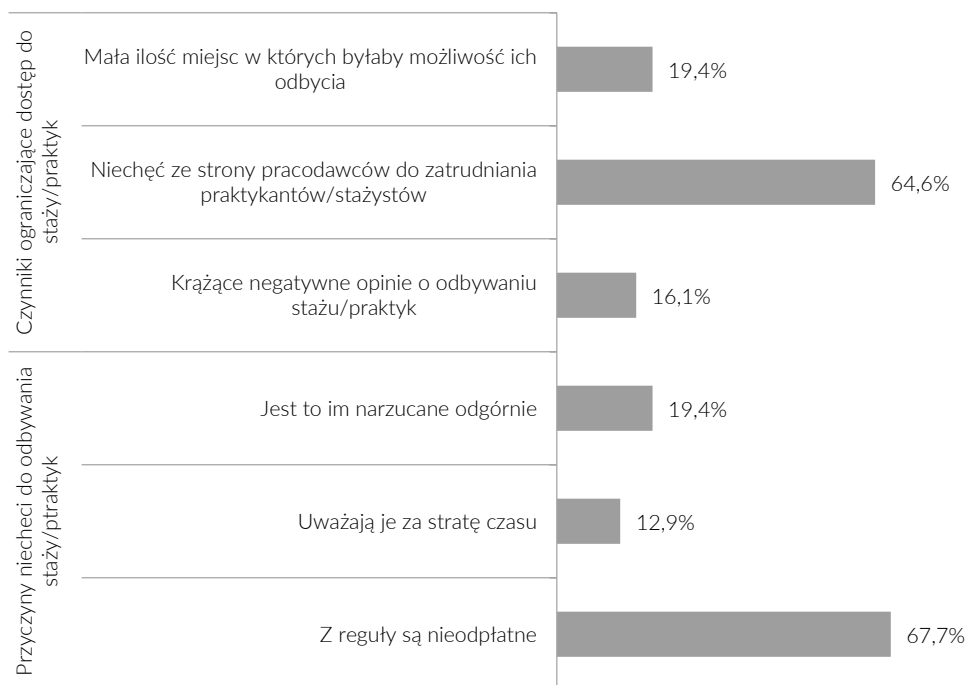


Respondenci zostali również zapytani o preferowany sposób poszukiwania ofert dotyczących staży/praktyk. Natomiast 57% badanych studentów odpowiedziało, iż sami są zmuszeni szukać oferty związanej ze stażami lub praktykami. Czterech na dziesięciu studentów zaznaczyło, że chętnie podejmowało próbę samodzielnego znalezienia miejsca, gdzie mogliby odbyć praktykę lub staż (wykres 8.). Oznacza to, że studenci w większości postrzegają proces poszukiwania miejsca do odbycia stażu/praktyki jako uciążliwy. Na tej podstawie można stwierdzić, iż jest to jedna z barier aktywności studentów w zakresie odbywania tej formy doskonalenia zawodowego.

#### Bariery w swobodnym dostępie do praktyk/staży

Badanych poproszono również o wskazanie czynników ograniczających odbycie staży czy praktyk oraz przyczyn niechęci studentów do uczestniczenia w wyżej wymienionych formach kształcenia praktycznego. Wyniki odpowiedzi zaprezentowano na wykresie 9.

Wykres 9.  
Struktura respondentów ze względu na rodzaj czynników ograniczających odbywanie staży/praktyk oraz przyczyny niechęci do ich odbywania



Źródło: opracowanie własne.

Za główną barierę w swobodnym dostępie do staży czy praktyk uznano niechęć pracodawców do zatrudniania stażystów (64,6% wskazań). Potwierdza to, że studenci postrzegali sam proces rekrutacji na staż/praktykę jako uciążliwy, co może negatywnie wpływać na ich motywację do odbywania tej formy doskonalenia zawodowego. Co piąty badany ocenił liczbę miejsc, w których istnieje możliwość odbycia stażu/praktyki, jako zbyt małą. To z kolei może sugerować, że studenci nie dysponowali wystarczającą możliwością wyboru w trakcie podejmowania decyzji o odbyciu stażu/praktyki. Ponad 16% badanych przyznało, że do odbywania stażów/praktyk zniechęcały ich negatywne opinie innych osób. Z kolei główną przyczyną niechęci studentów do korzystania z doksztalcania praktycznego był fakt, że jest ono nieodpłatne (67,7% wskazań). Niemal co piąty badany wskazał, że powodem niechęci do tego typu aktywności było odgórne narzucenie danego obowiązku.

## **Podsumowanie i zalecenia praktyczne**

Na podstawie przeprowadzonych badań można wnioskować, iż praktyki częściej są odbywane wśród studentów niż staże. Może to wiązać się z tym, iż uczelnie wyższe wymagają ich odbycia w czasie trwania toku studiów. W równej mierze staże, jak i praktyki najczęściej są odbywane tylko w jednym przedsiębiorstwie, a ich przebieg przeciętnie spełnia oczekiwania studentów. Dzięki badaniom zauważono również, że studenci w średnim stopniu wykorzystują wiedzę, kompetencje i umiejętności nabyte w trakcie studiów w czasie odbywania praktyk zawodowych. Badania nie pozwoliły jednak na rozpoznanie tego typu przyczyn. Może wynikać to bowiem zarówno z warunków realizacji stażu/praktyki, niedostosowania przekazywanej wiedzy, umiejętności i kompetencji do wymogów rynku pracy, jak i braku umiejętności wykorzystania wiedzy w praktyce.

W prowadzonych badaniach warto zwrócić uwagę na fakt, że omawiane formy doksztalcania nie spełniały wszystkich oczekiwań studentów, ale uważali oni, że zaświadczenie zdobyte po ich ukończeniu będzie miało znaczenie dla przyszłego pracodawcy. Tym samym praktyki/staże służyły poprawie sytuacji absolwentów studiów wyższych na rynku pracy.

Przeprowadzone badania wskazały na możliwość identyfikacji podstawowych obszarów doskonalenia procesu realizacji praktyk/staży zawodowych. Po pierwsze, istotne wydaje się podjęcie działań w celu zwiększenia zainteresowania studentów tą formą doskonalenia zawodowego. Działania takie mogą być podjęte w równej mierze przez przedsiębiorców (np. dzięki włączeniu studentów w bardziej wymagające czynności w przedsiębiorstwie, które umożliwią zdobycie nowej wiedzy, umiejętności czy kompetencji, ułatwienie dostępu do staży/praktyk zawodowych), jak i przez uczelnie wyższe (np. za sprawą pomocy studentom w identyfikacji pracodawcy). Niewątpliwie, istotne jest rozpoznanie przyczyn niskiego wykorzystania (w trakcie realizacji staży/praktyk) wiedzy, umiejętności i kompetencji zdobywanych przez studentów w trakcie studiów. Poznanie przy-

czyn takich opinii umożliwiłoby sformułowanie zaleceń w celu zwiększenia ich poziomu.

## Literatura

1. *Kluczowe czynniki sukcesu, 2013. Informator dla osób współtworzących przepisy prawne oraz praktyków. Programy Praktyk i Staży w UE 27*, <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=11348&langId=pl> (data wejścia: 25.04.2017).
2. *Study on a Comprehensive Overview on Traineeship Arrangements in Member States, Final Synthesis Report*, Komisja Europejska, 2012 <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=pl&pu bId=6717> (data wejścia: 25.04.2017).
3. *Towards a Quality Framework on Traineeships – Second-Stage Consultation of the Social Partners at European Level under Article 154 TFEU*, Komisja Europejska, 2012, SWD(407) final, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1045&langId=pl&more Documents=yes> (data wejścia: 25.04.2017).

Część IV

PROBLEMY Z ZAKRESU  
FINANSÓW I DZIAŁALNOŚCI  
INWESTYCYJNEJ

## **ZALEŻNOŚĆ MIĘDZY ZMIANĄ SALDA PRZEPŁYWÓW Z DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ A STOPĄ ZWROTU Z AKCJI NAJWIĘKSZYCH SPÓŁEK GIEŁDY PAPIERÓW WARTOŚCIOWYCH W WARSZAWIE**

**Streszczenie:** W niniejszym artykule zbadano zależność między zmianą operacyjnych przepływów pieniężnych netto spółek a stopami zwrotu z ich akcji. Autor postawił hipotezę, że związek zbadany za pomocą współczynnika korelacji liniowej Pearsona między podanymi zmiennymi jest jednokierunkowy. Za okres analizy przyjęto lata 2012-2015. Spółki zakwalifikowane do badania objęły emitentów akcji wchodzących w skład indeksów WIG20 i mWIG40. Na podstawie dokonanych obliczeń, zawierających zarówno bezwzględne, jak i względne zmiany przepływów operacyjnych i kursów akcji, nie stwierdzono silnej, dodatniej zależności liniowej między zmiennymi. Ponadto, w niektórych przekrojach analizy korelacja ta miała charakter ujemny.

**Słowa kluczowe:** operacyjne przepływy pieniężne, akcje, cena rynkowa

## **RELATIONSHIP BETWEEN THE CHANGE OF OPERATING CASH FLOWS AND STOCKS RETURN FIRMS LISTED ON WARSAW STOCK EXCHANGE**

**Summary:** This article explores the relationship between the change in operating cash flow of companies and their return rates. The author hypothesized that the relationship examined by Pearson's linear correlation coefficient between the given variables is unidirectional. The 2012-2015 period was adopted for the analysis period. Research includes shares listed in the WIG20 and mWIG40 indices. Based on the calculations covering both absolute and relative changes in operating flows and stock prices, there was no strong positive linear relationship between the variables. Also, in some cross-sectional analyzes, this correlation was negative.

**Key words:** operating cash flow, stocks, market price.

## Wprowadzenie

Generowane przez podmiot gospodarczy przepływy pieniężne są jednym z głównych czynników determinujących jego zdolność do kontynuacji działalności gospodarczej. Szczególnie ważne pod tym względem są przepływy pieniężne w obszarze operacyjnym, związane z podstawową działalnością. Wynikają one ze sprzedaży towarów, produktów lub usług wykazywanych jako wpływy oraz wydatków ponoszonych na: zakup materiałów, energii, wynagrodzenia i wszelkie wypłaty o charakterze publicznoprawnym<sup>1</sup>.

Saldo netto operacyjnych przepływów pieniężnych zawiera cenną informację m.in. o ocenie projektów inwestycyjnych, prognozie upadłości spółek czy wycenie instrumentów finansowych<sup>2</sup>. To ostatnie zastosowanie stanowi główny przedmiot niniejszego artykułu.

W artykule podjęto problem możliwości wyceny akcji spółek zgrupowanych z dwóch największych indeksów Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie na podstawie zmian sald netto przepływów z działalności operacyjnej. W tym celu przyjęto hipotezę, że istnieje istotna zależność między osiągniętymi przez wspomniane spółki stopami zwrotu a zmianami sald netto operacyjnych *cash flow* (przepływów pieniężnych). Uzyskanie potwierdzenia hipotezy wymagało zaprezentowania wartości pieniężnych przepływów operacyjnych wyżej wymienionych spółek w latach 2012-2015 wraz z ich zmianami. Do zweryfikowania jej niezbędne także było obliczenie stóp zwrotu z akcji zgrupowanych w indeksach WIG20 oraz mWIG40, jak również sprawdzenie, czy występuje między tymi zmiennymi istotna zależność korelacyjna. Analiza współzależności została przeprowadzona dzięki wykorzystaniu współczynnika korelacji liniowej Pearsona<sup>3</sup>.

### Przepływy z działalności operacyjnej spółek indeksów WIG20 i mWIG40 w latach 2012-2015

Zanim zostaną przedstawione rozważania dotyczące zweryfikowania hipotezy artykułu, nieodzowny zdaje się krótki opis ujmowania spółek rachunku przepływów pieniężnych w sprawozdaniu finansowym.

To element sprawozdania finansowego obowiązujący w Polsce od 1995 roku<sup>4</sup>. Zgodnie z artykułem 45 *Ustawy o rachunkowości*, obowiązek jego sporządzenia spoczywa m.in. na spółkach akcyjnych będących przedmiotem tego artykułu. Ten element opisu finansowych aspektów działalności ma na celu uwypu-

---

<sup>1</sup> B. Orliński, *Czynniki kształtujące przepływy pieniężne z działalności operacyjnej*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, Poznań 2013, vol. 1, nr 12, s. 73-86.

<sup>2</sup> D. Wędzki, *Cash Flow in Corporate Bankruptcy. A Literature Review*, „Operations Research & Decisions”, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2008, Issue 2, s. 87-104.

<sup>3</sup> M. Sobczyk, *Statystyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 237-243.

<sup>4</sup> M. Forfa, *Przepływy pieniężne w zarządzaniu finansami przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie, „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, 2009, nr 78, s. 248-251.

klenie zasady kasowej, bowiem saldo gotówkowe jest w mniejszym stopniu narażone na zniekształcenia. Ustawa ta zezwala na sporządzanie rachunku przepływów dzięki użyciu metody bezpośredniej lub pośredniej.

Ponadto, Vause<sup>5</sup> uważa, że rachunek przepływów pieniężnych stanowi najlepsze źródło informacji w zarządzaniu finansami. Rachunek zysków i strat nie przedstawia rzeczywistego stanu finansów przedsiębiorstwa. Rozbieżność ta jest widoczna zarazem w sferze operacyjnej – może występować różnica w czasie pomiędzy wpływami bądź wydatkami a transakcjami znajdującymi się w rachunku zysków i strat.

Uznaje się, że wskaźniki oparte na przepływach pieniężnych są bardziej miarodajne od bazujących na wartościach księgowych. Dostarczają one istotniejszych informacji, które można wykorzystać chociażby w kontekście zmienności kursów akcji<sup>6</sup>. Wielu autorów uznaje wielkość osiągniętych przepływów pieniężnych za jedną z najważniejszych miar dochodowości przedsiębiorstwa. Zakładając, że jego wartość ekonomiczna to suma zdyskontowanych, operacyjnych przepływów pieniężnych, można zauważyć istotny wpływ tych przepływów na wartość rynkową spółki. Wychodząc z tego założenia, należy przytoczyć znaczną ilość mierników opartych na przepływach pieniężnych służących wycenie wartości przedsiębiorstwa. Za przykład mogą posłużyć EVA (ekonomiczna wartość dodana) oraz MVA (rynkowa wartość dodana)<sup>7</sup>.

Przy szacowaniu wartości oraz ocenie innych aspektów działalności, np. płynności i elastyczności finansowej czy zdolności operacyjnej, zasadne jest oszacowanie sposobu gospodarowania środkami pieniężnymi, zwłaszcza w sferze operacyjnej<sup>8</sup>. Ocena salda gotówkowego jest szczególnie ważna w kontekście zdolności do regulowania wydatków operacyjnych. W sytuacji gdy jest ona negatywna, w przedsiębiorstwie mogą pojawić się problemy skutkujące utratą zdolności do rozwoju, a nawet późniejszą niewypłacalnością<sup>9</sup>.

Mając na uwadze cel artykułu, niezbędne było oszacowanie tych właśnie przepływów pieniężnych netto z działalności operacyjnej, które przedstawiono w tabeli 1. Ze względu na brak pełnych danych dotyczących wartości wymienionych przepływów, do badania korelacji zostały zakwalifikowane 52 spółki (wszystkie są uczestnikami indeksu WIG20 oraz 32 spółki z indeksu mWIG40 zgodnie z przynależnością ustaloną na dzień 01.03.2017)<sup>10</sup>.

---

<sup>5</sup> B. Vause, *Guide to Analysing Companies*, Economist Book, 4th edition, 2005, s. 201-202.

<sup>6</sup> A. Damodaran, *Finanse korporacyjne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 706-707.

<sup>7</sup> K. Pera, *Mierniki wartości przedsiębiorstwa inwestującego*, [w:] *Wartość przedsiębiorstwa inwestującego*, H. Henzel (red.), Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 41-67.

<sup>8</sup> E.A. Jr. Spiller, Ph. T. May, *Financial Accounting: Basic Concepts*, ed. 5<sup>th</sup>, Richard D. Irwin Inc., 1990, s. 727-728.

<sup>9</sup> M. Sierpińska, D. Wędzki, *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 35-40.

<sup>10</sup> [https://www.gpw.pl/indeksy\\_gieldowe?isin=PL9999999987&ph\\_tresc\\_glowna\\_start=show#portfel](https://www.gpw.pl/indeksy_gieldowe?isin=PL9999999987&ph_tresc_glowna_start=show#portfel) (data

Tabela 1.  
Przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej największych spółek Giełdy Papierów  
Wartościowych w Warszawie w latach 2012-2015 (w tys. zł)

WIG20				
Nazwa \ Rok	2012	2013	2014	2015
ALIOR	-374 256	10 031	-302 953	742 707
ASSECO	679 600	751 800	690 300	841 700
BZWBK	-1 603 790	266 644	4 516 725	-1 636 601
CCC	207 441	145 354	54 000	325 400
CYFROWY	781 367	802 700	1 973 900	2 887 700
ENEA	1 242 077	1 644 210	1 115 676	2 206 416
ENERGA	1 334 667	2 007 226	1 952 000	1 604 000
EUROCASH	669 815	541 960	245 687	978 000
KGHM	5 521 000	4 924 000	4 849 000	4 163 000
LOTOS	1 347 080	1 416 277	1 380 488	1 488 069
LPP	481 306	508 766	492 896	253 888
MBANK	3 551 574	-871 524	481 916	6 989 966
ORANGE	1 879 000	3 292 000	2 753 000	2 547 000
PEKAO	98 739	6 899 099	-5 238 396	-1 300 152
PGE	7 410 863	7 941 000	6 333 000	6 777 000
PGNIG	2 552 000	7 813 000	6 979 000	7 258 000
PKN ORLEN	3 089 000	5 540 000	3 187 000	5 354 000
PKO BP	1 405 075	-1 136 695	2 024 410	15 394 800
PZU	1 228 357	2 945 994	1 775 213	1 271 683
TAURON	3 479 051	4 079 082	2 617 907	3 387 458

mWIG40				
Nazwa \ Rok	2012	2013	2014	2015
AMICA	118 766	53 653	86 814	58 686
APATOR	97 913	41 398	94 264	57 122
BENEFIT	33 853	35 229	56 180	71 557
BOGDANKA	664 691	726 043	712 863	729 575
BORYSZEW	150 569	180 948	174 551	273 184

wejścia: 01.03.2017); [https://www.gpw.pl/indeksy\\_gieldowe?isin=PL9999999912&ph\\_tresc\\_glowna\\_start=show#portfel](https://www.gpw.pl/indeksy_gieldowe?isin=PL9999999912&ph_tresc_glowna_start=show#portfel) (data wejścia: 01.03.2017).



mWIG40				
Nazwa \ Rok	2012	2013	2014	2015
BUDIMEX	-44 147	373 145	486 062	699 259
CDPROJEKT	26 695	22 054	-3 231	371 618
CIECH	97 956	291 021	442 576	457 090
COMARCH	67 147	104 448	157 387	117 015
ECHO	212 119	218 913	98 186	164 862
EMPERIA	105 513	61 253	64 855	84 730
FORTE	71 545	80 071	34 005	78 164
GETIN NOBLE	-436 328	-3 205 272	216 701	-411 779
GPW	125 829	172 385	161 669	93 090
GRUPA AZOTY	543 780	990 497	819 781	1 630 226
GTC	322 462	291 215	306 591	305 882
HANDLOWY	1 125 538	360 123	1 573 139	1 779 386
ING	-1 540 900	3 063 500	-904 800	196 300
JSW	2 359 400	1 630 100	644 300	725 100
KĘTY	126 076	199 671	230 895	267 392
KRUK	-56 834	-37 181	-61 729	41 095
MILLENNIUM	3 856 571	2 965 573	-477 552	4 413 224
NETIA	541 386	575 271	623 396	497 028
NEUCA	124 920	27 696	202 556	180 402
ORBIS	119 084	158 489	192 302	291 292
PFLEIDERER	228 058	126 746	183 507	237 276
ROBYG	95 761	203 935	26 921	61 983
SANOK	74 816	107 105	133 547	108 424
STALPRODUKT	256 092	222 360	203 288	420 235
SYNTHOS	702 851	685 034	612 000	732 000
TRAKCJA	80 369	-25 704	95 461	319 776
WAWEL	71 978	75 159	100 894	114 654

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy danych: <https://www.emis.com/php/companies/overview/index> (data wejścia: 22.02.2017).

Saldo przepływów pieniężnych z działalności operacyjnej było dodatnie w ponad 90% zaprezentowanych przypadków. Pozostałe ujemne wskazania w głównej mierze dotyczyły spółek z sektora finansowego, u których taka sytuacja nie była zaskoczeniem. Natomiast 40 spółek w każdym z analizowanych okresów wykazywało dodatnie saldo przepływów operacyjnych. Ponadto, nie było spółki, która rokrocznie wykazywałaby ujemną jego wartość (jednak trzy na cztery

ujemne wskazania zauważono w przypadku dwóch spółek, tj.: GETIN NOBLE i KRUK). Szukanie zależności między osiąganą stopą zwrotu wyżej zaprezentowanych spółek a poziomem przepływów operacyjnych musi więc odbywać się na podstawie rocznych zmian w ich wartości.

Zmiany te charakteryzowały się znacznie większym zróżnicowaniem. W samym WIG20 występowała tylko jedna spółka (CYFROWY), która mogła wykazać się systematycznym zwiększaniem salda netto przepływów operacyjnych. Lepiej sytuacja wyglądała w indeksie mWIG40, gdzie aż 6 spółek (BENEFIT, BUDIMEX, CIECH, KĘTY, ORBIS i WAWEL) co roku odnotowywało wyższe jego wartości. Biorąc pod uwagę coroczne zmiany przepływów operacyjnych w latach 2012-2015, można zauważyć, że najgorszy był 2014 rok. W stosunku do 2013 roku aż 30 spółek (57,7%) zanotowało ujemną dynamikę w tym obszarze. Co ciekawe, aż 16 z nich należało do indeksu WIG20. Oznacza to, że tylko cztery spółki mogły wyróżnić się dodatnim saldem w tym okresie. Najkorzystniejsze zmiany odnotowano za lata 2015-2014, w których to 37 spółek (71,2%) wykazało dodatnie zmiany przepływów z działalności operacyjnej. Zaobserwowano również tendencję do wzrostu liczby spółek generujących dodatnie przepływy operacyjne w gronie tych zgrupowanych w indeksie mWIG40. Jednak nie można było tego powiedzieć o jednostkach będących składnikami indeksu WIG20. O ile zmiany w latach 2015 i 2013 były dodatnie dla ponad 70% z nich, to we wspomnianym 2014 roku odsetek ten wynosił zaledwie 20%. Świadczy to o dużej nieregularności salda przepływów z działalności operacyjnej, która mogła mieć wpływ na kształtowanie się wyceny rynkowej. Zależność tę przedstawiono w dalszej części artykułu.

## **Zmiany kursów akcji wraz z osiągniętymi stopami zwrotu spółek indeksów WIG20 i mWIG40 w latach 2012-2016**

Zanim zbadano zależność między zmianami sald przepływów operacyjnych spółek a ich wyceną rynkową, konieczne było obliczenie stóp zwrotu z akcji badanych przedsiębiorstw. Autor wykorzystał w tym celu logarytmiczną stopę zwrotu, której zastosowanie jest właściwe ze względu na permanentny sposób publikowania danych, którymi w tym przypadku były kursy akcji<sup>11</sup>. Na jej podstawie oszacowano stopy zwrotu z akcji wymienionych spółek w latach 2012-2016. Jednak przyjęto zróżnicowane okresy ich kalkulowania. Prezentowały się one następująco:

- cena z ostatniego dnia roku  $t$  w stosunku do ceny z ostatniego dnia roku  $t_{-1}$  (ujęto jako OKRES I);
- cena z ostatniego dnia marca roku  $t_{+1}$  w stosunku do ceny z ostatniego dnia marca roku  $t$  (okres ten został celowo dobrany, bowiem w tym okresie inwe-

---

<sup>11</sup> K. Pera, R. Buła, D. Mitrenga, *Modele inwestycyjne*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2014, s. 20-24.

storzy mieli szanse na wstępne rozeznanie w zmianie wartości salda przepływów z działalności operacyjnej spółek – OKRES II);

- cena ostatniego dnia roku  $t_{+1}$  w stosunku do ceny z ostatniego dnia roku  $t$  (zabieg przesunięcia w czasie obliczanej stopy zwrotu miał na celu ukazanie długoterminowej reakcji inwestorów na zmiany salda przepływów z działalności operacyjnej, przedstawione w raporcie za rok ubiegły – OKRES III).

Zgodnie z wyżej wymienioną metodologią, obliczone logarytmiczne stopy zwrotu ze spółek indeksów WIG20 oraz mWIG40 zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2.  
Logarytmiczne stopy zwrotu największych spółek Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie za wymienione okresy w latach 2012-2016 (w %)

WIG20								
Nazwa	Rok	XII 2013-XII 2012	III 2014-III 2013	XII 2014-XII 2013	III 2015-III 2014	XII 2015-XII 2014	III 2016-III 2015	XII 2016-XII 2015
ALIOR		26%	23%	-4%	-5%	-16%	-25%	-21%
ASSECO		1%	11%	10%	23%	11%	3%	-5%
BZWBK		47%	49%	-3%	-18%	-28%	-12%	11%
CCC		47%	62%	14%	33%	4%	-14%	39%
CYFROWY		19%	23%	15%	15%	-10%	-3%	16%
ENEA		-15%	8%	11%	3%	-30%	-33%	-17%
ENERGA		-	-	37%	33%	-60%	-64%	-33%
EUROCASH		9%	-29%	-23%	-20%	24%	49%	-21%
KGHM		-48%	-37%	-8%	10%	-54%	-46%	38%
LOTOS		-15%	-7%	-33%	-34%	6%	3%	35%
LPP		68%	45%	-22%	-23%	-26%	-25%	2%
MBANK		43%	46%	0%	-20%	-46%	-26%	7%
ORANGE		-22%	44%	-16%	-8%	-24%	-35%	-17%
PEKAO		7%	23%	-1%	-7%	-22%	-11%	-13%
PGE		-11%	12%	15%	10%	-39%	-40%	-20%
PGNIG		-1%	-22%	-15%	21%	14%	-3%	9%
PKN ORLEN		-19%	-17%	18%	32%	33%	22%	23%
PKO BP		7%	21%	-10%	-22%	-27%	-20%	3%
PZU		3%	6%	8%	13%	-36%	-32%	-2%
TAURON		-8%	20%	15%	-17%	-53%	-38%	-5%

mWIG40							
Nazwa \ Rok	XII 2013-XII 2012	III 2014-III 2013	XII 2014-XII 2013	III 2015-III 2014	XII 2015-XII 2014	III 2016-III 2015	XII 2016-XII 2015
AMICA	72%	83%	-3%	-15%	47%	15%	7%
APATOR	12%	29%	1%	11%	-12%	-45%	-9%
BENEFIT	32%	14%	-2%	26%	35%	22%	45%
BOGDANKA	-8%	5%	-27%	-40%	-107%	-78%	74%
BORYSZEW	-22%	7%	14%	28%	-20%	-22%	53%
BUDIMEX	63%	60%	7%	17%	32%	18%	2%
CDPROJEKT	104%	80%	-5%	25%	28%	27%	86%
CIECH	34%	37%	32%	51%	70%	26%	-39%
COMARCH	28%	6%	18%	31%	-1%	7%	42%
ECHO	28%	2%	5%	10%	-2%	-4%	-28%
EMPERIA	26%	7%	-42%	3%	33%	-8%	-5%
FORTE	112%	96%	29%	31%	4%	-2%	35%
GETIN NOBLE	40%	60%	-20%	-64%	-130%	-107%	79%
GPW	7%	0%	10%	21%	-24%	-22%	11%
GRUPA AZOTY	15%	5%	1%	29%	45%	17%	-46%
GTC	-28%	-6%	-32%	-25%	28%	23%	14%
HANDLOWY	7%	22%	2%	-5%	-40%	-18%	6%
ING	22%	38%	21%	3%	-18%	-12%	32%
JSW	-55%	-71%	-115%	-98%	-45%	-23%	184%
KĘTY	41%	45%	26%	30%	9%	7%	22%
KRUK	63%	34%	29%	50%	46%	30%	31%
MILLENNIUM	49%	62%	14%	-30%	-40%	-13%	-7%
NETIA	21%	19%	6%	15%	-3%	-17%	-16%
NEUCA	109%	58%	-25%	-167%	49%	190%	8%
ORBIS	6%	19%	9%	7%	34%	28%	17%
PFLEIDERER	77%	65%	12%	-7%	-17%	5%	31%
ROBYG	43%	54%	1%	-6%	23%	29%	7%
SANOK	83%	69%	19%	38%	10%	-13%	10%
STALPRODUKT	-1%	15%	79%	84%	-30%	-44%	56%
SYNTHOS	1%	-26%	-29%	-10%	-8%	-14%	18%
TRAKCJA	78%	-90%	-31%	201%	51%	26%	11%
WAWEL	44%	54%	-19%	-10%	14%	-21%	-8%

Źródło: opracowanie własne na podstawie notowań archiwalnych GPW w Warszawie zamieszczonych na stronie: [https://www.gpw.pl/notowania\\_archiwalne](https://www.gpw.pl/notowania_archiwalne) (data wejścia: 22.02.2017).

Jak można zauważyć na podstawie danych z tabeli 2., w analizowanych latach istniało duże zróżnicowanie rocznych stóp zwrotu. Najwyższą z nich odnotowała TRAKCJA (201%) za okres od ostatniego dnia marca 2015 roku do tego samego dnia 2014 roku. Po drugiej stronie znalazły się papiery spółki NEUCA. W tym samym okresie TRAKCJA odnotowała roczną stopę zwrotu -167%. Obie te spółki należały do mWIG40, co mogło implikować pewną zależność o większej rozpiętości zmian wycen rynkowych tych spółek w stosunku do emitentów zgrupowanych w WIG20. Potwierdziły to najbardziej skrajne roczne stopy zwrotu zaobserwowane w ramach tego indeksu. Najslabsza ENERGA odnotowała zniżkę kursu w wysokości „zaledwie” – 64% w okresie marzec 2016 – marzec 2015, natomiast najsilniejsze LPP w okresie grudzień 2013 – grudzień 2012 stopę zwrotu na poziomie 68%.

W badanych siedmiu okresach stwierdzono aż 73 wskazania ujemnej rocznej stopy zwrotu w spółkach indeksu WIG20. Stanowiło to blisko 53% wszystkich odczytów w ramach tego benchmarku. Najslabszą spółką notowaną w jego ramach było ORANGE, które aż w sześciu z siedmiu badanych okresów wykazywało ujemną stopę zwrotu. Natomiast dodatnią stopę zwrotu najczęściej można było zauważyć w wierszach spółek ASSECO i CCC, które zanotowały ją, podobnie jak ORANGE, w sześciu z siedmiu okresów.

Korzystniej sytuacja wyglądała w przypadku spółek indeksu mWIG40. Zaledwie 70 odczytów z 224 (31,25%) było ujemnych. Co prawda, w tym gronie również znalazła się spółka, która, poza jednym odczytem, miała ujemne (JSW) pozostałe wskazania stóp zwrotu, jednak aż cztery spółki (BUDIMEX, KĘTY, KRUK, ORBIS) w każdym z badanych okresów wykazywały dodatnią stopę zwrotu. Ponadto, aż u siedmiu emitentów (BENEFIT, CDPROJEKT, CIECH, COMARCH, FORTE, GRUPA AZOTY, ROBYG), notowanych w indeksie mWIG40, w analizowanym okresie w sześciu na siedmiu przypadkach zauważono wzrost kursu. Jednak należy pamiętać, że w indeksie mWIG40 rozpiętość rocznych stóp zwrotu była większa, co mogło implikować podwyższony poziom ryzyka.

## **Ocena zależności zmiany przepływów z działalności operacyjnej i wyceny rynkowej największych spółek notowanych na GPW w Warszawie**

Po rozpoznaniu wartości przepływów pieniężnych netto z działalności operacyjnej oraz osiągniętych stóp zwrotu największych spółek GPW, zasadne jest podjęcie próby odpowiedzi na pytanie, jak silna jest zależność pomiędzy wspomnianymi zmiennymi? Niniejsze badanie nie jest pierwszym, które stara się rozstrzygnąć tę kwestię. Już Charitou i Ketz szukali zależności między przepływami pieniężnymi a wyceną rynkową spółek<sup>12</sup>. Także Stefański próbował znaleźć wpływ zmian salda operacyjnych przepływów pieniężnych na cenę rynkową akcji

---

<sup>12</sup> A. Charitou, E. Ketz, *An empirical examination of cash flow measures*, „Abacus” 1991, vol. 27, no. 1, s. 51-64.

na przykładzie spółek przemysłowych<sup>13</sup>. Fazzari, Hubbard i Petersen zajęli się natomiast stworzeniem metodologii badań podejmowanych w przedsiębiorstwach decyzji inwestycyjnych, przyjmując założenie o istnieniu korelacji między skłonnością do inwestycji a przepływami pieniężnymi. Zatem podjęte w niniejszym artykule rozważania mają szczególne podłoże uzasadniające ich celowość<sup>14</sup>.

Przechodząc do próby odpowiedzi, czy pomiędzy wspomnianymi zmiennymi istnieje zależność, obliczono współczynniki korelacji liniowej Pearsona dla wymienionych spółek, które zaprezentowano w tabeli 3. Ujęto w niej współczynniki liczone dla wspomnianych trzech okresów badawczych. Przedstawiają one korelacje kolejno dla: bezwzględnej zmiany przepływów z działalności operacyjnej i bezwzględnej zmiany kursu akcji danej spółki (PEARSON I), bezwzględnej zmiany operacyjnych przepływów oraz logarytmicznej stopy zwrotu za poszczególne okresy (PEARSON II), a także zmianę względną poziomu przepływów i wspomnianej stopy zwrotu (PEARSON III) w latach 2012-2015.

Tabela 3.  
Korelacja między zmianami przepływów z działalności operacyjnej a zmianą wyceny rynkowej spółek indeksów WIG20 i mWIG40 w latach 2012-2015, według różnych przekrojów czasowych

Współczynnik korelacji Okres	PEARSON I		PEARSON II			PEARSON III			
	<b>WIG20</b>								
OKRES I	0,08	-0,05	-0,08	-0,03	-0,09	-0,18	-0,07	0,05	-0,03
OKRES II	0,08	-0,06	-0,09	0,03	-0,12	-0,20	0,08	0	0,04
OKRES III	-0,19	-0,06	0,07	-0,04	-0,07	0,02	0,19	-0,05	0
<b>mWIG40</b>									
OKRES I	-0,10	-0,04	0,05	-0,08	-0,08	-0,01	0,14	-0,18	0,04
OKRES II	-0,02	0	0,06	0,01	-0,01	0,01	0,12	-0,08	0,10
OKRES III	-0,06	0,08	0,09	-0,16	-0,13	0,24	0,27	0,16	0,22

Źródło: opracowanie własne.

<sup>13</sup> A. Stefański, *Przepływy pieniężne z działalności operacyjnej spółek giełdowych a cena rynkowa akcji*, [w:] *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka. Tom 2*, A. Kopiński, T. Słoński, B. Ryszawska (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 346-354.

<sup>14</sup> S. Fazzari, R. Hubbard, B. Petersen, *Financing Constraints and Corporate Investment*, „Brookings Papers on Economic Activity”, vol. 1988, no. 1 (1988), s. 141-206.

Współczynnik korelacji liniowej Pearsona przyjmuje wartości z przedziału  $<-1;1>$ . Wartości skrajne oznaczają silne liniowe zależności pomiędzy badanymi zmiennymi, odpowiednio odwrotnie proporcjonalne dla wartości  $-1$ , a wprost proporcjonalne dla odczytu na poziomie. Wskazania na poziomie zbliżonym do 0 świadczą o całkowitym braku związku liniowego pomiędzy zmiennymi. Taka sytuacja jest obserwowana powyżej.

Zarówno dla spółek zgrupowanych w WIG20, jak i mWIG40 w żadnym z badanych okresów przedstawionych w części drugiej, przy wykorzystaniu trzech różnych ujęć zmiennych, nie można było zauważyć nawet słabej zależności. Ponadto, blisko 60% obliczonych współczynników wykazało niewielką, ujemną korelację liniową. Należałoby to interpretować w następujący sposób: zwiększenie (zmniejszenie) salda przepływów pieniężnych z działalności operacyjnej skutkowało spadkiem (wzrostem) ceny rynkowej największych spółek notowanych na GPW. Sytuacja ta zdaje się dość nieprawdopodobna, bowiem można byłoby spodziewać się, że generowanie większej gotówki z podstawowej działalności korzystnie wpłynie na wycenę rynkową.

Poszukując dalszych zależności korelacyjnych, zbadano również związek zmian salda przepływów operacyjnych ze zmianą ceny rynkowej w poszczególnych makrosektorach, do których były przyporządkowane analizowane spółki, zgodnie z nową klasyfikacją sektorową GPW<sup>15</sup>. Oszacowania prezentuje tabela 4. Pominięto w niej spółki z makrosektora ochrony zdrowia, gdyż w badanej grupie znalazło się tylko jedno takie przedsiębiorstwo (NEUCA).

Tabela 4.

Korelacja między zmianami przepływów z działalności operacyjnej a zmianą wyceny rynkowej spółek indeksów WIG20 i mWIG40 w latach 2012-2015, według przynależności do makrosektorów

Współczynnik korelacji Okres	PEARSON I			PEARSON II			PEARSON III		
	<b>FINANSE</b>								
OKRES I	-0,10	-0,25	-0,21	-0,04	-0,01	-0,19	0,03	0,04	-0,05
OKRES II	-0,15	-0,21	-0,13	-0,34	-0,21	-0,21	0,07	-0,07	-0,11
OKRES III	-0,24	-0,12	0,25	-0,30	-0,23	0,33	-0,32	-0,16	0,21

<sup>15</sup> Uchwała w sprawie klasyfikacji sektorowej spółek giełdowych oraz spółek, których instrumenty finansowe wprowadzane są do alternatywnego systemu obrotu z dnia 15.12.2016 roku, nr 1343/2016, Zarząd Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie.

<b>PALIWA I ENERGIA</b>									
OKRES I	0,82	0,81	0,6	0,51	0,59	0,34	0,26	0,32	0,12
OKRES II	-0,49	-0,62	-0,64	-0,29	-0,29	-0,30	-0,35	-0,10	-0,13
OKRES III	0,16	-0,18	0,14	0,60	-0,74	-0,22	0,62	-0,74	-0,23
<b>DOBRA KONSUMPCYJNE</b>									
OKRES I	0,71	0,73	-0,22	0,30	0,19	0,68	-0,10	-0,06	0,79
OKRES II	-0,01	-0,01	0,09	-0,40	-0,47	0,46	-0,52	-0,59	0,55
OKRES III	0,43	0,43	-0,44	0,37	-0,23	-0,06	0,36	-0,13	0,63
<b>CHEMIA I SUROWCE</b>									
OKRES I	0,31	0,13	-0,09	0,44	0,41	-0,27	0,27	0,14	-0,21
OKRES II	0,29	0,25	0	0,82	0,73	0,25	0,63	0,52	0,41
OKRES III	0,67	0,64	0,19	0,61	0,65	0,58	0,29	0,34	0,53
<b>HANDEL I USŁUGI</b>									
OKRES I	-0,49	-0,24	-0,44	-0,98	0,78	-0,21	-0,35	0,11	0,80
OKRES II	0,13	0,41	0,34	0,33	0,79	0,89	0,11	0,11	0,80
OKRES III	0,24	0,66	0,52	0,23	0,63	0,67	-0,29	0,07	0,13
<b>TECHNOLOGIE</b>									
OKRES I	-0,11	-0,11	-0,15	0,08	0,42	0,33	0,09	0,24	-0,01
OKRES II	0,09	-0,02	-0,25	0,67	0,37	0,13	0,60	0,30	-0,07
OKRES III	-0,42	-0,02	-0,47	-0,89	0,88	-0,94	-0,50	0,43	0,89
<b>PRODUKCJA PRZEMYSŁOWA I BUDOWLANO-MONTAŻOWA</b>									
OKRES I	0,64	0,74	0,79	0,80	0,65	0,35	0,82	0,60	0,54
OKRES II	0,41	0,77	0,55	0,26	0,72	0,52	-0,42	0,98	0,46
OKRES III	0,97	0,98	0,98	0,32	0,71	0,68	0,35	0,69	0,23

Źródło: opracowanie własne.

Obserwując współczynniki w poszczególnych sektorach, nie sposób przeoczyć znacznej dodatniej zależności między zmianą salda operacyjnych przepływów a kształtowaniem się kursu w spółkach z makrosektora produkcji przemysłowej i budowlano-montażowej. Tylko jeden odczyt w tej grupie wskazywał korelację ujemną. Zwiększaniu salda przepływów towarzyszył zatem wzrost kursów emitentów należących do tego makrosektora. Słabszy, aczkolwiek umiarkowany, dodatni związek liniowy odnotowano wśród przedsiębiorstw z branży chemii i surowców. Nieco słabszą, podobną zależność stwierdzono również w gronie spółek z grupy handlu i usług. W okresie I analizy umiarkowana zależność liniowa była zauważalna wśród przedstawicieli makrosektora paliw i energii. W kolejnych jednak nastąpiło odwrócenie tendencji i współczynnik zaczął przyjmować wartości ujemne. Trudno o stwierdzenie jakiegokolwiek zależności liniowej w pozostałych makrosektorach, szczególnie w grupie technologii oraz dóbr konsumpcyjnych.



cyjnych. Wartości współczynników w tych branżach wykazywały bardzo dużo zróżnicowanie.

Na podstawie danych z tabeli 4., problematyczne jest jednoznaczne stwierdzenie istnienia wyraźnego, liniowego związku między zmianą przepływów netto z działalności operacyjnej a wyceną rynkową spółek z analizowanych makrosektorów GPW w Warszawie. Jedynie w sektorach produkcji przemysłowej i budowlano-montażowej oraz chemii i surowców można było zauważyć, w różnych okresach analizy, ścisły związek między saldem operacyjnych *cash flow* a stopami zwrotu. Należy zatem skonstatować, że wycena akcji na podstawie zmian salda operacyjnych przepływów pieniężnych byłaby możliwa tylko w przypadku niektórych sektorów.

## Podsumowanie

Przeprowadzona analiza przepływów netto z działalności operacyjnej spółek indeksów WIG20 i mWIG40 w latach 2012-2015 w zdecydowanej większości przypadków świadczyła o ich dodatnim poziomie. Wyjątkiem było tylko kilka przypadków z sektora finansowego. Jednakże poziom zmian w badanym okresie nie był już tak łatwy do jednoznacznego określenia. Jeden okres charakteryzował się zmianami *in plus* w poziomie operacyjnych przepływów, podczas gdy w innym sytuacja wyglądała inaczej. Jedynie można było zauważyć wzrost ilości spółek o dodatnim saldzie tychże przepływów pieniężnych w gronie spółek mWIG40.

Analizując osiągnięte logarytmiczne stopy zwrotu w różnych przekrojach czasowych badanego okresu, można było zauważyć kilkusetprocentowe rozpiętości w wynikach, zwłaszcza widoczne w odniesieniu do mniejszych spółek. W rzeczy samej, to jednak największe spółki rodzimego parkietu w większości przypadków notowały niższe stopy zwrotu.

We wstępie niniejszego opracowania przyjęto hipotezę o istnieniu istotnej zależności między stopami zwrotu osiągniętymi przez wspomniane spółki a zmianami sald netto operacyjnych *cash flow*. Następnie dokonano obliczeń współczynnika korelacji liniowej Pearsona, obejmującego zarówno ujęcie zmian względnych, jak i bezwzględnych analizowanych czynników. Jednakże, poza spółkami należącymi do makrosektora produkcji przemysłowej i budowlano-montażowej (umiarkowanie silna, liniowa zależność dodatnia), w żadnym z pozostałych przekrojów analizy nie wykazano równie istotnego związku. Co ciekawe, w pewnej części podmiotów poddanych badaniu zauważono różnokierunkowy charakter korelacji pomiędzy zmiennymi. Mimo to zaobserwowane zależności miały charakter raczej wybiórczy i o niewielkiej sile. Trudno zatem mówić o silnym, jednokierunkowym związku zmiany salda przepływów z działalnością operacyjną z oceną rynkowej akcji spółek indeksów WIG20 i mWIG40, a co za tym idzie, przyjęta hipoteza musi zostać odrzucona. Zaproponowana metoda zależności nie może służyć wycenie rynkowej akcji na polskiej giełdzie.

## Literatura

1. Damodaran A., *Finanse korporacyjne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
2. Fazzari S., Hubbard R., Petersen B., *Financing Constraints and Corporate Investment*, „Brookings Papers on Economic Activity”, vol. 1988, no. 1.
3. Forfa M., *Przepływy pieniężne w zarządzaniu finansami przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie, „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, 2009, nr 78.
4. <https://www.emis.com/php/companies/overview/index> (data wejścia: 22.02.2017).
5. [https://www.gpw.pl/indeksy\\_gieldowe?isin=PL9999999987&ph\\_tresc\\_glowna\\_start=show#portfel](https://www.gpw.pl/indeksy_gieldowe?isin=PL9999999987&ph_tresc_glowna_start=show#portfel) (data wejścia: 01.03.2017).
6. [https://www.gpw.pl/indeksy\\_gieldowe?isin=PL9999999912&ph\\_tresc\\_glowna\\_start=show#portfel](https://www.gpw.pl/indeksy_gieldowe?isin=PL9999999912&ph_tresc_glowna_start=show#portfel) (data wejścia: 01.03.2017).
7. [https://www.gpw.pl/notowania\\_archiwalne](https://www.gpw.pl/notowania_archiwalne) (data wejścia 22.02.2017).
8. Orliński B., *Czynniki kształtujące przepływy pieniężne z działalności operacyjnej*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 2013, vol. 1, nr 12.
9. Sobczyk M., *Statystyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
10. Pera K., *Mierniki wartości przedsiębiorstwa inwestującego*, [w:] *Wartość przedsiębiorstwa inwestującego*, Henzel H. (red.), Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
11. Pera K., Buła R., Mitrenga D., *Modele inwestycyjne*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2014.
12. Charitou A., Ketz E., *An empirical examination of cash flow measures*, „Abacus”, 1991, vol. 27, no. 1.
13. Sierpińska, M., Wędzki, D., *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
14. Spiller E.A. Jr., May Ph. T., *Financial Accounting: Basic Concepts*, 5<sup>th</sup> ed., Richard D. Irwin Inc., 1990.
15. Stefański A., *Przepływy pieniężne z działalności operacyjnej spółek giełdowych a cena rynkowa akcji*, [w:] *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka. Tom 2*, Kopiński A., Słoński T., Ryszawska B. (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
16. *Uchwała w sprawie klasyfikacji sektorowej spółek giełdowych oraz spółek, których instrumenty finansowe wprowadzone są do alternatywnego systemu obrotu z dnia 15.12.2016 roku*, nr 1343/2016, Zarząd Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie.
17. Vause B., *Guide to Analysing Companies*, Economist Books, 4th edition, 2005.
18. Wędzki D., *Cash Flow in Corporate Bankruptcy. A Literature Review*, „Operations Research & Decisions”, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2008, Issue 2.

## OCENA ZAKRESU INFORMACJI NADZORCZEJ ZAWARTEJ W BAZYLEJSKICH PAKIETACH SPRAWOZDAWCZYCH

**Streszczenie:** Kryzys gospodarczy lat 2008-2009 uwypuklił niedoskonałości ówczesnego mechanizmu nadzorczego nad bankami. Brak wczesnej reakcji i odpowiednich narzędzi kontroli spowodował eskalację kryzysu niemal we wszystkich krajach rozwiniętych. Odpowiedzią na zaistniałą sytuację stała się Bazyla III, której rozwiązania w zakresie kapitału i oceny ryzyk stały się podstawą dzisiejszej oceny bezpieczeństwa banków. Ocena ta nie ogranicza się jednak do weryfikacji kluczowych wskaźników – jej elementem jest szczegółowa analiza informacji zawartych w pakietach sprawozdawczych. Wszystkie instytucje są zarówno biorcami informacji, jak i jej dawcami. W przypadku głównych instytucji, jakimi są banki, chodzi o informacje przeznaczone dla szerokiego kręgu odbiorców (np. raporty roczne) oraz informacje, do których dostarczania instytucje są zobowiązane regulacjami prawnymi. Artykuł odnosi się do drugiego rodzaju informacji, czyli tych, które są wymagane przez instytucje nadzorcze. Jego celem jest przegląd zakresu informacji ujętych w bazylejskich pakietach sprawozdawczych wraz z jednoczesnym ukazaniem złożoności owych pakietów.

**Słowa kluczowe:** sprawozdawczość bankowa, pakiety sprawozdawcze, BASEL III

## ASSESSMENT OF SUPERVISORY INFORMATION CONTAINED IN BASEL'S REPORTING PACKAGES

**Summary:** The economic crisis of the years 2008-2009 has highlighted the imperfections of the banking supervisory mechanism of that time. The lack of an early response and adequate control tools has caused crisis escalation in almost all developed countries. Basel III, whose solutions in terms of capital and risk assessment have become the basis of today's bank security assessment, responded to the situation. This assessment is not limited to the verification of key indicators – its element is the detailed analysis of the information contained in the reporting packages. All institutions are both, information recipients of and its providers. For key institutions such as banks, it is about information intended for a wide audience (e.g. annual reports) and information which institutions are under a legal obligation to supply. This article refers to the second type of information, required by the supervisory authorities. Its aim is to review the scope of the information contained in Basel's reporting packages while showing the complexity of these packages.

**Key words:** Bank reporting, reporting packages, BASEL III

## Wprowadzenie

W dobie kryzysów gospodarczych informacje nadzorcze stają się kluczowym narzędziem umożliwiającym przeciwdziałanie tym negatywnym zjawiskom. Zakres i obszar informacji nadzorczej przez lata ewoluował, przybierając dziś postać bloku pakietów sprawozdawczych, uregulowanych siecią aktów prawnych, wyraźnie widocznych podczas analizy unijnego rynku bankowego.

Nadrzędnym celem niniejszego opracowania jest przedstawienie podstawowych pakietów sprawozdawczych wraz z określeniem ich zakresu merytorycznego. Zakres ten wskazuje na jednoznaczne obszary zainteresowań ze strony nadzorców. Tym samym pozwala określić, jakie zadania w zakresie przeciwdziałania kryzysom są stawiane przed bankami. Za cel pośredni opracowania obrano ukazanie złożoności unijnej informacji nadzorczej, szczególnie istotnej z racji zarzutu przeregulowania.

Badaniem został objęty unijny rynek bankowy, jednolity pod względem wprowadzonych regulacji prawnych. Jednocześnie przedstawiono zarys historyczny obejmujący chronologię tworzenia europejskiego systemu nadzorczego.

### Aspekty prawne implementacji bazylejskich pakietów sprawozdawczych

Kryzys finansowy lat 2008-2009 uwidocznił braki w nadzorze nad instytucjami finansowymi w krajach Unii Europejskiej. Międzynarodowy Fundusz Walutowy oszacował, że w latach 2007-2010 odpisy sektora bankowego na złe kredyty hipoteczne i papiery wartościowe, wyemitowane na ich bazie, w Europie osiągnęły poziom 1 275 mld USD i stanowiły około 56% odpisów z tego tytułu w skali gospodarki światowej<sup>1</sup>. Poszczególne rządy największych gospodarek Unii Europejskiej decydowały o dokapitalizowaniu kolejnych instytucji finansowych, które stanęły na krawędzi bankructwa. Jednocześnie zaczęto zastanawiać się nad stworzeniem narzędzi, które uniemożliwiłyby zaistnienie podobnej sytuacji w przyszłości. W tym celu po raz kolejny w historii sięgnięto po pomoc Bazylejskiego Komitetu do spraw Nadzoru Bankowego (Basel Committee on Banking Supervision – BCBS).

Początki tego organu sięgają 1974 roku, kiedy w wyniku upadku Herstatt Banku, na skutek zmaterializowania się ryzyka rozliczeniowego, grupa krajów G-10 utworzyła pod auspicjami Banku Rozrachunków Międzynarodowych stały komitet – Bazylejski Komitet do spraw Regulacji Bankowości i Procedur, czyli protoplastę dzisiejszego Komitetu Bazylejskiego. Jego celem stało się dążenie do wypełniania luk w systemie nadzoru bankowego. Efektem prac komitetu była Bazylea I opublikowana w 1988, a mianowicie pierwsze porozumienie w zakresie wymagań kapitałowych dla banków. Opublikowane przepisy nie miały mocy

---

<sup>1</sup> D. Kowalczyk, *Zmiany w europejskim nadzorze bankowym po kryzysie finansowym*, „Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance”, vol. 13 nr. 3, Sopot 2015, s. 34.

prawnej i z założenia dotyczyły tylko instytucji o charakterze międzynarodowym. Jednak nie przeszkodziło to w rozpowszechnieniu głównych założeń (utrzymanie minimalnego poziomu relacji kapitału do aktywów ważonych ryzykiem kredytowym na poziomie 8%) w większości krajów na świecie, gdyż implementowano je do prawa krajowego, uwzględniając specyfikę danych systemów prawnych i bankowych<sup>2</sup>. Druga, znacząca intensyfikacja prac Komitetu Bazylejskiego miała miejsce po upadku Barrings Banku w 1995, kiedy to zmaterializowało się ryzyko operacyjne w postaci nieracjonalnych transakcji jednego z pracowników tego banku. Powstała Nowa Umowa Kapitałowa (NUK), która zdecydowanie wyraźnie przebudowała obowiązujące standardy i stworzyła kompleksowe rozwiązania w zakresie standardów kapitałowych i zarządzania ryzykiem banków. Implementacja do prawa europejskiego odbyła się dzięki *Dyrektywie 2006/48/WE* i *Dyrektywie 2006/49/WE*. Charakter prawny dyrektyw zobowiązywał kraje członkowskie do implementacji postanowień jej zapisów, lecz pozostawił cały szereg tzw. opcji narodowych, jednocześnie kładąc nacisk na nadzór nieskonsolidowany, zorientowany wokół krajowego nadzoru bankowego<sup>3</sup>.

Najnowszy kryzys, który z kolei można utożsamiać z upadkiem Lehman Brothers, ukazując słabe strony nadzoru bankowego, przyczynił się do stworzenia systemowej instytucji na poziomie całej Unii Europejskiej, której głównym celem jest europejski nadzór finansowy. Europejski System Nadzoru Finansowego, gdyż o nim mowa, powołano do życia 1 stycznia 2011 roku i w jego skład weszły:

- Europejska Rada do sprawy Ryzyka Systemowego,
- Wspólny Komitet Europejskich Urzędów Nadzoru,
- organy nadzoru państw członkowskich,
- Europejski Urząd Nadzoru Bankowego – EBA,
- Europejski Urząd Nadzoru Ubezpieczeń i Pracowniczych Programów Emerytalnych – EIOPA,
- Europejski Urząd Nadzoru Giełd i Papierów Wartościowych – ESMA.

Dla nadzoru bankowego szczególnie istotny jest EBA – organ niezależny, odpowiadający przed: Komisją Europejską, Radą Europejską i Parlamentem Europejskim. Jego zadaniem jest czuwanie nad przestrzeganiem regulacji ostrożnościowych i organizowanie nadzoru nad systemem banków w Unii Europejskiej<sup>4</sup>.

Podstawą obecnego porządku prawnego w zakresie nadzoru bankowego jest tzw. pakiet Basel III, na który składa się *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/36/UE* z dnia 26 czerwca 2013 roku oraz *Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013* z dnia 26 czerwca roku. Dyrektywa uchyliła dwie dyrektywy implementujące NUK i tak jak one normuje jedynie podstawowe kwestie: w tym przypadku w zakresie warunków dopuszczenia instytucji kredytowych do działalności oraz nadzoru ostrożnościowego nad instytucjami kredy-

---

<sup>2</sup> [www.knf.gov.pl/crd/pakiet\\_crd4\\_historia.html](http://www.knf.gov.pl/crd/pakiet_crd4_historia.html) (data wejścia: 25.03.2017).

<sup>3</sup> M. Dzieliński, *Wpływ nowych regulacji kapitałowych na konkurencyjność polskich banków*, Zeszyty i Studia NBP nr 229, Warszawa 2008, s. 16-17.

<sup>4</sup> D. Kowalczyk, *Zmiany w europejskim...*, op. cit., s. 36-37.

towymi i firmami inwestycyjnymi. W praktyce zapisy te są wdrażane do krajowych przepisów z możliwością ich zaadaptowania do specyfiki danego kraju. Odmienna sytuacja jest z rozporządzeniem. To z dniem 1 stycznia 2014 roku zaczęło obowiązywać we wszystkich krajach Unii Europejskiej. Swoim zakresem tematycznym objęło przede wszystkim szczegółowe opisy metod wyznaczania funduszy własnych i wyliczania wymogów kapitałów – część II – III (tabela 1.). Wprowadzono także nowe aspekty podejścia ostrożnościowego w zakresie dźwigni finansowej (część VII) czy płynności (część VI).

Tabela 1.  
Struktura Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013

Zakres merytoryczny rozporządzenia	Umieszczenie w rozporządzeniu
Część I – Przepisy ogólne	Art. 1 – 24
Część II – Fundusze własne	Art. 25 – 91
Część III – Wymogi kapitałowe	Art. 92 – 386
Część IV – Duże ekspozycje	Art. 387 – 403
Część V – Ekspozycje z tytułu przeniesionego ryzyka kredytowego	Art. 404 – 410
Część VI – Płynność	Art. 411 – 428
Część VII – Dźwignia finansowa	Art. 429 – 430
Część VIII – Ujawnienie informacji przez instytucje	Art. 431 – 455
Część IX – Akty delegowane i wykonawcze	Art. 456 – 464
Część X – Przepisy przejściowe, sprawozdania, przeglądy i zmiany	Art. 465 – 520
Część XI – Przepisy końcowe	Art. 521

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 roku w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych, zmieniające rozporządzenie (UE) nr 648/2012* (Dz. U. L 176 z 27.06.2013, s. 1).

Pakiet Basel III określił zakres merytoryczny wymagań nowego, ogólnoeuropejskiego nadzorczy. Jednak nie dostarczał jeszcze praktycznych wytycznych w zakresie szczegółowego zbioru danych, które banki są zobowiązane przekazywać nadzorowi. Wymogi te zostały przedstawione w *Rozporządzeniu wykonawczym Komisji (UE) nr 680/2014 z dnia 16 kwietnia 2014 roku*. Rozporządzenie ustanowiło wykonawcze standardy techniczne dotyczące sprawozdawczości nadzorczej instytucji, grupując zakresy danych tematycznie w tzw. pakiety sprawozdawcze. Jednocześnie zdefiniowano szczegółowy zakres merytoryczny tych sprawozdań, jak również ich strukturę techniczną. Co najważniejsze, definicje i zakres informacji dla wszystkich krajów Unii Europejskiej są wspólne, a to umożliwia nie tylko kontrolę, ale także porównywalność danych na całym obszarze Wspólnoty, co dodatkowo zapewniają jednolite, kwartalne okresy sprawozdawcze.

## Finansowy pakiet sprawozdawczy FINREP

Jednym z podstawowym narzędzi oceny kondycji banków jest sprawozdanie finansowe. Sprawozdanie to odzwierciedla operacje przeprowadzone przez bank, które kształtują jego bilans i wyniki finansowe. Banki są zobligowane do sporządzania (na zamknięcie roku obrotowego i upublicznienia po przyjęciu przez walne zgromadzenia akcjonariuszy) czterech podstawowych sprawozdań finansowych, tj.: bilansu, rachunku zysków i strat, rachunku przepływu środków pieniężnych oraz sprawozdania ze zmian w kapitale własnym. Podstawą przygotowania tego typu sprawozdań są Międzynarodowe Standardy Rachunkowości oraz Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (MSR/MSSF) wdrożone w Unii Europejskiej. Tylko w określonych przypadkach banki mogą korzystać z krajowych standardów rachunkowości, jednak nie dotyczy to międzynarodowych korporacji. Międzynarodowe Standardy Rachunkowości i Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej nie przewidują wzorów sprawozdań finansowych, lecz pozostawiają w tej kwestii swobodę sporządzającym je podmiotom, dzięki czemu dany podmiot ma możliwość zaprezentowania specyfiki swojego funkcjonowania, choć utrudnia to dokonywanie analizy porównawczej banków<sup>5</sup>.

Implementacja Basel III i związane z nią wdrożenie *Rozporządzenia wykonawczego nr 680/2014* nałożyły na banki obowiązek dostarczenia skonsolidowanego sprawozdania finansowego – FINREP. Rozwiązanie to po raz pierwszy wymusiło na bankach przekazywanie informacji w ściśle określonych ramach, którego stosowane MSR/MSSF nie wymagały. Sama metodologia i zakres definicji bezpośrednio odnosi się do wytycznych MSR/MSSF. Unia Europejska, biorąc pod uwagę także mniejsze instytucje, które z racji przyjętych standardów rachunkowości mają prawo sporządzania swoich sprawozdań według krajowych standardów, wdrożyła równorzędny pakiet formularzy FINREP przeznaczony dla nich. Wprowadzenie obowiązkowego pakietu FINREP pozwoliło uzyskać niezwykle istotną w odniesieniu do nadzoru porównywalność banków w zakresie danych finansowych na poziomie całej Unii Europejskiej.

Z racji zgodności metodologicznej z wytycznymi MSR/MSSF, zakres merytoryczny sprawozdania FINREP jest praktycznie zbieżny z informacjami, jakie inwestorzy i inni interesariusze mogą znaleźć w sprawozdaniach finansowych publikowanych na giełdzie. Mimo to istnieją pewne różnice, na które składają się: brak prezentacji rachunku przepływów środków pieniężnych czy odmienne podejście do konsolidacji, które w przypadku pakietu FINREP jest dokonywane według podejścia ostrożnościowego, a więc z wyłączeniem instytucji niefinansowych. Istotny jest także fakt całkowitego braku informacji opisowej w sprawozdaniu FINREP, które z kolei stanowi nieodłączony element sprawozdania giełdo-

---

<sup>5</sup> M. Iwanowicz-Drozdowska, W. L. Jaworski, Z. Zawadzka, *Bankowość. Zagadnienia podstawowe*, Poltex, Warszawa 2010, s. 212.

wego. Banki w sprawozdaniu giełdowym mają możliwość skomentowania poszczególnych pozycji swojego sprawozdania.

Sprawozdanie FINREP, dostarczające szeregu danych nadzorcy, to dla banku konkretny zestaw informacji. W procesie implementacji bank musiał najpierw przeanalizować blisko 5 tys. pól zagregowanych w 65 formularzach (tabela 2.). W zależności od skali działalności danej instytucji finansowej, zakres finalnie przekazywanych danych jest odmienny, niemniej obrazuje to skalę nakładu pracy, jaką musiały i muszą ustawicznie wykonywać komórki sprawozdawcze banków.

Tabela 2.  
Zakres danych sprawozdania FINREP dla banków stosujących MSR/MSSF

Grupa	Zakres merytoryczny	Lp.	Pola
F 01	Bilans – aktywa, zobowiązania, kapitał własny	3	103
F 02	Rachunek zysków i strat	1	69
F 03	Sprawozdania z całkowitych dochodów	1	36
F 04	Podział aktywów finansowych według instrumentów i według sektorów kontrahentów	5	311
F 05	Podział kredytów i zaliczek według produktów	1	60
F 06	Podział kredytów na rzecz przedsiębiorstw niefinansowych według kodów NACE	1	38
F 07	Aktywa finansowe podlegające utracie wartości	1	261
F 08	Podział zobowiązań finansowych	2	134
F 09	Zobowiązania do udzielenia pożyczki, gwarancje finansowe i inne zobowiązania	2	45
F 10	Instrumenty pochodne przeznaczone do obrotu	1	113
F 11	Instrumenty pochodne – rachunkowość zabezpieczeń	1	197
F 12	Zmiany w odpisach aktualizujących	1	285
F 13	Otrzymane zabezpieczenia i gwarancje	3	27
F 14	Hierarchia wartości godziwej	1	185
F 15	Usunięcie z bilansu zobowiązania finansowego związanego z przeniesionymi aktywami	1	188
F 16	Podział pozycji w rachunku zysków i strat	7	109
F 17	Uzgodnienia zakresów konsolidacji na podstawie rachunkowości i CRR	3	80
F 18	Ekspozycje normalne i zagrożone	1	1151
F 19	Ekspozycje wstrzymane	1	812
F 20	Podział pod względem geograficznym	7	276
F 21	Rzeczowe aktywa trwałe/ WNiP – leasing operacyjny	1	9
F 22	Zarządzanie aktywami, usługi przechowywania i inne funkcje usługowe	2	45
F 30	Działalność pozabilansowa – udziały w jednostkach niepodlegających konsolidacji	2	46
F 31	Jednostki powiązane	2	105



Grupa	Zakres merytoryczny	Lp.	Pola
F 40	Struktura grupy	2	27
F 41	Wartość godziwa	3	69
F 42	Rzeczowe aktywa trwałe i WNiP	1	9
F 43	Rezerwy	1	49
F 44	Programy określonych świadczeń i świadczenia pracownicze	3	25
F 45	Podział wybranych pozycji rachunku zysków i strat	3	19
F 46	Sprawozdanie ze zmian w kapitale własnym	1	200
	SUMA	65	5 083

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) nr 680/2014 z dnia 16 kwietnia 2014 r. ustanawiające wykonawcze standardy techniczne dotyczące sprawozdawczości nadzorczej instytucji zgodnie z rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013* (Dz. U. L 191 z 28.06.2014, s. 1) – załącznik III.

Pakiet FINREP, jako element wdrażanego pakietu ostrożnościowego dla instytucji kredytowych, w swym zakresie kładzie nacisk na specyfikę tego typu instytucji, a więc na obszar kredytowy generujący ryzyko.

### **Przekroje prezentacji informacji z zakresu: kapitału, ryzyka kredytowego, rynkowego i operacyjnego**

Zgodnie z *Rozporządzeniem wykonawczym Komisji (UE) nr 680/2014* informacje z zakresu adekwatności kapitałowej zostały ujęte w dwóch głównych pakietach sprawozdawczych, tj. COREP i LR. Pakiet COREP zawiera informacje dotyczące funduszy własnych oraz dane w zakresie ekspozycji na ryzyko: kredytowe, operacyjne i rynkowe. Tym samym dostarcza pełnego zakresu analitycznego do wyliczenia współczynnika adekwatności kapitałowej (CAR) – jednej z najbardziej znanych miar systemu bankowego<sup>6</sup>. Pakiet LR zawiera dane dotyczące nowego, wprowadzonego przez BASEL III, wskaźnika dźwigni (*Leverage Ratio*). Jest on obliczany jako miara kapitału podzielona przez miarę ekspozycji całkowitej instytucji<sup>7</sup>, czyli w przeciwieństwie do CAR, nie uwzględnia on wag ryzyka związanego z poszczególnymi kategoriami aktywów.

Pakiet COREP zawiera 29 arkuszy sprawozdawczych, które łącznie obejmują 6 604 pola (oprócz wielowymiarowości, ze względu na wyodrębnioną prezentację geograficzną czy listę podmiotów grupy – tabela 3.). W pierwszych czterech banki są zobligowane do przedstawiania szczegółowych informacji w zakresie kapitałów własnych (prezentacja składników kapitału wraz z uwzględnieniem pozycji z zakresu korekt regulacyjnych). Aspektowi kapitałów, czyli licznikowi współczyn-

<sup>6</sup> M. Capiga, *Zarządzanie bankiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 99.

<sup>7</sup> *Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych, zmieniające rozporządzenie (UE) nr 648/2012*, art. 429, pkt. 2 (Dz. U. L 176 z 27.06.2013, s. 1).

nika CAR, nadzorca unijny dedykuje zaledwie 5% pól. Pozostała część obejmuje kwestię aktywów i całej procedury przydzielania im odpowiednich wag.

Przypisaniu aktywom wag z tytułu ryzyka kredytowego i prezentacji danych z tego zakresu nadzorca dedykuje 63% pól danych całego pakietu COREP (zakres formularzy C 06 – C 14). Wyraźnie jest tutaj rozdzielone przedstawianie danych ze względu na metodę oceny rozmiarów ryzyka kredytowego stosowaną przez bank. Zarówno metoda wewnętrznych ratingów (IRB), jak i metoda standardowa jest dopuszczona przez BASEL III, a o jej wyborze decydują indywidualnie banki. Jednak może zdarzyć się, że bank przyjmie rozwiązanie mieszane (w Polsce np.: ING Bank Śląski<sup>8</sup>), zobowiązując się tym samym do prezentacji danych tak samo w zakresie metody IRB, jak i metody standardowej. Większość danych z zakresu ryzyka kredytowego jest dedykowana aspektowi sekurytyzacji (blisko dwie trzecie pól obszaru ryzyka kredytowego i prawie 40% pól całego pakietu COREP). Nie jest to przypadkowe, gdyż właśnie nieracjonalne wykorzystywanie sekurytyzacji, czyli rynkowej sprzedaży papierów wartościowych zabezpieczonych przyszłymi wpływami gotówkowymi z aktywów lub samymi aktywami pożyczkobiorcy<sup>9</sup>, było jedną z przyczyn kryzysu finansowego.

Tabela 3.  
Zakres danych pakietu sprawozdawczego COREP

Grupa	Zakres merytoryczny	Lp.	Pola
C 01	Fundusze własne	1	99
C 02	Wymogi w zakresie funduszy własnych	1	75
C 03	Współczynniki kapitałowe	1	12
C 04	Pozycje uzupełniające	1	107
C 05	Przepisy przejściowe	2	243
C 06	Wypłacalność grupy	1	50
C 07	Ryzyko kredytowe i ryzyko kontrahenta według metody standardowej	1	479
C 08	Ryzyko kredytowe i ryzyko kontrahenta według metody IRB	2	392
C 09	Podział ekspozycji pod względem geograficznym	3	400
C 10	Ryzyko kredytowe – kapitał własny	2	36
C 11	Ryzyko rozliczenia/dostawy	1	38
C 12	Ryzyko kredytowe sekurytyzacyjne – metoda standardowa	1	840
C 13	Ryzyko kredytowe sekurytyzacyjne – metoda IRB	1	1850
C 14	Szczegółowe informacje na temat sekurytyzacji	1	48
C 16	Ryzyko operacyjne	1	49
C 17	Ryzyko operacyjne – straty brutto według linii biznesowych	1	302

<sup>8</sup> Informacje o charakterze jakościowym i ilościowym dotyczące adekwatności kapitałowej oraz zmiennych składników wynagrodzeń Grupy Kapitałowej ING Banku Śląskiego S.A. za rok 2016, s. 10, [www.ingbank.pl/\\_files/1116914](http://www.ingbank.pl/_files/1116914) (data wejścia: 28.04.2017).

<sup>9</sup> P. Niczyporuk, *Bankowość. Zagadnienia*, Temida2, Białystok 2011, s. 305.

Grupa	Zakres merytoryczny	Lp.	Pola
C 18	Ryzyko rynkowe: ryzyko pozycji z tytułu rynkowych instrumentów dłużnych według metody standardowej	1	136
C 19	Ryzyko rynkowe: szczególne ryzyko z tytułu sekurytyzacji według metody standardowej	1	595
C 20	Ryzyko rynkowe: szczególne ryzyko z tytułu korelacyjnego portfela handlowego według metody standardowej	1	473
C 21	Ryzyko rynkowe: ryzyko pozycji związane z papierami kapitałowymi według metody standardowej	1	42
C 22	Ryzyko rynkowe: ryzyko walutowe według metod standardowych	1	180
C 23	Ryzyko rynkowe: ryzyko cen towarów według metod standardowych	1	66
C 24	Modele wewnętrznego ryzyka kredytowego	1	56
C 25	Ryzyko związane z korektą wyceny kredytowej	1	36
	TOTAL	29	6 604

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) nr 680/2014 z dnia 16 kwietnia 2014 r. ustanawiające wykonawcze standardy techniczne dotyczące sprawozdawczości nadzorczej instytucji zgodnie z rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013* (Dz. U. L 191 z 28.06.2014, s. 1) – załącznik I.

Zakres danych związanych z przypisaniem wag i prezentacją ryzyka operacyjnego oraz rynkowego stanowi odpowiednio 5% i 24% pól sprawozdawczości COREP. Nadzorca najwięcej uwagi zwraca tutaj na aspekt ryzyka walutowego, a więc na jeden z elementów składowych ryzyka rynkowego, gdzie szczególny nacisk kładzie na prezentację pozycji walutowej w rozbięciu na 34 waluty.

Pakiet sprawozdawczy LR, po aktualizacji założeń przez europejskiego nadzorcę<sup>10</sup>, składa się z 6 arkuszy i obejmuje 214 pól. Dotyczy głównie wyliczenia wskaźnika LR, ze szczególnym uwzględnieniem ekspozycji z zakresu instrumentów pochodnych oraz transakcji finansowania papierów wartościowych. Pakiet ten jest ściśle skorelowany z pakietem COREP, na co wskazuje zarówno zakres merytoryczny (kapitał, ekspozycja kredytowa), jak i zakres formuł walidacyjnych zdefiniowanych przez EBA, czyli zbiór zasad zapewniających spójność prezentowanych danych.

Oprócz przytoczonych dwóch kluczowych pakietów sprawozdawczych w zakresie adekwatności kapitałowej, jeszcze wprowadzono dwa samodzielne pakiety mające charakter uzupełniający, a mianowicie:

- a) IP Losses – prezentujący informację z zakresu strat z tytułu udzielonych kredytów zabezpieczonych nieruchomościami (1 arkusz – 45 pól);

<sup>10</sup> *Rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) nr 2016/428 z dnia 23 marca 2016 r. zmieniające rozporządzenie wykonawcze (UE) nr 680/2014 ustanawiające wykonawcze standardy techniczne dotyczące sprawozdawczości nadzorczej instytucji w odniesieniu do wskaźnika dźwigni* (Dz. U. L 83 z 31.03.2016, s. 1).

- b) LE (*Large Exposures*) – prezentacja klientów, w stosunku do których bank posiada dużą ekspozycję kredytową (6 arkuszy, 125 pól dla każdego klienta spełniającego warunki dużej ekspozycji).

### Płynnościowe pakiety sprawozdawcze

Implementacja zapisów rozporządzenia 575/2013 z zakresu płynności, a więc zdolności banku do wywiązywania się ze swoich zobowiązań w każdym czasie<sup>11</sup>, to nie tylko wprowadzenie nowych wskaźników płynności, takich jak: LCR (*Liquidity Coverage Ratio*), NSFR (*Net Stable Funding Ratio*) czy mniej rozpoznawanych w literaturze AE (*Asset Encumbrance*). To także implementacje szczegółowej sprawozdawczości nadzorczej w tym obszarze, stanowiące blisko 5 tys. pól (tabela 4.) zawartych w trzech niezależnych pakietach obejmujących łącznie 16 formularzy.

Tabela 4.  
Zakres danych w zakresie płynności – sprawozdawczość EBA

Grupa	Zakres merytoryczny	Lp.	Pola
<b>LCR</b>			
C 72	Pokrycie wypływów netto – aktywa płynne	1	152
C 73	Pokrycie wypływów netto – wypływy	1	405
C 74	Pokrycie wypływów netto – wpływy	1	453
C 75	Pokrycie wypływów netto – transakcje zabezpieczające SWAP	1	916
C 76	Pokrycie wypływów netto – obliczenia	1	38
<b>NSFR</b>			
C 60	Stabilne finansowanie – pozycje wymagające stabilnego finansowania	1	1389
C 61	Stabilne finansowanie – pozycje zapewniające stabilne finansowanie	1	113
<b>AE</b>			
F 32	Aktywa Obciążone – ogólne informacje o obciążeniu	4	259
F 33	Aktywa Obciążone – dane dotyczące zapadalności	1	39
F 34	Aktywa Obciążone – obciążenie warunkowe	1	39
F 35	Aktywa Obciążone – emisja obligacji zabezpieczonych	1	39
F 36	Aktywa Obciążone – dane szczegółowe	2	851
	SUMA	16	4 693

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) nr 680/2014 z dnia 16 kwietnia 2014 r. ustanawiające wykonawcze standardy techniczne dotyczące sprawozdawczości nadzorczej instytucji zgodnie z rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013* (Dz. U. L 191 z 28.06.2014, s. 1) – załącznik XII i załącznik XVI.

<sup>11</sup> P. Klepková-Vodová, *Bank liquidity and profitability in the polish banking sector*, Zeszyty Naukowe WSFiP nr 1, Bielsko-Biała 2016, s. 22.

Obecna sprawozdawczość w zakresie wskaźnika pokrycia płynności (LCR) *de facto* jest już drugą wersją, którą wprowadził unijny nadzorca. *Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) nr 2015/61* oraz *Rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) nr 2016/322* definiuje wymagania nadzorcze poprzez wprowadzenie 5 arkuszy sprawozdawczych, które obejmują 42% całości pól z zakresu płynności. Ponadto, sprawozdawczość z tego zakresu multiplikuje się w przypadku instytucji, która posiada zobowiązania w walucie innej niż waluta sprawozdania, przekraczające lub równe 5% łącznych zobowiązań<sup>12</sup>. Poszczególne formularze prezentują szczegółowe dane pozwalające określić: aktywa płynne instytucji (w podziale na 61 kategorii zdefiniowanych przez nadzorcę) przewidywane w okresie trzydziestu dni wpływy oraz przewidywane w tym samym okresie wypływy środków. Tutaj nadzorca ściśle definiuje kolejno 139 kategorii możliwych wpływów, jak również 52 kategorie wpływów. Dodatkowo ogólnie wszystkim tym pozycjom są nadawane zdefiniowane wagi. Taki zestaw danych jest dopiero podstawą do wyliczenia wskaźnika LCR, przez który rozumie się stosunek aktywów płynnych do wpływów netto<sup>13</sup> (uwzględniających wpływy), z jednoczesnym wykorzystaniem ewentualnej, dodatkowej prezentacji z uwagi na zaangażowanie w określone waluty.

W zakresie sprawozdawczości, związanej ze stabilnym finansowaniem, europejski nadzorca wyraźnie rozdziela dwie kluczowe pozycje wskaźnika NSFR na dwa formularze sprawozdawcze. Pozycje wymagające stabilnego finansowania, a więc mianownik wskaźnika NSFR, są zdefiniowane przez 179 kategorii, gdzie za istotne przyjmuje się rozdzielenie pozycji obciążonych w podziale na okresy oraz pozycji wolnych od obciążeń. Pozycje zapewniające stabilne finansowanie, czyli licznik wskaźnika stabilnego finansowania, są zdefiniowane w formularzu sprawozdawczym w 35 kategoriach obejmujących informacje dotyczące kapitału własnego, jak również szczegółowy podział pozostałych typów zobowiązań spełniających kryteria stabilnego finansowania.

Trzeci pakiet sprawozdawczy z zakresu płynności zawiera wyliczenia wskaźnika aktywów obciążonych. W swoich założeniach jest ściśle związany z raportowaniem finansowym FINREP, na co zarazem wskazuje nomenklatura formularzy (F). Zdefiniowane pozycje uznane za aktywa obciążone, jak chociażby złożone przez bank depozyty zabezpieczające czy zastawione papiery wartościowe, są wprost odnoszone do pozycji bilansu sprawozdania FINREP. Ten aspekt jest przedmiotem prezentacji danych w formularzu F 32, który w przypadku mniejszych podmiotów, definiowanych na podstawie sumy aktywów mniejszej niż 30 mld euro<sup>14</sup>, jest jedynym, wymaganym przez nadzorcę w zakresie prezentacji

---

<sup>12</sup> *Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie wymogów...*, op. cit., art., 415 pkt. 2 a.

<sup>13</sup> K. Patora, *Liquidity coverage requirement under the delegated regulation of the European Commission and BASEL III rules – a comparative study*, „Bezpieczny Bank”, nr 2(59), Warszawa 2015, s. 27.

<sup>14</sup> *Rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) nr 2015/79 z dnia 18 grudnia 2014 r. zmieniające rozporządzenie wykonawcze (UE) nr 680/2014 ustanawiające wykonawcze standardy techniczne*

danych związanych z aktywami obciążonymi (chyba że zgodnie z rozporządzeniem, wartość aktywów obciążonych przekroczy poziom 15% całości aktywów banku). Blisko 20% obszaru sprawozdawczości z zakresu płynności to dodatkowe informacje obejmujące aktywa obciążone, gdzie oprócz prezentacji danych szczegółowych, nadzorca kładzie nacisk na prezentację obligacji obciążonych, obciążeń warunkowych oraz danych dotyczących zapadalności poszczególnych pozycji aktywów obciążonych.

## Podsumowanie

Implementacja unijnego nadzoru bankowego ma za zadanie zapobiec kolejnym kryzysom finansowym, których źródłem byłaby nieracjonalna polityka banków. Wprowadzony nadzór bankowy, oprócz szeregu wytycznych, ma także realny wymiar materialny – w praktyce oznacza nałożenie na banki obowiązku sporządzania kwartalnie ośmiu pakietów sprawozdawczych, na które składają się 123 arkusze wykorzystujące łącznie blisko 17 tysięcy pól. Aktualnie ten zestaw konkretnych informacji bankowych generuje potężną bazę danych sprawozdawczych na potrzeby unijnego nadzoru.

Biorąc pod uwagę fakt, że zaprezentowane pakiety sprawozdawcze nie są jedynymi informacjami nadzorczymi przekazywanymi przez banki z tytułu BASEL III, nasuwa się pytanie, czy tak skonstruowany nadzór będzie w stanie realnie zarządzać ryzykiem występującym w europejskim systemie bankowym. Problem przeregulowania tego systemu już dziś jest przedmiotem licznych rozważań przedstawicieli środowiska akademickiego i bankowego. Bezspornie, wprowadzenie określonych wymogów sprawozdawczych jednak daje obecnie możliwość wiarygodnego porównania wszystkich podmiotów europejskiego systemu bankowego, które to do tej pory nie było możliwe. Kluczowy jest tutaj cykliczny przegląd całości wymagań sprawozdawczych, tak aby komórki sprawozdawcze banku przekazywały tylko rzeczywiście istotne informacje i informacje te nie były powielane w poszczególnych pakietach sprawozdawczych.

## Literatura

1. Capiga M., *Zarządzanie bankiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
2. Dzieliński M., *Wpływ nowych regulacji kapitałowych na konkurencyjność polskich banków*, Zeszyty i Studia NBP, nr 229, Warszawa 2008.
3. *Informacje o charakterze jakościowym i ilościowym dotyczące adekwatności kapitałowej oraz zmiennych składników wynagrodzeń Grupy Kapitałowej ING Banku Śląskiego S.A. za rok 2016*, [www.ingbank.pl/\\_files/1116914](http://www.ingbank.pl/_files/1116914) (data wejścia: 28.04.2017).

---

*dotyczące sprawozdawczości nadzorczej instytucji zgodnie z rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 w odniesieniu do obciążenia aktywów, jednolitego modelu punktów danych i zasad walidacji*, art. 1, pkt. 3 (Dz. U. L 14 z 21.01.2015 s. 1).

4. Iwanowicz-Drozdowska M., Jaworski W. L., Zawadzka Z., *Bankowość. Zagadnienia podstawowe*, Poltex, Warszawa 2010.
5. Klepková-Vodová P., *Bank liquidity and profitability in the polish banking sector*, Zeszyty Naukowe WSFiP, nr 1, Bielsko-Biała 2016.
6. Kowalczyk D., *Zmiany w europejskim nadzorze bankowym po kryzysie finansowym*, „Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance”, vol. 13, nr 3, Sopot 2015.
7. Niczyporuk P., *Bankowość. Zagadnienia*, Temida2, Białystok 2011.
8. Patora K., *Liquidity coverage requirement under the delegated regulation of the European Commission and BASEL III rules – a comparative study*, „Bezpieczny Bank”, nr 2(59), Warszawa 2015.
9. *Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) nr 2015/61 z dnia 10 października 2014 r. uzupełniające rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 w odniesieniu do wymogu pokrycia wy wpływów netto dla instytucji kredytowych* (Dz. U. L 11 z 17.01.2015, s. 1).
10. *Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) nr 2015/62 z dnia 10 października 2014 r. zmieniające rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 w odniesieniu do wskaźnika dźwigni* (Dz. U. L 11 z 17.01.2015, s. 37).
11. *Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych, zmieniające rozporządzenie (UE) nr 648/2012* (Dz. U. L 176 z 27.06. 2013, s. 1).
12. *Rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) nr 2015/79 z dnia 18 grudnia 2014 r. zmieniające rozporządzenie wykonawcze (UE) nr 680/2014 ustanawiające wykonawcze standardy techniczne dotyczące sprawozdawczości nadzorczej instytucji zgodnie z rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 w odniesieniu do obciążenia aktywów, jednolitego modelu punktów danych i zasad walidacji* (Dz. U. L 14 z 21.01.2015, s. 1).
13. *Rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) nr 2016/322 z dnia 10 lutego 2016 r. zmieniające rozporządzenie wykonawcze (UE) nr 680/2014 ustanawiające wykonawcze standardy techniczne dotyczące sprawozdawczości nadzorczej instytucji w odniesieniu do wymogu pokrycia wy wpływów netto* (Dz. U. L 64 z 10.03.2016, s. 1).
14. *Rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) nr 2016/428 z dnia 23 marca 2016 r. zmieniające rozporządzenie wykonawcze (UE) nr 680/2014 ustanawiające wykonawcze standardy techniczne dotyczące sprawozdawczości nadzorczej instytucji w odniesieniu do wskaźnika dźwigni* (Dz. U. L 83 z 31.03.2016, s. 1).
15. *Rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) nr 680/2014 z dnia 16 kwietnia 2014 r. ustanawiające wykonawcze standardy techniczne dotyczące sprawozdawczości nadzorczej instytucji zgodnie z rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013* (Dz. U. L 191 z 28.06.2014, s. 1).
16. [www.knf.gov.pl/crd/pakiet\\_crd4\\_historia.html](http://www.knf.gov.pl/crd/pakiet_crd4_historia.html) (data wejścia: 25.03.2017).

## **DETERMINANTY PODEJMOWANIA DECYZJI INWESTYCYJNYCH PRZY BUDOWIE ZAKŁADU PRODUKCYJNEGO**

**Streszczenie:** Niniejszy artykuł przedstawia zakres przedmiotowy decyzji inwestycyjnych oraz czynniki warunkujące podejmowanie decyzji inwestycyjnych przy budowie zakładu produkcyjnego. Celem artykułu jest wskazanie najistotniejszych czynników koniecznych do uwzględnienia w trakcie podejmowania decyzji inwestycyjnych.

**Słowa kluczowe:** decyzje inwestycyjne, determinanty decyzji inwestycyjnych

## **DETERMINANTS TO MAKE INVESTMENT DECISIONS AT THE BUILDING OF THE MANUFACTURING PLANT**

**Summary:** This article discusses the scope of the investment decisions and the factors determining investment decisions for the construction of a manufacturing plant. The purpose of the article is to identify the most essential factors to take into account while making investment decisions.

**Key words:** investment decisions, determinants of investment decision.



## Wprowadzenie

Decyzje inwestycyjne są jednymi z najtrudniejszych decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie. Są to decyzje złożone, które zazwyczaj obejmują powstanie nowych lub zmianę istniejących elementów majątku trwałego i muszą uwzględniać długoterminowe prognozy: gospodarcze, społeczne i środowiskowe. Kluczowe dla tego typu decyzji jest zaangażowanie instytucji różnego szczebla w projekt, co powoduje, iż nie jest to proces szybki. Ponadto, decyzje te muszą zapewniać specjalistyczne usługi w zakresie projektowania i wykonawstwa, dostępności specjalistycznego sprzętu, a także dostępności kapitału zapewniającego płynne finansowanie.

W ujęciu gospodarczym inwestycje są ważnym wskaźnikiem analizowanym zarówno na poziomie makroekonomicznym, jak i mikroekonomicznym. Inwestycje oddziałują na popyt bieżącego okresu, zaś pośrednio na łączną podaż w przyszłych okresach. Dzięki inwestycjom w gospodarkę jest wprowadzany postęp techniczny. Co więcej, inwestycje uważa się za zasadniczą zmienną, odpowiedzialną za znaczną część fluktuacji PKB w ramach cyklu koniunkturalnego<sup>1</sup>.

W ujęciu mikroekonomicznym inwestycje stanowią podstawę wzrostu wartości i rozwoju przedsiębiorstw, na co składa się szereg pozytywnych zmian w przedsiębiorstwie tak w ujęciu ilościowym (np.: zwiększenie majątku trwałego, kapitałów własnych, wielkości produkcji), jak i jakościowym (np.: poprawa efektywności gospodarowania, podniesienie kwalifikacji pracowników, polepszenie jakości produktów, zmniejszenie oddziaływania na środowisko naturalne)<sup>2</sup>.

## Zakres przedmiotowy decyzji inwestycyjnych

Mówiąc o decyzjach inwestycyjnych, warto zdefiniować, czym jest inwestowanie i jaka jest definicja inwestycji. Inwestowanie jest działalnością, która polega na angażowaniu się w coś, w nadziei na uzyskanie przyszłych korzyści. Zgodnie z art. 3, ust. 1, pkt. 17 *Ustawy o rachunkowości*, inwestycje to aktywa nabyte w celu osiągnięcia korzyści ekonomicznych, wynikających z przyrostu wartości tych aktywów, uzyskania z nich przychodów w formie odsetek, dywidend (udziałów w zyskach) lub innych pożytków, w tym również z transakcji handlowej, a w szczególności aktywa finansowe oraz te nieruchomości i wartości niematerialne i prawne, które nie są użytkowane przez jednostkę, lecz zostały nabyte w celu osiągnięcia korzyści<sup>3</sup>.

Wobec powyższego, decyzje inwestycyjne powinny służyć uzyskiwaniu korzyści, co stanowi cel nadrzędny działania przedsiębiorstwa wyrażający się

---

<sup>1</sup> A. Kasprzak-Czelej, *Determinanty inwestycji przedsiębiorstw*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lubin-Polonia, vol. XLVII, 2 SECTIOH, 2013, s. 85.

<sup>2</sup> H. Towarnicka, *Strategia inwestycyjna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 37.

<sup>3</sup> *Ustawa z 29 września 1994 r. o rachunkowości* (Dz. U. 1994, Nr 121, poz. 591 ze zm.).

w maksymalizacji jego wartości. Zdaniem Justyny Zygmunt: „decyzje inwestycyjne posiadają fundamentalne znaczenie w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa”<sup>4</sup>. Mirosław Wypych określa decyzje inwestycyjne jako kluczowy czynnik wyznaczający rozwój przedsiębiorstwa i kształtujący jego długookresową efektywność<sup>5</sup>.

Decyzje inwestycyjne obejmujące budowę zakładu produkcyjnego cechuje duży poziom złożoności. Obejmują one bowiem swoim zakresem kwestie wyboru kierunków i rozmiarów inwestowania, ale także horyzont czasowo-rzeczowy inwestycji w powiązaniu z harmonogramem finansowym. Wszystkie decyzje inwestycyjne, a zwłaszcza dotyczące inwestycji rzeczowych, obarczone są ryzykiem, które łączy się z niepewnością kształtowania się w przyszłości określonych czynników makro- i mikroekonomicznych wpływających na realizację danej inwestycji.

Złożony charakter problematyki związanej z decyzjami inwestycyjnymi jest źródłem wielu sformułowań ich zakresu przedmiotowego w literaturze przedmiotu. W opinii Elżbiety Ostrowskiej, decyzje te: „polegają na wyborze rodzajów i rozmiarów inwestycji w aktywa rzeczowe i finansowe”<sup>6</sup>. Waldemar Rogowski uważa, że decyzje inwestycyjne: „dotyczą aktywów trwałych przedsiębiorstwa”<sup>7</sup>, a Aleksandra Duliniec twierdzi, że decyzje te obejmują inwestycje w środki trwałe oraz w kapitał obrotowy netto<sup>8</sup>.

Inwestowanie w środki trwałe wiąże się z ograniczaniem skutków dekapitalizacji majątku przedsiębiorstwa i może stanowić odtworzenie zużytych składników majątku, a to w wąskim ujęciu jest warunkiem koniecznym utrzymania posiadanych zdolności wytwórczych lub też umożliwia istotne zwiększenie mocy wytwórczych i rozwoju, a tym samym uzyskanie korzyści przedsiębiorstwa.

Decyzje inwestycyjne mogą być zarazem związane z długo- lub krótkoterminowym angażowaniem kapitału w instrumenty finansowe innych podmiotów, w celu uzyskania nad nimi kontroli albo osiągnięcia korzyści ekonomicznych w postaci np. odsetek czy udziałów w zyskach. Inną formą inwestowania może być udzielanie pożyczek innym podmiotom, co jest przykładem decyzji inwestycyjnej o wymiarze finansowym. Ponadto, przedmiotem decyzji inwestycyjnych mogą być także inwestycje niematerialne bądź inwestycje w kapitał ludzki.

---

<sup>4</sup> J. Zygmunt, *Zakres przedmiotowy decyzji inwestycyjnych w spółkach giełdowych sektora lekkiego w Polsce*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, nr 1(33), Wrocław 2013, s. 219.

<sup>5</sup> M. Wypych, *Finanse przedsiębiorstwa z elementami zarządzania i analizy*, ABSOLWENT, Łódź 1999, s. 361.

<sup>6</sup> E. Ostrowska, *Ryzyko projektów inwestycyjnych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 18.

<sup>7</sup> W. Rogowski, *Rachunek efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 75.

<sup>8</sup> A. Duliniec, *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 147.

Decyzje inwestycyjne są jednymi z najtrudniejszych decyzji w przedsiębiorstwie. Cechuje je to, iż przedmiot decyzji inwestycyjnych jest zazwyczaj obszerny i obejmuje: analizę celowości nabywania/ulepszenia/likwidacji składników majątku, transfer kapitału do innych podmiotów, zakup akcji, udziałów, fuzje i przejęcia. Tego typu decyzje są również nazywane megadecyzjami inwestycyjnymi i należą do najważniejszych, gdyż przesądzają o dalszych losach przedsiębiorstwa, umożliwiają firmie realizację celów strategicznych, ale są obciążone znacznym ryzykiem, ponieważ następstwem nawet jednej niewłaściwej decyzji może być bankructwo. Zazwyczaj podejmuje się je na podstawie danych prognozytycznych, zatem są one obarczone dużym ryzykiem. Decyzje inwestycyjne należą do najmniej elastycznych decyzji w kontekście możliwości zmieniania kierunków działalności firmy, gdyż pociąga to za sobą dodatkowe wydatki. Związane są z ponoszeniem bardzo dużych nakładów, nieraz trudnych do określenia, niejednokrotnie zamrożonych na długi okres. Skutki decyzji inwestycyjnych są nieodwracalne, a jeśli muszą być zmieniane, to koszt tego jest bardzo wysoki. Proces podejmowania decyzji jest długotrwały i zazwyczaj uczestniczy w nim kilka podmiotów.

### **Czynniki warunkujące decyzje inwestycyjne**

Inwestycje rzeczowe, realizowane przez przedsiębiorstwa, są zależne od szeregu czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Determinanty te w pewnym zakresie są ujmowane głównie w modelach inwestycji czy w różnych odmianach modeli *cashflow*, w szczególności modelu akceleratora, neoklasycznym, formułowanych na poziomie makroekonomicznym<sup>9</sup>.

Wśród czynników zewnętrznych, determinujących decyzje inwestycyjne, występują:

- popyt na dobra i usługi przedsiębiorstwa (rodzaj, pojemność rynku);
- ogólna sytuacja gospodarcza kraju, klimat inwestycyjny;
- zasoby w gospodarce narodowej (w tym naturalne, łącznie z możliwością ich przetworzenia i wykorzystania w produkcji);
- rozwiązania systemowe (finansowe, ekonomiczne, instytucjonalne);
- stabilizacja społeczno-polityczna;
- polityka państwa (fiskalna, monetarna, kursu walutowego, regulacje prawne działalności inwestycyjnej, tworzenie specjalnych stref ekonomicznych, zasady amortyzacji majątku trwałego, instrumenty celne);
- obecna i potencjalna konkurencja (podaż dóbr i usług);
- stopień otwartości gospodarki (m.in.: handel zagraniczny, przepływ kapitału, finansowego i czynnika ludzkiego, udział kraju w różnych układach międzynarodowych);
- bariery (np.: importowa, energetyczna);

---

<sup>9</sup> Szerzej zob. np. A. Kasprzak-Czelej, *Giełdowy rynek akcji a gospodarka – ujęcie funkcyjne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, s. 128-132.

- inne, np. rozwój komputeryzacji oraz jego wpływ na bazy i systemy informatyczne – jakość i cena informacji<sup>10</sup>.

Do czynników wewnętrznych, warunkujących decyzje inwestycyjne, należą:

- wielkość, mobilność, produktywność i zyskowność zasobów własnych przedsiębiorstwa;
- możliwość pozyskania zasobów celem zaspokojenia potrzeb przedsiębiorstwa;
- organizacja i system zarządzania, kultura organizacyjna (m.in. wiedza i umiejętność współdziałania z innymi podmiotami) oraz prowadzenie negocjacji;
- adaptacja przedsiębiorstwa do wysokiej zmienności otoczenia;
- inne, np. zdolność i skłonność do inwestowania, wolne środki finansowe<sup>11</sup>.

Wśród determinant zewnętrznych, wpływających na realizację inwestycji rozwojowych, największe znaczenie mają wielkość spodziewanego popytu, koszt kapitału obcego, dostępność funduszy zewnętrznych, polityka podatkowa państwa (stawki podatków, możliwość wykorzystania przyspieszonej amortyzacji aktywów trwałych, ulgi i dotacje inwestycyjne), uwarunkowania prawne w dziedzinie inwestycji, polityka państwa w zakresie stóp procentowych i kursu walutowego<sup>12</sup>. Wielkość przewidywanego popytu może być określana na podstawie prognoz PKB. Do czynników, które mogą niekorzystnie oddziaływać na realizację decyzji inwestycyjnych, należy inflacja i wpływ stóp procentowych. Inflacja jest zmienną wyrażającą poziom niepewności w gospodarce (zmienne ceny oznaczają gorszą jakość informacyjną systemu cenowego, niesprzyjającą efektywnej alokacji aktywów). Stopy procentowe oddziałują na inwestycje w wyniku determinowania poziomu kosztu kapitału i na ogół zależność między poziomem stóp procentowych a inwestycjami jest negatywna. Wśród czynników wewnętrznych, kluczowych dla podejmowania decyzji inwestycyjnych, występują: stopień wykorzystania zdolności produkcyjnych oraz zużycia fizycznego i ekonomicznego posiadanych składników majątku, gotowość kadry zarządzającej do realizacji inwestycji (skłonność do ryzyka, wizja rozwoju kariery zawodowej) i zdolności finansowe przedsiębiorstwa (m.in.: kondycja ekonomiczno-finansowa, zdolność akumulacyjna i wiarygodność kredytowa przedsiębiorstwa)<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> A. Kasprzak-Czelej, *Determinanty...*, op. cit., s. 87.

<sup>11</sup> Ibidem.

<sup>12</sup> J. Różański, *Inwestycje rzeczowe w procesach rozwojowych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 63.

<sup>13</sup> A. Kasprzak-Czelej, *Determinanty...*, op. cit., s. 87-88.

## Czynniki warunkujące decyzje inwestycyjne przy budowie zakładu produkcyjnego

Przyczynami budowy zakładu produkcyjnego są: chęć rozwoju, zdobycia nowych rynków, potrzeba zwiększenia mocy wytwórczych, koncepcja rozwoju poprzez innowacje, względy ochrony środowiska oraz kwestie związane z osiąganymi wynikami finansowymi i realizowaną produkcją (np.: poprawa wyniku finansowego, zmiana profilu, dywersyfikacja produkcji, poprawa jej jakości i obniżka kosztów). Projekty inwestycyjne łączą się z budową nowego zakładu lub rozbudową istniejącego zakładu, a także mają wszystkie cechy projektów w ogóle oraz pewne cechy specyficzne.

Zgodnie z tym, co głosi Krzysztof Marcinek, cechy projektów inwestycyjnych są następujące:

- celem projektu inwestycyjnego jest powstanie nowych lub zmiana (modernizacja, przebudowa, nadbudowa) istniejących elementów majątku trwałego;
- opierają się na długoterminowych prognozach gospodarczych i społecznych oraz wymaganiach środowiskowych, które należy określać w perspektywie przyszłości;
- często wymagają zaangażowania wielu instytucji w projekt, instytucji różnego szczebla (od lokalnych – urzędów miejskich, gminnych, samorządowych, aż do rządowych i międzynarodowych, instytucji arbitrażowych, sądów);
- potrzebują zapewnienia specjalistycznych usług w zakresie: planowania, projektowania i wykonawstwa;
- zazwyczaj wymagają dużego udziału prac ziemnych i budowlanych oraz znacznego zaangażowania sprzętu technicznego;
- determinują zaangażowanie bardzo dużego kapitału, co wiąże się ze szczególnym sposobem finansowania<sup>14</sup>.

Proces inwestycyjny, w ramach którego są podejmowane decyzje inwestycyjne, można podzielić na trzy etapy, tj.: fazę przedrealizacyjną, fazę realizacyjną i fazę operacyjną<sup>15</sup>.

**Etap 1.** – faza przedrealizacyjna jest związana z: przygotowaniem inwestycji, identyfikacją możliwości inwestycyjnych, wstępną selekcją pomysłów, formułowaniem projektu, wyznaczeniem celu inwestycji, precyzowaniem możliwości rynkowych, warunków techniczno-lokalizacyjno-środowiskowych, formalno-prawnych i finansowych. W fazie przedrealizacyjnej jest sporządzana dokumentacja.

---

<sup>14</sup> K. Marcinek, *Decyzje inwestycyjne*, s. 10, <http://www.forum.aefinanse.cba.pl/download.php?id=36> (data wejścia: 03.04.2017).

<sup>15</sup> D. Więcek, G. Kalinowska, *Analiza efektywności inwestycji na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa produkcyjnego*, s. 138 [http://isz.weii.tu.koszalin.pl/ISZ2/Informatyczne%20systemy%20zarzadzania%20\\_10%20Wiecek%20Kalinowska.pdf](http://isz.weii.tu.koszalin.pl/ISZ2/Informatyczne%20systemy%20zarzadzania%20_10%20Wiecek%20Kalinowska.pdf) (data wejścia: 03.04.2017).

**Etap 2.** – faza realizacyjna łączy się z wykonywaniem wcześniej opracowanego harmonogramu prac. Każda ewentualna zmiana harmonogramu powoduje określone skutki finansowe oraz zmienia terminarz realizacji projektu.

**Etap 3.** – faza operacyjna stanowi wykorzystanie wypracowanego potencjału produkcyjnego w celu generowania korzyści.

Przy budowie zakładu produkcyjnego kluczową kwestią, związaną z realizacją takiego projektu inwestycyjnego, jest wybór lokalizacji planowanego przedsięwzięcia (czy w obszarze przemysłowym, czy w terenie zabudowy: mieszkaniowej, rolnej, zagrodowej, uzdrowskiej, czy w obszarze chronionego krajobrazu lub jego sąsiedztwie itp.). Nawet najlepszy pomysł, niewłaściwie zlokalizowany, może zakończyć się tylko na etapie pomysłu. Czynniki powiązane z lokalizacją są: odległość i dostępność rynku surowców, możliwość ich sprawnej dostawy oraz dla lokalizacji nowej inwestycji efektywnej dystrybucji wyprodukowanych produktów, co ma znaczenie gdzie lokowana jest nowa inwestycja. Mówiąc o lokalizacji, istotne jest także skomunikowanie nowego zakładu produkcyjnego (transport: drogowy, kolejowy, wodny, lotniczy). To natomiast jest ważne dla logistyki dostaw surowców i produktów. Poza lokalizacją, znacząca jest również dostępność odpowiedniej wielkości terenu niezbędnego do realizacji planowanego przedsięwzięcia. Już na tym etapie należy mieć opracowaną wstępną koncepcję zagospodarowania terenu inwestycji, aby właściwie określić teren potrzebny do zainwestowania. Należy zweryfikować klasę gruntu, gdzie ma być ulokowany zakład, gdyż można stracić wiele czasu na procedurę odrolnienia, a to może widocznie zmienić harmonogram realizacji inwestycji. W przypadku terenu składającego się z wielu działek, zasadne jest ustalenie spójności obszarowej, dlatego że brak spójności i defragmentacja terenu także może zasadniczo przeszkodzić w realizacji projektu inwestycyjnego. Kluczowa jest zarazem możliwość sprawnego zakupu bądź dzierżawy wszystkich działek, ponieważ brak prawa do dysponowania terenem uniemożliwia uzyskanie koniecznych pozwoleń budowlanych. Jednocześnie nieobojętne jest to, czy teren planowanej inwestycji jest obszarem objętym ochroną prawną ze względu np.: na występowanie form ochrony przyrody<sup>16</sup> (np.: Obszary Chronionego Krajobrazu, Obszary „Natura 2000”, Parki Narodowe bądź Krajobrazowe itp.) ochronę konserwatora zabytków, ochronę archeologiczną, bowiem taka lokalizacja może być objęta różnymi nakazami albo zakazami i tym samym bez wątpienia wpływać na projektowanie i możliwość realizacji projektu inwestycyjnego. Wynika to z faktu, iż inwestycje mogą powodować poważne zagrożenia dla środowiska naturalnego, w tym

---

<sup>16</sup> Szerzej: T. Poskrobko, *Planistyczne i implementacyjne aspekty rozwoju obszarów przyrodniczo cennych*, [w:] *Zrównoważony rozwój obszarów przyrodniczo cennych*, T. Poskrobko (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2011, s. 1-328.

w szczególności na poziomie regionalnym i lokalnym, stąd ważna jest integracja celów gospodarczych i środowiskowych w procesach inwestycyjnych<sup>17</sup>.

Często czynnikiem determinującym lokowanie projektu inwestycyjnego w danym miejscu jest również posiadanie Planu Miejscowego Zagospodarowania Przestrzennego dla tego obszaru. W przypadku braku wcześniej wymienionego planu, konieczne jest sprawdzenie, czy do uzgodnienia i realizacji inwestycji będzie potrzebne procedowanie jego uchwalenia, czy wystarczające będzie uzyskanie decyzji o warunkach zabudowy i zagospodarowaniu terenu. Wybierając lokalizację nowego zakładu produkcyjnego, nieodzownie należy sprawdzić, co znajduje się w otoczeniu tego terenu, aby nie było zagrożenia kumulowania się oddziaływań środowiskowych, co może ograniczyć lub uniemożliwić realizację planowanego przedsięwzięcia inwestycyjnego, a także stanowić barierę dla rozwoju społeczno-gospodarczego w długiej perspektywie czasowej<sup>18</sup>. Równie ważna, jak inne wcześniej wymienione czynniki determinujące możliwość realizacji projektu inwestycyjnego, jest sprawa zapewnienia właściwej kolejności uzyskiwania pozwoleń (pozwolenie na wycinkę drzew, decyzja o środowiskowych uwarunkowaniach, decyzja o warunkach zabudowy albo Miejscowy Plan Zagospodarowania Przestrzennego, pozwolenie na budowę, pozwolenia emisyjne, pozwolenie zintegrowane, zgłoszenie PPOŻ, warunki BHP itp.). Dlatego w przypadku decyzji inwestycyjnych tak ważny jest prawidłowy harmonogram przygotowania i realizacji inwestycji. Jeśli inwestor posiada niezbędne pozwolenia, dysponuje terenem, gdzie inwestycja ma zostać zrealizowana, należy zagwarantować właściwe decyzje inwestycyjne związane ze sprawnym procesem dostaw materiałów i usług na plac budowy oraz wymiany ekip budowlanych. Ze względu na fakt, że powstanie nowego zakładu zmienia sytuację danej branży na rynku, zdarza się, iż np.: konkurencja wpływa na dostawców bądź serwisantów danego projektu, przez co spowalnia proces inwestycyjny lub go zatrzymuje, a to wymusza podejmowanie kolejnych, trudnych decyzji inwestycyjnych. W związku z tym, niezmiernie istotną kwestią, dotyczącą decyzji inwestycyjnych, jest ich poufny charakter. Natomiast to znajduje swoje odzwierciedlenie zazwyczaj we wszystkich umowach obejmujących nowy zakład produkcyjny.

Podejmując decyzje inwestycyjne w odniesieniu do budowy zakładu produkcyjnego, niezbędna jest kwestia związana ze zweryfikowaniem i odpowiednim zaplanowaniem zasobów kadrowych dla nowego zakładu, przeszkoleniem pracowników oraz z wcześniejszym kształceniem kadr dla nowego zakładu produkcyjnego. Stąd często uruchamia się specjalne klasy zawodowe, przygotowujące nowe kadry. Niezmiernie ważne są również sprawy socjalne i CSR, dlatego

---

<sup>17</sup> D. Kielczewski, *Rozwój zrównoważony w skali regionalnej. Środowisko przyrodnicze – czynnik czy bariera rozwoju?*, [w:] *Zrównoważony rozwój – aspekty rozwoju społeczności lokalnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2009, s. 31.

<sup>18</sup> D. Kielczewski, *Zrównoważony rozwój – istota, interpretacje, związki ze społeczeństwem wiedzy*, [w:] B. Poskrobko (red.), *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Materiały do studiowania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2010, s. 10.

np.: zapewnienie przyzakładowego przedszkola czy żłobka może być większą zachętą dla przyszłych pracowników niż inne czynniki motywacyjne.

Jednym z głównych czynników, wpływających na decyzje inwestycyjne, jest możliwość uzyskania finansowania projektu (kredytowanie, dofinansowanie lub inna forma wsparcia finansowego). Zagwarantowanie finansowania determinuje dalszą realizację projektu albo ją uniemożliwia. Na etapie ubiegania się o finansowanie projektu często przedstawia się studium wykonalności danego projektu oraz uzyskane pozwolenia inwestycyjne będące potwierdzeniem, czy warto podejmować decyzję o finansowaniu danego projektu i czy jest on wykonalny.

W projektach inwestycyjnych kluczowe jest odpowiednio wcześniejsze przygotowanie koncepcji technologicznej i budowlanej zakładu produkcyjnego, bowiem umożliwia to taki dobór technologii zakładu, który będzie zgodny z wymaganiami obowiązującymi dla danej branży bądź dużych zakładów przemysłowych z BAT (ang. Best Available Techniques – Najlepsze Dostępne Techniki), co jest często wymagane. Zasadne jest zatem określenie maksymalnej, praktycznej i teoretycznej zdolności produkcyjnej nowego zakładu, gdyż może to warunkować późniejsze zobowiązania, np.: środowiskowe, sanitarne. Występowanie w danym zakładzie określonych substancji w dużych ilościach może skutkować dodatkowymi zobowiązaniami związanymi z dalszym monitorowaniem i kontrolą takiego zakładu.

Innym, istotnym czynnikiem, który ma wpływ na decyzje inwestycyjne dotyczące budowy zakładu produkcyjnego w określonym miejscu, jest kwestia infrastruktury technicznej oraz możliwości jej doprowadzenia (dostępności do wystarczającej ilości energii, gazu, wody, zagospodarowania wód deszczowych, odprowadzenia i oczyszczenia ścieków itp.).

Kolejną, kluczową kwestią jest właściwe informowanie społeczności o planowanych działaniach, które może pozwolić uniknąć „złych emocji”, niejednokrotnie będących podstawą konfliktu. W związku z tym, tak znaczący jest dialog społeczny i otwartość wszystkich interesariuszy. Łatwiej dyskutować ze społecznością, która nie jest wrogo nastawiona, niż przekonywać jego przeciwników do nowego zakładu produkcyjnego. Dlatego w swoich decyzjach inwestycyjnych inwestor powinien uwzględnić potrzebę prowadzenia: działań informacyjnych, konsultacji społecznych czy negocjacji z partnerami społecznymi, które przyczyniłyby się do różnego rodzaju uzgodnień<sup>19</sup>. Konflikty ze społecznościami lokalnymi stanowią istotną barierę rozwoju inwestycji<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, *Inwestycje infrastrukturalne, komunikacja społeczna i rozwiązywanie konfliktów*, Warszawa 2008, s. 48.

<sup>20</sup> Na przykład badania wskazują, że konflikty ze społecznościami lokalnymi stanowią istotną barierę rozwoju energetyki wiatrowej, szerzej: J. Marcinkiewicz, T. Poskrobko, *Wpływ elektrowni wiatrowych na percepcję krajobrazu w świetle badań empirycznych*, „Ekonomia i Środowisko”, 2015, nr 2(53), s. 77-78.



## Podsumowanie

Podjęcie decyzji inwestycyjnych związanych z budową zakładu produkcyjnego jest działaniem skomplikowanym, jak również uzależnionym od wielu czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Trudno jest jednoznacznie stwierdzić, który z czynników jest najistotniejszy, gdyż są one ze sobą powiązane i często równie ważne dla całego procesu inwestycyjnego oraz podejmowanych decyzji. W związku z tym, warto przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych opierać się na analizach wspomagających typu: studium wykonalności, raport o oddziaływaniu na środowisko, harmonogram rzeczowo-finansowy, prognozy zmian na rynku danej branży. Jednocześnie jest pomocne utworzenie zespołu projektowego, w skład którego wchodzi: specjaliści z danej branży produkcyjnej, projektanci, technolodzy, inżynierowie środowiska, prawnicy, ekonomiści, co dzięki interdyscyplinarnemu podejściu usprawnia proces podejmowania decyzji inwestycyjnych i minimalizuje ryzyko dotyczące budowy zakładu produkcyjnego.

## Literatura

1. Duliniec A., *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
2. Kasprzak-Czelej A., *Giełdowy rynek akcji a gospodarka – ujęcie funkcyjne*, Difin, Warszawa 2012.
3. Kasprzak-Czelej A., *Determinanty inwestycji przedsiębiorstw*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lubin-Polonia, vol. XLVII, 2 SECTIOH, 2013.
4. Kielczewski D., *Rozwój zrównoważony w skali regionalnej. Środowisko przyrodnicze – czynnik czy bariera rozwoju?*, [w:] *Zrównoważony rozwój – aspekty rozwoju społeczności lokalnych*, Fundacja Forum Inicjatyw Rozwojowych, Białystok 2009.
5. Kielczewski D., *Zrównoważony rozwój – istota, interpretacje, związek ze społeczeństwem wiedzy*, [w:] *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Materiały do studiowania*, B. Poskrobko (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2010.
6. Marcinek K., *Decyzje inwestycyjne*, <http://www.forum.aefinanse.cba.pl/download.php?id=36> (data wejścia: 03.04.2017).
7. Marcinkiewicz J., Poskrobko T., *Wpływ elektrowni wiatrowych na percepcję krajobrazu w świetle badań empirycznych*, „Ekonomia i Środowisko”, Białystok 2015, nr 2(53).
8. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, *Inwestycje infrastrukturalne, komunikacja społeczna i rozwiązywanie konfliktów*, Warszawa 2008.
9. Ostrowska E., *Ryzyko projektów inwestycyjnych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
10. Poskrobko T., *Planistyczne i implementacyjne aspekty rozwoju obszarów przyrodniczo cennych*, [w:] *Zrównoważony rozwój obszarów przyrodniczo cennych*, T. Poskrobko (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2011.
11. Rogowski W., *Rachunek efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
12. Róžański J., *Inwestycje rzeczowe w procesach rozwojowych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.

13. Towarnicka H., *Strategia inwestycyjna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
14. Więcek D., Kalinowska G., *Analiza efektywności inwestycji na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa produkcyjnego*, Informatyczne systemy zarządzania 2\_10, [http://isz.weii.tu.koszalin.pl/ISZ2/Informatyczne%20systemy%20zarzadzania%202\\_10%20Wiecek%20Kalinowska.pdf](http://isz.weii.tu.koszalin.pl/ISZ2/Informatyczne%20systemy%20zarzadzania%202_10%20Wiecek%20Kalinowska.pdf) (data wejścia: 03.04.2017).
15. Wypych M., *Finanse przedsiębiorstwa z elementami zarządzania i analizy*, ABSOLWENT, Łódź 1999.
16. Zygmunt J., *Zakres przedmiotowy decyzji inwestycyjnych w spółkach giełdowych sektora lekkiego w Polsce*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, Politechnika Opolska, 2013, nr 1(33).
17. *Ustawa z 29 września 1994 r. o rachunkowości* (Dz. U. 1994, Nr 121, poz. 591 ze zm.), <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19941210591> (data wejścia: 03.04.2017).

## PROBLEM AUTENTYCZNOŚCI DZIEŁ SZTUKI NA TLE INWESTYCJI W DZIEŁA SZTUKI

**Streszczenie:** Wykluczenie fałszerstwa dzieła sztuki jest niezwykle istotne dla potencjalnego inwestora, kiedy inwestycja w dzieło sztuki stanowi lokatę kapitału. Taka inwestycja jest jedną z bezpieczniejszych form lokowania kapitału, gdyż w większości przypadków, w razie sprzedaży, kolekcjoner odzyska ulokowane środki. Nie można jednoznacznie określić ilości sfalszowanych dzieł, które istnieją w obrocie, z tego też powodu wykonanie ekspertyzy przed zakupem dzieła sztuki jest niezmiernie ważną kwestią. Błędna ekspertyza autentyczności dzieła sztuki powoduje powstanie odpowiedzialności po stronie wydającego konkretną opinie. Przedstawienie rodzaju umowy zawartej między stronami oraz określenie intencji stron przy zawieraniu umowy jest zasadne przy wskazaniu prawidłowego reżimu odpowiedzialności – odpowiedzialności deliktowej i kontraktowej. Niniejszy artykuł ma na celu przybliżenie tematu fałszerstw dzieł sztuki oraz wskazanie jak ważna dla inwestorów jest potwierdzona oryginalność dzieła.

**Słowa kluczowe:** sztuka, inwestycje w dzieła sztuki, *art banking*, fałszerstwa dzieł sztuki

## THE PROBLEM OF THE AUTHENTICITY OF WORKS OF ART ON THE BASIS OF INVESTMENT IN WORKS OF ART

**Summary:** The exclusion of artwork counterfeiting is extremely important for a potential investor when investing in a work of art is a capital investment. Such an investment is one of the safer forms of investing, as in most cases the collector will recover the funds in the case of sale. It is not possible to clearly identify the amount of falsified works that are traded, and for that reason making an expert before purchasing a work of art is an extremely important issue. Incorrect expertise in the authenticity of a work of art gives rise to liability on the part of a given opinion. This article is intended to provide an insight into the subject of artwork counterfeiting and to show how important it is for investors to confirm the originality of a work.

**Key words:** art, investment in art, *art banking*, works of art

## Wprowadzenie

Niechęć społeczna do procederu fałszowania dzieł zaczęła przejawiać się w XIX wieku, ponieważ wiek ten przyniósł rozwój metod badawczych z dziedziny kryminalistyki i pozwolił na rozpoznawanie fałszyfikatów dzieł. W związku z tym, pojawiły się pierwsze próby objęcia fałszerstw regulacją normatywną<sup>1</sup>.

Współczesnym „wielkim fałszerzem” może zostać uznany David Stein. Fałszerz<sup>2</sup>, którego „twórczość” objęła lata sześćdziesiąte XX wieku, nigdy nie ukończył żadnej szkoły malarskiej. Chciał on chociaż na chwilę stać się artystą, zobaczyć kreska po kresce to, co widział mistrz, tworząc dzieło. Według niego, kopio- wani artyści byli jak planety, które on musi odkryć i zbadać. Nigdy także nie uznawał się za oszusta, gdyż, jak sam twierdził, dobrze, że można kupić „Chagalla z przeceny”, ponieważ współczesny świat kocha obniżki<sup>3</sup>. Po aresztowaniu, Stein musiał udowodnić swoją winę, bowiem prokurator nie wierzył, iż namalował on samodzielnie ponad dwa tysiące kopii. Swoją winę udowodnił, malując w jeden dzień obrazy: Picassa, Chagalla i Matisse'a. W więzieniu pozostał wierny swoim ulubionym mistrzom, wciąż malując „Picassy”. Jest to postać zarówno szalenie ciekawa, jak i niedoceniana. Nigdy bowiem nie zaistniał jako malarz, gdyż jego obrazy były uznawane za bohomyzy<sup>4</sup>.

## Fałszerstwa dzieł sztuki w Polsce

W 2007 roku władze Muzeum Narodowego w Gdańsku zakupiły obraz Leona Wyczółkowskiego „Rybak z siecią” za 80 tys. zł. Po krótkim czasie od zakupu, muzeum, chcąc mieć absolutną pewność, że wystawia oryginalne dzieło, zleciło ekspertyzę profesorowi Dariuszowi Markowskiemu z Instytutu Zabytkoznawstwa i Konserwatorstwa Uniwersytetu Mikołaja Kopernika. Uznał on, że jest to wykonana pośmiertnie kopia obrazu, ponieważ za życia artysty nie używano takiego rodzaju farb, jakie zostały wykorzystane do namalowania badanego obrazu. W obliczu dwóch skrajnie odmiennych ekspertyz, dyrekcja muzeum zwróciła się do prokuratury. Centralne Laboratorium Kryminalistyczne nie było jednak w stanie jednoznacznie stwierdzić czy podpis jest autentyczny. Ostatecznie śledztwo zostało umorzone, ponieważ autor pierwszej opinii, profesor Jerzy Malinowski, potwierdził, iż obraz z muzeum to ten sam obraz, który widział za pierwszym razem<sup>5</sup>. Nawet przy współczesnych metodach badawczych eksperci nie są w stanie w niektórych przypadkach uwierzytelnić, co jest fałszerstwem, a co nie.

<sup>1</sup> M. Pajek, *Kryminalistyczne badania autentyczności dzieł sztuki*, <http://www.knmn.us.edu.pl/teksty/nauka/346-dzielaszutki> (data wejścia: 20.05.2017).

<sup>2</sup> *Fałszerz, który kochał oryginały-David Stein*, <https://zabytkoznawcy.wordpress.com/2013/08/07/falszerz-ktory-kochal-oryginaly-david-stein/> (data wejścia: 20.05.2017).

<sup>3</sup> *Fałszerz, który kochał oryginały-David Stein*, op. cit.

<sup>4</sup> D. Stein, *Trzy Picassy przed śniadaniem*, Ossolineum, Wrocław 1994.

<sup>5</sup> [http://trojmiasto.wyborcza.pl/trojmiasto/1,35636,6289136,Rybak\\_w\\_sieci\\_expertyz.html](http://trojmiasto.wyborcza.pl/trojmiasto/1,35636,6289136,Rybak_w_sieci_expertyz.html) (data wejścia: 20.05.2017).

Podobne zdarzenie miało miejsce w szczecińskim muzeum, które posiada obraz Jana Cybisa<sup>6</sup>, kiedy autentyczność obrazu zakwestionowała żona malarza. Problem zakupu falsyfikatu dotyka więc nie tylko prywatnych kolekcjonerów, ale także instytucje publiczne<sup>7</sup>.

## Badanie autentyczności dzieła sztuki

Wykluczenie fałszerstwa dzieła sztuki jest niezwykle istotne dla potencjalnego kupca, gdyż sztuka przede wszystkim ma być bezpieczną lokatą kapitału. W większości przypadków, w razie sprzedaży, kolekcjoner sprzedający dzieło odzyska zainwestowane pieniądze. Historia grupy kolekcjonerów, która dała początek inwestycji w sztukę dla zysku, doskonale pokazuje jak ogromne zyski może przynieść rozważne inwestowanie w dzieła sztuki. W 1904 roku Andre Level postanowił zainwestować w obrazy współczesnych mu malarzy. Nakłonił jeszcze kilku inwestorów (11-12), do założenia funduszu La Peau de l'Ours, który w ciągu 10 lat zakupił około 100 obrazów, a te zostały sprzedane na aukcji w 1914 roku. Na aukcję trafiły dzieła m.in.: Matisa, a punktem kulminacyjnym była sprzedaż obrazu Picassa *Les Bateleurs*<sup>8</sup>. Oczywiście, wszystkie obrazy sprzedane na paryskiej aukcji były autentyczne, dzięki czemu kolekcjonerzy byli gotowi zapłacić za nie bająnskie sumy<sup>9</sup>.

## Ekspertyza

Ekspertyzy dzieł sztuki wykonywane przez artystów pojawiły się w XVII wieku w Holandii, a nabrały znaczenia wraz ze wzrostem zainteresowania rynkiem sztuki w XIX wieku<sup>10</sup>. Zgodnie ze stwierdzeniem profesora T. Hanauska, zawartym w publikacji D. Markowskiego, ekspertyza kryminalistyczna to zespół czynności badawczych wymagających wiadomości specjalnych przede wszystkim z zakresu kryminalistyki i dlatego wykonywanych przez biegłego kryminalistykę oraz zakończonych opinią składającą się ze sprawozdania i wniosków, które mogą mieć charakter dowodu w procesie<sup>11</sup>. Badania technologiczne to weryfikacja użytych materiałów, a także porównywanie wyników z wiedzą na temat rzeczy używanych w danym okresie. Następnym badaniem jest badanie techniki wyko-

---

<sup>6</sup> <http://szczecin.wyborcza.pl/szczecin/1,34959,3117517.html> (data wejścia: 20.05.2017).

<sup>7</sup> J. Miliszkiewicz, *Falsyfikaty w ciągłej sprzedaży*, <http://www.rp.pl/artykul/99045-Falsyfikaty-w-ciaglej-sprzedazy.html> (data wejścia: 20.05.2017).

<sup>8</sup> A. Studziński, *Art investing po polsku*, <https://www.tygodnikprzeglad.pl/art-investing-po-polsku/> (data wejścia: 20.05.2017).

<sup>9</sup> J. Finkel, *The story of the original and the greatest sale of works by artists including Picasso and Matisse*, <http://old.theartnewspaper.com/articles/The-story-of-the-original-and-greatest-art-fund/33141> (data wejścia: 20.05.2017).

<sup>10</sup> D. Markowski, *Od opinii do ekspertyzy*, [http://nimos.pl/upload/wydawnictwa/cenne\\_bez-cenne\\_utracone/2010\\_4/06\\_markowski.pdf](http://nimos.pl/upload/wydawnictwa/cenne_bez-cenne_utracone/2010_4/06_markowski.pdf) (data wejścia: 20.05.2017).

<sup>11</sup> Ibidem.

nania dzieła – porównywanie dzieła z innymi i niekwestionowanej autentyczności. Kolejnym elementem badań jest badanie starzenia się obrazu, np. zmian w materiale<sup>12</sup>. Ekspertyza obligatoryjna jest zlecana przez organy państwowe i ma stanowić dowód w konkretnej sprawie. Fakultatywna ekspertyza jest przeprowadzana na podstawie zlecenia wykonania ekspertyzy przez podmiot prywatny<sup>13</sup>.

Jak zauważył D. Markowski, można wyróżnić cztery formy wydawania opinii o dziele, zgodne ze stwierdzeniem Adama Konopackiego – konsultanta Domu Aukcyjnego Rempex, a mianowicie:

- nota, którą jest profesjonalny opis przedmiotu, bez ustalenia jego autentyczności;
- opinia potwierdzająca autentyczność;
- opinia o przedmiocie – uwierzytelnia autentyczność oraz określa etap twórczy;
- tzw. Laurka – zawiera wszystkie wyżej wymienione elementy oraz proveniencję przedmiotu<sup>14</sup>.

Forma, którą wybierze ekspert, jest dowolna. W przypadku wydawania opinii przez ekspertów Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, to *Rozporządzenie Ministra Kultury z 10 maja 2004*<sup>15</sup> w sprawie rzeczoznawców Ministra Kultury w zakresie opieki nad zabytkami szczegółowo określa elementy, jakie musi zawierać taka ekspertyza. Jest w nim informacja, w której powinno znaleźć się: imię i nazwisko eksperta, adres, data sporządzenia opinii, określenie zlecniodawcy i opiniowanej sprawy, rodzaj obiektu i miejsce jego położenia, wykaz i opis podjętych czynności, treść oceny lub opinii wraz z podaniem wniosków końcowych, podpis i pieczęć rzeczoznawcy. Wspomniane rozporządzenie wskazuje kto może zostać ekspertem Ministerstwa Kultury, w jakich dziedzinach i jakie ma uprawnienia. Listę rzeczoznawców prowadzi Generalny Konserwator.

## Oświadczenie autora dzieła

Jak wskazuje W. Szafrąński, kolejną metodą, która pozwala na potwierdzenie autentyczności dzieła sztuki jest oświadczenie samego twórcy dzieła. Podmioty sprzedające dzieła sztuki zwracają się do żyjących artystów z zapytaniem, czy faktycznie to oni stworzyli dzieło. Odpowiedź może mieć charakter ustny lub pisemny. Obecnie taka metoda jest uważana za najlepszą, gdyż praktycznie wyklucza możliwość falsyfikatu. Szanowany i uznany artysta, którego marką jest jego nazwisko, nie zaryzykuje bowiem sprzedaży falsyfikatu, tym samym narażając na szwank swoją karierę i opinię na rynku sztuki. Artysta, który rozpoznał falsyfikat swojego dzieła, ma prawo wyprzeć się autorstwa, co musi zostać odnotowane

---

<sup>12</sup> A. Szczekała, *Falszerstwa...*, op. cit., s. 58.

<sup>13</sup> D. Markowski, *Od opinii...*, op. cit.

<sup>14</sup> Ibidem.

<sup>15</sup> *Rozporządzenie Ministra Kultury w sprawie rzeczoznawców Ministra Kultury w zakresie opieki nad zabytkami z dnia 10 maja 2004 roku*, Dz. U. Nr 124, poz. 1302.

w dokumentach sprzedawanego dzieła, podobnie jak każda wątpliwość twórcy co do oryginalności ocenianego dzieła. Zarówno wyparcie, zgłoszenie zastrzeżeń co do autentyczności, jak i powództwo twórcy o ustalenie autentyczności dzieła to jedne z elementów składające się na *droit moral* – osobiste prawa autorskie. Wskazane uprawnienia pozwalają twórcy usuwać z rynku falsyfikaty<sup>16</sup>.

Analogicznie jak w przypadku oświadczenia autora dzieła, oświadczenie składane przez rodzinę artysty/jego spadkobierców może zostać złożone na piśmie lub ustnie. Jest to dość często stosowana metoda potwierdzająca autentyczność sprzedawanego dzieła z uwagi na to, że nie jest czasochłonna i nie generuje kosztów. W przeciwieństwie do opinii autora dzieła, opinia rodziny nie może być uznana za bezsprzecznie wiarygodną<sup>17</sup>.

### Odpowiedzialność za błędną ekspertyzę

Błędna ekspertyza obarcza odpowiedzialnością wydającego konkretną opinię. Zamówienie opinii przez podmiot prywatny jest umową o świadczenie usług, która nieraz w literaturze jest postrzegana jako umowa o dzieło. Według M. Dreli jednak najrozsądniej jest uznać umowę za umowę starannego dzieła m.in. dlatego, że w przepisach, konkretnie w rozporządzeniu Ministra Kultury, ustawodawca wyliczył obligatoryjne składniki opinii i wskazał tam zleceniodawcę, a nie zamawiającego. M. Dreła dowodzi, że określenie prawidłowego typu umowy zawartej między stronami oraz ustalenie intencji stron przy zawieraniu umowy jest istotne do wybrania prawidłowego reżimu odpowiedzialności. W przypadku umowy o wydanie opinii, celem jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy dzieło jest autentyczne, czy nie. Oczywiście, przy zawieraniu takiej umowy, powinno być posiadanie specjalistycznej wiedzy przez osobę wydającą opinię. Jeśli strony zawrą umowę o wydanie konkretnej opinii, na przykład pozytywnej, umowa taka będzie nieważna, bowiem ekspert nie może z góry przewidzieć rezultatu i kłóciłoby się to z umową starannego działania<sup>18</sup>. Należytego wykonania zobowiązania można dochodzić na podstawie przepisów *Kodeksu cywilnego*. Zgodnie z brzmieniem artykułu 471 *Kodeksu cywilnego*<sup>19</sup>, dłużnik ma obowiązek naprawić szkodę, która powstała w związku z niewykonaniem lub nienależytym wykonaniem zobowiązania<sup>20</sup>. Ciężar dowodu spoczywa na stronie poszkodowanej, która musi udowodnić nie tylko istnienie zobowiązania, ale także nienależyte wykonanie zobowiązania. Aby dochodzić swoich praw w przypadku odpowiedzialności

---

<sup>16</sup> W. Szafranski, *Certyfikaty dzieł sztuki w Polsce*, [http://ww1.pwpp.pl/kwartalnik\\_archiwum.html?id=33&magCid=138](http://ww1.pwpp.pl/kwartalnik_archiwum.html?id=33&magCid=138) (data wejścia: 20.05.2017).

<sup>17</sup> Ibidem.

<sup>18</sup> M. Dreła, *Odpowiedzialność kontraktowa za sporządzenie wadliwej opinii o autentyczności dzieła*, [w:] *Rynek sztuki. Aspekty prawne*, W. Kowalski, K. Zalaśńska (red.), Wydawnictwo Lex, Warszawa 2011, s. 125-138.

<sup>19</sup> Ibidem.

<sup>20</sup> M. Dreła, *Odpowiedzialność kontraktowa za...*, op. cit., s. 125-138.

deliktowej, należy wykazać winę i nierzetelność eksperta. Odpowiedzialność eksperta w stosunku do osób trzecich opiera się na delikcie i artykule 415 *Kodeksu cywilnego*<sup>21</sup>. Odpowiedzialność odszkodowawcza eksperta istnieje, jeśli można wykazać związek przyczynowo-skutkowy między działaniem eksperta a szkodą<sup>22</sup>.

## Art Banking

Definicje *private banking* o charakterze funkcjonalno-instytucjonalnym zaprezentował L. Dziawgo, przedstawiając *private banking* jako: „zindywidualizowaną i kompleksową obsługę finansową zamożnych klientów indywidualnych przez bank”<sup>23</sup>. Elementem *private banking* jest *art banking* – spersonalizowane doradztwo dotyczące zarządzania kapitałem.

Inwestowanie w sztukę przez polskich inwestorów jest stosunkowo nowym sposobem na bezpieczne lokowanie kapitału, zapewniającym zysk nie tylko kolekcjonerowi, ale także jego spadkobiercom. Wartość dzieła sztuki nie ulega zmianom związanym z wahaniami na giełdzie czy kryzysem ekonomicznym na świecie. Dzieło jest warte tyle, ile ktoś będzie w stanie zapłacić, aby cieszyć się ponadczasowym dziełem. Ekspertci przewidują, że w ciągu najbliższych kilkunastu lat to zmieni się, gdyż powoli inwestorzy zaczynają traktować sztukę jako dobrą alternatywę dla niepewnych inwestycji giełdowych. W przypadku kupowania dzieł współczesnych malarzy, czas dzieła na korzyść kolekcjonera – im więcej czasu minie od zakupu dzieła, tym większą wartość dzieło zyska w późniejszej sprzedaży<sup>24</sup>. Jak podkreślił J. Jasiński, długoterminowe inwestycje w „młodą sztukę” wiążą się z ryzykiem, ponieważ młodzi artyści nie mają jeszcze renomy i ciężko jest ich wycenić. Dlatego też tak ważne jest korzystanie z usług wykwalifikowanych doradców, którzy potrafią umiejętnie oszacować wartość „młodych” dzieł sztuki na podstawie analizy rynku, jak również na podstawie tendencji sprzedaży obrazów danego artysty. W innych krajach europejskich, nie wspominając już o Stanach Zjednoczonych, usługi *art banking* to: gwarancja profesjonalnej wyceny dzieła sztuki, doradztwo inwestycyjne, różnego rodzaju spersonalizowane kredyty pod zastaw dzieła sztuki. Ponadto, wykwalifikowani doradcy pomagają „swoim” klientom w sprawach spadkowych dotyczących dzieł sztuki, a zarazem wspierają przy zakupie lub sprzedaży dzieła. Banki zagraniczne, dzięki usługom *art banking*, pozyskują bardzo bogatych klientów, którzy nie tylko płacą za doradztwo inwestycyjne, lecz równocześnie przenoszą firmowe bądź rodzinne konta i fundusze do konkretnego banku. Długofalowa strategia banków, które zarabiają ogromne kwoty na profesjonalnym doradztwie, opiera się na dba-

<sup>21</sup> Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – *Kodeks cywilny*, Dz. U. 1964, Nr 16 poz. 93.

<sup>22</sup> M. Drela, *Odpowiedzialność kontraktowa za...*, op. cit., s. 125-138.

<sup>23</sup> L. Dziawgo, *Private banking. Bankowość dla zamożnych klientów*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 15.

<sup>24</sup> J. Jasiński, *Art Banking w Polsce to fikcja?*, <http://www.karierawfinansach.pl/w-branzy/artykul/art-banking-w-polsce-to-fikcja> (data wejścia: 20.05.2017).



niu o bogatego klienta. Strategiczni klienci są zapraszani na różnego rodzaju wystawy i wernisaże, na których nierzadko pojawiają się sami artyści<sup>25</sup>.

Polscy bankierzy powoli dostrzegają potencjał inwestycyjny sztuki, dlatego też niektóre banki oferują usługi w ramach *art bankingu*. Kolejną, rozwijającą się branżą są usługi kredytowe pod zastaw dzieła sztuki lub kredyty na jego zakup. Co więcej, nie ma w Polsce funduszy inwestycyjnych, których filarem jest sztuka. Najwięcej takich funduszy działa bowiem w miejscach, które skupiają najbogatszych ludzi, a zatem w Londynie i w Nowym Jorku<sup>26</sup>.

## Podsumowanie

Lokowanie kapitału w autentyczne dzieła sztuki wydaje się być bezpieczną inwestycją. Wartość dzieł sztuki nie spada nawet podczas kryzysu finansowego, właśnie wtedy często wartość zakupionego dzieła znacznie wzrasta. Inwestowanie w sztukę rządzi się specyficznymi prawami<sup>27</sup>. Na wartość dzieła przede wszystkim wpływa jego autentyczność, która czyni dzieło niepowtarzalnym i jedynym w swoim rodzaju. Dlatego tak istotne jest odpowiednie sprawdzenie dzieła przed zakupem oraz potwierdzenie jego autentyczności. Innym, istotnym elementem warunkującym cenę dzieła jest popularność artysty w chwili sprzedaży dzieła. Rynek dzieł sztuki jest dynamiczny, podlega ciągłym zmianom, stąd warto korzystać z profesjonalnego doradztwa, aby mądrze lokować kapitał w sposób długoterminowy. Ekspert w dziedzinie promocji sztuki i doradca do spraw inwestycji w sztukę, A. Kaliński, stwierdził, że: „z prognoz wynika jednak, że w ciągu najbliższych lat rynek inwestycji w sztukę będzie się szybko rozwijał wraz z zamożnością społeczeństwa. W 2020 roku polski rynek inwestycji w sztukę może urosnąć nawet trzykrotnie w stosunku do obecnej wartości, tj. 300 mln PLN, co stanowi około 0,2% rynku światowego (dane z 2013 roku). To i tak niewiele, bo dla porównania obecnie globalny rynek sztuki wart jest około 43 mld dolarów, z czego 1/3 tej wartości przypada na Stany Zjednoczone”<sup>28</sup>. Osoby, które rozpoczynają inwestycję w sztukę, zdaniem eksperta, powinny w swojej kolekcji posiadać 70% dzieł klasycznych, zaś 30% kolekcji powinny stanowić dzieła młodych twórców<sup>29</sup>.

## Literatura

1. *Definicja sztuki*, [w:] *Wstęp do historii sztuki*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1973.

---

<sup>25</sup> Ibidem.

<sup>26</sup> J. Jasiński, *Art Banking w Polsce to fikcja?...*, op. cit.

<sup>27</sup> Ibidem.

<sup>28</sup> A. Kaliński, *Czy warto inwestować w sztukę?*, <http://biznes.onet.pl/wiadomosci/analizy/analizy-ryнку-sztuki/czy-warto-inwestowac-w-sztuke/560pp> (data wejścia: 20.05.2017).

<sup>29</sup> Ibidem.

2. Drela M., *Odpowiedzialność kontraktowa za sporządzenie wadliwej opinii o autentyczności dzieła*, [w:] *Rynek sztuki. Aspekty prawne*, Kowalski W., Zalaśńska K. (red.), Wydawnictwo Lex, Warszawa 2011.
3. Dziawgo L., *Private banking. Bankowość dla zamożnych klientów*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
4. Estreicher K., *Historia sztuki w zarysie*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1990.
5. *Falszerz, który kochał oryginały-David Stein*, <https://zabytkoznawcy.wordpress.com/2013/08/07/falszerz-ktory-kochal-oryginaly-david-stein/> (data wejścia: 20.05.2017).
6. Finkel J., *The story of the original and the greatest sale of works by artists including Picasso and Matisse*, <http://old.theartnewspaper.com/articles/The-story-of-the-original-and-greatest-art-fund/33141> (data wejścia: 20.05.2017).
7. Fizek R., Gajewski M., *Art Banking w Polsce to fikcja?*, <http://www.karierawfinansach.pl/w-branzy/artikul/art-banking-w-polsce-to-fikcja> (data wejścia: 20.05.2017).
8. *Fundusze inwestycyjne na rynku sztuki*, <http://rynekisztuka.pl/2014/01/20/fundusze-inwestycyjne-na-ryнку-sztuki/> (data wejścia: 20.05.2017).
9. Gadomski W., *Inwestowanie w emocje*, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/rynki-finansowe/inwestowanie-w-emocje/> (data wejścia: 20.05.2017).
10. <http://szczecin.wyborcza.pl/szczecin/1,34959,3117517.html> (data wejścia: 20.05.2017).
11. [http://trojmiasto.wyborcza.pl/trojmiasto/1,35636,6289136,Rybak\\_w\\_sieci\\_eksper\\_tyz.html](http://trojmiasto.wyborcza.pl/trojmiasto/1,35636,6289136,Rybak_w_sieci_eksper_tyz.html) (data wejścia: 20.05.2017).
12. Kaliński A., *Czy warto inwestować w sztukę?*, <http://biznes.onet.pl/wiadomosci/analizy/analizy-rynku-sztuki/czy-warto-inwestowac-w-sztuke/560pp> (data wejścia: 20.05.2017).
13. Kubalska-Sulkiewicz K., *Słownik terminologiczny sztuk pięknych*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2007.
14. Markowski D., *Od opinii do ekspertyzy*, [http://nimos.pl/upload/wydawnictwa/cenne\\_bezcenne\\_utracone/2010\\_4/06\\_markowski.pdf](http://nimos.pl/upload/wydawnictwa/cenne_bezcenne_utracone/2010_4/06_markowski.pdf) (data wejścia: 20.05.2017).
15. Miliszkiwicz J., *Falsyfikaty w ciągłej sprzedaży*, <http://www.rp.pl/artikul/99045-Falsyfikaty-w-ciaglej-sprzedazy.html> (data wejścia: 20.05.2017).
15. Napieralska-Ozga E., *Technika kryminalistyczna*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji, Szczytno 1995.
16. Pajek M., *Kryminalistyczne badania autentyczności dzieł sztuki*, <http://www.knmn.us.edu.pl/teksty/nauka/346-dzielasztuki> (data wejścia: 20.05.2017).
17. Portal Rynek i Sztuka, *Z Nowego Yorku do Saragossy-tak działali hiszpańscy falszerze*, <http://rynekisztuka.pl/2015/01/21/z-nowego-jorku-do-saragossy-tak-dzialali-hiszpanscy-falszerze/> (data wejścia: 20.05.2017).
18. Stein D., *Trzy Picassy przed śniadaniem*, Ossolineum, Wrocław 1994.
19. Studziński A., *Art investing po polsku, publikacja online*, <https://www.tygodnik-prze-glad.pl/art-investing-po-polsku/> (data wejścia: 20.05.2017).
20. Szafrąński W., *Certyfikaty dzieł sztuki w Polsce*, [http://ww1.pwppw.pl/kwartalnik\\_archiwum.html?id=33&magCid=138](http://ww1.pwppw.pl/kwartalnik_archiwum.html?id=33&magCid=138) (data wejścia: 20.05.2017).
21. Szafrąński W., *Wpływ falsyfikatów na rynek sztuki. Siła prawa czy jego bezradność?*, [w:] *Problematyka autentyczności dzieł sztuki na polskim rynku. Teoria – praktyka – prawo*, Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, Warszawa 2012, s. 48.
22. Szczekała A., *Falszerstwa dzieł sztuki – zagadnienia prawnokarne*, Wydawnictwo Lex, Warszawa 2012.

## ZAKOŃCZENIE

W monografii „Współczesne problemy ekonomiczne w badaniach młodych naukowców” składającej się z dwóch tomów:

- Tom I. Wzrost, rozwój i polityka gospodarcza
- Tom II. Zarządzanie organizacją, finanse i inwestycje

podjęto rozważania dotyczące różnorodnych problemów związanych z funkcjonowaniem współczesnej gospodarki. Przedstawiono zróżnicowane dylematy, jakie pojawiają się w skali mikro-, mezo- i makroekonomicznej w Polsce i za granicą. W opinii młodych naukowców są one atrakcyjne do przeprowadzenia studiów, dlatego też podjęli oni trud badań nad tymi problemami, stosując poznane metody naukowe. Przedstawiona monografia jest efektem teoretycznych i praktycznych badań wielu naukowców, którzy opisali wyniki swoich prac w tych tomach. Autorzy reprezentują różne ośrodki naukowe w Polsce, takie jak: Uniwersytet w Białymstoku, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Uniwersytet Łódzki, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Uniwersytet Szczeciński, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Politechnika Częstochowska. Różnorodność i szeroki przekrój tematyczny sprawiają, iż można było uzyskać obszerny wachlarz zagadnień, które są przedmiotem badań młodych naukowców w Polsce. Dzięki temu powstał heterogeniczny obraz, świadczący o wielostronności prac naukowych, prowadzonych w różnych ośrodkach akademickich oraz powstało szerokie spektrum problemów, które stały się podstawą badań.

Autorzy mają nadzieję, że wkład, który włożyli w swoje rozważania pozwolił na wyjaśnienie analizowanych problemów na gruncie aktualnego stanu wiedzy akademickiej. Zmierzenie do urzeczywistnienia celów naukowych wymagało od nich: obserwacji życia gospodarczego w ujęciu statycznym i dynamicznym, porównań międzynarodowych oraz poszukiwania podobieństw między analizowanymi kategoriami a procesami gospodarczymi w ujęciu historycznym. Pomińmo faktu, iż nie ma jednego rozwiązania wszystkich problemów współczesnego świata, autorzy podjęli ryzyko identyfikacji adekwatnych rozwiązań. Nie było to łatwe, gdyż otoczenie gospodarcze to skomplikowany system interesów prywatnych i publicznych, jawnych i ukrytych.

Analiza literatury przedmiotu pozwoliła zobrazować aktualny stan wiedzy związany z podejmowanymi tematami, natomiast weryfikacja empiryczna hipotez stała się pretekstem do wysunięcia wniosków przez autorów. Przedstawione Badania i ich wyniki przedstawione w obu tomach niniejszej monografii nie wyczerpują prezentowanej tematyki, natomiast autorzy, podejmując wysiłek objaśniania wybranych zagadnień, zwiększyli swój zasób wiedzy oraz mieli możliwość doskonalenia metod i narzędzi badawczych. Monografia zawiera

zasobny zbiór pytań i hipotez, a także zagadnień, które mogą być tematem dalszych analiz. Wydaje się więc słuszne, aby poddać je do dyskusji w gronie szerszego kręgu naukowców. Autorzy niniejszych publikacji żywią nadzieję, że wiele przedstawionych zagadnień będzie motywowało do prowadzenia kolejnych badań, wyciągania własnych wniosków, a przede wszystkim do głębszego zainteresowania się poruszaną tematyką.