

**Politechnika
Warszawska**



**Kolegium Nauk
Ekonomicznych
i Społecznych**

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE TALENTAMI - WYBRANE ZAGADNIENIA

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE TALENTAMI

Wybrane zagadnienia

Praca zbiorowa pod redakcją
Magdaleny Grabowskiej
Karoliny Kluth

POLITECHNIKA WARSZAWSKA
Kolegium Nauk Ekonomicznych i Społecznych
www.pw.plock.pl



Płock 2018



Kolegium Nauk
Ekonomicznych
i Społecznych w Płocku
POLITECHNIKA WARSZAWSKA

Politechnika Warszawska
Kolegium Nauk Ekonomicznych i Społecznych

**PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ
I ZARZĄDZANIE TALENTAMI
- WYBRANE ZAGADNIENIA**

Praca zbiorowa pod redakcją:
Magdaleny Grabowskiej
Karoliny Kluth

Płock - 2018

Tytuł:

Przedsiębiorczość i zarządzanie talentami - wybrane zagadnienia

Opracowanie powstało w wyniku dyskusji i przemysłów uczestników VI Międzynarodowej Konferencji Naukowej pt. „Współczesne problemy rozwoju gospodarczego” oraz innych spotkań naukowych organizowanych przez Kolegium Nauk Ekonomicznych i Społecznych Politechniki Warszawskiej w Płocku.

Redakcja naukowa:

dr Magdalena Grabowska
dr Karolina Kluth
Politechnika Warszawska

Recenzenci:

prof. dr hab. Grażyna Gierszewska
prof. dr hab. Anna Krajewska
prof. dr hab. Stefan Krajewski
prof. dr hab. inż. Tomasz Węgrzyn
dr inż. Marlena Piekut
dr hab. inż. Renata Walczak
dr hab. Magdalena Kludacz-Alessandri
dr hab. inż. Bożena Szczucka-Lasota
dr Agnieszka Krzętowska

Projekt okładki: Paulina Bąbalicka

© Copyright by:

Politechnika Warszawska Kolegium Nauk Ekonomicznych i Społecznych,
Płock 2018

Wydanie elektroniczne:
e-ISBN 978-83-945627-6-2
Wydanie papierowe
ISBN 978-83-945627-5-5

Wydane przez:
Politechnika Warszawska, Kolegium Nauk Ekonomicznych i Społecznych
ul. Łukasiewicza 17, 09-400 Płock

<http://www.pw.plock.pl/>

SPIS TREŚCI

PRZEDMOWA	5
Maryna BALDZHY	
Management of economic security of enterprises based on the integrated use of resource potential	9
Anna CHOMICZ	
Case study of the implementation of sourcing platform in the GRUPA OZAROW S.A. based on prince 2 methodics	17
Katarzyna DUCZKOWSKA-MAŁYSZ	
Ekonomiczne i zarządcze dylematy polityki rozwoju regionów problemowych	33
Aleksandra KOLEMBA	
Źródła przewagi rynkowej i konkurencyjnej - ujęcie teoretyczne	75
Wioletta ROBAKIEWICZ	
Wpływ innowacyjności na konkurencyjność przedsiębiorstw.....	83
Justyna SADOWSKA	
Franczyza jako szansa na rozwój przedsiębiorczości	95
Наталья СТЕПАНЮК	
Оценка антикризисного регулирования социально-экономического развития территорий в украине.....	105
Bożena SZCZUCKA-LASOTA, Tomasz WĘGRZYN	
Identification of incompatibilities in the soldering process in automotive company ...	119
Grażyna GIERSZEWSKA, Marek SERETNY	
Odpowiedzialna konsumpcja. Konieczność zmiany zachowań konsumentów i postaw biznesowych	133
Magda MATYSIAK	
Dlaczego tacy jesteśmy? Identyfikacja czynników kształtujących polskie pokolenia Y i Z	147
Przemysław ŁAWRYNOWICZ	
Projekt badań dotyczących Profilu kompetencji menedżerów branży gastronomicznej	163
Katarzyna OSIECKA	
Budowa wizerunku firmy w procesie zarządzania talentami – wybrane zagadnienia ..	177
Renata WALCZAK	
Zarządzanie Talentami	185
Małgorzata ZALEWSKA-TRACZYK	215
Cel projektu rozwojowego – planowanie przez efekt-podejście procesowe.....	215

PRZEDMOWA

Współcześnie warunkiem niezbędnym do odniesienia sukcesu w gospodarce są działania zmierzające do zapewnienia racjonalnej i efektywnej koordynacji zasobów gospodarczych, którymi dysponuje jednostka gospodarcza.

Przedsiębiorczość należy traktować jako zorganizowany proces przemysłanych i celowych działań mających na celu poprawę konkurencyjności, rozwój, a przede wszystkim zwiększenie wartości przedsiębiorstwa. Takie podejście oznacza, że podmiot gospodarczy jest w stanie odnieść sukces i zapewnić sobie stabilną pozycję na rynku, tylko dzięki ukształtowanej umiejętności dostrzegania bieżących i przyszłych potrzeb oraz zdolności do wykorzystywania nadarzających się okazji.

Z drugiej jednak strony rosnąca konkurencja, globalizacja gospodarki oraz nasilające się wymagania społeczne stawiają przed podmiotami gospodarczymi coraz większe wymagania w zakresie postaw i zachowań przedsiębiorczych, wymagając od zarządzających opanowania nowych kwalifikacji i umiejętności. To właśnie ich wiedza, kompetencje, zdecydowanie, odpowiedzialność i rzeczowość stanowią siłę napędową organizacji i są gwarantem budowania wartości i trwałej przewagi rynkowej.

Wynikiem dyskusji i badań w zakresie wspomnianych wyżej zagadnień jest zbiór artykułów zawartych w niniejszej monografii, która składa się z 14 artykułów napisanych w języku polskim, angielskim i rosyjskim. Ze względu na zakres tematyczny zostały one podzielone na dwie części, ułożone w swoich strukturach w kolejności alfabetycznej.

Pierwszy blok zatytułowany „Przedsiębiorczość” w swoim zakresie uwzględnia wieloaspektowość rozważanego zagadnienia, odnosząc się zarówno do teoretycznych, jak i praktycznych jego obszarów. Autorzy prezentują tu główne źródła przewagi konkurencyjnej i rynkowej, wskazują innowacyjność jako jeden z elementów je kształtujących. Odnoszą się ponadto do kwestii bezpieczeństwa ekonomicznego przedsiębiorstw, jak również w szerszym zakresie do dylematów polityki rozwoju regionów problemowych oraz regulacji antykryzysowych w wybranych regionach. W węższym aspekcie odnoszą się m. in. do wykorzystania nowoczesnych systemów IT w optymalizacji procesów zakupowych celem osiągnięcia założonego celu biznesowego.

Stworzenie nowego modelu biznesowego, opartego na potencjale intelektualnym stanowi kolejną szansę zdobycia przewagi konkurencyjnej. Stąd też celowym wydawało się wydzielenie tego obszaru jako odrębnego bloku monografii. Druga część zatytułowana „Zarządzanie talentami” odnosi się w swoim zakresie do przedstawienia wybranych systemów zarządzania talentami, zaprezentowania sposobów budowy wizerunku firmy w oparciu o potencjał intelektualny pracowników. Autorzy przedstawili także przykład podejścia procesowego przez efekt, jak również badania odnoszące się do zarządzania potencjałem pracowniczym w branży gastronomicznej. Warto zwrócić także uwagę na badania odnoszące się do identyfikacji czynników pokoleniowych, spojrzenia młodego pokolenia na problemy konsumpcji i gotowości do zmian swoich zachowań.

Mamy nadzieję, że niniejsze opracowanie będzie dla Państwa źródłem inspiracji do dalszych dyskusji i badań. Pragniemy również serdecznie podziękować wszystkim Autorom i Recenzentom za ich wkład w przygotowanie niniejszej monografii.

Życzymy interesującej lektury.

Magdalena Grabowska

Karolina Kluth

CZĘŚĆ I.
PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

MANAGEMENT OF ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES BASED ON THE INTEGRATED USE OF RESOURCE POTENTIAL

INTRODUCTION

The development of integration processes requires an increase in the level of economic security of enterprises and becomes a necessary condition for their functioning. Issues related to economic security are becoming relevant in the current conditions of rapid development of production and foreign economic relations and require further research not only on the scale of states or regions, but also at the level of individual enterprises.

1. RAISING OF A PROBLEM IN A GENERAL VIEW AND CONNECTION OF IT WITH THE MAJOR SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

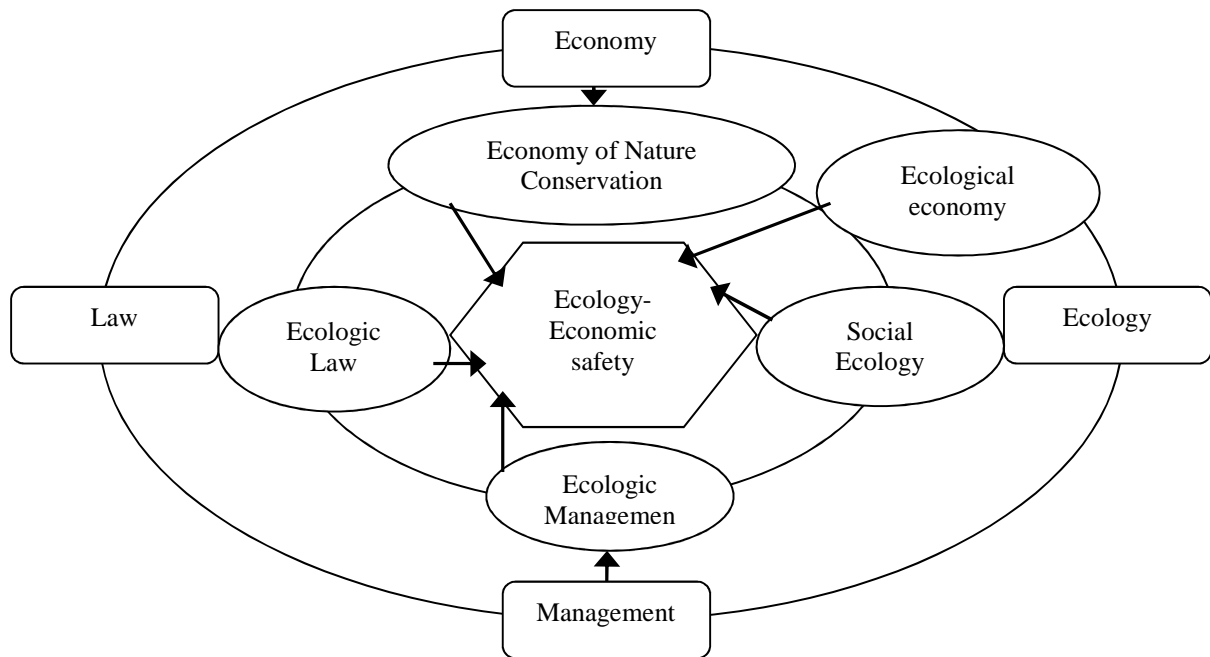
The theoretical and applied foundations of the organization of economic security, the development of new and adaptation of existing mechanisms of environmental and economic instruments, a wide range of urgent problems of environmental and economic security at all levels of the system (state - region - business - person) are examined in the works of Andriychuk V.G.(Андрийчук, В. Г. 2010), Varnalia Z.S. (Врнالیї, З. С. 2001), Kirichenko A.A.(Кириченко, О. А., Лаптев, С. М., Пригунов, П. Я. & Захаров, О. І. 2010) , Kleiner G.B. (Клейнер, Г. Б. 2016).

For the first time, the term "security" was used at the end of the 12th century, in the dictionary of the English scholar-philosopher (Robert Grosseteste) G. Grosseteste as "a calm state of the spirit of a man who considered himself protected from any danger." In the XVIII century. the point of view according to which the main goal of the state is general welfare and safety was confirmed. In this connection, the term "security" gets a new interpretation: the state, the situation of tranquility, which appears as a result of the absence of real danger, as well as material, political conditions, relevant bodies and organizations that contribute to the creation of this situation (Козаченко, А. В., Пономарев В. П. & Ляшенко А. Н. 2013). In 1974, M. Taylor issued a publication entitled "Legitimate National Security Requirements," where he noted that the main threats to US national security are developing in the non-military area. L. Brown identified among the most important non-military threats, along with the energy crisis, inflation and population migration, environmental threats (soil erosion, forest shrinking and climate change). This led to the introduction of the terms "economic security" and "environmental security". B. Kleiner considered ecological and economic security at the level of four components: law, economics, ecology and management (Клейнер, Г. Б. 2016).

2. EXPOSITION OF BASIC MATERIAL OF RESEARCH WITH THE COMPLETE GROUND OF THE SCIENTIFIC RESULTS

Based on these developments, we built a tetrad of the system, formed on the principles of sustainable development. It is a more extensive system and contains the connection of all components, such as: the economics of nature management, social component, management, ecology, law, economics (Fig. 1).

Fig. 1. A tetrad of the ecological and economic system by G.B. Kleiner



Source: G.B. Kleiner

3. SECURITY OF THE ENTERPRISE

Analyzing the enterprise as a unified socio-economic system of the lowest level, its economic security means a state of global stability and dynamic equilibrium in which reliable existence, reproduction and development are ensured. This approach to understanding economic security allows us to consider it as a function of the system aimed at achieving maximum efficiency, minimal disruption of equilibrium, due to external influences, increasing resistance to them, maintaining the ability to self-regeneration and self-organization. Economic security should ensure such an internal interaction of elements of the socio-economic system, in which high rates of expanded reproduction of production, economic growth and welfare, are accompanied by the preservation and improvement or conservation of the environment and natural resources. On this basis, the study of economic security can be carried out in two ways, as:

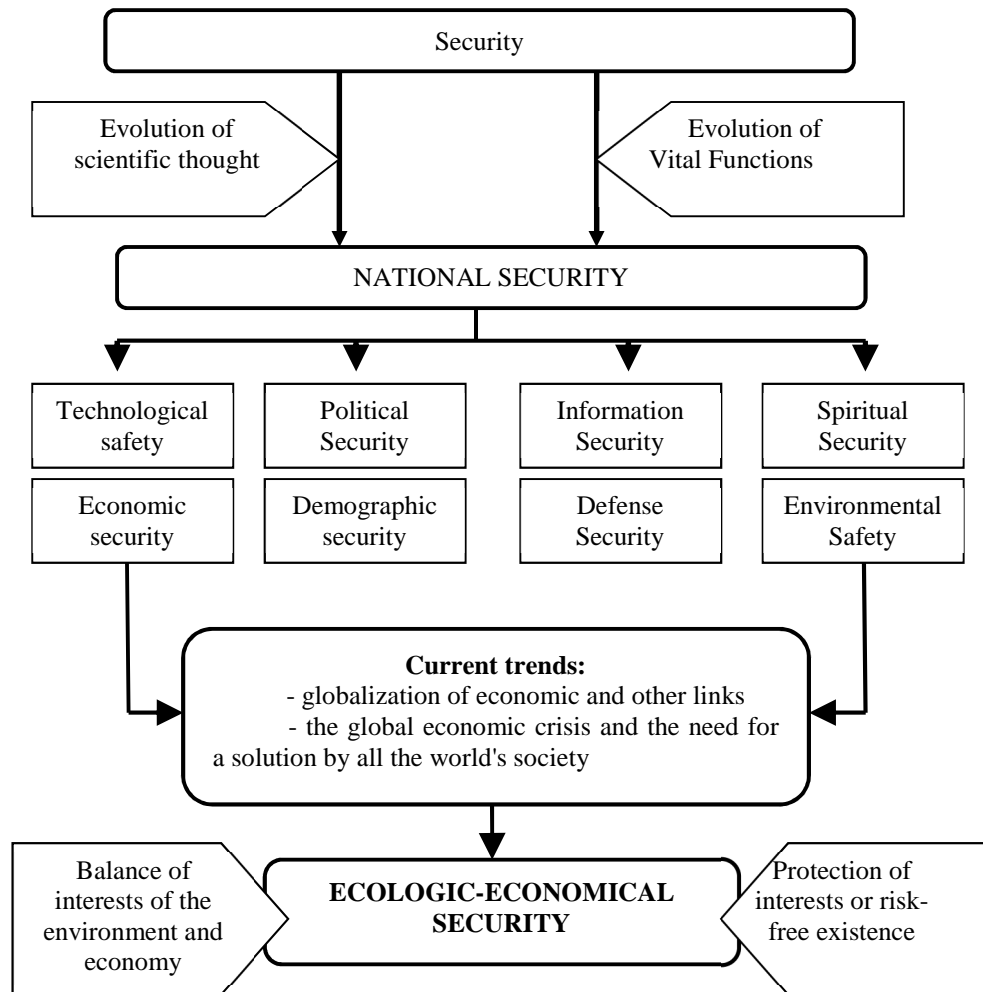
- the impact of the socio-economic system on the environment;
- the perception of the socio-economic system and the reaction of market players on the nature of its operation.

The indicated directions correspond to the following methodological approaches:

- 1) on the basis of studying the level of the socio-economic system's load on the environment, that is, by the indicators of the level of security;
- 2) on the basis of analysis and assessment of indicators of the state of the socio-economic system.

In order to demonstrate at what level the security of the enterprise is, a logical scheme of the connection between the security levels is constructed, and contains an example of types of security and modern trends, where environmental and economic security takes place (Fig. 2).

Fig. 2. Connection between security levels



Source: own research

The management of the enterprise, as an element of the socio-economic system, is built on the basis of a balanced solution of economic, social and environmental problems, finding the optimal balance between ensuring the safety and expediency of industrial enterprises (Качинський, А. Б. 2011).

For the development of modern enterprises, the generalization of socio-ecological and economic processes and their introduction into economic activity is significant. Table 1 presents the elements that determine the benefits of applying the social, environmental and economic components.

Tab. 1. Advantages of using components of sustainable development in enterprises

Social component	Ecologic component	Economic component
Reducing the threat to public health, improving living conditions	Reducing the negative impact of enterprises on the environment, rational use of natural resources	Efficient use of raw materials, materials, energy, minimizing the cost of resources
Ensuring safe work with sufficient payment	Improving the quality and environmental safety of products, ensuring state security	Minimizing risks. Taking measures to prevent fines and sanctions
Acquisition of professional skills and skills, professional development, confidence in the availability of a workplace	Preservation and improvement of the ecological environment in workplaces and location of enterprises.	Increase of the company's innovative and market attractiveness, additional attraction of investments

	Ensuring the environmentally friendly development of economic activities, in which growth in output is not accompanied by an increase in environmental pollution and industrial waste	Increased level of motivation and productivity of employees due to improved working conditions
		Mastering of new internal and external commodity markets, development of environmentally oriented markets

Source: Proposed by the author

Let us consider in detail the three components of sustainable development that are implemented, which can be used to direct the activities of enterprises into the mainstream of eco-oriented activities.

The social component will ensure not only the safe condition of employees working on the enterprise, but will also provide employment opportunities for the population, as well as implement approaches to overcome unemployment. The environmental component is aimed at improving the external environment of the enterprise, producing eco products, implementing the principles of environmental safety. The economic component is oriented to the receipt of the enterprise's income taking into account the implementation of the first two.

Considering the enterprise as an ecological and economic system of the lowest level, its ecological and economic security means such a state of global stability and dynamic equilibrium, in which perspective operation, stable activity and further development are provided. This approach to understanding environmental and economic security allows us to consider it as a function of a system aimed at achieving maximum efficiency, minimizing the imbalance due to external influences and increasing stability, maintaining the capacity for self-regeneration and self-organization. Ecological and economic security should provide such an internal interaction of elements of the ecological and economic system, in which high rates of expanded production reproduction, economic growth and welfare, including, is accompanied by the preservation and improvement of the environment. Proceeding from this, studies of environmental and economic security can be carried out in two ways: the impact of the ecological and economic system on the environment and the perception of the ecological and economic system reaction of market subjects on the nature of its operation. The two lines follow the following methodological approach:

- 1) the study of economic and economic systems of the environment, it is based on environmental safety;
- 2) analysis and evaluation of indicators of the economic system.

Based on these approaches, research was carried out at a machine-building enterprises in Ukraine, which included: engineering enterprises (group A) electrical and electronic equipment enterprises (group B); production of machinery and equipment (group C).

The quality of the main parameters to be studied is based on the following factors: atmosphere temperature; discharges volumes of pollutants into water bodies and the costs of their cleaning; volume of industrial waste and the costs of environmental protection. To analyze and assess the availability of indicators, characteristics of the population as a whole; the number of unemployed and labor-intensive groups living in the region; total revenue and total revenue. For this reason, the results obtained in this report are as follows (Table 2).

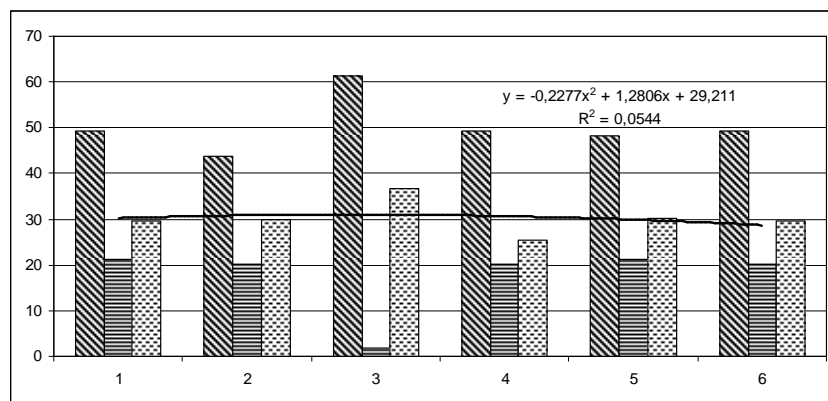
Tab. 2. Analysis of socio-ecologic and economic parameters

Parameters	Machine-building enterprises		
	Group A	Group B	Group C
Average total emissions of pollutants into the atmosphere, thousand tons	2659,00	1139,57	1595,40
In percentage terms, %	49,30	21,13	29,58
Costs for cleaning atmospheric pollutants, thousand euro/m3	7926,25	3396,97	4755,74
In percentage terms, %	43,82	20,18	30,01
Average volumes of discharges of pollutants into water bodies, million m3	29,17	0,93	17,50
In percentage terms, %	61,28	1,95	36,76
Average costs for cleaning pollutants in reservoirs, thousand euro/m3	23101,02	9900,43	13860,62
In percentage terms, %	49,29	20,12	25,37
Average volumes of industrial waste, thousand tons	17952,63	7693,99	10771,58
In percentage terms, %	48,90	21,15	30,12
Average costs of industrial waste disposal, euro/ton	23649,15	10135,34	14189,49
In percentage terms, %	49,30	20,25	29,60
Morbidity of the population living in the zone of location of the enterprises, people	181,53	77,64	108,92
In percentage terms, %	50,01	20,51	30,12
The number of unemployed people living in the region, thousand people	1086,3	1086,3	1086,3
In percentage terms, %	26,66	26,66	26,66
The number of employed people living in the region, people	167,93	167,93	167,93
In percentage terms, %	0,93	0,93	0,93
Average volume of sales, thousand euro	54200000	68970000	93590000
In percentage terms, %	25,00	31,82	43,18

Source: Created using the data of the State Statistics Service of Ukraine.

The possibility of using regression analysis is justified, because in the cases presented, the dependent variable is a normally distributed quantity.

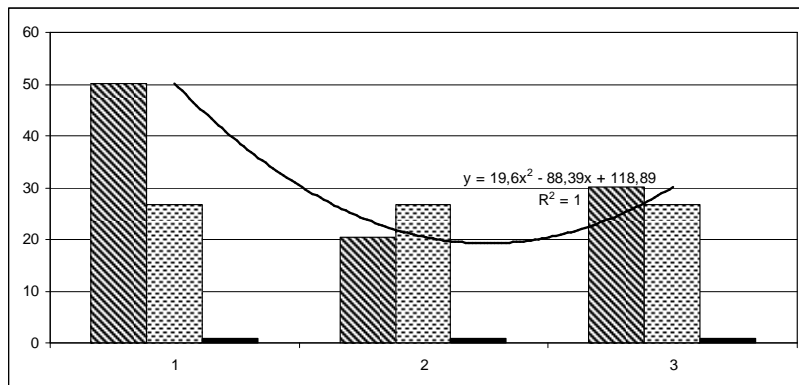
Fig. 3. The state of the ecological component under the existing functioning of machine-building enterprises



Source: own research

Analyzing the values graph of the main components of the ecological component for the enterprises under study, the general trend can be replaced: with an increase in costs of 1 million euros, emissions are reduced by an average of 228 tons; with an increase in the volume of the substance coming to clean up 1 thousand m³ - increase by 1.28 thousand m³, and for the recycling of 1 ton of industrial waste, an average of at least 30 euros is needed.

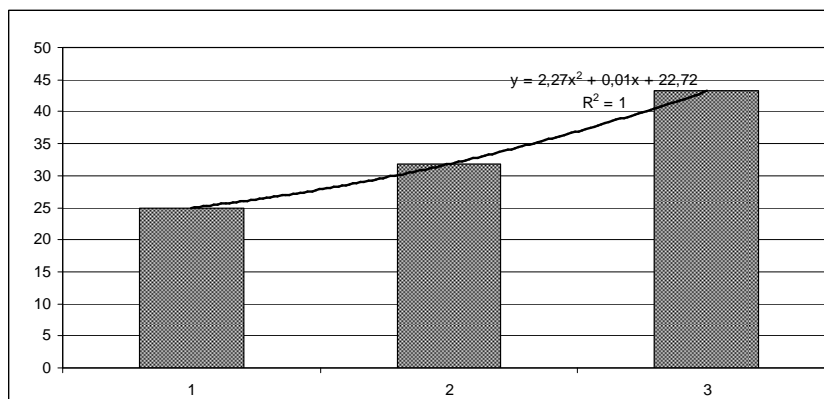
Fig. 4. The state of the social component under the existing functioning of machine-building enterprises



Source: own research

The Analysis of the graph of the values of the main components of the social component for the enterprises under study indicates that the incidence of the population living in the zone of location of enterprises will decrease with an increase in costs by an average of 19.6 euros; the number of unemployed people living in the region will decrease by 88% when implementing programs for the development of machine-building enterprises and investments of not less than 1 thousand euro; accordingly, the share of the employed population will increase by 119%.

Fig. 4. The state of the economic component under the existing functioning of machine-building enterprises



Source: own research

The analysis of the graph using the values of the main components of the economic determines this feature: with an increase in the average volumes of products sold, the cost of innovation should be at least 23%.

Thus, the results of the study show that significant capital investments are required that can improve the efficiency of the enterprise, provide employment for the population and stabilize the environmental situation in the zone of action of the machine building enterprises.

CONCLUSION

The presence of enterprises of various organizational and legal forms based on different forms of ownership with the emergence of all possible ways of competition, as well as the imperfection of the legislative framework and the inertness of state structures designed to create

normal conditions for the development of business, were put by business entities under conditions when they are forced to pay considerable attention issues of ensuring their economic security.

REFERENCES

- Андрійчук, В. Г. (2010) Економічна безпека України: стан, критерії виміру та превентивні заходи її зміцнення: Економіка, фінанси, право. 6, 12–17.
http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/uazt/2010_2k.pdf.
- Варналій, З. С. (2001) Проблеми та шляхи забезпечення економічної безпеки України: Економіка та управління. 3, 3-12.
- Кириченко, О. А., Лаптев, С. М., Пригунов, П. Я. & Захаров, О. І. (2010) Управління фінансово-економічною безпекою. Київ, 480.
- Клейнер, Г. Б. (2016) Системная экономика как платформа развития современной экономической теории <http://spkurdyumov.ru/uploads/2016/02/sistemnaya-ekonomika.pdf>
- Козаченко, А. В., Пономарев В. П. & Ляшенко А. Н. (2013) Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения. Київ, 280.

SUMMARY

Market relations significantly intensify the competition between economic entities, directly affect their economic and security status, and in some cases even lead to bankruptcy. Therefore, at the present stage of enterprise development, the issue of organization of the enterprise management process for the prevention and neutralization of all types of hazards, as well as actualization of the enterprise's potential to ensure economic security, as well as increasing the efficiency of its operation in market conditions, is extremely important.

CASE STUDY OF THE IMPLEMENTATION OF SOURCING PLATFORM IN THE GRUPA OZAROW S.A. BASED ON PRINCE 2 METHODICS

INTRODUCTION

The sourcing platform is a tool operating in the cloud, it can be used on any device with access to the Internet and web browser. The major task of the sourcing platform is to support communication in the procurement processes between the buyer and the seller. The most important element of sourcing platforms implemented in the international corporations, especially production orientated, is a reporting module – which allows tracking by authorized employees. For instance, the board of management can track the expenses generated by the organization or savings achieved. The main advantage of the sourcing platform is the saving of working time during performance of repeated tenders, moreover the improvement of the reliability of expenditure forecasts, thus the more effective construction of the budget.

Undertaking the sourcing platform implementation topic based on the PRINCE 2 methodics, was dictated by practical and cognitive aspects of the project management issues.

The purpose of this paper is a presentation of sourcing platform implementation based on Prince 2 methodics as well as legitimacy of the project implementation.

It is assumed that the implementation of the Ariba sourcing platform will bring the following benefits:

- 20% increase of working time savings in relation to the previously used Bravo Solution system;
- increase the efficiency of processes - through the usage of applications working in the cloud, which facilitate and automate interconnected processes in the field of delivery, invoicing and payment;
- to facilitate the visibility of the generated expenses and savings and to provide each authorized user, including the Board of Management - the possibility of comparing the each category results across CRH group.

The considerations undertaken in this paper will be limited by following scopes: subjective, objective and time. The subjective scope is the Grupa Ożarów SA, belongs to the Irish holding CRH. The objective scope is the Ariba sourcing platform. The time range includes 2015-05-04 to 2015-07-10.

The main research methods used in the paper will be: analysis and synthesis. The analysis (elementary, causal, statistical and comparative data) will be used to identify the essence of a given issue, whereas the synthesis allows for the generalization of certain regularities. The project part of the paper will be based on Prince 2 methodics.

The basis for the undertaken research has become a collection of source materials, which are:

- internal materials of the Ożarów SA Group,
- books, scientific papers and periodic items (articles published in the professional press).

This paper proves that dealing with strict rules of PRINCE 2 methodics allows to successfully implement IT systems in companies such Grupa Ozarow S.A.

1. CHARACTERISTICS OF THE PROJECT

Ariba deployment in the Grupa Ozarow was based on PRINCE 2 (*Project in Controlled Environment*) methodology. The aim of the mentioned implementation was obtainment of the product – the high-quality Information Technology system in right time and in presumed budget. Another reason for the deployment of the project, based on the PRINCE2 methodology was the previous successful implementation of the SAP system in the company, which was also based on the principles of the aforementioned methodology.

The main aim of the project was successful deployment of Ariba Sourcing platform. This tool is the web – based platform, dealing in cloud, which allows data transfer in the real time, which fulfill the following functionalities:

- (RFP) Request for Proposal/Pricing creation
- automatic optimization of supplier selection;
- contract management;
- effective reporting.

It was presumed, the successful Ariba platform implementation will bring the following benefits:

- increased efficiency of processes - the usage of working applications in the cloud, which facilitate and automate shared processes in tenders (for ex. RFPs, eAuctions) and reporting fields;
- increased time savings compared to using of the previous system;
- thanks to the Spend Visibility module – ability of reports creation and benchmarking with other companies belongs to the holding.

In the scope of Ariba implementation were following modules: Spend Visibility (reporting) and Sourcing (creation of contracts and tenders).

The Project manager together with the core team indicated the time frames of the abovementioned project. It was assumed that whole project tasks will be taken roughly 3 months, from 4th May 2015 till 10th July 2015.

During this time, the technical evaluation of the current software was carried out, many decisions were made as to the legitimacy of implementation of the new sourcing platform. Executive management determined the advisability of the system implementation, after that the proper actions were planned and organized. Eventually an effectiveness analysis was performed.

1.1. DEFINING THE BUDGET AND RESOURCES OF THE PROJECT

Table 1 presents the time frames of the project with assigned cost. The estimated budget PLN 54160, was the same as executed. As it was presented in the table 1, the largest expenditure of the budget was the cost of human resources due to the specificity of the conceptual nature of the project. The core team was selected from the human resources of the CRH holding, including the Procurement Department of Grupa Ozarow employees. Mentioned solution was contributed to minimization of project cost.

Tab. 1. Budget and deadlines of the project

#	Tasks	Cost (PLN)		Time frames	
		Plan	Execution	Start	Finish
A	Pre-realization stage				
1	Analytical and research work	6 320,00	6 320,00	2015-05-04	2015-05-07
a	Technical analysis of the current platform	5 520,00	5 520,00	2015-05-04	2015-05-07
B	Design stage				
1	Development of the implementation project and variant solutions, Gant chart preparation, CPM (Critical Path Method) creation, Possible scenarios analysis, etc.	2 080,00	2 080,00	2015-05-07	2015-05-12
2	Validation	3 680,00	3 680,00	2015-05-13	2015-05-14
3	Decision making about project realization	1 040,00	1 040,00	2015-05-15	2015-05-15
4	Tender preparation and software provider choice	6160,00	6160,00	2015-05-18	2015-05-22
C	Final stage				
1	Software testing, customization	25 200,00	25 200,00	2015-05-22	2015-06-09
a	Interface re-design	13 920,00	13 920,00	2015-05-25	2015-06-19
b	Server replacement	11 280,00	11 280,00	2015-06-08	2015-06-09
2	Trainings and system adoption	5 600,00	5 600,00	2015-06-17	2015-06-29
3	Efficiency evaluation, cost allocation	4 080,00	4 080,00	2015-07-09	2015-07-10
Total		54 160,00		2015-05-04	2015-07-10

Source: own study.

During the project implementation, all provisions contained in the Project Card were implemented. The division of works related to the system architecture were divided into phases and stages, as presented on Figure 1.

Fig. 1. Schedule of phases and stages prepared in MS Project

	Nazwa zadania	Cz. trw.	Rozpoczęcie	Zakończenie	Poprzed	Nazwy zasobów
1	Ocena techniczna dotychczasowego oprogramowania	4 dn	pon, 15-05-04	czw, 15-05-07		
2	Rozmowy z użytkownikami obecnej platformy Bravo Solution	2 dn	pon, 15-05-04	wto, 15-05-05		Konsultant;Informatyk;Główny użytkownik
3	Analiza skryptów	1 dzień	śro, 15-05-06	śro, 15-05-06	2	Informatyk;Konsultant;Główny użytkownik
4	Rozmowy z kadłą zarządzającą	1 dzień	czw, 15-05-07	czw, 15-05-07	3	Konsultant
5	Sporządzenie projektu wdrożenia nowej platformy zakupowej	9,5 dn	czw, 15-05-07	śro, 15-05-20		
6	Ustalenie celu i zakresu wdrożenia	2 dn	czw, 15-05-07	pią, 15-05-08		Kierownik Projektu
7	Określenie wariantów rozwiązań	2 dn	pon, 15-05-11	wto, 15-05-12	6	Konsultant
8	Wybór wariantu optymalnego	4 dn	śro, 15-05-13	pon, 15-05-18	7	Kierownik Projektu
9	Podjęcie decyzji o realizacji	1 dzień	wto, 15-05-19	wto, 15-05-19	8	Kierownik Projektu
10	Sporządzenie przetargu na nowy system wspomagający zaopatrzenie	5 dn	pon, 15-05-18	pią, 15-05-22		
11	Określenie wymagań systemu	2 dn	pon, 15-05-18	wto, 15-05-19		Informatyk;Konsultant;Główny użytkownik
12	Sporządzenie zapytania ofertowego	1 dzień	śro, 15-05-20	śro, 15-05-20	11	Główny użytkownik
13	Negocjacje z dostawcami oprogramowania	1 dzień	czw, 15-05-21	czw, 15-05-21	12	Kierownik Projektu
14	Wybór dostawcy oprogramowania	1 dzień	pią, 15-05-22	pią, 15-05-22	13	Kierownik Projektu
15	Przeprowadzenie wdrożenia	27 dn	pon, 15-05-25	wto, 15-06-30		
16	Wybór modułów systemu	1 dzień	pon, 15-05-25	pon, 15-05-25		Informatyk;Główny użytkownik;Konsultant
17	Zaprojektowanie interfejsu dedykowanego dla CRH	7 dn	wto, 15-05-26	śro, 15-06-03	16	Informatyk
18	Zamówienie serwera	1 dzień	czw, 15-06-04	czw, 15-06-04	17	Informatyk
19	Dostawa i instalacja serwera	1 dzień	pią, 15-06-05	pią, 15-06-05	18	Informatyk
20	Budowa drzewa kategorii	3 dn	pon, 15-06-08	śro, 15-06-10	19	Informatyk
21	Stworzenie szablonu do ładowania danych	1 dzień	czw, 15-06-11	czw, 15-06-11	20	Informatyk;Główny użytkownik
22	Opracowanie skryptów raportów	3 dn	pią, 15-06-12	wto, 15-06-16	21	Informatyk
23	Szkolenia pracowników	9 dn	śro, 15-06-17	pon, 15-06-29	22	Trener
24	Rozliczenie projektu	5 dn	pią, 15-07-03	czw, 15-07-09		
25	Rozliczenie kosztów wynagrodzeń	2 dn	pią, 15-07-03	pon, 15-07-06		Księgowy
26	Rozliczenie kosztów materiałowych	1 dzień	wto, 15-07-07	wto, 15-07-07	25	Księgowy
27	Rozliczenie kosztów całkowitych	2 dn	śro, 15-07-08	czw, 15-07-09	26	Księgowy
28	Ocena efektów wdrożenia nowej platformy	2 dn	czw, 15-07-09	pią, 15-07-10		
29	Sporządzenie raportu oceniającego	1 dzień	czw, 15-07-09	czw, 15-07-09		Kierownik Projektu
30	Prezentacja raportu	1 dzień	pią, 15-07-10	pią, 15-07-10	29	Kierownik Projektu

Source: own study

The following implementation framework schedule was adopted:

Phase I - pre-realization analysis:

- technical evaluation of the previous software;
- a project preparation for the implementation of a new sourcing platform;
- a tender creation for a new procurement support system;

Phase II - design phase

Phase III - implementation phase

Phase IV - project evaluation phase.

The technical evaluation of the current software was carried out during the four above mentioned phases. Moreover, the decision was made as to the legitimacy of the implementation of the new sourcing platform. The final stage of the actions was the assessment of the effectiveness of the implementation of new sourcing platform supporting the Procurement Department in the Grupa Ozarow enterprise.

The project was planned for of 2.5 months period from May 4th, 2015 till July 10, 2015 (picture 1), appropriate human resources were assigned to each task.

2. THE RISK MANAGEMENT IN THE PROJECT

Uncertainty (risk) occurs when there is more than one possible result of our decision. With some simplification it can be said that the more dispersion of possible outcomes is, the greater the uncertainty occurs. The key to making the right decisions in the uncertainty conditions is the ability to estimate the size of the range of possible outcomes and assessing the probability of their occurrence (Samuelson, Marks, 1998).

According to D. Hillson (Hilson, 2016) project risk is determined according the following factors:

- quality or function (failure to achieve the goal),

- costs (failure to meet budget assumptions),
- time (failure to achieve project goals within the assumed time schedule).

The impact of risk factors on the above-mentioned elements is measured in accordance with this approach on a four-level scale:

- catastrophic impact - 1;
- critical impact - 2;
- marginal impact – 3
- negligible impact - 4;

The risk factors are presented and impacted on a four-level scale probability in table 2. The probability was determined by a member of the project team, based on his experience gained in the implementation of other projects.

Tab. 2. Risk factors in the project

Probability	Impact	Schedule	Costs	Product	Development
5%	1	Unobtainable lead time	Exceeded budget	Does not meet expectations	Unfit to maintain
12%	2	Possibility of lead time delay	Issues with current financing	Immediately does meet expectations	Issues with maintaining
25%	3	Obtainable	Normal	Slightly does not meet expectations	No major issues with maintaining
42%	4	Before lead time	Lower	Meet expectations	Maintain with easy

Source: own study

After identifying and assessing the risk, the next tasks were:

risk monitoring, weakening of risk,

developing contingency plans and undertaking related activities with risk materialization.

The basis of above – mentioned tasks was monitoring the progress of the project – a proper documentation was created - *a risk register and remedial actions*. Aimed at identifying the risk at a sufficiently early stage, which would enable immediate reaction of project team members to given threats.

The financial risk defining was crucial element of risk management, in order to identify it a probabilistic model has been applied.

All expenditures related to the project are incurred in 2015 in the amount of PLN 54 160, the discount rate was 8%. Expected net cash flows with the probability of their occurrence are defined in the Table 3.

Tab. 3. Expected values of net cash flows along with the probability of their occurrence

<i>year t</i>	<i>NCF_{ij}</i>	<i>P_{ij}</i>
1	10000	0,8
	5000	0,1
	3000	0,1
2	15000	0,8
	5000	0,1
	3000	0,1

3	15000	0,8
	5000	0,1
	3000	0,1
4	15000	0,8
	5000	0,1
	3000	0,1
5	15000	0,8
	5000	0,1
	3000	0,1
6	15000	0,8
	5000	0,1
	3000	0,1

Source: own study

The application of the probabilistic model consisted in treating the streams of inflows and streams of expenditures as random variables. For each sub-period of inflow streams and expenditure streams, alternative flows of inflows and expenditure streams were adopted (from the most pessimistic to the most optimistic scenarios). The expected value of cash flow was net $E(NCF_t)$:

$$E(NCF_t) = \sum_{j=1}^k NCF_{tj} \times P_{tj} \quad (1)$$

where: $E(NCF_t)$ – the expected value of cash flows in the period t ; P_{tj} – probability.

According to the above formula, cash flows for the project have been calculated - their presentation is in the table 4.

The net present value NPV was subsequently calculated according to the following formula:

$$E(NPV) = \sum_{t=0}^n E(NPV) \times D_{ft} \quad (2)$$

where: $E(NPV)$ – the expected value; D_{ft} – discount factor in year t .

The standard deviation of cash flows was the parameter by which the project risk was estimated, determined by the formula:

$$\sigma_t^2 = \sum_{j=1}^k (NCF_{tj} - E(NCF_t))^2 \times P_{tj} \quad (3)$$

where: $E(NCF_t)$ – the expected value of cash flows in the period t ; P_{tj} – probability.

The NPV standard deviation, which is one of two decision parameters, was determined based on the net cash flow variances.

$$\sigma_{NPV} = \sqrt{\sum_{t=0}^n \frac{\sigma_t^2}{(1+r)^{2t}}} \quad (4)$$

where: σ_t^2 – the standard deviation of cash flows; r – interest rate.

The second decision parameter was the coefficient of NPV standard deviation:

$$CV_{NPV} = \frac{\sigma_{NPV}}{E(NPV)} \quad (5)$$

where: $E(NPV)$ – expected net present value; σ_{NPV} – standard deviation NPV.

Tab. 4. Expected values of the cash flows for particular years

year t	$NCF_{t,c}$	$P_{t,c}$	$E(NCF_{2,c})$	
1	10000	0,8	8000	8800
	5000	0,1	500	
	3000	0,1	300	
2	15000	0,8	12000	12800
	5000	0,1	500	
	3000	0,1	300	
3	15000	0,8	12000	12800
	5000	0,1	500	
	3000	0,1	300	
4	15000	0,8	12000	12800
	5000	0,1	500	
	3000	0,1	300	
5	15000	0,8	12000	12800
	5000	0,1	500	
	3000	0,1	300	
6	15000	0,8	12000	12800
	5000	0,1	500	
	3000	0,1	300	

Source: own study

According to the NPV probabilistic model, an analysis was made (Table 5), which proves that the Ariba procurement platform implementation project was profitable from the economic benefits point of view. The NPV expected value is greater than zero, i.e. $E(NPV) > 0$, which means that this project is financially reasonable. The financial risk depends on the NPV variability coefficient, for the analyzed project is:

$$CV_{NPV} = \frac{9951}{55469} = 0,18$$

Tab. 5. Variance, standard deviation for the Ariba project implementation

year t	$NCF_{t,c}$	$P_{t,c}$	$E(NCF_{2,c})$	E	D_{ft}	$E(NPV_t)$	σ_t^2		$\sigma_{NPV,C}$
1	10 000	0,8	8 000	8800	0,9259	8148	512000	14626000	12 539 438
	5 000	0,1	500				6889000		
	3 000	0,1	300				7225000		
2	15 000	0,8	12 000	12800	0,8573	10973	512000	22306000	22981443
	5 000	0,1	500				15129000		
	3 000	0,1	300				15625000		
3	15 000	0,8	12 000	12800	0,7938	10161	512000	22306000	19702884
	5 000	0,1	500				15129000		
	3 000	0,1	300				15625000		
4	15 000	0,8	12 000	12800	0,7350	9408	512000	22306000	16892047
	5 000	0,1	500				15129000		
	3 000	0,1	300				15625000		
5	15 000	0,8	12 000	12800	0,6806	8711	512000	22306000	14482208
	5 000	0,1	500				15129000		
	3 000	0,1	300				15625000		
6	15 000	0,8	12 000	12800	0,6302	8066	512000	22306000	12416159
	5 000	0,1	500				15129000		

	3 000	0,1	300				15625000		
					TOTAL <i>E(NPV_i)</i>	55 469,2			9951
					Project cost	54 160,00			
					<i>E(NPV)</i>	1 309,16			

Source: own study

The CV_{NPV} variability coefficient can be used to estimate the risk premium. It is assumed that the higher value of the coefficient is, the more points of the risk premium should be added. In this case, should be added a 2% risk premium, which means that the interest rate r , in the project should be increased to 10%.

3. QUALITY MANAGEMENT IN THE PROJECT

In the IT project, quality management is implemented in two dimensions. It is a part of two stages and the project tasks for example, software testing, system testing, but also some aspects of project management. These activities cover two aspects of the IT project:

product – IT system;

the process by which the project is implemented (Flasiński, 2006).

We can distinguish in the quality management the following three aspects (Basu, 2017):

- quality assurance, which main task is auditing and reporting in order to provide the executives the information about the quality level of the product. This information should indicate the set of quality standards and whether they are met. If not, then the management should take appropriate actions to solve the quality problems (mainly by allocating necessary funds to solve these problems);
- quality planning consists mainly of defining the standards and all actions aimed at ensuring proper quality;
- quality control consists of carrying out inspection activities in accordance with the quality developed plan.

According the ISO 9000 standards the IT system is also a product, therefore it is reasonable to talk about the quality of IT systems. This issue is seems to be complex because the IT system is a compound product. The quality of the information system cannot be defined with easy. It is difficult to evaluate a conceptual product – in contrast to products having a material nature. The quality of an information system can be defined as the degree of ideal product based on previous arrangements or can be defined as the size of the deviation from the standard. Therefore it is difficult to determine the pattern. In addition, there are various criteria for assessing the quality of information systems depending on the requirements (Worwa, Stanik, 2011).

The following factors may affect on the quality of the IT system (here: the Ariba sourcing platform):

- methodology of system implementation and adopted models of the IT system development cycle together with detailed methods and techniques used during deployment of the model phases;
- time and cost;
- quality of the resources;
- quality of the process.

Special attention should be paid for two practical methods within the scope of quality assurance issues that can be useful in IT projects (Flasiński, 2006,166-167):

- formal technical reviews - a method of ensuring the quality of the IT system by members of the project team. The assumption of this method is that every element of products created during the project should be formally analyzed and accepted. The review meetings that are

called in the following mode are used for this purpose. When a product element is submitted by its author to the Project Manager, whose then passes it to the employee responsible for the inspections. This person indicates two or three reviewers whose should prepare reviews for the next meeting. During the appointment, the author of the rated item presents step by step in the presence of reviewers, whose may raise contentious issues. The purpose of the meeting is to decide whether the assessed item should be accepted. The course and result of the meeting are recorded in the form of a report signed by the participants. In the case of non-acceptance, after making corrections, the product element must go through the above procedure again;

- external permanent audit of the project – the aim is to ensure a level of quality of the project and its products, that will guarantee the completion of the project with success, i.e. within the adopted schedule and budget and when all project objectives included in the project definition are achieved. Such an audit is carried out by a consulting company that does not take part in project work.

The quality of IT systems can be measured using the following detailed formulas (Davis, 1993):

- average time between failures

$$MTBF = MTTF + MTTR \quad (6)$$

where: *MTTF* - Mean Time To Failure; *MTTR* - Mean Time To Repair

In order to calculate the MTBF in the software testing phase, the Ariba system was observed and tested for 5 hours a day within 30 days. System malfunctions occurred on the last day of the testing, for 5 hours - it was connected with the failure of the script. After repairing the faults, it was possible to use the platform effectively.

$$MTBF = 30 + 5 = 35$$

- system availability

$$AVAIL = \frac{MTTF}{MTBF} \times 100\% \quad (7)$$

$$AVAIL = \frac{30}{35} \times 100\% \approx 86\%$$

System Ariba has 86% availability.

- software maturity index (SMI), which is a method developed by the Institute of Software Engineering, is now one of the most popular methods for ensuring the quality of the process corresponding to the carrying out of an IT projects.

$$SMI = \frac{M_{curr} - (M_{ch} + M_{add} + M_{rem})}{M_{curr}} \quad (8)$$

where: *M_{curr}* - amount of current modules, *M_{ch}* - amount of modules that have been changed, *M_{add}* - amount of modules which were added to the current version of the system, *M_{rem}* - amount of modules that have been removed from the current version of the system.

$$SMI = \frac{4 + (0 + 1 + 0)}{4} = 1,25$$

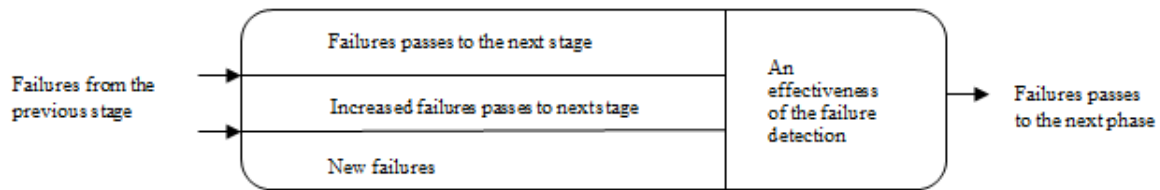
The SMI value above 1 indicates the Ariba system maturity.

Five levels of process quality for Ariba implementation project was defined:

1. initial level - designing procedure
2. recurrent level - implementation of process management procedures in the following aspects:
 - project planning,
 - project control,
 - requirements management,
 - quality assurance,
 - configuration management,
 - project control;

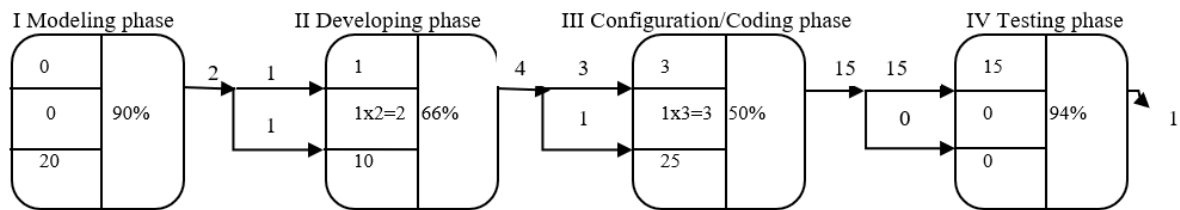
3. defined level - application of the process approach at the level of operational management;
4. management level - effective monitoring of process measures, which are the basis for further process optimization;
5. optimized level - the system implementation process is optimized in accordance with the model of management through business processes. The aim of process quality management in accordance with the SEI model is striving the process, which is corresponding to the implemented IT project at the highest level. To achieve the above results, in the implementation of the new platform a defect propagation model was used. In the following model, the propagation and error detection pattern was assumed (Figure 2).

Fig. 2. Pattern of propagation of defects and errors



Source: (Flasiński, 2006, p172)

Fig. 3. Pattern of propagation of defects and errors in Ariba project deployment



Source: own study

At the figure 3 the design process of the Ariba platform implementation is presented. As it was shown, the quality was strongly controlled from the first modeling phase, where the error detection efficiency reached 90% up to the fourth test phase, resulting in 94% of the system defect detection efficiency.

4. CHANGE MANAGEMENT

The tasks of IT systems phases all phases should be carried out in the most possible precise way, because otherwise they may face the risk of costly returns to previous tasks resulting the ambiguities, included in the results of these tasks. The changes are also introduced in the results already developed - products of particular tasks, especially in the case of complex projects. Hence is possible (Mahapatra, Verma, 2016):

- appearance of new functional and technological requirements of the future users, resulting i.e. new business situation of the company, changed legal regulations or the user's awareness of the system's capabilities in relation to the company's needs;
- appearance of the new technological conditions affecting the way of the implemented project;
- the necessity of early termination or reduction of the budget allocated for the implementation of the project;
- failures made by human resources of implemented project.

In the projects we can distinguish change (Carr, 2014) affecting the scope of the project (changes requiring adjustments in the contract regarding the project being carried out);

This distinction is important because the procedure of making changes looks different for each of the mentioned types of changes.

A special change request form was prepared in case of identification the need for a change. The process how to proceed in such case is presented on the figure 4. The document should be filled in if the need for change was identified. Such map of process has been made as a reaction for a needs of team members. According the process map, such request needs to be passed to the decision maker. After that the report will be sent to the one of project executive. In case of a negative decision, an initiator of change will be officially informed about rejection of change. In case of a positive decision, *Engineering Change Order, ECO* will be submitted. This is the last document initiating a change realization. Mentioned document should be filled in by the particaular member of Change Management team.

5. CONFIGURATION MANAGEMENT

In the process of configuration management, it cannot be only included the created software, but also every sigle of documentation prepared during the configuration/coding of the system - all data, environment and tools necessary for configuration and operation of the system. Configuration management can not be treated as a method of quality assurance in a design of software, because it provides techniques and tools to achieve high quality of the system. Even if the project team would be forced to modify the original assumptions for example, functional requirements. The basic concept of managing configurations is an approved facility – *a baseline*, standard introduced by IEEE as a specification or product. It was analyzed and confirmed and now is implemented as a base for further project phases. Any modification can be performed according with the formal procedure. The following objects are confirmed in the configuration phase (Leon, 2015):

the system specification;

the plan of project;

specification of user requirements;

- initial user documentation;
- printout of the code;
- test scripts specification;
- manuals for users;
- description of the data base;
- description of the software standards and procedures.

The basic tasks of configuration management are: planning configuration management, version control, change control, configuration status reporting and configuration audit.

An entity responsible for change management started the execution of the change. In the context of functional management, the person responsible for the execution allowed to download the object approved from the database only to the person who has the appropriate access rights to it. After the download of an approved object, the system will also ensure that no one else will be able to access the object through the synchronization mechanism. After downloading, the object loses the status of the approved object and becomes an element of configuration.

Subsequently, the corresponding changes were made to this element and it is further submitted for approval by the entity responsible for the change management. If the tests indicate that changes have been made to the configuration element in accordance with the change order (*ECO – the Element Change Order*), then it can be reported that this item is returned to the configuration database as an approved object. The task of the change management entity is then embed a new object approved in the whole system, to test the new version and put it into service.

6. EARNED VALUE ANALYSIS

The Earned Value Technique (*EVT*) is a common tool of project implementation controlling. The method can be defined as the procedure of aggregate control of costs deviations, time and level of project implementation comparing the plan. This method is designed to analyze the projects in both aspects: economic and schedule (Wawak).

The level of the project implementation is expressed by the project progress indicator w_i . During calculation of *EV* it was assumed that the w_i factor can be greater than unity. In such case it means that earned value *EV* was „surplus” and the requirements have been met (Stabryła 2007).

The derivation of the formula on the *EV* is as follows:

$$w_i = \frac{r_i}{z_i} \quad (9)$$

where: r_i – current state i – project (measured using natural values) z_i – planned scope of i -project, measured like for r_i , but $i = 1, \dots, m$.

$$w_i = \frac{24}{24} = 1$$

The progress indicator w_i in this project was 1 because every single task was done.

– determining the planned (cumulative) cost of i project, $BCWS_i$ for period t_c :

$$BCWS_i = BCWS_i(t_c) \quad (10)$$

$$BCWS_i = 54160$$

– calculation EV_i for i – project according the formula:

$$EV_i = w_i \times BCWS_i(t_c) \quad (11)$$

$$EV_i = 1 \times 54160 = 54160$$

Assumptions of cost analysis in *EVT* method:

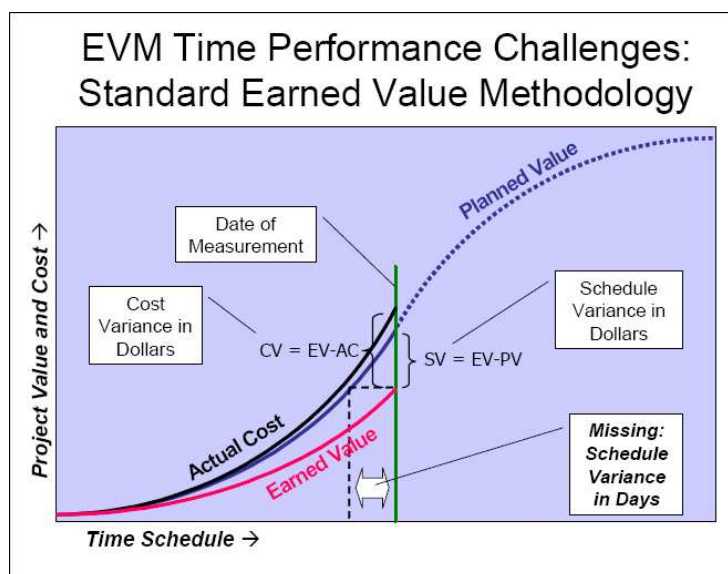
EV settlement for individual projects is based on progress indicators;

factor $w_i = 1$ means full accordance of the completed project (project task) with the planned subject range, $w_i < 1$ indicates that the project has not been carried out in the desired scope,

$w_i > 1$ expresses the over-plan implementation of the project;

difference between *EV* and the cumulative planned cost or the relevant indicator is the basis for the correction of the original schedule.

Fig. 4. EVM for measuring project performance



Source; Project Management Institute, <https://www.pmi.org/learning/library/phase-earned-value-analysis-proposal-simplifying-7995>

The operational settlement of the project is based on a diagnosis using the following equations:

The cost variance CV calculation:

$$CV = EV - ACWP \quad (12)$$

where: $ACWP$ – real cost of the project; $CV > 0$ means, that the project is implemented cost-effectively.

In other words, the value of the carried out work is greater than the actual costs incurred for the implementation of the project or a single task. When $CV < 0$, actual costs exceeds the value of the completed project, which proves low efficiency of its performance or wastage.

$$CV = 49828 - 54160$$

$$CV = -4332$$

In the analyzed cases the index is $CV = -4332$, which refers to skipped one task of the project.

The Cost Performance Index CPI calculation:

$$CPI = \frac{EV}{ACWP}$$

$$CPI = \frac{49828}{49828}$$

$$CPI = 1$$

Interpretation of this index (the cost performance index) is similar to CV . If $CPI > 1$, this project is carried out effectively, because the realized value is greater than the funds spent. Whereas the case of $CPI < 1$ means that the implementation of the project is inefficient.

In the analyzed case, the CPI index is equal to 1, it proves the proper cost management.

– Schedule Performance Index SPI calculation:

$$SPI = \frac{EV}{BCWS} \quad (13)$$

where: $BCWS$ – planned project cost (accumulated)

$$SPI = \frac{49828}{54160}$$

$$SPI = 0,92$$

This index is used to assess the progress of the project in terms of the planned tasks. The $SPI > 1$ factor proves that the accelerated implementation of the undertaking, in relation to the design assumptions. $SPI < 1$, means schedule delay.

In the analyzed case, the SPI indicator is minimally less than 1, which indicates a short extension of the duration of the project.

– Calculation of the adjusted project implementation time T_k :

$$T_k = \frac{T_p}{SPI} \quad (14)$$

Where: T_p – project planned implementation time (for the planned scope of the z_i).

$$T_k = \frac{66}{0,92} = 72 \text{ [days]}$$

$$T_p - T_k = -5 \text{ [days]}$$

T_k is the new implementation period of the project. Positive difference $(T_p - T_k)^+$ this is the amount of shortening the duration of the project $(T_p - T_k)^-$ is the amount of the schedule delay. In this project, the duration should be adjusted for an additional 5 days, which means that the project will last 72 days.

7. EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF THE IMPLEMENTED PROJECT

The main tool for analyzing the profitability of projects is the value of net cash flows *Net Cash Flow*, NCF , which represent the difference between the stream of receipts and the stream of expenses in particular sub-periods related to the project. The return of investment is expected at the beginning of implementation, profitability analysis should be extended for some time after the finish of the project implementation.

The aim of the net present value method is to determine the *NPV* current value and project related receipts. It is assumed a constant level of the discount rate (percentage). This rate should correspond to the rate of return that can be obtained if the investments are made in the most secure assets. *NPV* is calculated from the formula (Jajuga, Jajuga, 2006):

$$NPV = \sum_{t=0}^n NCF_t \times DF_t \quad (15)$$

where: $t=0, \dots, n$ is the next year n – calculation period, NCF_t - means net cash flows during a year t , DF_t - discount factor in t year, which for the discount rate r is:

$$DF_t = \frac{1}{(1+r)^t} \quad (16)$$

The assumed discount rate in Grupa Ożarów is at the level 8%, however in the case analyzed it will be raised to 10% due to 2% risk premium.

Tab. 6. Periodic cash flow

year t	0	1	2	3	4	5	6
NCF	-54160	10000	15000	15000	15000	15000	15000

Source: own study

$$\text{For the year } t=0: Df_0 = \frac{1}{(1+0,1)^0} = 1 \quad (17)$$

$$NCF_0 \times Df_0 = -54160$$

$$\text{For the year } t=1: Df_1 = \frac{1}{(1+0,1)^1} \approx 0,91$$

$$NCF_1 \times Df_1 = 9259$$

The results of the discount factor calculations as well as the discounted cash flows and their total *NPV* are presented at the table 7.

Tab. 7. Discount ratio, discounted cash flow and *NPV* for the Ariba platform implementation project

0	1	2	3	4	5	6	<i>NPV</i>
1,00	0,9091	0,8264	0,7513	0,6830	0,6209	0,5645	6623
-54160	9 091	12 397	11 270	10 245	9 314	8 467	

Source: own study.

According to results of calculation presented at table 7, *NPV* is 6623 zł, what indicates the profitability of the investment.

Internal Rate of Return (*IRR*) is another commonly used method of assessing the profitability of projects. *IRR* is the interest rate for which the updated value of incoming flows, i.e. $NPV = 0$. *IRR* shows the profitability rate of the projects. The analyzed project will be profitable if its internal rate of return is higher than the lowest acceptable by the sponsor (in the worst case equal to this rate) [3, p.149]:

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF}{(1+IRR)^t} - I_0 = 0 \quad (18)$$

Where: NCF – cash flows in the period t ,

r –interest rate I_0 – initial expenditures, t - subsequent periods $-54160 + \frac{10000}{(1+IRR)^1} + \frac{15000}{(1+IRR)^2} +$

$$\frac{15000}{(1+IRR)^3} + \frac{15000}{(1+IRR)^4} + \frac{15000}{(1+IRR)^5} + \frac{15000}{(1+IRR)^6} = 0$$

$$IRR = 14\% > r = 10\%$$

IRR is 14 %, and it is greater than the interest rate 10% means, that the implementation of the project will bring benefits to the enterprise. This proves that it is more profitable to invest capital in a given project than to take out a loan or / and issue securities.

CONCLUSIONS

On the basis of analyzes carried out as part of presented paper, the following conclusions can be formulated:

- the successful implementation of Ariba Sourcing platform accelerated the work time in 21%,
- allowed the Board of Management to control expenses and generate more savings, as well as increased the efficiency of processes,
- probabilistic analysis performed in the paper indicated that the implementation of the Ariba Sourcing platform is an acceptable level of risk,
- cost-effectiveness analyzes proved that the implementation of the Ariba procurement platform brought economic benefits for the enterprise.

The cost of the entire project is PLN 54 160. Due to the conceptual nature of the project, the largest amount of funds was allocated to the cost of human resources - the largest expenditures were incurred for - planning and organization of implementation - PLN 25 200.

Bearing in mind the costs and the obtained results achieved thanks to Ariba Sourcing platform implementation, can be considered in the future extension of previously implemented module. Author proposes in the future researches to investigate the IT system implementation based on hybrid methodic.

REFERENCES

- Basu R. (2017) *Managing Quality in Projects*, Routledge, New York, s.178-200.
- Carr E. (2014) *Practical Change Management for IT Project*, Packt Publishing LTD, s.8-54.
- Davis (1993) Identifying and measuring quality in a software requirements specification, Proc. 1st Software Metrics Symp., IEEE, Baltimore, s. 141-152.
- Flasiński M. (2006) *Zarządzanie projektami informatycznymi*, PWN, Warszawa, s.164.
- Hilson D. (2016). *Managing Risk in Projects*, Routledge, New York, p.94-12.
- Jajuga K., Jajuga T. (2006) *Inwestycje. Instrumenty finansowe, aktywa niefinansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, PWN, Warszawa, s. 347.
- Leon (2015). *Software Configuration Management Handbook*, Artech House, Boston – London, s.15-17.
- Mahapatra R.P., Verma G. (2016) *Software Engineering*, Khanna Book), New Dheli, s.37-40.
- Project Management Institute, <https://www.pmi.org/learning/library/phase-earned-value-analysis-proposal-simplifying-7995>
- Samuelson W.F., Marks S.G. (1998) *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa, p. 323
- Stabryła (2007) Wybrane metody kontroli kosztów i finansowanie przedsięwzięć w zarządzaniu projektami, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 1(10)/2007, s.13.
- Wawak S. Monitorowanie wdrożenia systemu zarządzania jakością za pomocą metody Earned Value, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 652, s. 217.
- Worwa K., Stanik J.(2011) Modelowanie jakości webowych systemów informatycznych, Biuletyn Instytutu Systemów Informatycznych Wojskowej Akademii Technicznej w Warszawie, nr 7/2011 s. 78.

SUMMARY

To become more competitive, many modern manufacturing enterprises emphasis on the optimization of procurement processes. A sourcing platform is excellent web based tool to improve the functioning of the procurement departments. The main task of the mentioned tool is supporting communication between buyer and seller. Sourcing platform allows preparation of tenders for goods or services. With this in mind Grupa Ozarów S.A., a company having long tradition in the production of cement, generating multimillion profits has decided to implement new sourcing platform and optimized the processes in the Procurement Department. Successful Implementation was based on PRINCE 2 methodic rules, which emphasizes on the budget, time frames, scope, quality and risk as well as articulates how the change and configuration need to be conducted to achieve a business goal. This paper can be used as an example of successful implementation of IT systems, using PRINCE 2 methodic. Author proposes in the future researches to investigate the IT system implementation based on hybrid methodic.

STUDIUM PRZYPADKU WDROŻENIA PLATFORMY ZAKUPOWEJ ARIBA W GRUPIE OŻARÓW S.A. NA PODSTAWIE METODYKI PRINCE2

STRESZCZENIE

By stać się bardziej konkurencyjnym, wiele nowoczesnych przedsiębiorstw produkcyjnych kładzie nacisk na optymalizację procesów zakupowych. Platforma zaopatrzeniowa to doskonałe narzędzie internetowe, które usprawnia funkcjonowanie działów zaopatrzenia. Głównym zadaniem wspomnianego narzędzia jest wspieranie komunikacji między kupującym a sprzedającym. Platforma zaopatrzeniowa umożliwia przygotowanie przetargów na towary lub usługi. Mając to na uwadze, Grupa Ożarów S.A., firma o długoletniej tradycji w produkcji cementu, generująca wielomilionowe zyski, zdecydowała się na wdrożenie nowej platformy zaopatrzeniowej oraz optymalizację procesów w Dziale Zakupów. Pomyślnie wdrożenie opierało się na zasadach metodyki PRINCE 2, które kładą nacisk na budżet, ramy czasowe, zakres, jakość i ryzyko, a także określają, w jaki sposób należy przeprowadzić zmianę i konfigurację, aby osiągnąć cel biznesowy. Artykuł ten może być wykorzystany jako przykład udanej implementacji systemów IT, z wykorzystaniem metodyki PRINCE 2. Autor proponuje w przyszłych badaniach zbadanie wdrożenia systemu IT w oparciu o metody hybrydowe.

EKONOMICZNE I ZARZĄDCZE DYLEMATY POLITYKI ROZWOJU REGIONÓW PROBLEMOWYCH

WPROWADZENIE

Rozwój regionów problemowych, jego tempo, konieczność przemian struktur społeczno-gospodarczych, sposób zagospodarowania niepracujących lub źle wykorzystywanych zasobów, sposoby i źródła finansowania przemian, uważa się za jedno z głównych zadań każdego kraju, a w warunkach integracji europejskiej – za obowiązek i główny cel integracji, zapisany w Traktacie Rzymskim, a potwierdzony w Traktacie Ustanawiającym Wspólnotę Europejską i w Traktacie o Unii Europejskiej.

Przyjęta w UE jako wspólna polityka spójności, której częścią jest regionalna polityka strukturalna, uznana została za podstawowy mechanizm, służący zmniejszaniu nierówności regionalnych, ułatwiający restrukturyzację i modernizację gospodarki w regionie tak, aby poprawić jej konkurencyjność i innowacyjność i przyczynić się do zwiększenia dynamiki wzrostu oraz uruchamiania procesów, sprzyjających szybszemu doganianiu regionów bogatszych przez biedniejsze.

Dla wszystkich biedniejszych regionów w krajach członkowskich UE oznacza to, że z jednej strony pojawiła się szansa na relatywnie szybsze łagodzenie dysparytetów socjalnych i ekonomicznych, z drugiej zaś – powstał na szczeblu Wspólnoty rygor, którego przestrzeganie jest bezwzględnie konieczne. Rygor ten dotyczy:

- prawidłowego rozumienia istoty regionalnej polityki strukturalnej (w kontekście UE)
- celów (priorytetów, tytułów), określanych na każdą Perspektywę Finansową na szczeblu Wspólnoty,
- możliwości i sposobów finansowania tej polityki,
- zarządzania na szczeblu programowania rozwoju, wdrażania programów, monitorowania, finansowania, kontroli poprzez system odpowiednich do tego celu instytucji.

Na każdym z tych szczebli powstają zasadne dylematy, których rozwiązanie nie jest kwestią łatwą, bowiem dotyczy już nie pojedynczego regionu czy kraju, ale wszystkich regionów i wszystkich krajów członkowskich, podejmujących wspólne decyzje.

Uzgodnienia finansowe w Unii Europejskiej zawsze rodziły dylematy, ale ostatnia propozycja Wspólnotowego budżetu (na lata 2021-2027) stała się powodem do dyskusji na temat przyszłości Unii, jej wizji strategicznej, relacji między narodowym a Wspólnotowym pojmowaniem integracji europejskiej.

1. REGIONY PROBLEMOWE – REGIONY RELATYWNIE BIEDNE

Badania nad rozwojem regionalnym dowodzą, iż mimo długoletnich wysiłków państw i rządów, a także specjalnej wspólnej polityki Unii Europejskiej – regionalnej polityki strukturalnej - skorelowanej z instrumentami i działaniami innych wspólnych i Wspólnotowych polityk: polityką spójności, polityką rozwoju obszarów wiejskich, polityką przemysłową,

polityką ochrony środowiska, polityką społeczną (zatrudnienia), polityką badań i rozwoju – utrzymują się istotne, negatywne, różnice między regionami. Różnice te nie są wynikiem oryginalności czy specyfiki regionu, ale wyraźnej gorszości jednych regionów w stosunku do innych i negatywnego ich odstawania pod wieloma względami w stosunku do średnich krajowych (dysparytety socjalno-ekonomiczne).

Obok więc regionów stosunkowo zamożnych, rozwijających się dynamicznie, leżących na ogół w pobliżu dużych miast czy aglomeracji bądź centrów naukowo-technicznych czy gospodarczych istnieją regiony aktywne, niejednolite, budujące swoją konkurencyjność i innowacyjność oraz zmieniające struktury gospodarcze tak, aby sprostać wymogom globalizacji i internacjonalizacji. Ale są także regiony, relatywnie najbiedniejsze, będące w depresji gospodarczej lub mające wyjątkowe trudności z taką restrukturyzacją gospodarek, która w stosunkowo nie odległym czasie wykształci ekspansywne struktury gospodarcze, pozwalające uaktywnić siły i mechanizmy prorozwojowe i osiągnąć widoczne rezultaty w doganianiu poziomu dobrobytu w regionach zamożnych.

1.1. EUROPA REGIONÓW PROBLEMOWYCH

Przyczyny istnienia struktur kryzysogennych, świadczących o zaniku lub osłabieniu sił prorozwojowych są natury złożonej – na ogół mają charakter historyczny i są wynikiem skomplikowanych, czasem bardzo odległych, zjawisk i procesów, zachodzących w kraju czy w regionie. Cechy tych struktur określone są przez:

- dominację w regionie rolnictwa, nie odznaczającego się wysoką konkurencyjnością i mającego relatywnie gorsze struktury agrarne niż rolnictwo w innych regionach;
- dominację produkcji przemysłowej, opartej na starych, mało innowacyjnych technologiach i wytwarzającej przestarzałe, nisko konkurencyjne wyroby;
- inne niż schyłkowe przemysły, monostruktury gospodarcze o niskiej efektywności gospodarowania wielu podmiotów;
- wyraźny niedorozwój sfery usług, zwłaszcza – z zakresu technologii informacyjno-komunikacyjnych;
- relatywnie duże braki w wyposażeniu regionu w urządzenia i sieci infrastruktury innowacyjnej (dostęp do Internetu, szybkość i zawodność Internetu itp.);
- relatywnie wyższe bezrobocie i słabsze kwalifikacje oraz niską mobilność siły roboczej;
- trudności w dostępności na skutek peryferyjnego położenia lub oddalenia;
- ograniczone warunki do wyzwania przez siły lokalne i regionalne przedsiębiorczości i inicjatyw.

Wszystko to sprawia, że regiony peryferyjne jawią się ich mieszkańcom, zwłaszcza młodszymi, lepiej przygotowanym na rynek pracy i bardziej aktywnym, jako miejsca mało atrakcyjne do pracy i życia, toteż regiony te, częściej niż inne, podatne są na migrację, także zagraniczną a nawet na wyludnianie.

Miernikiem, uznającym region za problemowy, wymagający wsparcia finansowego ze środków publicznych, specjalnych programów prorozwojowych, instrumentów i działań jest w Unii Europejskiej poziom dobrobytu, określony wielkością produktu krajowego brutto na mieszkańca, liczonego wielkością siły nabywczej (*GDP per capita in PPS, gdy EU28=100*).¹

Niekorzystne różnice w poziomie dobrobytu występują między regionami w krajach tzw. starej UE (15), jak i między regionami nowych krajów członkowskich. Najbardziej dotkliwe jednakże są porównania między regionami nowych krajów członkowskich a regionami starej UE-15.

¹ PPS (purchasing power standard) jest sztuczną kategorią, która pozwala uwzględnić różnice w poziomie cen między krajami przy agregowaniu odpowiednich wielkości

Z danych Eurostatu wynika, że spośród 276 europejskich regionów rozpiętość regionalnego PKB/mieszkańca w 2016 roku była ponad 20-krotna między najbiedniejszym regionem (*Sievierzapaden w Bułgarii – 29% średniej UE*) a Londynem (*stołeczny dystrykt, Inner London – West w Wielkiej Brytanii – 611%*) (Eurostat, 33/2018 – 18, s. 1 i nast).

Wśród 20 najbogatszych regionów UE znajduje się 10 regionów stołecznych o zróżnicowanym poziomie dobrobytu – poczynając od Luxemburga (drugie miejsce i 257% dobrobytu UE) przez Southern and Eastern (stołeczny region Dublina w Irlandii – 217%), Brukselę (200%), Bratislavsky kraj (Bratysława, stolica Słowacji – 184%), Pragę (Czechy, 182%), Ille de France (Paryż – 175%) Sztokholm (Szwecja – 173%), Inner London – East (167%), w Holandii Noord Holland (Haga, – 164%), w Danii Hovedstaden (Kopenhaga – 159%) kończąc na Wiedniu (153%). Obok regionów stołecznych na liście najbogatszych regionów znalazły się w Niemczech: Hamburg (200% dobrobytu), Oberbayern (177%), Stuttgart (162%), Darmstadt (160%), Brema (155%) i Salzburg w Austrii (154%).

Na końcu tej listy, wśród najbiedniejszych regionów, których dobrobyt nie przekroczył 50% średniej UE w 2016 r. znalazło się 5 regionów w Bułgarii (obok najbiedniejszego, uprzednio wymienionego Sievierzapadnego: Sievieren tcentralen (33% dobrobytu), Yuzhen tcentralen (34%), Sievieroiztochen (39%), Yugoiztochen (43%); 3 regiony w Rumunii: Nord-Est (36%), Sud-Vest Oltenia (42%), Sud-Muntenia (46%); 4 regiony na Węgrzech Eszak-Alfold (43%), Del-Dunantul (44%) Eszak – Magyarorszag (45%), Del-Alfold (48%); 3 regiony w Grecji: Anatoliki Makedonia, Thraki (46%), Ipeiros (48%), Dyтики Ellada (49%).

Obok tych regionów do najbiedniejszych należą także: jeden region we Francji - Mayotte (33% poziomu dobrobytu) ale aż 5 regionów w Polsce: Lubelskie (47%), Podkarpackie (48%), Podlaskie (48%), Świętokrzyskie (49%), Warmińsko-Mazurskie (49% poziomu dobrobytu UE) (Eurostat 33/2018, s. 2).

Szczególnym typem regionów problemowych są obszary wiejskie, charakteryzowane często przez wadliwą infrastrukturę, trudności w dostępie do dóbr i usług, znikome impulsy wzrostowe i rozwojowe, oraz straty migracyjne wykwalifikowanej siły roboczej na skutek tzw. negatywnej selekcji.

Do wiejskich obszarów problemowych UE należą przede wszystkim obszary peryferyjne, przygraniczne, oddalone i o niekorzystnych warunkach gospodarowania. Wśród wymienionych powyżej najbiedniejszych regionów Unii Europejskiej niemal wszystkie do takich należą.

Trzeba wziąć pod uwagę fakt, iż mimo relatywnego i bezwzględnego ubóstwa wszystkie te regiony – choć w różnym stopniu - przechodzą szeroką ekonomiczną, demograficzną, społeczną i instytucjonalną transformację. Można postawić tezę, iż zmiany strukturalne występują we wszystkich regionach problemowych UE, w tym także – w regionach wiejskich, mimo, że są one bardzo zróżnicowane, jeśli wziąć pod uwagę ich zasoby, struktury i potencjały rozwojowe. Skutkiem tych przemian jest nie tylko konieczność przezwyciężania barier rozwojowych, mierzenie się z licznymi, stale pojawiającymi się nowymi wyzwaniem, ale także możliwość znalezienia nowych szans i wykorzystywanie mocnych stron dla rozwoju.

Na kierunek i tempo tych przemian wpływ mają czynniki wewnętrzne, ale także zewnętrzne. Jedne z nich mają charakter przemijający, krótkotrwały, inne – działają długookresowo i przesądzają o tendencjach i trendach rozwojowych.

1.2. CECHY REGIONÓW PROBLEMOWYCH

Już na początku XXI wieku OECD (OECD, 2006, s. 12) jako główne siły wpływające na struktury społeczno-gospodarcze regionów i ich zmiany wymieniało: globalizację, innowacyjną komunikację, niższe koszty transportu, nowe warunki handlu na Jednolitym Rynku oraz rozwój pozarolniczych funkcji obszarów wiejskich. L.J. Philip i M. Shucksmith (Philip, Shucksmith, 2003, s. 461-462) wskazali także na zmniejszające się znaczenie rolnictwa

i innych działalności pierwszego sektora oraz wzrost znaczenia sektora trzeciego, wzrastającą globalną penetrację lokalnych rynków, skłaniającą do szukania nowych strategii (np. intensyfikacja sprzedaży lokalnych produktów, co może być siłą napędową rozwoju), rozwój gospodarki opartej na wiedzy, starzenie się populacji, prowadzące do wzrostu tzw. współczynnika obciążenia demograficznego oraz przemian społeczności wiejskich i ich systemów wartości.

Autorzy opracowanego raportu w ramach projektu „Rural Wins” (Rural Wins, 2003, s. 7) wskazywali na następujące trendy: utrzymującą się depopulację wielu peryferyjnych, oddalonych lub słabo zaludnionych obszarów Europy Zachodniej i większości obszarów wiejskich Europy Wschodniej, czemu towarzyszy regres wiejskich gospodarek wraz z gwałtowną ekspansją miast w regionach centralnych czy stołecznych. Ekspansji tej towarzyszą m.in. ruchy migracyjne i wzrost budownictwa wszelkiego typu w tempie, którego społeczności wiejskie nie są w stanie w pełni zaabsorbować, albowiem rodzą się obawy, iż jest to skala zagrażająca historycznemu, kulturowemu i naturalnemu dziedzictwu wsi.

Od tamtej pory trendy te się pogłębiły, a przekonanie, iż nadmierny lub źle zorganizowany rozwój turystyki i rekreacji mogą zagrozić lokalnej kulturze i jakości krajobrazu – stało się powszechne. Coraz większa więc jest akceptacja dla faktu, że generalny trend w kierunku standaryzacji i masowego upowszechniania kultury negatywnie wpływa na różnorodność lokalnego folkloru.

Potencjalny wpływ tych trendów (zróżnicowanych w zależności od regionu) na ekonomię i społeczności regionu może być ze wszech miar niekorzystny. Za autorami można wymienić: zanieczyszczenie gleby, wód i powietrza (m.in. przez ścieki, również przemysłowe oraz niewłaściwe praktyki gospodarowania ziemią), słabość i homogeniczność wiejskich gospodarek, skutkująca niskim dochodem i niskim standardem życia, niedostateczny zakres wielu usług (w tym – z zakresu technologii informacyjno-komunikacyjnych), utratę społecznej i kulturalnej żywotności wielu regionów (także na skutek wyludniania się regionów), stosunkowo słabą zdolność lokalnych społeczności do przejmowania inicjatyw i wpływania na polityki skierowane do obszarów wiejskich jako regionów problemowych.

Główną cechą charakteryzującą obszary wiejskie Unii Europejskiej jest ich heterogeniczność w wymiarze geograficznym, krajobrazowym, ekonomicznym demograficznym i społecznym, tworząca, jak to określają L.O. Person i E. Westholm (Person, Westholm, 1994, s. 409-429) „mozaikę regionów wiejskich”. Kluczowe jednak problemy rozwojowe, mimo niewątpliwego zróżnicowania, są wspólne dla wszystkich obszarów problemowych i przyczyniają się do utrzymywania się różnic, a często – pogłębiania – między miastem a wsią, na niekorzyść tej drugiej.

Opinie na temat szans rozwojowych regionów peryferyjnych, wiejskich, oddalonych są w zasadzie zgodne – najlepsze szanse na przewyciężanie zapaści gospodarczej mają obszary, leżące blisko rynków i miast. Tam bowiem jest szansa na tworzenie miejsc pracy, źródeł popytu i podaży, pomnażanie dochodów i jeśli nawet gospodarka w miastach (zwłaszcza małych i średnich) wymaga restrukturyzacji, rewitalizacji funkcji czy odnowy tkanki społecznej i ekonomicznej, to procesy te znacznie szybciej i łatwiej uruchomić w miastach niż na wsi. Regiony problemowe mają szanse na przyciąganie inwestorów dopiero wtedy, gdy wytwarzanie dóbr wkracza w fazę ekspansji (Integracja, 2004 s.183², tj. wtedy, gdy w zasadzie kończy się etap doganiania regionu bogatszego przez biedniejszy.

Obszary wiejskie są pod tym względem bardziej upośledzone. Ze swej natury są one najmniej dotknięte procesem urbanizacji i charakteryzują się rozproszoną strukturą

² Pisze o tym m.in.K. Gawlikowska-Hueckel oraz A. Zielińska-Głębocka. Por. tychże: *Integracja europejska. Od jednolitego rynku do unii walutowej*, Wyd. C.H.Beck seria Academia Oeconomica, Warszawa 2004 s. 183

zatrudnienia i działalności gospodarczej. Liczne empiryczne dowody potwierdzają związek poziomu rozwoju ekonomicznego z występowaniem centrów miejskich, a przestrzenna struktura systemu miejskiego zapewnia większe możliwości działania i większą atrakcyjność inwestycyjną, oferując korzyści skali, dostęp do wykwalifikowanej siły roboczej, usług transportowych czy infrastruktury innowacyjnej (technologie informacyjno-komunikacyjne). To właśnie będąca skutkiem oddalenia od obszarów metropolitarnych słaba jakość szans (czy też ich całkowity brak) tworzy według M. Lopeza i in. (Lopez, Navarro, Turowiec, Hongisto, Perez-Trejo, 2009, s. 11) dla obszarów wiejskich ryzyko ekonomicznych i społecznych nierówności, poważnie ograniczając możliwości wzrostu i rozwoju.

We wszystkich krajach członkowskich Unii Europejskiej dochód na mieszkańca na obszarach wiejskich jest generalnie poniżej średniej krajowej a wskaźnik aktywności zawodowej, umiejętności i kapitał ludzki są słabsze niż na obszarach zurbanizowanych (Matthews, 2007 s.4). I mimo prowadzenia rozległych działań a także przeznaczania znacznych środków finansowych na rzecz spójności, zróżnicowanie w poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego między obszarami słabo zurbanizowanymi i słabo uprzemysłowionymi a aglomeracjami czy ośrodkami miejskimi mają często, choć nie zawsze, tendencję do pogłębiania się.

Postęp technologiczny pozwala załagodzić część dolegliwości regionów problemowych, wpływając tym samym na zwiększenie spójności terytorialnej, co nie jest równoważne ze zlikwidowaniem dysparytetów społeczno-ekonomicznych czy barier rozwojowych.

Spośród wszystkich trwałych i stosunkowo trudnych do przezwyciężenia różnic strukturalnych najbardziej dotkliwe – wobec otwartego rynku i konieczności poszukiwania własnych dróg rozwoju przez regiony – wydają się być następujące:

Stosunkowo niska gęstość zaludnienia i duże odległości – wpływa to negatywnie na prowadzenie działalności gospodarczej, bowiem zwiększa koszty dostępu do infrastruktury i usług towarzyszących; w naturalny sposób ogranicza popyt na produkty i usługi, a w połączeniu z dużą odległością od wąskiego rynku utrudnia firmom ekspansję na rynki. Niska gęstość zaludnienia podwyższa koszty dostarczania podstawowych usług publicznych, takich jak transport, edukacja czy służba zdrowia. Konsekwencją jest niska zawodowa aktywność kobiet, tradycyjnie odpowiedzialnych za opiekę nad osobami zależnymi. Niska gęstość zaludnienia niekorzystnie wpływa na obecność i dostępność infrastruktury sportowej, rozrywkowej i wypoczynkowej, a przy niskich dochodach osobistych i znikomym (lub ujemnym) funduszu swobodnej konsumpcji dodatkowo nie generuje popytu na takie usługi. Ograniczony przez odległość dostęp do centrów administracyjnych, handlowych, kulturowych, edukacyjnych czy zdrowotnych obniża jakość życia i czyni je mało atrakcyjnym dla mieszkańców regionów problemowych.

Bariera demograficzna – przez wiele dziesiątków lat obecne obszary problemowe miały pozytywny bilans demograficzny i albo były importerem siły roboczej (jeśli region rozwijał się dzięki przemysłowi ciężkiemu) albo eksporterem (gdyż ludzie odpływali do miast). Schyłkowe przemysły (kopalnie, stocznie, stalownie, ale i przemysł tekstylny), które przez wiele lat były siłą napędową regionu stały się głównym powodem struktur kryzysogennych, znacznego bezrobocia i masowego odpływu ludności w poszukiwaniu pracy. Zaś silne procesy industrializacji i uwalniania na skutek zmian technologicznych siły roboczej z rolnictwa zrodziły zjawisko migracji, co zmieniało obraz ekonomiczny wsi, który od końca XX wieku jeszcze bardziej się komplikuje. W krajach Europy Południowej i Środkowo-Wschodniej mamy do czynienia z selektywną migracją – dotyczy ona głównie ludzi młodszych, (opuszczających wieś czasowo np. ze względu na edukację lub na stałe ze względu na lepsze szanse zawodowe i wyższy poziom życia), oraz najbardziej aktywnych zawodowo, wykwalifikowanych, mobilnych. Jest to najbardziej elastyczną część wiejskiej siły roboczej. Jak podaje DG AGRI (DG AGRI, 2006, s. 15) celem są nie tylko miasta na poziomie krajowym, ale także główne finansowe i usługowe centra UE, a nawet mniejsze

miasta, co łączy się z zasadami Jednolitego Rynku i swobody przepływu pracowników oraz wzrostem mobilności i możliwością telepracy. Skutkiem migracji jest wyludnianie się wielu obszarów, szczególnie tych oddalonych oraz opuszczanie ojcowizn i poszukiwanie szans gdzie indziej. Zmniejszająca się liczba ludności w takich regionach i jej starzenie się w połączeniu z odległością od rynków niekorzystnie wpływają na dynamikę powstawania nowych firm i tworzenie nowych miejsc pracy poza rolnictwem, co stanowić może kolejny powód migracji.

Jakość życia – dla większości jest związana z cechami pozytywnymi, takimi jak walory krajobrazowe i zdrowe środowisko, brak hałasu, smogu, tłoku czy korków drogowych, charakterystycznych dla wielkich miast, niższe koszty utrzymania oraz inny styl życia, w którym znaczną rolę odgrywają małe wspólnoty. Z tego punktu widzenia obszary wiejskie mogłyby być bardzo atrakcyjne. W istocie – tylko te, w okolicach wielkich miast spełnić mogą oczekiwania przyszłych mieszkańców. Bowiem w wielu regionach, szczególnie na obszarach peryferyjnych przeważają – w porównaniu z obszarami zurbanizowanymi – cechy negatywne: dochód na osobę jest znacznie niższy, dostępność usług prywatnych i publicznych niższa a rynki – w tym rynek pracy – węższe i nisko konkurencyjne. Mieszkańcy takich obszarów wiejskich są częściej zagrożeni ubóstwem i wykluczeniem społecznym (także cyfrowym!). Wprawdzie edukacja na szczeblu podstawowym jest raczej zapewniona, ale kształcenie na poziomie średnim lub wyższym związane jest z dojazdami lub migracją. Słabiej rozwinięta jest także infrastruktura sportowa, wypoczynkowa, rozrywkowa, usługi publiczne i prywatne (bytowe) oraz infrastruktura dla wspierania biznesu.

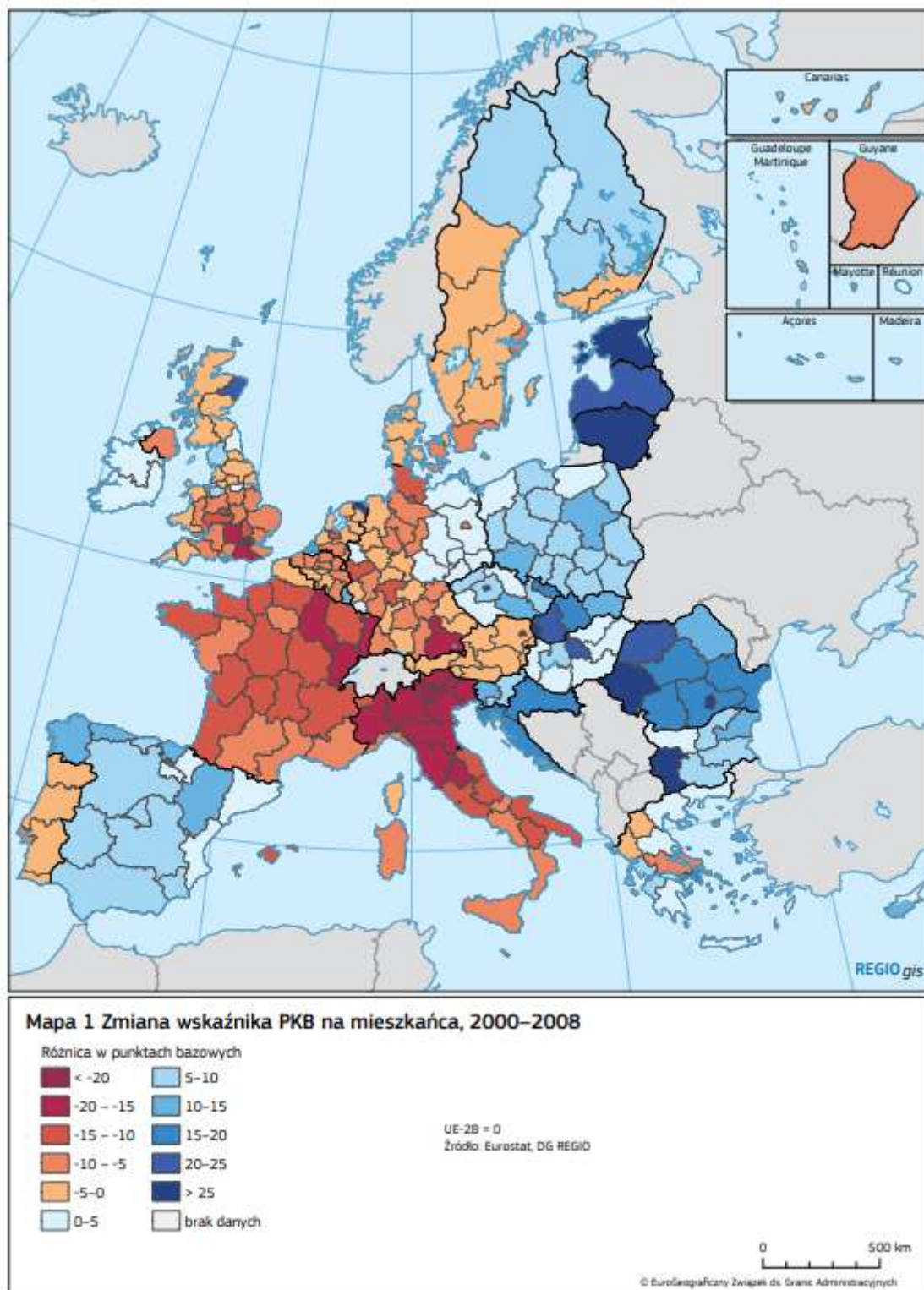
Rynek pracy – w regionach problemowych odznacza się w porównaniu z regionami o ekspansywnych strukturach gospodarczych niższymi wskaźnikami aktywności zawodowej, w tym – aktywności zawodowej kobiet, ograniczonymi możliwościami pracy poza rolnictwem, niższą produktywnością pracy i ograniczonymi możliwościami zatrudnienia zgodnie z kwalifikacjami dla osób wykwalifikowanych. Niskie umiejętności tworzą barierę dla innowacyjnych działań a mieszkańcy odległych od centrów biznesu i innowacji obszarów są mniej skłonni do podejmowania ryzyka i funkcjonują często poza głównym nurtem gospodarki (szara strefa). Niższe wykształcenie na ogół koreluje z mniejszą mobilnością zawodową. Zwrócić trzeba także uwagę na fakt, iż w regionach problemowych są znaczące zasoby nie pracującego lub źle pracującego kapitału: nie wykorzystane po upadających przedsiębiorstwach budynki i budowle, nie wykorzystana ziemia, wadliwie wykorzystywana przestrzeń, oszpecony krajobraz. Słabe impulsy rozwojowe od wewnątrz nie są w stanie uruchomić tych zasobów na taką skalę, która spowoduje w stosunkowo krótkim okresie widoczne i odczuwalne pozytywne zmiany.

Struktura gospodarki – regiony problemowe przechodzą obecnie gospodarczą restrukturyzację (dzięki polityce spójności UE), w wyniku czego zmieniają się czynniki przewag komparatywnych, tradycyjne funkcje regionu, poprawia się konkurencyjność i atrakcyjność regionu. Dotyczy to także regionów wiejskich, uznawanych za najbardziej problemowe. Głównym trendem jest zmiana roli rolnictwa – odgrywa ono coraz mniejszą, choć nadal ważną, rolę jako pracodawca i organizator społecznej wiejskiej aktywności. W strukturze gospodarzek systematycznie maleje udział rolnictwa – relatywnie niskie dochody zmusiły rolników do poszukiwania nowych źródeł dochodów i większego ukierunkowania działalności na rzecz ochrony środowiska, zachowania krajobrazu czy po prostu – nowych typów działalności biznesowej. Dla przyszłości wiejskich gospodarzek dalej mieć będą znaczenie zdrowe ekonomicznie, prowadzone na zasadach biznesowych, wysokoefektywne gospodarstwa rolne. Jednocześnie rosnąć będzie znaczenie nowych, pozaprodukcyjnych funkcji rolnictwa i obszarów wiejskich, przy czym część z nich mieć będzie komplementarny a część konkurencyjny charakter wobec rolnictwa (konkurencja o zasoby!). Istotną barierą w prowadzeniu działalności gospodarczej dla wielu regionów stać się może brak

korzyści aglomeracji lub wielkiego miasta. Korzyści takie wynikają z koncentracji funkcji i ludności na danym obszarze i obejmują m.in. istnienie dużego, chłonnego rynku, niższe koszty transportu, dużą pulę wykwalifikowanej siły roboczej, istnienie wyspecjalizowanej infrastruktury i dostęp do specjalistycznych usług.

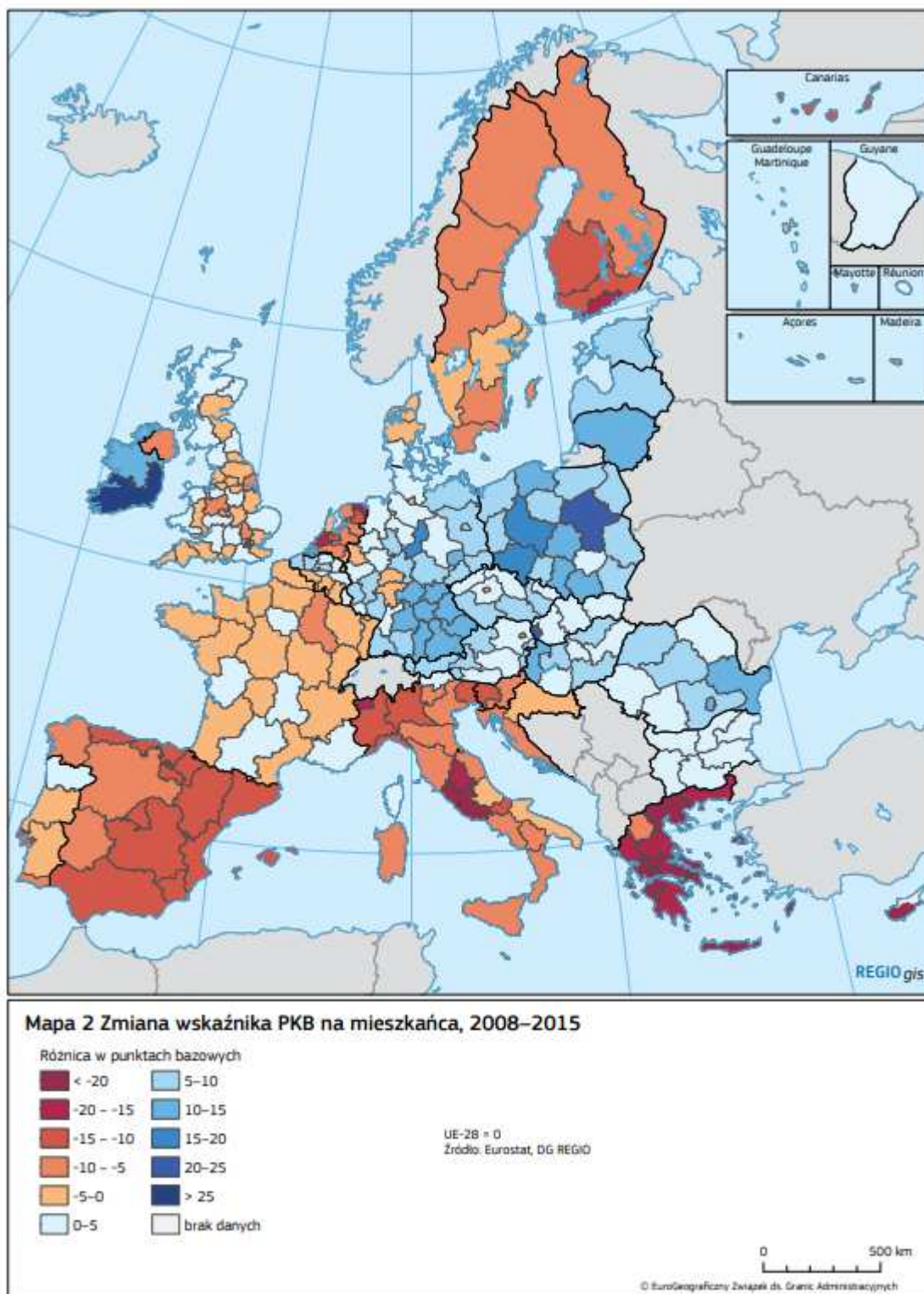
Niekorzystne różnice między regionami wystąpiły z nową ostrością szczególnie wskutek ostatnich rozszerzeń Unii Europejskiej. W krajach Europy Zachodniej i Północnej różnice między miastem a wsią nie są tak wyraźne, jak w biedniejszych krajach Europy Wschodniej i Południowej, gdzie występują znaczne dysproporcje, ilustrowane przez wiele wskaźników społeczno-ekonomicznych, odczuwany poziom dobrobytu i jakość życia. Mimo ewidentnej poprawy poziomu dobrobytu istotne różnice między krajami członkowskimi utrzymują się nadal, co ilustrują poniższe mapy.

Rys. 1 Zmiana wskaźnika PKB na mieszkańca w latach 2000-2008 w krajach członkowskich UE



Źródło: *Mój region, moja Europa, nasza przyszłość*. Siódmy Raport na temat spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej, Komisja Europejska, DG ds. Polityki Regionalnej i Miejskiej, Dział B1- Rozwój, polityki i analiza gospodarcza, Bruksela, wrzesień 2017, s.13

Rys. 2. Zmiana wskaźnika PKB na mieszkańca w latach 2008-15 w krajach członkowskich UE



Źródło: Mój region, moja Europa ...tamże, s. 13

Regionalne różnice między starymi a nowymi krajami członkowskimi występują także w obrębie samych obszarów wiejskich- dobrze prosperujące obszary wiejskie należą do dynamicznie rozwijających się regionów UE, zaś opóźnione obszary wiejskie, szczególnie te peryferyjne, wyludnione, czy uzależnione od rolnictwa, zwłaszcza o niekorzystnych warunkach naturalnych, dotknięte są strukturalnym regresem i borykają się z depopulacją, porzucaniem ziemi, wyludnianiem, wątlym rynkiem oraz ogólną stagnacją społeczno-gospodarczą.

Wyważenie regionu z takiej stagnacji wymaga nadzwyczajnych przedsięwzięć, instrumentów i działań. W tym celu za jedno z głównych uznane zostały w Unii Europejskiej polityka spójności i regionalna polityka strukturalna.

2. ISTOTA I KONTEKST POLITYKI SPÓJNOŚCI I POLITYKI REGIONALNEJ UE

Polityka spójności została wprowadzona jako polityka wspólna Wspólnoty Europejskiej w celu wzmocnienia spójności społeczno-gospodarczej poprzez stopniowe zmniejszanie dysproporcji rozwojowych między regionami UE, w tym – obszarów wiejskich. Polityka ta poprzez zestaw instrumentów i działań ma przyczynić się do realizacji celów integracji europejskiej – trwałego wzrostu gospodarczego, poprawy konkurencyjności, zwiększenia zatrudnienia, ochrony środowiska, równości mężczyzn i kobiet tak, aby zmniejszające się dysproporcje i dysparytety społeczno-ekonomiczne pozwalały na osiągnięcie harmonijnego, zrównoważonego i trwałego rozwoju.

Polityka ta składa się w istocie z dwóch części (Cornick, 2010, s. 283-284): polityki regionalnej, skupiającej się na:

- wyrównywaniu dysproporcji w poziomie zasobności danego regionu,
- wyrównywaniu dysproporcji w poziomie dochodu, poprzez inwestowanie w regiony uboższe,
- polepszaniu warunków życia,
- promowaniu aktywności zawodowej

oraz polityki socjalnej (Cornick, 2010, s. 283)³, zorientowanej na walkę z bezrobociem poprzez:

- tworzenie nowych miejsc pracy,
- poprawę warunków pracy,
- umożliwianie swobodnego przepływu siły roboczej,
- ochronę praw pracowników.

W ostatnich latach coraz mocniejszym celem jest przeciwdziałanie społecznemu odrzuceniu, równość szans oraz zapobieganie wykluczeniu cyfrowemu. Kontekst tej polityki tworzą procesy koniecznej konwergencji regionów zaniedbanych, współpraca ponad graniczną regionów i zatrudnienie.

Polityka spójności jest istotnym mechanizmem w rozwoju krajów członkowskich Unii Europejskiej. Realizowana od dziesiątków lat, opiera się w zasadzie na tym samym mechanizmie:

- ustalanych raz na siedem lat (dla każdej Perspektywy Finansowej) celach tej polityki,
- doborze instrumentów finansowych - funduszy strukturalnych a od 1993 r. także Funduszu Spójności i przypisaniu im określonych celów i zadań do finansowania,
- określeniu sposobów zarządzania tą polityką (system instytucji na szczeblu UE i krajowym oraz regionalnym),
- przyjęciu określonych zasad, z których wynika, jak ma funkcjonować cały mechanizm.

Polityka regionalna istnieje od początku utworzenia EWG, tj., od Traktatu Rzymskiego w 1957 r. Jednakże jej kształt, cele, zadania, finansowanie ale także znaczenie uległy głębokiej ewolucji. Przyczyną powstania tej polityki był przede wszystkim stan gospodarek krajów EWG, wywołany kryzysem lat 70-tych, pogarszający znacznie sytuację wielu regionów i prowadzący do pojawienia się na wielką skalę regionów o strukturach kryzysogennych. Taka

³ Jak stwierdza Mc Cornick *włączenie do polityki spójności klauzuli o zatrudnieniu było jedną ze zmian nałożoną na mocy Traktatu z Amsterdamu. Wzywała ona wszystkie państwa członkowskie UE do współpracy na rzecz zatrudnienia. Por. Mc Cornick, Tamże s. 293*

sytuacja zmuszała do rekonwersji regionów, w których dominowały przemysły tradycyjne, mało innowacyjne i do łagodzenia niekorzystnych skutków społecznych tych zmian.

Kolejnym czynnikiem było – znane już w momencie powstawania UE w 1993 r. przybliżające się kolejne rozszerzenie UE o grupę państw Europy Środkowo-Wschodniej relatywnie uboższych z wadliwymi strukturami gospodarczymi, dla których trzeba było wprowadzić mechanizm pozwalający na nadganie zapóźnieni rozwojowych przez zmianę struktur gospodarczych a także na poprawę warunków życia.

Wreszcie – ewolucja tej polityki pozwoliła, poprzez dobór celów, instrumentów lub działań, na uwzględnianie interesów niektórych krajów członkowskich. Ma to znaczenie zwłaszcza dla regionów problemowych (nie mieszczących się w ogólnym schemacie dostępu do finansowania), mniej rozwiniętych i mniej zamożnych, aby wskutek wdrażania specjalnych publicznych programów, finansowanych (w sposób bezzwrotny) ze źródeł zewnętrznych mogły rozwijać inwestycje, tworzyć nowe miejsca pracy, zmieniać struktury gospodarcze na bardziej innowacyjne i konkurencyjne.

Spójność społeczno-gospodarcza i terytorialna w oficjalnych dokumentach Wspólnoty zostały zapisane wiele lat temu (Głąbicka, Grewiński, 2005, s.164-165)⁴. Już w 1965 r. pojawiły się sugestie wprowadzenia wspólnotowych programów skierowanych do regionów problemowych. Mimo że realizacja tego postulatu okazała się realna dopiero po dziesięciu latach (w 1975 r. utworzony został Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego – przyp. KD-M), to już wówczas niektóre z propozycji zawierały programy konkretnych działań w sektorach, które mogłyby zapewnić przyspieszony wzrost (infrastruktura, edukacja, budownictwo mieszkaniowe itp.) Ostatnim przedsięwzięciem było utworzenie Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, który finansowałby inwestycje wspomagające rozwój regionów peryferyjnych (Brodecki, Brzezińska, 2005, s.35).

Ale odrębna polityka spójności, jako zestaw działań i instrumentów, wspierających takie przekształcenia struktur, które przyczyniają się do przewycięzania (łagodzenia) niekorzystnych różnic między regionami, krajami czy społecznościami – realizowana jest po raz pierwszy dopiero od czasu reformy Mac Sharry’ego, a więc w istocie od powstania Unii Europejskiej (1993)..

Redukowaniu różnic w stopniu rozwoju poszczególnych regionów oraz poprawie struktur społecznych i gospodarczych sprzyjały szczegółowe polityki, przyczyniające się do:

- poprawy konkurencyjności regionów i poprawy ich atrakcyjności dla inwestorów,
- łagodzenia bezrobocia i poprawy mobilności na rynkach pracy,
- promocji regionu i poprawy strukturalnych i sektorowych dostosowań,
- rozwoju obszarów wiejskich jako szczególnego typu regionów zacofanych.

Wspólne polityki Wspólnoty, sprzyjające poprawie spójności społecznej, gospodarczej i terytorialnej można umownie podzielić na dwie grupy:

- 1) te, które wyniesione są na szczebel ponadnarodowy, (szczebel Wspólnoty), wywodzą się z traktatów i posługując się właściwymi sobie instrumentami pośrednio przyczyniają się do poprawy spójności; są to: polityka handlowa, konkurencji, pomocy publicznej, wspólna polityka rolna, polityka transportowa,

⁴ Por. m.in. zapis w Traktacie o EWG odnośnie do utworzenia z dniem 1 stycznia 1958 Europejskiego Banku Inwestycyjnego, wspierającego harmonijny rozwój Wspólnoty, Tytuł V, „Spójność gospodarcza i społeczna” Jednolitego Aktu Europejskiego (JAE), podpisanego w 1986 r., w którym poprawa spójności społecznej i ekonomicznej zostały określone jako cel wszystkich funduszy strukturalnych. Określenie spójność społeczno-gospodarcza pojawiło się również w Traktacie o Unii Europejskiej z Maastricht. Art. 130a tegoż Traktatu brzmi: *Celem wspierania swojego wszechstronnego, harmonijnego rozwoju, Wspólnota rozwija i kontynuuje działania prowadzące do wzmocnienia jej spójności gospodarczej oraz społecznej.* Za: K. Głąbicka, M. Grewiński, *Polityka spójności społeczno-gospodarczej Unii Europejskiej*, DW Elipsa, Warszawa 2005, s.164-165

- 2) te, które opierają się na regulacjach wspólnych i zostały wsparte instrumentami finansowymi w postaci funduszy strukturalnych, które bezpośrednio oddziałują na poprawę spójności.

Do tej drugiej grupy należy:

- regionalna polityka strukturalna, czyli polityka, polegająca na zmianie struktur społeczno-gospodarczych, lepszym ich dostosowaniu, realizowana przez same regiony; środki Unii Europejskiej służą jedynie wsparciu realizacji strategii, wypracowanej przez same regiony w partnerstwie z innymi podmiotami i środowiskami lokalnymi i regionalnymi;
- polityka przemysłowa, a zwłaszcza polityka wobec małych i średnich przedsiębiorstw,
- polityka wobec rozwoju obszarów wiejskich, realizowana przez długie lata jako tzw. drugi, strukturalny, filar Wspólnej Polityki Rolnej;
- polityka rynku pracy, której zadaniem jest poprawa mobilności pracujących i poszukujących pracy, lepsze dostosowanie do zmian na rynku pracy, a także przeciwdziałanie społecznemu odrzuceniu;
- polityka ochrony środowiska, będąca wyzwaniem dla każdej działalności gospodarczej i obejmująca ochroną obszary przyrodniczo cenne, co dodatkowo stwarza reżymy dla wykorzystania zasobów, rozwoju przedsiębiorczości i tworzenia nowych miejsc pracy a także dla ochrony powietrza, gleby i wody;
- polityka w dziedzinie badań i rozwoju określająca cele naukowe i technologiczne, ogólne kierunki działań i zasady wspólnego finansowania oraz przyczyniająca się do poprawy konkurencyjności i innowacyjności regionów i gospodarek w państwach członkowskich.

Działania w zakresie poprawy spójności były priorytetem w zasadzie we wszystkich perspektywach budżetowych, choć z różnymi efektami. W polityce UE przyjęto bowiem, iż nadmierne różnice w rozwoju gospodarczym regionów i możliwościach zatrudnienia nie sprzyjają integracji europejskiej. Różnice są pożądane, jeśli są wynikiem politycznie i społecznie akceptowanych odrębności regionów i społeczności lokalnych, nie zaś wynikiem „gorszości”, trwałego upośledzenia ekonomicznego, technicznego i socjalnego jednych względem innych (Głąbicka, Grewiński, 2005, s.164-165)⁵. Spójność jest więc fundamentem Unii Europejskiej.

2.1. POLITYKA SPÓJNOŚCI A KOLEJNE PERSPEKTYWY FINANSOWE UE⁶

Aby ułatwić rozwój regionom relatywnie biedniejszym, już w Perspektywie Budżetowej 1994-99 Wspólnota określiła priorytety gospodarcze i społeczne sformułowane w postaci celów, dla których realizacji opracowano zasady wsparcia przez fundusze strukturalne. Cele te zostały ustalone w ten sposób, iż najbardziej priorytetowym wsparciem - w ramach celu 1 *Promowanie rozwoju i dostosowań strukturalnych w regionach słabiej rozwiniętych* - objęto regiony najbardziej zacofane (te, w których PKB na mieszkańca nie przekracza 75% średniego poziomu w UE).

⁵ P. Casaca definiuje spójność jako stopień, w którym zróżnicowania w zakresie dobrobytu ekonomicznego i społecznego między regionami lub grupami w ramach Wspólnoty są politycznie i społecznie zaakceptowane. Por. Polityka regionalna i fundusze strukturalne w UE, Kozak M. (red). Łódź 1998. s. 20 za: K. Głąbicka, M. Grewiński, op.cit. s.40

⁶ Z polityki spójności wyłączone są obszary wiejskie, które wprawdzie decydują o kryzysogennych strukturach gospodarczych i zapóźnieniu rozwojowym regionu, ale mają swoje fundusze do finansowania restrukturyzacji i modernizacji: najpierw przez długie lata strukturalny fundusz- Europejski Fundusz Gwarancji i Orientacji Rolnej, zaś od 2007 – Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich. Podobnie – Fundusz Orientacji Rybołówstwa, przekształcony w Europejski Fundusz Rybacki.

Za szczególnie ważne uznano w ramach tego celu, obejmującego program 1994-99: pomoc małym i średnim przedsiębiorstwom, doradztwo, zakładanie nowych firm, tworzenie nowych miejsc pracy i lepsze wykorzystanie zasobów lokalnych, szkolenia zawodowe, obsługę finansową firm, rozwój regionów wiejskich (przez rozwój turystyki i wykorzystanie niekonwencjonalnych walorów wsi)

Pomoc finansowa UE w ramach pozostałych priorytetów dotyczyła krajów (Duczowska-Małysz, 2001, s. 73-74) wysoko rozwiniętych, w których tylko pewne regiony wymagały wsparcia:

Cel 2 (dwa programy 3-letnie: 1994-96 i 1997-99)

Restrukturyzacja regionów oraz regionów z nimi sąsiadujących lub części regionów, w których występują przemysły schyłkowe. Pomoc ze strony Unii Europejskiej polegała na współfinansowaniu inwestycji w rozwój produkcji, rozbudowę infrastruktury terenów przemysłowych, usług a także ochronę środowiska w celu tworzenia alternatywnych do przemysłów ciężkich miejsc pracy.

Cel 3 (program 6-letni 1994-99)

Zwalczanie długotrwałego bezrobocia oraz umożliwienie ludziom młodym i osobom zagrożonym bezrobociem wejście w życie zawodowe.

Cel 4 (program 6-letni; 1994-99)

Umożliwienie pracownikom przystosowania do zmian w przemyśle i systemie produkcji głównie przez szkolenia i przekwalifikowanie zawodowe oraz pomoc we wdrażaniu systemu szkoleń.

Cel 5a (program 6-letni, 1994-99)

Przyspieszenie dostosowań w ramach Wspólnej Polityki Rolnej i przy uwzględnieniu zmian terenów wiejskich głównie poprzez wspieranie modernizacji rolnictwa, podnoszenie efektywności, pomoc młodym rolnikom, inwestycje w gospodarstwach rolnych, powodujące obniżkę kosztów wytwarzania, przetwórstwo i marketing produktów rolnych i rybnych (zwiększanie konkurencyjności a nie mocy produkcyjnych!).

Cel 5b (program 6-letni 1994-99)

Pomoc w rozwoju i zmianach strukturalnych obszarów wiejskich. Stosowane środki służyć miały popularyzacji alternatywnych w stosunku do rolnictwa form działalności w regionach wiejskich i nietradycyjnemu wykorzystaniu walorów wsi. Wsparcie Unii Europejskiej zostało skierowane na inwestycje w infrastrukturę techniczną i społeczną, służące tworzeniu nowych miejsc pracy na obszarach wiejskich, poza rolnictwem, w małym biznesie, turystyce itp.

Cel 6 (program 5-letni 1995-99)

Promocja rozwoju i dostosowań strukturalnych w regionach o wyjątkowo małej gęstości zaludnienia – cel dla Szwecji i Finlandii na przywrócenie funkcji gospodarczych na terenach wyludnionych.

Analiza ekonometryczna dostarcza dowodów na regionalną konwergencję. Badanie realnego wzrostu poziomu PKB na mieszkańca w 197 regionach objętych programami strukturalnymi w latach 1980-2001⁷ (1980-88, 1988-94, 1994 -2001) wskazuje, iż wzrost we wszystkich okresach w stosunku do początkowego poziomu PKB na mieszkańca był odwrotnie proporcjonalny. Tendencja ta określana *terminem konwergencji beta* jest zauważalna w każdym z podanych okresów, co oznacza, że regiony o niższym poziomie PKB na mieszkańca w roku

⁷ Wsparcie dla regionów najbiedniejszych istniało już przed powołaniem UE, jednakże finansowanie, zasady i priorytety tej pomocy zostały określone dopiero przez reformę Mac Sharry,ego pod koniec lat osiemdziesiątych.

początkowym doświadczyły największego wzrostu PKB na mieszkańca. Co więcej, zdefiniowane w ten sposób tempo konwergencji (zgodnie ze wskazaniem wartości współczynnika beta) wzrastało w każdym kolejnym okresie, poczynając od okresu, gdy wsparcie ze środków funduszy strukturalnych dla regionów Celu 1 wprowadzono po raz pierwszy (w 1988 r.) i następnie zwiększono (1994). Ilustruje to tabela 1

Tab. 1. Ekonometryczne dowody regionalnej konwergencji

Konwergencja regionalna	Liczba regionów	% wzrostu PKB na mieszkańca	Konwergencja beta – stopa roczna	Współczynnik determinacji
1980-88				
Wszystkie regiony UE-15	197	2,0	0,5	0,94
Regiony Celu 1	55	1,9	0,4	0,87
Inne regiony	142	2,0	2,1	0,92
1988-94				
Wszystkie regiony UE-15	197	1,3	0,7	0,97
Regiony Celu 1	55	1,4	3,1	0,94
Inne regiony	142	1,2	0,8	0,95
1994-2001				
Wszystkie regiony UE-15	197	2,3	0,9	0,97
Regiony Celu	55	2,6	1,6	0,92
Inne regiony	142	2,1	0,0	0,96

Źródło: DG REGIO, za : Trzeci Raport na temat spójności gospodarczej i społecznej, Komisja Europejska, 2004

W gronie regionów Celu 1, te z najniższym początkowym PKB na mieszkańca z reguły przechodziły okres najszybszego wzrostu, szczególnie w okresie 1988-94 jak i 1994-2001. Konwergencja typu beta wystąpiła w obrębie grupy Celu 1 oraz pomiędzy tymi regionami a resztą Unii (w latach 1988-94 konwergencja typu beta wystąpiła szczególnie silnie za sprawą wysokich wskaźników rozwoju w nowych landach niemieckich) (Nowe partnerstwo dla spójności, 2004, s.146).

Pozytywne rezultaty tej Perspektywy Finansowej legły u podstaw decyzji o kontynuacji polityki spójności i większym uwypukleniu celów rozwojowych zwłaszcza, iż w chwili jej konstruowania wiadome było, że w trakcie tej Perspektywy nastąpi kolejne, największe w historii UE rozszerzenie.⁸

W wyniku decyzji Wspólnot na szczycie w Berlinie w Perspektywie Finansowej na lata 2000-2006 liczbę celów strukturalnych zmniejszono, przypisując jednocześnie nowe zadania funduszom strukturalnym, zgodnie z dokumentem *Agenda 2000*.

Cel 1, obejmujący dawny cel 1 i 6

Wspomaganie rozwoju dostosowań strukturalnych regionów opóźnionych w rozwoju – priorytety wsparcia dotyczyły regionów o PKB na jednego mieszkańca niższym niż 75% średniej Unii Europejskiej.

Cel 2, obejmujący dawny cel 2 i 5b, a więc regiony problemowe czy to z powodu wadliwych struktur przemysłowych czy rolnych:

Wspieranie ekonomicznej i społecznej rekonwersji regionów przeżywających trudności strukturalne

⁸ Na mocy tej Perspektywy uruchomione zostały dla krajów kandydujących, m.in. dla Polski fundusze preakcesyjne: SAPARD, ISPA i Phare II.

Cel 3 - obejmujący dawny cel 3 i 4, a więc oba cele zatrudnieniowe:

Pomoc na rzecz adaptacji i modernizacji polityki oraz systemów oświaty, kształcenia zawodowego i zatrudnienia – podział środków następował na podstawie udziału poszczególnych państw w populacji UE.

Wprawdzie na początku Perspektywy Finansowej 2000-2006 Polska nie była jeszcze krajem członkowskim UE, ale zestawienie pod względem poziomu dobrobytu, mierzonego wielkością PKB/mieszkańca krajów starej UE (UE-15) z przyszłymi krajami członkowskimi pokazuje przerażające różnice na niekorzyść tych drugich. Podobne różnice uwidoczniłyby się, gdyby np. wybrać naówczas wskaźniki bezrobocia, wydajności pracy, produktywności czynników wytwórczych, konkurencyjności itp.

Rozszerzenie Unii Europejskiej o 10 słabiej rozwiniętych i biedniejszych państw Europy postawiło więc problem spójności społeczno-gospodarczej z nową ostrością⁹. O ile bowiem dysparytety społeczno-gospodarcze między regionami starej UE zostały znacznie spłaszczone a różnice w dochodach i zatrudnieniu starych krajów członkowskich nie były tak dotkliwe, o tyle różnice między nowymi a starymi krajami członkowskimi a także najbiedniejszymi i najbogatszymi regionami w tych krajach były i są nadal przytłaczające. Wprawdzie dynamika wzrostu PKB w nowych krajach była po roku 1990 większa niż w starych, ale przyrosty PKB – niższe, bowiem sam poziom dobrobytu znacząco odbiegał w dół od przeciętnego poziomu dobrobytu, notowanego średnio dla UE. Zróżnicowania regionalne według PKB na 1 mieszkańca, liczone w końcu lat dziewięćdziesiątych (1998) obrazuje tabela 2

Tab. 2. Zróżnicowanie regionalne w UE według PKB na mieszkańca

Wyszczególnienie	PKB per capita	Region najbogatszy	Region najbiedniejszy
UE-25	100	Bruksela – 217,3	Lubelskie – 28,6
Austria	111,9	Wiedeń – 152,2	Burgenland – 76,2
Belgia	106,9	Bruksela – 217,3	Hainaut – 69,1
Cypr	77,8		
Czechy	60,6	Praga – 135,5	ŚredniMorawa – 47,8
Dania	115,3		
Estonia	38,5		
Finlandia	103,9	Aland – 141,6	Ita-Suomi – 75,7
Francja	104,8	Ile de France-164,6	Languedoc -Roussilon-80.2
Grecja	67,1	Stereia Hellada – 94,9	Dytiki Ellada -52,7
Hiszpania	84,2	Comunidad de Madrid – 112,4	Estremadura-53,8
Irlandia	117,6	Eastern – 129,2	Midland – 85,4
Litwa	37,2		
Luksemburg	194,0		
Łotwa	33,4		
Malta	69,5		
Niemcy	100,4	Hamburg – 170,7	Meklemburg Vorpommern-65,9
Polska	40,9	Mazowieckie-63,7	Lubelskie – 28,6
Portugalia	70,7	Lizbona – 105,1	Alentejo- 56,9

⁹ W *Drugim Raportcie w sprawie spójności gospodarczej i społecznej* (Komisja Europejska, Bruksela 2001, s. 22 jest argumentacja, zgodnie z którą Wspólnotowa polityka spójności musi wspierać wszelkie działania, przyczyniające się do zmniejszenia niekorzystnych różnic gospodarczych oraz dysparytetów społecznych i terytorialnych na obszarze Unii Europejskiej, a tym samym do wyrównywania poziomu życia i szans wszystkich obywateli UE, bez względu na miejsce zamieszkania

Słowacja	44,7	Bratysława-101,8	Wychodne Slovensko - 34,0
Słowenia	67,8		
Szwecja	106,1	Sztokholm – 144,9	Norra Mellansverige - 89,3
Węgry	51,5	Koezep Magya-rorszag-81,3	Eszak-Magyarorszag -33,7
Wielka Brytania	105,4	Londyn-164,7	Cornwall – 59,5
Włochy	100,1	Lombardia-131,3	Kampania – 64,6

Źródło: opracowanie na podstawie EUROSTAT, za K. Głąbicka, M. Brewiński, op.cit. S,169-170

Wszystkie regiony biedne, z problemowymi strukturami społecznymi i gospodarczymi, mają cechy peryferii, oddalenia, dysparytetowych warunków życia i wymagają specjalnych programów wspartych finansowaniem ze środków publicznych w celu wyjścia z tych niedogodności.

O ile więc strategia Unii Europejskiej wobec regionów peryferyjnych z roku 2004 miała dwa zasadnicze cele: 1) rozwój konkurencyjności i wzrostu gospodarek regionalnych 2) kompensowanie trudności związanych z uwarunkowaniami regionalnymi, zaś na drugim miejscu stawiała tradycyjne priorytety rozwoju regionów peryferyjnych (infrastruktura komunikacyjna, produkcja rolnicza i rybołówstwo, preferencje w zakresie pomocy publicznej), o tyle w 2007 r. preferencje koncentrowały się dla regionów problemowych na: 1) poprawie dostępności i pokonywaniu ograniczeń typowych dla regionów peryferyjnych, 2) wzmacnianiu konkurencyjności regionów najbardziej oddalonych, 3) wzmacnianiu działań na rzecz szerszego sąsiedztwa (integracja terytorialna)¹⁰ (Grosse, 2008, s. 94 i in.).

W kolejnej Perspektywie Finansowej 2007-13 spójność społeczno-gospodarcza uznana została za jeden z priorytetów, który – jeśli nie zostałby osiągnięty – stanąłby na przeszkodzie realizacji innych priorytetów: konkurencyjności, innowacyjności i budowie społeczeństwa informacyjnego oraz gospodarki opartej na wiedzy.

Komisja Europejska stanęła na stanowisku, że jeżeli Unia Europejska ma wykorzystywać swój potencjał ekonomiczny – to wszystkie jej regiony – niezależnie od miejsca swego położenia (czy znajdują się one w dawnych Państwach Członkowskich, czy też w nowych) – wymagają włączenia się na rzecz jej wzrostu; podobnie wszystkim ludziom zamieszkującym Unię powinno się stworzyć okazję do przyczynienia się do tego procesu. Koszt ewentualnego niepodjęcia energicznej polityki spójności w celu rozwiązania problemu występujących nierówności jest zatem mierzalny nie tylko w kategoriach potencjalnej utraty osobistego i społecznego dobrobytu, lecz także – w kategoriach ekonomicznych – utraty potencjalnego realnego dochodu i wyższego standardu życia (Trzeci Raport, s. VII). Takie jest oficjalne stanowisko Komisji Europejskiej.

Dodatkowo – realizacja celów tej polityki, wyznaczonych na Perspektywę 2007-13 została powiązana z celami i zadaniami, postawionymi przed *Strategią Lizbońską*, co przełożyło się na obowiązek przeznaczenia części wydatków celu *Konwergencja* oraz celu *Konkurencyjność i zatrudnienie w regionach* na podjęcie tychże priorytetów.

Rozszerzenie Unii Europejskiej do 28 państw i spodziewane poszerzenie o kolejne kraje przedstawia sobą nie mające precedensu w UE wyzwanie dla konkurencyjności i wewnętrznej spójności. UE. Rozszerzenie doprowadziło do poszerzenia luki w rozwoju gospodarczym oraz geograficznego przesunięcia występujących niekorzystnych różnic i nierówności w kierunku wschodnim a także trudniejszej sytuacji w zakresie zatrudnienia. Według szacunków przyłączenie 10 nowych państw (jeszcze bez Bułgarii i Rumunii) do UE spowodowało podwojenie różnic społeczno-ekonomicznych i spadek unijnego PKB o 12,5% (Trzeci Raport, s. XXV).

¹⁰ Szerzej na ten temat por. T.G.Grosse: *Nowa polityka spójności. Wybrane nurty debaty europejskiej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2008, s.94 i in.

Jednocześnie zaś wzrosły wyzwania, wynikające ze spodziewanej restrukturyzacji gospodarki, będącej następstwem postępującej globalizacji, swobody handlu między krajami, rewolucji technologicznej, rozwoju gospodarki opartej na wiedzy i budowy społeczeństwa informacyjnego, ale także – starzenia się ludności i rosnącej imigracji. I choć regionalnie występujące różnice w tym względzie są nadal znaczne – procesy demograficzne i ich konsekwencje społeczne i gospodarcze dostrzeżone zostały w Unii Europejskiej jako główne bariery wzrostu i rozwoju.

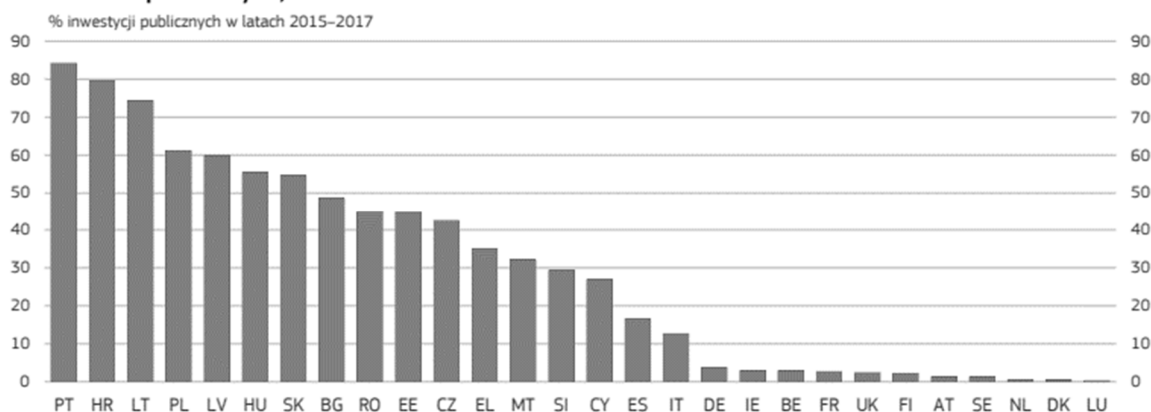
Zidentyfikowane przez Unię Europejską wyzwania w kolejnej Perspektywie Finansowej dotyczyły (Trzeci Raport, s. XXV-XXVII):
 potrzeby większej spójności w rozszerzonej Unii Europejskiej
 wzmocnienia unijnych priorytetów
 poprawy jakości i promowania bardziej zrównoważonego i trwałego rozwoju
 nowego partnerstwa dla spójności.

Obok Jednolitego Rynku i unii walutowej polityka spójności stała się główną polityką zajmującą się problemami nierówności gospodarczej i społecznej. Jej istotą jest transfer środków między Państwami Członkowskimi za pośrednictwem budżetu Unii Europejskiej w celu wspierania wzrostu gospodarczego i trwałego rozwoju, za sprawą inwestowania w kapitał ludzki i rzeczowy (Trzeci Raport, s. XXV).

Polityka ta nie polega jednak na pasywnych działaniach, związanych z redystrybucją dochodów i transferem ich od bogatszych do biedniejszych, ale na uruchomieniu dynamicznych instrumentów, sprzyjających lepszemu wykorzystaniu zasobów, tworzeniu nowych miejsc pracy, przyczynianiu się do poprawy konkurencyjności i zatrudnienia szczególnie tam, gdzie istniejące zasoby są źle wykorzystane i w niedostatecznym stopniu przyczyniają się do wzrostu i rozwoju społeczno-gospodarczego. W Perspektywie Finansowej 2007-13 powstała nowa polityka, skoncentrowana na wspieraniu przemian strukturalnych, polityka, której celem była w ramach poprawy spójności społecznej i gospodarczej konwergencja regionów zapóźnionych.

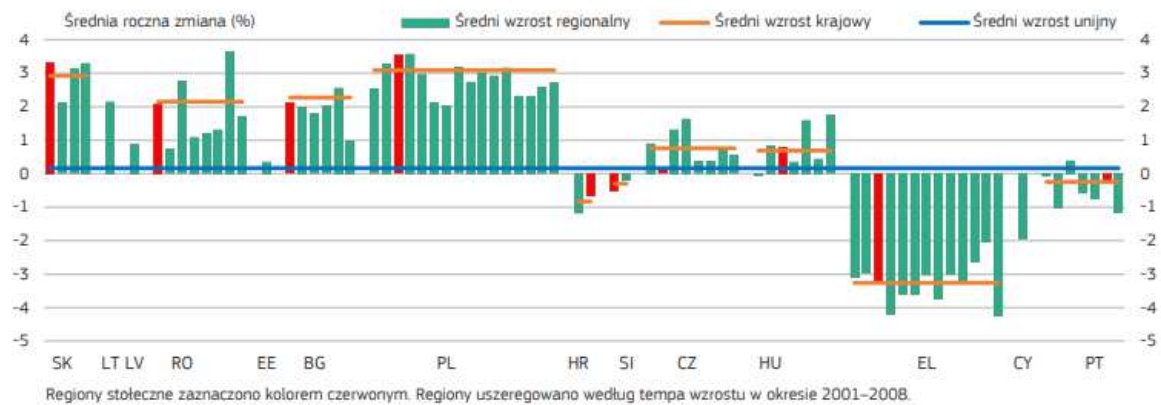
Jest pewne, że owo nadganie zapóźnień rozwojowych przez regiony i kraje członkowskie relatywnie biedniejsze będzie procesem długotrwałym, złożonym, kosztownym i wymagającym dokonywania na szczeblu krajowym wielu skomplikowanych wyborów ekonomicznych. Z dostępnych danych wynika jednak, że finansowe wsparcie Unii Europejskiej w ramach polityki spójności w znacznym stopniu przyczynia się do finansowania inwestycji publicznych, co sprzyja wzrostowi PKB i poprawie dobrobytu mieszkańców tych regionów. Ilustrują to poniższe mapy.

Rys. 3. Szacowany udział finansowania ze środków polityki spójności w inwestycjach publicznych w krajach członkowskich w latach 2015-2017



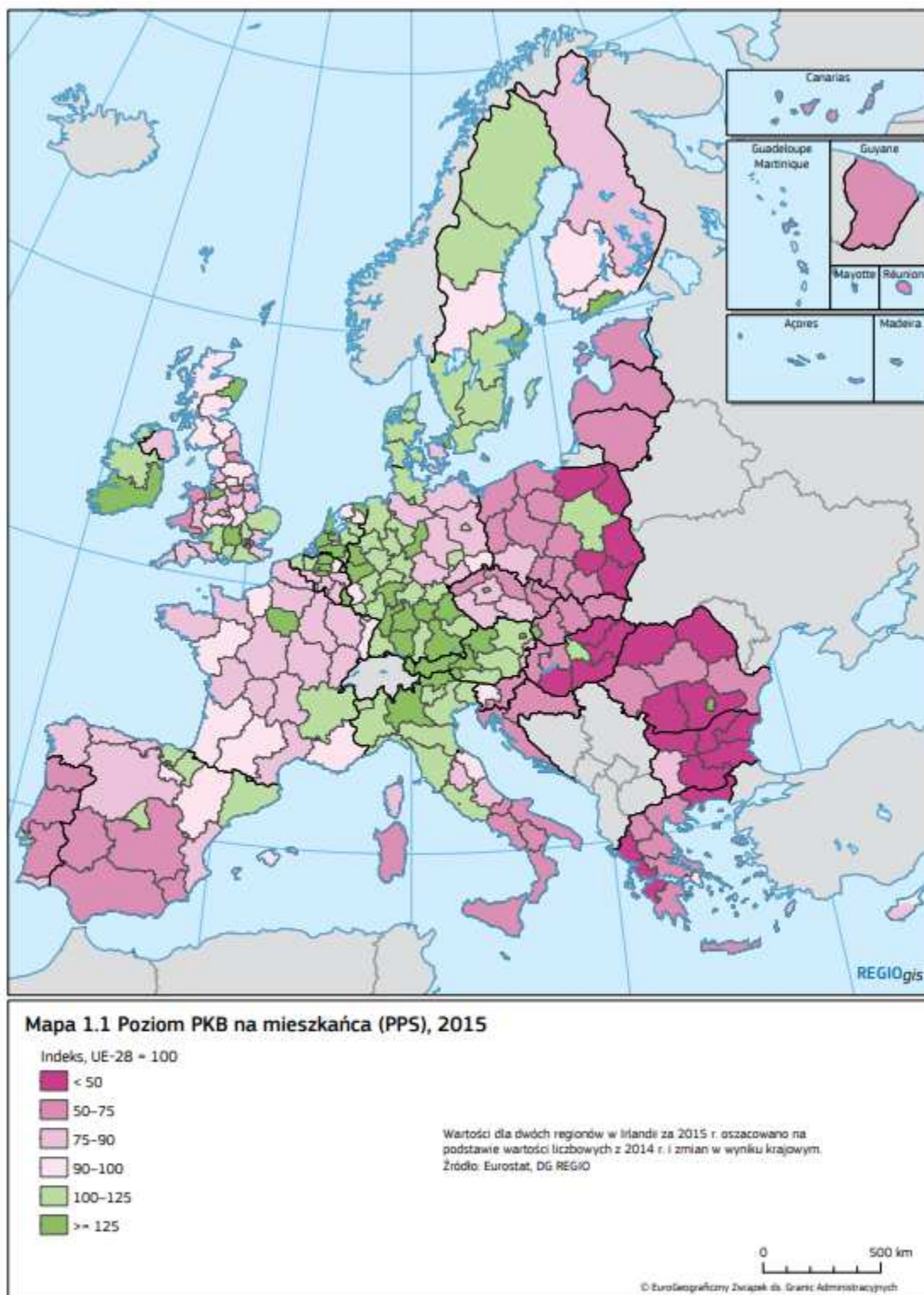
Źródło: Mój region, moja Europa...op.cit. s. 22

Rys. 4 . Tempo wzrostu PKB na mieszkańca regionów słabiej rozwiniętych i umiarkowanie rozwiniętych w krajach członkowskich UE w latach 2009-2015



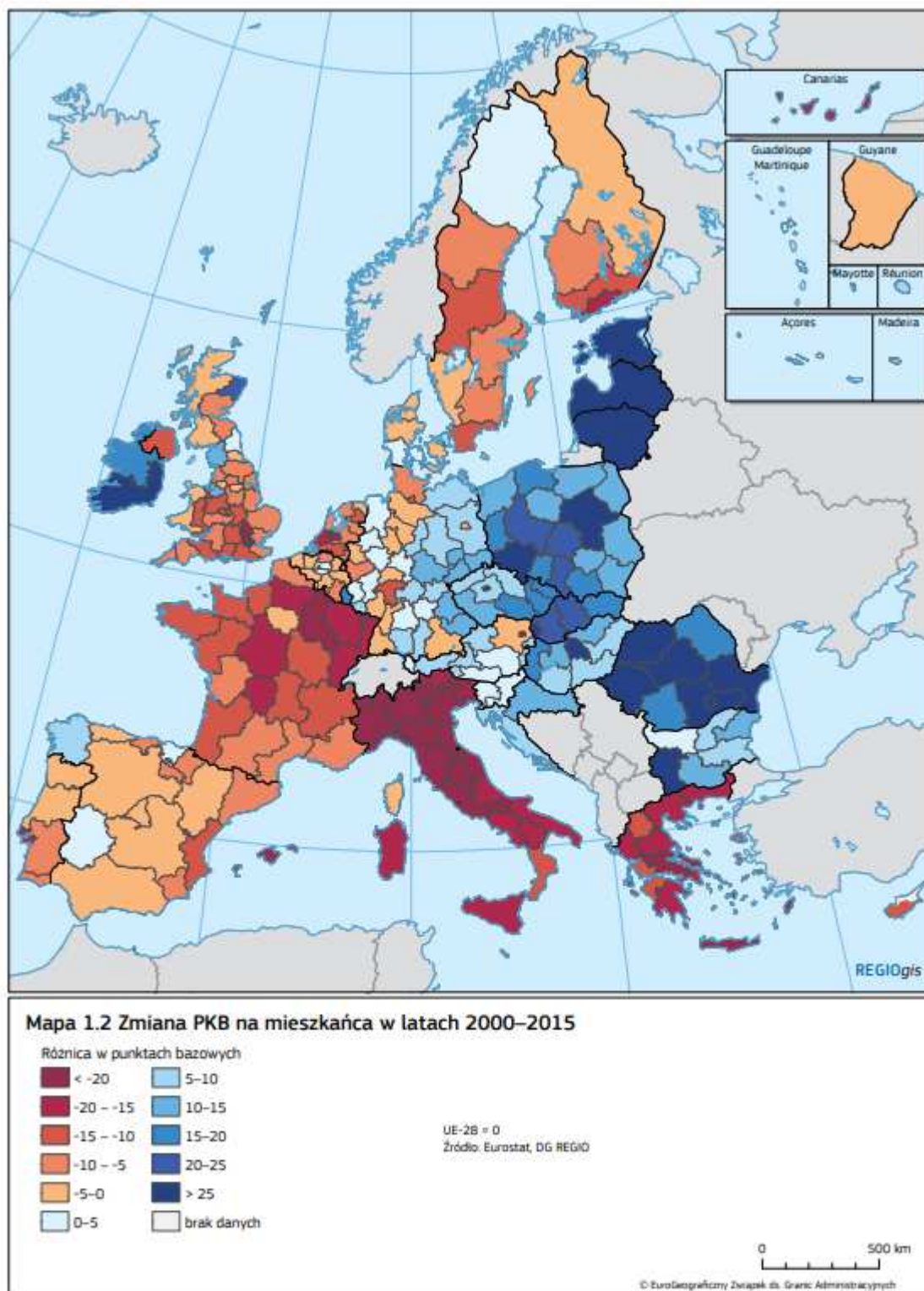
Źródło: Mój region, moja Europa...op.cit. s. 7

Rys.5. Poziom PKB na mieszkańca (PPS) w krajach członkowskich UE w 2015 r.



Źródło: Mój region, moja Europa...op.cit. s. 3

Rys.6. Zmiana poziomu PKB na mieszkańca w krajach członkowskich UE w latach 2000-2015



Źródło: Mój region, moja Europa ...op.cit. s. 3

Zadaniem reformy polityki spójności była taka zmiana dotychczasowej polityki strukturalnej, aby polityka ta:

- była bardziej zorientowana na założenia strategiczne UE (zobowiązania wynikające z przyjętej *Strategii Lizbońskiej* i jej następczyni – strategii *Europa 2020*) promujące konkurencyjną gospodarkę, opartą na wiedzy oraz realizujące Europejską Strategię Zatrudnienia),

- koncentrowała się na regionach najmniej rozwiniętych, jednocześnie uwzględniając rozwój pozostałego terytorium UE,
- była bardziej zdecentralizowana i wdrażana w sposób uproszczony, przejrzysty i skuteczny,

Koncepcja nowej polityki zawierała:

- wspólne przepisy dotyczące trzech źródeł finansowania działań strukturalnych w latach 2007-13,
- szczegółowe decyzje odnośnie poszczególnych funduszy strukturalnych: Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności,
- nową propozycję utworzenia transgranicznej struktury współpracy.

Reforma została potraktowana jako nowy wyraz solidarności europejskiej w rozszerzonej UE, jak również w kontekście globalizacji i konieczności przyspieszenia rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.

Polityka spójności została skoncentrowana wokół trzech nowych priorytetów, wyznaczających ramy dla działań strukturalnych:

- 1) konwergencji: wspierania wzrostu i tworzenia miejsc pracy w najmniej rozwiniętych Państwach Członkowskich i regionach,
- 2) konkurencyjności i zatrudnieniu w regionach: przewidywaniu i wspieraniu zmian na poziomie regionalnym i pomocy ludziom w przewidywaniu i reagowaniu na zmiany;
- 3) europejskiej współpracy terytorialnej: propagowaniu harmonijnego i zrównoważonego rozwoju terytorium Unii Europejskiej.

Nowe podejście do polityki spójności zakładało także zmianę form współpracy krajów członkowskich i przyjęcie przez nie nowych reguł:

- prowadzenia corocznego dialogu strategicznego z Państwami Członkowskimi na forum Rady UE, jak również z Parlamentem Europejskim, Komitetem Ekonomiczno-Społecznym i Komitetem Regionów w celu zapewnienia przestrzegania europejskich priorytetów podczas całego okresu 2007-13;
- pełnego uznania i wzmocnienia finansowania obszarów o naturalnych niedogodnościach (obszary z handicapem), jak również większej koncentracji na obszarach miejskich;
- delegacji odpowiedzialności na rzecz Państw Członkowskich i regionów, w tym – w zakresie kontroli, przy bezwzględnym zachowaniu rygorów finansowych;
- redukcji ilości finansowych instrumentów spójności (do trzech);
- włączenia zakresu działania dotychczasowych Inicjatyw Wspólnoty URBAN i EQUAL oraz działań innowacyjnych do priorytetów programów operacyjnych Państw Członkowskich lub poszczególnych regionów;
- finansowania programów operacyjnych tylko przez jeden fundusz (EFRR lub EFS) z wyjątkiem programów infrastrukturalnych, które EFRR finansował wspólnie z Funduszem Spójności;
- dla Funduszu Spójności wieloletniego programowania i tych samych zasad co dla Funduszy Strukturalnych;
- możliwości korzystania z nowej polityki przez wszystkich obywateli UE. Skupiała się ona wprawdzie na rozwoju obszarów zacofanych, ale jednocześnie na lepszym dostosowywaniu się do zmieniających warunków i sytuacji

Istotnym aspektem zreformowanej polityki stało się wyraźne jej zaadresowanie przede wszystkim do:

- miast, a zwłaszcza miast średnich, których rola w rozwoju regionalnym jest waloryzowana przez pomoc w rewitalizacji przestrzeni miejskiej przy wykorzystaniu doświadczenia inicjatywy Wspólnoty URBAN i konieczności przyjęcia przez miasta bezpośrednich obowiązków na rzecz rozwoju;
- obszarów wiejskich lub uzależnionych od rybołówstwa, które stały się przedmiotem różnych działań finansowanych przez fundusze strukturalne w sposób komplementarny i zgodny z zasadami funkcjonowania nowych funduszy: Europejskiego Funduszu Rozwoju Obszarów Wiejskich i Europejskiego Funduszu Rybołówstwa (Zastąpiły one Sekcję Orientacji i specjalne nakłady Sekcji Gwarancji Europejskiego Funduszu Gwarancji i Orientacji Rolnej jak również Finansowy Instrument Orientacji Rybołówstwa, które przez długie lata wspierały rozwój regionów wiejskich i przestały zaliczać się od początku tej Perspektywy do funduszy strukturalnych);
- RUP (regionów ultraperyferyjnych) obszarów o naturalnych niedogodnościach (obszary z handicapem), o słabej lub bardzo słabej gęstości zaludnienia i obszarów, które były zewnętrznymi regionami granicznymi Unii, a nie są już nimi od 30 kwietnia 2004.

Zmianę celów i instrumentów nowej polityki spójności na lata 2007-13 ilustruje tabela 3.

Tab. 3. Spójność na lata 2007-2013; cele i instrumenty zaproponowane przez Komisję Europejską

2000 - 2006		2007 – 2013	
Cele	Instrumenty finansowe	Cele	Instrumenty finansowe
Fundusz Spójności	Fundusz Spójności	Konwergencja	EFRR EFS Fundusz Spójności
Cel 1	EFRR EFS EFGiOR-Sekcja Gwarancji i Orientacji FIFG		
Cel 2	EFRR EFS	Konkurencyjność i zatrudnienie w regionach	
Cel 3	EFS	- poziom regionu - poziom krajowy (Europejska Strategia Zatrudnienia)	EFRR EFS
Interreg URBAN EQUAL LEADER +	EFRR EFRR EFS EFGiOR-Sekcja Orientacji	Europejska Współpraca Terytorialna	EFRR
Rozwój wsi i re - strukturyzacja sektora rybołów- stwa poza Celem 1	EFGiOR – Sekcja Gwarancji FIFG		
9 celów	6 instrumentów	3 cele	3 instrumenty

Źródło: Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Polityki Regionalnej, INFOREGIO 2004.

Dla lepszego wykorzystania środków wprowadzono istotne zmiany w zarządzaniu pomocą Unii Europejskiej: uproszczono procedury programowania, koordynowania i kontroli,

przydając jednocześnie większe uprawnienia krajom członkowskim zgodnie z zasadą subsydiarności i wskazując zdecydowanie na skuteczność wdrażanych programów.

Już negocjacje na temat Perspektywy Finansowej 2007-13 dowiodły, że dla realizacji celów integracji istnieje potrzeba wzmocnienia związku polityki spójności z innymi wspólnymi politykami Unii Europejskiej.

Należy zwrócić uwagę, w jaki sposób poszczególne wspólne i wspólnotowe polityki wchodzą ze sobą w interakcje, w jaki sposób i do jakiego stopnia wspierają się wzajemnie i uzupełniają oraz czy można podjąć dodatkowe kroki celem zwiększenia całościowego wpływu działań Wspólnoty (Czwarty Raport, 2007, s. 157). Chodzi bowiem o to, aby polityka spójności:

- wzmocniała potencjał rozwojowy regionów poprzez rozwój infrastruktury (także innowacyjnej), rozwój przedsiębiorczości, tworzenie nowych miejsc pracy, lepsze, oszczędniejsze, bardziej innowacyjne wykorzystanie zasobów;
- dawała określone efekty synergii, oznaczające dodatkowe rezultaty wskutek wzajemnego oddziaływania na siebie polityk, działań i instrumentów;
- wymuszała poprawę efektywności zastosowanych środków finansowych;
- przyczyniała się do wzrostu zadowolenia obywateli UE z poprawy standardu życia, ich sytuacji bytowej i zawodowej.

I chociaż Traktat przypisuje każdej polityce jej właściwe cele (priorytety) szczegółowe, podjąć należy wysiłki w kierunku podniesienia efektywności wszelkich instrumentów i działań UE, co okazało się kolejnym wyzwaniem dla Perspektywy Finansowej 2014-20.

Podstawą Perspektywy Finansowej 2014-2020 stała się przyjęta do realizacji Strategia *Europa 2020*. Jej priorytetami są:

- *Inteligentne rozwój* – służący budowie gospodarki opartej na wiedzy i w ten sposób przyczyniający się do poprawy konkurencyjności;
- *Zrównoważony rozwój* – utożsamiany z efektywnym wykorzystywaniem zasobów, gospodarką przyjazną środowisku i społecznie odpowiedzialną;
- *Rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu* – zobowiązujący kraje do walki z wykluczeniem społecznym i osiągnięciem wysokiego poziomu zatrudnienia.

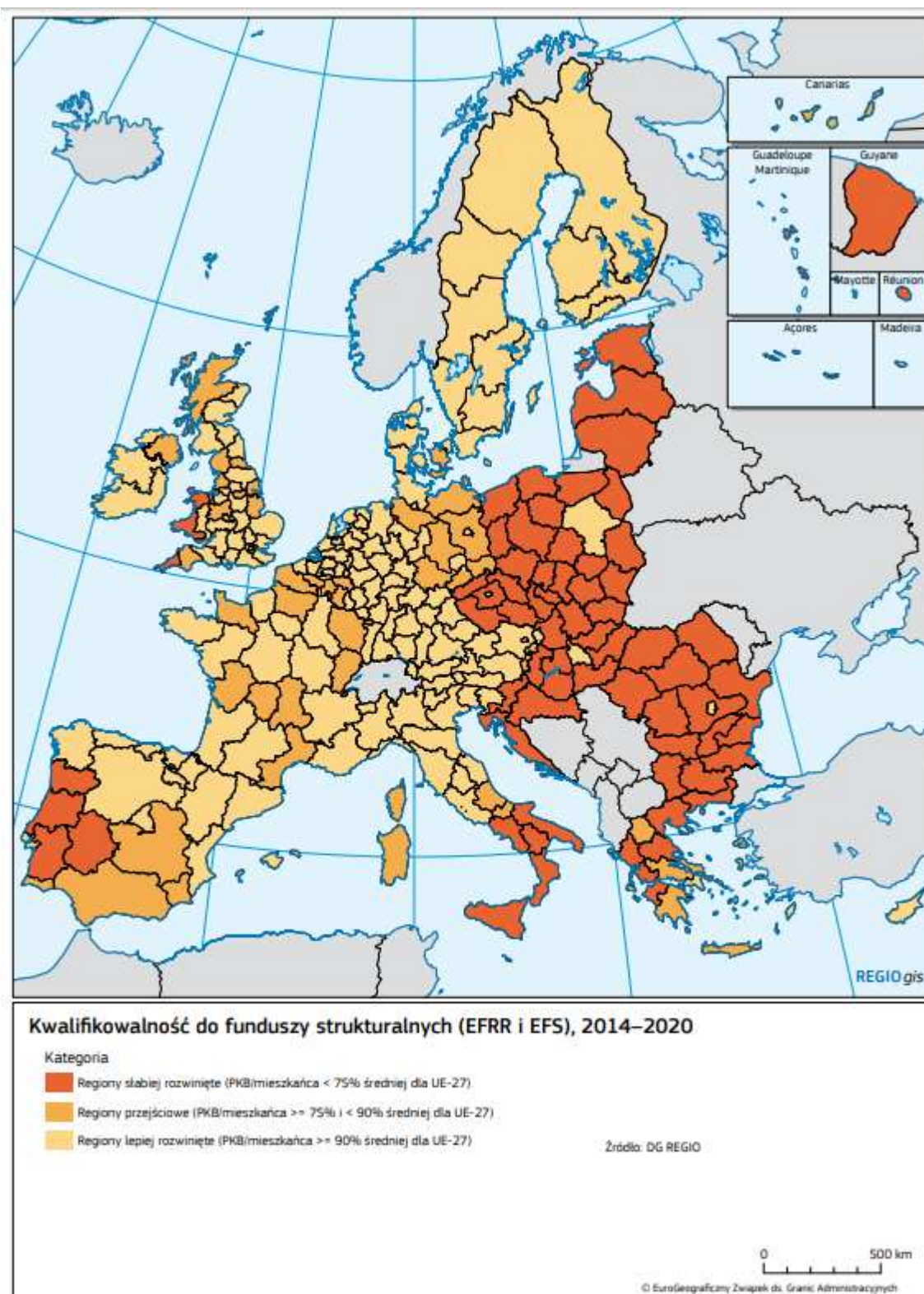
W ślad za przyjętymi priorytetami Strategii wyznaczone zostały dwa cele rozwojowe:

Cel 1- Inwestycje na rzecz wzrostu i zatrudnienia

Cel 2 – Europejska współpraca terytorialna (współpraca transnarodowa, transgraniczna i międzynarodowa)

Kwalifikowalność do funduszy strukturalnych (Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i Europejskiego Funduszu Socjalnego) ilustruje poniższa mapa.

Rys. 7. Kwalifikowalność do funduszy strukturalnych (EFRR i EFS) na lata 2014-20



Źródło: Mój region, moja Europa...op.cit. s. 9

Głównymi instrumentami dla osiągnięcia celów i priorytetów Strategii stały się fundusze europejskie: Fundusz Spójności oraz fundusze strukturalne (Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego i Europejski Fundusz Socjalny) a także fundusze rolne (Europejski Fundusz Rolny dla Rozwoju Obszarów Wiejskich, Europejski Fundusz Rybacki). To one właśnie mają

pomóc w rozwiązywaniu kluczowych problemów rozwojowych. W Polsce te problemy zostały zdefiniowane następująco:

1. Niska konkurencyjność gospodarki:

- niski poziom nakładów na badania i rozwój oraz niski stopień aplikacyjności prowadzonych badań,
- niska konkurencyjność przedsiębiorstw,
- wysoka zasobochłonność i emisyjność polskiej gospodarki,
- wysoka wrażliwość na zmiany klimatyczne – brak systemów wczesnego ostrzegania i zarządzania ryzykiem,
- niezadawalający poziom ochrony środowiska; nieefektywne wykorzystanie zasobów środowiska i kultury,
- niska dostępność transportowa Polski w Europie,
- niedostosowanie systemu kształcenia do potrzeb,
- niepełne wykorzystanie zasobów pracy,
- niski poziom bezpieczeństwa energetycznego.

2. Niewystarczająca spójność społeczna i terytorialna:

- relatywnie wysoki poziom ubóstwa,
- niewystarczająca dostępność transportowa w układzie krajowym i regionalnym,
- niewystarczające kompetencje cyfrowe społeczeństwa, szczególnie zaś – grup zagrożonych wykluczeniem,
- niski poziom wiedzy i kwalifikacji kadr zarządzających rozwojem terytorialnym,
- historyczne bariery rozwojowe, których nie udaje się pokonać.

3. Niewystarczająca sprawność i efektywność państwa w obszarach kluczowych dla konkurencyjności gospodarki:

- niekorzystne warunki administracyjno-prawne dla rozwoju przedsiębiorczości i umacniania na rynku przedsiębiorstw,
- niski stopień wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w usługach publicznych,
- niewystarczający poziom funkcjonowania instytucji publicznych,
- polityczne zawirowania i wzrost populizmu, co wpływa niekorzystnie na funkcjonowanie systemu instytucji publicznych i politykę gospodarczą.

Ustalone na Perspektywę Finansową 2014-20 cele do realizacji są w większym stopniu stanowione przez Państwa Członkowskie, co dało szansę lepszemu dopasowania instrumentów do warunków państw członkowskich. Komisja Europejska sformułowała jedynie tzw. płaszczyzny oddziaływania. Dotyczą one:

- *Zatrudnienia* – 75% osób w wieku 20-64 lata ma pracować (w wielu krajach należy zwiększyć zatrudnialność),
- *Innowacji* – każdy kraj członkowski ma przeznaczać 3% PKB na sferę *Badania+Rozwój* (do 2020),
- *Edukacja* – wskaźnik osób nieedukowanych ma być niższy niż 10%; a 40% osób w wieku 30-34 lata ma ukończyć III szczebel edukacji,
- *Społeczna integracja* – obszar biedy ma się zmniejszyć o 20 mln osób,
- *Klimat/energia* – emisja gazów ma być mniejsza o 20-30% niż w 1990 r.; 20% energii ma pochodzić ze źródeł odnawialnych; o 20% ma wzrosnąć sprawność energetyczna.

Obecna Perspektywa Finansowa jednak bardziej akcentuje terytorialny wymiar współpracy. Przekłada się to na znaczne zwiększenie funduszy UE pozostających w gestii regionów, a przygotowywane przez nie programy operacyjne powinny uwzględniać charakterystyczne potencjały terytoriów, do których są adresowane. Podejście terytorialne powinno pozwolić na lepsze wykorzystanie zasobów i potencjałów terytoriów, które często wykraczają poza daną

jednostkę administracyjną i wymagają ścisłej współpracy, koordynacji i wielopoziomowego zarządzania.

Inna jest także klasyfikacja regionów problemowych, uprawnionych do uzyskania wsparcia w ramach Celu 1 – *Inwestycje na rzecz wzrostu i zatrudnienia*. O zróżnicowane wsparcie ubiegać się mogą cztery kategorie regionów:

- 1) *Regiony słabiej rozwinięte* – w których PKB/osobę (mierzone wielkością siły nabywczej w latach 2007-9) jest mniejsze niż 75% średniej UE-27,
- 2) *Regiony przejściowe* – o wysokości PKB/osobę w przedziale 75-90% średniej UE-27
- 3) *Regiony lepiej rozwinięte* – o wysokości PKB/osobę większej niż 90% średniej UE-27
- 4) *Regiony najbardziej oddalone i słabo zaludnione* – o gęstości zaludnienia a mniejszej lub równej 8 osobom/km².

Uzupełnieniem finansowania celu 1 w obecnej Perspektywie jest Fundusz Spójności, z którego pomoc uzyskują: tzw. państwa kohezyjne, w których DNB/osobę, mierzony paritetem siły nabywczej i obliczony dla okresu 2008-10, jest mniejszy niż 90% średniego DNB/osobę w UE-27 w tym samym okresie Państwa, które kwalifikowały się do otrzymania środków z Funduszu Spójności w 2013 r., ale których nominalny DNB/osobę w okresie 2008-10 przekracza 90% średniego DNB/osobę UE-27 otrzymują wsparcie z tego funduszu przejściowo i na szczególnych zasadach.¹¹

Ze szczegółowych informacji, zawartych w raportach spójności Komisji Europejskiej¹² wynika, że dla szybkiej poprawy poziomu i warunków życia nie wystarczy tylko polityka Unii Europejskiej i polityki krajowe. Niezbędne jest uruchomienie właściwych mechanizmów i działań na szczeblu regionalnym w taki sposób, aby polityki te były skoordynowane. Koordynacja na szczeblu regionalnym zapewnia, że inwestycje mają na celu realizację najistotniejszych czynników w ramach zintegrowanej strategii rozwoju (Piąty Raport, 2010, s. 201). Jednocześnie aby polityka regionalna była spójna we wszystkich państwach, strategie powinny uwzględniać podejścia realizowane w innych miejscach. Zatem polityka spójności wspiera rozwijanie koordynacji międzyregionalnej, co gwarantuje uzyskanie efektów synergii i unikanie potencjalnych konfliktów.

Podejście terytorialne wskazuje również na konieczność współpracy pomiędzy różnymi szczeblami władzy – szczeblem unijnym, krajowym i regionalnym, co umożliwia zgodność wdrażanych polityk. Koordynacja jest pożądana także na szczeblu lokalnym, pod warunkiem wszelako wspierania przez władze lokalne oraz innych lokalnych partnerów, zintegrowanej strategii rozwoju regionalnego.

2.2. CO WYRAŻA NOWA POLITYKA SPÓJNOŚCI?

Nowa polityka spójności została zaproponowana przede wszystkim w kontekście głębokich, niekorzystnych różnic jakie pojawiły się w Unii Europejskiej po rozszerzeniu,¹³ jak również w

¹¹ Dotyczy to również krajów, które w 2016 r. po ponownej ocenie wysokości DNB/osobę w UE-27 przekroczyły umówiony poziom; otrzymują one również wsparcie przejściowe i na szczególnych zasadach.

¹² Por. „*Inwestowanie w przyszłość Europy* – Piąty Raport na temat spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej, Komisja Europejska, Luxemburg 2010; „*Inwestycje na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia*” – Promowanie rozwoju i dobrego rządzenia w regionach UE i miastach- Szósty Raport na temat spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej; Komisja Europejska – Bruksela 2014; „*Mój region, moja Europa, nasza przyszłość*” – Siódmy Raport na temat spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej, Unia Europejska, Luxemburg 2017

¹³ Kolejne rozszerzenia znacznie zwiększyły zakres regionalnych dysproporcji w UE. W latach 1981 i 1986 po przystąpieniu do UE Grecji, Hiszpanii i Portugalii, odsetek osób mieszkających w regionie, w którym poziom PKB per capita był 30% niższy od unijnej średniej podskoczył z 12,5% do 20%. Dwa ostatnie rozszerzenia dramatycznie pogłębiły różnice regionalne i jeszcze mocniej ugruntowały potrzebę opracowania polityki zmierzającej do zapewnienia rozwoju we wszystkich regionach. Potrzeba ta została również zauważona w Traktacie Lizbońskim, który dodał do celów spójności gospodarczej i społecznej cel osiągnięcia spójności

kontekście nowych wyzwań, które stoją przed gospodarką światową. Ambitny program dogonienia Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej i uczynienia z gospodarki Unii Europejskiej najbardziej dynamicznej, konkurencyjnej i innowacyjnej gospodarki świata wciąż pozostaje celem niedoścignionym, aczkolwiek strategicznie kluczowym.

Nie ma wątpliwości, że kraje i regiony potrzebują pomocy w przewyżczeniu strukturalnych trudności i wykorzystaniu relatywnych przewag tak, aby mogły w pełni konkurować na rynku wewnętrznym i zewnętrznym (Padoa-Schioppa, 1987, s. 5-6)¹⁴.

Unia Europejska ocenia politykę spójności jako mechanizm tworzenia znacznej wartości dodanej Europy na wielu poziomach, pod względem szybkiego niwelowania różnic w dochodach bogatych i biednych, stworzenia wielu nowych możliwości oraz utworzenia sieci, łączących regiony, przedsiębiorstwa i ludzi na całym kontynencie (Trzeci Raport)¹⁵.

Europejska polityka spójności jest katalizatorem nowych form partnerstwa, angażujących władze i społeczności regionalne i lokalne, rządy narodowe i Unię Europejską. Jej zasady wymagają, aby rozwijała się ścisła współpraca ponad granicami w celu realizacji wspólnych strategii rozwoju.

Ale sama Unia Europejska postrzega politykę spójności jako niezbędny, aczkolwiek tylko uzupełniający w stosunku do narodowych działań, element wsparcia integracji europejskiej między krajami. Obowiązek uspojnienia struktur i łagodzenia społeczno-ekonomicznych dysparytetów spoczywa na krajach członkowskich, w których wydatki publiczne przekraczają wielokrotnie kwoty wydatkowane przez Unię Europejską na cele związane z polityką spójności. O ile w budżetach Państw Członkowskich na te cele przeznaczają się około 46% PKB, o tyle budżet polityki spójności ukształtuje się na poziomie około 0,4% PKB (Trzeci Raport, s. 13) całej Unii.

Nie wysokość wydatków ze wspólnego budżetu ale kierunki ich wydatkowania są istotne. O ile bowiem środki państw członkowskich są przeznaczane na zapewnienie dostępu do usług podstawowych oraz wsparcie dochodów obywateli, o tyle unijna polityka skupia się na niwelowaniu różnic o charakterze strukturalnym, które to różnice bezpośrednio oddziałują na konkurencyjność regionów, ich atrakcyjność dla inwestorów i możliwość zatrudnienia ich obywateli.

Rezultaty tej polityki są widoczne. Po podwójnej recesji z roku 2008 i 2011 obserwuje się ponowny wzrost gospodarczy w krajach UE, ze szczególnie wysokim tempem wzrostu w krajach o niskich dochodach (Siódmy Raport, 2017, s.1). PKB na mieszkańca w regionach słabiej rozwiniętych przybliży się do średniej unijnej, co jest rezultatem szybszego wzrostu wydajności i zwiększonego poziomu zatrudnienia. Wzrost w regionach z wysokim PKB na mieszkańca jest szybszy od średniej unijnej częściowo z powodu czerpania korzyści regionu wysoko uprzemysłowionego – z gospodarki aglomeracji, wynikającej z faktu, iż w regionach tych usytuowane są stolice krajów lub wielkie miasta. Korzyści te mogłyby zostać pomnożone, gdyby poprawiły się powiązania między miastem a obszarami wiejskimi (na ogół zapóźnionymi w rozwoju, zwłaszcza, wokół mniejszych i małych miast) w zakresie dostępności do usług, organizowania rynku pracy, korzyści skali, zaopatrzenia w produkty lokalne i regionalne itp.

terytorialnej. Por. Inwestowanie w przyszłość Europy, Piąty Raport na temat spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej, Komisja Europejska, Unia Europejska, Luxemburg 2010 s. 201

¹⁴ Autor podkreśla, że „w toku liberalizowania się rynku występuje poważne ryzyko zaostrzającego się stanu regionalnej nierównowagi, toteż wymagane jest podjęcie stosownych towarzyszących środków zaradczych, które pozwoliłyby dokonać przyspieszenia dostosowywania się regionów i krajów strukturalnie słabszych (...) W tym celu niezbędne stają się reformy i rozwój wspólnotowych funduszy strukturalnych”

¹⁵ Taką ocenę zaprezentował były Komisarz UE Michel Barnier w Przedmowie do Trzeciego Raportu...op.cit.

Regiony z PKB na mieszkańca oscylującym między 75% a 120% unijnej średniej wydają się być zablokowane w pułapce – jak to określono w *Raporcie* – tzw. średnich dochodów. Między 2000 a 2015 r. wzrost ich PKB na mieszkańca był zdecydowanie niższy niż średnia unijna. Według *Raportu* w takich regionach *sektory wytwórcze są mniejsze i słabsze niż w regionach o niskim lub wysokim GDP na mieszkańca. Koszty są zbyt wysokie, a systemy innowacji niedostatecznie mocne, aby rywalizować na szczęblu globalnym.*

Podstawowy czynnik zmian – innowacje – pozostają, niestety, w dużej mierze skoncentrowane w krajach dawnej UE, stosunkowo bardziej zamożnych o zmodernizowanych strukturach gospodarczych i wysoko konkurencyjnych gospodarkach. Jednakże regiony, okalające np. .innowacyjne północno-zachodnie państwa członkowskie UE, mające dobre połączenia regionalne, wykwalifikowaną siłę roboczą oraz atrakcyjne otoczenie biznesowe korzystają z takiego sąsiedztwa, modernizując własne gospodarki. Nieco inna jest sytuacja w południowych i wschodnich państwach UE, w których nawet najbardziej innowacyjne regiony nie są tak silne, aby regiony znajdujące się w pobliżu mogły czerpać z takiego sąsiedztwa wyraźne korzyści (Siódmy Raport, 2017, s. 1).

Od początku jej utworzenia polityka spójności koncentrowała się na regionach problemowych, słabiej rozwiniętych z wyraźnymi barierami strukturalnymi w gospodarce. Inwestowano więc w regiony poprzemysłowe (z upadającymi przemysłami), obszary wiejskie, regiony najbardziej oddalone, obszary o wysokim bezrobociu strukturalnym i najuboższe obszary miejskie. W ostatnich dwóch okresach programowania (Perspektywach Finansowych) polityka spójności adresowana była do wszystkich regionów.

Ale z raportów spójności wynika, że skutki globalizacji, migracji, ubóstwa i braku innowacji, zmiany klimatu, transformacji energetyki i zanieczyszczenia nie dotyczą tylko regionów słabiej rozwiniętych (Siódmy Raport, 2017, s. 1). Przyszła polityka spójności i przyszłe wyzwania koncentrować się muszą we wszystkich regionach na kwestiach, które przyniosą dla UE szczególną wartość dodaną. Chodzi tu przede wszystkim o:

- dalsze budowanie gospodarki opartej na wiedzy; brak możliwości rozwoju innowacji na poziomie regionów jest nie tylko wynikiem niedoborów bazy badawczej i niskich nakładów na badania, ale i powolnego tempa wzrostu popytu na nowe technologie informacyjno-komunikacyjne czy też słabych powiązań na linii przedsiębiorstwa – ośrodki badawcze;
- umacnianie kształcenia i edukacji; jest to czynnik kluczowy dla wsparcia innowacyjnego potencjału na całym obszarze UE, sprzyjającemu budowie społeczeństwa opartego na wiedzy; podupadające gospodarki w zaniedbanych regionach nie korzystają z tej formy w sposób dostateczny;
- tworzenie lepszych miejsc pracy i zwiększanie zatrudnienia a także lepsze przygotowanie na rynki pracy; zaangażowanie UE w dopomaganie pracownikom i przedsiębiorstwom do zwiększania zdolności adaptacyjnych, przyciągania większej liczby osób ku zatrudnieniu, inwestowanie w kapitał ludzki i udoskonalanie sposobu zarządzania przyczynia się zarówno do zmniejszania nierówności w tym zakresie, jak również do podniesienia potencjału gospodarki;
- ochronę środowiska, ochronę klimatu i oszczędne wykorzystanie zasobów; chociaż z tymi problemami wiążą się koszty, co jest istotne dla regionów zapóźnionych, poprawa sytuacji w tym zakresie i nowe sektory, jakie mają związek ze środowiskiem i zrównoważonym rozwojem kreują nowe miejsca pracy i otwierają dalsze nowe szanse dla gospodarki;
- rynek wewnętrzny i usługi; liberalizacja rynków, w szczególności transportowego, komunikacyjnego, telekomunikacyjnego i energetycznego doprowadzi do zwiększenia wydajności i zmniejszenia cen; jednocześnie wymagać będzie dalszej troski o miejsca pracy dla restrukturyzujących się firm – stąd tak ważne jest wsparcie skutków

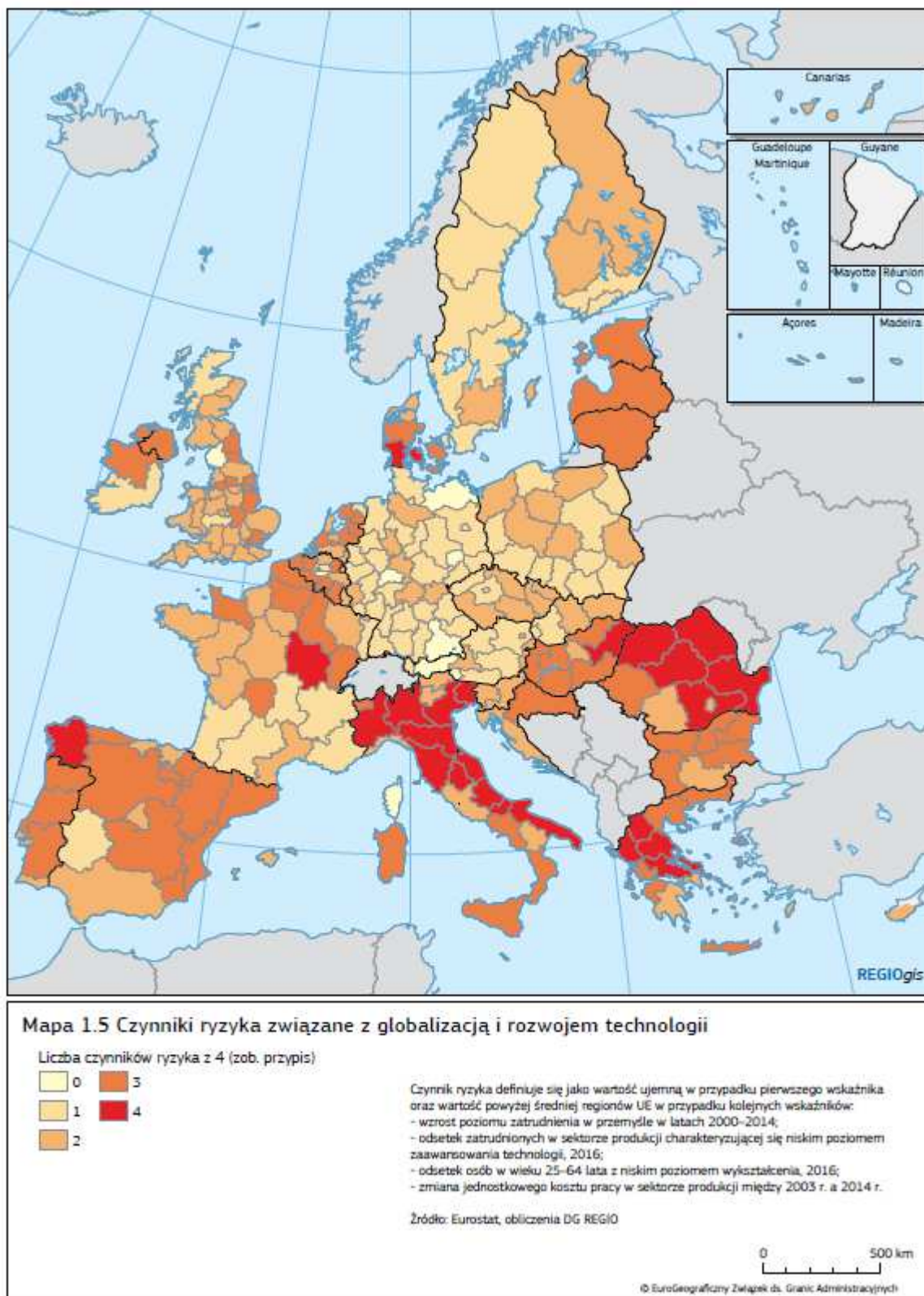
restrukturyzacji przedsiębiorstw. Równocześnie za sprawą transeuropejskich sieci transportowych poprawia się dostępność bardziej oddalonych regionów, co poprawia ich pozycję handlową i atrakcyjność dla inwestorów, stwarzając nowe okazje dla rozwoju;

- wymiar sprawiedliwości i sprawy wewnętrzne: poprawa warunków rozwoju; wzmocnienie zdolności zwalczania przestępczości i przestępczości zorganizowanej oraz korupcji, które paraliżują gospodarkę i hamują rozwój, lepsze zintegrowanie obywateli ze społeczeństwem przyczynia się do budowy silnych lokalnych więzi, ale i pozytywnego postrzegania regionu także przez inwestorów.

Ze względu na poziom zapóźnienia gospodarczego, wielkość kraju i liczbę obywateli Polska stała się największym beneficjentem polityki spójności spośród wszystkich nowych krajów członkowskich. Umiejętne wykorzystanie środków z funduszy strukturalnych przy jednoczesnym przestrzeganiu zasad tej polityki powinno przyczynić się w znacznej mierze do przyspieszenia tempa wzrostu gospodarczego przez poprawę atrakcyjności wielu regionów dla inwestorów, tworzenie nowych miejsc pracy, a także złagodzenie znacznych dysparytetów socjalnych.

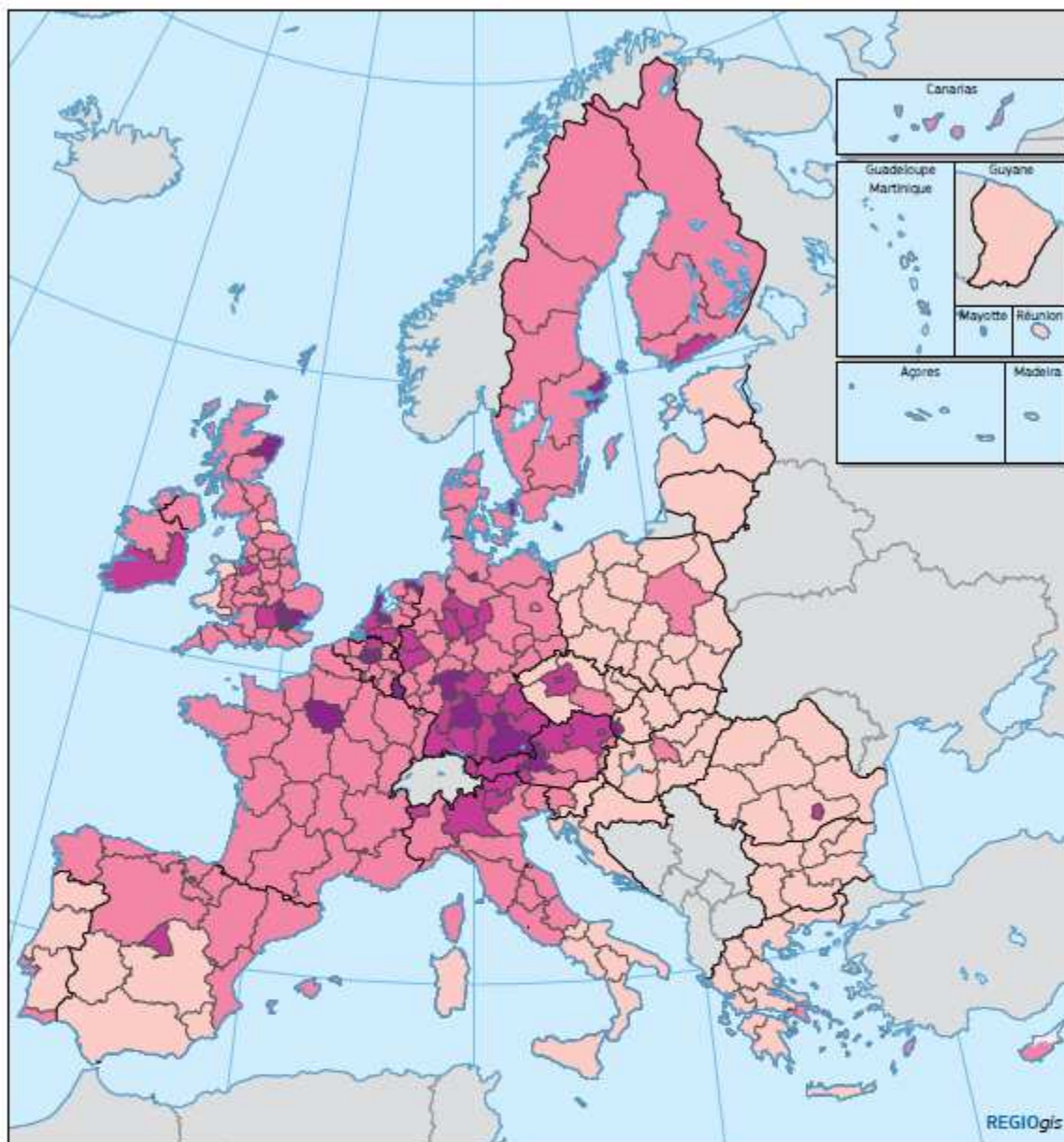
Poniższe mapy pokazują rozwojową pozycję Polski, mierzoną czynnikami ryzyka związanego z globalizacją i rozwojem technologii a także wynikami innowacyjności regionów.

Rys. 8. Czynniki ryzyka, związane z globalizacją i rozwojem technologii



Źródło: Mój region, moja Europa...op.cit. s, 10

Rys. 9. Kategorie rozwoju gospodarczego regionów europejskich



Mapa 1.6 Kategorie rozwoju gospodarczego regionów europejskich

- Niskie
- Średnie
- Wysokie
- Bardzo wysokie
- brak danych

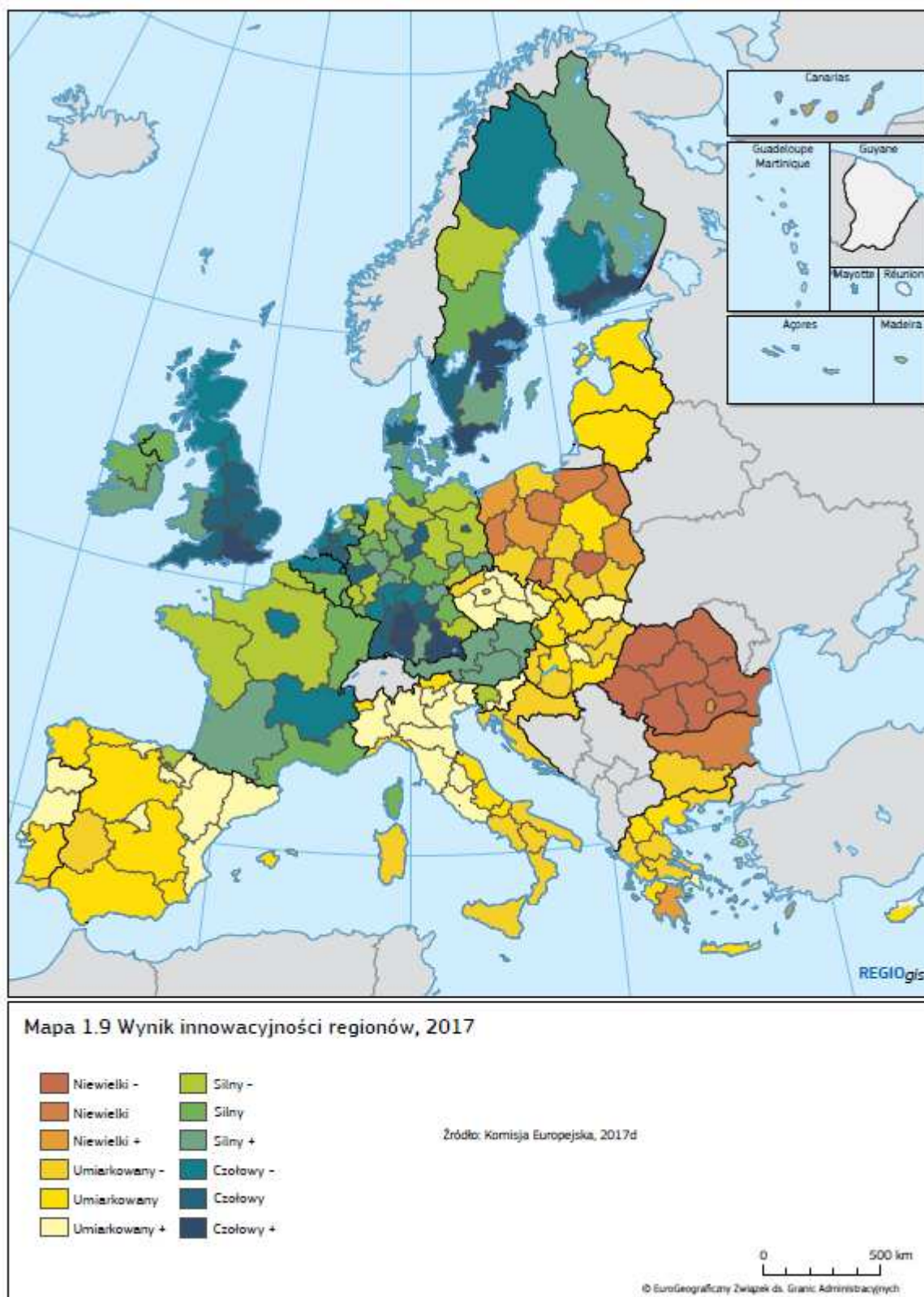
Niskie = PKB na mieszkańca (PPS) poniżej 75% średniej unijnej w 2013 r.
 Średnie = PKB na mieszkańca (PPS) między 75% a 120% średniej unijnej w 2013 r.
 Wysokie = PKB na mieszkańca (PPS) między 120% a 150% średniej unijnej w 2013 r.
 Bardzo wysokie = PKB na mieszkańca (PPS) powyżej 150% średniej unijnej w 2013 r.
 Źródło: DG REGIO

0 500 km

© EuroGeograficzny Związek ds. Granic Administracyjnych

Źródło: Mój region, moja Europa....op.cit. s. 22

Rys. 10. Wyniki innowacyjności regionów w krajach Unii Europejskiej, 2017



Źródło: Mój region, moja Europa...tamże, s. 34

Z przedstawionych danych wynika ewidentnie, że w Polsce – w stosunku do najwyżej rozwiniętych krajów członkowskich UE – ciągle wysoki jest odsetek osób, zatrudnionych w sektorach produkcji, charakteryzującej się niskim poziomem zaawansowania technologii, także w wielu województwach (lubelskie, warmińsko-mazurskie, łódzkie, kujawsko-pomorskie,

wielkopolskie, zachodnio-pomorskie) relatywnie niski jest odsetek osób wykształconych (w wieku 25-64 lata). Podobnie – jeśli przyjrzymy się innowacyjności. Delimitacja krajów i regionów od niewielkiego do czołowego poziomu innowacyjności (12 poziomów) pokazuje, że Polska charakteryzuje się zdecydowanie niewielkim poziomem innowacyjności, z czego województwa: warmińsko-mazurskie, podlaskie, kujawsko-pomorskie, lubuskie, opolskie, świętokrzyskie – niewielkim, zachodnio-pomorskie, wielkopolskie, lubelskie – niewielkim plus, mazowieckie - umiarkowanym (5 poziom), zaś pozostałe – umiarkowanym minus.

Skutkiem tego województwa w Polsce lokują się w niskiej kategorii rozwoju gospodarczego (PKB poniżej 75% średniej UE 2013, mierzonej wielkością siły nabywczej), i tylko województwo mazowieckie – w kategorii średniej (między 75% a 120% średniej UE, 2013, mierzonej wielkością siły nabywczej).

Zarówno więc wyznaczone cele rozwojowe jak i tempo przewyższania zapóźnieni będą w Polsce miały znaczenie dla dalszej poprawy dobrobytu jej mieszkańców.

3. EKONOMIA I ZARZĄDZANIE – DYLEMATY POLITYKI ROZWOJU REGIONÓW PROBLEMOWYCH

Podstawowe dylematy polityki rozwoju regionów problemowych wynikają z ekonomii i zarządzania, a ponieważ polityka spójności i regionalna polityka strukturalna angażują wszystkie trzy szczeble – dylematy rozwoju rodzą się wszędzie tam, gdzie trzeba dokonać wyboru. Na szczeblu:

- ponadnarodowym - Unii Europejskiej – na którym ustalane są Wspólne Ramy Strategiczne: zasady ułatwiające sektorową i terytorialną koordynację funduszy UE z innymi politykami i działaniami UE, cele rozwojowe, fundusze, które służą finansowaniu polityki spójności i polityki regionalnej, zasady ogólne i szczegółowe, wyznaczające mechanizm tych polityk, system instytucji;
- krajowym – państw członkowskich – gdzie w oparciu o przyjęte cele konstruuje się narodowe strategie rozwoju (ogólne i sektorowe), programy rozwoju (programy operacyjne, programy krajowe i regionalne wsparte ze środków publicznych krajowych i UE), system instytucji do zarządzania polityką spójności;
- regionalnym – na którym opracowuje się strategie rozwoju regionu, wyznacza strategiczne cele regionalne, przygotowuje programy realizacji celów i środki finansowe wspierające ich realizację (publiczne i prywatne, UE, krajowe, regionalne), przygotowuje system instytucji na szczeblu regionu do zarządzania programami operacyjnymi.

Aby spróbować rozstrzygnąć dylemat zasadniczy -na szczeblu Unii Europejskiej rozpoczęła się debata, dotycząca przyszłości Europy i kierunku, który powinna obrać w nadchodzących latach aby osiągnąć cele rozwojowe, przy sprostaniu wyzwaniom wynikającym z przeciwdziałania niekorzystnym zmianom klimatu i zachowaniu zasad zrównoważonego rozwoju (Biała Księga, 2017).

3.1. WOKÓŁ DYLEMATÓW DOTYCZĄCYCH WYBORU EKONOMICZNEGO

Niezależnie od ekonomicznych i zarządczych dylematów, rodzących się w związku z polityką spójności, regionalną polityką strukturalną i regionami problemowymi – strategiczne dylematy, których rozwiązanie określi charakter i mechanizm wymienionych polityk i szans rozwoju regionów zapóźnionych rodzą się -jak zaznaczono - na szczeblu całej Unii Europejskiej.

Siły napędowe dla przyszłości Europy pozwalają na przygotowanie pięciu scenariuszy rozwoju UE (do roku 2025).:

1. *Kontynuacja* – Unia Europejska skupia się na realizacji pozytywnego programu reform.
2. *Nic poza Jednolitym Rynkiem* – Unia Europejska stopniowo koncentruje się na Jednolitym rynku.

3. *Ci, którzy chcą więcej, robią więcej* – Unia Europejska pozwala zainteresowanym państwom członkowskim na ściślejszą współpracę w konkretnych dziedzinach.
4. *Robić mniej, ale efektywniej* – Unia Europejska koncentruje się na skuteczniejszym i szybszym osiąganiu rezultatów w wybranych obszarach polityki, poświęcając innym obszarom mniej uwagi.
5. *Robić wspólnie znacznie więcej* – Unia Europejska decyduje się robić wspólnie znacznie więcej we wszystkich rodzajach polityk (Biała Księga, 2017, s. 16-24).

Każdy z tych scenariuszy odpowiada na pytanie: dlaczego? Jak? Co to oznacza? Jakie są wady i zalety takiego scenariusza? Jaki obraz przyszłości rysuje się po jego realizacji?

Już w tych scenariuszach kryje się niebezpieczeństwo: rozstrzygnięcie dylematu „co wybrać” sugeruje jaka będzie możliwość przyspieszenia rozwoju regionów problemowych z zaangażowaniem finansowania publicznego ze środków UE. Z prawdopodobieństwem graniczącym z pewnością można przyjąć, że kraje, które opowiedzą się za scenariuszem 3 i 4 to nie będą kraje członkowskie zainteresowane polityką spójności, zaś ostrożnościowy scenariusz 2 w ogóle doprowadzi do rezygnacji z polityki spójności i z polityki regionalnej jako polityk wspólnych.

Niezależnie jednak od wyboru przyszłego scenariusza już przed każdą z Perspektyw Finansowych, dostępnych dla Polski jako kraju członkowskiego UE stawały i stają określone dylematy, które trzeba rozwiązać zanim przygotuje się określone rozwiązania.

Mimo więc, że Polska jest krajem zróżnicowanym pod względem poziomu dobrobytu – zasadne jest rozstrzygnięcie dylematu: czy polityka spójności w Polsce powinna być głównie nakierowana na stwarzanie nowych szans na przyszłość dla Polski jako całości czy też – zważywszy owe niekorzystne różnice – na poprawę warunków i wyrównywanie szans między regionami?

Ostatecznie – w obu ostatnich Perspektywach, nie negując stwarzania szans dla Polski jako całości – rząd zdecydował przeznaczyć część funduszy UE na rozwój regionów za sprawą Regionalnych Programów Operacyjnych, ale także – przez stworzenie w obu Perspektywach specjalnych Programów Operacyjnych, kierowanych specjalnie do regionów najbardziej potrzebujących.

W Polsce bowiem, ze względu na głębokie upośledzenie strukturalne jako kierunki wsparcia regionalnego przyjęto (Winiarski, 2000, s. 16):

1. Działania na rzecz przezwyciężenia depresji na obszarach Polski Północnej (obecne województwa warmińsko-mazurskie, pomorskie i zachodnio-pomorskie), nastawione na restrukturyzację wiejskich terenów popegeerowskich;
2. Restrukturyzację starych okręgów przemysłowych i obszarów zdominowanych przez przemysł wydobywczy w województwach małopolskim śląskim i dolnośląskim;
3. Wsparcie dla obszarów położonych wzdłuż tzw. „Ściany zachodniej” pod kątem wykorzystania tzw. renty lokalizacyjnej i łagodzenia asymetrii stanu zagospodarowania względem terenów po drugiej stronie granicy z RFN; istotną sprawą było także pojawienie się zagrożeń nowej peryferyjności tych obszarów wobec bliskości Berlina;
4. Stopniową redukcję opóźnień w rozwoju i braków w wyposażeniu infrastrukturalnym regionów wschodnich i centralnych Polski - promocję walorów tych regionów, podnoszenie poziomu ich konkurencyjności w drodze innowacyjnych oddziaływań metropolii warszawskiej czy dużych miast: Lublina, Rzeszowa, Białegostoku.

Decyzja o tym, że regiony będą miały swoje programy operacyjne (wojewódzkie) i że trzeba przygotować specjalny program dla regionów najbardziej zapóźnionych w rozwoju z

ponad przeciętnymi kłopotami strukturalnymi nie była przypadkowa. Ostatecznie w obu ostatnich Perspektywach Finansowych takie specjalne programy istniały. Były to Programy Operacyjne :

- *Rozwój Polski Wschodniej* – adresowany do województw: lubelskiego, podkarpackiego, podlaskiego, świętokrzyskiego i warmińsko-mazurskiego (w latach 2002-13);
- *Polska Wschodnia* – adresowane w obecnej Perspektywie (2014-20) do tych samych województw.

Z przytaczanego tu *Siódmego Raportu Spójności* Komisji Europejskiej wynika, iż największe efekty w przyspieszeniu wzrostu osiągnęły w poprzedniej Perspektywie regiony najsłabsze (w tym: Lubelskie z 28.6 % w początkach wieku do 47% przed rozpoczęciem bieżącej Perspektywy Finansowej). Stało się tak głównie za sprawą przyjętych priorytetów, dotyczących przede wszystkim konwergencji i skierowania środków finansowych na:

- pobudzanie potencjału wzrostu gospodarczego,
- tworzenie miejsc pracy,
- modernizację i restrukturyzację zdolności produkcyjnych regionów,
- wspieranie rozwoju technologicznego i innowacji,
- promocję wprowadzania, upowszechniania i wykorzystywania technologii informacyjno-komunikacyjnych,
- poprawie konkurencyjności regionów: wzmocnieniu ich potencjału konkurencyjnego, zdolności i przewag konkurencyjnych,
- inwestycji w gospodarkę opartą na wiedzy, badaniach naukowych i innowacjach,
- wspieraniu zdolności dostosowawczych pracowników i przedsiębiorstw,
- zmniejszenie „efektów bariery” poprzez współpracę przygraniczną, wymianę dobrych praktyk i realizację z sąsiadami wspólnych strategii rozwoju terytorialnego.

Ale dylematów ekonomicznych, odnoszących się do strategicznego ukierunkowania polityki regionalnej, a przez to do przyszłości regionów problemowych jest więcej. G.Grosse (Polska, 2004, s. 215-216) na takie dylematy wskazuje:

- Czy polityka ta będzie nastawiona na stymulowanie rozwoju gospodarczego, w tym budowanie podstaw gospodarki opartej na wiedzy, czy jako główny cel przyjmie tzw. rozwój zrównoważony i cywilizacyjny, opierający się na celach społecznych, ekologicznych i rozbudowie infrastruktury lokalnej?
- Czy będzie to polityka premiująca rozwój najbardziej dynamicznie rozwijających się obszarów Polski, ale niedostatecznie przeciwdziałająca narastającym dysproporcjom rozwojowym między poszczególnymi województwami? Czy priorytetem będzie wyrównywanie szans rozwoju i przeciwdziałanie marginalizacji słabiej rozwijających się obszarów?
- Czy będzie to polityka właściwie identyfikująca priorytety rozwojowe czy też będzie to polityka podporządkowana standardom i doświadczeniom krajów, będących na innym poziomie rozwoju niż Polska?

Przed odpowiedzią na takie pytania stają nie tylko władze krajowe ale i władze regionalne. Właściwy wybór priorytetów rozwojowych, (w co region powinien inwestować?, jakie powinien mieć priorytety inwestycyjne?), znalezienie dla nich finansowania, wybór celów, na realizację których zaangażowane mogą być inwestycje publiczne, ustalenie na szczeblu regionu konkretnych projektów, które zostaną wybrane do publicznego finansowania spośród całej masy zadań, wymagających pilnej realizacji – zawsze rodzi dylematy „co wybrać”, „jakie i komu przydzielić środki finansowe” i zawsze wymaga kompromisu.

Polskę interesuje najbardziej ekonomiczny wymiar integracji, w tym – uzyskane wsparcie strukturalne w ramach polityki spójności i polityki regionalnej. Ale rezultaty tych polityk zależą nie tylko od środków strukturalnych. Są przede wszystkim określone przez:

- zdrowe i stabilne ramy, w jakich funkcjonuje gospodarka,
- rozsądny wybór celów strategicznych (przełożonych na określone programy, które mogą być wsparte ze środków UE),
- stopień absorpcji środków finansowych, który zależy od potencjału i zdolności administracyjnych i instytucjonalnych¹⁶
- jakość przedsięwzięć, pociągającą za sobą konieczność funkcjonowania efektywnego systemu przygotowania i wdrażania projektów (Trzeci Raport, s. 138).

Obok więc dylematów ekonomicznych – istotne są dylematy wynikające z zarządzania tymi politykami, zarówno na szczeblu krajowym jak i regionalnym. To właśnie zarządzanie rozstrzyga o rezultatach tej polityki dla regionu, efektywności zastosowanych instrumentów, skali korzystania przez potencjalnych beneficjentów z instrumentów i działań przygotowanych w ramach programów operacyjnych.

Kłopoty sprawnego zarządzania mogą przy tym wynikać z niewłaściwego wpływania rządów na procesy ekonomiczno-zarządcze przy pomocy posunięć politycznych.

3.2. ZARZĄDZANIE A MECHANIZM POLITYKI SPÓJNOŚCI I REGIONALNEJ POLITYKI STRUKTURALNEJ

Mechanizm polityki spójności i polityki regionalnej wynika z ustaleń na szczeblu Unii Europejskiej i obejmuje wszystkie kraje członkowskie. Dotyczy zarówno szczebla UE, jak szczebla krajowego i regionalnego. Za tę politykę w równym stopniu więc odpowiadają rządy państw członkowskich i władze regionalne oraz lokalne.

Realizacja i osiągnięcie rezultatów polityki spójności i regionalnej polityki strukturalnej wymagają:

- sprawnego systemu przygotowania koncepcji rozwoju, przy zachowaniu zasad określonych przez Unię Europejską;
- wyasygnowania środków krajowych na współfinansowanie;
- stworzenia efektywnego systemu instytucji na szczeblu krajowym i regionalnym w celu sprawnego zarządzania instrumentami i działaniami tych polityk.

Kluczem do zrozumienia polityki spójności i regionalnej polityki strukturalnej są zasady, dotyczące planowania rozwoju, przygotowywania i finansowania, zarządzania, wdrażania, monitorowania i kontroli programów. Źródłem tych zasad są szczegółowe regulacje Unii Europejskiej, dotyczące funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności oraz wytyczne wspólnoty formułowane na każdą Perspektywę Finansową.¹⁶

Zasady organizacji polityki regionalnej zostały sformułowane w kontekście komplementarności między polityką krajową i wspólnotową, koordynacji celów, środków i programów rozwoju oraz spójności z polityką ekonomiczno-społeczną prowadzoną przez państwo, co zostało precyzyjnie określone przez regulacje prawne Unii Europejskiej.

Szczegółne miejsce w tym mechanizmie ma zasada subsydiarności, określana także jako zasada ustrojowa UE, która oznacza, że na szczeblu Wspólnoty podejmuje się tylko te działania, które zapewniają większą skuteczność i efektywność niż gdyby prowadzenie przedsięwzięć pozostawić wyłącznie w kompetencji rządów krajów członkowskich. (J. Ładysz, 2008 s.156).

¹⁶ W literaturze jest szereg koncepcji, kwalifikujących zasady polityki spójności według różnych kryteriów. Por. m.in. K. Duczkowska-Małysz: *Wspólna Polityka Rolna i polityka regionalna Unii Europejskiej – czy szansa dla Polski?*, w: *Strategie rozwoju obszarów wiejskich – zarządzanie projektami Unii Europejskiej*, praca zbiorowa pod red. M. Duczkowskiej-Piaseckiej, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2001, s.77, K. Głębicka, M. Grewiński: *Polityka spójności społeczno-gospodarczej Unii Europejskiej*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2005, s.60 i nast. J.W. Tkaczyński, R. Willa, M. Świstak: *Fundusze Unii Europejskiej. Cele-działania-środki*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008, s. 76 i następane, J. Ładysz: *Polityka strukturalna Polski i Unii Europejskiej*, PWE, Warszawa 2008. S. 155 i nast. i inni

Oznacza to dalej, że realizacja wszystkich zadań ma się dokonywać na właściwych szczeblach terytorialnych. W tym rozumieniu władza centralna ma znaczenie pomocnicze.

Niezależnie od złożoności propozycji delimitacji zasad polityki regionalnej szereg z nich ma znaczenie zasadnicze dla funkcjonowania całego mechanizmu wspomnianych polityk.

Zasada programowania rozwoju zgodnie z metodyką Unii Europejskiej oznacza, że programy zawierające przygotowanie, podejmowanie i finansowanie decyzji rozwojowych wynikać muszą z długookresowych strategii rozwoju i muszą być przygotowane według pewnych, szczególnych procedur w celu zapewnienia stabilnych warunków i mechanizmu realizacji tej polityki (Rozporządzenie 1260/1999).

Zasada partnerstwa – oznacza, iż na różnych szczeblach zarządzania i własności podejmuje się decyzje w oparciu o konsensus między partnerami, którymi są: sektor publiczny i prywatny, rząd centralny, władze regionalne i lokalne, sieci wyspecjalizowanych instytucji, powołanych do realizacji określonych projektów w ramach opracowywanych do strategii programów, społeczności lokalne, samorządy itp.

Zasada inwestycji w kapitał ludzki – rozumiana jako konieczność inwestowania na każdym szczeblu i na każdym etapie w oświatę, doradztwo, szkolenia i ich integrację z inwestycjami technicznymi, co zapewnia prawidłową realizację programów rozwoju.

Zasada współfinansowania – opierająca się na następujących regułach:

- środki finansowe Unii Europejskiej wspierają a nie zastępują środków własnych państwa członkowskiego i regionu;
- transfer środków odbywa się kanałami przez specjalną do tego celu stworzoną sieć instytucji;
- za rozdysponowanie środków i ich prawidłowe wykorzystanie odpowiada rząd kraju członkowskiego, bowiem dla Komisji Europejskiej partnerem są rządy krajów członkowskich;
- dla regionów problemowych, objętych celem Konwergencja – poziom wydatków publicznych jest ustalony wspólnie z Komisją Europejską; dotyczy to także wielkości finansowania, które wnieść musi, jako obowiązkowe, kraj członkowski.

O ile kluczem do zrozumienia polityki spójności i regionalnej polityki strukturalnej są zasady, których przestrzeganie jest bezwzględnie obowiązkowe, o tyle o sprawności tych polityk decyduje system zarządzania.

Zarządzanie obejmuje instytucje i procedury. Na system instytucji składają się: instytucje zarządzające, pośredniczące, płatnicze wdrażające, certyfikujące, audytowe, monitorujące, instytucje oceny projektów i kontroli. Wszystkie one mają swoje zadania, zapewniają zgodność celów i procedur, gromadzą dane na temat realizacji programów, sporządzają określone raporty itp. Instytucje te odpowiadają za przestrzeganie procedur na każdym etapie realizacji polityki spójności i polityki regionalnej: programowanie rozwoju, ewaluację (ocena ex ante, bieżąca i ex post), monitoring i kontrolę, mają specjalnie powierzone zadania z zakresu zarządzania projektami UE i nie mogą być zastępowane przez żadne inne instytucje.

Najważniejsze w tym systemie są instytucje zarządzające, będące partnerem dla Komisji Europejskiej i odpowiadające za programowanie oraz wdrażanie polityki spójności i regionalnej polityki strukturalnej.

Jak zaznaczono, programowanie rozwoju podzielone jest – co do obowiązków i odpowiedzialności – pomiędzy Komisję Europejską i państwa członkowskie. To one muszą przygotować narodowe koncepcje rozwoju w zgodzie z wytycznymi Komisji.

Dokumenty programowe - według *Rozporządzenia Rady* - powinny zawierać:

1. Strategie i priorytety wspólnych działań państw członkowskich i Wspólnoty, ich szczegółowe cele, ocenę przewidywanego oddziaływania oraz wskazania zgodności strategii i priorytetów z wytycznymi komisji Europejskiej, polityką gospodarczą, strategią rozwoju zatrudnienia i polityką regionalną państwa członkowskiego;
2. Opis działań służący wdrożeniu priorytetu;
3. Plan finansowy – z podziałem środków na lata, rodzaje funduszy, instrumenty finansowe i priorytety;
4. Sposoby zarządzania – opis systemu instytucji, ich kompetencji, procedur oraz obieg środków finansowych.

Zadaniem oceny programów jest przyczynianie się do maksymalnie prawdziwego oszacowania skutków realizowanej polityki, a zwłaszcza zaangażowanych środków Unii Europejskiej, celowości ich wydatkowania oraz zgodności z faktycznymi potrzebami regionu czy państwa członkowskiego.

Ewaluację (ocenę) ex ante przeprowadza się przed opracowaniem szczegółowych programów operacyjnych; jej podstawą jest analiza SWOT, a chodzi o to, aby potencjalnie dostępne środki publiczne zostały jak najlepiej podzielone między programy operacyjne, następnie osie programowe, działania itp.

Ocena bieżąca (na ogół przeprowadzana w połowie okresu programowania) ma służyć odpowiedzi na pytanie czy program jest poprawnie realizowany, środki należycie wydatkowane, finansowanie prawidłowe, czy – być może wymagana jest korekta i z różnych powodów - konieczne będzie przesunięcie środków w drugiej połowie programowania.

Ocena ex post dotyczy podsumowania rezultatów, jest przeprowadzana dla każdego z celów osobno i powinna dać odpowiedź na pytanie o skuteczność tej polityki i zmiany na przyszłość. Za oceny odpowiadają zarówno państwa członkowskie jak i Komisja Europejska.

Monitorowanie programów ma na celu zbieranie, przetwarzanie i wykorzystywanie informacji o charakterze obserwacyjnym i sprawozdawczym, dotyczącym wszystkich aspektów wykonania projektu, które odpowiednie instytucje (w tym KE) chcą posiadać. Właściwym organem są tu Komitety Monitorujące, tworzone oddzielnie dla każdego programu Operacyjnego. Skład takiego komitetu jest ustalony przez państwo członkowskie, ale wchodzi w jego skład partnerzy społeczno-gospodarczy, reprezentujący zainteresowane strony. Działania Komitetu Monitorującego obejmują następujące czynności:

- analizę i zatwierdzanie kryteriów wyboru operacji finansowych,
- dokonywanie okresowych przeglądów postępów na drodze do osiągnięcia konkretnych celów programu operacyjnego,
- analizę wyników wdrażania, w szczególności osiągnięcie celów określonych dla każdej osi priorytetowej oraz oceny,
- analizę i zatwierdzanie rocznych i końcowych sprawozdań z realizacji programu operacyjnego,
- przyjmowanie informacji o treści rocznego sprawozdania audytowego,
- występowanie z wnioskiem do instytucji zarządzającej o przeprowadzenie przeglądu programu operacyjnego w celu usprawnienia jego zarządzania,
- analizowanie i zatwierdzanie wniosków o zmianę decyzji Komisji Europejskiej w sprawie wkładu funduszy (Rozporządzenie 1083/2006), (Tkaczyński, s. 93).

Głos doradczy w Komitecie Monitorującym może mieć przedstawiciel Komisji Europejskiej, choć jego obecność na posiedzeniach nie jest obowiązkowa.

Szczególną rolę pełnią Komitety Sterujące. Są to instytucje powołane w celu opiniowania i rekomendowania Instytucji Zarządzającej lub Pośredniczącej a także zarządom województw projektów wybranych i skierowanych do finansowania. Komitety Sterujące są powoływane

przez właściwego ministra do spraw odpowiedniego Programu Operacyjnego. W skład Komitetu – na zasadzie partnerstwa – wchodzi:

- przedstawiciele Instytucji Zarządzającej,
- przedstawiciele Instytucji Pośredniczącej,
- właściwi ministrowie,
- przedstawiciele właściwej Jednostki monitorującej i kontrolnej,
- przedstawiciele partnerów gospodarczych i społecznych,
- przedstawiciele organizacji jednostek samorządu terytorialnego (K. Głąbicka, M. Grewiński, s. 293).

Podobnie – Komitety Sterujące są powoływane na szczeblu regionu, bowiem każde z województw ma swój Program Operacyjny, za którego programowanie, realizację, monitoring i kontrolę także odpowiada system instytucji. W skład Komitetów wchodzi:

- marszałek województwa lub jego przedstawiciel,
- przedstawiciel instytucji zarządzającej,
- przedstawiciele ministerstw właściwych do działań objętych programem,
- reprezentanci jednostek samorządu terytorialnego z terenu województwa,
- przedstawiciele partnerów społecznych i gospodarczych z terenu województwa (Głąbicka, Grewiński, 2005, s. 293).

Kontrola jest oceną z punktu widzenia poprawności wykonania programu operacyjnego i projektów. Obowiązek kontroli spoczywa na Komisji Europejskiej, która ponosi odpowiedzialność za budżet Wspólnot, ale także na państwach członkowskich, które mają obowiązek prowadzenia kontroli finansowej w zakresie otrzymywanej pomocy. Obowiązki te wynikają bezpośrednio z Traktatu o Wspólnocie Europejskiej oraz Traktatu ustanawiającego Unię Europejską i mają na celu uniknięcie nadużyć i ochronę interesów finansowych Wspólnoty.

Przykładowe czynności kontrolne mogą być następujące (za J.W. Tkaczyński, R. Willa, M. Świsak, 2008, s.92):

- dokonywanie weryfikacji systemów zarządzania i kontroli pod kątem ich sprawności dla wykorzystywania funduszy,
- współpraca z Komisją Europejską w celu wykorzystania pomocy UE zgodnie ze wszystkimi zasadami prawa,
- zapobieganie nieprawidłowościom, wykrywanie ich i korygowanie oraz informowanie o takowych w Brukseli, a także odzyskiwanie wraz z odsetkami kwot niesłusznie wypłaconych.

Jak wynika z powyższych rozważań, proces zarządzania polityką spójności, polityką regionalną, ich instrumentami i finansowaniem jest podzielony między państwa członkowskie a Komisję Europejską (Rozporządzenie 1605/2002, s. 84), która *powierza państwom członkowskim określone zadania wynikające z zapisów rozporządzenia ogólnego, stosując jednocześnie zasadę należytego zarządzania finansami*. Komisja Europejska wykonuje swoje obowiązki w następujący sposób (Tkaczyński, 2008 s. 84):

- sprawdza mechanizmy funkcjonowania systemów zarządzania i kontroli w krajach członkowskich,
- może wstrzymać bieg terminu płatności lub też zawiesić płatność (w części lub całości) gdy stwierdzi, że określone systemy zarządzania lub kontroli nie spełniają określonych warunków i standardów,
- może także sprawdzać zwroty płatności oraz anulowane zobowiązania.

Dylematy związane z zarządzaniem rozwojem regionów problemowych powstają na każdym szczeblu: krajowym, regionalnym, lokalnym i w każdej instytucji, która w tym

skompilowanym systemie bierze udział. Nie jest bowiem łatwo dokonywać wyboru, szeregować projekty: które przed którymi mają pierwszeństwo w realizacji, opiniować, zwracając uwagę na to, jakie rezultaty przyniesie projekt i czy będzie to najbardziej pożądane rozwiązanie i najbardziej efektywne wydatkowanie środków publicznych (środki finansowe UE są środkami publicznymi!).

Jeśli jednak odpowiedzialne za zarządzanie instytucje kierują się wiedzą, znajomością prawa Wspólnot i prawa krajowego, przestrzegają reguł ustanowionych na szczeblu ponadnarodowym – UE – dylematy mogą zostać rozwiązane z powodzeniem. Problem zaczyna się tam, gdzie decyzje podejmowane są niewłaściwie, z naruszeniem prawa, przez decydentów omijających ustalone kryteria dostępu do finansowania a kierujących się innymi motywami w podejmowaniu decyzji, ocenie projektów i kierowaniu do finansowania. Wtedy – zamiast oczekiwanych rezultatów dominuje zasada *byle jak, byle wydać szybko, bo jest duża presja na wydawanie pieniędzy z UE* – powstają kiepskie inwestycje, nikomu nie potrzebne rozwiązania infrastrukturalne, miejsca pracy, które nikną zanim firma tak naprawdę się rozwinie i znajdzie miejsce na rynku itp.

Wszystkie regiony problemowe (z wyjątkiem obszarów wiejskich, które mają swoje programy i instrumenty łagodzenia dysparytetów) objęte są procesami konwergencji, poprawy konkurencyjności i zatrudnienia. Służyć ma temu cały mechanizm, który w istocie oznacza przechodzenie regionu:

- od wyrównywania poziomu rozwoju do wyrównywania szans,
- od centralizmu do decentralizacji, dzięki zasadom subsydiarności, koordynowania, programowania, partnerstwa, współfinansowania,
- od alokacji centralnie sterowanej do wzrostu atrakcyjności regionu dla inwestorów,
- od instrumentów nakazowych do zarządzania rozwojem dzięki komplementarności polityk, strategiom rozwoju, programom pomocy publicznej i zasadom jak nimi zarządzać,
- od wyrównywania do konkurencyjności.

Mechanizm ten jest zarazem sposobem na tworzenie znacznej wartości dodanej Europy na wielu poziomach. Łączenie regionów, przedsiębiorstw a przede wszystkim ludzi w całej Wspólnocie poprzez budowę sieci stwarza dodatkowo możliwość poprawy konkurencyjności i innowacyjności gospodarek oraz szanse na ściślejszą integrację terytorium Unii Europejskiej we wszystkich jej wymiarach.

LITERATURA

- Brodecki Z., Brzezińska A. i inni, Regiony. Acquis communautaire, Wydawnictwo Prawnicze. Lexis-Nexis, Warszawa 2005, s.35.
- DG AGRI (2006) Scenar 2020. Scenario Study on Agriculture and the Rural World, Luxemburg.
- DG REGIO, Trzeci Raport na temat spójności gospodarczej i społecznej, Komisja Europejska, 2004.
- Drugi Raport w sprawie spójności gospodarczej i społecznej, Komisja Europejska, Bruksela 2001.
- Duczowska-Małysz K., Wspólna Polityka Rolna i polityka regionalna Unii Europejskiej – czy szansa dla Polski?, w: Strategie rozwoju obszarów wiejskich – zarządzanie projektami Unii Europejskiej, praca zbiorowa pod red. Duczkowskiej-Piaseckiej M., Centrum Rozwoju Obszarów Wiejskich Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2001.
- Eurostat-Newsletter 33/2018 – 18 February 2018 s. 1 i nast.
- Głabicka K., Grewiński M., Polityka spójności społeczno-gospodarczej Unii Europejskiej, DW Elipsa, Warszawa 2005.
- Grosse T.G., Nowa polityka spójności. Wybrane nurty debaty europejskiej, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2008, s.94 i in.
- Integracja europejska. Od jednolitego rynku do unii walutowej, Wyd. C.H.Beck seria Academia Oeconomica, Warszawa 2004 s. 183.
- Inwestowanie w przyszłość Europy – Piąty Raport na temat spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej, Komisja Europejska, Luxemburg 2010.

- Inwestycje na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia – Promowanie rozwoju i dobrego rządzenia w regionach UE i miastach- Szósty Raport na temat spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej; Komisja Europejska – Bruksela 2014.
- Komisja Europejska, Biała księga w sprawie przyszłości Europy. Refleksje i scenariusze dla UE-27 do 2025” – COM(2017) 2025 final.1.3.2017.
- Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Polityki Regionalnej, INFOREGIO 2004.
- Lopez M., Navarro M. Turowiec A.Hongisto P., Perez-Trejo F. (2009) Rural development and Open Innovation: Challenges and Perspectives, “eJov Executive – The Electronic Journal for Virtual Organizations and Networks”, vol.11 s. 9-20.
- Ładysz J., Polityka strukturalna Polski i Unii Europejskiej, PWE, Warszawa 2008. S. 155 i nast. i inni
- Matthews A. (2007) Rural Development in the European Union: Issues and Objectives, Paper presented at a Workshop Public Policy and Rural Development – EU/US Comparison, Ashford, Kent.
- Mc Cornick J., Zrozumieć Unię Europejską , PWN, Warszawa s. 283-284.
- Mój region, moja Europa, nasza przyszłość – Siódmy Raport na temat spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej, Unia Europejska, Luxemburg 2017.
- Nowe partnerstwo dla spójności: konwergencja, konkurencyjność, współpraca, Komisja Europejska, Bruksela 2004, s.146.
- OECD (2006) The New Rural Paradigm. Policies and Governance, OECD, Paris.
- Padoa-Schioppa T. Efficiency, stability and equity - A strategy for the evolution of the economic system of the European Community, Oxford University Press 1987, s. 5-6.
- Person L.O., WestholmE. (1994) Towards the new mosaic of rural regions, “European Review of Agricultural Economics”, vol.21, nr3/4 s. 409-429.
- Philip L.J., Shucksmith M. (2003): Conceptualizing Social Exclusion in Rural Britain, “European Planning Studies”. Vol.11 nr 4.
- Polityka regionalna i fundusze strukturalne w UE, Kozak M. (red). Łódź 1998. s. 20 za: Głabicka K., Grewiński M., Polityka spójności społeczno-gospodarczej Unii Europejskiej, DW Elipsa, Warszawa 2005, s. 40.
- Polska wobec nowej polityki spójności Unii Europejskiej, praca zbiorowa pod red. Grosse’go T.G., Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2004.
- Rozporządzenia Rady nr 1083/2006 z 11 lipca 2006 r. w: DZ.U.U.E nr L 210 z 31 lipca 2006.
- Rozporządzenie Rady nr 1605/2002 z 25 czerwca 2005 r. w: Dz.U.U.E nr L. 248 z 16 września 2002.
- Rozporządzenie Rady nr 1260/1999 z 21 czerwca 1999 roku, w: Dz.U..UE nr L 161 z 26 czerwca 1999.
- Rozwijające się regiony – rozwijająca się Europa- Czwarty raport na temat spójności gospodarczej i społecznej, Komunikat Komisji , maj 2007 s.157.
- Rural Wins (2003) Roadmap for ICT solutions for Rural Areas and Maritime Regions , IST- 2001-33107, D.5.3, May 2003, Mac Limerick.
- Tkaczyński J.W., Willa R., Świstak M., Fundusze Unii Europejskiej. Cele-działania-środki, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008, s. 76 i następane
- Winiarski B. Zróżnicowania poziomu konkurencyjności regionów a kierunki i cele polityki regionalnej oraz jej uwarunkowania makroekonomiczne w Polsce, w: Polityka regionalna i jej rola w podnoszeniu konkurencyjności regionów, praca zbiorowa pod red. Klamut M. i Cybulskiego L., Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s.16.

STRESZCZENIE

Rozwój regionów problemowych, konieczność przemian struktur społeczno-gospodarczych, sposób zagospodarowania zasobów i źródła finansowania przemian, uważa się za jedno z głównych zadań każdego kraju, a w warunkach integracji europejskiej – za obowiązek i główny cel integracji.

Uzgodnienia finansowe w Unii Europejskiej zawsze rodziły dylematy, ale ostatnia propozycja Wspólnotowego budżetu (na lata 2021-2027) stała się powodem do dyskusji na temat przyszłości Unii, jej wizji strategicznej, relacji między narodowym a Wspólnotowym pojmowaniem integracji europejskiej.

ECONOMIC AND MANAGERIAL DILEMMAS FOR DEVELOPMENT POLICY OF PROBLEM REGIONS

SUMMARY

The development of problem regions, the need to change social and economic structures, the way of how resources are used, ways of financing are one of the main tasks of each country. In the conditions of European integration - as the duty and main goal of integration.

Financial arrangements in the European Union have always created problems, but the last proposal of the Community budget (for the years 2021-2027) has become a reason for discussion about the future of the Union, its strategic vision, the relations

ŹRÓDŁA PRZEWAGI RYNKOWEJ I KONKURENCYJNEJ - UJĘCIE TEORETYCZNE

WPROWADZENIE

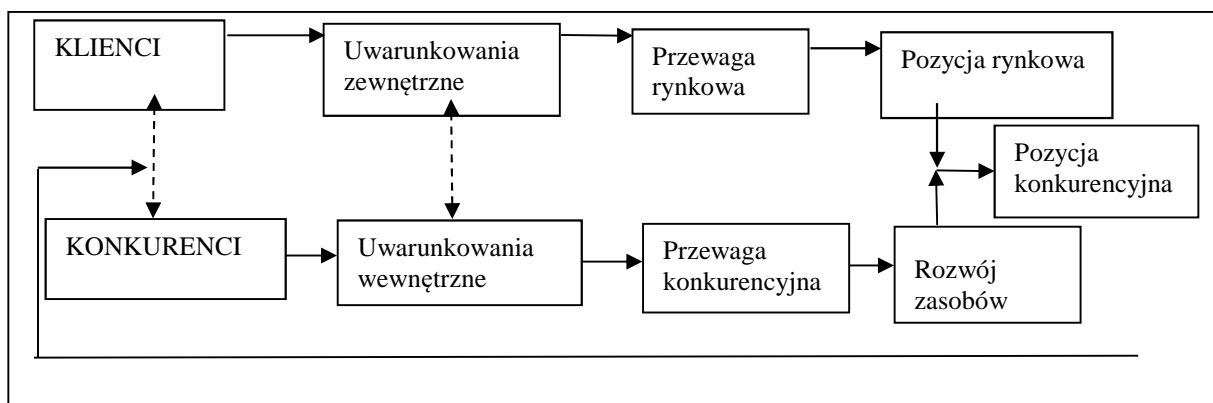
Rozwój zarządzania strategicznego trwa niezmiennie od lat 80. XX w., zaś przewaga konkurencyjna stanowi jego esencję. Mimo upływu 30 lat, badacze wciąż poszukują źródeł, które gwarantowałyby jej trwałość, zwracając szczególną uwagę na jej istotę, źródła, rodzaje czy zakres. Liczne opracowania, zwracają uwagę na zasoby, którymi dysponują przedsiębiorstwa i stanowią podstawę sukcesu przedsiębiorstw, a mimo wszystko nie stwierdzają jednoznacznie, które z nich są kluczowe (Mitręga, 2010; Wen-Cheng, Chien-Hung, Ying-Chien, 2011, s. 100-103; Matwiejczuk, 2011, s. 34; Nowicki, 2015, s. 159-178). W przewadze konkurencyjnej upatruje się możliwości przedsiębiorstw do kreowania rozwoju, wzrostu produktywności i rozwijania aren rynkowych, wymiany w warunkach, w których konkurenci oferują towary nowe, lepsze jakościowo i użytkowo, ale i tańsze. Jednakże muszą się liczyć z faktem, iż otoczenie jest dynamiczne i zmienne, wobec czego niezbędna jest ich elastyczność (Jelonek, Nowicki, 2003, s. 48). M.J. Stankiewicz, definiuje przewagę konkurencyjną jako umiejętne wykorzystania odpowiednich zasobów (z potencjałem konkurencyjnym), które zapewnią uzyskanie wartości dodanej. To nie tylko zasoby, którymi dysponują przedsiębiorstwa przyczyniają się do sukcesu, ale także te, które są budowane w trakcie ich (przedsiębiorstw) funkcjonowania na rynku (Stankiewicz, 2005, s. 172).

1. ISTOTA PRZEWAGI RYNKOWEJ I KONKURENCYJNEJ

Rozdział przewagi na rynkową i konkurencyjną ma swoje uzasadnienie, jeżeli chodzi o wymiar podmiotowy konkurencyjności¹⁷. Przedsiębiorstwa uzyskują przewagę rynkową wówczas, gdy wiedza i możliwości pozwalają na działalność twórczą, skuteczną i elastyczną. Wiąże się to również z odpowiedzią przedsiębiorstw na zmieniające się potrzeby klientów i rynku. Przewagę rynkową buduje się nad konkurentami wówczas, gdy istnieje możliwość prognozowania trendów i zmian zachodzących w otoczeniu lub rozpoznaje, tworzy i wykorzystuje nowe rynkowe możliwości, które dostarcza otoczenie. Wówczas możliwe jest tworzenie nowych szans rynkowych. Dostosowanie do zmian zachodzących w otoczeniu, powinno polegać na dostrzeganiu zagrożeń i szans. Tylko przedsiębiorstwa, które potrafią szybko identyfikować nowe rynkowe szanse wynikające ze zmian zachodzących w otoczeniu, mogą zwiększać prawdopodobieństwo uzyskania przewagi rynkowej (Hunt, Morgan, 1997, s. 74-82).

¹⁷ Przykładem posiadania potencjalnej (rzekomej) przewagi konkurencyjnej było funkcjonujące przez ostatnie 90. lat biuro podróży „Orbis Travel”, które sprzedawało wycieczki turystyczne znacznie poniżej ponoszonych kosztów przez kilka lat, generując straty w 2007 roku na ponad 7 milionów złotych a w 2009 na ponad 30 milionów, licząc na dofinansowanie inwestora. Biuro utrzymywało się jednak na rynku, mimo generowania strat, utrzymując przewagę rynkową. Przewaga ta wynikać mogła z pozycji lidera, którą biuro wypracowało sobie przez lata funkcjonowania na arenie rynkowej.

Rys. 1. Miejsce przewagi konkurencyjnej i przewagi rynkowej



Zródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Godziszewski, Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa, Toruń, wyd. UMK, 2001, ss. 95–97; S.D. Hunt, R.M. Morgan, Resource-Advantage Theory: A snake Swallowing its Tail or A General Theory of Competition? "Journal of Marketing" Vol. 61, październik 1997, ss. 74-82.

Uzyskaniu przewag (schemat 1.) towarzyszy szereg uwarunkowań i z tego względu można przyjąć następujące założenia:

Przewaga konkurencyjna (Hunt, Morgan, 1995, s. 1-15), to taka, która prowadzi do osiągnięcia lepszej niż konkurenci korzyści np. większej wydajności i wynika głównie z czynników wewnętrznych:

- posiadania praw własności,
- lepszego dostępu do źródeł - w szczególności wyposażenia w unikalne zasoby materialne i niematerialne, gwarantujące rozwój bazy zasobów.

Dotyczy to tych zasobów, które są w posiadaniu i dyspozycji przedsiębiorstwa. Stanowi wówczas o statusie przedsiębiorstwa zarówno społecznym jak i gospodarczym, zarówno z perspektywy klientów, konkurentów, partnerów biznesowych czy innych interesariuszy, jak też z perspektywy ich bieżącej działalności. Tak postrzegana przewaga, oparta na zasobach pozwala na przedstawienie konkurowania, jako zmagania związane z pozyskaniem takich zasobów, których wykorzystanie umożliwi osiągnięcie trwałej przewagi. To od nich bowiem zależy możliwość wykorzystania pojawiających się szans, jak i zapobieganie zagrożeniom rynkowym. Zwolennicy tego podejścia wychodzą z założenia, że gdy jedno przedsiębiorstwo uzyska przewagę konkurencyjną, wówczas potencjalni konkurenci podejmą próbę zniesienia istniejących różnic poprzez nabycie podobnych, substytucyjnych zasobów, poprzez ich imitację, modernizację lub ulepszenie. S.D. Hunt, D.B. Arnett i S. Madhavaram sukcesu w postaci przewagi rynkowej dopatrują się w ośmiu czynnikach (Hunt, Arnett, Madhavaram, 2006, ss. 75-77): zasobowych, relacyjnych, społecznych, kompetencyjnych, historycznych, wewnętrznych, technologiczno-informatycznych, oferty rynkowej.

Przewaga rynkowa (Godziszewski, 2001, s. 93-98), obejmuje wszystko to, co wyraża zdolność do działania bardziej skutecznego i efektywnego niż konkurenci, a więc uzyskania wartości, której wynik osiąga się poprzez relację ceny do kosztów. Przewaga rynkowa powstaje na podstawie analizy czynników zewnętrznych w odniesieniu do zasobów przedsiębiorstwa, do których zaliczyć można m.in.: posiadaną wiedzę, doświadczenie, kompetencje, możliwości przedsiębiorstwa; a więc także pozyskanie wskazanych zasobów z konkurencyjnych przedsiębiorstw. Kwestia alokacji zasobów była przedmiotem zainteresowań ekonomistów od samego początku istnienia nauk ekonomicznych. W teorii konkurencji doskonałej uwaga skupiona była na zestawieniu zasobów ziemi, pracy i kapitału, by później ewoluować i swym zasięgiem objąć szerszą paletę zasobów. XX wiek to czas, w którym zaczęto doceniać zasoby niematerialne, pozostające w dyspozycji i/lub posiadaniu przedsiębiorstw i analizując ich znaczenie dla osiągnięcia sukcesu. Przewagi rynkowej należy upatrywać również, a może i

przede wszystkim, w wartościach, korzyściach proponowanych klientom, co *de facto* jest podstawą systemu wartości przewagi konkurencyjnej. Jakkolwiekby nie patrzeć, konkurowanie ceną jest niezmiernie trudną grą do wygrania. Wybór przez klienta określonej oferty z koszyka ofert dostępnych na rynku, powoduje uzyskanie przewagi rynkowej, co jednak nie przesądza, że przedsiębiorstwo zdobędzie przewagę konkurencyjną.

Zdaniem autorki niniejszego opracowania rozdział przewagi na rynkową i konkurencyjną ma swoje uzasadnienie w kontekście uwarunkowań, które stanowią nieodzowny element funkcjonowania przedsiębiorstw, a także ma swoje teoretyczne umocowanie w postaci założeń koncepcji szkół: pozycyjnej i zasobowej. Istotą przewagi zasobowej jest istnienie różnicy pomiędzy przedsiębiorstwami w obszarze posiadanych zasobów, które pozwalają konkurować lepiej niż rywale. Istotą przewagi rynkowej jest istnienie różnic, które pozwalają przedsiębiorstwu osiągnąć większą liczbę zainteresowanych ofertą, potencjalnych klientów w stosunku do liczby zainteresowanych, potencjalnych klientów konkurencyjnych przedsiębiorstw.

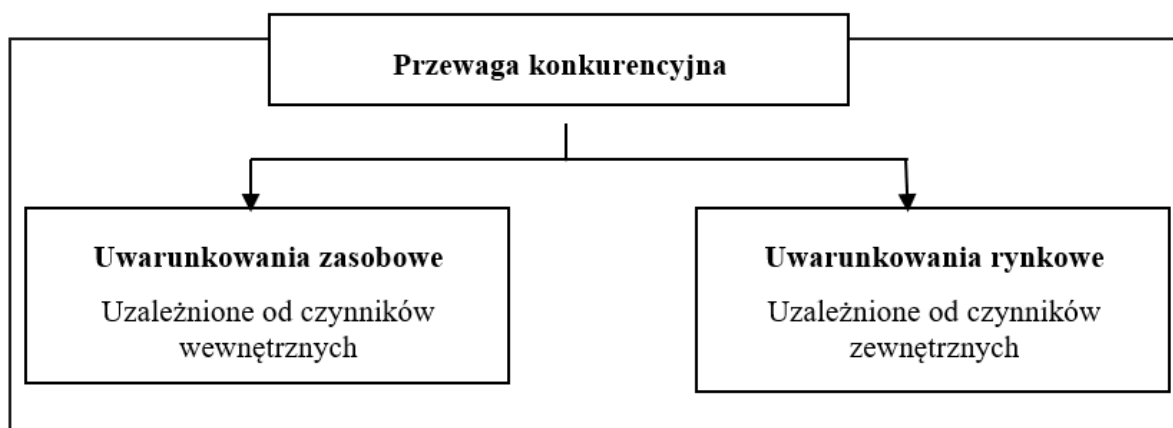
2. UWARUNKOWANIA PRZEWAGI RYNKOWEJ I KONKURENCYJNEJ

Jak wskazują B. Godziszewski i R. Haffer, przedsiębiorstwo może być konkurencyjne w kreowaniu określonej oferty, posiadać przewagę nad konkurentami, ale oferta może nie znaleźć odbiorcy na rynku. Wówczas przedsiębiorstwo mimo posiadania przewagi konkurencyjnej nie osiągnie przewagi rynkowej. Może zaistnieć również przeciwna sytuacja, w której przedsiębiorstwo uzyska przewagę na rynku, ale nie będzie potrafiło wykorzystać potencjału, który wypracowało. Nie są to zjawiska nagminne, jednakże mogą zachodzić w przedsiębiorstwach o niestabilnej przewadze konkurencyjnej, bądź stanowić niejako formę przejściową, podczas osiągania wyższego poziomu rozwoju, lub też stanowić o jego niepowodzeniu (Haffer, 2003, s. 34; Godziszewski, 2001, s. 96). Podejście to jest dość złożone, gdyż uzyskanie przewagi konkurencyjnej wiąże się także z akceptacją oferty przez odbiorcę, a więc także z uzyskaniem lepszej wartości na rynku niż konkurenci, co jest podstawą uzyskania przewagi rynkowej.

Ponadto należy dostrzec, iż przewaga konkurencyjna rozpatrywana może być w dwóch horyzontach czasowych: krótkim i długim. Czas jest zmienną, która umożliwia adaptację do zmian zachodzących w otoczeniu. Jeżeli spojrzeć z tego punktu widzenia, to można przyjąć założenia, że przewaga uzyskiwana w krótkim okresie odwołuje się do klientów, zaś długoterminowa jest możliwa poprzez wykorzystanie odpowiednich, relatywnie trwałych różnic wynikających z zarządzania zasobami materialnymi i niematerialnymi, mających swe źródło w wewnętrznych umiejętnościach przedsiębiorstw (Kay 1996, s. 29, Godziszewski, 2001, s. 93-98; Stankiewicz, 2005, s. 66). Wybór przez klienta określonej oferty z koszyka ofert dostępnych na rynku, powoduje uzyskanie przewagi rynkowej, co jednak nie przesądza, że przedsiębiorstwo posiada przewagę konkurencyjną.

B. Godziszewski koncepcję przewagi konkurencyjnej ujmuje w dwóch wymiarach, koncentrując się głównie na uwarunkowaniach zasobowych, wskazując również wagę znaczenia uwarunkowań rynkowych świadczących o przewadze rynkowej (Godziszewski, 2001, s. 92-100) – schemat 2.

Rys. 2. Uwarunkowania przewagi konkurencyjnej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Toruń, wyd. UMK, 2001, s. 59.

Jak wskazuje B. Godziszewski, przewaga konkurencyjna, uzależniona od czynników wewnętrznych, w znacznym stopniu przyczynia się do zdobycia, czy umocnienia tej drugiej (przewagi rynkowej), lecz jej nie determinuje. W tym układzie przewaga konkurencyjna może być postrzegana jako punkt wyjścia dla zdobycia przewagi rynkowej, której sukces badacz upatruje w preferencjach klientów w odniesieniu do oferty; zaś przewagę konkurencyjną odnosi bezpośrednio do konkurentów, bowiem jej istota sprowadza się do stwierdzenia, że „przedsiębiorstwo robi coś lepiej lub inaczej od swych rywali, dzięki czemu osiąga lepsze rezultaty” (Godziszewski, 2001, s. 59).

3. KRYTERIA OCENY PRZEWAG PRZEDSIĘBIORSTWA

Trwałość przewagi konkurencyjnej jest tym wymiarem, który najtrudniej osiągnąć, ponieważ jak wskazuje B. Godziszewski uwarunkowana jest dwoma czynnikami, na które przedsiębiorstwa nie mają bezpośredniego wpływu, a powstają w trakcie dokonujących się zmian. Do czynników tych autor zaliczył zmiany preferencji klientów, które dezaktualizują ofertę i analogiczną konfigurację zasobów dokonywaną przez konkurentów. Gdy przedsiębiorstwo nie sprosta tym zmianom, wówczas utracona zostaje przewaga konkurencyjna na korzyść innych przedsiębiorstw (Godziszewski, 2001, s. 141-142).

Trwała przewaga pozwala przedsiębiorstwom funkcjonować, jako podmiot konkurencyjny w stosunku do rywali rynkowych w czasie (Gorynia, 1998, s. 106). Czas jest ważną zmienną, bowiem przedsiębiorstwo, które wypracowało przewagę w określonej dziedzinie w danym czasie, musi sobie zdawać sprawę z tego, że nie może jej utrzymać na zawsze. Również zasoby wykorzystywane w danym czasie, w innym, będą miały już odmienne znaczenie – nie koniecznie stanowiące o przewadze konkurencyjnej.

Określone rozwiązania i zasoby, które determinują osiągnięcie przewagi po pewnym czasie ulegną dezaktualizacji i nie będą miały już tej samej wartości. Wymagać będą pewnych usprawnień, modyfikacji. Najważniejsze jest, by inne konkurencyjne przedsiębiorstwa nie dostrzegły przyszłych możliwości. Czas jest tą zmienną, która stanowi o różnicy między okresową przewagą konkurencyjną a trwałą przewagą konkurencyjną. Oznacza to, że przewaga jest ulotna. Jak wskazano wcześniej, uzyskanie przewagi konkurencyjnej nie opiera się na prostych działaniach. Jednak bardziej trudnym i złożonym zadaniem jest jej utrzymanie w dłuższym okresie. Należy mieć na uwadze, że o możliwościach jej utrzymania decyduje źródło, na podstawie którego się ją buduje.

O trwałości przewagi świadczy także możliwość jej powielania przez konkurentów. Nie ma jednoznacznego i uniwersalnego sposobu osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Jednakże można zbadać stopień, w jakim została zdobyta, przy pomocy trzech kryteriów

zaproprowanych przez R. Lynch'a. Wówczas trwała przewaga konkurencyjna powinna (Lynch, 2000, s. 103):

- być wystarczająco znacząca, żeby zapewnić wyróżniające cechy przedsiębiorstwa w porównaniu do konkurentów,
- być stabilna w okresie zmian, które zachodzą w otoczeniu oraz w obliczu ataków ze strony firm konkurencyjnych,
- być rozpoznawalna i tworzyć wartość (korzyść) dla klientów.

Przewaga konkurencyjna, aby była trwała, musi mieć źródła, które będą łączyły wiele aspektów organizacyjnych, m.in.: zasoby, umiejętności, normy w określonym (odpowiednim) czasie. Przewaga konkurencyjna ma swoje bezpośrednie przełożenie na pozycję, którą zajmują przedsiębiorstwa na rynku, jest bowiem wyrazem efektywnego i efektownego wykorzystania zasobów. Jej pomiaru można dokonywać z kilku perspektyw. M.J. Stankiewicz uważa, iż mierniki oceny pozycji konkurencyjnej powinny zależeć od przyjętej definicji pozycji konkurencyjnej. Bowiem można postrzegać ją, jako źródło osiągniętej przewagi, której bilans sprowadza się do sumy sił i słabości przedsiębiorstw, opartych na posiadaniu kluczowych czynników sukcesu. Wówczas przedmiotem oceny staje się stan kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa (Stankiewicz, 2005, s. 293). J.B. Barney wskazuje, że trwałość przewagi konkurencyjnej opiera się na tworzeniu wartości, która nie jest jednocześnie realizowana przez obecnych lub potencjalnych konkurentów, a inne przedsiębiorstwa nie są w stanie odtworzyć tej wartości. O znaczeniu, trwałości przewagi świadczy możliwość jej powielania przez konkurentów. O tym, czy dany zasób jest wartościowy decyduje rynek, a więc klienci, którzy docenią ofertę i jej cechy lub nie, a także konkurenci, którzy nie są w stanie powielić, a więc zlikwidować przewagi rywali rynkowych (Barney, 1991, s. 101-111).

Z. Pierścionek w swych rozważaniach dotyczących mierników przewagi konkurencyjnej, zwraca szczególną uwagę na jej źródła. I tak przewaga, może być oceniana na podstawie (Pierścionek, 2007, s. 184-189):

1. Efektów działalności przedsiębiorstwa. Oceny dokonuje się na podstawie stopnia dopasowania oferty przedsiębiorstwa do preferencji klientów.
2. Korzyści płynących dla klienta. Oceny dokonuje się na podstawie cech oferty najistotniejszych z punktu widzenia klientów tj.: cena, opakowanie, jakość, obsługa, serwis. Oceny tego typu wartościują konkurencyjność poprzez jej źródła, przyczyny.
3. Jakości, ilości, strukturze zasobów. Ocenie poddane są czynniki produkcji, będące w dyspozycji przedsiębiorstwa.
4. W literaturze dotyczącej zarządzania strategicznego, istnieje niemal jednomyślna zgodność co do tego, iż wśród mierników oceny przewagi konkurencyjnej z punktu widzenia zajmowanej pozycji konkurencyjnej specjalne miejsce zajmują (Hunt, Morgan, 1995 s. 1-15):
 - udział w rynku,
 - kondycja finansowa przedsiębiorstwa.

Oceny dokonuje się poprzez porównanie przedsiębiorstw do konkurentów. Niezbędne okazuje się trafne wybranie obiektu/ów do porównań. Ponadto klasyfikacja udziału w rynku na bezwzględną i absolutną, będąca szeroko opisywana w literaturze przedmiotu wskazuje na złożoność i trudność precyzyjnego określenia czy przedsiębiorstwo osiągnęło wysoki czy niski udział w rynku. Jest to efekt trudności, który spowodowany jest przyjęciem punktu odniesienia (Haffer, 2003, s. 23).

Udział w rynku oceniać można, poprzez iloraz sprzedaży własnej do sprzedaży swego największego konkurenta lub sumy swoich największych konkurentów. Udział w rynku świadczy o stopniu dopasowania oferty przedsiębiorstwa do potrzeb i preferencji klientów, jest jednocześnie oceną, którą wystawiają klienci o danej ofercie. Oferta, składająca się

z atrybutów materialnych i/lub niematerialnych jest subiektywna i postrzegana jako satysfakcjonująca lub nie. Jeżeli w ofercie przeważa udział wartości niematerialnych i prawnych wówczas oferta jest usługą, jeżeli zaś dominują zasoby materialne, wówczas propozycja rynkowa jest towarem. Oferta na rynku jest oceniana zawsze subiektywnie przez pryzmat zaspokojenia potrzeb, wiarygodności i trwałości. Ważne jest by była ona innowacyjna, co oznacza, że jest bardziej skuteczna i opłacalna, otwiera nowe możliwości, spełnia cel sprzedaży i zysku (Hunt, Morgan, 1997, s. 74-82; Hunt, Arnett, Madhavarani, 2006, s. 77-83; Halawi, Aronson, McCarthy, 2005, s. 75-83; Livengood, Reger, 2010, s. 46-53; Obłój, 2007, s. 138-144). Należy w tym momencie wskazać, iż w Polsce obowiązują uregulowania prawne¹⁸, które jasno precyzują, które z przedsiębiorstw zajmuje pozycję dominującą. Podstawowym kryterium w aspekcie prawnym jest udział w rynku, który musi przekraczać 40%. Zgodnie z normami prawnymi wartość ta, stanowi jedną z przesłanek stwierdzenia posiadania przez przedsiębiorstwo dominacji (Kohutek, Sieradzka, 2008, s. 199). By niejako uzupełnić procentowy udział i potwierdzić zajmowaną pozycję na rynku wykorzystywane są także mierniki oceny kondycji finansowej przedsiębiorstw. Mierników oceny kondycji finansowej jest wiele, a każdy z nich dotyczy tylko wybranego fragmentu istniejących uwarunkowań finansowych. By przedstawiały w miarę rzeczywistą sytuację muszą być stosowane kompleksowo (Stankiewicz, 2005, s. 298-300). Najczęściej w literaturze przedmiotu wyróżnia się: wskaźniki rentowności, wskaźniki płynności, wskaźniki zadłużenia, wskaźniki aktywności (Haffer, 2003, s. 115-117).

O przewadze decyduje wiele czynników, zjawisk, zasobów, których kompilacja wymaga wiedzy przede wszystkim o otoczeniu. Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w czasie, w którym postęp techniczno - organizacyjny nie zna granic. Globalizacja i jej konsekwencje niejako wymuszają na firmach dostosowanie do zmieniających się potrzeb otoczenia, w tym przede wszystkim do potrzeb klientów. Umiejętność ta, ma szczególne znaczenie, bowiem wpływa na możliwość konkurowania na rynku, a co za tym idzie wpływa na trwałość przewagi konkurencyjnej. Skuteczne konkurowanie uwarunkowane jest posiadaniem takich zasobów, które dla innych nie są dostępne. Przedsiębiorstwa dysponując tymi samymi zasobami co rywale, wdrażając tę samą strategię – nie osiągną tej samej przewagi konkurencyjnej. Uważa się również, że w tworzeniu przewagi konkurencyjnej ogromne znaczenie mają idiosynkratyczne (specyficzne) zasoby (Wernerfelt, 2015, s. 350-355), a więc warto zauważyć, że nie wszystkie zasoby, tylko te, które są odpowiednie do jej budowania.

PODSUMOWANIE

Istotne z punktu możliwości rozwoju i osiągnięcia sukcesu na rynku jest budowanie przewag. Zdobyć i zbudować przewagę dla przedsiębiorstwa, to działania oparte na wielu decyzjach i działaniach. Wobec powyższego każda z przewag ma charakter względny i subiektywny przy czym przewaga konkurencyjna odnosi się do konkurentów, a przewaga rynkowa do klientów (Godlewska-Majkowska, Skrzypek, Płonka, 2016, s. 15-17). Zmienne turbulenty otoczenie i czas reakcji na dokonujące się zmiany mają największy wpływ na budowanie relacji z klientami i konkurentami, a przez to także oddziałują na rolę przedsiębiorstw w dzisiejszym świecie. Taka sytuacja sprawia, że przewagi nie są trwałe – bowiem ich źródła podlegają ciągłym zmianom I to co dzisiaj jest istotne, jutro może nie mieć znaczenia. Kluczem sukcesu stają się szanse, dostrzeżone i wykorzystane szybciej niż konkurenci na arenie rynkowej. Przewagi z jednej strony są motywatorem dla ciągłego ich umacniania, a z drugiej pozwalają przedsiębiorcom wieść prym i wyznaczać trendy. Trudno jest je zbudować, ale łatwo stracić na korzyść innego przedsiębiorstwa.

¹⁸ Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów, (Dz. U. z 2007 r. Numer 50, poz. 331).

LITERATURA

- Barney J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol. 12. 99-120.
- Godziszewski B. (2001). Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa. Uniwersytet Mikołaja Kopernika. Toruń.
- Gorynia M. (1998). Zachowanie przedsiębiorstw w okresie transformacji. *Mikroekonomia przejścia*. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu. Poznań.
- Haffer R. (2003). Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw. Uniwersytet Mikołaja Kopernika. Toruń.
- Halawi L.A., Aronson J.E., McCarthy R.V. (2005). Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage. *The Electronic Journal of Knowledge Management*. Issue 2, Vol. 3. 75-86.
- Hunt S.D., Arnett D.B., Madhavaram S. (2006). The Explanatory Foundations of Relationship Marketing Theory. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 21/2. 75-77
- Hunt S.D., Morgan R.M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. **Journal of Marketing**. Vol. 59. No 2. 1-15
- Hunt S.D., Morgan R.M. (1997). Resource-Advantage Theory: A snake Swallowing its Tail or A General Theory of Competition? *Journal of Marketing*. Vol. 61. 74-82.
- Jelonek D., Nowicki A. (2003). Procesy zarządzania wiedzą w otoczeniu w aspekcie osiągania konkurencyjnej przewagi przedsiębiorstwa [w:] *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*. (red.) J.L. Czarnota, M. Moszkowicz. WWZPCz. Częstochowa.
- Kay J. (1996). *Podstawy sukcesu firmy*. PWE. Warszawa.
- Kohutek K., Sieradzka M. (2008). *Ustawa o ochronie konkurencji i konsumentów: komentarz*. Wolters Kluwer Polska. Warszawa.
- Livengood R.S., Reger R.K. (2010). That's Our Turf! Identity Domains and Competitive Dynamics. *Academy of Management Review*. Vol. 35, No. 1 48-66.
- Lynch, R.L. (2000). *Corporate Strategy*. Prentice Hall Financial Times. London.
- Matwiejczuk R. (2011). Zasoby oraz zdolności i kompetencje przedsiębiorstwa w tworzeniu przewagi konkurencyjnej. *Przegląd Organizacji*. Nr 4, 32-35.
- Mitrega M. (2010). Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw. Akademia Ekonomiczna w Katowicach. Katowice.
- Nowicki M., (2015). Pobudzanie lokalnej przedsiębiorczości regionu łódzkiego - analiza wybranych inicjatyw przedsiębiorczych i źródeł ich finansowania, [w:] *Przedsiębiorczość i zarządzanie, Rola zarządzania projektami i procesami w budowaniu przewagi konkurencyjnej w wymiarze lokalnym i regionalnym*, (red.) E. Stroińska. Tom XVI, zeszyt 5, część I. Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, Łódź.
- Oblój K. (2007). *Strategia organizacji*. PWE. Warszawa.
- Pierścionek Z. (2007). *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. PWN. Warszawa.
- Stankiewicz M.J. (2005). Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalnych. TNOiK. Toruń.
- Wen-Cheng W., Chien-Hung L., Ying-Chien Ch., (2011). Types of competitive advantage and analysis. *International Journal of Business and Management*, Vol 6, No 5. 100-103.
- Wernerfelt B. (2015). The Comparative Advantages of Firms, Markets and Contracts: a Unified Theory. *Economica*. Vol 82. Issue 326. 350-367.

STRESZCZENIE

Rozróżnienie przewagi na konkurencyjną i rynkową wynika z trudności wyborów, jakie stoją przed przedsiębiorcami. Wobec czego zadają sobie pytania: Czy przewagę należy budować w oparciu o zajmowane miejsce na arenie rywalizujących przedsiębiorstw i umiejętne wykorzystanie do zaistniałej sytuacji zasobów? Czy też odwrotnie, osiągnąć sukces w tym obszarze, w którym można w pełni wykorzystać pozostające w dyspozycji przedsiębiorstwa zasoby? Artykuł ma na celu przedstawienie ogólnych źródeł przewag, które budują przedsiębiorstwa, w oparciu o przegląd literatury przedmiotu.

THE SOURCES OF MARKET ADVANTAGE AND COMPETITIVE ADVANTAGE - THEORETICAL VIEW

SUMMARY

Distinguishing the competitive advantage and market advantage results from the difficulties of the choices that entrepreneurs make. Therefore, they ask themselves: Should the advantage be built on the basis of the place occupied in the arena of rival companies and skillful use of resources for the existing situation? Or to achieve

success in this area which the remaining resources are used by enterprises? The aim of the article is to present the main sources of the advantages that companies are building. To achieve the goal, the literature review was carried out.

WPŁYW INNOWACYJNOŚCI NA KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

WPROWADZENIE

Współczesny przedsiębiorca zarządza działalnością gospodarczą w niebywale dynamicznym otoczeniu. Ewolucja procesów globalizacji, nieustanne zmiany rynkowe, błyskawiczny postęp nauki i techniki oraz narastające wymagania nabywców krystalizują nadrzędny cel przedsiębiorstwa - zapewnienie konkurencyjności oferowanych wyrobów. Nerozerwalnym czynnikiem wpływającym na wzrost poziomu konkurencyjności jednostek gospodarczych, a także uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej jest reprezentowany poziom innowacyjności. Innowacyjność definiowana jest jako zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji. Umożliwia ona wejście na rynek nowym, znacząco ulepszonym produktom oraz modernizację procesów organizacyjno-technicznych i technologicznych. Zdolność przedsiębiorstw do innowacji określana jest jako przejaw efektywności i nowoczesności. W dzisiejszych czasach innowacje stały się fundamentalnym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa. Wdrażanie innowacji umożliwia firmom osiągnięcie pozycji konkurencyjnej na rynku oraz wpływa na wzrost i rozwój gospodarczy.

1. KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW I CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE JEJ POZIOM

W dobie globalizacji konkurencyjność jest jednym z najistotniejszych zagadnień umożliwiających efektywne prosperowanie przedsiębiorstwa. Termin konkurencyjność używany jest powszechnie, jednak relatywnie rzadko ma miejsce precyzyjne określenie tego zjawiska (Mróz, 2003, s. 40). Pojęcie konkurencyjności odnosi się do zdolności podmiotu do trwałego i bezpiecznego funkcjonowania w długim okresie. Rynkowy system gospodarczy uwarunkował następujące podmioty: przedsiębiorstwa, branże, regiony, kraje i grupy krajów.

Brytyjskie Ministerstwo Handlu i Przemysłu (Departament of Trade and Industry DTI) w 1995 roku opublikowało definicję ograniczającą się do aspektów makroekonomicznych. Koncept wyjaśniał konkurencyjność w odniesieniu do pojedynczego przedsiębiorstwa jako zdolność do wytwarzania dóbr i usług o adekwatnej jakości, stosownej cenie i w odpowiednim czasie. Konkurencyjność przedsiębiorstwa to jego zdolność do przeciwstawienia się konkurencji poprzez projektowanie, produkcję i sprzedaż produktów i usług, których jakość, cena lub inne komponenty wyróżnia atrakcyjność w porównaniu do ofert konkurentów. Konkurencyjność przedsiębiorstwa można także definiować jako proces, w którym współuczestnicy rynku dążąc do urzeczywistnienia swoich zamiarów, tworzą oferty korzystniejsze od innych, które umocnią i poprawią ich pozycję na rynku (Cyrson, 2000, s. 35).

Konkurencyjność przedsiębiorstw jest nerozerwalnym elementem mechanizmu gospodarki rynkowej. Wraz z jej ewolucją przekształcały się jej formy, a także stosunek do samego zjawiska. W konsekwencji w literaturze przedmiotu podjęto liczne próby definiowania konkurencyjności. Tabela 1 prezentuje przegląd stanowisk teoretycznych powyższej kwestii.

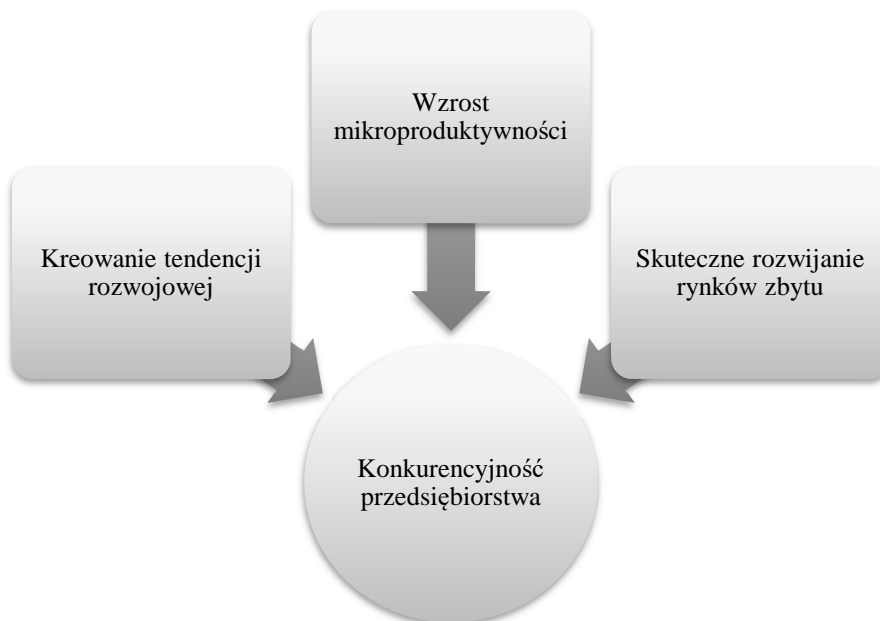
Tab. 1. Pojęcie konkurencyjności w literaturze.

Autor	Definicja
Abbas A.J.	Zdolność przedsiębiorstwa do elastyczności i innowacyjności, objawiająca się uzyskaniem przewagi konkurencyjnej.
Bieńkowski W.	Zdolność do sprostania konkurencyjności wynikająca z akceptacji produktów firmy.
Gorynia M.	Umiejętność konkurowania, czyli działania i przetrwania w otoczeniu konkurencyjnym.
Pieścionek Z.	Pozycja konkurencyjna, która zapewnia zysk w okresie długim.
Płowiec U.	Realizowanie wyższej stopy zyskowności firmy od obowiązującej stopy procentowej, co sprzyja długotrwałemu rozwojowi.
Przybyciński T.	Rynkowa akceptacja dóbr i usług firmy oraz sprzedaż towarów z zyskiem.
Stankiewicz M.J.	Zdolność do korzystnego i skutecznego realizowania celów jednostki na rynku konkurencyjnym.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie W. Bieńkowski, *Reaganomika i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej*, PWN, Warszawa 1995, s.115; A. J. Abbas, *Rethinking competitiveness*, „Advances In Competitiveness Research” 2000, Nr 8, s. 4; Z. Pierścionek, *Międzynarodowa konkurencyjność przedsiębiorstwa*, materiały konferencji naukowej, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 851, Wrocław 2000, s. 218; M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 96; U. Płowiec, *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, PWN, Warszawa-Poznań 2002, s. 74; T. Przybyciński, *Wprowadzenie do teorii i polityki konkurencji*, Oficyna wydawnicza SGH, Warszawa 1997, s. 10; M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Dom Organizatora Tonik, Toruń 2002, s. 36.

Najszerszą definicję konkurencyjności opracowali eksperci Institute for Management and Development (IMD). Założyli, iż badania dotyczą dziedziny wiedzy ekonomicznej oraz stanowią zakres rozważań w ramach zmieniających się warunków gospodarczych w skali globalnej. Badania doprowadziły do wniosku, iż konkurencyjność jednostki gospodarczej uwarunkowana jest predyspozycjami do budowania i utrzymania środowiska, które wspomaga zwielokrotnieniu uzyskiwanych korzyści oraz podwyższaniu poziomu zasobności ludności (Świtalski, 2005, s. 166). Konkurencyjność rozumiana jako właściwość, która określa zdolność jednostki gospodarczej do nieustannego kreowania tendencji rozwojowych oraz wzrostu produktywności (w skali mikro), a także do skutecznego rozwijania rynków zbytu w warunkach dostępności towarów nowych, tańszych i lepszych oferowanych przez konkurentów - jest optymalnym kryterium oceny przedsiębiorstwa (rys. 1).

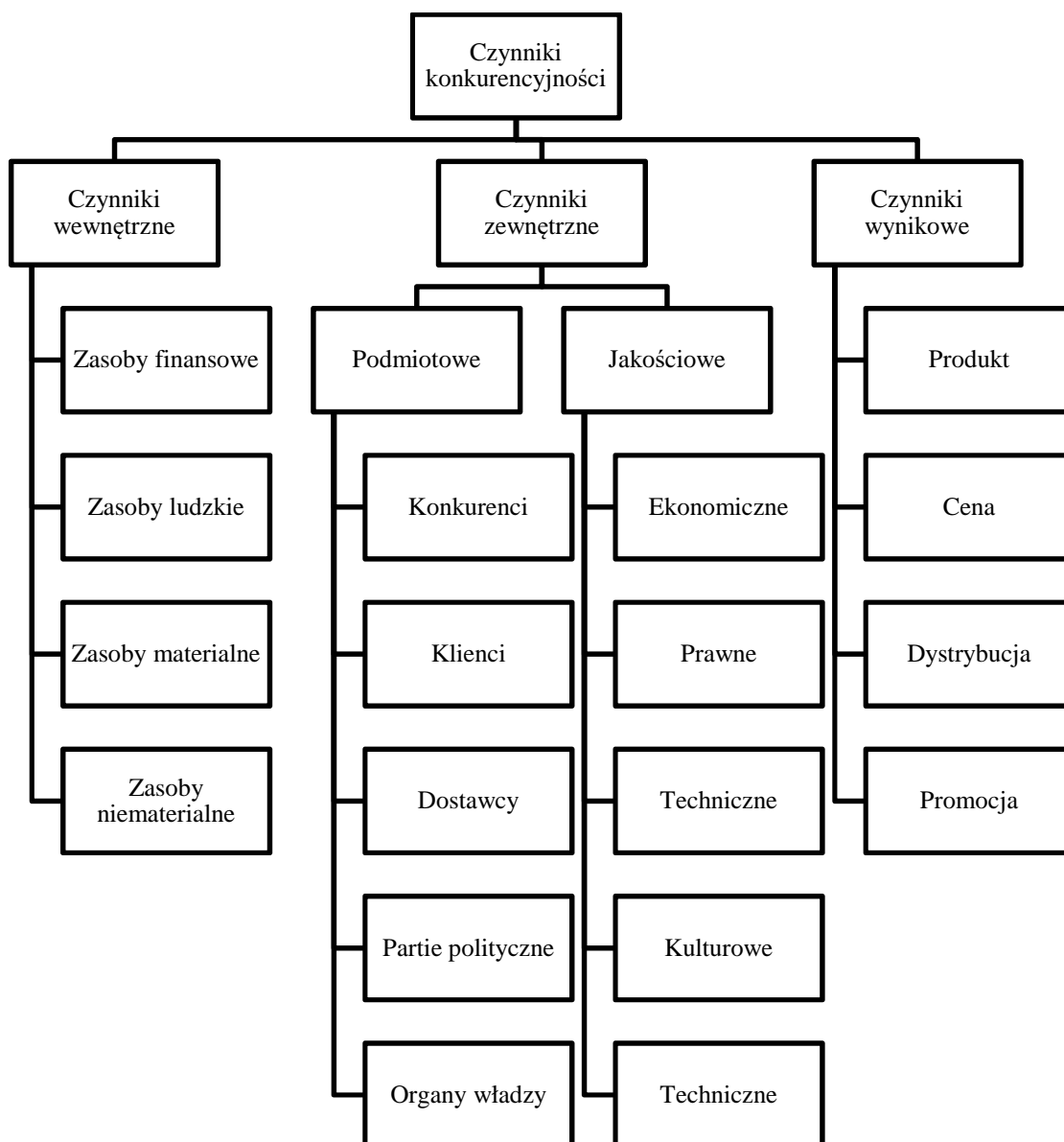
Rys. 1. Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw



Źródło: H. Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002, s. 128.

Niezależnie od formy własności przedsiębiorstwa, rozmiaru czy profilu działalności przedsiębiorstwa, możliwe jest wyodrębnienie czynników kształtujących konkurencyjność. Klasyfikację czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw przedstawiono na rys. 2.

Rys. 2. Klasyfikacja czynników konkurencyjności przedsiębiorstw



Źródło: W. Mantura, Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu, Wydawnictwo PTE, Poznań 2002, s.91.

Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstwa należy podzielić na wewnętrzne, zewnętrzne i wynikowe. Czynniki wewnętrzne w znacznym stopniu warunkują konkurencyjność. Składa się na nie system zasobów finansowych, ludzkich, materialnych i niematerialnych jednostek gospodarczych. W realnych warunkach otoczenia podmiotowe oraz jakościowe czynniki zewnętrzne determinują dopuszczalne obszary i kierunki działań firm. Wykorzystanie składników potencjału konkurencyjnego w różnych obszarach interesów jednostki, zależy od szczegółowości sformułowanych celów strategii konkurencji, metod postępowania i operatywności realizacji owej strategii (Świtalski, 2005, s.175).

2. KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW A INNOWACYJNOŚĆ

Niezwykle ważnym czynnikiem kształtującym konkurencyjność przedsiębiorstw są innowacje. Konkurencyjność przedsiębiorstw opierająca się na zdolności do wdrażania zróżnicowanych odmian innowacji, generuje szansę na osiągnięcie potężnej i długofalowej przewagi na rynku. Znaczenie innowacji podkreśla wielu teoretyków m.in. J. Kay, G. Hamel, M. Porter i C.K. Prahalad. Upatrują oni w innowacjach źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Według J. Kaya warunkiem osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo jest prawidłowa identyfikacja swoich możliwości i wybranie rynku adekwatnego do predyspozycji. Autor ten wyróżnił innowacje produktowe, technologiczne, zarządzania oraz systemów organizacji. Podzielił innowacje z punktu widzenia oryginalności – na oryginalne i imitujące (naśladowcze). Zadaniem J. Kaya innowacje oryginalne są źródłem długookresowej przewagi konkurencyjnej, zaś imitujące umożliwiają uzyskanie jedynie przewagi o charakterze krótkotrwałym. Idea źródeł konkurencyjności stworzona przez C.K. Prahalada i G. Hamela uwypukla znaczenie innowacji. Ekonomisci akcentują, iż wykreowanie w jednostkach gospodarczych nowatorskich kompetencji umożliwia zdobycie długofalowej przewagi konkurencyjnej oraz rozwój postępowych rynków zbytu i branż. Nowatorstwo kompetencji polega na nowych sposobach zaspokojenia potrzeb nabywców. Innowacyjność rozumiana jako fundament kreowania zasadniczych kompetencji przedsiębiorstwa, wyraża się poprzez projektowanie, produkcję i sprzedaż dóbr i usług, umożliwiających zdobycie przez jednostkę w okresie długim pozycji lidera rynkowego. Rangę innowacji przybliżyła również M. Porter. Jego zdaniem nierozzerwalnym ogniwem uzyskania przewagi konkurencyjnej i poprawy efektywności działań firmy jest wypracowanie potencjału konkurencyjnego i nieustanne podnoszenie jego poziomu. Rozważając stanowiska powyższych myślicieli, można przyjąć innowacyjność za fundament tworzenia przewagi konkurencyjnej jednostek gospodarczych. Innowacje powinny kreować przedsiębiorstwo, jego system zarządzania oraz kulturę, są bowiem najważniejszą częścią warunkującą efektywne funkcjonowanie firm w gospodarce rynkowej.

3. ISTOTA INNOWACJI I PRZEGLĄD DEFINICJI

Rozwój przedsiębiorstwa uzależniony jest od poziomu dostosowania się do zmiennych warunków rynkowych. Kluczowym czynnikiem konkurencyjności jednostek są innowacje.

Ekonomiczna literatura polska obfituje w liczne definicje innowacji. Tworzą je teoretycy makroekonomii, specjaliści zarządzania i ekonomii przedsiębiorstw oraz naukowcy związani z innymi naukami. Kluczowe definicje tego pojęcia przedstawia tabela 2.

Tab. 2. Pojęcie innowacyjności w literaturze polskiej.

Autor	Definicja
Gomułka S.	Akt jakościowej zmiany w gospodarce, inicjujący produkcję nowych towarów (zastosowanie nowego procesu), jak również sam ten produkt (proces).
Grudzewski W. M, Hejduk I.K.	Każda myśl, rzecz bądź zachowanie, która jest nowa (wyróżniająca się jakością od form już istniejących).
Marciniak S.	Zmienia struktury gospodarcze, system społeczny, przyrodę i technikę.
Pomykański A.	Procesy B+R prowadzące do zastosowania i użytkowania zoptymalizowanych rozwiązań w dziedzinie organizacji, techniki i technologii.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S. Gomułka, *Teoria innowacji i wzrostu gospodarczego*, Wydawnictwo CASE, Warszawa 1998, s. 17-20; W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000, s. 138-140; S. Marciniak, *Innowacje i rozwój gospodarczy*, Kolegium Nauk Społecznych i Administracji Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000, s. 11-18; A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa-Łódź 2001, s. 10-15.

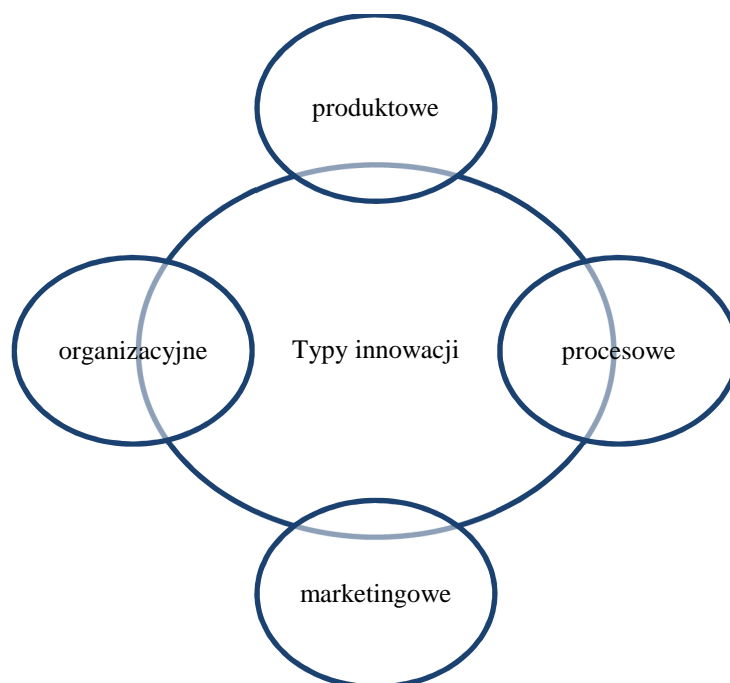
Termin innowacje w odniesieniu do nauk ekonomicznych pierwszy raz pojawił się w 1911 roku za sprawą J. Schumpetera. Klasyczne pojęcie odnosi się do następujących przypadków:

- otwarcie nowego rynku, zatem takiego, na którym określony typ krajowego sektora uprzednio nie działał, niezależnie czy rynek istniał już wcześniej;
- wprowadzono na rynek nowy towar, z którym odbiorcy nie mieli do czynienia, bądź nadanie nowych cech towarowi;
- wprowadzenie nowych metod produkcji, które nie zostały jeszcze rozwinięte w danej dziedzinie;

- zdobycie nowego źródła półfabrykatów bądź surowców, niezależnie czy źródło to już istniało, czy zostało stworzone;
- wprowadzenie nowej struktury organizacyjnej w danej branży.

Teoria J. Schumpetera stanowi punkt wyjścia rozważań o randze innowacyjności w gospodarce. Problematyka innowacyjności ewoluowała na przestrzeni lat wraz z rozwojem gospodarki światowej. Klasyczne ujęcie innowacji znajdowało odzwierciedlenie w rzeczywistości gospodarczej jedynie do drugiej wojny światowej. Nastąpił spadek znaczenia przemysłu. W latach 80. i 90. XX wieku zaobserwowano ożywienie usług. Zmieniające się warunki otoczenia wymusiły powstanie nowych koncepcji. Ph. Kotler w swoich rozważaniach podszedł do istoty innowacyjności z pozycji dziedziny marketingu. Określił innowacje jako dobra, usługi lub pomysły, które postrzegane są jako nowe (Kotler, 1994, s. 15-28). R.W. Griffin mianem innowacji określa kierowany wysiłek jednostki na rzecz opanowania nowych dóbr i usług, bądź alternatywnych zastosowań dóbr i usług już istniejących (Griffin, 1996, s. 646). M.E. Porter swoje rozważania poszerzył o ulepszenia technologiczne, efektywniejsze sposoby i metod wykorzystania określonych przedmiotów. Koncepcja ta zrewolucjonizowała podejście do marketingu oraz doprowadziła do zmian procesowych, a także powstania nowych form dystrybucji (Porter, 1990, s. 45). Zgodnie z międzynarodowym podręcznikiem metodologicznym z obszaru badań statystycznych innowacji - Oslo Manual - innowacje polegają na wprowadzeniu na rynek nowego bądź w znacznym stopniu ulepszonych towaru (usługi), procesu, wdrożeniu nowej procedury organizacji lub wykorzystaniu nieużywanych narzędzi marketingowych w rzeczywistości gospodarczej. Metodologia Oslo nie zawęża terminu innowacji wyłącznie do nowości absolutnych o zasięgu globalnym. Za poprawne uznaje się określenie mianem innowacji - ulepszenia, będącego nowością dla jego nowego eksploatatora. Innowacje mogą być nowościami w skali: przedsiębiorstwa, działu przemysłu, gospodarki krajowej i światowej. Metodologia Oslo umożliwia wyróżnienie czterech typów innowacji (rysunek 3).

Rys. 3. Typy innowacji zgodne z metodologią Oslo



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Podręcznika Oslo, *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD i Eurostat, Warszawa 2008, s. 51-53. (wydanie polskie).

Innowacje produktowe opierają się na wprowadzeniu dóbr lub usług, które są nowe bądź w znacznym stopniu ulepszone w obrębie swoich cech oraz przeznaczeń. Innowacje te obejmują usprawnienia w postaci specyfikacji technicznych, łatwości obsługi lub innych parametrów funkcjonalnych. Polegają one na wprowadzeniu na rynki zbytu dóbr o relatywnie lepszym działaniu, które są w stanie dostarczyć nabywcy nowe lub powiększone korzyści. Innowacja procesowa sprowadza się do wdrożenia w znacznym stopniu zmodernizowanego lub nowego sposobu dostawy lub produkcji. Do tego wariantu zalicza się rewolucyjne zmiany w obrębie technologii, oprogramowania i urządzeń. Głównym celem innowacji procesowych jest obniżenie jednostkowych kosztów produkcji bądź dostawy oraz podniesienie jakości. Innowacja marketingowa odnosi się do cyklu wdrażania nowatorskich strategii marketingowych poprzez ingerencje w obrębie produktu, ceny, dystrybucji i promocji. Fundamentalnym celem innowacji marketingowych jest zaspokojenie potrzeb nabywców. Przedsiębiorstwo pragnie również pozyskać nowe rynki zbytu oraz zwiększyć sprzedaż przy pomocy nowego pozycjonowania towarów i usług jednostki gospodarczej na rynku. Innowacja organizacyjna polega na wdrożeniu postępowych metod organizacyjnych w ramach przestrzeganych przez przedsiębiorstwo zasad funkcjonowania w odniesieniu do organizowania miejsca pracy czy też w relacjach ze środowiskiem gospodarczym (Pdręcznik Oslo, 2008, s. 48-53). Podsumowując należy skonstatować, że zagadnienie innowacji stanowi współcześnie niezwykle rozległą dziedzinę wiedzy. Innowacyjność wdrażana przez przedsiębiorstwa to elementarna determinanta jego przewagi konkurencyjnej.

4. DZIAŁALNOŚĆ INNOWACYJNA PRZEDSIĘBIORSTW W POLSCE W LATACH 2014-2016

Przedsiębiorstwa, które w trakcie trwania badania zdecydowały się na wprowadzenie przynajmniej jednej innowacji procesowej lub produktowej, bądź w badanym okresie wdrożyły co najmniej jeden projekt innowacyjny, który nie został sfinalizowany z powodu przerwania, zaniechania lub nieukończenia w przewidywanym terminie przedstawiono w tabeli nr 3.

Tab. 3. Udział przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje w liczbie przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych.

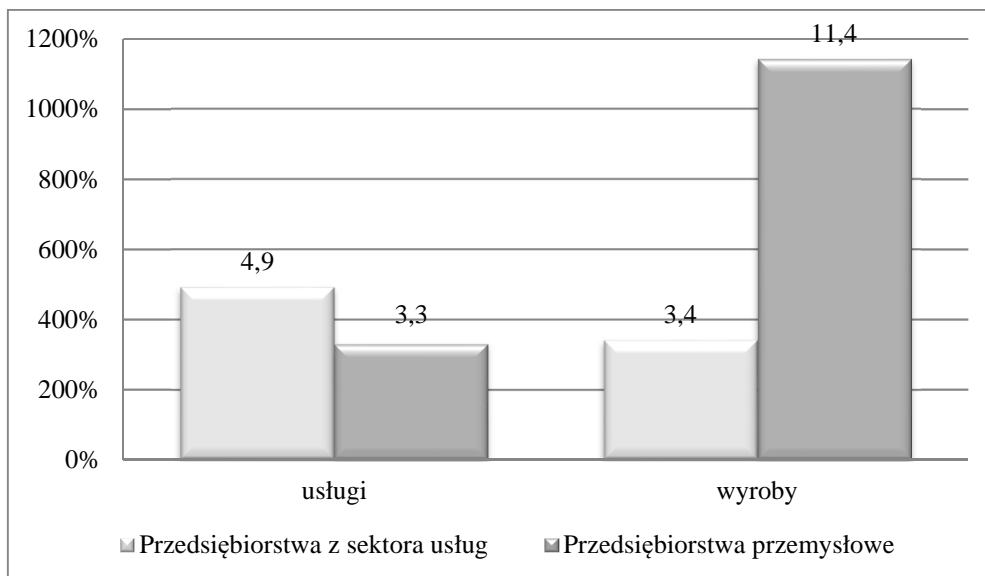
Wyszczególnienie a – 2013-2015 b – 2014-2016	Przedsiębiorstwa						
	aktywne innowacyjnie	które wprowadziły innowacje					
		produktowe lub procesowe	produktowe	procesowe	organizacyjne	marketingowe	
w %							
Przedsiębiorstwa przemysłowe	a	18,9	17,6	11,8	13,0	8,1	7,1
	b	20,3	18,7	12,4	15,2	9,5	9,2
Przedsiębiorstwa z sektora usług	a	10,6	9,8	4,8	7,4	8,1	6,6
	b	14,5	13,6	6,9	10,4	7,6	7,2

Źródło: Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2014-2016, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2016, s.1.

Aktywność innowacyjną w latach 2014-2016 wykazało 14,5% firm z sektora usług i 20,3% przedsiębiorstw przemysłowych. Jednostki przemysłowe stanowią większy odsetek w ogóle firm, które wprowadziły innowacje każdego typu. Można zauważyć tendencję wzrostową udziału przedsiębiorstw we wszystkich rodzajach innowacji w latach 2014-2016 patrząc przez pryzmat lat 2013-2015. W latach 2014-2016 odsetek firm przemysłowych aktywnych innowacyjnie przewyższył o 1,4 p. proc. tenże wskaźnik z lat 2013-2015. W przypadku przedsiębiorstw z sektora usług zaobserwowano wzrost o 3,9 p. proc. Ulepszone w znacznym stopniu lub nowe dobra wprowadziło 13,6% przedsiębiorstw z sektora usług i 18,7% firm przemysłowych, czyli odpowiednio o 3,8 p. proc. i 1,1 p. proc. więcej niż w latach 2013-2015.

Udział przedsiębiorstw z sektora usług i przemysłowych, które wdrożyły innowacje produktowe w latach 2014-2016 przedstawiono na rysunku 4.

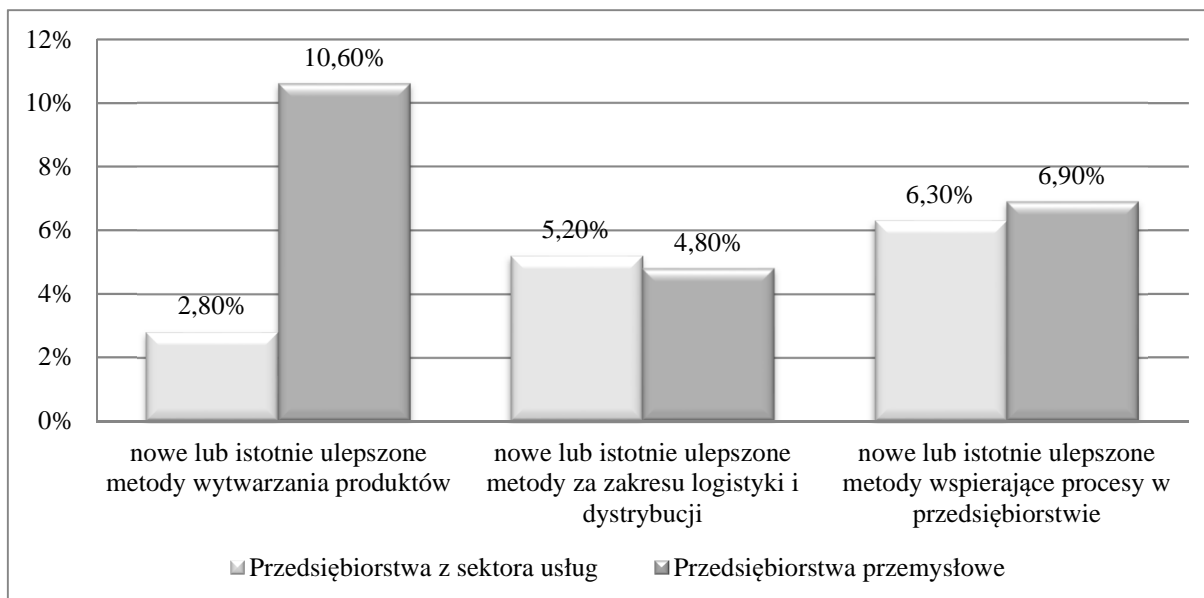
Rys. 4. Innowacje produktowe wprowadzone w latach 2014-2016.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2014-2016*, GUS, Warszawa 2016, s.2.

Nowe lub istotnie ulepszone wyroby w ramach innowacji produktowych wdrożyło 11,4% przedsiębiorstw przemysłowych oraz 3,4% przedsiębiorstw z sektora usług. We wprowadzaniu nowych oraz ulepszonych usług innowacji produktowych przodują przedsiębiorstwa z sektora usług(4,9%), a na poziomie 3,3% plasują się firmy przemysłowe. Udział przedsiębiorstw z sektora usług i przemysłowych, które wdrożyły innowacje procesowe w latach 2014-2016 przedstawiono na rysunku 5.

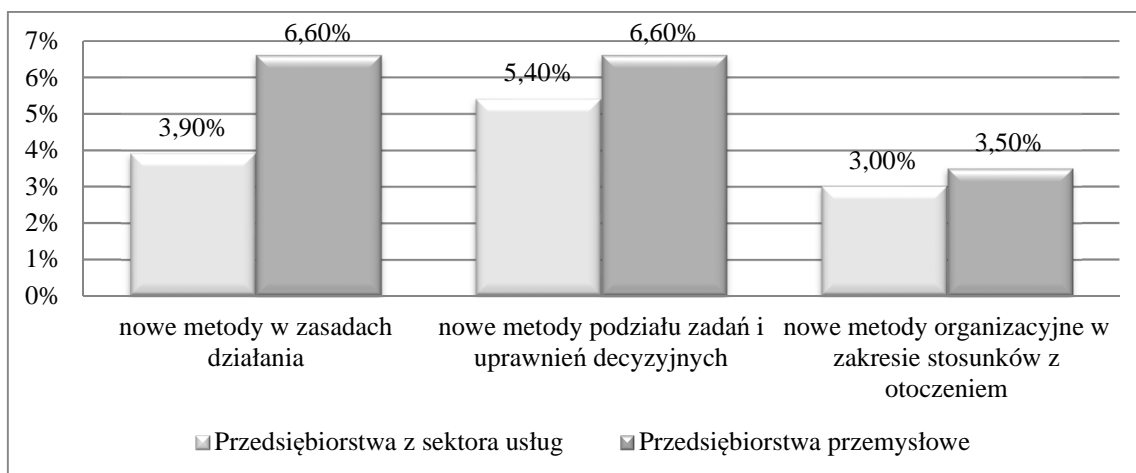
Rys. 5. Innowacje procesowe wprowadzone w latach 2014-2016



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2014-2016*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2016, s.2.

Innowacje procesowe dzielą się na: nowe lub istotnie ulepszone metody wytwarzania produktów, nowe lub istotnie ulepszone metody z zakresu logistyki i dystrybucji oraz nowe lub istotnie ulepszone metody wspierające procesy w przedsiębiorstwie. Zostały one wdrożone kolejno na poziomach: 10,6%, 4,8% i 6,9% w przedsiębiorstwach przemysłowych oraz 2,8%, 5,2% i 6,3% w przedsiębiorstwach z sektora usług. Udział przedsiębiorstw z sektora usług i przemysłowych, które wdrożyły innowacje organizacyjne w latach 2014-2016 przedstawiono na rysunku 6.

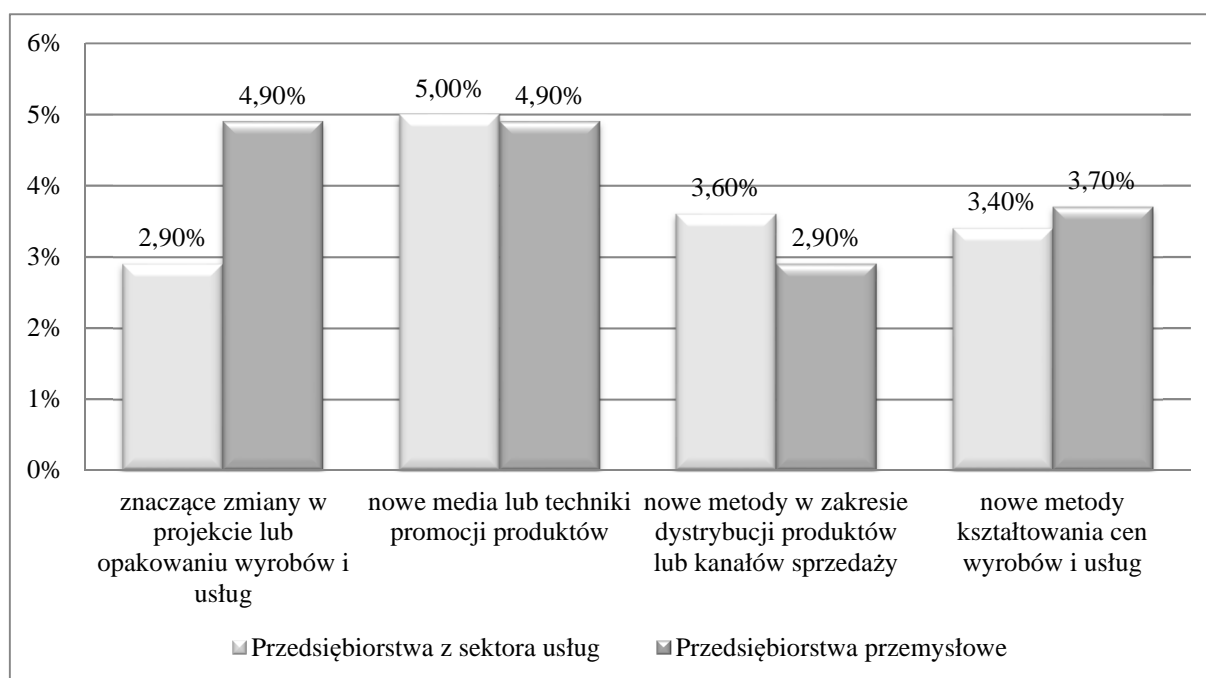
Rys. 6. Innowacje organizacyjne wprowadzone w latach 2014-2016



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2014-2016*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2016, s.2.

W ramach innowacji organizacyjnych przedsiębiorstwa przemysłowe wdrożyły na poziomie 6,6% nowe metody w zasadach działania oraz nowe metody podziału zadań i uprawnień. Nowe metody organizacyjne w zakresie stosunków z otoczeniem wprowadziło 3,5% przedsiębiorstw przemysłowych. Na nowe metody podziału zadań i uprawnień decyzyjnych postawiło 5,4% przedsiębiorstw z sektora usług, na nowe metody w zasadach działania 3,9%, a na nowe metody organizacyjne w zakresie stosunków z otoczenie 3,0%. Udział przedsiębiorstw z sektora usług i przemysłowych, które wdrożyły innowacje marketingowe w latach 2014-2016 przedstawiono na rysunku 7.

Rys. 7. Innowacje marketingowe wprowadzono w latach 2014-2016



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2014-2016*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2016, s.2.

W ramach innowacji marketingowych przedsiębiorstwa przemysłowe wdrożyły: znaczące zmiany w projekcie lub opakowaniu wyrobów lub usług, nowe media lub techniki promocji produktów, nowe metody w zakresie dystrybucji produktów lub kanałów sprzedaży oraz nowe metody kształtowania cen wyrobów i usług, kolejno na poziomach: 4,9%, 4,9%, 2,9% oraz 3,7%, a przedsiębiorstwa z sektora usług kolejno: 2,9%, 5,0%, 3,6% oraz 3,4%. Wśród przedsiębiorstw przemysłowych na równym poziomie 4,9% przodują znaczące zmiany w projekcie lub opakowaniu wyrobów lub usług oraz nowe media lub techniki promocji produktów. Pośród przedsiębiorstw z sektora usług najczęściej firm decyduje się na nowe media lub techniki promocji produktów (5,0%). Udział jednostek, które wprowadziły innowacje w ogólnej liczbie przedsiębiorstw usługowych i przemysłowych w latach 2014-2016 z uwzględnieniem liczby pracujących został przedstawiony w tabeli 4.

Tab. 4. Udział przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje w latach 2014-2016, w liczbie przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych według liczby pracujących.

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje (w %)			
	produktowe	Procesowe	Organizacyjne	Marketingowe
Przedsiębiorstwa przemysłowe	12,4	15,2	9,5	9,2
liczba pracujących:				
10-49	7,1	9,1	6,3	6,7
50-249	21,9	26,4	14,1	12,9
250 i więcej	44,2	51,0	33,7	26,6
Przedsiębiorstwa z sektora usług	6,9	10,4	7,6	7,2
liczba pracujących:				
10-49	5,4	8,0	5,8	5,8
50-249	11,6	18,2	13,5	12,2
250 i więcej	24,2	37,1	27,9	23,9

Źródło: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2014-2016*, GUS, Warszawa 2016, s.3.

Przedsiębiorstwa przemysłowe najczęściej wdrażały innowacje procesowe (15,2%). Biorąc pod uwagę liczbę osób pracujących następuje rozkład na 9,1%, 26,4% i 51,0% w firmach zatrudniających kolejno: 10-49 osób, 50-249 osób oraz 250 i więcej osób. Pośród przedsiębiorstw z sektora usług sytuacja wygląda analogicznie, jednakże innowacje procesowe plasują się na poziomie 10,4%. W przedsiębiorstwach zatrudniających 10-49 osób, 50-249 osób oraz 250 i więcej osób rozkład następuje na 8,0%, 18,2% oraz 37,1%. W oparciu o tabelę można wywnioskować, że przedsiębiorstwa przemysłowe chętniej od przedsiębiorstw z sektora usług decydują się na wprowadzanie jakichkolwiek innowacji. W obu grupach przedsiębiorstw najliczniej lokują kapitał w innowacje firmy zatrudniające 250 i więcej pracowników.

PODSUMOWANIE

Innowacje stanowią niesłychanie istotną rolę w procesie kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw. Gwarancją sukcesu jednostki jest osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej. Zdobywanie wiedzy w zakresie określonej dziedziny technologii czy techniki umożliwia wyróżnienie się spośród konkurencji oraz możliwość wdrożenia udoskonalonych technologii, a także produkcję konkurencyjnych i nowoczesnych towarów. Chwilowe osiągnięcie przez jednostkę gospodarczą przewagi konkurencyjnej nie gwarantuje zachowania tej przewagi w okresie długim. Współczesny przedsiębiorca zarządza przedsiębiorstwem w niebywale dynamicznym otoczeniu. Ewolucja procesów globalizacji, nieustanne zmiany rynkowe, błyskawiczny postęp nauki i techniki oraz narastające wymagania nabywców z czasem sprawiają, że uzyskana przewaga zmniejsza się. Niezwykle ważnym czynnikiem kształtującym konkurencyjność przedsiębiorstw są innowacje. Konkurencyjność przedsiębiorstw opierająca się na zdolności do wdrażania zróżnicowanych odmian innowacji, generuje szansę na osiągnięcie potężnej i długofalowej przewagi na rynku. Zgodnie z międzynarodowym podręcznikiem metodologicznym z obszaru badań statystycznych innowacji - Oslo Manual - innowacje polegają na wprowadzeniu na rynek nowego bądź w znacznym stopniu ulepszanego towaru (usługi), procesu, wdrożeniu nowej procedury organizacji lub wykorzystaniu nieużywanych narzędzi marketingowych w rzeczywistości gospodarczej. Zaprezentowane wyniki badań pomiaru innowacyjności w przedsiębiorstwach wzbogacają wiedzę odnoszącą się do zjawisk w zakresie metodologii badań. Wdrażanie innowacji wymaga czasu oraz ponoszenia odpowiednio wysokich nakładów finansowych. Osiągnięcie wysokiej pozycji konkurencyjnej jednostki jest niezbędne do utrzymania adekwatnego poziomu innowacyjności. Działanie innowacyjne i nieustanne doskonalenie firmy to klucz do pokonania konkurencji.

LITERATURA

- Abbas A.J., Rethinking competitiveness, „Advances In Competitiveness Research” 2000, Nr 8.
- Adamkiewicz-Drwiłło H., Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2002.
- Bieńkowski W., Reaganomika i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej, PWN, Warszawa 1995.
- Cyrson E., Kompendium wiedzy o gospodarce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa - Poznań 2000.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2014-2016, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2016.
- Gomułka S., Teoria innowacji i wzrostu gospodarczego, Wydawnictwo CASE, Warszawa 1998.
- Gorynia M., Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
- Griffin, R.W. Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Grudzewski W.M., I.K. Hejduk, Przedsiębiorstwo przyszłości, Difin, Warszawa 2000.
- Kotler Ph., Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
- Mantura W., Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu, Wydawnictwo PTE, Poznań 2002.
- Marciniak S., Innowacje i rozwój gospodarczy, Kolegium Nauk Społecznych i Administracji Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000.
- Mróz M., konkurencyjność przedsiębiorstwa - pojęcie i pomiar, "Gospodarka Narodowa" 2003, Nr 9.
- Świtalski W., Innowacje i konkurencyjność, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.

- Pierścionek Z., Międzynarodowa konkurencyjność przedsiębiorstwa, materiały konferencji naukowej, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 851, Wrocław 2000.
- Płowiec U., Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście, PWN, Warszawa-Poznań 2002.
- Podręcznika Oslo, Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji, OECD i Eurostat, Warszawa 2008.
- Pomykański A., Zarządzanie innowacjami, PWN, Warszawa-Łódź 2001.
- Porter M.E., The Competitive Advantage of Nations, The Macmillan Press Ltd., London 1990.
- Przybyciński T., Wprowadzenie do teorii i polityki konkurencji, Oficyna wydawnicza SGH, Warszawa 1997.
- Stankiewicz M.J., Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, Wydawnictwo Dom Organizatora Tonik, Toruń 2002.

STRESZCZENIE

Nierozzerwalnym czynnikiem wpływającym na wzrost poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw, a także uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej jest reprezentowany poziom innowacyjności. Zdolność przedsiębiorstw do innowacji określana jest jako przejaw efektywności i nowoczesności. W dzisiejszych czasach innowacje stały się fundamentalnym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa. Wdrażanie innowacji umożliwia firmom osiągnięcie pozycji konkurencyjnej na rynku oraz wpływa na wzrost i rozwój gospodarczy. Celem artykułu jest uświadomienie istoty innowacji oraz ich oddziaływania na konkurencyjność przedsiębiorstw. Za metodę badawczą obrano desk research, sprowadzającą się do analizy danych wtórnych. Wyniki badań zaprezentowano w układzie form graficznych - wykresach. Badania potwierdzają, że dla osiągnięcia wysokiej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa niezbędne jest utrzymanie wysokiego poziomu innowacyjności, którą należy określić jako zdolność do generowania i realizowania innowacji znajdujących uznanie u odbiorców ze względu na wysoki poziom nowoczesności.

THE IMPACT OF INNOVATION ON THE COMPETITIVENESS OF BUSINESSES

SUMMARY

The represented level of innovation is an inseparable factor influencing the growth of competition levels of businesses and gaining by them sustainable competitive advantage. Business ability to innovate is perceived as the sign of effectiveness and modernity. Nowadays innovations became fundamental factor of business development. Implementation of innovations enables the companies to achieve competitive position on the market and influences the growth and economic development. The aim of the article is to bring to everyone's attention the essence of innovations and its impact on business competitiveness. Desk research was chosen as test method for secondary data analysis. Results of the research were presented in layouts - graphs. The research confirms that in order to achieve high competitive rank of the business it is necessary to maintain high level of innovation which is described as ability to generate and implement the innovations desired and respected by recipients because of their high level of modernity.

FRANCZYZA JAKO SZANSA NA ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

WPROWADZENIE

Jedynym z podstawowych priorytetów stawianych sobie przez osoby rozpoczynające działalność gospodarczą jest zminimalizowanie ryzyka inwestycyjnego, w celu utrzymania się na rynku i zwiększenia wartości swojej firmy. Jedną z form prowadzenia działalności, może więc być franczyza, której podstawą jest współpraca pomiędzy prawnie niezależnymi od siebie podmiotami, oraz otrzymanie prawa do korzystania z pomysłu dawcy do prowadzenia przedsiębiorstwa w zamian za określone opłaty finansowe. Gwarantuje ona rozwój nie tylko biorcy pomysłu, który otrzymuje możliwość łatwiejszego startu, ale również dawcy, poszerzającego w ten sposób swoją działalność na nieznanymi dotychczas rynkach. Celem artykułu jest zbadanie zasięgu franchisingu w Polsce, sprawdzenie tempa jego rozwoju na przestrzeni lat, a także wskazanie na korzyści wynikające z jego stosowania.

1. FRANCZYZA – ASPEKT TEORETYCZNY

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji franchisingu, co w języku polskim nosi nazwę franczyzy. Pojęcie to jest definiowane, jako sposób prowadzenia działalności gospodarczej w obszarze dostawy towarów i usług. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa na zasadzie franchisingu polega na tym, że dostaje ono prawo do sprzedaży konkretnych towarów czy też usług w zakresie systemu marketingowego innej firmy, wykorzystując przy tym nazwę, znaki towarowe, jak również doświadczenia techniczno – organizacyjne (Zięba, 1998, s. 2).

Podstawą franchisingu jest oryginalność oraz wyjątkowość pomysłu, na którym bazuje dane przedsiębiorstwo. Pomysł ten zazwyczaj jest wyróżniający się, opatentowany, wypróbowany, a także powoduje, że przedsiębiorstwo staje się popularne oraz ma wyrobioną renomę. Firma funkcjonuje słynąc ze znanej marki. Aby zdobyć nowe rynki lub poszerzyć obszar swojej działalności, przekazuje wymyślony przez siebie pomysł innym przedsiębiorstwom, które odbywają szkolenia, aby zrozumieły wyjątkowość projektu. Mogą one również korzystać z określonego zespołu: praw, wiedzy, doświadczenia, procedur i koncepcji. W tej sytuacji renomowana firma nie angażuje kapitału własnego na osiągnięcie korzyści. Franchising zawiera całą koncepcję prowadzenia firmy, która jest ciągle rozwijana (Pokorska, 2004, s. 9). Istotą systemu franchisingowego jest licencja, obejmująca koncepcję prowadzenia działalności, która jest proponowana przez dawcę. Standardowy pakiet składa się z:

- marki (znak towarowy), którą franczyzobiorca otrzymuje od franczyzodawcy,
- know-how, czyli skutecznej wiedzy w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej, którą franczyzodawca udziela franczyzobiorcy,
- podręcznika operacyjnego, w którym zawarte są sposoby prowadzenia firmy,
- usługi otrzymywanej od franczyzodawców na rzecz franczyzobiorców,
- uiszczanej opłaty przez biorców (Gnusowski, 2004, s. 96).

Z kolei według Magdaleny Stawickiej franczyza jest jedną z możliwych form prowadzenia działalności gospodarczej. Jej funkcjonowanie opiera się na długoterminowym i odpłatnym powierzeniu franczyzobiorcy pozwolenia, zgody lub licencji na oferowanie produktów bądź

usług w imieniu franczyzodawcy. Franczyzobiorca stosuje również taką samą nazwę handlową, logo firmy, znak towarowy oraz korzysta z przyjętych cen produktów. Franczyza jest nowym pomysłem na biznes, który sprawdził się w gospodarce światowej (Stawicka, 2013, s. 7). Jest jedną z najefektywniejszych form współdziałania przedsiębiorstw, które ściśle ze sobą współpracują, będąc jednocześnie niezależne od siebie i wyodrębnione prawnie oraz finansowo.

Młodzi przedsiębiorcy, nieposiadający wystarczającego doświadczenia, wiedzy, bądź też kapitału własnego często decydują się na skorzystanie z jednej z najatrakcyjniejszych form współpracy biznesowej, jaką jest franchising. Nie jest on idealnym sposobem na zawarcie współpracy, jednakże perfekcyjne nie istnieją, a franczyza wydaje się być jednym z najbardziej interesujących (Tysiąc pomysłów na biznes, 2014, s. 103-104).

Franchising jest również definiowany jako kontraktowy i trwały stosunek umowny zachodzący pomiędzy franczyzodawcą i franczyzobiorcą. W wyniku tego franczyzodawca zobowiązany jest do nieustannego przekazywania know-how na rzecz franczyzobiorcy, który z kolei jest zobligowany do uiszczania opłat franczyzowych, bądź innych świadczeń w zależności od ustalonych zasad pomiędzy stronami kontraktu. Do cech charakterystycznych właściwych dla franczyzy zaliczyć można: niezależność prawną, organizacyjną i gospodarczą franczyzobiorcy wobec franczyzodawcy (Keskin, 2016, s. 53). Przy opisie franczyzy należy rozróżnić samą instytucję franczyzy, która jest specyficzną współpracą firm, od umowy franczyzy, definiującą ramy wymienionej współpracy (Tokaj-Krzewska, 1999).

Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju definiuje franczyzę, jako umowę określającą zasady współpracy przedsiębiorstw. Umowa ta składa się, z co najmniej trzech głównych elementów:

- franczyzodawcy, będącego dysponentem znaku towarowego i innych rysunków, znaków,
- franczyzobiorcy, który jest niezależnym przedsiębiorcą, a w zamian za ustalone wynagrodzenie otrzymuje licencje na używanie znaków towarowych w zakresie dostawy dóbr i usług,
- umowy, która określa zobowiązania i ustala stosunki zachodzące pomiędzy franczyzodawcą i franczyzobiorcą na czas określony.

Teoria prawa cywilnego ustala systematykę umów ze względu na ich przedmiot. Należy wyszczególnić umowy o:

- przeniesieniu praw,
- używaniu rzeczy i praw,
- świadczeniu usług.

Umowa franczyzy najbardziej zbliżona jest do umowy o używaniu rzeczy i praw, ponieważ każda definicja najbardziej uwypukla sformułowanie, że franczyzobiorca korzysta z praw, przysługujących franczyzodawcy (Ziółkowska, 2010, s 36). Powyższe definicje ukazują, że najważniejsza we franczyzie jest współpraca pomiędzy prawnie niezależnymi od siebie podmiotami, oraz otrzymanie prawa do korzystania z pomysłu dawcy do prowadzenia przedsiębiorstwa w zamian za określone opłaty finansowe.

2. HISTORIA ROZWOJU FRANCZYZY

Początków działalności podobnej do franchisingowej można dostrzec już w epoce średniowiecza, w sytuacji, gdy właściciel ziemski pozwalał chłopom na uprawianie swoich ziemi. Według niektórych badaczy franczyza łączona jest z wolnością różnorodnych danin publicznych, a w następnej kolejności z przywilejami królewskimi, dzięki którym monarchowie pozwalali kupcom wykonywać określone czynności handlowe czy usługowe, po

uiszczeniu odpowiednich opłat. Z upływem lat przywilej przerodził się w zezwolenie na korzystanie z praw przysługujących osobie Y, przez osobę X (Stawicka, 2013, s. 9-10).

Według literatury przedmiotu franchising narodził się w Stanach Zjednoczonych w latach 50. XX wieku. Jego prekursorem jest Singer – znany producent maszyn do szycia. Stworzył on sieć niezależnych dealerów, którzy sprzedawali jego maszyny w zakresie własnych struktur organizacyjno-gospodarczych. W zamian za uiszczenie ustalonej opłaty otrzymali oni prawo wyłączności w obrębie konkretnego terytorium. Ostatecznie jego działania nie powiodły się, lecz dały podstawę kolejnym przedsiębiorcom na nawiązywanie tego typu współpracy (Zięba, 1998, s. 3).

Pierwszym znanym przedsiębiorstwem, wykorzystującym franchising była Coca-Cola. John Pemberton – twórca napoju, rozpowszechnił całe know-how odnośnie produkcji swojego napoju, aby rozlewnie mogły sprzedawać produkt, który jest identyczny w porównaniu do tego, który wytwarza jego firma. Wiązało się to z dostarczeniem rozlewniom syropu do rozcieńczania oraz przekazanie im przepisu potrzebnego do produkcji Coca-Coli, wszystko to łączyło się z zapłatą odpowiedniej sumy pieniężnej przez biorcę pomysłu (Stawicka, 2013, s. 11).

Tabela 1. ukazuje czołowe firmy franchisingowe na świecie. Porównując przedstawione firmy zauważyć można, iż liderem było przedsiębiorstwo Dairy Queen, które w roku 1944, czyli 4 lata po założeniu przedsiębiorstwa, stało się franczyzodawcą. Mimo iż KFC rozpoczęło swoją działalność w 1930 r. to dopiero z upływem 22 lat rozpoczęło działalność w systemie franczyzowym. Kolejne firmy potrzebowały już znacznie krótszego czasu na stanie się franczyzodawcą. Wynikało to z rozpowszechnienia franchisingu przez inne przedsiębiorstwa, co umożliwiło zdobycie głębszej wiedzy oraz bazowanie na doświadczeniach poprzedników. Potwierdzeniem tego może być McDonald's, który rozpoczął działalność w systemie franczyzowym w tym samym roku, w którym powstał (1955).

Tab. 1. Czołowe firmy franczyzowe na świecie

Firma	Rok założenia	Rok rozpoczęcia działalności w systemie franczyzowym
KFC	1930	1952
Dairy Queen	1940	1944
Burger King	1954	1961
McDonald's	1955	1955
Pizza Hut	1957	1959
Domino's Pizza	1960	1967
Subway	1965	1974

Zródło: Opracowanie własne na podstawie Stawicka M., *Franczyza Droga do sukcesu*. Helion, 2013 s. 21.

Wraz z upływem lat systemy franczyzowe zmieniały się i modyfikowały. Na początku franchising był dużo bardziej ograniczony. Obecnie franczyzodawca i franczyzobiorca ściśle i wielowymiarowo ze sobą współpracują.

3. RODZAJE FRANCHISINGU

W wyniku rozwoju franchisingu, który nie jest jednolitym zjawiskiem, powstawały coraz to nowsze rodzaje systemu franchisingowego. Poniżej przedstawiony został podział ze względu

na różne kryteria jakimi są: działalność gospodarcza, know-how, bądź sposób organizacji systemu (Tabela 2).

Tab. 2. Rodzaje systemu franczyzowego

Kryterium:	Rodzaj franczyzy:
Rodzaj know-how	-dystrybucji produktu - koncepcji działalności
Przedmiot działalności gospodarczej	-dystrybucyjna -usługowa -produkcyjna - mieszana
Sposób organizacji system	- bezpośrednia - wielokrotna - subfranchising

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Wrzesińska J., *Rozwój systemów franczyzowych w Polsce*. Zeszyty Naukowe SGGW EIOGZ, 2011, s. 191-192.

Pierwszy podział dotyczy rodzaju know-how przekazywanego franczyzobiorcy i wyodrębnia się w nim:

- franczyzę dystrybucji produktu,
- franczyzę koncepcji działalności.

Franczyza dystrybucji produktu ma miejsce, gdy franczyzodawca udostępnia franczyzobiorcy swoje know-how przyjmującego postać asortymentu produktów oraz usług. Franczyza koncepcji działalności ma miejsce, wówczas gdy franczyzodawca udostępnia franczyzobiorcy swoje know-how w formie pełnej koncepcji prowadzenia działalności (Wrzesińska, 2011, s. 189-192). Klasyfikując franczyzę według przedmiotu działalności gospodarczej możemy wyróżnić franczyzę:

- dystrybucyjną,
- usługową,
- produkcyjną,
- mieszaną.

Franczyza dystrybucyjna opiera się na sprzedaży przez franczyzobiorcę wyłącznie ustalonych produktów w kierowanym przez siebie punkcie sprzedaży, opatrzonego nazwą franczyzodawcy i stworzonego zgodnie z jego instrukcjami. Najczęściej stosowana jest w stacjach benzynowych (Stawicka, 2013, s. 64).

Franczyza usługowa polega na przekazywaniu franczyzobiorcy know-how franczyzodawcy, przyjmującego formę przepisów, receptur, procedur wykonywania usługi, aby świadczone usługi biorcy i dawcy miały identyczną jakość. Franczyza usługowa stosowana jest w takich branżach jak fryzjerstwo, edukacja, gastronomia, turystyka, finanse i bankowość. (Wrzesińska, 2011, s. 189-191).

We franczyzie produkcyjnej (inaczej zwanej przemysłową) franczyzodawca zostaje zobligowany do udostępnienia biorcy know-how, technologii wytwarzania produktów, a także wszystkich tajemnic dotyczących wytwarzania towarów, by umożliwić franczyzobiorcy produkcję dóbr o bardzo podobnej jakości i identycznych cechach zewnętrznych produktu (Stawicka, 2013, s. 64).

Franczyza mieszana jest to często występujące połączenie wyżej wymienionych form franchisingu. Jego główną cechą jest dwoistość działalności gospodarczej franczyzobiorcy, która prowadzi albo do wytwarzania i sprzedaży danych produktów, bądź też do sprzedaży towarów oraz zapewnienia różnorodnych usług serwisowych, naprawczych (Zięba, 1998, s 6). Dzieląc franchising ze względu na sposób organizacji systemu wyróżnia się franczyzę:

- bezpośrednią,

- wielokrotną,
- subfranchising.

Franczyzę bezpośrednią uznaje się za najłatwiejszy i najczęściej stosowany sposób na rozwój systemu franczyzowego. Umowa dawcy i biorcy jest zawierana bezpośrednio. Franczyzodawca samodzielnie świadczy usługi i realizuje wszystkie działania kontrolne dla właściwego funkcjonowania firmy. We franczyzie wielokrotnej, wielokrotny franczyzobiorca otrzymuje wyłączność do organizowania na danym terenie jednostek systemu franczyzowego. Jest on jednak zobligowany do stworzenia ustalonej liczby jednostek systemu w czasie określonym w umowie franchisingu wielokrotnego. W przypadku subfranchisingu (masterfranczyzy) na podstawie umowy franczyzodawca udziela franczyzobiorcy wyłączności na używanie jego pakietu franczyzowego w kierowaniu działalnością na określonym terytorium (Wrzesińska, 2011, s. 191-191-192).

4. FRANCHISING W POLSCE

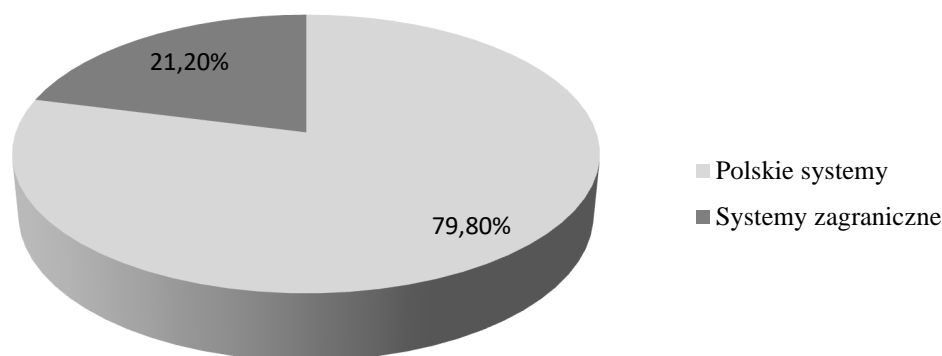
W Polsce po roku 1989 zaistniał model rynku opierający się na własności prywatnej. Od tego momentu franchising mógł zostać wdrażany. Mimo iż kilka lat przed tym funkcjonowały przedsiębiorstwa działające na zasadzie licencji, to jednak rozwój prawdziwych systemów miał miejsce właśnie po wprowadzeniu zmian dotyczących ustroju politycznego. W niedługim czasie funkcjonowania systemu franczyzowego powstała firma konsultingowa PROFIT system, do której zadań należało doradztwo we franczyzie, współpracy partnerskiej i agencyjnej. Wydawała ona również miesięcznik „Własny Biznes. Franchising” (Keskin, 2016, s.57).

Pierwsze sieci franczyzowe tworzone były przez zagranicznych operatorów jakimi są: McDonald's i Yves Rocher. Początkowo ze względu na wysokie ryzyko inwestycyjne występujące w Polsce, uruchamiali oni własne placówki pilotażowe. Od momentu osiągnięcia dobrych wyników finansowych na terenie kraju, zaczęto stosować franczyzę. W roku 1994, w Bydgoszczy została otworzona pierwsza restauracja na licencji McDonald's (Wrzesińska, 2011, s. 191-192).

Obecnie na rynku polskim, występuje możliwość prowadzenia franchisingowej działalności gospodarczej, oferowanej nie tylko przez przedsiębiorstwa zagraniczne, ale również krajowe. Pierwszą polską firmą proponującą franczyzę była cukiernia A.Blikle. Oferta zakończyła się sukcesem, gdyż na przełomie lat powstało 10 cukierni, które funkcjonują obecnie (Stawicka 2013, s.44).

Aktualnie na polskim rynku działają przede wszystkim krajowe systemy franczyzowe. Ok. 80% w ogólnej liczbie systemów to polskie marki, w których zawiera się 86% rynku. Przedsiębiorstwa zagraniczne mają zaledwie dwudziestoprocentowy udział w rynku polskim z uwzględnieniem systemów franczyzowych, w stosunku do ogółu działających systemów (Rysunek 1).

Rys. 1. Pochodzenie systemów franchisingowych w Polsce w roku 2016

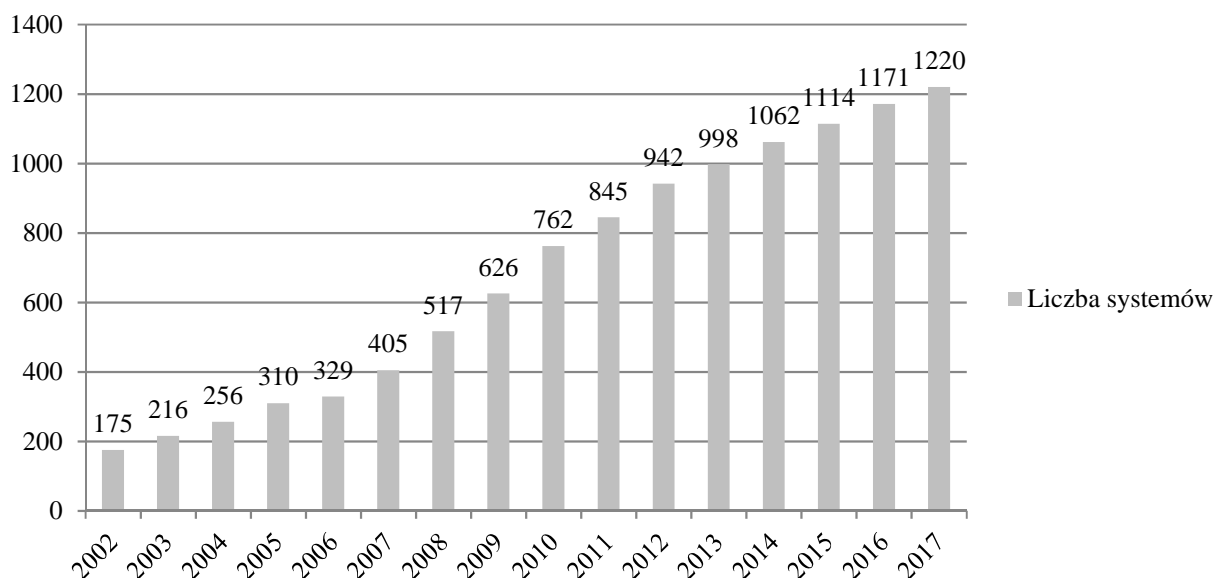


Źródło: Opracowanie własne na podstawie Raportu o franczyzie w Polsce 2016. PROFIT system,

Inwestorzy zagraniczni, którzy w największym stopniu proponują udział w swoich systemach franczyzowych w Polsce to (Stawicka 2013, s.47): Francuzi, Niemcy, Amerykanie, Anglicy, Holendrzy, Włosi, Czesi.

Liczba marek franczyzowych w Polsce z każdym rokiem znacząco wzrasta. Rysunek 2 ukazuje jak w ciągu ostatnich lat wyglądał rozwój systemów franchisingowych w Polsce. Zauważyć tu można, że występujące co roku przyrosty sieci franchisingowych są znaczne, co umożliwia określenie całego rynku jako dynamiczny.

Rys. 2. Liczba marek franczyzowych w Polsce w latach 2002-2017

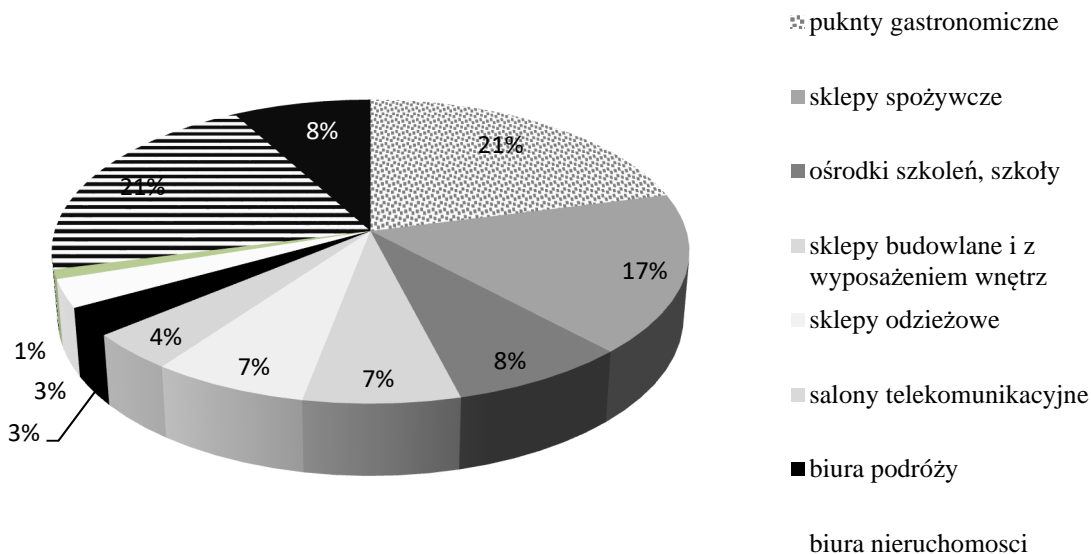


Źródło: Opracowanie własne na podstawie, Raport o franczyzie w Polsce 2017, PROFIT system.

Polski rynek stał się bardzo atrakcyjny dla sieci franczyzowych, przede wszystkim z powodu występowania dużej liczby mikro oraz małych przedsiębiorstw, których właściciele mogliby stać się potencjalnymi franczyzobiorcami, dążącymi do własnego rozwoju (Keskin, 2016, s. 58). W roku 2002 istniało 175 marek franczyzowych w Polsce. W ciągu 15 lat liczba

ta wzrosła aż o 1045 systemów, i w 2017 r. w Polsce zaistniało 1220 marek franchisingowych. Daje to prawie 7-krotny wzrost marek franczyzowych w 2017 r. w porównaniu do 2002 r. Sieci franchisingowe funkcjonujące na rynku polskim działają w bardzo różnorodnych branżach (Rysunek 3). Na rynku dominuje działalność gastronomiczna, handlowa i usługowa. Jednakże najbardziej rynek franczyzowy zdominowany jest przez działalność gastronomiczną (21%), do której zaliczają się restauracje, bary typu Fast-food, lodziarnie czy cukiernie. Drugie miejsce zajmują sklepy spożywcze (17%). Duży udział mają również ośrodki szkoleń, szkoły, sklepy odzieżowe, sklepy budowlane z wyposażeniem wewnątrz, lecz charakteryzują się one udziałem poniżej 10%.

Rys. 3. Rodzaje branż franczyzowych na rynku Polskim



Źródło: Świętek A., *Innowacyjność sieci franczyzowych.*, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego 20, Kraków 2012, s.175.

5. ZALETY FRANCZYZY

Jedną z zalet franczyzy, jest jej odporność na szkodliwe skutki kryzysu gospodarczego. Przedsiębiorstwa w tym okresie zmuszone są zazwyczaj do utrzymania cen produktów na stałym poziomie, co wiąże się ze spadkiem zysku. Jednakże firmy działające w systemie franczyzowym, mimo iż często są to małe, kilkuosobowe przedsiębiorstwa, mogą korzystać z tego, że przynależą do całej sieci franczyzowej. A to oznacza, że mają możliwość prowadzenia negocjacji na większą skalę ze swoimi dostawcami, otrzymują niższe ceny ze względu na większą skalę zamówień, korzystają z możliwości brania udziału w akcjach promocyjnych dostawcy, dzięki czemu uzyskują np. darmowe produkty dla klientów, mogą negocjować dłuższe terminy płatności (Świętek, 2012, s. 172-173).

Kolejną zaletą wynikającą z rozwoju franczyzy w Polsce jest wykształcenie się nowych możliwości aktywizacji na rynku pracy. Szczególnie jest to korzystne dla ludzi młodych i wykształconych, nieposiadających jeszcze doświadczenia zawodowego. W wyniku problemów ze znalezieniem pracy, młodzi aktywizują się ekonomicznie, czyli próbują znaleźć drogi do samozatrudnienia, zakładając własne działalności gospodarcze. Franczyza umożliwia im to, ponieważ stwarza warunki do szybkiego poznania branży i rozpoczęcia własnej działalności, zazwyczaj bez większego doświadczenia (Świętek, 2012, s. 172-173).

Inną korzyścią franczyzy, w szczególności dla franczyzobiorcy jest również, otrzymanie tak zwanego gotowego przepisu na biznes. Biorca wykorzystuje więc wiedzę, którą posiada dawca, korzysta również z pomocy w znalezieniu odpowiedniej lokalizacji dla swojej działalności, bierze udział w stosownych szkoleniach, może również liczyć na pomoc podczas zatrudniania pracowników.

Trzeba zauważyć natomiast, że korzyści płyną nie tylko dla strony franczyzobiorcy, ale również dla drugiej strony umowy. Franczyzodawcy uzyskują możliwość na poszerzenie rozmiarów swojej działalności, uzyskując możliwość jej ekspansji na nowe rynki zbytu, dzięki czemu ich sprzedaż zostaje znacząco rozbudowana. Co więcej, odbywa się to bez ponoszenia kosztów przez franczyzobiorcę, gdyż większość z nich ponosi biorca pomysłu.

Co jest równie istotne, tak jak mówi o tym zazwyczaj podpisana umowa, franczyzobiorca zobowiązuje się w zamian za możliwość korzystania z pomysłu dawcy, do opłaty franchisingowej. Oznacza to uzyskiwanie przez dawcę stałego dochodu.

Franczyzodawca udziela wyłącznie pozwolenia na korzystanie ze swojego pomysłu, natomiast właścicielem znaku towarowego, marki, licencji patentu czy też know-how, pozostaje tylko on jeden (Stawicka, 2016, s.66).

PODSUMOWANIE

Podsumowując analizę dotyczącą rozwoju franchisingu w Polsce, można stwierdzić, że w Polsce wzrasta liczba marek, jak również sieci franczyzowych. Mimo iż pierwsze sieci franczyzowe pochodziły z zagranicy, to obecnie dużo większy udział w ogólnej liczbie systemów mają krajowe sieci franczyzowe. Działają one w bardzo różnorodnych branżach, jednakże działalność gastronomiczna zdominowała rynek franczyzowy.

Pomimo stosunkowo niewielkiego udziału zagranicznych sieci franchisingowych, w Polsce występują zagraniczni inwestorzy, którzy proponują udział w swoich systemach franczyzowych na terytorium Polski. Do największych należą m.in.: Francuzi, Niemcy i Amerykanie.

Franczyza jest formą, dającą możliwość rozwoju przede wszystkim młodemu i niedoświadczonym osobom, które są przedsiębiorcze i chcą otworzyć swoją działalność gospodarczą. Ma ona wiele zalet zarówno dla strony franczyzobiorcy jak i dawcy pomysłu.

LITERATURA

- Gnusowski M., Franczyza w perspektywie usług profesjonalnych. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 354 Usługi 2014 Wybrane uwarunkowania rozwoju usług, Wrocław 2004.
- Keskin M., Trendy rozwojowe franchisingu w Polsce i Europie. „Ekonomia Międzynarodowa” 13, 2016.
- Pokorska B., Przedsiębiorca w systemie franczyzowym. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Warszawa, 2004.
- Stawicka M., Franczyza Droga do sukcesu. Helion, Gliwice. 2013.
- Świątek A., Innowacyjność sieci franczyzowych., Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego 20, Kraków, 2012.
- Tokaj-Krzewska A., Franchising. Strategia rozwoju małych firm w Polsce. Difin, Warszawa 1999.
- Wrzesińska J., Rozwój systemów franczyzowych w Polsce. Zeszyty Naukowe SGGW EIOGZ, Warszawa 2011.
- Zięba K., Franchising – Szansa rozwoju dla małych i dużych przedsiębiorstw, Gospodarka Polski w okresie transformacji 2, Gdańsk, 1998.
- Ziółkowska M., J., Franczyza - nowoczesny model rozwoju biznesu, CeDeWu, Warszawa, 2010.
- Raport o franczyzie w Polsce, PROFIT system, Warszawa, 2017.
- Tysiąc pomysłów na biznes, „Własny Biznes, Franchising”, nr 4 (110), kwiecień 2014.

STRESZCZENIE

W artykule ukazano franczyzę jako szansę na rozwój przedsiębiorczości. Dane zostały zaczerpnięte z Raportów o franczyzie znajdujących się w PROFIT system. Franczyza stwarza możliwości rozwoju przede wszystkim młodemu, wykształconemu ludziom, którzy nie mają doświadczenia zawodowego, gdyż umożliwia szybkie poznanie branży i rozpoczęcie własnej działalności, zazwyczaj bez większych umiejętności praktycznych. Ten typ funkcjonowania, rozwija także przedsiębiorczość dawców, którzy poprzez udostępnienie własnego pomysłu,

poszerzają rozmiary swojej działalności, poprzez ekspansję na nowe rynki zbytu. Zostając przy tym niezmiennymi właścicielami znaku towarowego, marki, licencji, patentu czy też know-how. Na rynku polskim, występuje możliwość prowadzenia franchisingowej działalności gospodarczej, którą oferują przedsiębiorstwa zagraniczne, jak również krajowe. Do największych inwestorów zagranicznych w Polsce należą: Francuzi, Niemcy, Amerykanie, Anglicy, Holendrzy, Włosi. Co więcej, aktualnie na polskim rynku największy udział mają przede wszystkim krajowe systemy franczyzowe. Znacznie mniejszy odsetek stanowią przedsiębiorstwa zagraniczne, mimo iż były one pionierami franczyzy w Polsce. Liczba marek franczyzowych w Polsce z każdym rokiem znacząco wzrasta. Każdego roku występują znaczne przyrosty sieci franchisingowych w kraju, rynek jest więc dynamiczny.

FRANCHISING AS A CHANCE FOR ENTREPRENEURSHIP EXPANSION

ABSTRACT

In the article franchising is shown as an opportunity to develop enterprise. Information come from reports about franchising included in PROFIT system. Franchising is especially helpful for young, educated people, who do not have professional experience. It allows them finding out about the branch in short time. They can start business activity without practice skills usually. This type of functioning also improves enterprise of donors, who share their own idea and thanks to it, they broaden extent of their business activity because of expansion on a new markets. Nevertheless, for all the time they are owners of the trademark, brand, licence, patent or know-how. In the Polish market, there is an opportunity to lead a franchising business activity, which is offered by foreign or polish entrepreneurs. The furthest foreign investors in Poland are: the French, Germans, Americans and the Dutch. What is more, currently, in the polish market the biggest participation in total number of franchising systems have national systems. Foreign brands have considerably weaker influence, in spite of being pioneers in this form. The number of franchising brands in Poland every year is increasing. So the market is dynamic.

ОЦЕНКА АНТИКРИЗИСНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ В УКРАИНЕ

ВСТУПЛЕНИЕ

Мировой кризис повлиял на экономику Украины и привел к ощутимым последствиям. Во-первых, это влияние кризиса ликвидности на украинские банки через ограничение доступа к зарубежным кредитам, которые в последние годы были основным источником увеличения объемов кредитования. Во-вторых, сокращение ипотечного кредитования банками и кризис неплатежей в жилищном строительстве. В-третьих, кризис роста цен на энергоносители, который сильно повлиял на всю экономику Украины, так как автоматически привел к росту цен на товары и услуги, которые производятся в Украине. И, в-четвертых, кризис обесценивания национальной валюты и катостровический рост инфляции в Украине.

1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Прежде всего, следует признать, что в Украине уже много лет наблюдаются системные, закономерные, явные, тяжелые и затяжные кризисные процессы в экономической, социальной и политической сферах жизни. Для исправления ситуации необходимо применение антикризисных стратегий. Лучший результат достигается путем развития и антикризисного управления территориями с помощью территориальных объединений.

Антикризисное регулирование — это набор механизмов и процессов целенаправленного воздействия органов государственного управления на предупреждение, недопущение и минимизацию негативных последствий кризисных явлений с целью обеспечения экономического развития территории.

2. АНАЛИЗ ПОСЛЕДНИХ ИССЛЕДОВАНИЙ И ПУБЛИКАЦИЙ

За исследованиями В.О. Василенка, антикризисное управление определяется как процесс работы под давлением обстоятельств, который позволяет руководителям анализировать, планировать, организовывать, направлять и контролировать ряд взаимосвязанных операций при принятии быстрых и рациональных решений по неотложным проблемам (Василенко В.О., 2003, с. 21). Итак, кризис можно предвидеть, ускорить или опередить, отодвинуть, смягчить; к кризисам можно и необходимо готовиться; управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта, искусства; кризисные ситуации могут быть до некоторого момента управляемыми; управления кризисными процессами способно ускорять их и минимизировать последствия (Василенко В.О., 2003, с. 21).

Искусство управления в кризисных условиях заключается в том, чтобы превратить потенциальный риск на новые возможности, выбрав правильную стратегию управления. Главным является снижение риска, а также избежание кризиса и минимизация уровня его воздействия на субъект деятельности. Характеризуя кризисные явления в обществе, следует отметить, что нецелесообразно их отрицать, а наоборот, следует осуществлять

опережающий анализ, поиск действенных моделей компромисса, разработку технологии взаимопонимания, конструктивных отношений и взаимных действий между органами власти, государственного управления и общественностью (Шарий В. И., 2006, с. 13-14).

3. ФОРМУЛИРОВКА ЦЕЛЕЙ СТАТЬИ

Цель статьи - исследовать состояние антикризисного регулирования социально-экономического развития территорий в Украине и оценить степень социально-экономического развития регионов Украины используя научные подходы.

4. ИЗЛОЖЕНИЕ ОСНОВНОГО МАТЕРИАЛА

Выход Украины из кризиса требует усиления государственного вмешательства в такие негативные стороны экономики, как: односторонность развития; высокие темпы спада производства; хроническая финансовая задолженность и дефицит государственного бюджета; массовый экспорт сырья и энергоресурсов; низкий уровень технологий; высокий уровень детской смертности и снижение продолжительности жизни; низкий уровень качества жизни и падение спроса; препятствия для развития крупного национального частного капитала; значительный удельный вес государственного сектора в экономике.

Для положительных сдвигов в этой сфере нами предлагается концептуальная схема механизма антикризисного регулирования национальной экономики в условиях децентрализации, которая включает поэтапное аналитическое исследование региональной экономики и экономики объединенной территориальной громады (далее ОТГ); предвидение и прогнозирование кризиса; разработку национальной антикризисной стратегии с учетом регионального подхода; планирование действий в антикризисных программах; стратегии экономического развития и контроль за выполнением на всех уровнях.

Для выполнения поставленных задач очень важным есть подход к выбору инструментов антикризисного регулирования, где основное место принадлежит прогнозированию, созданию антикризисных программ и планов. Прогнозирование и предвидение кризисов включает ряд взаимосвязанных этапов и может осуществляться в рамках превентивного регулирования как один из этапов, предшествующий разработке программы (плана). Необходимость прогнозирования кризисов определяется их неотвратимостью и цикличностью экономического развития. Прогнозирование существенно влияет на выбор регуляторов по минимизации негативных последствий кризисных явлений.

Антикризисные программы и планы являются важнейшими инструментами реализации антикризисной политики. Как показал опыт преодоления глобального финансово-экономического кризиса 2008-2009 годов, антикризисные программы высокоразвитых стран включали преимущественно меры финансового регулирования и были направлены на достижение краткосрочных целей. Они были разработаны на 1-2 года. Пренебрежение долгосрочными целями развития и частая практика долгового финансирования совокупного спроса стали основными причинами их фиаско (Олешко А.А., 2010, с. 23-29).

Управление государством предполагает существование задач, которые могут быть решены только на национальном уровне с привлечением централизованных средств и ресурсов. Сюда следует отнести обеспечение территориальной целостности, независимости, создание единой правовой базы, разработку и реализацию государственной внешнеполитической и внешнеэкономической политики, конституционное признание и гарантии основных прав и свобод граждан, принятие и реализацию государственных программ в области науки, культуры, образования,

здравоохранения, социальной защиты, правопорядка и безопасности и т.п. (Крестева Ю. В., 2002, с. 15).

Возможности местного самоуправления позволяют управление теми общественными отношениями, которые имеют свое непосредственное проявление в рамках территориальных громад. Особое значение оно приобретает с распространением кризисных явлений в экономике Украины. Поэтому, основной целью менеджмента видим минимизацию кризисных проблем путем выбора соответствующих форм, методов и средств управления, которые позволят получать определенные гарантии от возможных ошибок и просчетов.

В диагностике кризиса объектом может быть вся экономика страны, ее отдельная отрасль или сложная проблема. Диагностика проблемы - первый шаг на пути ее решения или локализации. Диагноз проблемы в ряде случаев становится процедурой в несколько шагов с принятием промежуточных решений. Диагностирование напрямую связано с такими понятиями, как: прибыль, анализ, прогнозирование и принятие решения.

В теории антикризисного управления подавляющее большинство современных исследователей делает акцент на своевременном выявлении кризиса и применении мер по недопущению возникновения ситуации банкротства, в т.ч. на предприятиях (Иванов Г.П., 1995), (Короткова Э. М., 2000) восстановлении и обеспечении устойчивого положения на рынке и стабильных результатов деятельности (Инякин В., Ляшенко В., Соколова Т., 2000). Другие, абсолютно противоположные взгляды, сосредоточены на ситуации или на выводе из имеющейся кризисной ситуации и предотвращении ее в будущем и отождествляют антикризисное управление и управление в кризисной ситуации (Барановский А., 1996). По нашему мнению управление в условиях кризиса и антикризисное управление должны рассматриваться как частичное и целое. Если антикризисное управление организовано должным образом, кризисные процессы можно предусмотреть и предотвратить их развитие. Наиболее комплексно и обоснованно, с позиций системного подхода, понятие антикризисное управление рассматривают Инякин В., Ляшенко В. и Соколова Т. (Инякин В., Ляшенко В., Соколова Т., 2000).

Поскольку единого подхода к оценке действенности антикризисного управления в условиях децентрализации сегодня еще нет, то мы предлагаем, обобщив взгляды ученых, свой подход.

Как отмечалось, децентрализация это сложный процесс, который законодательно в Украине начался уже давно, но действенные шаги по этому процессу наблюдаются только последних несколько лет. Соответственно, кризисные явления наблюдаются во всех регионах Украины разница лишь в глубине проявлений.

Для исправления ситуации предлагаем оценку действенности антикризисного управления в условиях децентрализации проводить так:

- a. Начать с масштаба оценки (локальный, общий).
- b. Определить область оценок (социальные, экономические, экологические, правовые, организационные и т.д.).
- c. Выбрать период для проведения оценки (периодические, эпизодические и т.д.).
- d. Определить методику оценки (тестовая, графическая, экспертная, расчетная).
- e. Представление результатов (табличная форма, матричная, статистическая, текстовая).

Диагностированию предшествует формулировка проблемы, которую фиксирует функция контроля. После этого осуществляется анализ проблемы, цель которого установить диагноз, то есть выявить реальные расхождения (снижение, повышение, деформации) между оптимальным и фактическим состоянием параметров, жизненно

значимых в конкретной ситуации. После постановки диагноза по его данным принимается управленческое решение по проблеме и, как следствие, метод устранения кризисных явлений.

Контроль может зафиксировать несколько проблем. Задачей аналитиков есть анализ всех проблем, для выявления среди них весомой причины в плане негативного воздействия. После этих процедур начинается исследовательский процесс в форме диагностирования.

Реформа децентрализации принесла много изменений, поэтому оценку действенности антикризисного регулирования проведем в несколько этапов:

Децентрализация носит локальный характер для ОТГ и в целом влияет на конечный результат развития национальной экономики. Новое внедрение реформы децентрализации началось на базе «Стратегии-2020» президента Украины, «Концепции реформы местного самоуправления» и законодательного пакета, наработанного правительством и парламентом.

С 1 января 2018 года в Украине функционирует 665 бюджетов объединенных территориальных громад, которые имеют взаимоотношения с государственным бюджетом. За 2018 год их количество должно составить 1288 бюджетов. Согласно исследованию, значительным стимулом для создания ОТГ в 2016 году стала возможность получения субвенции на формирование инфраструктуры этих громад. Следует отметить, что перейти на прямые межбюджетные отношения с государственным бюджетом, получить финансовую поддержку в виде субвенции в соответствии со статьей 64 Бюджетного кодекса Украины и ст. 10 Закона Украины «О добровольном объединении территориальных громад» могут только громады, границы которых полностью соответствуют границам, определенным перспективным планом. К сожалению, подавляющее большинство ОТГ, образованных в Украине в 2017 году, не соответствуют утвержденному перспективному плану. Такая тенденция касается каждой из областей. Это означает, что при отсутствии механизма признания их способными такие громады могут не выйти в 2018 году на прямые межбюджетные отношения с государственным бюджетом, они не получают средства на выполнение делегированных полномочий по содержанию учреждений образования и здравоохранения и не получают финансовой поддержки в виде субвенции на формирование инфраструктуры (Степанюк Н.А., 2017).

2. Следующим этапом является оценка динамики показателей (экономических, социальных, экологических и т.д.).

Общие экономические, политические, социальные и демографические тенденции, их региональная и локальная специфика сказались на ситуации во всех регионах Украины. Спад производства, закрытие многих предприятий лишили жителей городов и сел рабочих мест, а местные бюджеты - основного источника доходов.

Неблагоприятные условия среды обитания в регионах обусловлены отсутствием системного подхода к их развитию из-за нехватки современных генеральных планов развития городов и сел, а также недофинансирования. Вследствие отсутствия системного подхода развитие коммунальной, социальной, транспортно-дорожной, торговой и бытовой инфраструктуры происходит хаотично, что приводит к несоответствию инфраструктуры растущим потребностям общества.

Итак, рассмотрим экономические показатели, используемые при анализе экономического состояния региона и при разработке стратегий антикризисного управления. Для более детального анализа необходимо различать: аналитические показатели экономического потенциала региона;

показатели уровня социально-экономического развития;
экологические показатели;
показатели состава, структуры и результативности местных бюджетов.

Все эти показатели характеризуют развитие производительных сил региона, прежде всего с количественной стороны. Сюда включаем производственно-экономические результаты, структурные изменения, инвестиционные привлечения, институциональные преобразования, внешнеэкономические показатели, научно-инновационные достижения.

В отличие от экономического потенциала уровень социального развития региона может выражаться через оценку жизненного уровня и социальной обеспеченности населения, демографической ситуации и состояния трудовых ресурсов. Социальное развитие региона характеризует качественное состояние человеческих ресурсов общества.

Исследовать экологическую ситуацию в регионах можно, анализируя показатели, которые характеризуют загрязнение водных объектов сточными водами, объемы выбросов вредных веществ в атмосферу, наличие промышленных токсичных отходов, расходы на капитальный ремонт основных средств природоохранного назначения и текущие затраты на охрану природы.

Уровень финансовой независимости региона характеризует система абсолютных и относительных показателей состава и структуры местных бюджетов, а также социальной результативности бюджета. Определение доходов и расходов в абсолютном и относительном измерениях не позволяет сравнивать бюджеты разных территорий из-за существования различий между ними в формировании доходов, в составе и объемах расходов, вызванных разнообразием природы, климатических условий, разным экологическим состоянием территорий, особенностями расположения административных центров, разными путями сообщения, специализацией регионов, состоянием социальной и бытовой инфраструктуры. Поэтому определяются доходы и расходы местных бюджетов относительно количества населения, проживающего на соответствующей территории. Потенциальные возможности региона по привлечению финансовых ресурсов характеризует налоговый потенциал и **налого способность**. Период исследования выбирается в зависимости от поставленной задачи.

Далее мы используем эконометрический подход к многофакторному оцениванию влияния уровня развития территориальных громад на национальное экономическое развитие с учетом социально-экономического фактора. Различные аспекты социально-экономического развития региона анализируются с целью установления объективного диагноза, на основе которого осуществляется ранжирование регионов по уровню их развития и разрабатывается определенная стратегия и тактика дальнейшего антикризисного регулирования в зависимости от объемов проявления кризисных явлений.

Определяющим показателем экономического развития Украины является валовой региональный продукт (далее ВРП), а показателем социально-экономического развития - социально-экономический потенциал развития громад (местные бюджеты). В зависимости от значения этих индикаторов все регионы Украины можно разделить на три группы: регионы с высоким, средним и низким уровнями социально-экономического развития громад. Но отечественные статистические органы и ученые рассматривают эти классификационные признаки отдельно (Либанова Е.М., Власенко Н.С., Власюк О.С., 2002), что приводит к множественности оценок и определенных практических противоречий и не позволяет выявить закономерности и взаимосвязи внутри групп.

После создания ОТГ важным является налаживание финансово-экономических расчетов. Что касается выполнения плана доходов местных бюджетов и бюджетов ОТГ за 2016 и 2017 годы, то проведенный анализ показывает, что за этот период в общий фонд местных бюджетов (без учета трансфертов) поступило на 37,17% млрд. грн. больше, чем за аналогичный период 2016 года. Больше всего выросли доходы местных бюджетов Киевской - 49,5%, Винницкой - 44,12% и Донецкой областей - 43,7% (табл. 1).

Таб. 1. Справка о выполнении местных бюджетов по доходам (с учетом трансфертов из государственного бюджета), грн. коп

№	Назва территории	Период		% роста
		01.01.2017	01.01.2018	
1)	Винницкая	14304250623,85	20615166446,24	144,12
2)	Волинская	9523077371,44	13628002599,48	143,11
3)	Днепропетровская	32471126074,66	43419231601,6	133,72
4)	Донецкая	17975369119,87	25823686158,55	143,66
5)	Житомирская	11219503409,23	15634155300,09	139,35
6)	Закарпатская	10122146173,46	15634155300,09	138,42
7)	Запорожская	16715292831,16	22271279257,44	133,24
8)	Ивано-Франковская	22271279257,44	16992679035,62	76,30
9)	Киевская	17447910261,51	26078589833,78	149,47
10)	Кировоградская	8810661450,25	12125792855,84	137,63
11)	Луганская	6353750484,42	8033438572,46	126,44
12)	Львовская	23347625684,46	32088418911,92	137,44
13)	Николаевская	9932214138,48	13348162514,26	134,39
14)	Одесская	20779863682,12	29215550344,63	140,60
15)	Полтавская	14699629053,78	20214430485,18	137,52
16)	Ровенская	10439509103,93	14868309716,26	142,42
17)	Сумская	10372438780,95	13956630179,38	134,55
18)	Тернопольская	9347209955,09	12631848640,09	135,14
19)	Харьковская	22912860704,38	31162057111,38	136,00
20)	Херсонская	8564176827,18	11672050109,85	136,29
21)	Хмельницкая	11527955319,41	16168430243,83	140,25
22)	Черкасская	11497897965,83	16044527127,43	139,54
23)	Черновицкая	7625650524,13	10228252614,95	143,42
24)	Черниговская	9133866311,7	13100175693,12	126,32
25)	г. Киев	38602051714,3	48761660753,06	126,32
26)	Всего	366040633852,3	502093923187,03	137,17

Источник: (Государственное казначейство Украины, 2016).

Методически группировка регионов по уровню социально-экономического развития территориальных громад (далее СЭРТГ) включает определенный алгоритм. Для нашего исследования были классифицированы регионы Украины (без учета городов Киев, Севастополь и АРК Крым). Одновременно за двумя признаками методом k-средних пакета *Statistica* проведен дискриминантный анализ данной классификации на предмет адекватности ее применимости. Основным преимуществом данного метода

является то, что он не имеет ограничений на количество объектов и показателей и позволяет получить непересекающиеся кластеры. Для подтверждения устойчивости состава выделенных кластеров вместе с пространственной кластеризацией мы провели динамическую кластеризацию. За результатами получили, что сама дифференциация регионов Украины наблюдается по уровню ВРП, тогда как по уровню СЭРТГ она значительно меньше.

Таб. 2. Кластеры регионов по уровню ВРП и СЭРТГ

Кластер 3 (высокий), Область	Кластер 1 (средний) Область	Кластер 2 (низкий) Область
Днепропетровская, Запорожская, Киевская, Львовская, Одесская, Харьковская	Винницкая, Ивано-Франковская, Донецкая, Николаевская, Сумская, Хмельницкая, Черкасская, Полтавская	Волынская, Житомирская, Закарпатская, Кировоградская, Луганская, Ровенская, Тернопольская, Херсонская, Черновицкая, Черниговская

Источник: построено автором с помощью ПП Statistica

Для проверки применимости такой классификации для проведения оценки действенности внедрения антикризисных мер и для определения уровня социально-экономического развития регионов в Украине в контексте социально-экономического развития ОТГ был проведен дискриминантный анализ с переменными, отражающими уровень развития и результативность деятельности менеджеров территорий, структуру занятости в регионе и уровень экономического развития каждого региона. Основной целью дискриминантного анализа является нахождение линейных комбинаций переменных, которые оптимально разделят группы объектов:

$$h_k = b_0 + \sum_{n=1}^N b_n Y_n$$

где:

h_k – значение функции классификации для k-го класса (кластера);

b_n – дискриминирующие коэффициенты (дискриминирующие веса);

Y_n – предикторы.

Построенная классификационная матрица показывает, что распределение регионов на группы по значению ВРП и СЭРТГ достаточно точно отражает уровень экономического развития регионов в разрезе социально-экономического развития территориальных громад (процент корректно классифицированных объектов во всех группах / кластерах составляет 100%) (табл. 3).

Таб. 3. Классификационная матрица

	Percent - Correct	Кластер 1:1 - p=0,26087	Кластер 2:2 - p=0,39130	Кластер 3:3 - p=0,34783
Кластер 1:1	100,0000	6	0	0
Кластер 2:2	100,0000	0	10	0
Кластер 3:3	100,0000	0	0	8
Total	100,0000	6	10	8

Источник: построено автором с помощью ПП Statistica

При условии того, что вероятность классификации выбрана одинаковая для всех групп, функции классификации регионов Украины по основным показателям социально-экономического развития территориальных громад отражены в эконометрической модели. Она является уравнениями, которые являются линейными комбинациями

начальных признаков и оптимально разделяют рассматриваемые регионы по уровню социально-экономического развития с учетом влияния на него стадии развития территориальных громад (табл. 4) и имеют вид:

$$\text{Кластер со средним уровнем} = -1296,26 + 0,45Y_1 + 0,39Y_3 + 0,03Y_4 - 122,47Y_5 + 1,38Y_6 + 46,64Y_7 - 0,02Y_8 - 6,1Y_9 - 49,66Y_{10} + 11,55Y_{11} + 9,57Y_{12} - 1,71Y_{13} + 53,8Y_{14} - 37,23Y_{15} - 75,99Y_{16}; \quad (1)$$

$$\text{Кластер с низким уровнем} = -1042,2 + 0,37Y_1 + 0,43Y_3 + 0,01Y_4 - 166,68Y_5 + 0,41Y_6 + 61,31Y_7 + 0,01Y_8 - 5,27Y_9 - 44,96Y_{10} + 11,44Y_{11} + 7,09Y_{12} - 1,42Y_{13} - 44,75Y_{14} - 29,8Y_{15} - 49,1Y_{16}; \quad (2)$$

$$\text{Кластер с высоким уровнем} = -1595,78 + 0,36Y_1 + 0,35Y_3 + 0,02Y_4 - 98,42Y_5 - 2,09Y_6 + 36,29Y_7 - 0,02Y_8 - 4,68Y_9 - 38,28Y_{10} + 11,44Y_{11} + 7,09Y_{12} - 1,42Y_{13} - 44,75Y_{14} - 29,8Y_{15} - 49,1Y_{16}; \quad (3)$$

Приведенные уравнения получены на основе расчетов с использованием ПП Statistica по данным региональной статистики Государственной службы статистики Украины. К дискриминирующей модели с 56-ти исходных переменных, которые отражают уровень развития территориальных громад в регионах, структуру занятости и экономические результаты региона вошли только 16 значимых факторов (табл. 4).

Таб. 4. Таблица коэффициентов классификационных функций классов/кластеров

Обозначение	Переменная	G_1:1 p=0,26	G_2:2 - p=0,39	G_3:3 - p=0,34
Y1	Количество предприятий на территории	0,45	0,37	0,36
Y2	Общий объем инновационных расходов	-0,00	-0,00	-0,00
Y3	Средняя заработная плата	0,39	0,35	0,43
Y4	Валовая добавленная стоимость в фактических ценах на одного человека, грн.	0,03	0,02	0,01
Y5	Социальный результат бюджета	-122,47	-98,42	-166,84
Y6	Удельный вес собственных доходов	1,38	2,09	0,41
Y7	Расходы бюджета	46,64	36,29	61,31
Y8	ВРП в фактических ценах в расчете на одного человека, грн.	-0,02	-0,02	0,01
Y9	Уровень безработицы	-6,11	-5,27	-4,68
Y10	Уровень использования налоговых поступлений	-49,66	-44,96	-38,28
Y11	Реальный располагаемый доход населения	11,55	11,44	7,24
Y12	Удельный вес неналоговых поступлений	9,57	7,09	14,90
Y13	Обеспечение жильем на душу населения	-1,71	-1,42	-2,80
Y14	Доходы бюджета	53,83	44,75	68,41
Y15	Нагрузка на одно свободное рабочее место	-37,23	-29,85	-46,15
Y16	Потребность работодателей в работниках (тыс. человек)	-75,99	-49,13	-114,70
	Constant	-1296,26	-1042,26	-1595,78

Источник: построено автором с помощью ПП Statistica

Полученные результаты дают основания утверждать, что экономическое развитие регионов в значительной степени зависит от показателей развития территорий и, соответственно, структуры поступлений на содержание ОТГ.

В связи с тем, что дискриминирующие функции были определены по выборочным данным, они нуждаются в проверке статистической значимости.

Определяющим для дискриминантного анализа является проверка гипотезы об отсутствии различий между групповыми средними основных показателей, которые выбраны для анализа экономического развития регионов Украины. Проверку гипотезы проведено при использовании статистики Уилкса, где критерием дискриминации использовано лямбду Уилкса (табл. 5).

Таб. 5. Критерии статистической значимости дискриминантных функций

Переменная	Wilks' Lambda	Partial Lambda	F - (2,5)	p-value	Toler.	1-Toler (R-Sqr.)
Количество предприятий на территории	0,003	0,721	0,968	0,441	0,050	0,950
Общий объем инновационных расходов	0,003	0,602	1,655	0,281	0,298	0,702
Средняя заработная плата	0,003	0,635	1,435	0,322	0,144	0,856
Валовая добавленная стоимость в фактических ценах на одного человека, грн.	0,003	0,551	2,040	0,225	0,002	0,998
Социальный результат бюджета	0,014	0,142	15,167	0,008	0,004	0,996
Удельный вес собственных доходов	0,002	0,973	0,069	0,934	0,025	0,975
Расходы бюджета	0,009	0,210	9,418	0,020	0,016	0,984
ВРП в фактических ценах в расчете на одного человека, грн.	0,004	0,434	3,255	0,124	0,002	0,998
Уровень безработицы	0,003	0,638	1,418	0,325	0,118	0,882
Уровень использования налоговых поступлений	0,004	0,458	2,959	0,142	0,092	0,908
Реальный располагаемый доход населения	0,003	0,549	2,053	0,223	0,062	0,938
Удельный вес неналоговых поступлений	0,005	0,401	3,737	0,102	0,010	0,990
Обеспечение жильем на душу населения	0,004	0,521	2,302	0,196	0,082	0,918
Доходы бюджета	0,006	0,318	5,367	0,057	0,009	0,991
Нагрузка на одно свободное рабочее место	0,006	0,343	4,779	0,069	0,020	0,980
Потребность работодателей в работниках (тыс. человек)	0,003	0,592	1,725	0,269	0,093	0,907

Источник: построено автором с помощью ПП Statistica

Частичная лямбда Уилкса (Partial Lambda) используется для оценки одиночных вкладов соответствующих переменных в дискриминации между совокупностями. Здесь наоборот, от показателя лямбды Уилкса больший одиночный вклад переменной в степень дискриминации определяется соответствующим большим значением частичной лямбды Уилкса. Так, наибольшими уровнями вкладов в степень дискриминации характеризуются переменные: количество предприятий на территории; удельный вес собственных доходов; уровень безработицы.

Для определения природы дискриминации основных показателей для развития регионов Украины и развития предпринимательства был проведен канонический анализ

предложенной кластерной модели. А именно, определение показателей, которые влияют на результат кластеризации регионов Украины.

Канонический анализ позволяет исследовать взаимосвязь между двумя наборами переменных, то есть оценить уровень канонической корреляции, которая основывается на анализе канонических дискриминантных функций, так называемых канонических корней, - линейных комбинаций дискриминантных переменных. Максимальное количество дискриминантных функций определяется количеством классов без единицы, что позволило в работе определить каноническую модель с двумя каноническими корнями. Стандартизированные коэффициенты (которые относятся к нормируемым переменным, позволяют анализировать сравнение масштабов) канонической дискриминации этих корней, представлены в табл. 6.

Таб. 6. Стандартизированные коэффициенты

Переменная	Root 1	Root 2
Количество предприятий на территории	0,236297	-2,58152
Общий объем инновационных расходов	1,11176	-0,371350
Средняя заработная плата	-1,1731	-1,18877
Валовая добавленная стоимость в фактических ценах на одного человека, грн.	7,333	-14,3619
Социальный результат бюджета	13,7071	5,28956
Удельный вес собственных доходов	0,88038	0,611804
Расходы бюджета	-6,13931	-4,023
ВРП в фактических ценах в расчете на одного человека, грн.	-12,372	14,3433
Уровень безработицы	-0,37010	1,87720
Уровень использования налоговых поступлений	-0,769338	2,53212
Реальный располагаемый доход населения	1,8969252	-2,10922
Удельный вес неналоговых поступлений	-7,44001	-1,79405
Обеспечение жильем на душу населения	2,3829252	-0,48909931
Доходы бюджета	-7,926379	-4,1658406
Нагрузка на одно свободное рабочее место	4,599929	3,8138146
Потребность работодателей в работниках (тыс. человек)	1,8230672	1,161996
Eigenval	87,27090	4,9276
Cum.Propr	0,95	1

Источник: построено автором с помощью ПП Statistica

Как видно из таблицы, первая дискриминирующая функция (корень 1) является статистически значимой (собственно значение равно 87,27) и наиболее нагруженной по величинам: социальный результат бюджета (13,7071); ВРП в фактических ценах в расчете на одного человека, грн. (-12,37); нагрузка на одно свободное рабочее место (4,6); доходы местного бюджета (-7,926); расходы бюджета (-6,139).

Кроме того, кумулятивная доля дисперсии, которая описана первой функцией, составляет 87%, что указывает на большую значимость первой функции по сравнению со второй. Хотя дискриминирующая мощность (Cum.Propr) в двух функций почти 100%. Оценку взносов канонических корней на уровень статистической значимости модели проведено по критерию χ^2 (Дж.-О. Ким, 1989). Результаты оценки представлены в табл. 7.

Таб. 7. Взносы канонических корней на уровень статистической значимости модели

Chi-Square Tests with Successive Roots Removed (Spreadsheet168)						
	Eigen- - value	Canonicl - R	Wilks' Lambda	χ^2	df	p-value
0	87,27090	0,994319	0,001911	78,25053	32	0,000010
1	4,92767	0,911756	0,168700	22,24539	15	0,101529

Источник: построено автором с помощью ПП Statistica

Полученный результат свидетельствует о значительном уменьшении уровня статистической значимости канонической модели в условиях пошагового удаления из нее канонических корней. Так, первая строка содержит результаты значимости в условиях учета всех корней. Вторая строка информирует о падении уровня статической значимости модели (по критериям *Canonicl - R*; χ^2) в условиях удаления из нее одного из корней. Матрица факторной структуры, определяющей корреляции между переменными и дискриминирующими функциями, представлена в табл. 8.

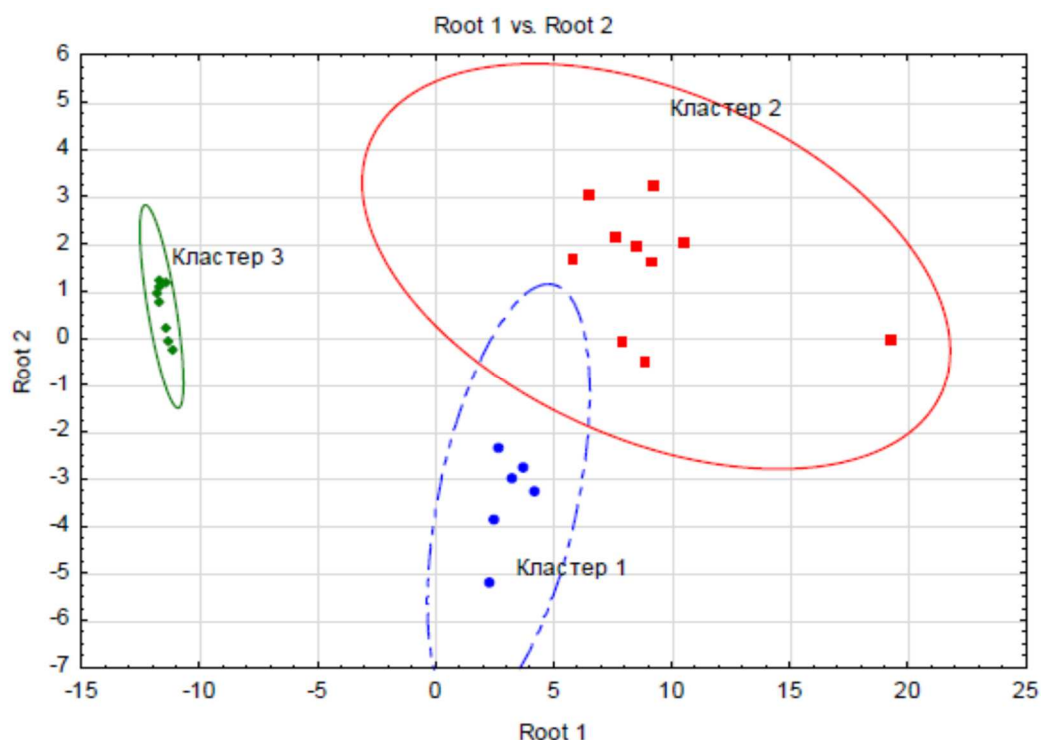
Таб. 8. Матрица факторной структуры

Переменная	Root 1	Root 2
Количество предприятий на территории	-0,201	0,0937
Общий объем инновационных расходов	-0,070	-0,198
Средняя заработная плата	-0,130	0,004
Валовая добавленная стоимость в фактических ценах на одного человека, грн.	-0,092	-0,069
Социальный результат бюджета	-0,110	0,0597
Удельный вес собственных доходов	-0,149	0,0227
Расходы бюджета	-0,143	0,0410
ВРП в фактических ценах в расчете на одного человека, грн.	-0,102	-0,064
Уровень безработицы	-0,144	0,0747
Уровень использования налоговых поступлений	-0,156	0,166
Реальный располагаемый доход населения	0,013	-0,121
Удельный вес неналоговых поступлений	-0,11	0,0261
Обеспечение жильем на душу населения	0,083	-0,026
Доходы бюджета	-0,13	0,089
Нагрузка на одно свободное рабочее место	-0,11	0,109
Потребность работодателей в работниках (тыс. человек)	-0,08	0,09

Источник: построено автором с помощью ПП Statistica

Чтобы определить вклад каждой дискриминирующей функции в распределение регионов между группами по уровню СЭРТГ и ВРП (высокий - низкий), построена диаграмма рассеяния канонических значений (рис. 1).

Рис. 1. Диаграмма рассеяния канонических значений



Источник: построено автором с помощью ПП Statistica

Диапазон рассеивания значений дискриминирующей функции для группы регионов с высоким уровнем ВРП и СЭРТГ является небольшим (кластер 3), что свидетельствует о незначительных различиях между регионами этой группы по анализируемым показателям. Расстояние между полученными кластерами является значительной. Итак, кластеры, отнесены к разным группам по значениям ВРП и СЭРТГ, существенно отличаются между собой как по уровню социально-экономического развития, так и по степени развития территориальных громад, что подтверждается различными аналитическими видами дискриминирующих функций.

В результате использования эконометрического подхода к исследованию особенностей регионального развития территориальных громад было выделено степень социально-экономического развития регионов Украины. Этот научный подход позволяет идентифицировать группы регионов, которые схожи факторной структурой вышеупомянутых экономических процессов.

Результаты исследования можно использовать в координации региональных стратегий экономического развития и принятия решений по государственному стимулированию определенных регионов в аспекте поощрения активизации развития самоуправления по конкретным критериям. Кроме того, такой подход позволяет идентифицировать региональные структуры по признакам социальных, экономических и экологических процессов, а также строить комплексные рейтинги регионов в зависимости от цели рейтингования и оценки действенности проведенных антикризисных мер или разработки стратегии антикризисного управления.

Относительно минимизации влияния кризиса на социально-экономическую сферу государства отдельные авторы выделяют следующие направления:

Умеренная монополизация экономики путем усиленного вмешательства государства в экономические процессы, возникновение «государственного капитализма» или «государственного социализма».

Преодоление технологического разрыва через опережающее инновационное развитие, рост добычи полезных ископаемых, открытие новых рынков.

Частичное экономическое влияние государства на рыночную экономику (прежде всего бюджетно-налоговую и денежно-кредитную политику).

Экспорт кризиса внешнеэкономическим или военными методами. Он используется, когда исчерпаны другие направления или параллельно с ними.

Приоритетными направлениями для Украины выступает второе и третье из перечисленного. Они как раз имеют прогрессивный характер, не вызывают внутреннего и внешнего напряжения, способствуют созданию новых рабочих мест и развитию передовых отраслей экономики, а также уменьшению социальной напряженности среди населения и негативных проявлений в обществе.

ВЫВОДЫ

Проведенное нами исследование доказало, что все территориально-административные единицы в Украине имеют потребность в глубокой социально-экономической модернизации, в основе которой решение трех взаимосвязанных проблем: модернизации государственной экономической политики, реорганизации производственной и технологической базы экономики, совершенствование социальной системы защиты населения. Но прежде всего нужна сама антикризисная программа государства, которая должна предусматривать не радикальное изменение нынешней системы государственного управления, а использовать уже существующие институты в государстве. Выработка антикризисной программы и ее внедрение может идти параллельно и одновременно. Кризисные явления в Украине стали фактором изменений для политической и экономической системы, поскольку глубокий экономический кризис спровоцировал и политический кризис, который привел к смене власти и изменениям в Конституции Украины. Главным есть своевременное и оперативное реагирование на кризисные угрозы и вызовы, стоящие перед государством. Комплекс действий государства по предотвращению кризиса должен иметь взвешенный и постоянный характер.

Для дальнейших исследований следует рассчитать степень проявления кризисных явлений в каждом из кластеров. Важным будет определить основные показатели, которые влияют на этот процесс и разработать систему антикризисных инструментов.

Исследовано состояние антикризисного регулирования социально-экономического развития территорий в Украине. Рассмотрены подходы к оценке кризисов в Украине. Предложена методика оценки действенности антикризисного управления в условиях децентрализации. Проведена группировка регионов по уровню социально-экономического развития территориальных громад методом k-средних пакета Statistica. Построенная классификационная матрица отражает уровень экономического развития регионов в разрезе социально-экономического развития территориальных громад. В результате использования эконометрического подхода к исследованию особенностей регионального развития территориальных громад было оценено степень социально-экономического развития регионов Украины.

Ключевые слова: антикризисное регулирование, антикризисное управление, социально-экономическое развитие, территориальные громады.

ЛИТЕРАТУРА

- Василенко В. О. (2003). Антикризисное управление: учеб. пособие, Киев: ЦУЛ, 504 с.
- Шарий В. И. (2006). Антикризисные технологии как механизм реализации целей государственного управления: автореф. Киев: НАДУ, 17 с.
- Олешко А. А. (2010). Антикризисные программы и планы национальных хозяйств: особенности реализации и первые результаты. Экономика и государство, 1, с. 23-29.

- Крестева Ю. В. (2002). Институт местного самоуправления в Украине: автореф. Львов, 18 с.
- Иванов Г. П. (1995). Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению. Москва: Закон и право, ЮНИТИ.
- Короткова Э. М. (2000). Антикризисное управление. Москва: ИНФРА-М, 432 с.
- Барановский А. (1996). Международная экономическая безопасность. Финансовая Украина. 6 февр.
- Инякин В., Ляшенко В., & Соколова Т. Украинский путь развития малых предприятий. Экономический журнал, 6.
- Степанюк Н.А. (2017). Подходы к формированию межбюджетных отношений как составляющей развития национальной экономики. Вестник Волынского института экономики и менеджмента, 20, с. 101-109.
- Либанова Е.М., Власенко Н.С., & Власюк О.С. (2002) Человеческое развитие регионов Украины: методика оценки и современное состояние. Киев: СПД Савчина, 123 с.
- Справка об исполнении местных бюджетов по доходам (без учета межбюджетных трансфертов). (2016). Государственное казначейство Украины. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.treasury.gov.ua/main/uk/publish/category?cat_id=23596&page=0.

EVALUATION OF ANTI-CRISIS REGULATION BY SOCIAL-ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE TERRITORIES

SUMMARY

It has been investigated anti-crisis regulation social and economic development of Ukrainian territories. It has been considered approaches to assessing crises in Ukraine. It has been proposed methodology for assessing the effectiveness of anti-crisis management in the context of decentralization. It has been carried out a grouping of regions according to the level of social and economic development of territorial communities by the method of k-medium package Statistica. The constructed classification matrix reflects the level of economic development regions in the context of the socio-economic development of territorial communities. As a result, it has been assessed using the econometric approach to the study of the peculiarities of regional development territorial communities, the degree of social and economic development of the Ukrainian regions.

IDENTIFICATION OF INCOMPATIBILITIES IN THE SOLDERING PROCESS IN AUTOMOTIVE COMPANY

INTRODUCTION

Identification of incompatibilities in the production and mismatches in the internal transport process on the soldering line is the purpose of that chapter. In particular, the problem of inter-departmental transport occurring between workplaces and intermediate area in the soldering process will be outlined, as well as problems resulting from assembly of parts on the discussed line. The cause of the discrepancies generated in the process will be identified. It is assumed that the elimination of the discussed reasons will not only affect positively the quality of the manufactured components but will also reduce the amount of downtime in the production process at the discussed department. It is expected that the introduction of the proposed changes will contribute to the reduction of quality costs incurred during the production of the analyzed product. The next step is to develop corrective or preventive actions.

1. THE AIM OF THE CHAPTER

At the present time the organization is required to well and quickly adapt themselves to both new market economy and higher quality services and products. In consequence the general costs of the company often are being risen. Therefore, the organizations aim to optimize the processes and on the other hand the organization is doing everything possible to reduce its costs. It is especially vital to reduce the quality costs (Rodo W. (2018) pp. 121); Bosyi D. & Sablin O. (2017) pp.61). These costs occur in every branch of industry and in the process of providing services. Technical faults are the most frequent reasons for generating too high quality costs. Consequently, the elimination of technical faults allows to reduce the total costs of the organization (Doktor, J.,(2017) pp.18; Gembalska-Kwiecień, A. (2017) pp 430; Gembalska-Kwiecień, A. (2017) pp. 22 ; Łuczak J. & Wolniak R. (2015) pp 237; Skotnicka-Zasadzień B. (2014) pp.20, Skotnicka-Zasadzień B. & Masoń P. (2016) pp. 328)

The first step in the reduction of the quality costs is identification of incompatibilities in the soldering process. These incompatibilities contribute to production downtime, affect: the amount of repaired or scrapped parts, the number of complaints, the use of materials and equipment, tools and machines and additionally may extend the working time of employees, etc. The later any incompatibility is identified, the higher costs of the organization, therefore it is vitally important to identify and determine what had caused that incompatibilities. The next step in the process is to spring into suitable corrective or preventive actions (Skotnicka-Zasadzień B., Wolniak R. & Zasadzień M. (2017) pp. 240-245.)

The main purpose of the article is to identify the incompatibilities in the manufacturing process and internal transport on the soldering line. The article presents particularly a problem of inter departmental transport between workstations in the soldering process, as well as problems that result of the assembly of the elements on the analyzed line. Subsequently, the causes of the incompatibilities generated in the soldering process will be identified.

It is believed that the elimination of these causes of the incompatibilities will not only affect positively the quality of the manufactured components but will also reduce the amount of downtime in the production process at discussed department (Doktor J. (2017) p.23, Sułkowski M.& Wolniak R. (2018) p.10, Szczucka Lasota B., Wolniak R. (2017). p 442, Szczucka Lasota B., Wolniak R. (2017). 430, Wolniak R. (2013) 524-534, Wolniak R. (2014). 158)

It is expected that the introduction of the proposed changes will make a significant contribution to reduction of the quality costs of the production of the analyzed product.

2. SUBJECT OF ANALYSIS - SOLDERING PROCESS

The soldering process of the printed plate with the motor was analyzed. The process consisted of 11 operations. The name of the operation and its number are given in Table 1.

Tab. 1. The operations in the soldering process

The name of the operation	The number of the operation
Downloading and loading elements	O1_CZ
Flux dispensing	O2_CT
Heating of terminals	O3_CNT
Soldering	O4_CL
Verifications	O5_KW
Visual control	O6_KW1
Silicon dosing	O7_CDS
Thermoactive paste dosing	O8_CDPT
The final inspection and assembly of the cover	O9_KO/CMP
Tightening the cover	O10_CDP
Unloading of parts into a buffer (BUFOR).	O11_CB

Source: Own work

All operations take place in the ESD zone. The ESD zone prevents the electrostatic charges from passing on components. There are two twin production threads in the analyzed zone. The data given in the article refer to the first thread. Three operators work on the soldering line. Other stations are fully automated. The transporting operation of components to the soldering process and then the transporting operation of finished products is made by the buffer trolleys (Fig.1 a-b). In addition, manual transport occurs between the soldering line and the testing machine. The remaining transport on the analyzed soldering line is fully automated.

3. RESEARCH METHOD

The production process of car elements on the soldering was being observed for three months. During this time, each incompatibility that took place on each of the 11 operations was recorded. Identified incompatibilities had considerable influence over the quality of final product as well as downtime of machinery and equipment during production. Identified incompatibilities were then divided into some groups and for each of stage were established so-called critical incompatibilities. It was determined which of these incompatibilities were

responsible for almost 80% of financial losses on the soldering line. In the first place, the corrective actions were taken for the critical incompatibilities, taking results of ISHIKAVA' or 5 WHY analyses into account. Next, the teams responsible for corrective actions were established after investigating the causes of incompatibilities. Some of the activities have already been applied in the organization, others will be implemented later.

4. RESULTS OF ANALYSIS

A detailed analysis of the data from the process of soldering line allowed to state that for 3 months as much as 1700 incompatibilities were identified (tab.2) in 11 both assembly and control operations and 236 incompatibilities were related to internal transport in the analyzed department.

Tab. 2. The registered incompatibilities in 11 operations

The number of the operation	The number of the incompatibilities	Types of incompatible groups
O1_CZ	192	lack of elements, damaged plug, ESD damaged printed plate (CCA), element incorrectly set, damaged joints
O2_CT	123	insufficient amount of fluxing agent, excessive amount of flux, polluted plate, incorrect location of the fluxing agent, severe damage of plate, no flux.
O3_CNT	35	burnt flux or low temperature
O4_CL	353	polluted solder, cold solder, no solder, damaged plate, solder in the wrong place, polluted solder joint, improper solder, excessive solder, insufficient solder.
O5_KW	40	rejecting a good element or accepting the wrong element
O6_KW1	103	rejecting a good element, accepting the incompatible element, no solder, polluted solder, solder in the wrong place, insufficient solder, cold solder, omitting the correction operation, no vision control.
O7_CDS	112	insufficient amount of RTV, excessive amount of RTV, incorrect location or lack of RTV
O8_CDPT	248	lack of full covering of plate, time exceeded, too much dose of gap filler, too small gap filler, omitted operation, damaged plate, excessive pollution, incorrect proportions of ingredients, inaccurate mixing of ingredients, rejection of the good part; acceptance of the incompatible element
O9_KO/CMP	253	damaged seal surface of the cover, improper model of cover, lack of cavity, blurred RTV, blurred gap filler, too high or too low screw tightening moment, too large or too small screw tightening angle, lack of signal from pin sensor or lost pins
O10_CDP	225	too high or too low screw tightening moment, too large or too small screw tightening angle, damage to elements, damage to the plug, damage to the pins of the plug, incorrect storage of elements
O11_CB	66	damage to elements during transportation by buffer trolley
SUM	1744	

Source: Own work

The incompatibilities determined for each stage have been divided into some groups. For O1_CZ operation were identified 192 incompatibilities which were then classified into 6 groups (Table 2). Most incompatibilities were directly related to improper setting of elements. In this

group as many as 94 incompatible elements were confirmed. It is about 49% of all incompatibilities which were determined for analyzed operation. The next incompatibilities were related to damage to the manufactured elements, mostly damage to the plugs and the plugs pin supplied to the process. These elements are controlled before transportation to the analyzed production line, so it can be assumed that damage of those elements result of internal transport in the analyzed department. Careful observation of the process suggests that delivery of elements to the production station is not a smooth operation. The basic incompatibilities include: a frequent fastening the trolleys together and then, the problem of their disconnection by operators. An uncontrolled jerk in order to separate buffer trolleys provokes the movement of elements which are transported by the trolley. As a result, the elements which stand out beyond the frame of the buffer trolley were damaged. This problem is the source of quite significant financial losses for the company, because in the groups: damage to the plug, damaged joints, missing part, a total of 89 events were recorded. It is about 45% of all incompatibilities determined at the first stage of production. On the other hand, for the O2_CT operation, the most important group of incompatibilities resulted from wrong location of the fluxing agent. This group constituted up to 70% of all determined incompatibilities for the analyzed operation. Two groups of incompatibilities were classified for the O3_CNT operation, although all incompatible groups were associated with incorrect temperature of the process. The process temperature was too low or too high in 19 cases. The results of the observation confirm that the **solder connections** were in the wrong places. These critical incompatibilities were noticed for stages O4_CL and O6_KW1 and they are the most frequently incompatibilities recorded in these operations. There were noticed as many as 102 incompatibilities in this group for O4_CL operation and 95 incompatibilities for O6_KW1 operation for three months of observation. A detailed analysis of the process makes it possible to conclude that the incompatibilities relate not only to material defects but also to the incompatibilities in the control station of elements. For the O5_KW operation, as many as 2 groups of incompatibilities were defined. In the first of these groups, one incompatibility was defined and in the second group as many as 39 incompatibilities were accepted. Similarly, in the O8_CDPT operation, the most frequent incompatibilities were related to the acceptance of the incompatible elements. In addition, the analysis of incompatibilities made it possible to conclude that the critical incompatibility for the stage:

- O7_CDS resulted from an incorrect RTV position (26 incompatible elements)
- O9_KO / CMP resulted from lack of signal from pin sensors (142 incompatibilities identified).

For operations O10_CDP and O11_CB, it was found that critical incompatibilities are related mainly to the internal transport in the department but not the assembly operations. First of all, there were registered 55 events resulted from incorrect storage of elements. These elements like for example: plugs or pins of the plugs could then be damaged as a consequence of falling from height.

One group of incompatibilities was classified at the last stage of the process (operation O11_CB). It resulted from damage to the manufactured elements during transportation by buffer trolley. The principle of transport is similar as in the case of delivering of elements for production.

The events recorded are: a frequent fastening the buffer trolleys, pulling trolleys to each other, moving items on the trolley and damaging elements which stand out beyond the frame of trolley frame.

5. ANALYSE 5 WHY

For the incompatibilities that were considered as critical, analyse "5 WHY" was carried out for respective operations of production (Tab. 3).

Tab. 3. Analyse 5 WHY

Number of the operation	Critical incompatibility	Analyse 5 WHY
O1_CZ	element incorrectly set – n1	Why? Because it was mounted by the machine like that Why? Because there are no exact measuring instruments of distance
	damaged joints, plugs, element– n2	Why? Because the elements stand out beyond the frame of trolley during transport Why are they standing out? Because they are moving on wheelchairs Why? Because the trolley are pulled and jerked by the operators Why are they jerked? Because the trolley have holes and easy fasten together
O2_CT	incorrect location of fluxing agent	Why? Because the elements in operation O1 were incorrectly set Why? Because they were set by the machine like that Why? Because there are no exact measuring instruments of distance
O3_CNT	improper temperature	Why was temperature incorrect? Because it was improper set Why? Because the pyrometer was not calibrated Why? It was not in the instruction
O4_CL	solder in the wrong place	Why? Because it was made on a faulty machine. Why? Because of defect and elevation of cover Why? Because the machine was not inspected Why? There were no instructions or tasks
O5_KW	acceptance of improper element	Why? The machine has been incorrectly configured Why? There was a new employee and there was no exact instruction
O6_KW1	solder in the wrong place	Why? Because the elements were incorrectly set in the previous operation Why? Because they were set by machine like that? Why? Because there are no exact measuring instruments of distance
O7_CDS	improper position of RTV	Why? Because the elements were improper set in the previous operation Why? Because they were set by machine like that Why? Because there are no exact measuring instruments of distance
O8_CDPT	acceptance of improper element	Why? Because it was accepted by machine Why? Because the settings of the vision system were not checked Why? Because there was no instruction to do it
O9_KO/CMP	lack of signal from pin sensor	Why? Pollution of sensors with silicone

O10_CDP	damaged elements, damaged plugs, damage to the pins of the plug	Why? Because elements are falling Why? Because elements are incorrectly put away
	incorrect storage of elements	Why? Because there is not enough space in the post-load station Why? Because there is not enough space in the post-load station Why? Because it is impossible to put a widest table between the machines
O11_CB	damage to elements during transportation by buffer trolley	Why? Because the elements stand out beyond the frame of trolley during transport Why are they standing out? Because they are moving on wheelchairs Why? Because the trolley are pulled and jerked by the operators Why are they jerked? Because the trolley have holes and easy fasten together

Source: Own work

As a result of the analysis, four main reasons for generating incompatibilities on the soldering line were found. These reasons are related to:

- a) the lack of sufficiently written instructions
- b) incorrect construction of buffer trolleys
- c) lack of distance sensors
- d) lack of space in the post-load station

These reasons determine almost 80% of the quality costs resulting from the noted incompatibilities. First of all, they result in a slower working time, improperly carried out subsequent operations, admission of an incompatible element for further production. It should be emphasized that the later a non-compliance is identified, the higher the costs incurred by the employer. The most significant consequences of the identified incompatibilities for individual production stages are presented in Table 4.

Tab. 4. The most important consequences of the identified incompatibilities

Number of the operation	Numer of incompatibility	Consequence of the identified incompatibilities
O1_CZ	N1/2018	Slow working time, incorrect soldering, incorrect gap filler and silicone orientation, the possibility of stopping the process and breaking the needle, as well as adjusting the soldering robot and tip, damage to the CCA
	N2/2018	Damage of the plug, various connections, parts, disruptions in the later stages of the processes, part rejected, loss of secondary functions, loss of assistance
O2_CT	N3/2018	Process interruption, final function failure, short circuit in the PCB, dendritic increase, loss of the basic function, loss of assistance, loss of directional control
O3_CNT	N4/2018	Sending parts to the analysis center, stopping production, losing basic functions, loss of assistance
O4_CL	N5/2018	Incorrect solder joint, AOI failure, improper functional test, serious interference, loss of basic function, loss of assistance, no directional control
O5_KW	N6/2018	Failure of the final test, loss of basic functions, loss of assistance, serious abnormalities
O6_KW1	N7/2018	Incorrect final test, basic functions, loss of support, necessity of correction
O7_CDS	N8/2018	Incorrect leak test, water leak, loss of basic functions, loss of assistance (this may affect the safe exploitation of the vehicle)
O8_CDPT	N9/2018	Loss of basic functions, loss of support
O9_KO/CMP	N10/2018	Small mismatches, the pallet does not move further
O10_CDP	N11/2018	Parts fall, probe housing damage, socket damage
	N12/2018	Incorrect deposition of parts
O11_CB	N13/2018	The rejected part, disturbances in the further stages of the process, loss of secondary functions, loss of support

Source: Own work

The analysis of the data contained in the table allows to conclude that the cost of quality in this case is primarily the cost of: scrapping parts, batching materials, costs of machine and equipment downtime, increased production costs (energy, time, materials for re-execution of parts), etc. It was necessary to develop corrective actions.

As a result of the brainstorming team's work, corrective actions were determined, which should be introduced by the end of the month (Table 5). The quality department is responsible for these tasks.

Tab. 5. Revise actions taken by quality department

Number of incompatibilities	Revise actions taken by quality department
N4/2018	Adding (to the instructions) actions related to the calibration of the pyrometer
N5/2018	Instruction correcting, actions adding
N6/2018	Instruction correcting, actions adding
N9/2018	Improving the settings of the video system, actions adding into instruction, adaptation to the instruction

Source: Own work

As the next steps, the introduction of cameras and sensors to the production line was established. According to the adopted schedule, the time of introducing changes is planned for a period of eight to twelve months. The change is related to the appointment of a team of engineers and technicians who have to choose the right sensors, install the tooling and synchronize them with the machines. The undertaking requires the purchase of appropriate equipment (table 6). Supervision will be carried out by the head of the UR department (maintenance). It is estimated that the purchase and installation costs will be returned after one year of use. For the non-compliance group marked N10 / 2018, an additional group of specialists was appointed. The proposed solution for introducing a magnetic plate must be analyzed by them, due to the ESD production zone. Until the team of specialists makes decisions, the solution will not be implemented.

Tab. 6. Revise actions taken by the UR department

Number of incompatibility	Revise actions taken by the UR department
N1/2018	Installation of laser distance meters that will measure the distance of the parts at three points from the camera over the part, thus preventing the incorrect seating of the parts
N2/2018	Ultimately - rebuilding of buffer trolleys
N3/2018	Installation of laser distance measurer that could determine precisely the distance of the parts at three points from the camera in operation O1_CZ over the part, thus preventing the incorrect seating of the parts
N7/2018	Installation of laser distance measurers that could determine precisely the distance of the parts at three points from the camera over the part. This way it will prevent incorrect fitting of the parts
N8/2018	Mounting the camera with the sensor
N10/2018	Magnetic pin plate

Source: Own work

The proposed activities related to the improvement of the internal transport process are first of all the exchange or modernization of buffer trolleys and the reconstruction of the table - so-called storage space (table 7). Due to the large number of buffer trucks and their costs, replacing trolleys for another type is not possible in the near future. However, the sum of discrepancies generated by trolleys requires immediate intervention. Therefore, a temporary solution was introduced to the organization consisting in the installation on all trolleys of separators. It is important that the separators are placed at the appropriate level, both on the sides and the front of the buffer trolley. In this way, collisions of the buffer trolleys, their scratches and breaking off protruding parts from the carriages will be avoided. It should be emphasized that this is a temporary solution. Ultimately, it is proposed to dismantle separators that disrupt free transport and then mark and blind all unnecessary gaps with ESD material. When all the gaps, other than those that allow parts to be put away, will not be able to get parts (usually the plug) out of the buffer trolley. The solution is time-consuming, the first lot of trucks will be put into service after three nearest months. The full exchange is estimated for a period of two years.

Tab. 7. Revise actions taken by the UR department related to internal transport

N11/2018	Reconstruction of the table to place parts, construction for this purpose a two-shelf table
N12/2018	
N13/2018	Reconstruction of trucks

Source: Own work

Incorrect placement of parts on the table was the main cause of damage or fall from a height, as a result of which these parts had to be scrapped. The dimensions of the storage table are determined by the free space between the machines. Due to the fact that it is not possible to set a larger or another table, it was proposed to add a second level of the countertop to the current table. The solution was introduced two days after the offer. Currently, instead of 4 pieces, it is possible to put on two-shelve table 8 pieces of the product. The solution ensures continuity of the process and prevents parts from falling down. The parts are put on top of the table and not on top of each other.

SUMMARY AND CONCLUSIONS

As a result of the research, critical incompatibilities were found on the soldering line at the plant belonging to the automotive industry. These discrepancies affect the quality of the soldering process and are the main reason for generating too high quality costs, mainly related to downtimes on the production line, as well as scrapping of incompatible elements.

For 11 stages of the production of car parts on the soldering line, during the observations more than 1700 incompatibilities have been identified, both in the assembly process and in the processes of control and internal transport. Among the identified groups of non-compliance for each operation, the so-called critical incompatibilities. Belong to them:

- Incorrect part embedded (incompatibility group for O1_CZ operation),
- Damage to the plug, connections, parts (incompatibility group for O2_CT operations),
- Incorrect position of flux (non-compliance group for O3_CNT operations),
- Incorrect temperature (non-compliance group for O4_CL operations),
- Solders in the wrong place (O5_KW and O6 KW1),
- Accepting the wrong part (O7_CDS),
- Acceptance of incompatible part (O8_CDPT),
- Incorrect installation of RTV,
- No signal from the pin presence sensor (O9_KO / CMP),
- Part damage (O10_CDP),
- Incorrect parts deposition (O10_CDP),
- Damage to parts during transport by a buffer truck (O11_CB).

The most important causes of incompatibilities include:

- reckless design of trucks for parts,
- not enough space on the one-shelve storage table,
- no distance measure sensors,
- lack of lack of key information in the instructions.

The effects of incompatibilities were assessed and revise actions were proposed.

A measurable effect of the conducted research is the implementation of a change to the company regarding the O11_CB operation of the process - that is, the reconstruction and retrofitting of buffer trolleys. The first trolleys have already been modernized, but this stage will take several months due to the number of buffer trolleys and the lack of production stoppages.

Revise action concerning the reconstruction of the one-shelve storage into two-shelve table was also proposed and implemented.

The company also accepted other solutions consisting in the introduction of cameras and sensors on the production line. According to the adopted schedule, the time of introducing changes is planned for a period of twelve months. One of the solutions is currently being considered by specialists. It should be checked whether the insertion of the magnetic plate will not disturb the process in the ESD zone.

The company has also corrected station and functional instructions.

It can be assumed that after the introduction of all corrective actions by the company, expenses related to the scrapping or dismantling of parts will be reduced to a significant extent.

It is therefore concluded that the implementation of tasks resulting from the introduction of modifications in the in-house transport process will enable the organization to improve the soldering process and reduce the quality costs related to downtime.

The next step in improving the process may be the elimination of the remaining incompatibilities.

REFERENCES

- Bosyi D., Sablin O., et al. (2017). Intelligent technologies for efficient power supply in transport system, [w:] monografii, *Transport problems* (12), 57-70.
- Doktor, J. (2017). Analiza FMEA zastosowana do doskonalenia procesu lutowania na przykładzie firmy Nexteer Automotive Poland, praca dyplomowa, Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach, promotor dr inż. B. Szczucka-Lasota
- Gembalska-Kwiecień, A. (2017). Improvement of the work safety management system in hard coal mining with special reference to the problem of workers participation. In: *Proceedings of 17th International Multidisciplinary Scientific GeoConference. SGEM 2017*, Albena, Bulgaria, 29 June – 5 July, 2017. *Science and Technologies in Geology, Exploration and Mining*, 429-436.
- Gembalska-Kwiecień, A. (2017). Improving safety culture in the enterprise based on attitudes and behavior of its employees. In: *Proceedings of 9th International Conference on Applied Economics Contemporary Issues in Economy*, Toruń, Poland, 22-23 June, 2017.
- Łuczak J., Wolniak R. (2015). Problem-solving and developing quality management methods and techniques on the example of automotive industry, *Manager*, (22), 237-250.
- Piwnik J., Szczucka-Lasota B., Węgrzyn T., Majewski W. (2017). Laser welding with micro-jet cooling for truck frame welding. *Transport Problems*, (12), 107-114.
- Redo W. (2018). Selected aspects of the quality of parameter measurements saved by on board recorders, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Transport*, (98), 119-130.
- Skotnicka-Zasadzień B. (2014). Zastosowanie inżynierii jakości i niezawodności do analizy awaryjności obiektów technicznych na przykładzie maszyn i urządzeń górniczych, *Wydawnictwo Politechniki Śląskiej*, Gliwice.
- Skotnicka-Zasadzień B., Masoń P. (2016). Doskonalenie obiektów technicznych przy wykorzystaniu metody SMED, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacji i Zarządzanie*, (87), 327-343.
- Skotnicka-Zasadzień B., Wolniak R., Zasadzień M. (2017). Use of quality engineering tools and methods for the analysis of production processes - case study, *Advances in Economic, Business and Management Research*, vol. 33, *Second International Conference on Economic and Business Management, FEBM*, Shanghai, 240-245.
- Sułkowski M., Wolniak R. (2018). Poziom wdrożenia instrumentów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach branży obróbki metali, *Oficyna Wydawnicza Stowarzyszenia Menedżerów Produkcji i Jakości*, Częstochowa.
- Szczucka Lasota B., Wolniak R. (2017). Control plan and research supply as a tool in the process of decision making, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacji i Zarządzanie*, (105), 439-448.
- Szczucka Lasota B., Wolniak R. (2017). The identification of incompatibility in the process of laser cutting of the semi-finding, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacji i Zarządzanie*, (105), 429-438.
- Wolniak R. (2013). Metody i narzędzia Lean Production i ich rola w kształtowaniu innowacji w przemyśle, [w:] monografii *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji* [red:] R. Knosala, *Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją*, Opole, 524-534.
- Wolniak R. (2014). Relationship between selected lean management tools and innovations, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacji i Zarządzanie*, (75), 157-266.

IDENTIFICATION OF INCOMPATIBILITIES IN THE SOLDERING PROCESS IN AUTOMOTIVE COMPANY

SUMMARY

In the article the optimization of the soldering process as a source of losses and incompatibilities is presented. An organization is required to well and quickly adapt themselves. In consequence the general costs of the company often are being risen. Therefore, the organizations aim to optimize the processes and on the other hand the organization is doing everything possible to reduce its costs. It is especially vital to reduce the quality costs. These costs occur in every branch of industry and in the process of providing services. Technical faults are the most frequent reasons for generating too high quality costs. Consequently, the elimination of technical faults allows to reduce the total costs of the organization.

CZEŚĆ II.
ZARZĄDZANIE TALENTAMI

ODPOWIEDZIALNA KONSUMPCJA. KONIECZNOŚĆ ZMIANY ZACHOWAŃ KONSUMENTÓW I POSTAW BIZNESOWYCH

WPROWADZENIE

„Kapitalistyczny konsumpcjonizm” niesie za sobą konsekwencje i dla bogatych tego świata i dla biednych. Rozwój wymaga konsumpcji, a konsumpcja rządzi się swoimi prawami – bogaci chcą więcej, a biedni chcą dorównać bogatym w ich poziomie konsumpcji. A Ziemia jest tylko jedna! Proste wyliczenia co nam grozi jeśli nie zmienimy nawyków i zachowań spożycia wielu dóbr są bardzo znamienne i można je wymieniać wpadając w coraz bardziej katastroficzny obraz świat. Najbardziej obrazowo wyglądają jednak kurczące się zasoby wody, ziem uprawnych, lasów.

Celem artykułu jest wskazanie na to czym może i powinno być odpowiedzialne zarządzanie i odpowiedzialna konsumpcja. Na tym tle pragniemy pokazać jak młode pokolenie postrzega te problemy i czy jest gotowe na zmiany swoich zachowań. Prezentujemy wyniki badań zrealizowanych w ramach projektu, w którym kluczowym pytaniem było: „czy młodzi ludzie (20-25 lat) są skłonni do zmiany swojego stylu życia w kierunku ograniczenia niepożądanego, nieodpowiedzialnej konsumpcji i co przez to rozumieją.”

1. ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA

Jest wiele przyczyn i argumentów, które można wskazać na rzecz odpowiedzialnego zarządzania i konieczności zweryfikowania poglądu, że maksymalizacja zysku jest jedynym celem działalności przedsiębiorstwa. Kolejność ich omawiania nie świadczy o ich rangowaniu na skali ważności.

Rozwój demokracji partycypacyjnej i społeczeństwa obywatelskiego, połączony z wykorzystaniem współczesnych technologii informacyjnych i komunikacji oraz nasilenie się ruchów społecznych działających na rzecz ochrony praw w różnych przestrzeniach społeczno-gospodarczych w coraz większym stopniu wpływają na przedsiębiorstwa i sposoby ich myślenia o prowadzeniu biznesu. Zmieniają się relacje między przedsiębiorstwem a jego społecznością lokalną i całym społeczeństwem nie mówiąc o konieczności weryfikacji ich podejścia do pracowników. Wzrasta zapotrzebowanie prowadzenia działalności gospodarczej zgodnie z wartościami etycznymi. Ale chyba najsilniejszą presję na przedsiębiorstwa wywierają klienci zarówno ci indywidualni jak i instytucjonalni. Zmiany w zamówieniach publicznych, regulacje prawne i różnorodne normy, wzrost inwestycji społecznie odpowiedzialnych oraz oczekiwania pracowników powodują, że pojawia się zainteresowanie zarządzaniem wynikającym z odpowiedzialności zarówno w przestrzeni społecznej, środowiskowej jak i ekonomicznej.

Przedsiębiorstwa, chcąc stawić czoła i nadać za zmianą roli, jaką w nowej sytuacji odgrywa zarządzanie, **komunikują swoje wartości i stają się ich ucieleśnieniem w oczach klientów i innych interesariuszy** przez wdrażanie koncepcji odpowiedzialności (*sustainability*). Komunikują, w jaki sposób walczą z ubóstwem, inicjują zmiany społeczno-kulturowe i wpływają na ochronę środowiska naturalnego. Analizują także wpływ zarządzania opartego na wartościach na pracowników, partnerów czy udziałowców. Celem nadrzędnym jest tutaj czynienie świata lepszym poprzez współodpowiedzialność i respektowanie założeń dobra wspólnego. Większa świadomość rynku wymaga położenia nacisku na wartości wewnętrzne; duchowość i kulturę oraz bardziej intensywną współpracę z odbiorcami (Grudzewski, et al., 2010).

W konfrontacji z zasadami społecznej odpowiedzialności menedżerowie, liderzy biznesu i przedsiębiorcy stają przed istotnymi pytaniami: w jaki sposób łączyć wartości moralne leżące u podstaw odpowiedzialnego działania z codziennością gospodarczą? W jaki sposób zderzać wartości z rzeczywistością, aby nie pozostawały one jedynie martwym zapisem?

Akceptowany w nauce, ale przede wszystkim w praktyce rynkowej, często bezdyskusyjnie, imperatyw wzrostu gospodarczego za wszelką cenę i egoizmu konsumpcyjnego prowadzi do rabunkowej eksploatacji ograniczonych zasobów naturalnych i jest przykładem nieodpowiedzialności za przyszłość następnych pokoleń i naszej planety. W środowiskach naukowych i coraz częściej gospodarczych, ale także politycznych poruszany jest temat zmiany dotychczasowego modelu konsumpcji drogiej, nietrwałej, opartej na chciwości na model konsumpcji odpowiedzialnej (*sustainable consumption*), w którym konsumenci rozważnie korzystają z dóbr, wykazując się umiarkowaniem i odpowiedzialnością wobec potrzeb przyszłych pokoleń.

Wiele przedsiębiorstw znalazło źródło znakomitych interesów w tym, że społeczeństwa od lat są wrażliwe na ochronę środowiska. Warto działać w takim kierunku, aby stały się kreatorami odpowiedzialnego rozwoju. **Współczesna cywilizacja ludzka osiągnęła taki poziom dobrobytu, który możliwy jest do utrzymania tylko pod warunkiem odpowiedniego gospodarowania i kształtowania relacji:**

- pomiędzy wzrostem gospodarczym a dbałością o środowisko i naturalne, i sztuczne, stworzone przez człowieka,
- jakością życia, w tym zdrowia człowieka,
- pomiędzy rachunkiem ekonomicznym a sprawiedliwością społeczną. W języku ekonomii mówi się o rachunku ciągnionym kosztów decyzji, czyli kosztów podejmowanych decyzji i kosztów ich konsekwencji¹⁹.

Kluczowe pojęcia używane w teorii *sustainability* to: koncepcja podstawowych potrzeb, idea ograniczonych możliwości, wytrzymałość światowego systemu ekologicznego. Wzrost gospodarczy ma prowadzić do zwiększenia spójności społecznej i zmniejszenia rozwarstwienia społecznego, wyrównywania szans, przeciwdziałania marginalizacji i dyskryminacji, podnoszenia jakości środowiska, m.in. poprzez ograniczanie szkodliwego wpływu produkcji i konsumpcji na jego stan i ochronę zasobów przyrody. Podkreśla się również zasadę sprawiedliwości międzygeneracyjnej, czyli uwzględnianie interesu przyszłych pokoleń przy realizacji wzrostu „tu i teraz”. **Kategoria odpowiedzialnego rozwoju przedsiębiorstw jest bardzo pojemna i mieści:**

- Etykę biznesu, czyli kwestie moralności praktykowanej w gospodarce. Wiele firm traktuje ją „jak kwiatek do kożucha”, chociaż nastawiona jest na aspekty postępowania ludzi w sferze biznesu.
- Społeczną odpowiedzialność organizacji – Corporate Social Responsibility (CSR), w której to zakłada się dobrowolne uwzględnianie przez przedsiębiorstwa aspektów społecznych i ekologicznych w swoich działaniach i realizacji celów oraz budowania etycznych relacji z interesariuszami, także z tym „milczącym”, czyli środowiskiem naturalnym.
- Potrójny fundament – potrójną linię przewodnią (3BL) — Triple Bottom Line (TBL), zakładającą, że na sukces organizacji mają wpływ jej osiągnięcia w trzech wymiarach: ekonomicznym, ekologicznym i społecznym. Twórcą TBL jest Freer Spreckley (Spreckley, 1981), ale upowszechnił i „nadał jej rozgłos” John Ellington²⁰. Często używa się tu też hasła trzy filary: people – planet – profit, czyli ludzie, planeta, zysk.

Korzyści odpowiedzialnego zarządzania przedsiębiorstwem rozpatrywane powinny być w perspektywie długofalowej, a należą do nich:

- Wzrost zainteresowania inwestorów, którzy są bardziej zainteresowani współpracą z odpowiedzialnymi firmami, osiągających nie tylko dobre wyniki finansowe, ale są zarządzane w sposób przejrzysty, odpowiedzialnie budują swój wizerunek i relacje z otoczeniem. Dla wielu inwestorów wiarygodność finansowa firmy jest uzależniona od jej wiarygodności społecznej.
- Zwiększenie lojalności konsumentów i interesariuszy - wzrost świadomości społecznej konsumentów powoduje, iż w swoich wyborach kierują się oni także zaufaniem do danej firmy i jej wizerunkiem. Rosnąca grupa konsumentów zwraca uwagę na „ekologiczność” produktu i przestrzeganie zasad społecznej odpowiedzialności w procesie jego wytworzenia.
- Poprawa relacji ze społecznością i władzami lokalnymi - udział firmy w życiu społeczności lokalnej, podejmowanie długofalowych i wymiernych inwestycji społecznych, ułatwia jej sprawne i bezkonfliktowe funkcjonowanie. Społeczna odpowiedzialność umożliwia jej trwałe zakorzenienie się w społeczności i pozyskanie przychylności jej mieszkańców, a także zdobycie zaufania władz samorządowych.
- Wzrost konkurencyjności - wprowadzanie zasad odpowiedzialnego biznesu to jeden z atutów, dzięki którym firmy zdobywają przewagę konkurencyjną. Dla polskich organizacji przejrzysta polityka CSR może być jednym ze sposobów budowania swojej pozycji na rynkach światowych, gdzie oczekiwania dotyczące spełniania standardów odpowiedzialnego biznesu są bardziej oczywiste.
- Podnoszenie poziomu kultury organizacyjnej firmy - poprzez podejmowanie wyzwań społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwo podnosi swoje standardy postępowania wobec interesariuszy (pracowników, kontrahentów, klientów), a przez to unika kosztów „złego partnerstwa”. Zmiany te wpływają na kształtowanie kultury organizacyjnej firmy opartej na zaufaniu, odpowiedzialności i przejrzystości dla wszystkich zainteresowanych.
- Kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników - społeczna odpowiedzialność firmy stanowi jeden z elementów poza finansowego motywowania pracowników. Dzięki kodeksom etycznym, programom społecznym, dbałości o środowisko, wizerunek firmy w oczach pracownika ulega poprawie. Pracownicy z większym uznaniem odnoszą się do funkcjonowania firmy widząc, iż część jej aktywności skierowana jest na rozwiązywanie istotnych – również dla nich – problemów społecznych.

- Pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników - gdy poprawie ulega wizerunek firmy i rośnie do niej zaufanie wśród pracowników, to zwiększa się również atrakcyjność firmy na rynku pracy, co pozwala przyciągnąć nowych i zatrzymać najlepszych pracowników.

Każda osoba zarządzająca w przestrzeni zarówno gospodarczej, społecznej, jak i politycznej czy tego chce, czy nie, odpowiedzialna jest za wpływ, jaki organizacja, którą kieruje, wywiera na świat zewnętrzny. Dlatego bardzo ważnym zadaniem zarządzających jest dostrzeganie i przewidywanie skutków społecznych, gospodarczych i środowiskowych działań kierowanych przez nich organizacji. Wymienione korzyści mogą być wpisane jako wartości przedsiębiorstwa.

Niestety mimo obowiązujących rozwiązań prawnych i nacisków społecznych ciągle wiele przedsiębiorstw w ostatnich latach postrzeganych jest jako sprawcy społecznych, środowiskowych i gospodarczych problemów, prowadzących do kryzysów niespotykanych w takich rozmiarach w historii rozwoju kapitalizmu. Jest to konsekwencją funkcjonującej od dziesięcioleci koncepcji prowadzenia biznesu, która widzi działalność rynkową wąsko, przede wszystkim przez pryzmat wyników finansowych i prowadzenia biznesu kosztem społeczeństwa, a nie na rzecz społeczeństwa. Oczywiście wynik finansowy jest bardzo ważnym elementem działalności rynkowej, którego nie wolno ignorować, niemniej jednak powinien on być konsekwencją zaspokajania potrzeb konsumenta, a nie głównym celem funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Powstała sytuacja wymaga, aby przedsiębiorstwa i organizacje, a przede wszystkim ich liderzy odzyskali zaufanie i odbudowali relacje ze wszystkimi uczestnikami sceny, na której prowadzą swoją aktywność, przede wszystkim biznesową, przez zaproponowanie nowego modelu działania opartego na odpowiedzialności. Chcąc lepiej rozumieć zjawiska tworzące odpowiedzialność biznesu w kontekście funkcjonowania przedsiębiorstwa, w którym uwzględnia się sieć zależności i powiązań organizacji z jej otoczeniem (grupami interesariuszy bliższych i dalszych), warto przeanalizować te działania w ujęciu jego systemowego funkcjonowania. W związku z tym pojawia się potrzeba budowania modeli biznesowych opartych na współpracy organizacji z otoczeniem rynkowym i społecznym, w której wzajemność i współzależność sieci powiązań ma fundamentalne znaczenie dla efektywnego zarządzania relacjami organizacji z jej interesariuszami.

2. NOWE TRENDY SPOŁECZNE

Przykładem silnego trendu społecznego mającego wymiar globalny jest kreowanie nowej jakości życia, „zdrowego życia”, **zdrowych warunków funkcjonowania człowieka**, trendu który określano jako wielki ruch społeczny lat 70. i 80. XX w. Powstały całe nowe dziedziny przemysłowe i usługowe produkujące zdrową żywność, ubiory i sprzęty do uprawiania sportów. Odrodziły się całe branże nastawione na zaspokajanie właśnie takich potrzeb klientów. Zmiany społeczne zaowocowały powstaniem nowych produktów w ochronie zdrowia, farmacji, turystyce. Świadomości zagrożeń wynikających z używania „nieekologicznych” wyrobów konsumenci zaczęli zwracać uwagę na to co kupują oraz w jakim otoczeniu żyją i pracują. W poważny kryzys popadła branża tytoniowa, a cały przemysł chemiczny zmuszony został do wdrożenia proekologicznych technologii wytwarzania. Zmieniły się reguły funkcjonowania całych obszarów gospodarki.

Nowe wzorce spożycia i zachowań konsumentów mają skutki wielowymiarowe. Przykładem są podróże. W takim kraju jak Polska, gdzie ludzie przez lata nie mieli możliwości wyjazdu do wielu interesujących miejsc odwiedzanych tłumnie przez turystów, od wielu już lat obserwuje się boom podróżowania do egzotycznych miejsc. Korzystają na tym przedsiębiorstwa organizujące takie wyjazdy, przewoźnicy lotniczy, ale także firmy ubezpieczeniowe, których przychody z tytułu ubezpieczeń z polis podróżnych rosną w tempie nawet ponad 100% rocznie. Szczególnie wśród klasy średniej kształtuje się model konsumpcji

preferujący spędzanie urlopu na zagranicznych podróżach, a weekendów we własnych domach na wsi. Nowe wzorce spożycia owocują także dbałością o stylowe wyposażenie mieszkań, rozrywki kulturalne, dobre wykształcenie dzieci i zabezpieczenie emerytalne. Stwarza to szanse rozwoju wielu branż i sektorów, ale także propagowania odpowiedzialnej konsumpcji.

Globalizacja powoduje **uniwersalizację wzorów spożycia** i zjawisko nazywane „kalifornizacją potrzeb”. Ludzie oglądający w telewizji na wszystkich kontynentach te same „formaty” programowe i mydlane opery, kupujący na lokalnych rynkach te same produkty globalnych producentów, upodabniają się do siebie we wszystkich zakątkach świata. Bez względu na miejsce zamieszkania i zasobność kieszeni, każdy chce żyć tak jak w Kalifornii. Jest to dla przedsiębiorstw z jednej strony zachętą do globalizacji, z drugiej zmusza do obniżania cen i zwiększania skali produkcji. To, że człowiek ma wybór pomiędzy „produktem globalnym” a „lokalnym” jest pozytywne, ale na to należy nałożyć wzorce odpowiedzialnego zarządzania i odpowiedzialnej konsumpcji.

Nowe trendy mają „swoje przeciwieństwa”. Zjawiskami takimi są freeganizm i prosumpcja.

Freeganizm to antykonsumpcyjny styl życia, polegający na ograniczaniu udziału w konwencjonalnej ekonomii²¹. Freeganie stawiają na społeczność, hojność, wolność, współpracę i dzielenie się – jako kontrast dla społeczeństwa opartego na materializmie, moralnej apatii, współzawodnictwie, konformizmie i zachłanności. Ideologia ta, wraz ze wzrostem mody na ochronę środowiska, stała się w Europie Zachodniej tak popularna, że w Barcelonie powstał nawet specjalny przewodnik po mieście dla freegan. Polscy przedstawiciele tej ideologii (i zarazem stylu życia) używają wobec siebie również określenia kontenerowcy. Freeganizm obejmuje zarówno poszukiwanie żywności już wyrzuconej do śmieci, ale także proszenie o nadmiarowe i niepotrzebne towary zanim zostaną one wyrzucone przez restauracje, sprzedawców z targowisk lub hipermarkety. Freeganizm uznaje się za subkulturę zmiany stylu życia i kontestacji społecznej oraz przykład kształtowania się nowych wartości w zglobalizowanym świecie. Kim jest statystyczny freeganin? Zwykle są to ludzie młodzi, mający od 20 do 30 lat, studiują lub są już po studiach, często angażują się w działania społeczne. O ile w USA i na zachodzie Europy zjawisko obejmuje czasem nawet całe rodziny, to w Polsce freeganizm pozostaje znacznie bardziej alternatywny i niszowy.

Freeganizm wpisuje się w **ekonomię dzielenia się**. Ekonomia dzielenia się polega na wykorzystaniu tego co posiadamy do świadczenia sobie wzajemnie różnych usług. Miejsce w cudzym samochodzie na wyjazd na wakacje, nocleg u osób, które wyjechały i pieniądze pożyczone w sieci. Ekonomia dzielenia jest znana „od zawsze”, ale przed erą Internetu stanowiła margines. Aktualnie na pewno tak nie jest, o czym świadczy powstawanie takich organizacji jak korporacja przewozowa Uber czy crowdfunding, jako forma finansowania projektów przez społeczność.

3. KONSUMPCJONIZM

Konsumpcja w swojej skrajnej formie nadkonsumpcji czy wręcz hiperkonsumpcji staje się jednym z głównych problemów współczesnego świata²². Konsumpcjonizm najczęściej rozumiany jest jako nadmierna konsumpcja dóbr i usług, nieusprawiedliwiona rzeczywistymi potrzebami człowieka i niewzględniająca kosztów społecznych, ekologicznych

i indywidualnych. Jest on krytykowany nie tylko dla tego, że sprzyja rozwojowi materializmu, a przy tym wielkiemu marnotrawstwu wyprodukowanych dóbr, ludzkiej pracy i nieodnawialnych zasobów naturalnych, ale również dlatego, że przyczynia się do duchowej degradacji człowieka, wciągając go w uzależnienia od dóbr materialnych. Przy czym na dalszy plan spychane są charakterystyczne dla wielu społeczeństw tradycyjne wartości, które zastępuje hedonistyczne nastawienie do życia, zgodne z maksymą *carpe diem*²³. W związku z powyższym zarządzanie przedsiębiorstwem, a szczególnie rola marketingu nabiera nowego znaczenia i z uwagi na potrzebę kreowania odpowiedzialnej konsumpcji.

Zarządzanie w oparciu o koncepcję odpowiedzialności (*sustainability*) ma tworzyć na nowo swoje założenia, pojęcia, narzędzia i systemy po to, aby umożliwić podejmowanie trafnych decyzji biznesowych. Pracownicy odpowiedzialni za działania zarządcze, świadomi odpowiedzialności liderzy powinni tak wykorzystywać instrumenty tej dyscypliny, aby skutecznie przechodzić od paradygmatu ekspansji sprzedaży do kreowania odpowiedzialnej konsumpcji dla świadomego klienta. Wreszcie poprzez wpływ na odpowiedzialną produkcję tworzyć i promować nowe wartości i podnosić standardy życia. Coraz liczniejsze przedsiębiorstwa, wielkie korporacje i lokalne firmy rozumieją, że muszą dotrzeć do świadomych, wykorzystujących zdobycze technologiczne klientów i że stare zasady zarządzania są niezbyt użyteczne. Zamiast tego muszą powstawać produkty, usługi, ale także kultura korporacyjna, które będą inspirować konsumentów i odzwierciedlać ich wartości.

Klient staje się nie tylko konsumentem, ale współtwórcą produktu – do określenia tej sytuacji stosuje się nowe słowo „prosument” (Szymusiak, 2015). Konsumenti wybierają produkty i usługi, które spełniają ich głębszą potrzebę kreatywności, idealizmu i integracji ze społecznością. Zdają sobie sprawę, że ich siła nabywczą ma globalne oddziaływanie, co wpływa na ich zachowanie i chęć do wymiany opinii na temat dokonanych wyborów. Najnowsze podejście do klienta wyjaśnia, jak można wykorzystać społecznościowe dyskusje, pozycjonować markę jako pozytywną siłę zmieniającą świat i współpracować z konsumentami – orędownikami marki.

Prosumpcję²⁴ definiuje się jako podjęte przez konsumenta czynności kreujące wartość, w wyniku czego zostaje wytworzony produkt, który ostatecznie zostaje przez niego skonsumowany, a czynności te stają się doświadczeniami konsumenta z produktem. Jest to zjawisko powodujące rozmycie dotychczasowego podziału na rynku na sferę produkcyjną i sferę konsumpcyjną. Jednostki bądź zorganizowane grupy prosumentów uczestniczą w czynnościach wytwarzania produktu przeznaczonego dla własnego użytku. **Prosument** jest zaś uczestnikiem procesu prosumpcji, czyli użytkownikiem/konsumentem wytwarzającym produkt w celu jego skonsumowania we własnym zakresie, inaczej mówiąc produktu wytworzonego na własny użytek. W wyniku działalności prosumenta wytworzone może być zarówno dobro materialne, usługa, jak również idea - pomysł. Najbardziej znane przykłady prosumpcji to uzupełnianie wiedzy w bazie danych Wikipedii, tworzenie oprogramowania *opensource*, udoskonalanie istniejących produktów za pośrednictwem portali społecznościowych.

Prosumenci mają szeroką wiedzę o interesujących go produktach. Wiedzę tę wykorzystują przy podejmowaniu decyzji zakupowych, a także chętnie przekazują ją innym. Starają się, zwłaszcza za pośrednictwem Internetu, mieć aktywny udział w tworzeniu i w promowaniu

produktów jego ulubionej marki. Aktywność prosumentów widoczna jest również w obszarze odpowiedzialnego rozwoju, a w szczególności ochrony środowiska.

Używa się też pojęcia **prosumeryzm** jako zbioru zachowań społecznych i postaw prosumenckich, które uznają za wyznacznik wartości produktu maksymalizację korzyści materialnych jak również niematerialnych, tych płynących z procesu produkcji jak również tych powstających w momencie konsumpcji. Prosumeryzm społeczny i polityczny może również stanowić podstawę do tworzenia nowego rodzaju ładu społeczno-gospodarczo-politycznego, stwarzając alternatywę dla dotychczasowych rozwiązań (Szul, 2016).

Nie należy mylić terminu prosumpcji i koncentracji na kliencie, która polega tym, że klient może dowolnie modyfikować i dostosowywać dany produkt do swoich prywatnych potrzeb, na przykład „składając” elementy wyposażenia samochodu lub komputera. To akurat nie różni się wiele od strategii marketingowej. Prosumpcja świadczy jednak o coraz bardziej przesuwanej się granicy między produkcją i konsumpcją. Rozwój prosumpcji łączy się z niezadowolaniem konsumentów z masowej i zestandaryzowanej produkcji. Prosumpcja wpływa zatem na tworzenie nowej organizacji i stylu pracy oraz życia, a konsumpcja jest tego nieodłącznym elementem. Prosument jest to nowy rodzaj konsumenta, który nie ogranicza się tylko do zwykłego kupna danego produktu – oczekuje on czegoś więcej. Aby dostosować rynek do takich potrzeb należy też zmienić „reguły gry”.

Współczesne zarządzanie nie tylko porusza kwestie relacji z konsumentami, ale również omawia to, jak przedsiębiorstwo definiuje swoje wartości i staje się ich ucieleśnieniem w oczach reszty interesariuszy. Opisuje, w jaki sposób marki w oparciu o wartości etyczne walczą z ubóstwem, inicjują zmiany społeczno-kulturowe i wpływają na ochronę środowiska naturalnego. **Oparte na wartościach zarządzanie wpływa na pracowników, partnerów z kanałów dystrybucyjnych i udziałowców.**

Oczywiście odpowiedzialność nie powinna być odnoszona tylko do norm wykonywania produktu, gdyż odpowiedzialność za końcowy efekt każdej pracy, jaką jest wyrób lub usługa jest jedynie jednym z efektów odpowiedzialnego zarządzania. Co więcej odpowiedzialność dotyczy wszystkiego co nas otacza, dzięki której osiągamy jakość naszej egzystencji. W przedsiębiorstwach, które myślą kategoriami zarządzania odpowiedzialnego obejmuje wszystko, począwszy od dostawców aż do ostatecznego klienta otrzymującego gotowy produkt. Obejmuje całą sferę organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem, tym bardziej, że odpowiedzialne zarządzanie staje się bardzo skutecznym narzędziem kształtowania zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Odpowiedzialność to zarówno filozofia, jak i metoda zarządzania zmierzająca do uzyskania stabilnego wzrostu i rozwoju organizacji, poprzez zaangażowanie wszystkich pracowników w wytwarzanie wartości jakiej oczekują klienci. Innymi słowy kompleksowy system odpowiedzialnego zarządzania to podejście kierownictwa przedsiębiorstwa skierowane na odpowiedzialne działanie przy zaangażowaniu wszystkich pracowników firmy. Dotyczy to najbardziej odpowiedzialnego działania realizowanego przez menadżerów na wszystkich szczeblach zarządzania począwszy od naczelnego kierownictwa. Jego celem jest osiągnięcie długofalowego sukcesu poprzez uzyskanie zadowolenia klienta z korzyścią dla pracowników, społeczeństwa, środowiska naturalnego oraz samego przedsiębiorstwa.

Rosnąca współpraca konsumentów, wykorzystujących media społecznościowe i mobilne technologie, ma wielki wpływ na marketing. Osoby nim zarządzające już dłużej nie są w stanie w pełni kontrolować przekazów budujących wizerunek ich oferty rynkowej. Przedsiębiorstwa bardziej niż kiedykolwiek muszą współpracować z rosnącymi w siłę konsumentami. Przyszli konsumenci angażują się w tworzenie nowych produktów i usług, które będą zaspokajać ich potrzeby, dyskutują i oceniają propozycje cenowe, a także włączają się w ocenę i kreowanie propozycji reklamowych.

Konsumenci stają się najistotniejszym elementem nowych rozwiązań. Starając się zaspokoić swoje potrzeby i pozbyć się trosk, dzięki czemu świat stałby się lepszy, przestają być dla marketerów jedynie pasywnymi odbiorcami, a stają się ludźmi mającymi serce i duszę (Kotler, et al., 2010). W niepewnym świecie szukają firm prezentujących wartości wyrażające cele spełniające ich najgłębsze pragnienie sprawiedliwości społecznej, ekonomicznej i środowiskowej. Oprócz oczekiwań spełniających ich wymagania pod względem funkcjonalnym i emocjonalnym oferta musi zaspokoić ich potrzeby wewnętrzne – duchowe.

W wielu przypadkach *sustainability* ma szansę zaistnieć dzięki zmianom nawyków konsumenckich w szerokim tego słowa znaczeniu. Poza zmianami w sposobie zakupów ludzie aktualnie zaczynają zmieniać w ogóle styl życia. Standardem staje się recykling, kompostowanie odpadów czy alternatywne sposoby podróżowania. Ważną rolę w tym procesie odgrywa odpowiedzialny marketing. Kluczowym aspektem marketingu zawsze było zrozumienie, wpływ i zmiana zachowań konsumentów, więc dyscyplina ta staje się idealną przestrzenią do wypracowania takich zmian społecznych, które będą popularyzować odpowiedzialną konsumpcję i w szerszym aspekcie odpowiedzialny styl życia (*sustainable general lifestyle*).

Czy możliwa jest odpowiedzialna konsumpcja? Co o tym sądzą młodzi ludzie? Nie odpowiemy na wszystkie pytania, ale na te, które zadaliśmy naszym respondentom, pytając ich o opinie ważne dla „tej drugiej strony”, czyli twórców, kreatorów i sprzedawców produktów. Czy rzeczywiście mamy z sytuacją występującego powszechnie egoizmu konsumpcyjnego obecnej generacji, który jest przyczyną wielu problemów w skali globalnej i może zaprzepaścić szanse rozwojowe przyszłych pokoleń?

4. OPINIE MŁODYCH LUDZI NA TEMAT ODPOWIEDZIALNEJ KONSUMPCJI

Czy badani przez nas młodzi ludzie wpisują się w pokolenie YOLO?

Pokolenie YOLO (*you only live once* – ang. *żyjesz tylko raz*) to młodzi świetnie wykształceni, bogaci w doświadczenia edukacyjne, multilingwiści, zorientowani w nowych technologiach pracy, to biegli wielozadaniowcy, łatwo przystosowujący się do zmian, są innowacyjni, ale przy tym niecierpliwi. Pokolenie Milenium ma naturalny talent do współpracy, ale też nowe jakościowo spojrzenie na świat, system wartości, cele. Są to ludzie nastawieni na samorozwój, wymykający się z dotychczasowych ram przestrzeni zawodowej. Duży nacisk kładą na szukanie pracy, która da im poczucie osobistego spełnienia. Lepiej odnajdują się w firmach o spłaszczonej hierarchii ... nie chcą szefów! WORK-LIFE BALANCE ponad wszystko! Chcą, aby działalność zawodowa stwarzała możliwość zawierania nowych przyjaźni, nabywania nowych kompetencji i uczestniczenia w realizacji wyższego celu. Czy ci młodzi ludzie gotowi są na wyzwania odpowiedzialnej konsumpcji?

Odpowiedzialny styl życia a konsumpcjonizm w opinii młodych ludzi

W badaniach postawiono wiele pytań, na które odpowiedzi miały określić czy pokolenie młodych ludzi w wieku 20-25 lat gotowe jest do podjęcia wyzwań zmiany stylu życia z opartego na nieograniczonej, często nieodpowiedzialnej konsumpcji na konsumpcję odpowiedzialną, świadomą.

Badania miały charakter jakościowy i ilościowy.

Badania jakościowe zostały starannie przygotowane, składały się z wieloetapowej procedury analiz zogniskowanych. Uczestniczyło w nich 116 studentów z Wydziału Zarządzania oraz Wydziału Inżynierii Produkcji Politechniki Warszawskiej i studentów zagranicznych (30 osób) z Indii, Rosji, Francji, Peru, Hiszpanii.

Badanie jakościowe zostało podzielone na etapy, w których były poruszane kolejne tematy związane z odpowiedzialnością i różnymi jej wymiarami.

- Etap pierwszy to zapoznanie studentów z celami badań, prezentacja uczestników i zachęcenie do wymiany poglądów.
- Etap drugi to poznanie stylu życia, nawyków i codziennych przyzwyczajzeń respondentów. Zastosowano technikę kolażu mającą zobrazować motywy zachowań i wartości, które są ważne w życiu młodego człowieka.
- Etap trzeci to rozmowy na temat marki.
- W etapie czwartym podjęto dyskusję na temat odpowiedzialnej konsumpcji.
- Etap piąty miał na celu sprawdzenie, czy studenci zauważają powiązania między swoimi wyborami obecnie, a skutkami tego w przyszłości.
- W etapie szóstym poruszono problemy prowadzenia biznesu w Polsce. Celem było poznanie opinii respondentów na temat sposobów, w jaki zachowują się przedsiębiorcy.
- W etapie siódmym zapoznano uczestników z Modelem Sustainable Marketing, po to, aby ocenili jego użyteczność, atrakcyjność, przydatność, adekwatność w stosunku do obecnych wydarzeń, sytuacji rynku oraz właściwości dla specyfiki polskiego rynku.
- W etapie ósmym toczyła się dyskusja na temat społecznej odpowiedzialności biznesu. Celem było sprawdzenie, czy studenci potrafią zauważyć korzyści płynące z bycia odpowiedzialnym w biznesie, czy zdają sobie sprawę że jest to sposób na osiągnięcie przewagi rynkowej.
- Etap dziewiąty to zapoznanie się z opinią studentów na temat ingerencji państwa, jako ustawodawcy w odpowiedzialność obywateli. Celem było uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy jeżeli ustawy ograniczałyby nieodpowiedzialne zachowania, problemy powstające w wyniku nadmiernej i nieodpowiedzialnej konsumpcji byłyby mniejsze.
- Celem etapu dziesiątego było poznanie opinii studentów na temat proponowanych działań edukacyjnych i sprawdzenie, czy docierają do nich programy edukacyjne prowadzone przez organizacje.

W podsumowaniu badania istotą była refleksja na temat potrzeby zmiany stylu życia, propagowania zdrowych nawyków i rozważań nad sposobami kontroli producentów.

Wnioski z badań zogniskowanych dotyczą:

- odpowiedzialnej konsumpcji,
- postrzeganych praktyk rynkowych,
- sposobów prowadzenia biznesu w przyszłości przez respondentów,
- wpływu instytucji rządowych na odpowiedzialność obywateli,
- roli edukacji w prowadzeniu odpowiedzialnej działalności gospodarczej,
- etycznego biznesu.

Odpowiedzialna konsumpcja i odpowiedzialne zarządzanie ma według studentów wiele wymiarów takich jak: racjonalne podejmowanie decyzji i kupowanie produktów lokalnych wytwórców, co uznawane jest za współczesny patriotyzm. Odpowiedzialna konsumpcja ma też wymiary bardzo konkretne – sprawdzanie co kupujemy, oszczędne i wyważone zakupy, zwracanie uwagi na cenę – w domyśle czy otrzymujemy za swoje pieniądze adekwatną wartość.

Młodzi ludzie nie mieli złudzeń co do powszechnych praktyk rynkowych typu – przenoszenie produkcji do krajów na Dalekim Wschodzie, gdzie często w fabrykach zatrudniane są dzieci i ludzie bardzo źle wynagradzani za swoją pracę. Sami także widzą, że trudno im zmienić swoje nawyki konsumpcyjne często po prostu z lenistwa czy konformizmu. Dość powszechne były opinie, że zmiany wymagają zbiorowych, a może nawet zmasowanych działań, gdyż jednostka nie upora się z problemami. Czy to jest jednoznaczne z usprawiedliwieniem, że skoro sam nic nie mogę to nie muszę nic robić w ogóle?

Studenci na pytania jak prowadziliby swój własny biznes są bardzo ideowi i „poprawni”. Zatrudnialiby młodych ludzi, produkowałiby w Polsce, czyli nie przenosiliby swoich fabryk za

granice, wytwarzanie musiałyby spełniać normy etyczne, ekologiczne, jako przedsiębiorcy włączaliby się do działalności charytatywnej.

Studenci uczestniczący w badaniu jakościowym uważali, że ingerencja państwa w działania przedsiębiorstw są zbędne, a nawet mogą być szkodliwe, rolą państwa jest edukacja na rzecz odpowiedzialnego zarządzania, odpowiedzialnej konsumpcji, ekologii. Prowadzący działalność gospodarczą sami mają odpowiadać za swoje decyzje, mają działać w oparciu o zasady prawne, a nie podlegać ciągłym regulacjom i zmianom przepisów. Wskazują także na konieczność zmniejszenia biurokracji – ten postulat pojawia się od początku transformacji w Polsce i jest wskazywany jako bariera rozwoju przy okazji każdego badania prowadzonego w przedsiębiorstwach.

Młodzi ludzie uczestniczący w badaniach fokusowych mieli wiele do powiedzenia na temat roli edukacji na rzecz odpowiedzialnej konsumpcji. Nie tylko widzą jej konieczność, ale postulują jej formy, odbiorców, poziomy. Edukacja powinna być od wczesnych lat szkolnych, dobrze sprawdza się edukacja przez zabawę, ale edukować trzeba także dorosłych i ważną w niej rolę pełnią różne media.

Bardzo ciekawe poglądy wygłaszali studenci na temat tego co oznacza etyczny biznes. Zwracali uwagę na sprawy oczywiste – a mianowicie, że warto dbać o środowisko, bo kary za jego niszczenie są bardzo wysokie i to się po prostu nie opłaca. Organizacja etyczna to szansa na rozwój, więcej klientów, wysoką pozycję konkurencyjną. Etyczne przedsiębiorstwo dobrze traktuje pracowników, a to może mieć wymiar długofalowy, mniejsza fluktuacja pracowników, postrzeganie organizacji jako dobrego pracodawcy, identyfikacja pracowników z celami przedsiębiorstwa.

Wnioski wynikają z badań jakościowych zogniskowanych są dość optymistyczne.

- Pokolenie YOLO²⁵ docenia wiele wartości, uważa, że życie każdego człowieka kształtują: relacje z innymi ludźmi, życie zgodne z naturą, umożliwiające realizowanie siebie. Uważa, że nie można lekceważyć potrzeby ładu, porządku i spokoju w życiu, aktywności fizycznej, zdrowego odżywiania.
- Młodzi ludzie zdają sobie sprawę ze swoich słabości i konieczności walki z nimi – usprawiedliwianie złych nawyków brakiem czasu, palenie papierosów, prokrastynacja. Mają też świadomość, że pewne ich zachowania negatywnie wpływają na środowisko.
- Młodzi ludzie widzą potrzebę stałej edukacji (dzieci, dorosłych i to w różnych formach) i rozpowszechniania wiedzy o zagrożeniach płynących z nieodpowiedzialnej konsumpcji. Jednocześnie potrafią usprawiedliwiać swoje zachowania naruszające zasady takiej konsumpcji np. niewiedzą. Zmiany wymagają zaangażowania całego społeczeństwa, a nie tylko jednostek.
- Studenci odczuwają potrzebę zmiany swoich nawyków konsumpcyjnych, dostrzegają problem konsumpcjonizmu, ale nie widzą sensu w działaniach jednostki ku poprawie sytuacji, a jedynie działania społeczeństwa mają sens i mogą coś zmienić.

Badanie ilościowe zostało przeprowadzone w styczniu-lutym 2018 r. w takiej samej grupie wiekowej młodych ludzi 20-25 lat. Liczba respondentów – 579, metoda CAWI – wywiady online. Celem badania było spojrzenie na problematykę odpowiedzialności z perspektywy młodych ludzi:

- poznanie obecnych nawyków i świadomości dotyczącej odpowiedzialnej konsumpcji,
- zapoznanie się z potrzebami i możliwościami zmian nawyków konsumpcyjnych na bardziej odpowiedzialne,

- określenie znaczenia odpowiedzialnej konsumpcji.

Czy młodzi ludzie są zadowoleni ze swojego trybu życia?

Wyodrębniliśmy cztery grupy respondentów:

- poszukiwacze – eksperymentatorzy, którzy są zadowoleni ze swojego trybu życia co nie oznacza, że nie są gotowi na zmiany – 65%,
- poszukiwacze – niezadowoleni – gotowi na zmiany, bo są niezadowoleni ze stanu aktualnego – 18%,
- konserwatyści – zadowoleni, niechętni zmianom trybu życia – 12%,
- niezadowoleni, ale niegotowi na zmiany – 5%.

Poszukiwacze – eksperymentatorzy stanowią największą grupę młodych ludzi, którzy chcą zmian w swoim życiu, co wynika ze świadomości odpowiedzialności i racjonalnej konsumpcji. Zdecydowana większość z nich (80%) uważa, że świadomie należy dokonywać wyborów podczas zakupów, a 76% skłonna jest płacić więcej za produkty firm zarządzanych odpowiedzialnie, ale tylko 18% uważa, że odpowiedzialna konsumpcja to korzystanie z produktów firm działających odpowiedzialnie.

Poszukiwacze – niezadowoleni - zdecydowana większość respondentów z tej grupy (82%) zgadza się co do konieczności odpowiedzialnej konsumpcji, ale już mniej (63%) jest gotowa płacić więcej za produkty firm działających odpowiedzialnie, a tylko niewielka grupa (14%) uważa, że odpowiedzialna konsumpcja to korzystanie z produktów firm działających odpowiedzialnie.

Konserwatyści niechętni zmianom, bo zadowoleni ze swojego trybu życia zaskakują swoimi opiniami na temat odpowiedzialnej konsumpcji – rozumieją co ona oznacza, że są gotowi więcej płacić za produkty wytwarzane przez organizacje odpowiedzialne.

Niezadowoleni, ale niegotowi na zmiany również wpisują się w świadomych konsumentów – większość z nich – 60% rozumnie istotę odpowiedzialnej konsumpcji, a 48% jest gotowa płacić więcej za produkty firm działających odpowiedzialnie.

Co jeszcze dla młodych ludzi oznacza odpowiedzialna konsumpcja i odpowiedzialne zarządzanie:

- bycie dobrze informowanym o tym co kupuje,
- odpowiedzialna konsumpcja to podejmowanie decyzji zakupowych z uwzględnieniem wszelkich konsekwencji, jakie niosą ze sobą wydobycie surowców, produkcja, dystrybucja, użytkowanie i utylizacja wyrobu,
- odpowiedni dobór dóbr i usług w porównaniu do ich ceny – oznacza to kupowanie racjonalne, towarów aktualnie potrzebnych do spożycia, nie generowanie sztucznego popytu,
- traktowanie przez przedsiębiorstwa ludzi jako osób, a nie jako taniej siły roboczej,
- dbanie o środowisko podczas produkcji.

ZAKOŃCZENIE

Odpowiedzialna konsumpcja jako element koncepcji odpowiedzialnego zarządzania.

Konsumpcjonizm ściśle łączy się z ideą odpowiedzialnej konsumpcji, którą można rozumieć, jako interpretację pojęcia odpowiedzialnego rozwoju (*sustainable development*) w odniesieniu to obszaru spożycia. Istotą odpowiedzialnego rozwoju jest zapewnienie ciągłej względnie trwałej poprawy jakości życia współczesnych i przyszłych pokoleń przez kształtowanie właściwe gospodarowanie trzema rodzajami kapitału: ekonomicznym, społecznym i środowiska naturalnego. Jest to więc rozwój, którego składową stanowi kryterium integrujące jakość życia (Dąbrowska & Janos-Kresło, 2009).

Problematyka jakości życia, rozpatrywana tu w kontekście odpowiedzialnego rozwoju, wiąże się z koniecznością zmian w myśleniu, z nową filozofią życia – uznawaniem nowych wartości i stylów życia oraz odmiennym od dotychczasowego kształtowaniem warunków życia. Odpowiedzialna konsumpcja oznacza takie korzystanie z dóbr i usług, któremu odpowiada zaspokajanie potrzeb poprawiające jakość życia, ale przy spełnieniu dwóch warunków (Dąbrowska & Janoś-Kreśło, 2009):

- realizacji tych celów będzie towarzyszyło równoczesne radykalne obniżenie zużycia zasobów naturalnych i energii oraz ograniczenie emisji zanieczyszczeń do środowiska naturalnego w tym zaprzestanie używania materiałów toksycznych;
- uzyskanie lepszej jakości życia przez obecne pokolenia nie stanie się przeszkodą dla satysfakcjonującego zaspokojenia potrzeb przyszłych pokoleń.

Odpowiedzialna konsumpcja w przestrzeni praktycznej oznacza podejmowanie decyzji zakupowych z uwzględnieniem konsekwencji społecznych i środowiskowych, jakie powoduje wydobywanie surowców oraz produkcja, dystrybucja, użytkowanie i utylizacja danego produktu czy jego opakowania. Oznacza także zmianę perspektywy w spojrzeniu na zakupy. To, co kupujemy, ma bezpośredni związek z rozwojem wielu społeczeństw – może go przyspieszać lub hamować. Niski koszt produktu może być wynikiem nieprzestrzegania przez producenta wielu standardów. Nadkonsumpcja w bogatych krajach, przyczyniając się do niesprawiedliwego podziału dóbr i dystrybucji światowych zasobów, utrudnia rozwój krajów określanych jako rozwijające się lub kraje Trzeciego Świata.

Codziennie kupowane jest jedzenie, ubrania, kosmetyki, środki czystości, woda, energia, benzyna, usługi. Za każdą z tych rzeczy konsument płaci określoną sumę pieniędzy. Odpowiedzialna (świadoma) konsumpcja oznacza spojrzenie z innej perspektywy na pieniądze, którymi dysponujemy. Można spojrzeć na nie jak na głos wyborczy, za pomocą którego konsument opowiada się za lub przeciwko określonej postawie. Nawet drobne, codzienne zakupy produktów takich jak kawa, herbata, płatki zbożowe czy worki na śmieci stanowią prywatne „głosowanie”. Zakup żywności ekologicznej to oddanie głosu na ochronę środowiska naturalnego, a zakup produktu pochodzącego ze strefy Sprawiedliwego Handlu (*Fair Trade*) to wyraz poparcia dla przestrzegania praw człowieka (Huma, 2007). Decydując o kupnie danego produktu konsument opowiada się za przedsiębiorstwem, które pozytywnie odpowiada na pytania:

- Kto i w jakich warunkach go wyprodukował?
- Z czego i w jakim procesie powstał?
- Jak jego użytkowanie i utylizacja wpływają na otoczenie przyrodnicze i społeczne?
- Czy jego zakup wpływa negatywnie na rozwój krajów Trzeciego Świata?

Badane przez nas pokolenie YOLO częściowo rozumie już wiele z tych problemów i potrafi odpowiedzieć na te pytania.

Czy możliwa jest odpowiedzialna konsumpcja? Należy inaczej postawić pytanie, a mianowicie: czy jest możliwe we współczesnym świecie pogodzenie wartości znajdujących się u podstaw odpowiedzialnej konsumpcji i konsumpcyjnego stylu życia, na którym opiera się rozwój globalnej gospodarki?

Jest to bezsprzecznie wyzwanie dla odpowiedzialnego zarządzania i marketingu. Wiąże się z działaniami promującymi pożądaną styl życia, zmieniającymi świadomość, a to jest możliwe poprzez edukacyjne działania marketingowe. Ważna jest, więc edukacja i to prowadzona od najmłodszych lat. Prowadzona zarówno w systemie szkolnym jak i przez organizacje społeczne i konsumenckie, ale przede wszystkim przez odpowiedzialny biznes. Wyzwanie dotyczy możliwości zmiany przekonań, która przyczyniłaby się do zmiany sposobów konsumpcji i tym samym do ograniczenia destrukcji środowiska. Zmiana mentalności to proces długotrwały, ale możliwy do zrealizowania.

LITERATURA

- Dąbrowska A., Janoś-Kresło M. (2009). Usługi jako współczesny kreator konsumpcjonizmu, (red.) Mróz B., Oblicza konsumpcjonizmu, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, p. 52.
- Grudzewski W., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., (2010). Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości, Poltext, Warszawa.
- Huma M. (2007). Odpowiedzialna konsumpcja, http://www.ekonsument.pl/a105_odpowiedzialna_konsumpcja.html (22.02.2013).
- Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2010). Marketing 3.0: from Products to Customers to the Human Spirit, Hoboken.
- Mróz B. (2009). Conumo ergo sum? Rola konsumpcjonizmu we współczesnych społeczeństwach), (red.), Mróz B. Oblicza konsumpcjonizmu, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Obesity – Special report, „*The Economist*” (2012,) December 15.
- Spreckley F. (1981). Social Audit. A Management Tool for Cooperative Working, Beechwood College, UK,
- Szul E. (2016), Prosumpcja jako aktywność współczesnych konsumentów – uwarunkowania i przejawy, www.ur.edu.pl, (25.04.2016).
- Szymusiak T. (2015). Prosument - Prosumpcja - Prosumeryzm. Ekonomiczne oraz społeczne korzyści prosumpcji na przykładzie Polski i Niemiec (podejście naukowe), Wydawnictwo Bezkręsy Wiedzy, Warszawa.

STRESZCZENIE

W niniejszym opracowaniu podjęto dyskusję na temat odpowiedzialnego zarządzania oraz odpowiedzialnej konsumpcji. W obliczu kurczenia się zasobów naturalnych, coraz większego zanieczyszczenia środowiska, koniecznością jest zmiana świadomości zarówno zarządzających przedsiębiorstwami jak i konsumentów. Na tle tej dyskusji, korzystając w wyników przeprowadzonego badania, pokazano postrzeganie przez młode pokolenie problemów nadkonsumpcji i gotowość młodych ludzi do zmian zachowań konsumpcyjnych.

RESPONSIBLE CONSUMPTION. NECESSITY TO CHANGE CONSUMER BEHAVIOR AND BUSINESS CONDITIONS

The following paper discusses the issue of responsible management and responsible consumption. In the face of lessening natural resources, and increasing environmental pollution, it is necessary to change the mindset of both business managers and consumers. In addition to the above discussion, using the results of the conducted research, the opinions of the young generation of people on the matter of over consumption were presented. The article also presents the readiness of young people to change their consumption behaviour.

DLACZEGO TACY JESTEŚMY? IDENTYFIKACJA CZYNNIKÓW KSZTAŁTUJĄCYCH POLSKIE POKOLENIA Y I Z

WPROWADZENIE

W Polsce pojęcie „pokolenie” przez ostatnie lata stało się popularną kategorią analityczną w odniesieniu do grup funkcjonujących obok siebie w rzeczywistości społecznej. Na popularność pojęcia wpłynął fakt, że najmłodsze pokolenia charakteryzują się postawami dalece odmiennymi od starszych. Płaszczyzną w wyrazisty sposób obrazującą różnice pokoleniowe jest obszar rynku pracy. Pokolenie Y i Pokolenie Z wskazuje się jako generacje, które wymagają zmiany podejścia wśród pracodawców, np. w zakresie zarządzania organizacją, motywowania czy nawet rekrutowania. Wydaje się, że wcześniej żadne grupy pokoleniowe nie wzbudzały takich emocji, jak współczesne najmłodsze pokolenia obecne na rynku pracy, czyli osoby urodzone w latach 80-tych i 90-tych. Warto zaznaczyć, że częściowo za szerokie zainteresowanie najmłodszymi pokoleniami odpowiadają publicyści, którym łatwo przychodzi wyodrębnianie pokoleń (Koseła, 2008).

Badanie pokoleń jest zadaniem trudnym. Problematiczne jest już samo zdefiniowanie pojęcia „pokolenie”: zweryfikowanie, czy dana grupa może być rozpatrywana w kategoriach pokolenia i określenie jego granic czasowych. Krzysztof Koseła przekonuje, że ostatni raz pokolenie w skali światowej stworzyli uczestnicy wydarzeń w 1968 r., bo jego zdaniem „na pokolenie socjologiczne nałożono takie warunki definicyjne, że w ogóle niełatwo jest znaleźć zbiorowości spełniające wymagania definiensu” (Koseła, 2008). W ujęciu teoretycznym – w przyjętej w niniejszym artykule orientacji kulturowej – za proces tworzenia pokolenia odpowiadają czynniki pokoleniotwórcze, tj. elementy sytuacji historycznych, czyli wydarzenia, zjawiska i procesy, które towarzyszą danej grupie. Najmłodsze polskie kohorty wiekowe obecne na rynku pracy nie doświadczyły doniosłych czy wręcz traumatycznych, wydarzeń historycznych, przez co możliwe jest podważenie wyodrębniania tych roczników jako kolejnych pokoleń w ujęciu socjologicznym (Garewicz, 1983). Równocześnie w literaturze przedmiotu wskazuje się na grupy wiekowe charakteryzujące się odmiennymi postawami (Staszewska et al., 2016). W kontekście braku przełomowych wydarzeń historycznych w procesie socjalizacji najmłodszych grup wiekowych zasadne jest pytanie o genezę zachowań i postaw diagnozowanych w badaniach.

Celem prezentowanej pracy badawczej była identyfikacja czynników pokoleniotwórczych pokolenia Y i pokolenia Z w Polsce w ujęciu kulturowej orientacji definiowania pokoleń. Przeprowadzono przegląd literatury poświęconej najmłodszym polskim pokoleniom, tj. osobom urodzonym w latach 80-tych i 90-tych. Analiza była także ukierunkowana na zweryfikowanie hipotezy, mówiącej o zasadności rozpatrywania najmłodszych polskich grup wiekowych w kategoriach pokolenia mimo braku doświadczenia traumatycznego wydarzenia. Analiza miała odpowiedzieć na pytanie, czy sytuacja społeczno-kulturowa, w której dorastały najmłodsze grupy pokoleniowe miała moc pokoleniotwórczą.

1. DEFINIOWANIE POKOLENIA W UJĘCIU SOCJOLOGICZNYM

W literaturze przedmiotu termin „pokolenie” definiowany jest w odniesieniu do młodzieży, która od drugiej połowy lat 60-tych urosła do rangi fenomenu społecznego. Młodzież opisywano jako „obce plemię, będące nośnikiem nowych, burzących stary porządek idei. Idee te wyrastały wraz z postępowaniem przemian ekonomicznych i społeczno-kulturowych, manifestujących się poprzez takie zjawiska, jak m.in.: rewolucja informacyjna i komunikacyjna, znoszenie dotychczasowych barier czasu i przestrzeni, ekspansja kultury masowej, demokratyzacja stosunków społecznych czy proces indywidualizacji” (Hildebrandt-Wypych, 2009). Badacz polskiej młodzieży, Witold Wrzesień, wskazuje, że istotą formułowania pokolenia jest zaznaczenie swojej obecności. Wrzesień nazywa ten moment „punktem krytycznym każdego pokolenia” (Wrzesień, 2009). Wówczas ma miejsce kształtowanie tożsamości społecznej pokolenia – okres ten przypada na wiek 19-26 lat. W życiu jednostek jest to okres największej aktywności pokoleniotwórczej. Wówczas obok osobowości i indywidualnej tożsamości kształtowana jest także tożsamość pokoleniowa. W rozumieniu Witolda Września tożsamość społeczna pokolenia to „symboliczna przynależność do czasowych i terytorialnych segmentów rzeczywistości społecznej – nasze „tu i teraz” młodości rozpoznawalne „z zewnątrz” przez naszych obserwatorów oraz wpływające na manifestowane przez nas (również w dalszym życiu) postawy, normy, wartości czy realizowane wzory zachowań” (Wrzesień, 2009).

Pierwszą usystematyzowaną definicję pokolenia sformułował w XIX w. Wilhelm Dilthey. Zgodnie z jego założeniami, aby daną grupę uznać za pokolenie, wystarczy, by jej członkowie żyli w tym samym czasie historycznym – „o różnicach między jednostkami decyduje przede wszystkim ich przynależność do epoki historycznej, czyli moment historyczny, w jakim się pojawiły i działają (...), jednostki działające w poszczególnych epokach mają pewne cechy wspólne” (Wyka, 1977). Dilthey wpisuje się w orientację historyczną w zakresie definiowania „pokolenia”. Zgodnie z tą perspektywą pokolenie powstaje w wyniku wydarzeń historycznych. Do tych wydarzeń włącza się wszystkie zdarzenia istotne z punktu widzenia historii. Zatem w tym ujęciu funkcję pokoleniotwórczą odgrywają zarówno negatywne dla społeczeństwa wydarzenia, np. wojny, nieudane powstania, kryzysy gospodarcze i rewolucje, jak również te pozytywne, np. boom ekonomiczny, gwałtowny rozwój cywilizacyjny czy pokojowe transformacje ustrojowe. We wskazanych okresach młodzi ludzie podlegają silnym wpływom wydarzeń historycznych, które kształtują ich życie i w konsekwencji przyczyniają się do powstawania nowych pokoleń. Orientacja historyczna zakłada istnienie prostej zależności przyczynowo-skutkowej. Wskutek zaistnienia ważnego wydarzenia historycznego formułuje się nowe pokolenie. Kontynuatorem myśli Diltheya był Karl Mannheim, który określał pokolenie „grupą społeczną o charakterze dość luźnym, wywołaną przez podobne położenie w czasie” (Wyka, 1977). Mannheim, podobnie jak Dilthey, nadaje „moc pokoleniotwórczą” wydarzeniom historycznym. W jego ujęciu pokolenie tworzy suma wszystkich należących do kulturowego kręgu osób mniej więcej w równym wieku, osoby te doświadczają podobnej sytuacji społeczno-historycznej, co skutkuje podobieństwem systemów wartości oraz powiązanych z nimi postaw życiowych.

Orientacją opozycyjną do podejścia historycznego jest orientacja kulturowa. W orientacji kulturowej wydarzenie historyczne (np. wojna, rewolucja, kryzys ekonomiczny itp.) wciąż pozostaje kluczowym czynnikiem w procesie tworzenia pokolenia, ale – w odróżnieniu od podejścia historycznego – nie jest warunkiem wystarczającym. W tej koncepcji decydującą rolę odgrywa przeżywanie wydarzeń – „ważniejsze w tym ujęciu jest to, co pod wpływem „nowych sytuacji historycznych” dzieje się z dorastającą młodzieżą, jak na wydarzenia historyczne reagują młodzi ludzie, jak te wydarzenia odzwierciedlają się w ich świadomości” (Wrzesień, 2009). Koncepcję pokolenia wpisującą się w orientację kulturową przedstawił Jan Garewicz (Garewicz, 1983). Zakładał, że pokolenia powstają wskutek wspólnego przeżycia

pokoleniowego, które znacząco zmienia i na nowo kształtuje sposób myślenia – „to zdarzenie przełomowe w ich życiu, którego nie są w stanie wymazać z pamięci i przez pryzmat którego odbierają zdarzenia późniejsze” (Garewicz, 1983). Aby przypisać zdarzeniu moc tworzenia pokolenia, konieczny jest aktywny i osobisty udział potencjalnych przedstawicieli nowego pokolenia. Garewicz formułuje obawę, że jeżeli „w wieku młodzieżowym takich doświadczeń zabraknie, to pokoleniowość tej grupie kilku roczników może się nie przydarzyć” (Garewicz, 1983). Zwraca uwagę na rolę traumy wśród wielkich i znaczących wydarzeń historycznych. Jego zdaniem doznanie traumy w okresie młodości jest ważnym czynnikiem pokoleniotwórczym. W tej koncepcji pokolenie zdefiniowano jako grupę ludzi, charakteryzującą się podobnym i odmiennym od innych grup sposobem myślenia. Zaś źródłem przyjętego sposobu myślenia jest istotne przeżycie, czyli „przeżycie pokoleniowe”. Wspomniane przeżycie związane jest z wydarzeniem, któremu przypisuje się znamiona kataklizmu. Aby wydarzeniu historycznemu przypisać moc pokoleniotwórczą, musi ono objąć dokładnie całą społeczność. Przeżycie pokoleniowe wymusza na każdym członku zbiorowości przyjęcie konkretnej postawy, co wymaga opowiedzenia się za jedną ze stron. Zgodnie z koncepcją Jana Garewicza, nie ma podstaw, by najmłodsze obecne na polskim rynku pracy kohorty wiekowe nazywać pokoleniami, gdyż nie doświadczyły one żadnych doniosłych, na pewno nie – traumatycznych, wydarzeń, które pozostawiłyby rysę na ich charakterze i zmusiłyby do opowiedzenia się za jedną ze stron.

Formułowane w ujęciu socjologicznym definicje kładą nacisk na zastane warunki społeczne, a manifestacja postaw, motywacji, nastawienia i systemu wartości jest pochodną przeżytych wydarzeń historycznych. Trudno wskazać jedną cechę wyróżniającą dane pokolenie. Należy też mieć świadomość, że pokolenie nie jest zbiorowością jednorodną. Obrazowo ujął to Witold Wrzesień, wskazując, że: „Nawet tak wyraziste pokolenia jak Pokolenie Kolumbów czy Pokolenie '80 mogły być oceniane z wielu perspektyw eksponujących na pierwszym planie nieco inne cechy dla nich charakterystyczne i je wyróżniające. Dlatego też korzystam tu z metafory kalejdoskopu. W zależności od przyjmowanej przez badacza perspektywy – wstrząśnięcia kalejdoskopu – nieco inny obraz pokolenia można dostrzec i poddać go analizie. Na przykład raz mogą to być cechy uwypuklające innowacyjność czy wręcz rewolucyjność, innym razem wkład w rozwój kultury (...), jeszcze innym – dramatyzm przeżywanych ważnych pokoleniowych wydarzeń albo konflikty ze światem dorosłych i rodziców, a wszystko to wzbogacone postawami, preferowanymi wartościami, wyborami normatywnymi, wzorami podejmowanych ról społecznych, aspiracjami i interesami też prezentowanymi w sposób zróżnicowany” (Wrzesień, 2009). W ramach przeprowadzonej analizy przyjęto koncepcję Witolda Września, która trafnie odpowiada na współczesną rzeczywistość społeczną. Pokolenie w ujęciu Września to „zbiorowość (grupa) o cechach kategorii rówieśniczej, powstająca na bazie wspólnoty myśli i zachowań stanowiących reakcję na „nową sytuację historyczną”, a nie proste następstwo wydarzeń historycznych” (Wrzesień, 2016). Kluczowy w podejściu Września jest nacisk na „sytuację historyczną” w miejsce „wydarzenia historycznego” (np. wojna, rewolucja, kryzys ekonomiczny, transformacja ustrojowa). To zasadnicze rozróżnienie, gdyż „pokoleniowe wydarzenia przydarzają się tylko nielicznym pokoleniom, a pozostałe kształtują się w następstwie splotu wydarzeń, zjawisk i procesów, do których określenie „sytuacja” pasuje znacznie lepiej” (Wrzesień, 2015). Ponadto trzeba zwrócić uwagę na akcentowanie wspólnoty myśli i zachowań, co sprawia, że sam fakt urodzenia się w danym roku nie świadczy o pokoleniowej przynależności (Wrzesień, 2009). W ujęciu Witolda Września na pokolenia nie nakłada się także konieczności osadzenia grupy w kontekście społecznym, który wymaga od niej zmanifestowania swojej odmienności i opowiedzenia się za jedną ze stron – „Młodzież w okresie kształtowania tożsamości społecznej pokolenia zawsze była „poszukiwaczami”, teraz ze względu na specyfikę odczuwanej sytuacji, poszukiwania te nabierają nowej jakości. Współczesna młodzież poszukuje już nie tak silnie jak jej poprzednicy, poprzez

eksperymentowanie, bunt czy kontestację” (Wrzesień, 2005). Kategorią analityczną grup pokoleniowych w koncepcji Września są bliskie generacje, które swoim zasięgiem obejmują wszystkich przedstawicieli kilku roczników – są to kolejne, następujące bezpośrednio po sobie ogniwa, odpowiedzialne za ciągłość procesu wymiany pokoleń. Bliskie generacje obejmują grupy rówieśnicze o maksymalnym przedziale wieku 5-8 lat. Specyfika sytuacji społeczno-kulturowej występującej w trakcie kształtowania się pokoleń wpływa na zróżnicowanie granic poszczególnych bliskich generacji. Gwałtowne zmiany społeczne przyspieszają pojawienie się nowych bliskich generacji oraz wpływają na zawężenie ich granic. Z kolei stabilizacja systemu społecznego sprzyja poszerzaniu ram bliskich generacji (Wrzesień, 2009).

2. CHARAKTERYSTYKA POKOLEŃ

W niniejszym rozdziale przedstawiono syntetyczną charakterystykę pokolenia Y i pokolenia Z w Polsce. Celem pracy nie była weryfikacja słuszności przypisywania danych cech najmłodszym polskim grupom pokoleniowym i przyjętych granic pokoleniowych ani wnikliwy opis przyjmowanych postaw, wartości i zachowań we wszystkich sferach życia. Zestawienie najważniejszych cech osób należących do pokolenia Y i pokolenia Z służy zakotwiczeniu analizy czynników pokoleniotwórczych.

W literaturze przedmiotu dyskutowana jest kwestia granic pokoleniowych – „Wyróżnianie pokoleń jest kwestią przyjętej konwencji i w różnych wypadkach może budzić wątpliwości” (Stachowska, 2012). Różnice występują także w nazewnictwie najmłodszych generacji – nazwy podkreślają wybrane aspekty analizowanej grupy. Pokolenie Y nazywa się: „e-generacją, Internet Generation, Millenium-Kids, następną generacją, pokoleniem kłapek i i-podów, echo boom, Homo Internetus, generacją Google, pokoleniem sms, a pokolenie Z – native users, dziećmi Internetu, iGeneration, Gen Tech, Gen Wii, Net Gen, Digital Natives, Gen Next, Post Gen” (Staszewska et al., 2016). Nie ma także zgody co do tego, które roczniki należy uznać za pokolenie Y, a które reprezentują już kolejną generację, tj. pokolenie Z. Badania koncentrujące się na najmłodszych pokoleniach obejmują swoim zakresem różne kohorty wiekowe. Rozbieżności w zakresie roczników tworzących pokolenie dotyczą górnej i dolnej granicy pokolenia (Gołąb-Andrzejak, 2016). Trzeba też zaznaczyć, że część badań prowadzonych w Polsce obejmuje inne roczniki niż badania prowadzone w innych krajach, co jest ściśle związane z kontekstem społeczno-kulturowym. W literaturze przedmiotu skrajne granice pokolenia Y wynoszą 28 lat – pokolenie obejmuje lata 1977-2005 (Gołąb-Andrzejak, 2016). Przyjmowane daty są umowne i zależą od kraju prowadzenia analiz, a także od przyjętych założeń w zakresie genezy danego pokolenia. Badacze dostrzegają symptomy, wskazujące na unifikację czynników pokoleniotwórczych na poziomie krajów, na co wpływa rozwój technologii, który sprawia, że na młodzież w różnych częściach świata oddziałują podobne czynniki (próba konstruktów typu globalnego nastolatka – „wiele z opisywanych cech ma aktualnie wyraźnie szerszy – niż jedynie polski – zasięg” (Wrzesień, 2015). Ale równocześnie podkreśla się istotę wpływu kulturowego, „który mimo rozwoju cywilizacyjnego i związanego z tym procesu globalizacji oraz powszechnego wykorzystywania nowoczesnych technologii warunkuje kulturę konsumencką i nowe formy konsumpcji w różnych obszarach geograficznych świata” (Gołąb-Andrzejak, 2016).

Część badaczy podaje w wątpliwość zasadność wyodrębniania w ramach najmłodszej generacji Polaków dwóch pokoleń, wskazując koniec XX wieku jako datę graniczną pokolenia Y – nie ma jednomyślności w zakresie wskazywania momentu zmiany generacyjnej (Stachowska, 2012). Ale dominujący trend wśród badaczy wskazuje na słuszne różnicowanie najmłodszej grupy na pokolenie Y i pokolenie Z – „(...) współcześnie kształtująca swoje pokoleniowe cechy młodzież od nieznacznie starszych rówieśników zaczyna się wyraźniej odróżniać. Ten element ich tożsamości społecznej pokolenia dostrzegany jest przez Europejskich Poszukiwaczy [osoby urodzone w latach 1983-1989 w koncepcji Witolda Września], którzy często zauważali, że kontakt z młodszymi przychodzi im z coraz większym

trudem” (Wrzesień, 2015). W literaturze podkreśla się, że część cech jest wspólnych dla członków obu pokoleń i w niektórych obszarach pokolenie Z wyróżnia się jedynie większą intensyfikacją, ale pod wieloma względami omawiane generacje zasadniczo się różnią, np. pokolenie Y jest nastawione optymistycznie do życia, a pokolenie Z – realistycznie, pokolenie Y planuje z wyprzedzeniem rozwój zawodowy i systematycznie go realizuje, a pokolenie Z chce mieć i wiedzieć wszystko natychmiast (Żarczyńska-Dobiesz & Chomątowska, 2014). Założenie o podobieństwie cech i zbliżonej sytuacji historycznej skłania do wyróżnienia w analizach jednego nadrzędnego pokolenia – Pokolenia Millennium, a w ramach niego – dwóch generacji (Staszewska et al., 2016; Żarczyńska-Dobiesz & Chomątowska, 2014). Późniejsze wyodrębnienie z pokolenia Y pokolenia Z lub w ogóle niedostrzeganie odmienności tych grup sprawia, że część tekstów poświęcona pokoleniu Y w rzeczywistości opisuje cechy pokolenia Z (Aniszewska, 2015). W literaturze przedmiotu wskazuje się także, że charakterystyka najmłodszych pokoleń jest problematyczna ze względu na wewnętrzne zróżnicowanie. Każde kolejne pokolenie ma bardziej rozproszony (zróżnicowany) system wartości. Oznacza to, że najmłodszym pokoleniom jako najważniejszą wartość można przypisać wiele wartości – modalna wybieranych wartości nie jest tak wyraźna. Związane jest to z większą liczbą zróżnicowanych bodźców kształtujących środowisko społeczne oraz z tym, że żaden z nich nie jest wystarczająco silny, czyli społecznie ważny (Arnott, 1999).

Polskie pokolenia Y i Z mają wiele cech wspólnych. Charakteryzuje ich wielozadaniowość i zaawansowanie technologiczne na poziomie nieosiągniętym przez żadne poprzednie pokolenie. Polscy młodzi są otwarci na zmiany i przystosowani do szybkiej adaptacji – wiąże się to z mobilnością na rynku pracy, co postrzegane jest jako brak lojalności. Młodzi charakteryzowani są jako nie lubiący ograniczeń, niekonsekwentni i niezdyscyplinowani (Staszewska et al., 2016).

2.1. CHARAKTERYSTYKA POKOLENIA Y

Jak wskazano wcześniej, w analizowanej literaturze daty graniczne pokolenia Y nie były tożsame, ale nie wpływa to na zasadniczy cel prowadzonych analiz, jakim jest identyfikacja czynników pokoleniotwórczych. W celu osadzenia w czasie diagnozowanego pokolenia, za Witoldem Wrześniem, który pokolenie Y nazywa Europejskimi Poszukiwaczami, przyjęto, że pokolenie to tworzą osoby urodzone w latach 1983-1989. Przyjęta granica nie pozostaje w sprzeczności z podejściami przyjmowanymi przez innych badaczy. Podejściem wyróżniającym pokolenie Y we wszystkich sferach życia jest „przedkładanie łatwego nad trudne, prostego nad złożone, szybkiego nad powolne” (Wrzesień, 2015). Określeniem, które trafnie – zdaniem badaczy – oddaje podejście pokolenia Y do pracy i jest pochodną wszystkich wcześniej wskazanych cech, jest „pracuję, aby żyć”. Dla członków pokolenia Y ważniejszą wartością jest sukces w życiu prywatnym niż sukces zawodowy (Baran & Kłós, 2014) – „filarami ich wewnętrznego świata są – z jednej strony – wartości osobiste i afiliacyjne (szczęście, miłość, przyjaźń, życie rodzinne), z drugiej zaś – praca traktowana jako warunek udanego (tj. dostatniego, przyjemnego, ciekawego) życia i jako źródło osobistych satysfakcji” (Smolbik-Jęczmień, 2013). Praca warunkuje realizację innych wartości i oczekiwań, ale nie jest celem samym w sobie (Andrałojć & Ławrynowicz, 2012). Równocześnie wskazuje się, że pokolenie Y pracuje z pasją i zaangażowaniem, przez co wnosi do organizacji kreatywność, elastyczność, twórczość oraz skłonność do podejmowania ryzykownych działań. Członkowie pokolenia Y dążą do wykonywania pracy, która ich realnie interesuje, tj. jest ich pasją także w życiu pozazawodowym, a zarazem zapewnia wciąż nowe wyzwania, pozwalając jednocześnie zachować równowagę życie zawodowe – życie osobiste (Smolbik-Jęczmień, 2013). Omawianemu pokoleniu można także przypisać brak gotowości do poświęceń dla pracy zawodowej, co wskazuje się jako konsekwencję silnego poczucia własnej wartości – młodzi pracownicy „oczekują od pracodawcy odpowiednich warunków płacowych i inwestowania w ich dalszy rozwój zawodowy” (Baran & Kłós, 2014). Dążenie do zachowania pożądaných

proporcji między sferą zawodową i prywatną prezentuje się jako podejście opozycyjne do starszych generacji, wskazując na świadomy wybór pokolenia Y – „Młodzi ludzie, nauczeni doświadczeniem rodziców, nie chcą spędzać w pracy więcej czasu niż jest to konieczne, ale czas przeznaczony na pracę wykorzystują efektywnie” (Andrałojć & Ławrynowicz, 2012). Badacze pokoleń podkreślają skłonność pokolenia Y do częstych zmian pracy jako reakcję na niespełnienie oczekiwań – „są gotowi z niej zrezygnować w przekonaniu, że znajdą bardziej dopasowaną do ich potrzeb i ambicji” (Andrałojć & Ławrynowicz, 2012). Członkowie pokolenia Y mają także skonkretyzowane oczekiwania wobec pracodawcy – pożądamy „bliskich kontaktów z przełożonymi, płaskiej struktury organizacyjnej i otwartości na dyskusje” (Staszewska et al., 2016). Ponadto charakteryzują się odmiennym od poprzednich generacji podejściem do autorytetów w miejscu pracy („odporność na oddziaływania autorytetów” (Aniszewska, 2015)) – dla pokolenia Y autorytetem w konkretnym obszarze jest osoba wyróżniająca się kompetencjami i wiedzą, często nie wiążą autorytetu z zajmowanym stanowiskiem (Staszewska et al., 2016).

2.2 CHARAKTERYSTYKA POKOLENIA Z

Podobnie jak w przypadku pokolenia Y, granice pokolenia Z wskazywane w analizowanej literaturze nie były tożsame. W celu osadzenia w czasie pokolenia Z, przyjęto, za Witoldem Wrzesniem, że najmłodsze pokolenie tworzą osoby urodzone w latach 1990-1997, nazywane przez przywołanego badacza Pochłaniaczami Bodźców. Pokolenie Z było zdecydowanie rzadziej przedmiotem analiz badaczy. Wskazywano wręcz, że pokolenie Z „nie jest jeszcze do końca rozpoznane i opisane” (Aniszewska, 2015), zatem „podejmując się próby scharakteryzowania pokolenia, należy zachować dużą ostrożność, a wiele ustaleń traktować w sposób umowny, porządkujący” (Żarczyńska-Dobiesz & Chomątowska, 2014). Pokolenie Z tworzą osoby, które dopiero wchodzi na rynek pracy. Z przeanalizowanej literatury wyłania się spójny, choć częściowo niezaweryfikowany, profil najmłodszej polskiej generacji. Pokolenie Z nazywane jest pokoleniem bardzo dobrze poinformowanym (Aniszewska, 2015), co jest bezpośrednio związane z ciągłym dostępem do sieci. Równoległe funkcjonowanie w rzeczywistości wirtualnej i realnej, a także płynne przechodzenie między nimi nie stanowi dla członków pokolenia Z żadnych problemów (Żarczyńska-Dobiesz & Chomątowska, 2014) – Witold Wrzesień wskazał nawet, że „w spotkaniach towarzyskich oprócz ludzi „udział biorą” telefony i tablety” (Wrzesień, 2015). Wskazuje się także na negatywne konsekwencje tego zjawiska – badacze pokoleń wskazują, że „młodzi, prowadząc życie w sieci, upośledzają swoje umiejętności komunikacji werbalnej, nawiązywania kontaktów interpersonalnych w świecie rzeczywistym, a ponadto mają problemy z koncentracją, ich uwaga jest rozproszona, a analiza i ocena informacji bardzo powierzchowne” (Żarczyńska-Dobiesz & Chomątowska, 2014). Uczą się i rozwijają zgodnie z zasadą „just in time” – oczekują informacji natychmiast. To najbardziej technologicznie ukierunkowana generacja w historii. Równocześnie młodym z pokolenia Z przypisuje się realistyczne podejście do życia, wynikające z obawy o niepewną przyszłość. W opozycji do pokolenia Y, nastawieni są na szerszą grupę społeczną – „generacja my”, co przejawia się zainteresowaniem problemami społecznej odpowiedzialności biznesu. Młodzi z pokolenia Z dążą do tego, aby życie zawodowe i prywatne stanowiło spójną płaszczyznę, gdzie będą mogli kierować się tymi samymi zasadami. Nie akceptują faktu, że proces budowania kariery zawodowej jest rozciągnięty w czasie – oczekują szybkich awansów. W działaniach zawodowych nie boją się ryzyka i szybko podejmują decyzje, co jest cenione przez pracodawców. Najmłodsze pokolenie, w odróżnieniu od poprzednich generacji, w relacjach z pracodawcami otwarcie przedstawia swoje potrzeby i oczekiwania względem pracy (Żarczyńska-Dobiesz & Chomątowska, 2014).

3. IDENTYFIKACJA CZYNNIKÓW POKOLENIOTWÓRCZYCH

Zaprezentowana charakterystyka pokoleń pokazuje, że młodzi ludzie przyjmują postawy i zachowania wyróżniające ich na tle ogółu społeczeństwa. Ponadto sami nie stanowią

jednolitej grupy. Jeśli za kryterium definiowania pokoleń przyjąć wyniki badań postaw, zachowań i wartości, to opisywane grupy stanowią pokolenia. Jednakże w ujęciu socjologicznym definiowanie pokoleń przyjmuje bardziej złożony proces, co opisano w poprzedniej części artykułu. Wyodrębnienie pokolenia wymaga zidentyfikowania sytuacji pokoleniotwórczej, czyli splotu wydarzeń, zjawisk i procesów oddziałujących na konkretną grupę rówieśniczą (Wrzesień, 2015). Odmienność postaw i zachowań młodych Polaków jest konsekwencją tego, że byli oni kształtowani przez procesy i zjawiska, które w rzeczywistości społecznej zaczęły być obecne dopiero w ostatnim dziesięcioleciu XX wieku (Stachowska, 2012). Jednym z czynników historycznych, który ukształtował oba analizowane pokolenia jest dostęp do edukacji na poziomie wyższym. Wskaźnikiem ilustrującym powszechność kształcenia jest współczynnik skolaryzacji. Poziom współczynnika skolaryzacji netto²⁶ systematycznie rósł z 9,8% w roku akademickim 1990/1991 do 40,8% w roku akademickim 2010/2011, a w roku akademickim 2015/2016, kiedy najmłodszy członkowie pokolenia Z byli w wieku studenckim, spadł do 37,3% (GUS, 2017).

3.1 CZYNNIKI POKOLENIOTWÓRCZE POKOLENIA Y

Bardzo istotnym czynnikiem, który ukształtował polskie pokolenie Y jest dorastanie w warunkach gospodarki wolnorynkowej (Gołąb-Andrzejak, 2016; Stachowska, 2012; Staszewska et al., 2016) i „brak bagażu socjalizmu” (Wrzesień, 2009) – to „młodzi ludzie niepamiętający PRL-u (pamięć społeczna zaczyna się ok. 6 roku życia)” (Wrzesień, 2005). Badacze wskazują, że Polska sprzed 1989 roku jest dla członków pokolenia Y historią, która nie budzi emocji, a wiedza o niej jest niewielka i zniekształcona. Na płaszczyźnie stosunku do bliskiej historii Witold Wrzesień porównuje pokolenie Y do pokolenia '89, które było w podobnej relacji do czasów II wojny światowej. Z tym, że pokolenie '89 chętnie bawiło się „w wojnę”, mając styczność z telewizyjnymi bohaterami, takimi jak Hans Kloss czy czterej pancerni. Pokolenie Y z racji braku pielęgnowania tradycji poprzedniej epoki nie miało możliwości nawet w zabawie obcowania z PRL (Wrzesień, 2009). Czynnikiem wpływającym na zachowania pokolenia Y była także powiązana z gospodarką wolnorynkową pojawiająca się kultura konsumpcyjna – „te osoby wyrosły w erze, w której robienie zakupów i spędzanie czasu w centrach handlowych zaczęło być traktowane jako forma rozrywki” (Gołąb-Andrzejak, 2016). Pokolenie Y doświadczyło rosnącego standardu życia i poziomu konsumpcji. Naturalnym środowiskiem dla młodych urodzonych w latach 80-tych było „szybkie tempo życia – zmiana jako stan normalny, możliwość szybkiej komunikacji i przemieszczania się, robienia kilku rzeczy jednocześnie” (Stachowska, 2012). Silne oddziaływanie na osoby z pokolenia Y trzeba przypisać popkulturze. W momencie ich dojrzewania pojawiły się w Polsce programy typu MTV i Viva (2000 rok) – „zostali wychowani w świecie programów typu reality show – prywatność to dla nich zbędna fanaberia” (Stachowska, 2012).

Kolejnym elementem sytuacji historycznej kształtującym pokolenia jest poziom zaawansowania technologii. Technologia odegrała znaczącą rolę w socjalizacji najmłodszych polskich pokoleń. Pokolenie Y jest pierwszą generacją, która całe swoje życie spędziła w **środowisku cyfrowym** – nowa technologia rozwijała się na oczach tego pokolenia (Stachowska, 2012). Jako rozwiązania, które wywarły dominujący wpływ na postawy i zachowania przyjmowane przez członków pokolenia Y badacze wskazują: „Internet, e-mail, SMS, DVD, PlayStation, Xbox, iPod” (Aniszewska, 2015). Fakt, że pokolenie Y zostało zdefiniowane przez komputery i Internet sprawia, że jego członkowie często nie potrafią poradzić sobie bez tych zasobów w codziennym życiu (Stachowska, 2012). Dla tej generacji

Internet nie jest tylko miejscem dokonywania transakcji kupna-sprzedaży, ale także przestrzenią, w której toczy się część życia (Gołąb-Andrzejak, 2016).

Kolejnym ważnym elementem sytuacji historycznej pokolenia Y była perspektywa i przystąpienie Polski do UE (Wrzesień, 2005). Proces starań i akcesji Polski do UE był naturalnym tłem młodości omawianego pokolenia. Wydarzenia te nie były źródłem ożywienia ówczesnej młodzieży, ale też nie były dla niej obojętne (Wrzesień, 2009). Integracja europejska wywarła silny wpływ na urodzonych w latach 80-tych z powodu możliwości, jakie im oferowała – młodym zapewniono „większą mobilność i otwartość – łatwiejsze podróżowanie i kontakt z innymi kulturami” (Stachowska, 2012). Pokolenie Y doświadczyło pojawiających się i stopniowo zwiększających się nowych możliwości na płaszczyźnie zabawy i czasu wolnego, konsumpcji, nauki i pracy, a także czasowej czy stałej emigracji (Wrzesień, 2009). Członkowie pokolenia Y do wskazanych możliwości „podchodzą bezrefleksyjnie, ale pozostają pierwszą grupą pokoleniową wśród polskiej młodzieży, która ma takie możliwości i w pełni z nich korzysta” (Wrzesień, 2009).

Witold Wrzesień jako sytuację identyfikującą pokolenie Y (u Września pokolenie Europejskich Poszukiwaczy) w Polsce zidentyfikował **słabą kondycję rynku pracy**, na którym brakowało miejsc pracy i stabilnego systemu zatrudnienia. Według statystyk Eurostatu w 2002 r. stopa bezrobocia w grupie 15-24 lata (czyli osoby urodzone w latach 1978-1987) przyjęła rekordowo wysoki poziom i równa była 41,6%²⁷. Równocześnie propagowaną wartością w społeczeństwie było odniesienie sukcesu zawodowego i wysoki status materialny (Wrzesień, 2005). Konfrontacja sytuacji na rynku pracy i istotnych wartości społecznych przyczyniła się do wzrostu tendencji proemigracyjnych wśród młodych, a emigracja była bardziej dostępna niż kilka lat wcześniej (poprzedni czynnik pokoleniotwórczy) (Wrzesień, 2009). Na postawy i zachowania członków pokolenia Y wpływ wywarły również zmiany w zakresie **wzorców socjalizacji pierwotnej**. Dzieciństwo i młodość badanego pokolenia przypadło na czas „medialnego wzmacniania potrzeb rodziców w połączeniu z początkiem nowych wzorców i mód w wychowywaniu dzieci oraz kształtowaniem wzajemnych relacji rodzice-dzieci” (Wrzesień, 2009). Rodzice, dostrzegając nową sytuację na rynku pracy, starali się znaleźć i zapewnić swoim dzieciom jak najlepsze ścieżki rozwoju zawodowego. Duże zaangażowanie rodziców wpłynęło na postawy pokolenia Y przyjmowane na rynku pracy – „rodzice przeważnie planowali im życie w drobnych szczegółach, również od pracodawcy oczekują precyzyjnego wyznaczania celów i pomocy w rozwoju zawodowym” (Staszewska i in., 2016).

3.2 CZYNNIKI POKOLENIOTWÓRCZE POKOLENIA Z

Czynnikiem, który wywarł najsilniejszy wpływ na ukształtowanie najmłodszego pokolenia jest **szybki rozwój cywilizacyjny**, który znacznie zmodyfikował współczesność tworzącą pokolenie Z. Skok cywilizacyjny wskazywany jest jako główny stymulator pokolenia osób urodzonych w latach 90-tych (Wrzesień, 2015). Członkowie pokolenia Z socjalizowani byli w nowej rzeczywistości społecznej, w której centralne miejsce przypisano nowoczesnym technologiom i konstruowanym przez nie przestrzeniom (Wrzesień, 2015). Ta rzeczywistość jest wspólna dla wszystkich ludzi, ale pokolenie Z nie zna innego świata. Młodzi z pokolenia Z nie mają punktu odniesienia, w którym nowoczesne technologie (np. telefon komórkowy czy Internet) nie odgrywały kluczowej roli, a wszechobecność nowoczesnej technologii traktują jako coś naturalnego – „pokolenie Z w przeciwieństwie do swoich poprzedników nie zna świata bez komputera, telefonu, Internetu, elektronicznych gadżetów” (Żarczyńska-Dobiesz & Chomątowska, 2014). Naturalnym środowiskiem dla najmłodszego pokolenia

obecnego na rynku pracy była **sieć 2.0**, czyli tzw. „druga generacja Internetu”, wyróżniająca się współtworzeniem treści przez użytkowników. Wśród rozwiązań, które odegrały dominującą rolę w kształtowaniu tego pokolenia są: „MacBook, iPad, Google, Facebook, Twitter, Wiki, PS3, Android” (Aniszewska, 2015). Współczesność pokolenia Z jest „nie tylko płynna i fragmentaryczna, lecz ponadto bardzo szybka, nad wyraz przepełniona treściami, obrazami, informacjami, a w konsekwencji chaotyczna, iluzoryczna i chwilowa” (Wrzesień, 2015). Sieć 2.0 stworzyła warunki dla nowych przestrzeni komunikacji. Wartością ważną dla pokolenia Z jest „partycypacja, obecność, uczestnictwo – oczywiście przede wszystkim w równoległej nierównoległej przestrzeni internetowo-telefonicznej” (Wrzesień, 2015). Członkowie omawianej generacji nie dzielą świata na realny i wirtualny – funkcjonują w jednej rzeczywistości realno-wirtualnej. Stałe podłączenie do sieci jest jednym z wyznaczników wyodrębnienia pokolenia Z z pokolenia Y – „Do pewnego momentu do pokolenia Y zaliczano wszystkich urodzonych i wzrastających w dobie Internetu. Fakt, że na rynek pracy wchodzi ludzie komunikujący się głównie za pomocą coraz szybciej zmieniających się technologii informatycznych, na stałe podłączeni do sieci, powoduje konieczność wyodrębnienia kolejnej grupy pracowników” (Aniszewska, 2015).

Kolejnym elementem sytuacji historycznej pokolenia Z jest **wystawienie na wieloźródłowe bodźce**. Wskazany czynnik pokoleniotwórczy jest bezpośrednio związany z rozwojem nowoczesnych technologii informatycznych. Pokolenie Z od początku swojego życia jest wystawione na wpływ telefonów komórkowych, które nie są jedynie narzędziem komunikacji, ale też stałym dostarczycielem bardzo dużej liczby bodźców (Wrzesień, 2015). Współcześnie liczba bodźców odbierana przez człowieka osiągnęła niespotykaną wcześniej liczbę. Konsekwencją funkcjonowania w rzeczywistości wieloźródłowych bodźców jest **podatność na uzależnienie** rozumiane jako „nałogowe poszukiwanie informacji, aktywność na portalach społecznościowych, robienie zakupów, posiadanie gadżetów, bieganie, ćwiczenie w klubie fitness, opalanie w solarium, poszukiwanie porad, ale też rywalizacja, gry (w tym komputerowe), sukces” (Wrzesień, 2015). Badacze dostrzegają uzależnienie pokolenia Z od sieci – „większość przedstawicieli pokolenia Z nie wyobraża sobie życia bez nowych technologii, Internetu, do którego podłączeni są 24 godziny na dobę, przez 7 dni w tygodniu. Często podkreślają, że są od niego uzależnieni” (Żarczyńska-Dobiesz & Chomątowska, 2014). Wrzesień wskazuje, że uzależnienia behawioralne odgrywają ważną rolę w codziennym funkcjonowaniu młodych z pokolenia Z.

Istotnym elementem sytuacji historycznej pokolenia Z jest **funkcjonowanie w kraju, będącym członkiem UE**. Tłem dla dorastania pokolenia Y była perspektywa i przystąpienie Polski do UE, a dla pokolenia Z zjednoczona Europa i jej możliwości są czymś naturalnym, stanem zastanym, z którego korzystają bezrefleksyjnie. Przez całe życie „uczylili się, jak z pojawiających się nowych europejskich możliwości korzystać. Wyjazdy wakacyjne, koncerty, festiwale czy nawet zwykłe zakupy w krajach Unii Europejskiej wpisały się do stałego repertuaru rozrywek młodych Polaków. Rosnącą popularnością cieszą się programy stypendialne, którym towarzyszy nie tylko poznawanie europejskich społeczeństw i specyfik ich kultur, lecz również rekonesans i zainteresowanie zagranicznymi rynkami pracy” (Wrzesień, 2016). Wrzesień podkreśla, że to dopiero druga polska generacja, która na taką skalę obcuje z rzeczywistością europejską (Wrzesień, 2016).

Ostatnim zidentyfikowanym czynnikiem kształtującym polskie pokolenie Z jest socjalizacyjne wykorzenienie z historii (Wrzesień, 2015). O ile pokolenie Y obcowało z PRL, to dla kolejnej generacji „czterdzieści pięć lat PRL-u stało się białą plamą” (Wrzesień, 2015). Młodzi Polacy nie mają żadnych pozytywnych konotacji z bliską historią – „czasy ich rodziców i dziadków to dziwna i wroga rzeczywistość, o której lepiej nie pamiętać” (Wrzesień, 2015). Młodzi doświadczyli symbolicznego przerwania ciągu pokoleniowego. Wrzesień zauważa,

że członkowie pokolenia Z swoją współczesność traktują jak „początek nowej ery, powstałej nie na gruzach przeszłości, lecz w absolutnym oderwaniu od niej” (Wrzesień, 2016).

WNIOSKI

Nie zidentyfikowano w Polsce doniosłych traumatycznych wydarzeń w czasie kiedy członkowie analizowanych grup byli w wieku 19-26 lat, czyli w momencie kształtowania tożsamości społecznej pokolenia, które mogłyby dostarczyć „przeżycia pokoleniowego”, pozostawiającego rysę na charakterze. Pomimo tego przeprowadzona analiza pokazała, że najmłodsze grupy wiekowe obecne na polskim rynku pracy, charakteryzują się określonymi postawami, które są odmienne od tych przyjmowanych przez starsze grupy i należy rozpatrywać je w kategorii pokolenia, choć nie są one pokoleniami w przywołanej definicji pokolenia Jana Garewicza. Koncepcja ta koncentruje się na wspólnym przeżyciu pokoleniowym doniosłego wydarzenia i nie uwzględnia roli pojedynczych wydarzeń, zjawisk i procesów, które dzięki współwystępowaniu mogą mieć moc pokoleniotwórczą. Członkowie pokolenia Y i pokolenia Z dorastali w nowych specyficznych sytuacjach historycznych, a ich postawy i zachowania są wypadkową wzajemnego oddziaływania wydarzeń, zjawisk i procesów towarzyszących ich dorastaniu. Polskie pokolenie Y zostało ukształtowane przez gospodarkę wolnorynkową i kulturę konsumpcyjną, dostępność nowych technologii, perspektywę i przystąpienie Polski do UE, słabą kondycję rynku pracy oraz nowe wzorce socjalizacji pierwotnej. Na kolejne polskie pokolenie – pokolenie Z – oddziaływał szybki rozwój cywilizacyjny i związane z nim pojawienie się sieci 2.0, wystawienie na wieloźródłowe bodźce i podatność na uzależnienia, obecność Polski w UE, a także socjalizacyjne wykorzenienie z historii. Wskazane elementy sytuacji historycznych nie miały znamion kataklizmu, ale siła ich wpływu socjalizacyjnego pozwoliła na ukształtowanie nowych pokoleń, które pozostają w opozycji do starszych grup. Na wyodrębnienie kolejnych pokoleń w Polsce miały wpływ specyficzne czynniki pokoleniotwórcze, które nie wystąpiły albo wystąpiły, ale z innym natężeniem lub w innym czasie w innych krajach.

LITERATURA

- Aarseth, W., Ahola, T., Aaltonen, K., Økland, A., & Andersen, B. (2017). Project sustainability strategies: A systematic literature review. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1071–1083. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.11.006>
- Abeyratne, R. I. R. (1997). Regulatory management of the Warsaw System of air carrier liability. *Journal of Air Transport Management*, 3(1), 37–45. [https://doi.org/10.1016/S0969-6997\(97\)82790-1](https://doi.org/10.1016/S0969-6997(97)82790-1)
- Andrałojć, M., & Ławrynowicz, M. (2012). Elastyczny system wynagrodzeń w motywowaniu pokolenia Y. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5(88), 49–62.
- Aniszewska, G. (2015). Zmiany pokoleniowe a decyzje i wybory konsumenckie. *Marketing i Rynek*, 1, 2–7.
- Arnott, D. (1999). *Corporate Cults. The Insidious Lure of the All-Consuming Organization*. Nowy Jork: AMACOM.
- Asumeng, M. (2014). Managerial Competency Models: A Critical Review and Proposed Holistic-Domain Model. *Journal of Management Research*, 6(4), 1–21.
- Baba, N., & Packer, F. (2009). From turmoil to crisis : dislocations in the FX swap market before and after the failure of Lehman Brothers. *Bank for International Settlements*, (285).
- Baran, M., & Kłos, M. (2014). Pokolenie Y - prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami. *Marketing i Rynek*, 5, 923–929.
- BCG. (2018). Decoding Global Talent 2018. Retrieved October 7, 2018, from <https://www.bcg.com/publications/2018/decoding-global-talent.aspx>
- Bethke-Langenegger, P. (2012). *The differentiated workforce: Effects of categorization in talent management on workforce level*.
- Biblia Warszawska. (1975). *Nowy Testament i Psalmi (Biblia Warszawska)*. Warszawa.
- Birdir, K., & Pearson, T. E. (2000). Research chefs' competencies: a Delphi approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(3), 205–209.
- Blass, E. (2007). Talent Management: Maximising talent for business performance. Executive Summary November 2007. *Chartered Management Institute*, (November), 1–12. Retrieved from <http://www.ashridge.org.uk/Website/IC.nsf/wFARPUB/Talent+Management:+Maximising+talent+for+business+performance?opendocument>

- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2004). Talentship and the Evolution of Human Resource Management: From “Professional Practices” To “Strategic Talent Decision Science.” *Center for Effective Organizations*, 6(September), 1–16. <https://doi.org/10.1002/hrm.20054>
- Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st Century Human Resources Function: It’s the Talent, Stupid!: EBSCOhost. *Human Resource Planning*, 24(4), 14–23. Retrieved from <http://web-1a-1ebscohost-1com-1000094580427.eczyt.bg.pw.edu.pl/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=63a154fa-5028-4216-9824-9414a97ccd7d%40sessionmgr4009>
- Burbach, R., & Royle, T. (2010). Talent on demand?: Talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/00483481011045399>
- BusinessDictionary. (2018). What is talent? definition and meaning - BusinessDictionary.com. Retrieved July 14, 2018, from <http://www.businessdictionary.com/definition/talent.html>
- Cappelli, P. (2018). Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review*, (April 2008). Retrieved from <https://hbr.org/2008/03/talent-management-for-the-twenty-first-century>
- Charmaz, K. (2009). *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*. Warszawa: PWN.
- Cheese, P., Thomas, R. J., & Craig, E. (2007). *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. London: Kogan Page.
- Clutterbuck, D. (2012). *The Talent Wave : Why Succession Planning Fails and What to Do about It*. London, United Kingdom: Kogan Page, Limited. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/wtu/detail.action?docID=977920>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Collins Dictionary. (2018). Talent definition and meaning | Collins English Dictionary. Retrieved July 14, 2018, from <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/talent>
- Constance Academy. (2005). Corporate Social Responsibility Concepts.
- Crain, D. W. (2009). Only the right people are strategic assets of the firm. *Strategy and Leadership*, 37(6), 33–38. <https://doi.org/10.1108/10878570911001471>
- Czapla, T. P. (2010). Zintegrowany model kompetencji. *Acta Universitatis Lodzianensis, Folia Oeconomica*, 234, 199–211.
- Czernek, K. (2016). Wprowadzenie do badań jakościowych w naukach o zarządzaniu. In W. Czakon (Ed.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Davis, T., Cutt, M., Flynn, N., & Mowl, P. (2007). *Talent Assessment : A New Strategy for Talent Management*. Routledge. Retrieved from <https://ebookcentral-1proquest-1com-1ki5zui58028b.eczyt.bg.pw.edu.pl/lib/wtu/detail.action?docID=4468577>
- DDI. (2015). *Competency Management at Its Most Competent*. Retrieved from https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/human-capital/ZA_Competency_management_at_its_most_competent.pdf
- Deckop, J. R. (2006). *Human Resource Management Ethics*. Charlotte, NC, UNITED STATES: Information Age Publishing, Incorporated. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/wtu/detail.action?docID=3315296>
- Deloitte. (2012). Talent Edge 2020 : Redrafting talent strategies for the uneven recovery Contents Contents, (January). Retrieved from http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/LocalAssets/Documents/IMOs/Talent/US_TalentEdge2020January2012_010612.pdf
- Dictionary, C. (2018). Talent Meaning in the Cambridge Learner’s Dictionary. Retrieved July 14, 2018, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/learner-english/talent>
- Dries, N., Pepermans, R., & Carlier, O. (2008). Career success: Constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 254–267. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.05.005>
- Encyclopedia Britannica. (2018). Talent | unit of weight | Britannica.com. Retrieved July 17, 2018, from <https://www.britannica.com/science/talent-unit-of-weight>
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T., Tesch-romer, C., Ashworth, C., Carey, G., Grassia, J., ... Schneider, V. (1993). The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance. *Psychological Review*, 100(3), 363–406.
- Filipowicz, G. (2016). Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Gagne, F. (2017). Understanding the Complex Choreography of Talent Development Through DMGT-Based Analysis. <https://doi.org/10.1016/B978-008043796-5/50005-X>
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of “talent” in the world of work? *Human Resource Management Review*, (23), 290–300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
- Gallup. (2018). Gallup Q12 Employee Engagement Survey.
- Garewicz, J. (1983). Pokolenie jako kategoria socjofilozoficzna. *Studia Socjologiczne*, 1.
- GCC. (2018). GCC People Model. Retrieved September 15, 2018, from <http://www.gcc.com/gente/?lang=en>
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 341–353. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.005>

- Gierszewska, G., & Romanowska, M. (2017). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Głuchowski, A., Rasińska, E., & Czarniecka-Skubina, E. (2017). Rynek usług gastronomicznych w Polsce na przykładzie Warszawy. *Handel Wewnętrzny*, 4 (369)(Tom II), 118–133.
- Gołąb-Andrzejak, E. (2016). Konsumenci pokolenia Y – nowe wyzwanie dla komunikacji marketingowej. *Handel Wewnętrzny*, 2(361), 140–151.
- Goldsmith, W. (2017). Talent Identification - What is it good for? Absolutely nothing - say it again.... - WG COACHING. Retrieved July 23, 2018, from <https://wgcoaching.com/talent-identification-what-is-it-good-for-absolutely-nothing-say-it-again/>
- González-Cruz, T., Martínez-Fuentes, C., & Pardo-del-Val, M. (2009). La gestión del talento en la empresa industrial española. *Economía Industrial*, (374), 21–35.
- Greenwood, D. J. (2012). Action research, czyli o badaniu w działaniu. In D. Jemielniak (Ed.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie* (pp. 115–139). Warszawa: PWN.
- Griffin, R. W. (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- GUS. (2017). *Szkoły wyższe i ich finanse*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- Hensel, P., & Glinka, B. (2012). Teoria ugruntowana. In D. Jemielniak (Ed.), *Badania jakościowe. Podejścia i teoria. Tom 1* (pp. 89–113). Warszawa: PWN.
- Hildebrandt-Wypych, D. (2009). Pokolenie młodzieży – próba konceptualizacji. *Przegląd Pedagogiczny*, 2.
- Howe, Mja, Davidson, JW, Sloboda, & Ja. (1998). Innate talents: reality or myth? *Behavioral and Brain Sciences*, (21), 399–442. <https://doi.org/10.1017/S0140525X9800123X>
- Hughes, C., & Gosney, M. W. (2015). *The History of Human Resource Development : Understanding the Unexplored Philosophies, Theories, and Methodologies*. New York, UNITED STATES: Palgrave Macmillan. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/wtu/detail.action?docID=4383633>
- Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Becker, B. E. (2005). “A Players” or “A Positions”? The Strategic Logic of Workforce Management. Retrieved September 30, 2018, from <https://hbr.org/2005/12/a-players-or-a-positions-the-strategic-logic-of-workforce-management>
- Iles, P. (2013). Commentary on “The meaning of ‘talent’ in the world of work.” *Human Resource Management Review*, 23(4), 301–304. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.002>
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, (45), 179–189.
- Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in hrd: Towards a research agenda. *Human Resource Development International*, 13(2), 125–145. <https://doi.org/10.1080/13678861003703666>
- Jean, M., & Conrad, S. (2010). How to Keep Your Top Talent. *Harvard Business Review*, 88(5). Retrieved from <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=2030019971&Fmt=7&clientId=4574&RQT=309&VName=PQD%5Cnpapers3://publication/uuid/44FAACF1-6E52-47A2-9BB3-1BC6C947239E>
- Jericó, R. (2001). La gestión del talento: Enfoque conceptual y empírico. *Boletín de Estudios Económicos*, 56(174), 423–442.
- Kaszuba, M. (2018). Rynek gastronomiczny w Polsce. Raport 2018. Warszawa: Brog B2B.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90–102.
- Kay, C., & Moncarz, E. (2007). Lodging management success: Personal antecedents, achievements, KSAs and situational influencers. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 33–48.
- Keegan, A., & Boselie, P. (2006). The lack of impact of dissensus inspired analysis on developments in the field of human resource management. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1491–1511. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00638.x>
- Kiely, T., & Brophy, M. (2001). Competencies; A New Sector; Developing a Competency Model for Three Star Hotels. In *Journal of Management Research* (pp. 1–32). Dublin: Dublin Institute of Technology.
- Koseła, K. (2008). W poszukiwaniu Pokolenia JP2. In T. Szawiel (Ed.), *Pokolenie JP2. Przeszłość i przyszłość zjawiska religijnego* (pp. 93–113). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Ławrynowicz, P. (2018). Model kompetencyjny współczesnego menedżera na przykładzie organizacji z branży HORECA. Wybrane kwestie. *Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie*, 26(1), 43–55.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Liu, Q., Zhou, Y., & Zhu, M. (2017). 55. A Study on Building “3+0.5+0.5” Talent Cultivation Mode and the Nurturing of Creative Talents of Engineering Management - Knovel. In W. Yaowu Al-Hussein, G. Q. P. Shen, & Z. Yimin (Eds.), *ICCREM 2016 - BIM Application and Offsite Construction - Proceedings of the 2016 International Conference on Construction and Real Estate Management, September 29-October 1, 2016* (pp. 463–470). Edmonton, Alberta, Canada: American Society of Civil Engineers (ASCE). Retrieved from <https://app.knovel.com/hotlink/pdf/id:kt011F1AW1/iccrem-2016-bim-application/characteristic-analysis>
- London City Hall. (2018). *Competency Framework Guide For Managers and Staff Working with Others Cluster Leadership Cluster Delivering Results Cluster Organisational Context Cluster*. London. Retrieved from

- https://www.london.gov.uk/sites/default/files/competency_framework_guidelines_0.pdf
- Lunn, T. (1992). *The Talent Factor: Key Strategies for Recruiting, Rewarding and Retaining Top Performers*. London: Kogan Page Ltd.
- McDonnell, A., & Collings, D. G. (2011). The Identification and Evaluation of Talent in MNEs. In H. Scullion & D. G. Collings (Eds.), *Global Talent Management*. Routledge: Oxom.
- McDonnell, A., Hickey, C., & Gunnigle, P. (2011). Global talent management: exploring talent identification in the multinational enterprise. *European J. of International Management*, 5(2), 174. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2011.038816>
- Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate élites in MNEs. *Journal of World Business*, 45(2), 143–149. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.018>
- Merriam-Webster Dictionary. (2018). Talent | Definition of Talent by Merriam-Webster. Retrieved July 14, 2018, from <https://www.merriam-webster.com/dictionary/talent>
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent - Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305–321. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.003>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). The War for Talent. *Harvard Business School Press*, 50(1), 57851–459. <https://doi.org/10.1080/03071840308446873>
- Millar, M., Mao, Z., & Moreo, P. (2010). Hospitality & tourism educators vs. The industry: A competency assessment. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 22(2), 38–50.
- Minbaeva, D., & Collings, D. G. (2013). Seven myths of global talent management. *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1762–1776. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777539>
- Moczydłowska, J. (2008). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*. Warszawa: Difin.
- Morton, L., & Ashton, C. (2005). Managing people for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 4(5), 28–31. <https://doi.org/10.1108/14754391211202134>
- Mroziewski, M. (2005). *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*. Warszawa: Difin.
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180–191. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.002>
- Nogalski, B., Apanowicz, J., Rutka, R., Czermiński, A., & Czerska, M. (2002). *Zarządzanie organizacjami*. Toruń: Dom Organizatora.
- Oleksyn, T. (2010). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Online Etymology Dictionary. (2018). talent | Origin and meaning of talent by Online Etymology Dictionary. Retrieved July 18, 2018, from <https://www.etymonline.com/word/talent>
- Oxford Dictionary. (2018). talent | Definition of talent in English by Oxford Dictionaries. Retrieved July 14, 2018, from <https://en.oxforddictionaries.com/definition/talent>
- Pankhurst, A., & Collins, D. (2013). Talent Identification and Development: The Need for Coherence Between Research, System, and Process. *Quest*, 65(1), 83–97. <https://doi.org/10.1080/00336297.2012.727374>
- PwC. (2011). Workforce of the future. *Human Capital*, 14–18. Retrieved from www.pwc.com/people%0Ahttp://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true%7B&%7Ddb=bth%7B&%7DAN=109266839%7B&%7Dsite=ehost-live
- Sandwith, P. (1993). A Hierarchy of Management Training Requirements: The Competency Domain Model. *Public Personnel Management*, 22(1), 43–62.
- Schweyer, A. (2004). *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 105–108. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.011>
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (Eds.). (2010). *Strategy-Driven Talent Management*. San Francisco: John Wiley & Sons. Retrieved from www.josseybass.com/email
- Simonton, D. K. (1998). Defining and finding talent: Data and a multiplicative model? Commentary/Howe et al.: Innate talents. *Behavioral and Brain Sciences*, 21(3), 424–425.
- Siu, V. (1998). Managing by competencies - A study on the managerial competencies of hotel middle managers in Hong Kong. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(3), 253–273.
- Słownik Języka Polskiego. (2018). talent - definicja, synonimy, przykłady użycia. Retrieved July 14, 2018, from <https://sjp.pwn.pl/slowniki/talent.html>
- Smolbik-Jęczmień, A. (2013). Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y - podobieństwa i różnice. *Nauki o Zarządzaniu*, 1(14), 89–97.
- Smółka, P. (2008). *Kompetencje społeczne: metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*. Kraków: Wolters Kulwer.
- Stachowska, S. (2012). Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, 33–56.

- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., ... Wright, P. (2012). *Six Principles of Effective Global Talent Management*. Retrieved from [http://thebeacongroup.ca/news/2012/jan/Principles of Talent Management.pdf](http://thebeacongroup.ca/news/2012/jan/Principles_of_Talent_Management.pdf)
- Stahl, I., Björkman, E., Farndale, S. S., Morris, J., Paauwe, P., Stiles, J., ... Wright, P. M. (2007). Faculty & Research Working Paper Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline. *INSEAD Faculty and Research Working Papers*, (2007/27/OB). Retrieved from <http://720plan.ovh.net/~inseadpoq/knowledge2/stahl.pdf>
- Staszewska, E., Kuba, M., Warwas, I., Wiktorowicz, J., Woszczyk, P., Stankiewicz, A., & Kliombka-Jarzyna, J. (2016). *Pokolenia - Co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Stuart, R. (2015). Learning and Development. *Annual Survey Report*, 42. Retrieved from http://www.cipd.co.uk/binaries/learning-development_2015.pdf
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266–274. <https://doi.org/10.1108/0019785111145853>
- Tansley, C., Harris, L., Stewart, K., Turner, P., Foster, C., & Williams, H. (2006). *Talent management: understanding the dimensions change agenda*. CIPD.
- Tas, R. F., LaBrecque, S. V., & Clayton, H. R. (1996). Property-Management Competencies for Management Trainees. *Cornell Hospitality Quarterly*, 37(4), 90–96.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York and London: Harper & Brothers Publishers. Retrieved from [http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor, F. W. \(1911\). New York, Harper & Brothers.pdf](http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor, F. W. (1911). New York, Harper & Brothers.pdf)
- Taylor, F. W. (1912). *Shop Management*. New York, London: Harper & Brothers Publishers. Retrieved from <http://www.jessebrogan.com/TMUS/books/ShopMgmt.pdf>
- Taylor, P., & Keeter, S. (2010). A Portrait of Generation next. *Statistics*, (February), 1–149. <https://doi.org/10.1108/JCM-07-2013-0650>
- Testa, M. R., & Sipe, L. (2012). Service-leadership competencies for hospitality and tourism management. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 648–658.
- Thunnissen. (2015). *Talent Management in Academia*.
- Thunnissen, M., & Arensbergen, P. (2015). A multi-dimensional approach to talent: an empirical analysis of the definition of talent in Dutch academia. *Personnel Review*, 44(2). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/PR-10-2013-0190>
- Treffert, D. A. (2009). The savant syndrome: an extraordinary condition. A synopsis: past, present, future. *PHILOSOPHICAL TRANSACTIONS OF THE ROYAL SOCIETY B: BIOLOGICAL SCIENCES*, 364(1522), 1351–1357. <https://doi.org/10.1098/rstb.2008.0326>
- Trehuba, S. E., & Schellenberg, E. G. (1998). Cultural determinism is no better than biological determinism. *Behavioral and Brain Sciences*, 21(3), 427–428.
- Tzeng, R. (2006). Reverse brain drain: Government policy and corporate strategies for global talent searches in Taiwan. *Asian Population Studies*, 2(3), 239–256. <https://doi.org/10.1080/17441730601073821>
- Ulrich, D. (2007). The talent trifecta. *Workforce Management*, 86(15).
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, (63), 55–61.
- University of Nottingham. (2018). Competency Framework - The University of Nottingham. Retrieved October 3, 2018, from <https://www.nottingham.ac.uk/hr/guidesandsupport/performanceatwork/pdpr/pdpr-behavioural-competency-guide/competency-framework.aspx>
- Vitouch, O. (1998). Cultural determinism is no better than biological determinism. Commentary/Howe et al.: Innate talents. *Behavioral and Brain Sciences*, 21(3), 428–429.
- Vocabulary.com. (2018). talent - Dictionary Definition: Vocabulary.com. Retrieved July 14, 2018, from <https://www.vocabulary.com/dictionary/talent>
- Webster's New World Dictionary. (2018). Talent dictionary definition | talent defined. Retrieved July 21, 2018, from http://www.yourdictionary.com/talent#websters?direct_search_result=yes
- Whiddett, S., & Hollyforde, S. (2003). *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Williams, M. (2000). *The War for Talent: Getting the Best from the Best*. San Francisco, CA: Chartered Institute of Personnel & Development.
- Wrzesień, W. (2005). Europejscy poszukiwacze czy alterkontestatorzy - kolejne ogniwo wymiany pokoleń? *Roczniki Socjologii Rodziny*, XVI, 189–200.
- Wrzesień, W. (2009). Europejscy poszukiwacze. Impresje na temat współczesnego pokolenia polskiej młodzieży. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wrzesień, W. (2015). Pokoleniowość współczesnej polskiej młodzieży. *Władza Sądzenia*, 7, 37–55.
- Wrzesień, W. (2016). Kilka uwag o pokoleniowej sytuacji współczesnej polskiej młodzieży. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 1, 229–241.
- Wyka, K. (1977). *Pokolenia literackie*. Kraków: Wydawnictwo Literackie, Kraków.

- Xu, E. Q., & Liu, M. F. (2005). Key characteristics of creative talents. *Talent Exploitation*, 9, 9–10.
- Yamal, J. (2011). Maximising the Effectiveness of Talent Pools: a Review of Case Study Literature. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(5), 510–526. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/01437731111146596> Downloaded
- Załoga, W. (2013). Model kompetencji menedżera w nowoczesnej organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu-Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, (97), 449–468.
- Żarczyńska-Dobiesz, A., & Chomańska, B. (2014). Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (350), 405–415.
- Zopiatis, A. (2010). Is it art or science? Chef’s competencies for success. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 459–467.
- Zweig, D. (2006). Competing for talent: China’s strategies to reverse the brain drain. *International Labour Review*, 145(1), 65–89. <https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2006.tb00010.x>
- Zweig, D., Vanhonacker, W., Fung, C. S., & Rosen, S. (2005). Reverse Migration and Regional Integration: Entrepreneurs and Scientists in the PRC. *Remaking Economic Strengths in East Asia: Dealing with the Repercussions of Increased Interdependence Institute*, (April 2005), 8–9. Retrieved from http://www.cctr.ust.hk/materials/working_papers/WorkingPaper6.pdf

STRESZCZENIE

Celem artykułu była identyfikacja czynników pokoleniotwórczych pokolenia Y i pokolenia Z w Polsce. Analizy zostały oparte na przeglądzie literatury, koncentrującej się na najmłodszych polskich pokoleniach, tj. urodzonych w latach 80-tych i 90-tych. Wykorzystano kulturową orientację definiowania pokoleń. Zidentyfikowano elementy sytuacji historycznej, które wpłynęły na ukształtowanie analizowanych grup wiekowych. Sytuacja historyczna kształtująca pokolenia jest specyficzna dla każdego kraju. W dobie globalizacji wskazuje się na unifikację czynników pokoleniotwórczych, ale wciąż istotny pozostaje wpływ uwarunkowań kulturowych.

WHY ARE WE WHO WE ARE? IDENTIFICATION OF GENERATIONAL FACTORS OF GENERATION Y AND GENERATION Z IN POLAND

SUMMARY

The aim of the article was identify generational factors of generation Y and generation Z in Poland. The analysis were based on a review of literature focusing on the youngest Polish generations. The cultural orientation of defining generations was used. The elements of the historical situation that influenced the shaping of the analyzed age groups were identified. The historical situation that shapes generations is specific to each country. In the era of globalization, we point out the unification of generational factors. However, the impact of cultural conditions is still important.

PROJEKT BADAŃ DOTYCZĄCYCH PROFILU KOMPETENCJI MENEDŻERÓW BRANŻY GASTRONOMICZNEJ

1. WPROWADZENIE

1.1. OPIS KONTEKSTU

Przesłanką przystąpienia do niniejszej rozprawy są wieloletnie doświadczenia autora dotyczące zarządzania personelem i znajomość branży gastronomicznej na rynku warszawskim oraz jej niedomagań i dysfunkcji w zarządzaniu. Doświadczenia te wskazują na niski poziom kompetencji kadry zarządzającej warszawskimi restauracjami i, co się z tym wiąże, brak badań poziomu faktycznych kompetencji oraz brak prób zniwelowania ewentualnych luk kompetencyjnych.

Proces zarządzania personelem we współczesnej organizacji w dużej mierze oparty jest na roli i kompetencjach menedżerów, którzy odpowiadają za sprawne i efektywne zarządzanie podległymi pracownikami. Rola menedżera jest różnie pojmowana i klasyfikowana w literaturze. Mroziewski określa ją jako „zachowanie zrelatywizowane do funkcji wykonywanych przez członka organizacji w jej obrębie” (Mroziewski, 2005). Na uwagę zasługuje fakt, iż rola menedżera w procesie zarządzania ewoluowała, przez co zmieniły się oczekiwane od niego umiejętności i kompetencje. Jedną z najciekawszych i najtrafniejszych klasyfikacji ról menedżerskich przedstawił H. Mintzberg. Zgodnie z jego twierdzeniem, działania menedżerów mają charakter wielopłaszczyznowy i dotyczą funkcji interpersonalnej, informacyjnej i decyzyjnej (Nogalski, Apanowicz, Rutka, Czermiński, & Czerska, 2002, p. 90). Wynika z tego, że praca kierownika związana jest ściśle z interakcją oraz komunikacją na linii menedżer-pracownik, menedżer-zarząd oraz menedżer-otoczenie zewnętrzne. W związku z tym, istotne w pracy menedżera są jego kompetencje społeczne, które ułatwią komunikowanie a także pozwolą na umiejętne wywieranie wpływu na interesariuszy. Wynika z tego, że współczesny menedżer stał się kluczową postacią w organizacji, a wszechstronność pełnionych ról i funkcji sprawia, że szczególną uwagę kieruje się na posiadane przez niego kompetencje.

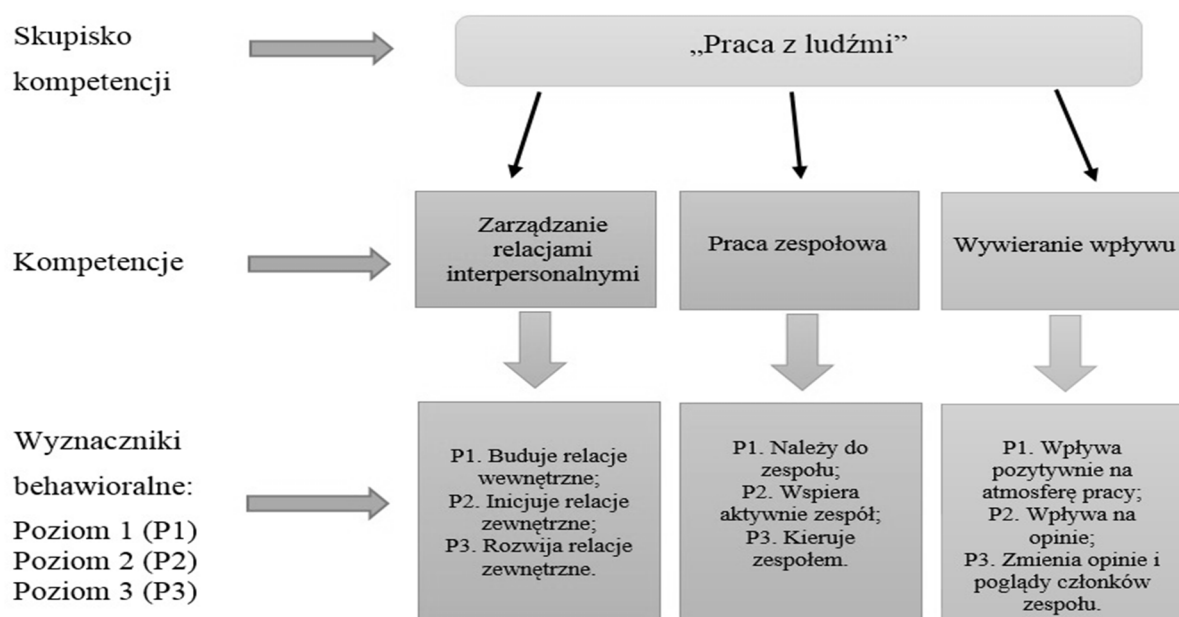
Należy zatem zadać pytanie czym są kompetencje. W literaturze przedmiotu zasadniczo można wyróżnić dwa modele pojmowania terminu „kompetencje”. Pierwszy z nich to model brytyjsko-skandynawski zakładający, że kompetencje nie obejmują cech osobowościowych i stanowią jedynie wiedzę i doświadczenie oraz umiejętności menedżerów. Drugą koncepcją jest model amerykański, wiążący cechy psychologiczne menedżerów z ich wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem (Moczydłowska, 2008, pp. 27-28). Z uwagi na fakt, że proces zarządzania pracownikami w dużej mierze opiera się na interakcji z drugim człowiekiem, w planowanej rozprawie doktorskiej przyjmuje się za trafny amerykański model pojmowania terminu „kompetencje”. Tym samym, za R. E. Boyatzisem można zdefiniować kompetencje jako „zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla danej

osoby elementy, takie jak motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje” (Oleksyn, 2010). T. Oleksyn proponuje definicję kompetencji jako zespołu elementów, w którego skład wchodzi wiedza, wykształcenie, doświadczenie, uzdolnienia, wewnętrzna motywacja, postawy, zachowania, uprawnienia formalne, zdrowie, kondycja oraz predyspozycje i praktyczne umiejętności. Wynika z powyższych definicji, że kompetencje stanowią zespół indywidualnych cech zarówno technicznych (twardych), jak i psychologiczno-społecznych (miękkich) (Oleksyn, 2010).

P. Smółka proponuje inny podział kompetencji w kontekście zadań menedżerskich. Autor dzieli kompetencje na twarde (*know-how* każdego kierownika, wiedza encyklopedyczna), językowe (sprawne komunikowanie się), poznawcze (rozpoznawanie zagrożeń i szans), fizyczne (dobry stan zdrowia), społeczne (psychologiczne, miękkie) (Smółka, 2008). Na uwagę zasługuje fakt, iż współcześnie kompetencje społeczne stanowią aż 80% wartości sprawnego menedżera. Skoro kompetencje społeczne są aż tak istotne w procesie zarządzania, to należałoby odpowiedzieć na pytanie jak zbadać które z powyższych kompetencji dany menedżer posiada oraz na jakim poziomie. W literaturze przedmiotu wielokrotnie podjęte zostały próby określenia profilu i modelu kompetencyjnego pracowników kadry zarządzającej w różnego rodzaju organizacjach.

Model kompetencyjny (rys. 1) to określony zbiór kompetencji wraz z ich wyznacznikami behawioralnymi zgrupowany w obszary merytoryczne zwane skupiskami. Skupiska gromadzą zazwyczaj od trzech do pięciu kompetencji powiązanych ze sobą wspólnym zakresem, jaki obejmują. Zakres ten może być związany z procesami myślenia, relacjami interpersonalnymi lub działaniem. W ramach danego skupiska zgromadzone kompetencje mogą mieć dwojaki charakter tzn. jedno- lub wielopoziomowy. Kompetencje jednopoziomowe opisywane są za pomocą jednopoziomowej listy wyznaczników behawioralnych. Z kolei wielopoziomowe, opisywane są za pomocą listy wyznaczników, z których każdy może mieć kilka poziomów zaawansowania. Wspomniane wyznaczniki behawioralne opisujące kompetencję to przykłady zachowań lub działań obserwowanych u osoby posiadającej daną cechę (Whiddett & Hollyforde, 2003).

Rys. 1. Schemat modelu kompetencyjnego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Whiddett & Hollyforde, 2003)

W kontekście branży gastronomicznej można pokusić się o stwierdzenie, że rola właścicieli restauracji, menedżerów oraz szefów kuchni, stanowiących kadre kierowniczą, sprowadza się głównie do budowania relacji z pracownikami i klientami, motywowania, kształtowania poczucia satysfakcji i zaangażowania. Innymi słowy, menedżerowie branży gastronomicznej koncentrują się, chcąc nie chcąc, na bezpośrednim budowaniu efektywności pracowników i zadowolenia klientów.

Rynek usług gastronomicznych w Polsce rozwija się bardzo dynamicznie. Na podstawie danych statystycznych udostępnionych przez GUS, liczba lokali gastronomicznych w Polsce ma tendencję wzrostową (Kaszuba, 2018, p.5), co można zaobserwować poniżej.

Tab. 1. Rynek gastronomiczny w Polsce

	2010	2015	2016	2017
Liczba placówek gastronomicznych w Polsce	70483	68342	69414	71056
Restauracje	14937	18789	19648	20086
Punkty gastronomiczne	23892	23080	24484	26415
Przychody w mln złotych	21683	31387	35666	39912

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Kaszuba, 2018)

Jak wynika z powyższego, w ciągu ostatnich kilku lat liczba punktów gastronomicznych w Polsce stale wzrasta, przy czym najczęściej powstaje restauracji. Na tej gastronomicznej mapie kluczowe miejsce odgrywa Warszawa, która jako największe miasto oraz stolica kraju jest miejscem największej grupy potencjalnych klientów. Do popularności lokali gastronomicznych w dużej mierze przyczyniają się takie czynniki, jak ruch turystyczny i biznesowy, duża liczba studentów oraz tzw. szybki styl życia, co przekłada się na wzrost liczby chętnych do prowadzenia przedsiębiorstw gastronomicznych. Powstające w Warszawie restauracje mają głównie charakter etniczny (kuchnie regionalne, narodowe) oraz sieciowy (lokale franczyzowe jak np. McDonald's lub KFC). Niestety, wraz z „modą” na posiadanie restauracji, idą w parze liczne zagrożenia związane chociażby z tym, że właścicielami punktów gastronomicznych są często osoby nieposiadające ani wiedzy merytorycznej dotyczącej zarządzania, ani kompetencji z zakresu gastronomii i żywienia zbiorowego. Zatrudniani przez nich menedżerowie oraz szefowie kuchni, nie są fachowo zweryfikowani pod względem profilu kompetencyjnego, co owocuje tym, że za prowadzenie lokalu odpowiada nierzadko niedoświadczony właściciel wraz z kadrami kierowniczą nieposiadającą wystarczających kompetencji. Efektem takiego stanu rzeczy oraz istnienia dużej i mocnej konkurencji na rynku, jest masowe wręcz likwidowanie nowo powstałych punktów gastronomicznych. Zgodnie z danymi Rocznika Statystycznego Warszawy za rok 2016, w stolicy znajdowało się 630 restauracji, 381 stołówek, 1052 bary, 335 punktów gastronomicznych, co w sumie stanowiło liczbę 2398 lokali gastronomicznych. (Głuchowski, Rasińska, & Czarniecka-Skubina, 2017). Spora część z nich jest realnie zagrożona likwidacją z uwagi na wiele czynników zewnętrznych, jak chociażby zła lokalizacja, nietrafiony profil, wysokie ceny, słaby marketing itp. Jednak kluczowym czynnikiem wpływającym na poziom świadczonych usług jest sposób zarządzania lokalem, a co za tym idzie kompetencje kadry menedżerskiej.

W tym turbulentnym, pełnym silnej i licznej konkurencji oraz zmiennym okresowo rynku, jest rzeczą nader ważną, aby kadra kierownicza posiadała szczególnie pożądane kompetencje na adekwatnym do potrzeb poziomie zaawansowania. Organizacje tej branży na rynku warszawskim to generalnie małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) raz firmy rodzinne, w których istnieje spłaszczona struktura organizacyjna, a władza skupiona jest w rękach

zazwyczaj jednej osoby - właściciela. Olbrzymią bolączką tego typu organizacji jest fakt, że właściciele w większości przypadków są ludźmi bez doświadczenia w zarządzaniu oraz bez jasno określonej strategii i wizji funkcjonowania. Co za tym idzie, nie są w stanie efektywnie zarządzać żadnym z zasobów przedsiębiorstwa. Efektem tego jest bardzo duża fluktuacja kadry wykonawczej oraz problemy z płynnością finansową przejawiające się w permanentnym braku wynagrodzenia wypłacanego na czas oraz w unikaniu podpisywania umów o pracę. Niestabilne warunki zatrudnienia i brak kompetencji twardych oraz społecznych osób zarządzających przyczyniają się do fiaska biznesowego efektem czego jest olbrzymi odsetek restauracji, które bankrutują w trakcie pierwszych dwunastu miesięcy istnienia.

Rozwiązaniem takiego stanu rzeczy może być próba określenia właściwego modelu kompetencyjnego dla kadry menedżerskiej w branży gastronomicznej a następnie, po zbadaniu kompetencji faktycznych, określenie luk, które należałoby zniwelować dzięki odpowiednim szkoleniom lub zmianom personalnym. Niestety, pomimo olbrzymich potrzeb w tym zakresie, warszawska branża gastronomiczna nie cieszyła się do tej pory zbyt dużym zainteresowaniem badaczy w omawianym zakresie.

1.2. OPIS LUKI W WIEDZY

Zasadniczą wadą i luką w wiedzy jest to, że niemal nie bada się poziomu kompetencji menedżerów branży gastronomicznej oraz szefów kuchni, a za ewentualny spadek dochodów obwinia się słaby marketing lub złą lokalizację lokalu gastronomicznego. Nie istnieją żadne znaczące badania, które starałyby się powiązać problem olbrzymiej fluktuacji kadr i niskich wyników finansowych w organizacjach branży gastronomicznej na rynku warszawskim ze złym sposobem zarządzania lub brakiem istotnych kompetencji menedżerskich (bądź też z niską ich jakością) potrzebnych do skutecznego motywowania załogi.

Osobiste odczucie, które może zostać zweryfikowane w toku rozprawy jest takie, iż obecny poziom kompetencji osób zarządzających gastronomią na poziomie restauracyjnym jest niewystarczający. Dzieje się tak z uwagi na to, że osoby zatrudniające menedżerów i szefów kuchni nie posiadają wystarczających kwalifikacji do przeprowadzenia profesjonalnego procesu rekrutacji, nie są w stanie określić trafnego modelu i profilu kompetencyjnego, a tym samym zweryfikować go podczas castingu kandydatów. Zatrudniane są zazwyczaj osoby, które zrobią dobre wrażenie i nie mają wygórowanych oczekiwań finansowych. Brak określonych profili kompetencyjnych na stanowiska menedżerskie w tzw. małej gastronomii staje się brzemieniem w skutki, dlatego jest rzeczą kluczową, aby określony został model i profil kompetencyjny kierownika restauracji, szefa kuchni lub szefa baru, którzy pełnią rolę menedżerów pierwszej linii lub średniego szczebla (w zależności od wielkości organizacji). W związku z tym, główne kierunki zwiększenia kontroli nad precyzyjnym określeniem kompetencji oraz kontrolą ich jakości i definiowaniem ewentualnych luk kompetencyjnych powinny obejmować:

- określenie modelu kompetencyjnego organizacji (w tym przypadku stołecznych restauracji);
- zdefiniowanie profili kompetencyjnych na stanowiska kierownicze w restauracji (kierownik lokalu, szef kuchni, szef baru itp.);
- stosowanie metod pomiaru kompetencji podczas etapu rekrutacji i selekcji pracowników;
- stosowanie metod pomiaru kompetencji wśród zatrudnionych osób sprawujących funkcje kierownicze w restauracji;
- określenie luk kompetencyjnych czyli różnicy pomiędzy kompetencjami pożądanymi przez pracodawcę a tymi jakie faktycznie posiada menedżer;
- opracowanie sposobów niwelowania luk kompetencyjnych lub ich minimalizowania;
- położenie nacisku na rozwój kompetencji społecznych (psychologicznych) z uwagi na interpersonalny charakter pracy menedżera w gastronomii.

Powyższe założenia powinny przyświecać każdemu przedsiębiorstwu z branży gastronomicznej, szczególnie w warunkach silnej konkurencji w turbulentnym otoczeniu na rynku warszawskim.

Podsumowując, istnieje widoczna i istotna luka w wiedzy w zakresie badania i pomiaru kompetencji kadry menedżerskiej w branży gastronomicznej na rynku warszawskim, która powinna zostać zbadana i uzupełniona zarówno ze względów naukowych (stworzenie modelu i profilu oraz określenie sposobu badania i oceny kompetencji twardych i miękkich menedżerów gastronomii), jak i utylitycznych (pomoc w poprawie jakości zarządzania ludźmi w branży gastronomicznej, przygotowanie rozwiązań naprawczych w celu poprawy warunków pracy, zwiększenie zadowolenia pracowników oraz efektywności ich pracy itp.).

2. PROBLEM BADAWCZY, CELE PRACY I ZAGADNIENIA BADAWCZE

2.1. PROBLEM BADAWCZY

W celu udoskonalenia funkcjonowania organizacji branży gastronomicznej należy rozpatrywać jednocześnie skonstruowanie realistycznego modelu i profilu kompetencji pożądanego przez przedsiębiorstwa gastronomiczne oraz określenie faktycznych kompetencji, które posiada kadra zarządzająca. Zazwyczaj, restauratorzy określają wymagania względem potencjalnych kandydatów na wyrost, aby już na wstępnym etapie rekrutacji dokonać pierwszej selekcji osób aplikujących. Takie działanie niesie ze sobą zagrożenie związane z faktem, że przekłamane zostają realne oczekiwania, a przygotowany pobieżnie profil nie uwzględnia zróżnicowanego nasilenia (jakości) poszczególnych kompetencji oraz ich właściwego doboru, co szczególnie widoczne jest na przykładzie kompetencji społecznych w gastronomii.

W anonsach dotyczących wakujących stanowisk menedżerskich można znaleźć cały szereg oczekiwanych umiejętności i cech osobowości, z których każde powinny mieć zdaniem pracodawcy, maksymalny (eksperycki) poziom występowania. Z kolei, obserwacja przedsiębiorstw branży gastronomicznej na terenie Warszawy dowodzi, że w ogóle nie bada się, jakie faktycznie kompetencje miękkie posiadają menedżerowie lub kandydaci na stanowiska kierownicze, przez co nie mierzy się poziomu zaawansowania posiadanych zdolności. Brak wspomnianych narzędzi stanowi problem w skutecznym dopasowaniu właściwych osób do pełnienia ról przywódczych w organizacji, a co za tym idzie, do realnego wzrostu efektywności pracowników, zwiększenia jakości świadczonych usług i budowania przewagi konkurencyjnej na skomplikowanym rynku. Niewiedza w zakresie pomiaru kompetencji stanowi bezpośrednią przyczynę nieznanymi luk kompetencyjnych i prowadzi do narastania niechęci i konfliktów wewnątrz organizacji. Potrzebne jest zatem jasne określenie wskazówek dla przedsiębiorców branży gastronomicznej, jakie kompetencje menedżerskie (głównie psychologiczne) powinni posiadać pracownicy zajmujący stanowiska kierownicze oraz, jaki powinien być stopień zaawansowania tych kompetencji na poziomie wyznaczników behawioralnych, aby funkcje i role kierownicze w organizacji mogły być sprawowane w sposób efektywny i bez zakłóceń. Ponadto, jest rzeczą wielce istotną, aby luki kompetencyjne określone podczas przeprowadzonych badań, były na bieżąco niwelowane lub całkowicie eliminowane. Powszechnym błędem jest ignorancja i nieświadomość luk kompetencyjnych powodujących dysfunkcje procesu zarządzania oraz patologie w podejściu do pracowników i klientów, co jest widoczne na szeroką skalę w stołecznych restauracjach, pubach i barach.

Podsumowując, problemem naukowym przygotowywanej rozprawy doktorskiej jest brak jasno określonego i trafnego modelu/profilu kompetencyjnego menedżerów stołecznego rynku gastronomicznego w obszarze MSP i firm rodzinnych, który zakładałby poziom intensywności występowania poszczególnych wyznaczników behawioralnych. Efektem tego jest niemożność porównania faktycznych kompetencji menedżerów z tymi oczekiwanymi oraz określenie ewentualnych deficytów. To z kolei, przekłada się na brak świadomości popełnianych błędów,

pogłębianie dysfunkcji zarządczych oraz niemożność stworzenia i dopasowania ewentualnych programów naprawczych w postaci chociażby szkoleń lub warsztatów.

2.2. CELE PRACY

Na wstępie należy podkreślić fakt, że w światowej literaturze przedmiotu kwestie kompetencji zarządczych w gastronomii były szerzej poruszane dopiero od przełomu wieków. Jeszcze w roku 1997, Robert Wood zwracał uwagę świata nauki na fakt braku badań dotyczących kompetencji szefów kuchni. Przełom wieków przyniósł zmiany w tym obszarze i naukowcy zaczęli coraz częściej zastanawiać się nad problemem kompetencji kadry kierowniczej w restauracjach i hotelach. P. Sandwith (Sandwith, 1993) zademonstrował dziedzinowy model kompetencyjny składający się z pięciu podstawowych skupisk kompetencyjnych, takich jak kompetencje koncepcyjne, przywódcze, interpersonalne, administracyjne oraz techniczne. Model ten jest rozszerzeniem pionierskiej i przełomowej trójdziedzinowej koncepcji kompetencji menedżerskich R. L. Katza, która została pierwotnie opublikowana w roku 1955 na łamach czasopisma *Harvard Business Review*. Koncepcja tego autora zakładała istnienie trzech rodzajów kompetencji kierowniczych: technicznych, ludzkich oraz koncepcyjnych (Katz, 1974).

Kolejne lata przyniosły m.in. badania V. Siu (Siu, 1998) dotyczące kompetencji menedżerów średniego szczebla w branży hotelarskiej w Hongkongu. W badaniach tych wyróżniono jedenaście kluczowych kompetencji takich jak troska o klienta, przywództwo, komunikacja, które okazały się być najważniejsze w branży HoReCa (ang. *Hotel, Restaurant, Catering*), a ponadto za istotne uznano: umiejętność tworzenia zespołu, zdolność do pracy zespołowej, orientacja na wyniki, charyzma, efektywność, planowanie i podejmowanie trafnych decyzji. Dwa lata później, K. Birdir i T. Pearson (Birdir & Pearson, 2000) szerzej omówili problem zarówno kompetencji kulinarnych, jak i menedżerskich w branży gastronomicznej. Praca tych autorów dała początek rozważaniom nad „uniwersalnym” modelem kompetencyjnym, który uwzględniłby zarówno wiedzę, wykształcenie, doświadczenie w gastronomii, jak i zdolności przywódcze wraz z całym szeregiem kompetencji społecznych. Z kolei, C. Kay i E. Moncarz (2004) w wyniku przeprowadzonych badań, zidentyfikowały istnienie luki kompetencyjnej pomiędzy proponowanymi dotychczas kompetencjami kadry kierowniczej branży gastronomicznej a faktycznymi umiejętnościami menedżerów odnoszących sukcesy w tym obszarze. Te same autorki (Kay & Moncarz, 2007) zbadały kluczowe kompetencje menedżerów wyższego i średniego szczebla w branży hotelarskiej i gastronomicznej. Wśród najważniejszych cech znalazły się takie jak charyzma, motywacja, pozytywne nastawienie, zdolność do poświęceń oraz chęć samodoskonalenia. W dalszej kolejności badaczki określiły również ważne cechy osobowości menedżera (zdolności komunikacyjne, opanowanie, postępowanie etyczne) oraz umiejętność zarządzania personelem. Inny profil kompetencyjny przedstawił A. Zopiatis (Zopiatis, 2010). Badania przeprowadzone przez badacza dotyczyły kompetencji szefów kuchni na Cyprze. Obok kompetencji twardych w postaci zdolności do zarządzania operacyjnego, wiedzy gastronomicznej i tworzenia receptur, autor określił szereg miękkich kompetencji, jakie powinien posiadać efektywny szef kuchni. Zaliczył do nich m.in. kompetencje komunikacyjne, takie jak aktywne słuchanie lub znajomość innych kultur a ponadto kreatywność, umiejętność łatwej adaptacji, zdolność przewodzenia, oraz umiejętności zarządzania ludźmi (Zopiatis, 2010). W tabeli 2. przedstawiono zestawienie najważniejszych dotychczasowym prac badawczych dotyczących kompetencji w branży hotelarskiej i gastronomicznej, jakie opublikowano na świecie.

Tab. 2. Najważniejsze studia z zakresu kompetencji w gastronomii w literaturze światowej

Autor badań (rok publikacji)	Wyniki badań
Katz (1955; 1974)	Pionierski model trójpodziału kompetencji menedżerskich na koncepcyjne, techniczne oraz ludzkie. Model ten zakłada współistnienie wszystkich rodzajów kompetencji na wszystkich szczeblach zarządzania w organizacji.
Tas (1988)	Model 36 kompetencji uporządkowanych według stopnia wpływu na efektywność pracy menedżera gastronomii (m.in. umiejętność rozwiązywania problemów, budowania relacji z klientem, komunikowania, kształtowania relacji partnerskich z pracownikami itd.)
Baum (1990)	Adaptacja badań Tao na rynek gastronomiczny brytyjski
Sandwith (1993)	Dziedzinowy model kompetencyjny składający się z pięciu podstawowych skupisk: kompetencje poznawcze, przywódcze, interpersonalne, administracyjne oraz techniczne
Okeiyi (1994)	Kontynuacja badań Tas mająca na celu określenie najważniejszych kompetencji w branży gastronomicznej. Wśród takich kompetencji znalazły się m.in.: budowanie relacji międzyludzkich, liderowanie, kształtowanie relacji z klientami, nadzorowanie oraz kontrola kosztów
Hsu i Gregory (1995)	Próba określenie 30 kluczowych kompetencji na podstawie wcześniejszych badań innych autorów. W powstałym modelu tylko jedna kompetencja odnosi się do kształtowania relacji z klientem
Tas et al. (1996)	Określenie 18 zachowań pożądanych w zarządzaniu gastronomią. Za najistotniejsze zachowanie uznano relacje interpersonalne
Siu (1998)	Określenie 11 obszarów kompetencyjnych branży hotelarskiej - : troska o klienta, przywództwo, komunikacja, umiejętność tworzenia zespołu, zdolność do pracy zespołowej, orientacja na wyniki, charyzma, efektywność, planowanie i podejmowanie trafnych decyzji
Chung (2000)	Określenie 35 zmiennych kompetencyjnych tworzących 4 obszary kompetencyjne ukierunkowane na klienta
Kriegl (2000)	Propozycja 13 skupisk kompetencyjnych obejmujących m.in. wrażliwość kulturową, zdolności adaptacyjne, umiejętności interpersonalne, motywowanie w środowisku międzynarodowym itd.
Nelson i Dopson (2001)	Określenie 10 kompetencji skoncentrowanych głównie na kliencie m.in. identyfikowanie i rozwiązywanie problemów, przywództwo, kontrola kosztów, poszukiwanie potrzeb klientów, budowanie relacji z klientami
Kiely i Brophy (2001)	Wyłoniono model składający się z 9 kompetencji wraz z ich wyznacznikami behawioralnymi – praca zespołowa, przewodzenie, komunikatywność, koncentracja na potrzebach klienta, planowanie i organizowanie, rozwiązywanie problemów, zarządzanie finansami, entuzjazm oraz myślenie strategiczne
Lin (2002)	Propozycja 22 obszarów kompetencyjnych bazująca na badaniach innych autorów. Wśród najważniejszych kompetencji wymienić można m.in. rozwiązywanie problemów, orientacja na klienta, zdolności komunikacyjne, dostosowanie się do zmiennego środowiska pracy itd.
Chung-Herrera et al. (2003)	Zbadano 99 kompetencji, z których jedynie 2 odnoszą się bezpośrednio do relacji z klientem. Określono m.in. myślenie krytyczne, samokontrola, znajomość branży, umiejętności interpersonalne, liderowanie itd.
Kay i Moncarz (2004)	Określono 35 obszarów kompetencyjnych w branży hotelarskiej oraz zidentyfikowano istnienie luki kompetencyjnej pomiędzy proponowanymi dotychczas kompetencjami menedżerów gastronomii a faktycznie posiadanymi umiejętnościami
Raybould i Wilkins (2006)	Propozycja 10 kluczowych kompetencji menedżerskich w gastronomii z czego aż 4 odnoszą się do klienta (empatia, przewidywanie potrzeb klienta, świadomość różnic kulturowych, rozwiązywanie problemów klientów)
Kay i Moncarz (2007)	Określenie kluczowych kompetencji menedżerów wyższego i średniego szczebla w branży hotelarskiej i gastronomicznej, takich jak np. charyzma, motywacja, pozytywne nastawienie, zdolność do poświęceń, chęć samodoskonalenia, zdolności komunikacyjne, opanowanie, postępowanie etyczne oraz umiejętność zarządzania personelem
Zopiatis (2010)	Określono kompetencje twarde (zdolność do zarządzania operacyjnego, wiedza gastronomiczna i tworzenia receptur) oraz kompetencje miękkie szefa kuchni

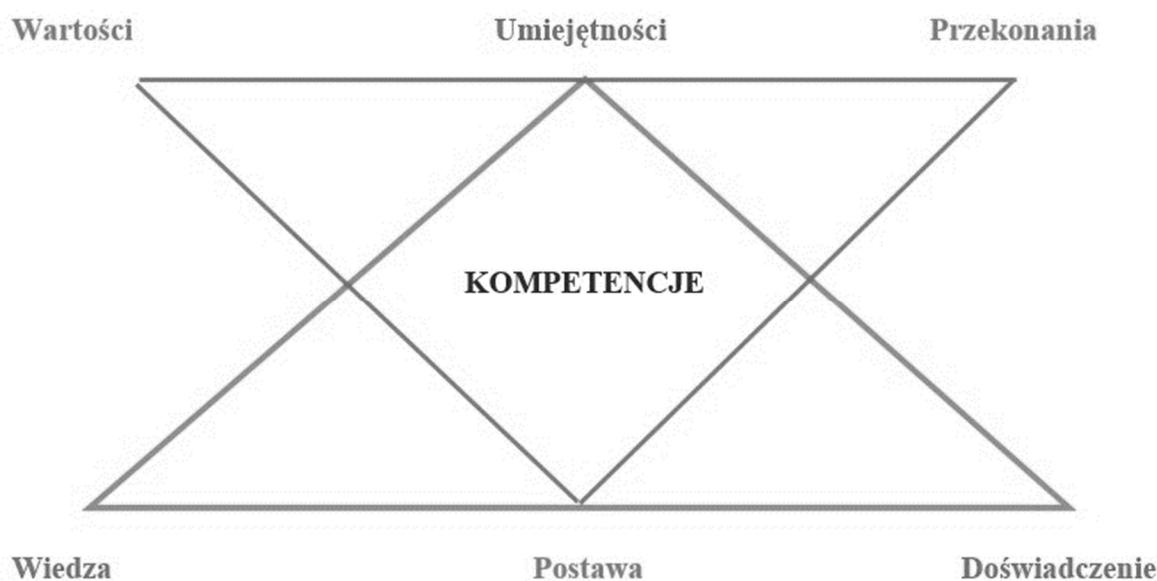
	(aktywne słuchanie, znajomość innych kultur, kreatywność, umiejętność łatwej adaptacji, zdolność przewodzenia oraz umiejętności zarządzania ludźmi)
Millar et al. (2010)	Zaadaptowano Dziedzinowy Model Kompetencyjny Sandwitha i zaproponowano ponad 15 kluczowych zachowań tworzących 20 kompetencji, z których najistotniejsza okazała się umiejętność fachowej obsługi klienta
Asumeng (2014)	Propozycja holistyczno-dziedzinowego modelu kompetencyjnego w gastronomii skoncentrowanego na zwiększeniu efektywności menedżerów. Wyłoniono 6 kluczowych obszarów kompetencyjnych uwzględniających umiejętności techniczne oraz kompetencje społeczne – kompetencje intrapersonalne, interpersonalne, przywódcze, techniczne, związane z rozwojem i karierą oraz umiejętność bycia mentorem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Asumeng, 2014; Katz, 1974; Kay & Moncarz, 2007; Kiely & Brophy, 2001; Millar, Mao, & Moreo, 2010; Sandwith, 1993; Siu, 1998; Tas, LaBrecque, & Clayton, 1996; Testa & Sipe, 2012; Zopiatis, 2010)

W polskiej literaturze przedmiotu pojawiło się wiele ciekawych publikacji na temat badania kompetencji menedżerskich. Niestety, większość z nich koncentruje się wokół ogólnych kompetencji kierowniczych, bez odniesienia ich do rynku restauracyjnego. Należy jednak podkreślić olbrzymi wkład wniesiony w badania nad kompetencjami oraz lukami kompetencyjnymi, jaki wniósł G. Filipowicz (Filipowicz, 2016), będący zwolennikiem modelu brytyjsko-skandynawskiego oraz T. Oleksyn (Oleksyn, 2010), proponujący autorski model kompetencyjny menedżerów wszystkich szczebli, który nawiązuje do podejścia amerykańskiego. Na uwagę zasługują również badania prowadzone przez W. Załogę (Załoga, 2013) dotyczące modelu kompetencji menedżera w nowoczesnej organizacji, które mogą zostać zaadaptowane na gruncie gastronomicznym.

Ciekawą próbę przedstawienia zintegrowanego modelu kompetencyjnego i pomiaru kompetencji w oparciu o skalę brytyjskiego systemu NVQ (ang. *National Vocational Qualifications*) przedstawił w swoim artykule T. Czapla. Autor (Czapla, 2010) określił obszar kompetencji w sposób graficzny poprzez nałożenie na siebie dwóch trójkątów równoramiennych, z których każdy reprezentuje inny rodzaj kompetencji. Wierzchołkiem trójkąta racjonalnego są *umiejętności* a u podstawy umieszczone są takie elementy jak *wiedza* i *doświadczenie*. Trójkąt ten reprezentuje obszar twardych kompetencji. Z kolei trójkąt emocjonalny, z *postawami* na wierzchołku oraz *wartościami* i *przekonaniami* u podstawy, reprezentuje miękki obszar kompetencyjny. Dopiero nałożenie obydwu trójkątów kompetencyjnych pozwala określić część wspólną stanowiącą właściwy obszar kompetencyjny. Tak określony obszar kompetencyjny może, zdaniem badacza, zostać zmierzony przy użyciu pięciostopniowej skali oceny kompetencji na wzór brytyjskiej skali NVQ, gdzie pierwszy stopień oznaczałby elementarny poziom kompetencji a piąty, poziom ekspercki (Czapla, 2010). Na rysunku 2. przedstawiono schemat zintegrowanego modelu kompetencji.

Rys. 2. Zintegrowany model kompetencji



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Czapla, 2010)

Po zapoznaniu się z literaturą przedmiotu dotyczącą problemu kompetencji menedżerskich w branży gastronomicznej z uwzględnieniem bardzo istotnego czynnika społeczno-psychologicznego warunkującego sprawne i efektywne zarządzanie relacjami z pracownikami oraz klientami, autor niniejszej pracy doktorskiej chce określić preferowany profil kompetencyjny menedżera w małej gastronomii oraz pragnie zbadać faktyczne predyspozycje kadry kierowniczej, aby w efekcie dokonać pomiaru luki kompetencyjnej.

Zatem, zasadniczym celem niniejszej pracy jest opracowanie optymalnego profilu kompetencji dla kadry kierowniczej w branży gastronomicznej na rynku warszawskim w obszarze tzw. małej gastronomii. Cel ten zostanie realizowany w toku prowadzonych badań jakościowych poprzez realizację następujących celów szczegółowych:

- CS1: identyfikacja najważniejszych (pożądanych) kompetencji menedżerskich w branży gastronomicznej rynku warszawskiego;
- CS2: określenie pożądanego poziomu (jakości) kompetencji na poziomie wyznaczników behawioralnych;
- CS3: identyfikacja faktycznego stopnia posiadanych kompetencji na poziomie wyznaczników behawioralnych przy użyciu pięciostopniowej skali obserwacyjnej;
- CS4: identyfikacja luk kompetencyjnych czyli różnic między pożądanym poziomem kompetencji a tym, jaki jest w istocie posiadany przez pracowników zarządzających;
- CS5: opracowanie wniosków płynących z badań oraz propozycja optymalnego modelu kompetencyjnego dla kadry kierowniczej;
- CS6: opracowanie propozycji procedur dla restauratorów na temat sposobu rekrutacji pracowników na stanowiska kierownicze oraz sposobu pomiaru kompetencji i zarządzania nimi.

Wstępnie określone zostały także pytania badawcze (CS1-CS3), które w toku badań zostaną doprecyzowane i zweryfikowane poprzez konfrontacje ich z wynikami badań pilotażowych. Na tym etapie prac badawczych można przyjąć, że pytania badawcze brzmią następująco:

- Czy istnieją specyficzne kompetencje dla kierownictwa w branży gastronomicznej?
- Jakie kompetencje powinien posiadać szef kuchni w restauracji?
- Jakie kompetencje powinien posiadać menedżer restauracji?

- Które z kompetencji kierowniczych w gastronomii są najbardziej wartościowe z punktu widzenia efektywności zarządzania?
- Jakie wyznaczniki behawioralne pożądanych kompetencji menedżerskich można wyróżnić w branży gastronomicznej?
- Czy określony poziom kompetencji jest zawsze na najwyższym poziomie?
- Jaki poziom poszczególnych kompetencji kierowniczych jest oczekiwany przez pracodawców?
- Jaki jest faktyczny poziom kompetencji menedżerów w gastronomii?
- Które z kompetencji kierowniczych są najważniejsze w gastronomii?
- Które z kompetencji menedżerskich są najmniej ważne w gastronomii?
- Czy istnieją rozbieżności pomiędzy kompetencjami oczekiwanymi przez pracodawców a posiadanymi przez menedżerów w gastronomii?
- Jakie kompetencje są na wyższym, poziomie a jakie na niższym od oczekiwanego?
- Czy kompetencje istotne z punktu widzenia pracodawcy są równie istotne z punktu widzenia menedżera?
- Jaki jest poziom luk kompetencyjnych?

Jak wynika z powyższych rozważań, cele niniejszej rozprawy doktorskiej mają dwojaki charakter, poznawczy i użyteczny. Po pierwsze, wnioski z badań, w kontekście naukowym, mają za zadanie wypełnienie luki w wiedzy poprzez określenie luk kompetencyjnych i opracowanie optymalnego profilu kompetencyjnego dla pracowników gastronomii, którzy zarządzają personelem. Po drugie, wnioski z badań, w kontekście użytecznym, posłużą do stworzenia pewnego systemu weryfikacji podczas procesu zatrudniania, oceniania i szkolenia pracowników kierowniczych w realiach warszawskiego rynku gastronomicznego. Zatem cele rozprawy doktorskiej mają na uwadze zarówno rozwój nauki, jak i zwiększenie efektywności i jakości pracy.

2.3. ZAGADNIENIA BADAWCZE

Po zapoznaniu się z literaturą przedmiotu dotyczącą badanych zagadnień, zostanie przyjęte podejście heurystyczne oraz przeprowadzone zostaną badania studialne dotyczące takich zagadnień, jak:

1) w zakresie zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach (MSP):

- cechy i wyznaczniki MSP oraz firm rodzinnych;
- model struktury organizacyjnej;
- kultura organizacyjna przedsiębiorstw tzw. małej gastronomii;
- style zarządzania w MSP oraz firmach rodzinnych;
- rola i funkcja menedżera w MSP;

2) w zakresie kompetencji menedżerskich:

- typy osobowości;
- style zarządzania menedżerów;
- kompetencje twarde w zarządzaniu;
- inteligencja emocjonalna;
- kompetencje społeczne w zarządzaniu;
- model kompetencyjny;

3) w zakresie determinant rozwojowych menedżerów:

- profil oczekiwanych kompetencji menedżerskich w gastronomii;
- wyznaczniki behawioralne kompetencji kierowniczych;
- pomiar kompetencji;
- profil faktycznie posiadanych kompetencji menedżerskich w gastronomii;

- luki kompetencyjne wśród menedżerów branży gastronomicznej;
- uogólnienia i wnioski na podstawie przeprowadzonych badań.

3. PROGRAM BADAŃ

Program planowanych badań empirycznych został zdeteminowany przez cele szczegółowe i ma za zadanie zbadanie wycinka rzeczywistości, który w tym zakresie nie był jeszcze eksplorowany. Z uwagi na charakter podmiotu i przedmiotu badań, zdecydowano się na wybór metody jakościowej, zastosowanie trybu uczestniczącego (*action research*) i analizy przypadków (*case study*) oraz na wnioskowanie metodą indukcji niezupełnej. Badania zostaną przeprowadzone na grupie od pięciu do maksymalnie ośmiu warszawskich restauracji o ugruntowanej pozycji na rynku lokalnym, które prezentują zróżnicowane standardy usług. Zgodnie z założeniami teorii ugruntowanej, w jej aspekcie konstruktywistycznym, badacz wejdzie w głębsze relacje z badanym środowiskiem by poznać je od środka wraz z wszystkimi tego konsekwencjami. Informacje gromadzone wskutek użycia różnych metod badawczych będą stale przekształcane i wzajemnie konfrontowane w celu jak najlepszego eksplorowania badanego wycinka rzeczywistości (Charmaz, 2009). W badaniach w działaniu udział wezmą wszyscy pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwach oraz ich właściciele (metoda 360 stopni). Identyfikacja najistotniejszych kompetencji menedżerskich w branży gastronomicznej rynku warszawskiego (CS1) pozwoli na wskazanie tych cech osobowości, zdolności, postaw, podejścia oraz innych uwarunkowań, które stanowiąc będą punkt odniesienia dla kolejnych badań oraz wzorzec doskonalenia dla kadry kierowniczej branży gastronomicznej w Warszawie. Określenie wyznaczników behawioralnych (CS2) pozwoli na doprecyzowanie dookreślenie znaczenia każdej z oczekiwanych kompetencji menedżerskich w branży gastronomicznej. Wyznaczniki te umożliwią precyzyjne zdefiniowanie danej kompetencji i odniesienie jej znaczenia do realnych działań w organizacji. Pozwoli to badającemu oraz badanym na jasne zdefiniowanie postaw, zachowań i umiejętności, które mogą stanowić o efektywności kadry kierowniczej. Z kolei, pomiar rzeczywistego poziomu kompetencji posiadanych przez kierowników na poziomie wyznaczników behawioralnych (CS3) przy użyciu pięciostopniowej skali obserwacyjnej zgodnej ze standardami NVQ oraz metody 360 stopni, stanowić będzie podstawę do określenia ewentualnych deficytów (lub nadmiarów) jakościowych poszczególnych skupisk kompetencyjnych. W dalszej części badań zostanie przeprowadzona analiza wyników obu pomiarów w celu określenia różnic (*in minus* lub *in plus*) pomiędzy jakością kompetencji pożądaných i posiadanych. Zidentyfikowane w ten sposób rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami pracodawców a stanem faktycznym posiadanych kompetencji (CS4) pozwoli określić luki kompetencyjne. Wynik powyższych czterech zakresów badań stanowić będzie podłoże do:

- opracowania wniosków zmierzających do wypełnienia luki w wiedzy (CS5);
- ewentualnego przekazania opracowanych wniosków do szkół zawodowych oraz ośrodków kształcenia ustawicznego w celu dostosowania programu nauczania zawodu do aktualnych potrzeb (CS5);
- próby opracowania procedur rekrutowania pracowników na stanowiska kierownicze, a także sposobu pomiaru kompetencji i zarządzania nimi (CS6).

Badania przeprowadzone zostaną w pięciu etapach (Czernek, 2016). We wstępie do badań (etap I) sformułowany będzie problem badawczy, dokonany zostanie przegląd literatury oraz wybrane zostaną metody i narzędzia badawcze. W drugim etapie badań przeprowadzona zostanie anonimowa ankieta, która dostarczy informacji na temat oczekiwanych kompetencji w branży gastronomicznej. Po analizie dotychczasowych badań własnych (Ławrynowicz, 2018), przeglądzie dorobku zagranicznych badaczy tego zakresu oraz rozmowach i ankietach przeprowadzonych w badanych lokalach, określony zostanie wzorcowy model kompetencyjny. W trzecim etapie, w ramach badania w działaniu (*action research*), zostanie przeprowadzona ponownie anonimowa ankieta oraz wywiady pogłębione, którym towarzyszyć będzie

obserwacja uczestnicząca jawna. Analiza i interpretacja wyników badań na trzecim etapie pozwoli na określenie realnego poziomu kompetencji menedżerów oraz identyfikację ewentualnych luk kompetencyjnych. Etap czwarty badań poświęcony będzie sformułowaniu wniosków i redakcji pracy doktorskiej. W tej fazie uwzględnione zostaną ewentualne uwagi recenzentów i poprawki, a ponadto, ewentualne uzupełnienie badań. Proces badawczy zakończy ostateczna wersja publikacji analiz i wniosków z przeprowadzonych badań (etap V). W tabeli 3. przedstawiony został przebieg badań z uwzględnieniem stosowanych metod badawczych.

Tab. 3. Program badań

Etap badań	Metody badawcze	Cel
Etap I	studia literaturowe	uporządkowanie wiedzy z zakresu modeli kompetencyjnych; identyfikacja luki w wiedzy; określenie problemu badawczego oraz celów badawczych; dobór metod badawczych
Etap II	anonimowa ankieta; wywiad bezpośredni; analiza porównawcza	określenie wzorcowego modelu/profilu kompetencyjnego; określenie wyznaczników behawioralnych dla pożądanых kompetencji; określenie skali obserwacyjnej do oceny poziomu jakości danego zachowania/kompetencji
Etap III	badania w działaniu (<i>action research</i>); studium przypadku (<i>case study</i>); badania ankietowe przy użyciu metody 360 stopni; wywiady pogłębione; obserwacja uczestnicząca jawna	określenie realnego poziomu kompetencji menedżerów; identyfikacja luk kompetencyjnych
Etap IV	analiza porównawcza; strukturalizacja modelu/profilu kompetencyjnego	analiza wyników badań; sformułowanie wniosków; prace redakcyjne nad pracą doktorską
Etap V		publikacja rozprawy doktorskiej

Źródło: Opracowanie własne

4. METODY BADAWCZE

Badania empiryczne zostaną przeprowadzone przy użyciu następujących metod badawczych:

- studia literaturowe;
- metoda bezpośredniego uczestnictwa (*action research*);
- metoda studium przypadku (*case study*);
- wywiad pogłębiony;
- metoda ankietowa;
- indukcja niezupełna.

Uzasadnieniem wyboru powyższych metod jest fakt, że badany wycinek rzeczywistości nie może zostać eksplorowany w warunkach laboratoryjnych, co jest wynikiem jego wielowątkowości, dynamiki i dominującej roli trudno przewidywalnego czynnika ludzkiego. Badanie w działaniu będzie musiało zatem stale opierać się na permanentnej konfrontacji podejmowanych działań z refleksją nad ich przebiegiem i wynikami (Greenwood, 2012). Wsparciem dla metody badania w działaniu będzie metoda indywidualnych studiów przypadku angażująca takie techniki jak m.in. wywiady, ankiety oraz obserwację, co pozwoli wniknąć głębiej w specyfikę badanego problemu w zgodzie z konstruktywistyczną koncepcją teorii

ugruntowanej. Zgodnie z założeniami teorii ugruntowanej badane organizacje i ich pracownicy będą dobierani sukcesywnie a w miarę zwiększania liczby przeprowadzonych wywiadów i obserwacji będzie wiadomo, ile jeszcze obserwacji powinno zostać zrealizowanych w celu tzw. nasycenia teoretycznego (Hensel & Glinka, 2012). Wnioskowanie dokonane zostanie na zasadzie indukcji niezupełnej.

LITERATURA

- Asumeng, M. (2014). Managerial Competency Models: A Critical Review and Proposed Holistic-Domain Model. *Journal of Management Research*, 6(4), 1–21.
- Birdir, K., & Pearson, T. E. (2000). Research chefs' competencies: a Delphi approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(3), 205–209.
- Charmaz, K. (2009). Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej. Warszawa: PWN.
- Czapla, T. P. (2010). Zintegrowany model kompetencji. *Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica*, 234, 199–211.
- Czernek, K. (2016). Wprowadzenie do badań jakościowych w naukach o zarządzaniu. In W. Czakon (Ed.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Dziekoński, K. (2017). Project Managers' Competencies Model for Construction Industry in Poland. *Procedia Engineering*, 182, 174–181.
- Filipowicz, G. (2016). Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Głuchowski, A., Rasińska, E., & Czarniecka-Skubina, E. (2017). Rynek usług gastronomicznych w Polsce na przykładzie Warszawy. *Handel Wewnętrzny*, 4 (369)(Tom II), 118–133.
- Goleman, D. (2000). Inteligencja emocjonalna w praktyce. Poznań: Media Rodzina.
- Greenwood, D. J. (2012). Action research, czyli o badaniu w działaniu. In D. Jemielniak (Ed.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie* (pp. 115–139). Warszawa: PWN.
- Hensel, P., & Glinka, B. (2012). Teoria ugruntowana. In D. Jemielniak (Ed.), *Badania jakościowe. Podejścia i teoria. Tom 1* (pp. 89–113). Warszawa: PWN.
- Kaszuba, M. (2018). Rynek gastronomiczny w Polsce. Raport 2018. Warszawa: Brog B2B.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90–102.
- Kay, C., & Moncarz, E. (2007). Lodging management success: Personal antecedents, achievements, KSAs and situational influencers. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 33–48.
- Kęsy, M. (2013). *Kształtowanie kompetencji menedżerskich personelu medycznego w szpitalach*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Kiely, T., & Brophy, M. (2001). Competencies; A New Sector; Developing a Competency Model for Three Star Hotels. In *Journal of Management Research* (pp. 1–32). Dublin: Dublin Institute of Technology.
- Ławrynowicz, P. (2018). Model kompetencyjny współczesnego menedżera na przykładzie organizacji z branży HORECA. Wybrane kwestie. *Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie*, 26(1), 43–55.
- Matejun, M., & Szczepańczyk, M. (2005). Profil kompetencji menedżerów najwyższego szczebla w spółkach kapitałowych. In *Menedżer XXI wieku* (pp. 243–259). Koszalin: Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej.
- Millar, M., Mao, Z., & Moreo, P. (2010). Hospitality & tourism educators vs. The industry: A competency assessment. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 22(2), 38–50.
- Moczydłowska, J. (2008). Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników. Warszawa: Difin.
- Mroziewski, M. (2005). Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje. Warszawa: Difin.
- Nogalski, B., Apanowicz, J., Rutka, R., Czermiński, A., & Czerska, M. (2002). *Zarządzanie organizacjami*. Toruń: Dom Organizatora.
- Oleksyn, T. (2010). Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Sandwith, P. (1993). A Hierarchy of Management Training Requirements: The Competency Domain Model. *Public Personnel Management*, 22(1), 43–62.
- Shanmugasundaram, U., & Mohamad, A. R. (2011). Social and emotional competency of beginning teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 1788–1796.
- Siu, V. (1998). Managing by competencies - A study on the managerial competencies of hotel middle managers in Hong Kong. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(3), 253–273.
- Skorková, Z. (2016). Competency Models in Public Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 226–234. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.029>
- Smółka, P. (2008). Kompetencje społeczne: metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych. Kraków: Wolters Kulwer.
- Tas, R. F., LaBrecque, S. V., & Clayton, H. R. (1996). Property-Management Competencies for Management Trainees. *Cornell Hospitality Quarterly*, 37(4), 90–96.

- Testa, M. R., & Sipe, L. (2012). Service-leadership competencies for hospitality and tourism management. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 648–658.
- Whiddett, S., & Hollyforde, S. (2003). Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Załoga, W. (2013). Model kompetencji menedżera w nowoczesnej organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu-Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, (97), 449–468.
- Zopiatis, A. (2010). Is it art or science? Chef's competencies for success. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 459–467.

STRESZCZENIE

Obecnie, w dobie olbrzymiego zainteresowania gotowaniem, oczy wszystkich są skupione na przemyśle żywnościowym. Branża gastronomiczna stale rozwija się. Należy jednak wspomnieć, że tak popularny rynek nie posiada jasno zdefiniowanego profilu kompetencyjnego dla kierowników. Nisko wykwalifikowani menedżerowie oraz ich brak kompetencji prowadzą do sytuacji, w której osoby niewykwalifikowane biorą odpowiedzialność za prowadzenie restauracji. Swoista patologia w zarządzaniu restauracjami jest przyczyną problemów finansowych, jak również niezadowolenia personelu, co przyczynia się do wysokiej fluktuacji kadry. Planowane badania pomogą zdefiniować właściwy profil kompetencyjny dla stanowiska menedżerskiego w restauracji. Ponadto, prowadzone badania mogą pomóc odpowiedzieć na pytanie kim jest efektywny kierownik w gastronomii oraz jak powinien zarządzać restauracją, aby uzyskać zadowolenie pracowników oraz ich zaangażowanie i efektywność. Obok utylitarne aspektu badań, istnieje także ich aspekt naukowy. Bardzo istotny jest fakt, że badania przyczynią się do usunięcia luki w wiedzy w zakresie profilu kompetencyjnego menedżerów gastronomii, a także pozwolą określić luki kompetencyjne. Z uwagi na to, że badania będą koncentrować się wokół nieprzewidywalnych i zmiennych aspektów ludzkiego zachowania i działania, w badaniu zostaną zastosowane metody jakościowe (badanie w działaniu). Pomoże to rozpoznać i zrozumieć kluczowe kompetencje potrzebne menedżerom branży gastronomicznej. Powyższy artykuł stanowi zwięzłą prezentację koncepcji planowanej rozprawy doktorskiej.

PROJECT OF RESEARCH ON THE COMPETENCY PROFILE OF MANAGERS IN THE GASTRONOMY INDUSTRY

SUMMARY

Nowadays, in the era of the enormous popularity of cooking, everyone's eyes are focused on the catering industry. The gastronomical industry is constantly growing. However, it is worth of mention that such a popular industry does not have clearly defined competency profile for the catering managers. Low skilled managers and their lack of competency lead to the situation when people without qualifications take responsibility for running the restaurant. This pathology of restaurant management causes of financial issues as well as dissatisfaction of the staff, which leads to its huge fluctuation. The research planned would help to recognise the appropriate competency profile for managerial positions in restaurants. Moreover, the study that will be carried out would answer the question of who is an effective manager in gastronomy and how he/she should manage the restaurant to achieve employees' satisfaction and to make staff involved and effective. In addition to the utilitarian aspect of the study, there is scientific aspect too. It is very important that the research would help to fill the knowledge gap on the competency profile for managers in gastronomy as well as to identify competency gaps. Due to the fact that the research planned will focus on unpredictable and variable aspects of human behaviour and operation, the qualitative methods (action research) will be used in the study. It will help to recognise and understand key managerial competencies needed in the catering industry. Above article is a concise presentation of the concept of a planned doctoral dissertation.

BUDOWA WIZERUNKU FIRMY W PROCESIE ZARZĄDZANIA TALENTAMI – WYBRANE ZAGADNIENIA

WPROWADZENIE

W nowoczesnej gospodarce opartej na wiedzy, rozwój przedsiębiorstw uzależniony jest od jakości posiadanego kapitału intelektualnego, którego twórcami i zarazem nośnikami są uzdolnieni i/lub posiadający kluczowe kompetencje pracownicy. Oznacza to kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy (zwane także *employer brandingiem*), bowiem silny, pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa – pracodawcy wydaje się być nie do przecenienia w grze rynkowej, bo pomaga budować i wzmacniać lojalność pracowników oraz ich zaangażowanie w wypełnianiu powierzonych zadań, ułatwia identyfikowanie się z celami firmy, a także sprzyja odczuwaniu zadowolenia z pracy. Nadwyżka popytu nad podażą utalentowanych pracowników wynikająca, m.in.: z rosnącej mobilności pracowników, występowania dużej swobody w przemieszczaniu się między rynkami pracy oraz rosnących kosztów pozyskiwania tego rodzaju pracowników, zmusza do stosowania nowych programów personalnych, dopasowanych do oczekiwań pracowników. Rosnąca rywalizacja już nie tylko o klientów, ale także o utalentowanych specjalistów skłania do zgłębiania koncepcji zarządzania talentami. W niniejszym opracowaniu przyjęto założenie, że budując silny wizerunek firmy jako atrakcyjnego pracodawcy można odnieść sukcesy w rywalizacji o talenty.

2. EMPLOYER BRANDING – KREOWANIE WIZERUNKU PRACODAWCY

W literaturze tematu pojęcie *employer branding* zostało stworzone w celu wykreowania organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy (Ambler et al., 1996; Backhaus et al., 2004; Barrow et al., 2005; Lievens et al., 2007). U podstaw zainteresowania *employer brandingiem* leży przewidywany wzrost popytu na wykwalifikowanych specjalistów i tworzących wartość dodaną pracowników w perspektywie krótko- i średnioterminowej, w szczególności ze względu na szybki rozwój nowych gałęzi przemysłu (np. biotechnologii, nanotechnologii i komunikacji cyfrowej) i wzrost gospodarek wschodzących (np. rosnący popyt na wykwalifikowaną siłę roboczą w Chinach i Indiach) (Chambers et al., 1998; Mahroum, 2000).

Dyskusję nad *employer brandingiem* warto rozpocząć od jednej z pierwszych definicji autorstwa T. Amber i S. Barrowa, według których *employer brand* – marka pracodawcy - to: „pakiet funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści wynikających z zatrudnienia oraz identyfikowanych z firmą zatrudniającą” (Ambler et al., 1996). Tak opisana definicja zawiera wiele aspektów, z których wszystkie powinny wyrażać to, co organizacja jako pracodawca prezentuje. Poprzez te względy przedsiębiorstwo dąży do osiągnięcia statusu pracodawcy z wyboru.

Wizerunek marki pracodawcy danej organizacji odzwierciedla postrzeżenie pracowników obecnych i potencjalnych. Przyjęcie perspektywy pracownika jest w tej sytuacji niezbędne dla skutecznego pozycjonowania marki pracodawcy. Dbanie o markę zwiększa zdolność organizacji do przyciągania i zatrzymywania wysokiej jakości pracowników, co prowadzi do trwałej przewagi konkurencyjnej (App et al., 2012). Główną rolą marki pracodawcy jest

zapewnienie spójnych ram zarządzania w celu uproszczenia i koncentracji na priorytetach, zwiększeniu wydajności, poprawy rekrutacji, retencji i zaangażowania (Ambler et al., 1996).

R.W. Moosley potwierdza w swoich rozważaniach, iż marka pracodawcy wiąże się ściśle z marką przedsiębiorstwa, która opiera się na kulturze organizacyjnej i wartościach (Mosley, 2007; Foster et al., 2010). Pierwotnym powodem budowania marki pracodawcy w wielu organizacjach było wzmocnienie marki skierowanej do klientów. Ewaluacja podejścia doprowadziła do bardziej zintegrowanego rozwiązania polegającego na uzyskaniu zgodności obietnic przekazywanych w trakcie rekrutacji z faktycznym doświadczeniem pracowników oraz dążenie do rozwoju marki pracodawcy z uwzględnieniem marki przedsiębiorstwa i marką skierowaną do klienta (Mosley, 2007). Zależność roli zarządzania marką pracodawcy jako odpowiednika wzmacniającego marketingową rolę zarządzania marką klienta z rolą lidera jest istotna dla utrzymania ogólnej integralności marki korporacyjnej.

Marka pracodawcy, poprzez wpływ na pozyskiwanie odpowiednich pracowników, ich utrzymanie i zaangażowanie oraz wysoki poziom wydajności, odgrywa kluczową rolę w budowaniu i wspieraniu marki klienta dzięki dumie i zadowoleniu pracowników, którzy przekazują tę informację na zewnątrz organizacji. Podobnie siła marki klienta ma na celu pozyskiwanie lojalnych nabywców i również odgrywa ważną rolę w przyciąganiu odpowiednich ludzi (talentów) do pracy w przedsiębiorstwie dzięki świadomości zadowolenia klientów z jakości produktów i usług. Przedstawiony model pozwala wyjaśnić powiązania i zarządzać nimi bardziej efektywnie, zapewniając bardziej zintegrowaną platformę do planowania strategicznego i realizacji zamierzeń (Barrow et al., 2005).

W literaturze tematu stosowany jest zwrot *employment brand* i warto podkreślić, że zgodnie z opinią i interpretacją, m.in. S. Knoxa i C. Freemanna, *employment brand* i *employer brand* są stosowane zamiennie (Knox et al., 2006) i odnoszą się do tego samego. Analogiczna sytuacja jest z *employment brandingiem* i *employer brandingiem*. Dokonując analizy postrzegania *employment branding* przez J. Sullivana i B. Leigh, można wysnuć wniosek, iż *employment branding* jest jednoznaczne z *employer brandingiem*. *Employment branding* można opisać jako proces wprowadzania wizerunku, obraz idealnego miejsca do pracy w umysłach docelowej puli kandydatów. Jest to koncepcja zapożyczona od strony biznesowej przedsiębiorstwa. *Product branding* z kolei polega na rozwijaniu trwałego obrazu w umysłach konsumentów tak, aby mogły one automatycznie kojarzyć jakość każdego produktu lub usługi oferowanej przez właściciela marki. *Employment branding* polega na tym samym, czyli na tworzeniu obrazu, który sprawia, że ludzie chcą pracować w dobrze zarządzanej organizacji, w której mogą się uczyć i rozwijać (Sullivan, 2000; Leigh, 2000). Definicja J. Sullivana opiera się przede wszystkim na kreowaniu wizerunku. G. Martin, tak jak J. Sullivan, podkreśla również przyciąganie utalentowanych pracowników do organizacji wizerunkiem przedsiębiorstwa, jednak z wyraźnym akcentem na identyfikowanie się talentów z przedsiębiorstwem, jego marką i misją oraz dostarczanie pożądaných wyników (Martin, 2008).

Kreowanie wizerunku pracodawcy, inaczej nazywane jako budowanie marki pracodawcy, nierozzerwalnie związane jest z komunikacją, co szczególnie podkreślają m.in. S.J. Jenner i S. Taylor. Definiując *employer branding*, wskazują na podejmowanie wysiłków przez organizację w celu komunikowania publiczności wewnętrznej i zewnętrznej tego, co czyni przedsiębiorstwo zarówno pożądanym, jak i wyróżniającym się pracodawcą (Jenner et al., 2008). Podobne podejście przedstawia S. Lloyd, według którego *employer branding* jest: „sumą wysiłków organizacji mających na celu zakomunikowanie obecnym i przyszłym pracownikom, że przedsiębiorstwo jest pożądanym miejscem pracy” (Moroko et al., 2009).

Próba uchwycenia esencji procesu *employer branding* dokonana przez G. Martina jest kontynuacją jego wcześniejszych studiów nad reputacją korporacyjną. Twierdzi on, że

budowanie marki pracodawcy rozpoczyna się od wykreowania wizerunku marki (*employer brand image*), który przedstawia to, co menedżerowie wyższego szczebla chcą zakomunikować o pakiecie korzyści: funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych oferowanych przez pracodawcę. W efekcie tworzy to według autorów autobiograficzną relację z propozycji wartości oferowanych pracownikowi lub obietnicę marki. Wizerunek ten wpływa na atrakcyjność pracodawcy w opinii potencjalnych pracowników oraz na identyfikację z marką i organizacją. Wizerunek marki pracodawcy jest napędzany przez tożsamość organizacyjną za pomocą zbiorowej odpowiedzi pracowników i menedżerów na pytanie „Kim jesteśmy?”, przejawiającej się w zachowaniach organizacyjnych, języku, przekonaniach członków organizacji. Drugim elementem wpływającym na wizerunek pracodawcy jest tożsamość korporacyjna (*corporate identity*), która wyrażona jest za pomocą graficznych prezentacji, struktur, wystąpień publicznych oraz poprzez misję, kulturę i strategię. Zarówno tożsamość organizacyjna, jak i korporacyjna jako determinanty wizerunku korporacyjnego są głęboko osadzone w kulturze organizacyjnej. Wizerunek marki pracodawcy jest zapisem tego, jaką organizacją chciałby być. Reputacja odzwierciedla to, czym faktycznie jest organizacja – postrzegana oczami obecnych i potencjalnych pracowników. Ważną cechą reputacji marki pracodawcy jest funkcjonowanie na dwóch poziomach. Pierwszym poziomem są potrzeby funkcjonalne, tj. obiektywne, namacalne korzyści, drugim z kolei są potrzeby emocjonalne, czyli percepcja i emocje związane z nienamacalnymi aspektami wizerunku organizacji. G. Martin sugeruje wpływ wizerunku pracodawcy na wyniki organizacji. Pracownicy przedsiębiorstwa wywierają bezpośredni wpływ poprzez identyfikację z firmą, natomiast potencjalni pracownicy mają wpływ pośredni, gdyż wynik firmy w tej sytuacji uzależniony jest od jakości i liczby rekrutowanych talentów (Martin, 2008).

Nieco odmienne podejście do kształtowania wizerunku pracodawcy prezentują K. Backhaus i S. Ticoo, którzy twierdzą, że budowanie marki pracodawcy to efekt dwóch trendów. Pierwszy to skojarzenie z marką pracodawcy, kształtujące wizerunek pracodawcy, który w efekcie wpływa na atrakcyjność organizacji dla potencjalnych pracowników. Drugi trend to lojalność wobec marki pracodawcy, która jest kształtowana przez kulturę i tożsamość organizacyjną. Skojarzenia są ważne wśród potencjalnych pracowników, którzy budują swój wizerunek pracodawcy i decydują, jak bardzo jest to pożądanym miejscem pracy. Z kolei aktualni pracownicy mają bezpośredni kontakt z kulturą organizacyjną, podlegają jej wpływom oraz kształtują tożsamość organizacyjną. Jeśli są lojalni wobec marki pracodawcy, ma to pozytywny wpływ na ich produktywność (Backhaus, 2004).

Zaprezentowane dwa modele budowania marki pracodawcy wskazują na identyczną grupę docelową, którą tworzą potencjalni i obecni pracownicy organizacji. Podnoszą również, jednakże z różnych punktów widzenia, istotność kultury organizacyjnej. Obydwa ujęcia ujmują powiązania zagadnień związanych z kształtowaniem wizerunku pracodawcy z wynikami organizacji. Istotne wydaje się podkreślenie, że również w obu modelach niezwykle ważną jest komunikacja. Skutecznym narzędziem budowania marki pracodawcy są spójne i prawdziwe komunikaty kierowane do aktualnych i potencjalnych pracowników, czyli wewnątrz i na zewnątrz firmy.

3. ZARZĄDZANIE TALENTAMI

Niewątpliwie pozytywny wizerunek pracodawcy jest czynnikiem wpływającym na wiele aspektów w przedsiębiorstwie, w tym na skuteczne pozyskiwanie utalentowanych pracowników. Zanim jednak rozpocznie się pozyskiwanie, należy określić, jakie talenty są potrzebne w przedsiębiorstwie, by skutecznie realizować zamierzone cele.

Zapotrzebowanie na zespoły szczególnie uzdolnionych pracowników posiadających różnorodne umiejętności można zaobserwować w przedsiębiorstwach bez względu na obszar ich działania czy kraj pochodzenia. Znamienitą rolę odgrywa postępujący proces globalizacji

mający wpływ na pojawienie się zapotrzebowania na różnorodne uzdolnienia pracownice w określonym miejscu i czasie. Mimo wzrostu mobilności pracowników strefa biznesu zaczyna odczuwać znaczne niedostatki w tej mierze. Z uwagi na rosnące zróżnicowanie działań organizacji i poszerzający się ich zasięg niezbędni są pracownicy o ściśle określonych kwalifikacjach i umiejętnościach ich rozwijania w zależności od potrzeb rynku (Grodzicki, 2011).

Zarządzanie talentami jako przedmiot refleksji coraz częściej pojawia się we współczesnych organizacjach. Istnieje bowiem przekonanie, że skuteczne zastosowanie koncepcji zarządzania talentami, w całości lub nawet fragmentarycznie, staje się bardzo cennym źródłem kształtowania wartości organizacji oraz przewagi konkurencyjnej w permanentnie zmieniającym się globalnym otoczeniu. Przedsiębiorstwa budują swoją teraźniejszość i przyszłość opierając się na kompetencjach swojej kadry. Im bardziej doskonałe i unikatowe profile kompetencyjne pracowników, tym większa szansa na sukces organizacji. Utalentowany pracownik staje się więc dla współczesnego przedsiębiorstwa kluczowym zasobem. W związku z tym, ustawicznym zadaniem organizacji jest pozyskiwanie, motywowanie, doskonalenie i zatrzymanie najbardziej wartościowych pracowników. Powoduje to nieustanne poszukiwanie nowych koncepcji, metod, technik i narzędzi, które mogą pomóc organizacji w realizacji tych zadań. Stąd też ciągle rosnąca popularność zarządzania talentami.

Istotne, z punktu podjętego tematu, wydaje się określenie, jakie przesłanki determinują przedsiębiorstwa do zainteresowania się koncepcją zarządzania talentami i potrzebą jej wprowadzenia. Jak podaje M. Morawski (2009):

- zdolność do konkurowania w gospodarce opartej na wiedzy zależy od odpowiedniej jakości posiadanego kapitału intelektualnego, którego nośnikami są pracownicy uzdolnieni i/lub o unikatowych kompetencjach;
- kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa są tworzone przede wszystkim przez wybitnych pracowników;
- rośnie zapotrzebowanie na wybitnych pracowników łączących profesjonalizm z kreatywnością;
- rosnąca mobilność pracowników, łatwość przemieszczania się między rynkami pracy, a szczególnie specjalistów o wysokich kompetencjach, zmusza do zastosowania nowych programów personalnych dopasowanych do potrzeb, aspiracji i oczekiwań tych pracowników;
- koszty pozyskiwania takich pracowników są coraz wyższe;
- wzrastają wskaźniki płynności w tej grupie pracowników.

Z praktyki doradczej, jak podają A. Kaczmarska i Ł. Sienkiewicz, wynika, że najczęściej wymienianymi powodami wprowadzenia programu zarządzania talentami w organizacji są (Kaczmarska et al., 2005):

- chęć zwiększenia efektywności całej organizacji,
- trudność pozyskania utalentowanych pracowników na zewnętrznym rynku pracy,
- potrzeba wewnętrznego rozwoju grupy przyszłych liderów,
- przywiązanie osób o wysokim potencjale do organizacji, zmotywowanie do pozostania w organizacji,
- obowiązująca w przedsiębiorstwie polityka personalna,
- potrzeba bardziej efektywnego wykorzystania zasobów na szkolenia i rozwój,
- rozszerzenie wachlarza narzędzi motywacyjnych.

Dużym problemem, z którym borykają się przedsiębiorstwa, jest brak przywiązania i mobilność pracowników utalentowanych, co stanowi kolejną przesłankę do podejmowania „walki o talenty”. Wysoka skłonność do migracji z jednej strony jest bardzo pozytywnym

zjawiskiem, szczególnie w momencie, gdy przedsiębiorstwa przenoszą swoich pracowników do filii/miejsc, w których ich potrzebują. Z drugiej strony skłonność ta powoduje, iż niewielu odpowiednich kandydatów pozostaje na rynku rodzimym, chociażby z uwagi na zachęty stosowane w wielu krajach. Podejmowanie pracy poza ojczyzną przez wykwalifikowaną kadrę jest potęgowane łagodzeniem praw emigracyjnych w celu wypełnienia luk wśród, m.in.: personelu medycznego, informatyków czy menedżerów. Dawniej pracownik mógł zmienić pracodawcę co najwyżej dwa razy w ciągu całej swojej kariery zawodowej, aktualnie kierownik średniego szczebla pracuje średnio w pięciu firmach, za kolejnych kilka lat może to być już siedem przedsiębiorstw (Chambers et al., 1998).

W literaturze tematu można odnaleźć sposoby na wygraną walki o talenty pozostające na rynku pracy, jak i o te, które są już zatrudnione w przedsiębiorstwie poprzez stosowanie działań zapobiegających odchodzeniu do konkurencji. K. Kwiecień proponuje skupienie się na wzbogaceniu strategii „walki o talenty” o kluczowe kwestie dla zatrudnionych utalentowanych pracowników, tj. ich rozwój w ramach organizacji, gdzie szkolenia stanowią niewielki składnik zagadnienia; rozmieszczanie ich do zadań i projektów, stwarzających im szansę realnego zaangażowania poprzez tworzenie ról i warunków uaktywniających ich największy potencjał; łączenie ich wysiłku z wysiłkiem innych kluczowych pracowników poprzez koncentrację na stworzeniu układów sieciowych oraz jakości interakcji niezbędnych do udanej realizacji ich zadań. Autor proponuje, aby wspierać pracowników w następujących kwestiach (Kwiecień, 2005):

- powierzania zadań, angażujących i rozwijających w najwyższym stopniu;
- stawianie ich przed nowymi wyzwaniami;
- tworzenie klimatu wsparcia i pozytywnej komunikacji z pracownikami;
- okazywanie realnego wsparcia w powierzonych zadaniach;
- wskazywanie sposobów lepszego wykonywania owych zadań.

Kwestię udoskonalania sposobów realizowania swoich funkcji należy jednak pozostawiać samym talentom, by ich nie ograniczać. Jednym z kluczowych czynników zarządzania talentami, a tym samym podstawą marki pracodawcy, jest kreowanie odpowiedniego *Employee Value Proposition* (EVP) – propozycji wartości oferowanych pracownikom. Dla E. Michaelsa, H. Handfield-Jonesa, B. Axelroda EVP jest to: „suma wszystkiego, czego pracownicy doświadczają i co otrzymują będąc częścią organizacji” (Michaels et al., 2001). Kandydaci są przyciągani do przedsiębiorstw, które oferują korzyści pasujące do ich potrzeb. Potrzeby pracownika bądź docelowej grupy odbiorców obejmują funkcjonalne, gospodarcze i psychologiczne preferencje. Dlatego też istotne jest dopasowanie oferty wartości dla pracownika (EVP) do jego potrzeb (Corporate Leadership Council, 2002; Minchington, 2010; Moroko et al., 2009; Sartain et al., 2006). W tym kontekście niezbędne jest dostosowanie korzyści do wymagań poszczególnych pracowników w zakresie ogólnych ram spójnego promowania własnej marki (Cheese et al., 2008). Niejednokrotnie zalecane jest wykorzystywanie technik segmentacji jako optymalnego sposobu tworzenia segmentów populacji pracowników, pozwalających na ich odróżnianie i adaptację działań do zaspokajania indywidualnych potrzeb (Kotler, 2007; Walker, 2007; Moroko et al., 2009).

W celu uzyskania przewagi konkurencyjnej, w szczególności z wykorzystaniem *employer branding*, ważne jest uwzględnienie marki w różnych procesach, takich jak rekrutacja, szkolenia, zmiany, itp. Istnieje wiele sposobów, aby rozwijać skuteczne strategie *employment branding*. R. Dooley, D. Levine i A. Russel zaproponowali interesujący zestaw (Dooley et al., 2007), który, uszczegółowiony przez N.L. Chhabra i M. Aparna, zawiera następujące elementy (Chhabra et al., 2008):

- strategia marki przedsiębiorstwa powinna być zsynchronizowana z wizją i misją przedsiębiorstwa;

- sprawdzenie i upewnienie się, że marka przedsiębiorstwa i marka pracodawcy są w zgodzie ze sobą;
- polityka firmy dla klientów wewnętrznych powinna być zsynchronizowana ze strategią i polityką stosowaną wobec klientów zewnętrznych;
- uformowanie grupy sterującej tak, aby określić kierunek, wzmacniać przekaz informacji i usuwać przeszkody;
- inwestycja w rekrutacyjną kampanię reklamową;
- uruchomienie nowej drogi rekrutacji;
- wprowadzenie wewnętrznych promocji jak warsztaty, mających na celu zwiększenie świadomości marki;
- przeprowadzanie badań dotychczasowych pracowników pod kątem określenia wartości firmy oraz potrzeb pracowników w stosunku do poszukiwanego wizerunku pracodawcy;
- dokonanie porównania uzasadnionych kroków, które są konieczne do podjęcia w celu wypełnienia luki między stanem rzeczywistym a pożądanym;
- wykonanie i przegląd.

Klienci wewnętrzni (pracownicy organizacji), którzy są zadowoleni i uszczęśliwieni faktem bycia częścią marki, będą bardziej zaangażowani i na dłużej pozostaną w danej organizacji. Do głównych korzyści wynikających z budowania marki pracodawcy S. Barrow i R. Mosley zaliczyli (Barrow et al., 2005):

- Niższe koszty – podczas gdy generalnie podstawową rolą marek jest tworzenie wartości dodanej, silna marka pracodawcy (employer brands) może również przyczynić się do zmniejszenia kosztów w zakresie: rekrutacji, retencji czy absencji chorobowej.
- Satysfakcję klientów – większość badań dotyczących roli w dostarczaniu satysfakcji klientom jest skupiona nad szerszym pojęciem zaangażowania i zobowiązania pracowników wobec marki pracodawcy.
- Wynik finansowy – redukcja kosztów i zwiększenie zadowolenia klientów zapewniają silne uzasadnienie biznesowe dla skupienia większej uwagi na marce pracodawcy, ostatecznie istotne jest podkreślenie wyraźnego związku pomiędzy silną marką pracodawcy, wysokim zaangażowaniem pracowników i wynikami finansowymi.

Autorzy wykazali znaczące dowody na to, że silna marka pracodawcy, związana z wyższym niż średni poziomem zaangażowania pracowników, pomoże obniżyć koszty, zwiększyć satysfakcję klienta, a ostatecznie przyczynić się do osiągania lepszych wyników finansowych. Są to ogólne korzyści biznesowe, które mają istotny wpływ na wszystkie organizacje. Istnieje również szereg dalszych potencjalnych korzyści odnoszących się do konkretnych etapów i poziomów funkcjonowania organizacji (Barrow et al., 2005).

Z innej perspektywy korzyści ze stosowania *employer branding* zawierają, po pierwsze, tworzenie publicznego wizerunku firmy, kultury, metod pracy, stylu organizacji i perspektyw rozwoju pracowników. Po drugie, marka pracodawcy jest zintegrowana z marką firmy i markami jej różnych produktów. Po trzecie, stałe monitorowanie wizerunku zatrudnienia firmy zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy. Po czwarte, dostęp do ożywczego, najznakomitszego potencjału kandydatów ubiegających się o pracę w przedsiębiorstwie (Waghamare et al., 2013).

R.E. Herman i J.L. Gioia wśród zalet wynikających z wdrożenia strategii budowania marki pracodawcy wymienili (Herman et al., 2001):

- zmniejszenie kosztów marketingu i rekrutacji;
- optymalizacja wyników;
- wyższa jakość i ilość kandydatów ubiegających się o pracę;
- zmniejszenie retencji i wzrost lojalności pracowników;
- wzrost skuteczności, efektywności i rentowności;

– większa atrakcyjność dla klientów i inwestorów.

Pracodawca z wyboru będzie wyraźnie odróżniał się od konkurencji pod względem zatrudniania utalentowanych pracowników, posiadanych klientów, inwestorów i środowisk dostawców. To zróżnicowanie zbuduje wyższy poziom rentowności, bezpieczeństwa i przyszłego sukcesu organizacji budującej markę pracodawcy (Herman et al., 2001).

PODSUMOWANIE

Inwestując w ludzi utalentowanych, konieczne jest na wstępie dokonanie przeglądu potrzeb w kontekście przyjętej strategii przedsiębiorstwa. Następnym znaczącym krokiem jest dobór talentów, czy to posiłkując się zasobami wewnętrznymi, czy zewnętrznymi. Dokonanie wyboru utalentowanego pracownika pozwala na rozpoczęcie działań wspierających rozwój talentu oraz jego zatrzymanie w organizacji. Umieszczenie pomiaru i oceny pracowniczej łącznie z działaniami związanymi z kreowaniem pozytywnego wizerunku pracodawcy w procesie zarządzania talentami jest umowne, gdyż towarzyszą i wpływają na wsparcie niemalże każdego etapu. Wykorzystanie miar w ocenie efektywności procesu zarządzania talentami pozwala na wskazanie luk w zakresie podejmowanych działań i ewentualne usprawnienia oraz określenie ogólnego wpływu na osiągnięte korzyści przez przedsiębiorstwo.

Jednostki, których kompetencje oparte na solidnych podstawach wiedzy i doświadczeń są dobrem rzadkim, stanowią swego rodzaju gwarancję, że strategia organizacji będzie skutecznie realizowana (Listwan, 2010). Niezaspokajanie potrzeb i aspiracji pracowników przyczyniających się do rozwoju przedsiębiorstw jest powodem zmiany ich miejsca pracy.

Pozytywny *employer brand* korzystnie wpływa na realizację zadań podejmowanych w ramach zarządzania talentami, jest czynnikiem zdecydowanie przyciągającym talenty do przedsiębiorstwa, a kreowanie wizerunku powinno być realizowane na każdym etapie kariery zawodowej pracownika. Wizerunek pracodawcy jest spoiwem zespołu i wpływa na sukces przedsiębiorstwa.

Organizacje na całym świecie mają coraz większy problem ze znalezieniem i zatrzymaniem najlepszych, utalentowanych pracowników. Na globalnym rynku pracy talenty mają pełny dostęp do informacji o atrakcyjnych ofertach pracy w kraju i za granicą, co stanowi coraz większe zagrożenie odpływu talentów z firm, które niedostatecznie dbają o rozwój i zadowolenie swoich pracowników. W walce o talenty wygrają te organizacje, które rozumieją tę sytuację i podejmą odpowiednie działania, opracują systemy zwiększające przywiązanie (lojalność) pracowników do pracodawcy (Sosińska, 2008). Sposobem, którego znaczenie wydaje się być nie do przecenienia w konkurowaniu o talenty, jest wykreowanie przez przedsiębiorstwo silnego pozytywnego wizerunku pracodawcy.

LITERATURA

- Ambler T., Barrow S. (1996). The employer brand, *Journal of Brand Management*, Vol. 4, Issue 3.
- App S., Merk J., Büttgen M. (2012). Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees, *Management Revue*, Vol. 23, Issue 3.
- Backhaus K., Tikoo S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*, Vol. 9, Issue 5.
- Barrow S., Mosley R. (2005). The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work, Wiley&Sons Ltd., London.
- Chambers E.G., Foulon M., Handfield-Jones H., Hankin S.M., Michaels III E.G. (1998). The war for talent, *Human Resources*, The McKinsey Quarterly, No 3.
- Cheese P., Thomas R.J., Craig E. (2008). The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management, and High Performance, Kogan Page, London.
- Chhabra N.L., Aparna M. (2008). Talent Management and Employer Branding: Retention Battle Strategies, *Icfaijan Journal of Management Research*, Vol. 7, Issue 11.
- Corporate Leadership Council (2002). Employee preferences survey, Washington DC, The Advisory Board Company.

- Dooley R., Levine D., Russel A. (2007). Branding, Trends, Communicable Diseases, *HR Magazine Alexandria*, Vol. 52.
- Foster C., Punjaisri K., Cheng R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding, *Journal of Product&Brand Management*, Vol. 19, Issue 6.
- Grodzicki J. (2011). Talent w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Herman E.R., Gioia J.L. (2001). Helping Your Organization Become an Employer of Choice, *Employment Relations Today*, Vol. 28.
- Jenner S.J., Taylor S. (2008). Employer branding – fad or the future of HR? [in:] Humpage S. (ed.) Research insight: employer branding: the latest fad or the future for HR? Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Kaczmarek A., Sienkiewicz Ł. (2005). Identyfikacja i pomiar talentu w organizacji, [w:] Borkowska S. (red.), Zarządzanie talentami, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa.
- Knox S., Freeman C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry, *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, Issue 7/8.
- Kotler P. (2007). Marketing Management, Prentice Hall Publishers, New Jersey.
- Kwiecień K. (2005). Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach, [w:] Borkowska S. (red.), Zarządzanie talentami, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa.
- Leigh B. (2000). Keeping the People Who Keep You in Business: 24 Ways to Hang on to Your Most Valuable Talent, Amacom, New York.
- Lievens F., Van Hoye G., Anseel F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework, *British Journal of Management*, Vol. 18, Issue 1.
- Listwan T. (2010). Zarządzanie talentami – nowy nurt zarządzania kadrami w organizacjach, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Mahroum S. (2000). Highly skilled globetrotters: Mapping the international migration of human capital, "R&D Management", Vol. 30, No. 1.
- Martin G. (2008). Employer branding – time for some long and 'hard' reflections, [in:] Employer branding. The latest fad or the future of HR, research insight, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. (2001). The War for Talent, Harvard Business School Press, Boston.
- Minchington B. (2010). The employer brand manager's handbook: Torrens: Collective Learning.
- Morawski M. (2009). Zarządzanie profesjonalistami, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Moroko L., Uncles M. (2009). Employer branding and market segmentation, <http://www.palgrave-journals.com/bm/journal/v17/n3/.../bm200910a.html> (10.01.2013 r.).
- Moroko L., Uncles M.D. (2008). Characteristics of successful employer brands, *Journal of Brand Management*, Vol. 16, No. 3.
- Mosley R.W. (2007). Customer experience, organizational culture and the employer brand, *Journal of Brand Management*, Vol. 15, Issue 2, s. 123-134.
- Sartain L., Schumann M. (2006). Brand from the inside: Eight essentials to emotionally connect your employees to your business. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sosińska N. (2008). Magia rozwoju talentów, IFC PRESS, Kraków.
- Sullivan J. (2000). Building an Employment Brand [in:] Wesman P. (edit.), The Right Communiqué, Vol. 4, Issue 2.
- Waghmare S., Shivashankar S., Sheshrao M., Reshma S. (2013). Employer branding: a strategic tool to attract and retain talents in a competitive environment, *Indian Streams Research Journal*, Vol. 2, Issue 12.
- Walker P. (2007). How to develop an effective employer brand, *People Management*, Vol. 13, Issue 21.

STRESZCZENIE

W poniższym opracowaniu przedstawiono główne zagadnienia z zakresu budowy wizerunku firmy, czyli *employer branding* z perspektywy literatury zagranicznej oraz polskiej. Omówiono również miejsce *employer branding* w procesie zarządzania talentami w przedsiębiorstwie, bowiem kreowanie wizerunku powinno być realizowane na każdym etapie kariery zawodowej pracownika.

EMPLOYER BRANDING IN TALENT MANAGEMENT PROCESS – SELECTED ISSUES

SUMMARY

The article provides the main issues of building employer branding by analysing domestic and foreign literature. In the paper there is presented also site of employer branding in talent management in enterprises, because of its importance on every stage of employee's professional career.

ZARZĄDZANIE TALENTAMI

WPROWADZENIE

W latach dziewięćdziesiątych organizacje miały setki wolnych miejsc pracy, których nie mogły zapełnić. Szczególnie banki i firmy consultingowe traciły ludzi na rzecz pojawiających się na rynku firm z branży informatycznej. Rozpowszechniła się profesja „łowców głów”, organizacje oferowały nowym pracownikom duże wynagrodzenia i benefity pozapłacowe, a mimo to żądali oni podwyżek niebawem po podjęciu zatrudnienia. Zjawisko to rozpoczęło się już w latach osiemdziesiątych wraz z przejściem z okresu industrializacji do czasów informatyzacji. W 1997 roku McKinsey&Company zdefiniowała nowe pojęcie „wojna o talenty”. Nie było to nowe zjawisko, jednak dopiero wtedy zwrócono na nie uwagę. Obecnie utalentowani pracownicy stanowią podstawę działalności firm, a zdolność organizacji do przyciągnięcia, rozwoju i utrzymania kluczowych osób decyduje o przewadze konkurencyjnej w przyszłości. Utalentowani pracownicy pozwalają uzyskać przedsiębiorstwom wartość dodaną (Aarseth, Ahola, Aaltonen, Økland, & Andersen, 2017; Abeyratne, 1997; Burbach & Royle, 2010; Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001) i ponadprzeciętne zyski, a także ponadprzeciętną efektywność (Gelens, Dries, Hofmans, & Pepermans, 2013; Lewis & Heckman, 2006; Mellahi & Collings, 2010; Nijs, Gallardo-Gallardo, Dries, & Sels, 2014). Zwraca się uwagę na talenty osób na stanowiskach kierowniczych, które będą w stanie zarządzać wprowadzaniem na rynek nowych produktów i zarządzać zmianami organizacyjnymi. Talenty kierownicze nie są jedynymi, których organizacja potrzebuje. Obecnie kluczową grupę osób, o które będzie toczyła się walka będą stanowiły osoby z szeroko rozumianej branży informatycznej. Mimo wszystko oceniono, że dla działania organizacji skutecznymi kierownikami są zasobem krytycznym i to właśnie o menedżerów będzie toczyła się „wojna o talenty” (Michaels et al., 2001) też (Deloitte, 2012). Nawet po roku 2008, po upadku the Lehman Brothers, co stało się początkiem światowej recesji (Baba & Packer, 2009), popyt na utalentowane osoby nie zmalał, a zarządzanie talentami stało się sposobem na konkurowanie na coraz trudniejszym rynku (Iles, Preece, & Chuai, 2010; Tansley, 2011). Właśnie w związku z kryzysem organizacje powinny oferować produkty i usługi, które usatysfakcjonują klientów, co może być możliwe tylko dzięki utalentowanym pracownikom (Gelens et al., 2013; Morton & Ashton, 2005).

Zarządzanie talentami jest obecnie kluczową sprawą dla zarządów organizacji. Wyszukiwanie słowa „talent” przez jedną z popularnych wyszukiwarek w roku 2004 zwracało 2,7 mln wyników, w roku 2006, 8 mln (Lewis & Heckman, 2006), w połowie roku 2018 było to ponad 800 mln rezultatów, obecnie można też znaleźć na ten temat ponad 2 mln artykułów naukowych (Iles, 2013). Widząc takie zainteresowanie można byłoby powiedzieć, że temat ten jest dobrze zdefiniowany i poznany, jednak ciągle prowadzone są nowe badania oraz realizuje się nowe projekty takie jak Global Entrepreneurial Talent Management 3 (GETM3) realizowany w ramach programu Horyzont 2020, w którym uczestniczy Politechnika Warszawska.

Celem niniejszej pracy jest przedstawienie ogólnej problematyki zarządzania talentami, oraz wskazanie implikacji dla globalnego zarządzania talentami. Praca ma charakter przeglądowy. Przedstawiono ewolucję znaczenia pojęcia talent oraz różne znaczenia tego

słowa. Zaprezentowano rozwój zarządzania talentami oraz podejścia przedstawiane w literaturze przez badaczy. W podsumowaniu przedstawiono zmiany dotyczące zarządzania talentami związane z globalizacją.

1.1. TALENT – EWOLUCJA ZNACZENIA

Pojęcie talent jest obiektem zainteresowania naukowców od wielu lat, jednak ciągle, z uwagi na wieloaspektowość i różnorodność, nie zostało ono jednoznacznie wyjaśnione (Tansley, 2011). Badacze zgadzają się, że trudno o jednoznaczną definicję talentu, trudno też o określenie cech charakteryzujących utalentowaną osobę. Skoro nie wiemy, czym jest talent, pytanie, czy wiemy, czym lub kim chcemy zarządzać i w jaki sposób, jakimi metodami chcemy to robić (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013; Merriam-Webster Dictionary, 2018; Tansley, 2011). W literaturze brak jest jednoznacznej definicji, a badacze zgadzają się, słowo to wymaga zdefiniowania. Pojęcie ewoluowało w czasie, jest też różnie rozumiane w zależności od miejsca i organizacji. (Davis, Cutt, Flynn, & Mowl, 2007; Gallardo-Gallardo et al., 2013; Tansley, 2011).

Początkowo talent oznaczał jednostkę monetarną o najwyższym nominale oraz jednostkę miary wagi stosowaną w starożytnej Grecji, Rzymie i na Bliskim Wschodzie. Tym samym słowem określano pieniądze i wagę, ponieważ monety wykonane ze srebra wyceniane były według wagi (Online Etymology Dictionary, 2018). Etymologia słowa talent wywodzi się z greckiego słowa *talanton*, które oryginalnie oznaczało równowagę lub wagę. W łacinie zapożyczone z greki *talentum* oznaczało skłonność mentalną do czegoś (Encyclopedia Britanica, 2018; Online Etymology Dictionary, 2018). W przypowieści o talentach w Nowym Testamencie słowo talent jest wyraźnie powiązane z cechami, „skłonnością mentalną”. Bogacz, który przed wyruszeniem w drogę przekazał swoim służącym pieniądze na przechowanie, kwotę uzależnił od ich zdolności. Ci, którzy wykazali się przedsiębiorczością i którym udało się pomnożyć majątek, otrzymali po roku dodatkową nagrodę. Służący, który zakopał swój talent i nie zainwestował go, nie przekazał go bankierom, został wyrzucony „na zewnątrz”, gdzie w ciemności słychać było tylko „płacz i zgrzytanie zębów” (Biblia Warszawska, 1975, p. Mat.25,14-30). Słowo talent w tłumaczeniu tej przypowieści z greckiego na angielski było przełożone na słowo kapitał, co miało doprowadzić do kolokacji *kapitał ludzki* utożsamianej z pojęciami *talent* lub *talenty* (Tansley, 2011). W średniowieczu słowo talent oznaczało skłonność lub usposobienie, wewnętrzną chęć do działania, zdolności i charakterystykę osoby, zaangażowanie. Już wtedy można było wyróżnić znaczenie atrybutowe i rzeczowe przedmiotowego pojęcia. Renesans przyniósł nowe znaczenie. Talent to dar od Boga, szczególnie zdolność umysłowa, specjalna umiejętność lub wrodzona cecha, która może być udoskonalana, ważne były kompetencje, co skutkowało znaczeniem kształcenia i doskonalenia zdolności. Później, w wieku XVII talentem nazywano naturalne zdolności lub wrodzone cechy osoby (Online Etymology Dictionary, 2018). Podczas rewolucji przemysłowej talent włączono do zarządzania i zarządzania zasobami ludzkimi. Taylor uznał, że zarówno pracownicy, jak i kierownicy mają pewne zdolności i należy to wykorzystać dostosowując do nich pracę. Dla robotników dostosowywano narzędzia, a dla kierowników stanowiska zarządzania. Taylor podzielił kierowników na 8 rodzajów, cztery w obszarze administracji i cztery w obszarze produkcji. Każda osoba, czy to kierownik, czy pracownik była dobierana do stanowiska pracy na podstawie badania jej zdolności. Praca poszczególnych osób była oceniana, a ich zdolności do wykonywania pracy były weryfikowane (F. W. Taylor, 1911, 1912).

Aktualnie talent rozumiany jest między innymi w kategoriach atrybutowych, a mianowicie określa się tak charakterystyczną cechę, zdolność lub dyspozycję osoby (Merriam-Webster Dictionary, 2018), jest to też naturalna umiejętność robienia czegoś (Dictionary, 2018), w szczególności umiejętność robienia czegoś dobrze (Collins Dictionary, 2018), wybitne uzdolnienie do czegoś (Słownik Języka Polskiego, 2018), a tych cech i umiejętności nie posiadają inne osoby (Oxford Dictionary, 2018). Talent to też osoba, „człowiek obdarzony

wybitnymi zdolnościami twórczymi” (Słownik Języka Polskiego, 2018), pracownik, który ma szczególną zdolność do wykonywania pewnych zadań, ekspert posiadający szczególną wiedzę lub umiejętności do wykonywania zadań w umiejętny i efektywny sposób (BusinessDictionary, 2018; Vocabulary.com, 2018), kto w odpowiednim czasie i kontekście może rozwiązać problemy, które nie mogą być rozwiązane przez innych. Nie można tu mówić o najlepszym wykonawcy w ogóle, ale o osobie potrzebnej tu i teraz. Każdy problem może być rozwiązany w inny sposób i nie zawsze ta sama osoba może być uznana za talent w każdej sytuacji. Talent nie jest przypisany osobie od urodzenia, ale jest powiązaniem cech osoby, sytuacji oraz kontekstu.

W literaturze można znaleźć wiele definicji słowa talent odnoszonych do środowiska pracy. Autorzy rozumieją to pojęcie rzeczowo i atrybutowo. Definicje odnoszone są do osób, cech tych osób – wrodzonych bądź wyuczonych, a także sposobów działania zestawia (Gallardo-Gallardo et al., 2013).

1.2. TALENT - ZNACZENIE ATRYBUTOWE

Słowo talent, wyłączając oznaczenia miary i wagi, początkowo miało znaczenie atrybutowe, zarówno w języku polskim, jak i angielskim (Słownik Języka Polskiego, 2018; Tansley, 2011). Talent uznawano za cechę jednak i tu można wyróżnić różnorodność znaczeń. Talent może być rozumiany jako wrodzona, wyjątkowa umiejętność, która została rozwinięta przez kształcenie, motywację i zaangażowanie, dopasowanie osób do rodzaju wykonywanej pracy i otoczenia. Pojęcia łączone ze słowem talent to: zdolności, umiejętności, możliwości, zaangażowanie, kompetencje, wkład, doświadczenie, wiedza, wydajność, potencjał, zdolność do myślenia (Gallardo-Gallardo et al., 2013).

Talent jako wrodzona umiejętność łączona jest głównie ze sportem, nauką języków, muzyką, sztuką, naukami ścisłymi takimi jak matematyka i fizyka, szachami, wyjątkową pamięcią (Webster's New World Dictionary, 2018). Wrodzony talent jest wyjątkowy i ujawnia się już w dzieciństwie, a kształcenie utalentowanych osób jest szczególnym wyzwaniem (Meyers, van Woerkom, & Dries, 2013). Hove (1998) uważa, że bez wrodzonych zdolności kształcenie wydaje się niecelowe. Osoby bez wrodzonych predyspozycji nie będą w stanie osiągnąć mistrzostwa. Wrodzony talent jest związany z konkretną dziedziną i może być uwarunkowany genetycznie, biologicznie, a także środowiskowo, można go rozpoznać już we wczesnym dzieciństwie i na tej podstawie można przewidzieć, kto jest predystynowany do konkretnej działalności, jednak wrodzone predyspozycje nie zawsze przekładają się na wyjątkowe działanie. Tylko niewielka grupa uzdolnionych osób osiągnie oczekiwane rezultaty. Dla organizacji talent cenny jest wtedy, jeśli osoba nim obdarzona może wykorzystać go dla dobra organizacji. Talent do sportu to nie to samo, co talent menedżerski. Talentu nie można rozumieć tylko jako wrodzonych zdolności. Żeby osiągnąć wysoki poziom kompetencji potrzebne jest kształcenie i doskonalenie talentu, sprzyjające otoczenie i niezwykle okazje pozwalające na rozwój talentu. Rozpoznać talent można tylko, jeśli wie się, jak go rozpoznać. Potrzebne są kryteria oceny talentu. Dla różnych dziedzin są to różne kryteria, stąd trudność w ogólnym zdefiniowaniu tego pojęcia. Przykładowo za utalentowaną muzycznie uważana jest osoba, która między innymi posiada słuch absolutny. Posiadanie słuchu absolutnego nie determinuje jednak osiągnięcia sukcesu na niwie muzyki. Udowodniono również, że słuch absolutny można wyćwiczyć, zarówno w młodym jak i w starszym wieku, a talent muzyczny bardziej związany jest ze sprzyjającym środowiskiem, niż uwarunkowaniami genetycznymi. W przypadku talentów sportowych indywidualna charakterystyka w budowie ciała może determinować osiągnięcie sukcesów w różnych dziedzinach sportu. Okazuje się również, że wysoki poziom inteligencji ogólnej nie determinuje wyjątkowych osiągnięć.

W każdej dziedzinie trzeba określić kryteria oceny talentu, żeby można było go rozpoznawać i kształcić (Howe et al., 1998). Pojęcie talentu wrodzonego łączone jest

z posiadanymi kompetencjami i wyćwiczeniem talentu rozumianego jako podstawowej charakterystyki. Talent rozumiany jest też jako nadzwyczajne mistrzostwo systematycznie rozwijanych umiejętności i zdolności (Gagne, 2017). Udowodniono, że regularna praktyka jest bezpośrednią przyczyną osiąganego sukcesu. Przy ocenie młodych muzyków okazało się, że do uzyskania najwyższej oceny na egzaminie w szkole muzycznej potrzeba było 3,3 tys. godzin ćwiczeń (Howe et al., 1998). Dodatkowo młodzi adepci muzyki korzystali z pomocy i wsparcia rodziców i nauczycieli, jednak nie były to czynniki krytyczne. Kluczowe okazały się ćwiczenia, bez których osoby potocznie uznawane za utalentowane niczego by nie osiągały. Jako przykład podaje się Mozarta i Michaela Jacksona, którzy zanim zabłysnęli, już w młodym wieku, mieli za sobą tysiące godzin ćwiczeń. Udowodniono również, że nawet osoby, którym nie przypisywano talentu były w stanie uzyskać identyczne rezultaty jak osoby utalentowane dzięki systematycznym i cierpliwym ćwiczeniom oraz sprzyjającemu nauce środowisku (Howe et al., 1998). Ericsson określił na podstawie badań, że do osiągnięcia perfekcji potrzeba 10 tysięcy godzin ćwiczeń. Proces nie jest liniowy, ma wiele spowolnień i załamań, przez co wiele osób nie przechodzi przez wszystkie etapy prowadzące do doskonałości (Ericsson et al., 1993). Trehuba i Schellenberg (1998) podkreślają, że talent to suma zdolności i pracy. Przywołują anegdotę: „Jak dojść do filharmonii? Ćwiczyć, ćwiczyć, ćwiczyć!” Do osiągnięcia sukcesu potrzebne są predyspozycje, osoby utalentowane w danej dziedzinie zajmują się nią, podczas gdy osoby nieutalentowane zrzucają działania, do których nie są stworzone. Trudno sobie wyobrazić, żeby zajmować się jakimś działaniem przez wiele godzin dziennie nie lubiąc tego i nie mając predyspozycji (Vitouch, 1998). Sam talent bez praktyki na nic się nie zda. Trehuba i Schellenberg podkreślają, że znane są przypadki idiotów sawantów²⁸, urodzonych geniuszy, którzy nigdy nie zostają genialnymi artystami, ponieważ nie są w stanie celowo, cierpliwie i systematycznie rozwijać swoich predyspozycji (Trehuba & Schellenberg, 1998).

Talent rozumiany jest też jako suma cech. Michaels i inni uważają, że talent to suma wrodzonych zdolności, umiejętności, wiedzy, doświadczenia, inteligencji, poglądów, postaw, charakteru i chęci danej osoby. Jest to również zdolność do rozwoju i uczenia się (Michaels et al., 2001). Tansley i inni rozumieją talent jako sumę umiejętności pracowników, ich wiedzy, zdolności poznawczych, potencjału, reprezentowanych wartości i preferencji dotyczących pracy (Tansley et al., 2006). Cheese i inni definiują talent jako sumę doświadczenia, wiedzy, umiejętności i zachowań pracownika (Cheese, Thomas, & Craig, 2007), a González-Cruz i inni definiują talent jako zestaw kompetencji, które rozwijane i stosowane pozwalają pracownikowi na pełnienie swojej roli w doskonały sposób (González-Cruz, Martínez-Fuentes, & Pardo-del-Val, 2009).

Obok wrodzonych umiejętności oraz doświadczenia talent to też zaangażowanie w pracę. Ulrich uważa, że talent to suma trzech zmiennych: wysokich kompetencji (umiejętności wykonania pracy), zaangażowania (chęci do wykonania pracy) oraz wkładu w pracę (umiejętności zrozumienia znaczenia i celu pracy) (Ulrich, 2007). Zaangażowanie uważane jest za kluczowy element w tworzeniu wartości dodanej dla organizacji. Żeby wykorzystać swoje zdolności i kompetencje dla dobra przedsiębiorstwa konieczne jest zaangażowanie się pracownika. Bez chęci do pracy, ambicji, aspiracji i poświęcenia nawet najbardziej utalentowana osoba nie będzie miała znaczenia dla firmy (Deloitte, 2012; Gallardo-Gallardo et al., 2013; Jean & Conrad, 2010; Tansley, 2011; Ulrich & Smallwood, 2012).

Umiejętność dopasowania się do konkretnej pracy, sytuacji jest również uznawane za talent. Są osoby, które w określonych warunkach radzą sobie znakomicie, a po zmianie otoczenia nie potrafią się w nim odnaleźć i są jedynie przeciętne. Talent zależy więc w dużej mierze od

kontekstu, co jest ważne z punktu widzenia dopasowania pracownika do wykonywanej pracy i zarządzania talentami (González-Cruz et al., 2009). W związku z brakiem wykwalifikowanych kierowników na rynku przeprowadzono badania, czy możliwe jest przeniesienie pracownika z jednego *kontekstu* do innego *kontekstu* i czy efektywność utalentowanych osób pozostanie taka sama. Oceniano wiedzę, zdolności i umiejętności menedżerów przenoszonych na inne stanowiska oraz z organizacji do organizacji.

Talent może być również rozumiany jako iloczyn rozmaitych cech: kompetencji (wiedzy, umiejętności, wartości wymaganych w obecnej i przyszłej pracy, właściwych umiejętności, właściwego miejsca, właściwej pracy i właściwego czasu), zaangażowania (chęci do pracy) i wkładu (rozumienia znaczenia i celu pracy). Występuje tu efekt synergii wszystkich wymienionych cech. Same kompetencje i rozumienie celu działania bez zaangażowania nie przyczynią się do poprawy działania organizacji (Simonton, 1998; Ulrich & Smallwood, 2012).

W kategoriach biznesowych talent zdefiniowano jako naturalną umiejętność do doskonałości podczas wykonywania obowiązków. Osoba utalentowana stanowi wartość dodaną dla organizacji. Jeden dobry fachowiec jest w stanie zastąpić nawet stu przeciętnych pracowników, którzy pracując samodzielnie i tak nie są w stanie dorównać „talentowi”. Dzięki utalentowanym, można powiedzieć wybitnym pracownikom, organizacje mogą liczyć na ponadprzeciętną produktywność. (Gelens et al., 2013; Lewis & Heckman, 2006; Mellahi & Collings, 2010; Nijs et al., 2014).

1.3. TALENT – ZNACZENIE RZECZOWE

W znaczeniu rzeczowym talent to osoba uzdolniona, osoba, która wykorzystuje swoje zdolności, żeby perfekcyjnie wykonywać swoje zadania (Lunn, 1992), która angażuje się w pracę, jest ważna dla organizacji (Huselid, Beatty, & Becker, 2005), która swoją pracą znacząco przyczynia się do zwiększenia efektywności organizacji oraz która posiada niezbędne kwalifikacje nabyte w procesie edukacji oraz kompetencje, które potrafi wykorzystać w pracy dla firmy, ma zdolności do uczenia się i realizacji nowych procesów, potrafi sprostać zmianom (Tansley et al., 2006). Talentem nazywa się osoby, które posiadają strategiczne kompetencje pozwalające osiągnąć organizacji cele długo- i krótkoterminowe, kompetencje, które są efektywnie wykorzystywane w kontaktach z klientami oraz które pozwalają odróżnić firmę zatrudniającą utalentowane osoby od konkurentów (Silzer & Dowell, 2010). W organizacjach za talenty uznaje się wszystkich pracowników lub tylko niektórych z nich (Iles, Preece, et al., 2010).

Zwolennicy podejścia włączającego uważają, że talenty to inne określenie słowa ludzie (Lewis & Heckman, 2006) lub cała populacja pracowników. Połowa organizacji za talenty uznaje wszystkich zatrudnionych. Każdy pracownik coś wie i każdy może się przyczynić do sukcesu. Zadaniem kierownictwa jest odkrycie w pracownikach ich mocnych cech i takie zarządzanie, żeby każda osoba wykonywała pracę, która pozwala na osiągnięcie przez nią największej efektywności. Z uwagi na konkurencyjność organizacje nie mogą sobie pozwolić na bazowanie na pracy tylko wybranej grupy osób, konieczne jest zaangażowanie wszystkich pracowników. Może się to udać tylko, jeśli każdy będzie traktowany z szacunkiem jako osoba utalentowana, cenna dla organizacji. Jest to ważne szczególnie w organizacjach usługowych i zależnych od wiedzy pracowników (Silzer & Dowell, 2010). Przy takim podejściu szczególnie znaczenie ma dopasowanie pracownika do pracy (Crain, 2009).

Podejście wyłączające bazuje na segmentacji pracowników i stanowisk pracy (Tansley et al., 2006). Za talenty uważa się osoby, które są ważne dla organizacji z punktu widzenia jej wydajności lub pracownicy mający duży potencjał dla przyszłego rozwoju. Dopasowanie pracowników mających wysoki potencjał do kluczowych stanowisk decyduje o sukcesie firmy (Iles, Chuai, & Preece, 2010). W literaturze można znaleźć wiele definicji odnoszących się do wydajności pracowników. Jericó uważa, że talenty to osoby lub grupy osób, profesjonalistów,

którzy mogą osiągać nadzwyczajne wyniki w określonym środowisku lub organizacji (Jericó, 2001). Stahl i inni definiują talenty jako wybraną grupę pracowników, którzy mają największe osiągnięcia pod względem możliwości i wydajności w porównaniu do innych pracowników (I. Stahl et al., 2007). Talenty to również zasób pracowników, którzy mają wyjątkowe umiejętności lub zdolności w konkretnym obszarze technicznym (na przykład umiejętności dotyczące grafiki komputerowej), kompetencje (na przykład talent do marketingu) lub umiejętności bardziej ogólne (jak umiejętność zarządzania lub talent o wysokim potencjale) (Silzer & Dowell, 2010). Wskazano również, że talenty to pracownicy strategiczni, którzy mają wyjątkowe osiągnięcia i kompetencje, kluczowe dla organizacji. Utrata tych pracowników opóźnia rozwój organizacji i przynosi straty ponieważ osoby te mają nieproporcjonalnie silny wpływ na wydajność organizacji (Iles, Preece, et al., 2010). Utalentowane osoby średnio zwiększają dochody organizacji o 37%, podczas gdy przeciętny pracownik przyczynia się do 4% wzrostu przychodu. Osoby niezdolne zmniejszają przychody organizacji średnio o 7,6%. (Silzer & Dowell, 2010). Przebadano również efektywność wykonywania zadań przez osoby przypisane do różnych grup na podstawie zdolności. Osoby uznane za utalentowane wykonywały zadania o małej złożoności lepiej o 52% niż osoby przeciętne, zadania o średniej złożoności lepiej o 85%, zadania złożone lepiej o 127% (Lunn, 1992).

Michaels i inni rozumieją talenty jako najbardziej efektywnych liderów i kierowników na wszystkich poziomach zarządzania, którzy mogą pomóc organizacji osiągnąć jej cele i poprawić efektywność. Talent menedżerski to kombinacja analitycznego umysłu, zdolności przywódczych, dojrzałości emocjonalnej, umiejętności komunikacji, zdolności przyciągania ludzi i inspirowania ich, instynkt przedsiębiorczości, umiejętności funkcjonalne dotyczące określonej dziedziny oraz umiejętność doprowadzania rozpoczętych zadań do końca (Michaels et al., 2001).

Wielu autorów za talenty uznaje osoby, które mają duży potencjał. Silzer & Dowell talentami określają osoby mogące się przyczynić do pracy organizacji (Silzer & Dowell, 2010). Tansley łączy podejście wydajnościowe i uwzględniające potencjał pracowników definiując talenty jako grupę pracowników, którzy mogą mieć wpływ na wydajność organizacji, albo poprzez ich bezpośredni wkład, albo w dłuższej perspektywie, poprzez wykazanie najwyższego poziomu potencjału (Tansley, 2011). Bethke-Langenegger za talent uznaje pracownika, który zapewnia konkurencyjność organizacji (jako specjalista lub przywódca) poprzez swoje kwalifikacje organizacyjne i związane z pracą, poprzez swoją wiedzę, społeczne i metodyczne kompetencje i poprzez swoje cechy takie jak chęć do nauki lub osiągnięć (Bethke-Langenegger, 2012). Williams (2000) z kolei kładzie nacisk na potencjał pracowników definiując talenty jako ludzi, którzy mają wyjątkowe umiejętności lub osiągnięcia w specjalistycznej lub wąskiej dziedzinie lub mają duże kompetencje, które mogą być transferowalne na inne dziedziny, lub umiejętności, które nie zostały jeszcze sprawdzone, ale ludzie ci wykazują duży potencjał (Williams, 2000). Również Buckingham i Vosburgh zwracają uwagę na potencjał uznając za talent osobę wykazującą powtarzalne schematy myślenia, odczuwania lub zachowania, które mogą być efektywnie wykorzystane (Buckingham & Vosburgh, 2001).

1.4. TALENT – PODSUMOWANIE ZNACZENIA

Znaczenie słowa talent ewoluowało od nazwy waluty, miary wagi, nastawienia i dyspozycji w czasach starożytnych, poprzez uzdolnienia i naturalne predyspozycje w okresie średniowiecza, kompetencje nastawienie i wkład w pracę organizacji w okresie rewolucji przemysłowej do wielu definicji o znaczeniu atrybutowym i rzeczowym obecnie. Na Rys. 1. zestawiono najważniejsze znaczenia słowa talent rozumiane jako atrybut i podmiot, biorąc pod uwagę podejście wykluczające (wyłączające) i włączające. Wszystkie znaczenia się uzupełniają i wszystkie mają znaczenie dla organizacji w procesie zarządzania talentami. Podejście atrybutowe pozwala organizacji na identyfikację cech pracowników, ustalenie, czy mogą być one doskonałe, określenie zaangażowania pracownika oraz dopasowania ludzi do

pracy. Podejście rzeczowe pozwala na uznanie za talenty wszystkich lub wybranych osób, co skutkuje doбором odpowiedniej strategii działania.

Rys. 1. Znaczenie pojęcia talent w powiązaniu z działalnością organizacji

	↓ Talent jako cecha ↓	↓ Talent jako podmiot ↓
Podejście wykluczające →	<p>Talent jako naturalna/wrodzona umiejętność</p> <p>Talent jako zaangażowanie w wykonywaną pracę poświęcenie dla organizacji</p> <p>Talent jako mistrzostwo/biegłość Rozwijane wiedza i umiejętności</p>	<p>Talenty jako wybrane, kluczowe osoby:</p> <p>* najbardziej efektywne/produktywne</p> <p>* mające wysoki potencjał</p>
Podejście włączające →	<p>Talent jako dopasowanie pracownika do stanowiska pracy</p>	<p>Talenty jako wszyscy pracownicy</p>

Źródło: opracowanie własne

W literaturze istnieje wiele znaczeń słowa talent. Nierealnym i niepotrzebnym jest podawanie jednoznacznej definicji, jednak każda organizacja powinna na własny użytek taką definicję posiadać. Może ona zależeć od typu firmy, jej strategii oraz środowiska, w którym działa. Tylko wtedy możliwe będzie zidentyfikowanie i wykształcenie lub zatrudnienie właściwych osób mogących się przyczynić do zwiększenia efektywności i przychodów przedsiębiorstw.

Talentem można nazwać wyjątkowe zdolności lub umiejętności, które nie są powszechne. Mianem tym można też nazwać osoby, które posiadają te zdolności oraz mają duży potencjał, mogą przyczynić się do uzyskania przez organizację przewagi konkurencyjnej na rynku, pomóc zrealizować strategię i osiągnąć zamierzone cele. Talenty to osoby, które mają odpowiednie umiejętności, wiedzę i doświadczenie, które odróżniają je od innych pracowników. Osoby, które wyjątkowo dobrze radzą sobie w nowych sytuacjach, są elastyczne i umieją się dostosować do nowych okoliczności, które umieją skorzystać z posiadanej wiedzy, potrafią dostrzegać analogie i są w stanie transferować wiedzę i umiejętności między różnymi dziedzinami. Nie ulega wątpliwości, że organizacje chcące osiągać sukcesy muszą zatrudniać utalentowane osoby, które przyczynią się do zwiększenia ich efektywności organizacyjnej i finansowej. Organizacje powinny na własny użytek zdefiniować talenty, żeby móc je oceniać, wspierać, rozwijać i nimi zarządzać.

2. ZARZĄDZANIE TALENTAMI

Metody zarządzania personelem kształtowały się pod wpływem sił ekonomicznych, społecznych i politycznych. Przed okresem rewolucji przemysłowej, w XVII wieku gospodarka bazowała głównie na rolnictwie i manufakturach. Nowi pracownicy byli wybierani przez osoby starsze wiekiem i doświadczeniem, którym przez pewien okres służyły jako praktykanci lub czeladnicy. Rekrutacja zwykle ograniczała się do osób najbliższych – rodziny i znajomych, a wynagrodzenie obejmowało głównie „wikt i opierunek”. Osoby, które pracowały w rodzinnych gospodarstwach i warsztatach zwykle je dziedziczyły (Griffin, 2017). W okresie rewolucji przemysłowej zmieniły się zasady produkcji. Nowe fabryki potrzebowały wielu pracowników. Już wtedy prowadzono rekrutację na podstawie przydatności pracownika do danej pracy. Na początku XX wieku, po wprowadzeniu zasad naukowego zarządzania, praca była dokładnie planowana, kierownicy odpowiedzialni za pracowników skrupulatnie ich oceniani pod kątem osiągania norm pracy. Pracownicy nie mieli możliwości decydowania o tym, co i jak będą robili. Osoby, które nie potrafiły się dostosować do obowiązujących wymagań traciły pracę. Motywacją było przede wszystkim uposażenie (F. W. Taylor, 1911). Już w okresie rewolucji przemysłowej pojawiały się przejściowe teorie wskazujące na psychologiczne i społeczne

aspekty pracy. Badania Hawthorne z 1924 roku wskazały, że pracownicy, jeśli traktuje się ich po partnersku i poświęca im uwagę są w stanie dać z siebie więcej. Przychylność kierownictwa, zainteresowanie pracownikiem pozwoliły na wydobyć z każdej osoby zdolności, motywację i zaangażowanie. Odkryto, że bodźce finansowe nie są jedynym motywatorem. Stawki akordowe są oceniane przez społeczność pracowników i ustalane są nieformalne normy pracy. Rekrutacja pracowników w tym okresie obok oceny przydatności pracownika do pracy obejmowała ocenę nastawienia pracownika, jego chęci do wykonywania danej pracy. W latach trzydziestych i czterdziestych XX w. zwracano uwagę na korzyści z dopuszczania pracowników do współdecydowania i umożliwiania im na przyjęcie odpowiedzialności za swoje działania (Griffin, 2017).

Druga Wojna Światowa przyniosła rozwój testów psychologicznych pozwalających na ocenę pracowników. Testy te w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych były wykorzystywane przy rekrutacji nowych osób. Dzięki temu można było ocenić zdolności, umiejętności i zainteresowania pracowników oraz zatrudnić ich na odpowiadających im stanowiskach. Lata sześćdziesiąte i siedemdziesiąte XX w. to zwrócenie uwagi na konieczność traktowania pracowników, jako cennego zasobu w organizacji, a nie pozycji kosztowej w księgach przedsiębiorstwa. Rozpoczął się rozwój programów poprawy warunków pracy, dostosowywania środowiska pracy do potrzeb, też psychologicznych potrzeb pracowników, planowania kariery. Wynikiem miało być zwiększenie zadowolenia z pracy, zaangażowania i efektywności pracowników (Hughes & Gosney, 2015). W latach osiemdziesiątych sformułowanie *personel* przemianowano na zasoby ludzkie, a działy zarządzania personelem na działy zasobów ludzkich (Hughes & Gosney, 2015), zauważono, że pracownicy są cennym zasobem, a ich zaangażowanie bezpośrednio przekłada się na dochody przedsiębiorstw. Wyodrębniły się dwa podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. Podejście michigańskie, bardziej restrykcyjne, traktowało pracowników jak wszystkie inne zasoby. Uznawano, że konieczna była kontrola pracowników pod kątem spełniania wymagań organizacji. Politykę zarządzania zasobami pracownikami dostosowywano do strategii organizacji, a pracownicy mieli ściśle realizować jej postanowienia. Szkoła harwardzka kładła nacisk na skorelowanie zarządzania pracownikami z celami przedsiębiorstwa, zaś pracownicy byli uważani za cenny zasób i źródło przewagi konkurencyjnej. Podkreślano istotność zaangażowania i wysokich kompetencji pracowników, którzy byli traktowani jak talenty (Deckop, 2006). Od lat dziewięćdziesiątych XX w., kiedy to firma McKinsey&Company zwróciła uwagę na walkę o utalentowanych pracowników zaczęto tworzyć systemy zarządzania talentami.

Zarządzanie talentami wymaga przede wszystkim przyjęcia jednoznacznej definicji *talentu*. Warto połączyć dwa znaczenia: naturalną predyspozycję i mistrzostwo osiągnięte poprzez sukcesywne kształcenie i ćwiczenia. Tylko wtedy organizacje będą mogły najbardziej efektywnie wykorzystać zdolności i umiejętności najlepszych pracowników (Iles, 2013; Iles, Preece, et al., 2010). Zarządzanie talentami rozumiane jest jako proces, za pomocą którego organizacje przewidują i zaspokajają swoje potrzeby dotyczące kapitału ludzkiego. Nie jest to jedynie część kompetencji działów zasobów ludzkich, ale strategiczna działalność organizacji mająca pomóc osiągnąć jej cele strategiczne, którymi w biznesie są zarabianie pieniędzy i spełnienie wymagań udziałowców. Dzięki posiadaniu puli uzdolnionych pracowników i umiejętnemu zarządzaniu talentami organizacje łatwiej będą mogły pokonać konkurencję, gdy nagle zmienią się realia gospodarki (Cappelli, 2018). Zarządzanie talentami rozumiane jest też jako strategiczne zarządzanie przepływem uzdolnionych ludzi w organizacji. Celem jest ulokowanie właściwych osób na właściwych stanowiskach, we właściwym czasie, aby zrealizować cele biznesowe. Schweyer uważa zarządzanie talentami jako zespół działań obejmujących wszystkie procesy i technologie zarządzania zasobami ludzkimi odnoszące się do wstępnej oceny kandydatów do pracy, selekcji, zatrudniania, przydzielania odpowiednich stanowisk pracy, utrzymania w pracy, rozwoju, odnawiania zasobów ludzkich na podstawie analizy i planowania. Zarządzanie talentami jest ogniwem łączącym zatrudnianie, rozwój

i procesy zarządzania zasobami ludzkimi i często określane jest optymalizacją zasobów ludzkich (Schweyer, 2004; P. Taylor & Keeter, 2010).

Podobnie jak zarządzanie zasobami ludzkimi zarządzanie talentami polega na identyfikacji potrzeb organizacji, obsadzaniu stanowisk pracy właściwymi osobami, zarządzaniem przepływem osób w organizacji, rekrutacji, selekcji, szkoleniu i ocenie pracowników. Praktycznie jest to zarządzanie zasobami ludzkimi, gdzie słowo ludzie zastąpiono słowem talenty pod wpływem mody na zarządzanie talentami (Thunnissen & Arensbergen, 2015). Podejście takie traktuje wszystkich pracowników, jako talenty, a zadaniem kierownictwa jest odkrycie talentu we wszystkich i takie pokierowanie nimi, żeby organizacja osiągnęła zamierzone efekty. Tylko włączenie wszystkich do puli talentów może zapewnić organizacji przewagę konkurencyjną. Wykrycie talentów wymaga okazji, więc wszystkim pracownikom powinno się dostarczać sposobności, żeby mogli się wykazać, stąd wymagane jest takie samo podejście do wszystkich pracowników (Iles, Chuai, et al., 2010), jednak w praktyce trudno znaleźć organizację, która w równym stopniu zajmuje się wszystkimi pracownikami.

Inne podejście zakłada zaklasyfikowanie jako talentów wybranej grupy pracowników (G. K. Stahl et al., 2012). Zarządzanie talentami może też być rozumiane podobnie, jak zarządzanie zasobami ludzkimi, jednak dotyczy ono wąskiej grupy pracowników zaklasyfikowanych jako talenty na podstawie ich obecnych osiągnięć lub dostrzeżonego potencjału. Zarządzanie talentami obejmuje wszystkie procesy zarządzania zasobami ludzkimi, skupiając się jednak na dostępnych zasobach, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych. Podejście to korzysta z dorobku marketingu, gdzie mówi się o marce pracownika, segmentacji zasobów ludzkich, a celem jest przyciągnięcie i zatrzymanie kluczowych osób. (Tansley, 2011). Przyjmując podejście wyłączające nie wszyscy w równym stopniu przyczyniają się do efektów osiągniętych przez organizację. Działa tu zasada Pareto, zgodnie z którą 20% pracowników przyczynia się do 80% efektów firm. Zadaniem kierownictwa jest identyfikacja tych pracowników jako talentów i dbałość o ich rozwój i utrzymanie w organizacji. (Iles, Chuai, et al., 2010). Uważa się nawet, że za talenty można uznać jedynie 3% najlepszych pracowników organizacji (Anthony McDonnell, Hickey, & Gunnigle, 2011). Podzielenie pracowników na segmenty pozwala na inne podejście do każdej grupy osób. Bez segmentacji wszyscy pracownicy traktowani byłiby tak samo. Pociągałoby to za sobą duże koszty rekrutacji, szkoleń, rozwoju oraz uposażeń. Rozsądne jest zainwestowanie ograniczonych zasobów przedsiębiorstw w ludzi najlepszych, przynoszących duże zyski. Taka inwestycja da ponadproporcjonalne efekty. Nie powinno to jednak oznaczać, że pozostałych pracowników się zaniedbuje. (Yamal, 2011). Takie ekonomiczne podejście zastosowano w firmie General Electric, gdzie podzielono pracowników na grupy zgodnie z zasadą Pareto. Do najlepszej grupy „A” zaliczono 10-20% osób, które w największym stopniu przyczyniają się do osiągnięcia przychodu organizacji, kolejne 70% osób zaliczono do grupy „B”, zaś pozostałe, najmniej efektywne osoby do grupy „C”. Wydzielenie grupy „A”, czyli osób uznanych za talenty jest kluczowe z punktu widzenia zarządzania talentami. Organizacje, które potrafiły wyselekcjonować grupy utalentowanych osób odnosiły sukcesy na rynku, podczas gdy ich odpowiednicy, którzy tego nie zrobili mieli znacząco mniejsze osiągnięcia (Iles, Chuai, et al., 2010). Podejście wyłączające to obok wyłonienia grupy utalentowanych osób również określenie, które stanowiska są kluczowe dla organizacji. Dopiero perfekcyjne dopasowanie, zatrudnienie utalentowanych osób z grupy „A”, na kluczowe stanowiska z grupy „A” i zapewnienie tym pracownikom wszelkiej pomocy, ponadprzeciętnego finansowania i szerokiej możliwości rozwoju pozwoli organizacji na osiągnięcie efektów z grupy „A”. Celem zarządzania talentami powinno być zatrudnienie najlepszych pracowników z grupy „A” na kluczowe stanowiska z grupy „A” oraz zatrudnienie pracowników z grupy „B” na stanowiska pomocnicze. Pracownikom z grupy „C” należy zapewnić inne stanowiska lub podziękować im za pracę (Collings & Mellahi, 2009).

Podejście to jest krytykowane, ponieważ tylko ograniczona liczba osób otrzymuje wsparcie na podstawie efektów i zachowań, które zdążyli ujawnić. Osoby, które mają talent, ale są na nieodpowiadających im stanowiskach lub nie otrzymały odpowiedniego wsparcia pozwalającego na rozwinięcie ich potencjału nigdy nie rozwiną skrzydeł, ponieważ już raz zostały przez kierownictwo zaszufładowane bez możliwości przejścia do innej kategorii osób. Działa samospełniająca się przepowiednia. Osoby, które zostały ocenione jako gorsze otrzymują mniej wymagające zadania, przez co nie są w stanie, a potem już nie chcą pokazać, co potrafią. Problemem jest brak motywacji do pracy pracowników z grup „B” i „C” oraz ich odnalezienie się w społeczeństwie, gdy opuszczą firmę (Thunnissen, 2015). Krytyce podlega również kładzenie zbyt dużego nacisku na indywidualne osiągnięcia. W organizacjach powinna mieć miejsce praca zespołowa. Tworzenie systemów oceny talentów, zaliczanie osób do lepszych i gorszych grup wprowadza element rywalizacji i zabija ducha współpracy, ogranicza efekt synergii, co działa ze szkodą dla organizacji (Keegan & Boselie, 2006). Kiedy zapytano kierowników, jak oceniają się na tle innych pracowników i jak chcieliby być postrzegani okazało się, że 84% ocenia się powyżej średniej i chciałoby być traktowane jako osoby o wysokim potencjale, którym organizacja poświęca uwagę i zasoby (Blass, 2007).

Kolejne podejście wykorzystujące narzędzia zarządzania operacyjnego i logistyki skupia się na przepływie utalentowanych osób przez organizację. Mówi się tu nie o zasobach talentów, ale o „ławce” utalentowanych kandydatów (ang. talent pipeline), czyli osób przygotowanych do podjęcia pracy na określonym stanowisku. Podejście to kładzie nacisk na strategię szkolenia pracowników poprzez zatrudnianie ich na różnych stanowiskach, planowaniu następstwa zajmowania stanowisk i zapewnienia ciągłości działania organizacji. Podstawą jest określenie wymagań dotyczących poszczególnych stanowisk pracy, stworzenie puli kandydatów i odpowiednim szkoleniu oraz dobieraniu ich do stanowisk. Podejście to jest czymś więcej, niż tylko zarządzaniem zasobami ludzkimi. Pracowników rekrutuje się, dobiera i szkoli w celu zapewnienia osiągnięcia strategicznych celów przedsiębiorstwa (Iles, Chuai, et al., 2010).

Zarządzanie talentami to też podejście biorące pod uwagę cel społeczny - zrównoważony rozwój, który obok rentowności finansowej, obejmuje takie cele, jak różnorodność, odpowiedzialność społeczną, wspieranie praw człowieka i pracowników, ochronę środowiska, wkład w gospodarkę. Organizacje kierujące się kryterium zrównoważonego rozwoju mają dobry wizerunek w społeczeństwie i są w stanie przyciągnąć lepszych pracowników (Boudreau & Ramstad, 2004). Jednak prezentowane podejście nie jest powszechne. Organizacje unikają dawania swoim talentom zbyt dużo. Nie ma mowy o dodatkowym kształceniu umiejętności, które pracownik mógłby wykorzystać na rynku zewnętrznym. Mogłoby to zwiększyć zainteresowanie daną firmą, ale jak dotąd organizacje nie finansują rozwoju pracowników, którzy po uzyskaniu odpowiednich kompetencji odejdą z firmy. Tracą na tym zarówno pracownicy jak i społeczeństwo. Satysfakcja utalentowanych pracowników powinna być ważnym elementem systemów zarządzania talentami i celem samym w sobie. Jest to jednocześnie jeden z elementów zrównoważonego rozwoju (Dries, Pepermans, & Carlier, 2008).

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) na podstawie ankiety przeprowadzonej wśród przedsiębiorców podaje, że 90% respondentów uważa zarządzanie talentami za potrzebne w przedsiębiorstwie, zaś ponad 50% firm zarządza talentami. W badaniach przeprowadzonych przez amerykański Institute of Management and Administration 75% ankietowanych uważa zarządzanie talentami za krytyczny element strategii przedsiębiorstwa. Niestety organizacje pod pojęciem „zarządzania talentami” rozumieją to, co robiły do tej pory działając zasobów ludzkich, traktują to jako nową modę w zarządzaniu tak jak kompleksowe zarządzanie przez jakość (Total Quality Management) czy produkcja dokładnie na czas (Just in Time). Zarządzanie talentami nie jest inaczej nazwaną działalnością działów kadr, a kompetencją najwyższego kierownictwa organizacji, szczególnie

w organizacjach globalnych. Podejście takie wymaga strategicznej zmiany w zarządzaniu personelem. Konieczne są zmiany struktury organizacyjnej i systemów zarządczych oraz zmiana podejścia do zarządzania ludźmi, ale przede wszystkim zdefiniowanie, czym są talenty i jak nimi zarządzać (Iles, Chuai, et al., 2010). Organizacje nie definiują tego pojęcia, nie adaptują do swoich potrzeb ogólnie przyjętych definicji, raczej tworzą własne na swoje potrzeby (Tansley et al., 2006).

Zarządzanie talentami to podejście, sposób myślenia, zakładający, że utalentowane osoby pełnią najważniejszą rolę w procesie osiągnięcia celów organizacji, a wszystkie działania organizacji oceniane są z punktu widzenia roli pełnionej przez utalentowane osoby i wpływu tych działań na nie. Zarządzanie talentami to zespół procesów, które już w organizacji istniały, jednak są to działania zintegrowane, mające wspólny powód pozyskania i rozwoju najlepszych pracowników w celu osiągnięcia celów organizacji. Podobnie Collings i Mellahi definiują zarządzanie talentami jako zespół działań i procesów, które pozwalają na systematyczną identyfikację kluczowych stanowisk przyczyniających się w bezpośredni sposób do osiągnięcia przez organizację przewagi konkurencyjnej, tworzenia i utrzymania puli osób o wysokim potencjale, które przyczynią się do realizacji celów organizacji. Strategiczne zarządzanie talentami to również określenie struktury organizacyjnej, która ułatwi obsadzenie stanowisk kompetentnymi osobami i utrzymanie ich stałego zaangażowania. Kluczowe stanowiska w organizacji rozumiane są nie tylko jako najwyższe stanowiska kierownicze, ale również stanowiska niższych szczebli (Collings & Mellahi, 2009).

Zarządzanie talentami, powszechne od raportu McKinsey (Michaels et al., 2001), stało się bardzo ważnym czynnikiem angażującym kierownictwo organizacji. 90% kierowników uważa zarządzanie talentami za jeden z najważniejszych priorytetów (PwC, 2011), a ponad 70% kierowników poświęca ponad 20% swojego czasu na działania z tym związane (Hugh Scullion, Collings, & Caligiuri, 2010). W XXI wieku zarządzanie talentami stało się kluczowe dla organizacji, jednak niewiele firm umie talentami zarządzać. Zarządzanie talentami jest zespołem działań, które mają na celu osiągnięcie zarówno celów strategicznych, jak i operacyjnych. Działania te są uzależnione od strategii organizacji, jej lokalizacji oraz kontekstu społeczno-politycznego, w którym dana firma funkcjonuje. Sformułowanie „system zarządzania talentami” ma pokazać, że jest to kompleksowa działalność organizacji, zespół skoordynowanych procesów i działań mających na celu przyciągnięcie uzdolnionych pracowników, ich rozwój i zatrzymanie w firmach. Działania te powinny również obejmować procesy związane z odejściami i rotacją pracowników. System powinien dotyczyć zarówno ludzi jak i planowania i organizacji pracy. Zarządzanie talentami powinno być rozumiane jako zarządzanie ludźmi, a nie zarządzanie zasobami ludzkimi, co ma zwrócić uwagę, że utalentowani pracownicy nie powinni być zarządzani przez dział zasobów ludzkich, ale przez zarząd (BCG, 2018).

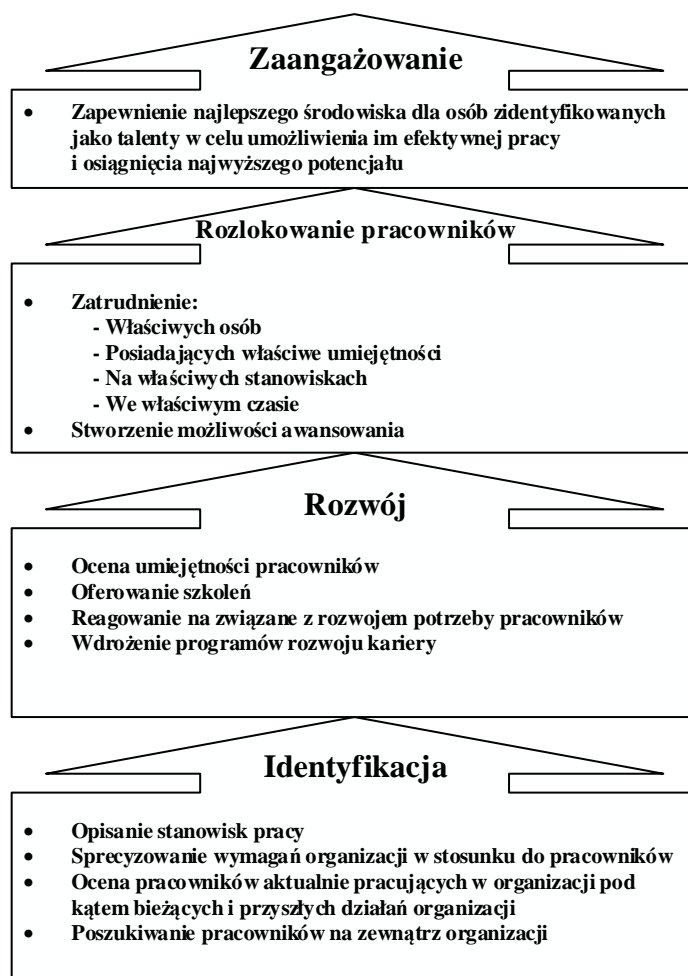
3. SYSTEMY ZARZĄDZANIA TALENTAMI

Systemy zarządzania talentami najczęściej obejmują przyciąganie, rozwój i zatrzymanie utalentowanych osób. Zwalnianie pracowników i ich rotacja nie są przedmiotem zainteresowania firm. Autorzy starają się udowodnić, że rotacja jest złem i należy jej zapobiegać, ponieważ każdy nowy pracownik będzie wymagał zainwestowania w niego pieniędzy, czasu innych osób, a przede wszystkim taka osoba w pełni wdraża się w pracę nawet w okresie do dwóch lat. Dostrzeżono również, że pracownicy, którzy świetnie radzą sobie w jednej organizacji w innej nie są w stanie osiągnąć podobnych wyników. Po przejściu do innego pracodawcy efektywność talentów spada nawet o 20%, a wdrożenie się do nowej pracy może zająć nawet 5 lat, żeby osiągnąć poziom porównywalny z poprzednim, w związku z tym nie zaleca się więc sięgania po talenty z innych organizacji, ale promowanie osób już zatrudnionych, które znają kulturę firmy, mają szerokie kontakty i rozwijały się razem z przedsiębiorstwem (Minbaeva & Collings, 2013). Zatrzymanie pracowników jest jednak

nierealne w czasach globalizacji umożliwiającej pracownikom międzynarodową mobilność i zdalną pracę dla dowolnego pracodawcy na całym świecie. Nie można zakładać, że pracownik zostanie z organizacją na całe życie, nawet, jeśli firma będzie o niego wyjątkowo dbała. Organizacje powinny zaakceptować rotację pracowników i z zagrożenia uczynić to zjawisko szansą dla organizacji. Byli pracownicy mogą stać się dla organizacji cennym zasobem, jeśli tylko firma dołoży starań do utrzymania należytych kontaktów z nimi. Dbłość o kapitał społeczny może przynieść organizacji zyski w postaci potrzebnych informacji, dostępu do klientów, dostępu do zasobów nowych pracowników, lepszej oceny na rynku (BCG, 2018). Systemy zarządzania talentami skupiają się na ludziach, często zaniedbywane jest środowisko pracy i takie projektowanie procesów pracy, żeby utalentowani pracownicy osiągnęli jak największe sukcesy. W literaturze pisze się o motywacji pracowników, ich poświęceniu i zaangażowaniu. Projektowanie pracy i związanych z nią procesów pozostaje domeną zarządzania produkcją, a zarządzanie talentami nie czerpie z tych zasobów (Thunnissen, 2015).

System zarządzania talentami, wg CIPD, powinien obejmować identyfikację, rozwój, przyporządkowanie do stanowisk pracy i motywowanie pracowników (Rys. 2). Organizacje poszukują zdolności na które składają się umiejętności techniczne oraz behawioralne. Przede wszystkim konieczne jest precyzyjne opisanie stanowisk pracy oraz określenie czym ma się charakteryzować utalentowany pracownik. W jaki sposób może przyczynić się do zwiększenia wartości organizacji teraz i w przyszłości. W celu zarządzania talentami organizacje powinny mieć wdrożone programy rozwoju kariery i zachęcać pracowników do rozwoju w zakresie zdefiniowanych kryteriów w celu sprostanania obecnym i przyszłym wymaganiom pracodawcy. Pracownicy, którzy zdecydują się rozwijać zgodnie z oczekiwaniami pracodawcy powinni wiedzieć, czego mogą się spodziewać. Celem organizacji powinno być umieszczanie właściwych ludzi posiadających potrzebne umiejętności na właściwych stanowiskach we właściwym czasie, żeby zrealizować bieżące i perspektywiczne cele firmy. Obsadzanie stanowisk i awansowanie pracowników w organizacji może wynikać z wielu czynników: efektów, jakie pracownik osiągnął na etapie rozwoju, pojawiających się wakatów, konieczności wprowadzania zmian, rozwoju organizacji itp. Na etapie rozwoju przedsiębiorstwa powinny wspierać rozwój kariery swoich pracowników ponieważ jednym z najważniejszych czynników utrzymania pracowników i ich zaangażowania jest perspektywa rozwoju kariery. Możliwość awansu jest kluczowym czynnikiem w każdym systemie zarządzania talentami. Jest to czynnik ważny zarówno dla pracodawców jak i dla pracowników. Pracodawcy mogą mieć pewność, że pracownicy mając perspektywę awansu zechcą pozostać w organizacji, zaś pracownicy widząc możliwość awansu nie będą chcieli jej opuszczać. Pracownicy nie mogą mieć pewności, że będą promowani na wyższe stanowiska. Zablokowałoby to ich motywację do rozwoju. Organizacja zapewnia możliwości awansu oczekując, że znajdą się osoby, które będą gotowe i chętne do podejmowania stawianych wyzwań. Kolejnym procesem po identyfikacji, rozwoju i awansowaniu jest utrzymanie zaangażowania pracowników. Środowisko pracy powinno być sprzyjające osobom, których organizacja naprawdę potrzebuje, żeby mogli najlepiej wykonywać swoją pracę. Osoby zaangażowane i zmotywowane z pasją podchodzą do pracy i zadań, które im powierzono. Są świadome, że wykorzystują w pełni swój potencjał i wykonują pracę najlepiej, jak umieją. Badania wskazują, że zaangażowanie i efektywność pracy są ze sobą pozytywnie skorelowane, na każdy punkt procentowy w skali zaangażowania przypada 11–14 punktów procentowych wzrostu efektywności pracy (Gallup, 2018). Patrząc na systemy motywacyjne z punktu widzenia zwrotu z inwestycji, zatrudnianie pracowników, którym chce się pracować daje ponadproporcjonalne efekty i wartość dodaną dla organizacji.

Rys. 2. Elementy systemu zarządzania talentami



Źródło: opracowano na podstawie (Stuart, 2015)

Zarządzanie talentami jest procesem, na który składają się działania takie jak (GCC, 2018):

- określenie strategii organizacji;
- zdefiniowanie wymagań dotyczących pracowników na kluczowych dla organizacji stanowiskach pracy;
- identyfikacja utalentowanych osób oraz grup kluczowych osób jakimi organizacja dysponuje i do których poszczególne osoby zostaną przypisane;
- określenie konkretnych strategii działania dla poszczególnych grup talentów – zasad rekrutacji kompetentnych osób do poszczególnych grup, rozwoju tych osób oraz metod zatrzymania ich w organizacji;
- rozwój pracowników;
- zatrudnianie i awansowanie pracowników;
- motywowanie i angażowanie pracowników;
- zatrzymanie pracowników w organizacji;
- ocena pracowników;
- przegląd strategii na podstawie efektów osiągniętych dzięki zarządzaniu talentami.

Pracownicy którym przedsiębiorstwo proponuje przystąpienie do programu zarządzania talentami muszą otrzymać wyraźną informację, kiedy i jakie stanowiska będą na nich czekały, jakie warunki muszą spełnić, żeby je otrzymać oraz w jakim czasie jest to możliwe. Jest to trudne do zrealizowania, ponieważ nie wiadomo, kiedy i gdzie pojawią się wakaty. Organizacje nie zapewniają pracownikom stanowisk pracy, ale jedynie oferują im możliwości ich objęcia. Pracownicy, kształcąc się i rozwijając, szykują się do podjęcia nowych obowiązków i muszą

być gotowi, jeśli chcą być brani pod uwagę przez kierownictwo w procesie awansowania. Pracownicy rozwijają się w różnym tempie, więc konieczne jest monitorowanie ich kompetencji. Bez jasnych informacji o możliwościach awansowania pracownicy nie mają motywacji, żeby wzbogacać swoją wiedzę i w ten sposób zwiększyć prawdopodobieństwo awansu. Ocena programu zarządzania talentami musi rozpocząć się od ustalenia zestawu kryteriów, które będą sprawdzane, w przeciwnym wypadku nie wiadomo, co należy sprawdzać. Przeglądów powinno się dokonywać na początku i na końcu procesu, również w trakcie jego trwania. W związku z tym, że program jest ciągły, oceny powinny być dokonywane w określonych interwałach czasowych, raz, dwa razy do roku lub zgodnie z wymaganiami organizacji. Konieczność wdrożenia systemu zarządzania talentami mogą sugerować przesłanki takie jak nieobsadzenie kluczowych stanowisk przez dłuższy czas, brak kompetentnych osób w organizacji lub odejścia z pracy najważniejszych osób, konieczność zatrudniania na te stanowiska osób z zewnątrz, niezadowolenie pracowników z oferowanych awansów oraz utrata zaufania klientów i utrata reputacji w środowisku. Stworzenie i implementacja systemu zarządzania talentami jest kosztowna i wymaga poświęcenia czasu i wysiłku. Konieczne jest przeszkolenie pracowników oraz informowanie ich, jak funkcjonuje system. Mimo wszystko stworzenie takiego systemu jest konieczne, gdyż pełni on funkcję planowania przyszłej działalności organizacji. System zarządzania talentami pozwala poznać pracowników, ich kompetencje, oczekiwania, co ma wpływ na skrócenie czasu potrzebnego na znalezienie pracowników na nieobsadzone wakaty. Możliwe jest znalezienie osób, które są przygotowane do podjęcia pracy na nowych stanowiskach w przypadku odejścia z pracy kluczowych osób. Szybka reakcja organizacji na takie sytuacje tworzy przekaz do otoczenia, że firma świadomie zarządza utalentowanymi pracownikami, rozwija ich i zmiany na stanowiskach nie mają wpływu na jej działalność.

Organizacje zwykle wdrażają systemy zarządzania talentami poczynając od najwyższych stanowisk, ponieważ są to krytyczne dla działania organizacji pozycje. Dopiero po zapewnieniu sukcesji dla najważniejszych stanowisk kierowniczych przedsiębiorstwa rozszerzają działanie systemu na niższe szczeble kierownicze i stanowiska techniczne. Zarządzanie talentami, podobnie jak każda działalność powinno być poprzedzone przygotowaniem planu strategicznego, który powinien być nakierowany na zaspokojenie strategicznych potrzeb organizacji w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku. Kluczowe stanowiska zajmuje 3-5% osób. To właśnie tych osób dotyczą systemy zarządzania talentami. Żeby stworzyć system umożliwiający uzyskanie przewagi na rynku pierwszym krokiem jest zrozumienie działalności i szczegółowych potrzeb organizacji. Pomocna może okazać się analiza SWOT, określenie wizji i misji organizacji, strategii biznesowej oraz krótko i długoterminowych planów działania. Wszystkie analizy powinny być tworzone z punktu widzenia oceny i rozwoju pracowników. Ważna jest również ocena sytuacji na rynku, ocena działań konkurentów oraz organizacji konkurujących o te same osoby, korzystających z tej samej puli talentów. Celem jest ocena wymagań dotyczących krytycznych dla organizacji pracowników, obecnej sytuacji w organizacji oraz przyszłych problemów i zadań dotyczących zarządzania talentami stojących przed przedsiębiorstwem. Podobnie jak w przypadku innych towarów na rynku, organizacja powinna stosować podejście marketingowe do prezentowania się potencjalnym pracownikom. Można na przykład dokonać segmentacji przyszłych pracowników z punktu widzenia wieku dzieląc ich na pokolenia Baby Boomers, X, Y, Z itp. Można podzielić przyszłych pracowników m.in. ze względu na inne kryteria: wykształcenie, branżę, lokalizację. Przekaz kierowany do jednej grupy nie musi być akceptowany przez inną. Każda grupa ma inne wymagania związane z perspektywami pracy, możliwościami rozwoju, satysfakcją z pracy, warunkami oferowanymi przez pracodawcę, dodatkowymi korzyściami. Organizacje powinny sobie zadać pytanie, co należy zrobić, żeby zaspokoić wymagania najlepszych pracowników, żeby ich efektywnie rozwijać, a przede wszystkim utrzymać w pracy. Strategia, przygotowana na podstawie szczegółowych analiz, określa jak zidentyfikować utalentowane osoby wśród obecnych

pracowników, jak przyciągnąć nowe osoby do pracy, jaką wartość dodaną oferuje im organizacja, jak utrzymać pracowników, jeśli już zdecydują się na współpracę, jak motywować ich do pracy, jak należy nimi zarządzać, jakie uwarunkowania organizacyjne wziąć pod uwagę. Konieczne jest opracowanie narzędzi ułatwiających odpowiedzi na powyższe pytania oraz miar pozwalających na ocenę i weryfikację zastosowanej strategii. GCC sugeruje dwa możliwe podejścia do strategii zarządzania talentami: wyłączającą oraz włączającą. Strategia wyłączająca zakłada brak ustrukturyzowanej strategii, podejmowanie działań ad hoc w zależności od potrzeb organizacji. Strategia włączająca ma na celu opracowanie przemyślanej i trwałej struktury zarządzania talentami. Działania podejmowane doraźnie nie są związane z przyjętą strategią, prowadzone są okazjonalnie i nieformalnie, bez wskazania konkretnych grup stanowisk pracy i pracowników, dotyczą wybranych osób, a oferowane warunki pracy i rozwoju oraz korzyści są różne dla różnych osób. Podejście włączające bazują na jasno zdefiniowanym planie zarządzania talentami, procesy są sformalizowane i transparentne, dotyczą wyraźnie wyselekcjonowanych grup pracowników i są dostępne dla wszystkich. Wdrażanie systemów zarządzania talentami organizacje zazwyczaj rozpoczynają od systemów nieustrukturyzowanych i działań doraźnych stosowanych wstępnie dla wybranych osób i pojawiających się problemów z czasem przechodząc do działań sformalizowanych, wykorzystujących jasne dla wszystkich procedury. Struktura strategii zarządzania talentami obejmuje (GCC, 2018):

1. Zrozumienie specyficznych wymagań biznesowych. Przedstawienie planowanych wyników wykorzystania strategii w działalności organizacji, określenie powodów, dla których jest ona tworzona, jakich wyników biznesowych, w związku z zarządzaniem talentami, organizacja oczekuje. Wymagania przekładane są na cele decydujące o sukcesie organizacji i ilościowe miary wydajności, dzięki którym możliwa jest ocena ich realizacji.
2. Określenie wyników realizacji programu zarządzania talentami, w tym wymagań organizacji w stosunku do pracowników.
3. Opracowanie systemu miar oceny pracowników.
4. Zdefiniowanie talentu - identyfikacja zachowań, których organizacja wymaga od pracowników, w celu osiągnięcia przez nich wysokich efektów i potencjału, co powinno prowadzić do realizacji celów biznesowych. Na tym etapie konieczne jest sprecyzowanie, czym się charakteryzuje utalentowany pracownik. Bierze się pod uwagę umiejętności techniczne, społeczne i menedżerskie, które rokują na osiągnięcie dobrych wyników. Przy ocenie przyszłych kierowników krytyczna jest ocena ich zachowania.
5. Wdrożenie programów i narzędzi umożliwiających realizację wcześniejszych założeń. Jednym z programów i zarazem narzędzi może być dział zasobów ludzkich w organizacji, który wspomaga rekrutację i rozwój talentów, monitoruje rotację pracowników i następstwo stanowisk pracy, przeprowadza oceny utalentowanych osób pod kątem i kompetencji i wydajności, koordynuje współpracę między poszczególnymi działami firmy. Nie są to procesy wykonywane wyłącznie przez działy zasobów ludzkich. Pozostają one w gestii naczelnego kierownictwa organizacji, a działy HR są jedynie jednostką pomocniczą w realizacji prerogatywy zarządu. Pomocą w ocenie pracowników i kandydatów do pracy może być jednostka mająca za zadanie ocenę talentów.

Istnieje wiele przedsiębiorstw, w których pracownicy są zadowoleni z pracy, oraz są takie, w których pracownicy szukają możliwości do zmiany pracy. Są to organizacje, z którymi pracownicy nie wiążą swojej przyszłości, więc odchodzą. Właśnie takie organizacje potrzebują strategii zarządzania talentami. Te organizacje, które mają wdrożony efektywne strategie zarządzania talentami są bardziej innowacyjne, łatwiej dostosowują się do zmian w otoczeniu, pracownicy w nich są bardziej efektywni i w efekcie organizacje te są w stanie zatrzymać swoich najważniejszych, utalentowanych pracowników. Takie organizacje mają dochody wyższe o 15% niż ich konkurenci na rynku. Strategia zarządzania talentami jest podstawą do osiągnięcia celów organizacji. Przede wszystkim dział zasobów ludzkich oraz kierownictwo

organizacji powinny określić, jakich umiejętności potrzebują, żeby osiągnąć cele biznesowe. Obejmuje to umiejętności, których organizacja potrzebuje oraz zaplanowanie stanowisk, jakie będą potrzebne, żeby wprowadzić w życie strategię biznesową.

4. POSZUKIWANIE I PRZYCIĄGANIE TALENTÓW

Każda organizacja się zmienia, pracownicy odchodzą na emeryturę, przeprowadzają się, chorują, mają dzieci. Prędzej czy później konieczne będzie wypełnienie pojawiających się wakatów. Jak ustalić proporcję między rekrutacją wewnętrzną i zewnętrzną? Zarządzanie talentami jest ciągłym procesem poszukiwania pracowników poza organizacją i znajdowania pracowników w organizacji, ich selekcji i rozwoju. Czy rozwijać własnych pracowników, czy rekrutować z zewnątrz osoby gotowe podjąć pracę od razu? Odpowiedź powinna wynikać z rachunku ekonomicznego. Kluczowe jest tu zaangażowanie kierowników liniowych, ponieważ znają poszczególnych pracowników, ich możliwości rozwoju, wiedzą też, jak wymagające są stanowiska pracy i czy kadra wewnętrzna sprostą oczekiwaniom. Nie można jednak pozostawić zarządzania talentami tylko w rękach kierowników liniowych, ponieważ może to spowodować suboptymalizację. W organizacjach, tak jak na rynku, poszczególne jednostki, działy, konkurują o talenty. Kierownicy liniowi, którzy realizują cele krótkoterminowe nie będą chcieli dzielić się utalentowanymi pracownikami. Utalentowane osoby są zasobem strategicznym organizacji i odpowiedzialni za nich powinni być kierownicy najwyższego szczebla. Wkład w zarządzanie talentami w organizacji obok kierownictwa powinni mieć też inni interesariusze: sami zainteresowani, współpracownicy i interesariusze zewnętrzni (Constance Academy, 2005).

W sporcie istnieje wiele programów i testów pozwalających na identyfikację talentów. Predyspozycje fizyczne do uprawiania danej dyscypliny, to nie wszystko, te można rozwinąć i doskonalić. Ważne są charakter, osobowość, wartości i postawa. Pracę w sporcie rozpoczyna się od postawienia celu, przykładowo zdobycia medalu olimpijskiego. Następnie należy szukać takich osób, które będą w stanie ten cel zrealizować. Nie szuka się osób, które pasują idealnie do modelu, ale takich, które są indywidualnościami, które są zdeterminowane i będą w stanie ciężką pracą dążyć do sukcesu. Tylko osoby wyjątkowe mogą sprostać wyjątkowym wymaganiom. Należy rozróżnić pojęcie osoby umięjęcej zidentyfikować talent od selekcjonera. Selekcjoner wybiera zawodników z dostępnej puli, nie poszukuje aktywnie utalentowanych osób. To nie selekcjonerzy wybierają talenty, ale utalentowane osoby trafiają do systemu i pozwalają się dać znaleźć. Identyfikacja talentów to coś więcej niż selekcja, to przewidywanie przyszłych osiągnięć ocenianej osoby. Selekcja jest rzemiosłem, identyfikacja talentów sztuką, wymagającą holistycznej oceny kandydata. W sporcie sama identyfikacja utalentowanych zawodników nie jest wystarczająca, należy położyć nacisk na rozwój osób, które mają zidentyfikowane predyspozycje do danej dyscypliny. Podobnie jak w sporcie, w muzyce również liczy się talent i tu również najważniejsza jest praca. Muzyków ocenia się na podstawie rezultatów, jednak inaczej ocenia się dzieci, a inaczej utalentowanych dorosłych. Ocena dzieci skupia się głównie na mistrzostwie technicznym, podczas gdy ocenie dorosłych artystów podlega interpretacja muzyki. Również młodzi utalentowani matematycy nie zawsze stają się utalentowanymi dorosłymi. W tym zakresie młodzież szkoli się również do doskonałości technicznej, podczas gdy od dorosłych wymaga się zagłębienia się w strukturę problemu. Niektórzy nie są w stanie przejść z mistrzostwa technicznego do mistrzostwa interpretacji. Jako powody podaje się złe podejście otoczenia do utalentowanej osoby, niedoskonałości w edukacji, brak indywidualizmu artysty, ale przede wszystkim niedostatek celowej praktyki. (Goldsmith, 2017; Pankhurst & Collins, 2013). Ocena talentu jest trudna, jednak są autorzy, którzy próbują zoperacjonalizować „mierzenie talentów” (A. McDonnell & Collings, 2011; Tansley, 2011; Williams, 2000).

Główny nurt w literaturze dotyczącej zarządzania talentami w organizacjach odnosi się przede wszystkim do osób zajmujących stanowiska kierownicze. Nie zawsze w organizacjach

wykorzystuje się metody wymagające skomplikowanej analizy. Nawet, jeśli w firmie nie ma systemu zarządzania talentami, to oceny pracownika pod kątem talentu menedżerskiego dokonuje się na podstawie posiadanych cech i reprezentowanej postawy. Michaels i inni określili zestaw cech, którymi powinien charakteryzować się utalentowany pracownik organizacji (Michaels et al., 2001):

- powinien należeć do 10% najbardziej efektywnych pracowników w firmie,
- wspomaga tworzenie i przekazywanie wizji organizacji innym pracownikom,
- ma iloraz inteligencji wyższy niż 130, jest zdolny do podejmowania szybkich i trafnych decyzji i przeprowadzania złożonych analiz
- zapoczątkowuje zmiany w organizacji, łatwo adaptuje się do nowych warunków, potrafi przekonać innych pracowników do konieczności wprowadzania zmian,
- jest pasjonatem, ma wyjątkowo wysoki poziom energii, pracuje więcej niż 5 godzin tygodniowo,
- umie znajdować nowe rozwiązania, pokonywać problemy, znajduje nowe paradygmaty działania,
- jest czuły na potrzeby klientów, potrafi reagować na ich wyartykułowane i niewyartykułowane potrzeby,
- dba o współpracowników, potrafi być konsultantem, mentorem, nauczycielem, żeby osiągnęli oni większą efektywność pracy oraz rozwijali się osobiście i zawodowo,
- potrafi utworzyć zespół, który efektywnie ze sobą współpracuje, umie pobudzać innych do pracy,
- przewyższa oczekiwania klientów, pracowników i akcjonariuszy,
- łatwo się nie poddaje, potrafi znieść krytykę,
- umie się wypowiadać w mowie i piśmie.

Clutterbuck wymienia szereg postaw, które powinny charakteryzować utalentowaną osobę (Clutterbuck, 2012):

- ciągle i znacząco inwestuje w siebie,
- przyczynia się do rozwoju innych osób,
- ma ambicje, żeby podejmować większą odpowiedzialność,
- umie się uczyć i ma motywację do nauki.

Organizacje mogą również wykorzystywać inne narzędzia strukturyzujące zarządzanie talentami takie jak ramy kompetencji lub macierz talentów. *Ramy kompetencji* (competency framework) wykorzystywane są do oceny i pomiaru kompetencji, rozumianych jako konglomerat wiedzy, umiejętności, cech i postaw, które organizacja uznaje za ważne. Metoda pozwala na monitorowanie i ocenę kompetencji pod kątem ich zgodności z celami organizacji. Zestawy wymaganych kompetencji tworzone są dla każdego stanowiska pracy. Dzięki temu łatwiejsza jest rekrutacja oraz promowanie pracowników, a cały proces jest ustrukturyzowany. Kompetencje powinny być spójne z planem strategicznym firmy oraz wymaganiami dla poszczególnych stanowisk pracy. Znając wymagania pracownicy wiedzą, czego się od nich oczekuje i łatwiej im się dostosować do oczekiwań organizacji. Wprowadzenie metody ram kompetencji nie skupia się bezpośrednio na obecnych osiągnięciach pracownika, to jednak kompetencje wpływają na efektywność i rezultaty. Posiadanie przez pracownika wymaganych kompetencji na określonym stanowisku ma zapewnić osiągnięcie oczekiwanych rezultatów. Metoda jest przydatna w rekrutacji pracowników, określaniu strategii ich rozwoju oraz oceny. Dodatkową korzyścią jest możliwość poprawy polityki dotyczącej pracowników. Ramy kompetencji, w zależności od decyzji organizacji, obejmują kluczowe obszary oraz podlegające im grupy kompetencji. DDI określiło 4 główne obszary kompetencji (DDI, 2015):

- wiedzę potrzebną do wykonywania pracy na obecnie zajmowanym stanowisku,
- doświadczenie – osiągnięcia w pracy,

- umiejętności techniczne – umiejętność wykorzystania posiadanej wiedzy i doświadczenia,
- umiejętności „miękkie” – motywacja do pracy, umiejętność pracy z ludźmi, zdolności kierownicze, skłonność do ryzyka.

Powyższe ramy określone są osobno dla kierownictwa wyższego i średniego szczebla oraz dla pracowników technicznych, dla każdego stanowiska osobno z uwzględnieniem indywidualnych potrzeb i celów. Dla każdego stanowiska i każdej osoby tworzony jest indywidualny profil kompetencji zapewniający osiągnięcie celów organizacji. Pracownicy informowani są o wymaganiach wynikających z ram kompetencji, na tej podstawie proponowane są dla nich programy rozwoju, a ostatecznie ramy kompetencji są podstawą do ich oceny. Ciągłe monitorowanie zestawów kompetencji pozwala na bieżące dostosowywanie ich do strategii organizacji i czuwanie nad lukami kompetencyjnymi, które mogą się w firmie pojawić (DDI, 2015).

Uniwersytet Nottingham przy rekrutacji i ocenie swoich pracowników proponuje przyjęcie piętnastu grup kompetencji połączonych w pięć obszarów:

1. osiągnięcia i rezultaty:
 - 1.1. chęć osiągania sukcesów,
 - 1.2. dbałość o klienta,
 - 1.3. dbałość o jakość,
 - 1.4. etyczne działanie;
2. efektywność osobista:
 - 2.1. planowanie, organizacja i elastyczność,
 - 2.2. pewność siebie i samokontrola,
 - 2.3. rozwiązywanie problemów i podejmowanie inicjatywy,
 - 2.4. krytyczne poszukiwanie informacji;
3. praca grupowa:
 - 3.1. jasna i efektywna komunikacja
 - 3.2. umiejętność dostosowania się do zmian
 - 3.3. współpraca z innymi
 - 3.4. wpływanie na inne osoby i umiejętność budowania relacji z ludźmi;
4. myślenie i innowacje:
 - 4.1. innowacyjność i kreatywność,
 - 4.2. myślenie koncepcyjne i strategiczne;
5. zarządzanie, przewodzenie i rozwój innych osób:
 - 5.1. umiejętność zarządzania i przewodzenia.

Każda z powyżej wymienionych kompetencji posiada swój opis, wymagania dotyczące pracownika, zestaw miar oceny oraz określenie procedur rozwoju poszczególnych kompetencji. Pracownik nie musi od razu posiadać wszystkich kompetencji. Dla każdego stanowiska określono poziom każdej z nich i zakres wymagany na stanowiskach różnego szczebla. Od pracowników wymagane jest uzyskanie powyższych kompetencji i jest to traktowane jako obowiązek (University of Nottingham, 2018).

Urząd Miasta Londyn również korzysta z ram kompetencji. Jako kluczowe w pracy dla urzędu uznano następujące kompetencje:

1. praca z ludźmi:
 - 1.1. budowanie i zarządzanie relacjami,
 - 1.2. dbałość o interesariuszy
 - 1.3. umiejętność komunikacji i wpływania na innych;
2. przywództwo:
 - 2.1. myślenie strategiczne,
 - 2.2. zarządzanie efektywnością pracy i rozwój pracowników,
 - 2.3. podejmowanie decyzji;

3. osiąganie rezultatów:
 - 3.1. planowanie i organizowanie,
 - 3.2. rozwiązywanie problemów,
 - 3.3. analiza i prowadzenie badań;
4. sprawy dotyczące organizacji pracy:
 - 4.1. odpowiedzialne wykorzystanie zasobów,
 - 4.2. świadomość funkcjonowania organizacji,
 - 4.3. umiejętność pracy w stresie i pod presją.

Powyższy zestaw kompetencji dotyczy kadr kierowniczych urzędu. Podobne zestawy przygotowano dla kadr technicznych i urzędników. Wymagania dotyczące kompetencji, obok zakresu zadań, wpisane są do opisu stanowiska pracy i dotyczą tego jak praca jest wykonywana. Do każdej z kompetencji przedstawiono zestaw wskaźników poprawnego i niepoprawnego zachowania. Każdą kompetencję można osiągnąć na czterech poziomach intensywności. Osiągnięty poziom ocenia się na podstawie wyraźnie określonych kryteriów. Ramy kompetencji wykorzystywane są w procesie rekrutacji, rozwoju i oceny pracowników i są sygnałem dla pracowników dotyczącym oczekiwań urzędu w stosunku do nich. Przedstawione kompetencje obowiązują w całej organizacji i stanowią wspólny mianownik wszelkich działań dotyczących pracowników (London City Hall, 2018).

W ocenie potencjalnych talentów może być pomocna dziewięciopolowa *macierz talentów* „efektywność-potencjał” opracowana w latach siedemdziesiątych przez firmę McKinsey & Company dla General Electric na podstawie macierzy McKinsey’a wykorzystywanej do oceny strategicznych jednostek biznesowych (Gierszewska & Romanowska, 2017). Utalentowane osoby mogą być oceniane podobnie, jak jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa. Pracownicy oceniani są pod kątem wyników pracy (efektywności) oraz możliwości przyszłego awansu na stanowiska kierownicze (potencjału). Efektywność definiowana jest jako zbiór umiejętności technicznych, zdolności, wiedzy związanej z wykonywaną pracą, umiejętności nawiązywania i utrzymywania relacji, które są zgodne z wymaganiami organizacji. Potencjał to zdolność lub możliwość do rozwoju, awansu, podejmowania nowych wyzwań na stanowiskach kierowniczych; to zdolność do uczenia się na doświadczeniach i wdrażania w życie tak zdobytej wiedzy w nowych sytuacjach. Macierz jest obiektywnym narzędziem oceny pracowników, które pozwala na uniknięcie złej oceny osób z powodu braku kryteriów oceny lub niespójnego systemu oceny, nadmiernego przypisywania wagi do ostatnich wyników pracy, polegania na opinii pojedynczych osób. Ocena pracowników powstaje w wyniku ustrukturyzowanej dyskusji. Kryteria oceny i oczekiwania organizacji w stosunku do pracowników powinny być wcześniej określone i znane zarówno oceniającym, jak i ocenianym. Jeśli firma takowych nie posiada, to korzystając z macierzy „efektywność-potencjał” musi je skonkretyzować. Zarówno efektywność jak i potencjał określane są na trzech poziomach intensywności: niskim, średnim i wysokim, a każda ze zmiennych oceniana jest w złożony sposób na podstawie wcześniej określonych kryteriów. Nie każdy pracownik, który dobrze sobie radzi na obecnym, technicznym stanowisku pracy jest w stanie sprostać wymaganiom wyższych stanowisk zarządczych. Dwuwymiarowa analiza pozwala nie tylko na ocenę jakości pracy, ale również możliwości dalszego rozwoju pracownika w kontekście zarządzania organizacją. Efektywność pracownika można ocenić na podstawie przykładowych kryteriów przedstawionych w tabeli 2, zaś potencjał na podstawie czynników zestawionych w tabeli 3.

Znając oceny wykonanej pracy i przyszłego potencjału pracowników możliwe jest rozmieszczenie ich na dziewięciopolowej macierzy talentów, która jest częścią systemu zarządzania talentami (Rys. 3) (Clutterbuck, 2012). W celu dokonania oceny pracownicy są proszeni o przygotowanie informacji dotyczącej ich obecnej pracy. Następnie kierownicy oceniają dostarczone przez pracowników informacje pod kątem jakości i efektywności pracy, możliwości awansu oraz ewentualnej zmiany stanowiska pracy. Organizacje powinny

poszukiwać osób, które umieją efektywnie pracować i mają duży potencjał dotyczący możliwości przyszłego awansowania. Kryteria identyfikacji i oceny pracowników podzielono na związane z oceną wykonywanej pracy oraz oceną potencjału zajęcia w przyszłości wyższych stanowisk technicznych lub kierowniczych (Tab. 1). Pracownicy muszą wykazywać się wysoką efektywnością pracy oraz powinni chcieć się rozwijać i awansować. Są osoby, które mogą nie chcieć zmienić obecnego stanowiska, na przykład technicznego na kierownicze, ponieważ wolą pracować w swojej specjalności, a nie zarządzać ludźmi. Struktura macierzy jest stała, jednak kryteria oceny pracowników powinny być tworzone na potrzeby każdej organizacji osobno ponieważ systemy zarządzania talentami muszą być dopasowane indywidualnie do potrzeb każdej firmy. Z każdym z pól związana jest strategia postępowania z osobami, które zostaną do nich przypisane. Organizacje upatrują przyszłych kierowników wśród osób przypisanych do pól 2, 3 i 6 macierzy talentów. Pracownicy przypisani do pól 4, 7 i 8 wymagają szczególnej uwagi kierownictwa. Osoby przypisane do pola 1 być może nie pracują na stanowisku, które pozwala im rozwinąć skrzydła i lepiej sprawdzą się w innej roli. Pracownicy z pola 5 to osoby rzetelnie wykonujące swoją pracę i dbające o interes organizacji. Jeśli firma myśli o ich awansowaniu to konieczne jest doskonalenie ich umiejętności technicznych oraz kierowniczych. Pracownicy przypisani do pola 9 to eksperci techniczni, którzy nie mają chęci podejmować się obowiązków zarządczych i, zdarza się, że bardziej dbają o swój interes niż o dobro organizacji.

Tab. 1. Kryteria identyfikacji i oceny osób kwalifikowanych do uczestnictwa w programie zarządzania talentami

Ocena pracy		Ocena potencjału	
Zachowanie pracownika	Ocena wykonywanej pracy	Ambicje	Chęć rozwoju
· Ocena, czy zachowanie pracownika jest zgodne z wartościami i standardami wymaganymi przez organizację	· Ocena jakości i punktualności wykonywanej pracy. · Ocena ilościowych i jakościowych wskaźników oceny pracy. · Ocena pracy pracownika w dłuższym czasie. · Ocena pracy wykonywanej w innych organizacjach (ocena wskaźników i referencji).	· Ocena, czy pracownik aspiruje do zajęcia wyższych stanowisk pracy.	· Ocena, czy pracownik rozumie, czym charakteryzuje się praca na wyższym stanowisku, czy wie, jaką wiedzę i umiejętności musi posiadać i czy chce zwiększyć swoje kompetencje. · Ocena, w jakim czasie pracownik będzie przygotowany do zajęcia wyższego stanowiska.

Źródło: Opracowano na podstawie (GCC, 2018)

Tab. 2. Przykładowe kryteria oceny efektywności pracownika

Poziom efektywności		
Niski	Średni	Wysoki
<ul style="list-style-type: none"> • Na obecnym stanowisku pracy pracuje nieefektywnie, nie spełnia oczekiwań organizacji; • Efektywność pracy jest niska i spada z czasem; • Z trudem osiąga założone cele; • Zbyt często polega na procedurach; • Nie potrafi zastosować niekonwencjonalnych pomysłów, jeśli jest to konieczne; 	<ul style="list-style-type: none"> • Efektywność pracy na średnim poziomie, nie jest niska, ale mogłaby być większa; • Efektywność utrzymuje się na średnim poziomie w czasie, nie poprawia się; • Wyjątkowo udaje mu się wykroczyć poza oczekiwania organizacji; • Wykorzystuje sprawdzone sposoby pracy, rzadko korzysta z 	<ul style="list-style-type: none"> • Osiąga ponadprzeciętne rezultaty; • Pracuje efektywniej od innych osób; • Potrafi pracować w nowych warunkach; • Efektywność pracy pozostaje wysoka lub poprawia się w czasie;

<ul style="list-style-type: none"> • Oceniany przez innych jako mało efektywny pracownik; • Nie można na nim polegać w kontekście zaplanowanych zadań. 	<ul style="list-style-type: none"> • innowacyjnych rozwiązań, nie jest kreatywny; • Jest oceniany jako solidny pracownik. 	<ul style="list-style-type: none"> • Przewyższa oczekiwania związane z obecnie pełnioną funkcją; • Myśli kreatywnie, wykorzystuje niestandardowe rozwiązania; • Oceniany przez innych jako ekspert i efektywny pracownik.
--	---	--

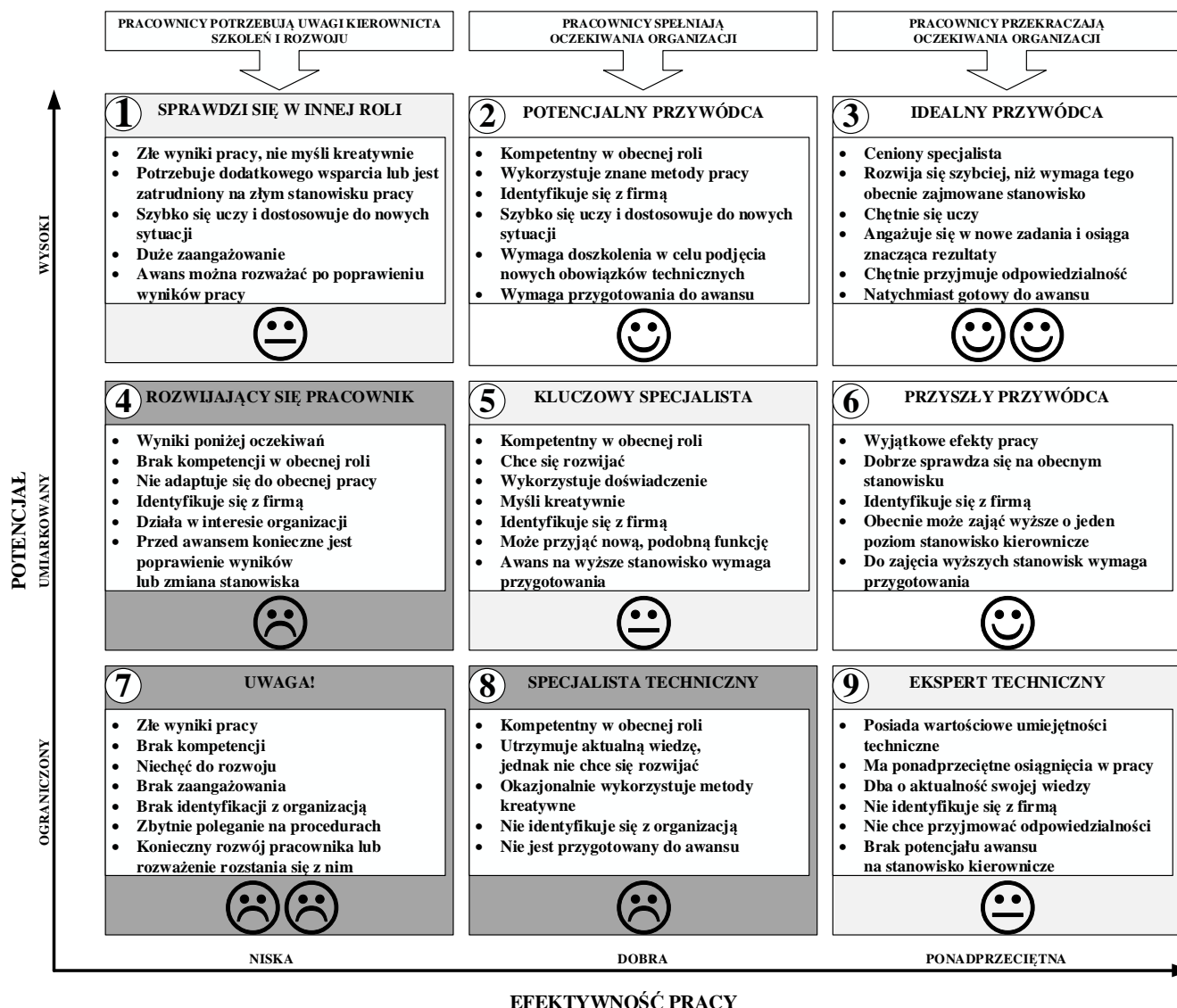
Źródło: opracowano na podstawie (Clutterbuck, 2012)

Tab. 3. Przykładowe kryteria oceny potencjału pracownika

Poziom potencjału		
Niski	Średni	Wysoki
<ul style="list-style-type: none"> • Nie spełnia oczekiwań organizacji; • Nie zgadza się z wartościami i polityką firmy; • Nie działa w interesie organizacji; • Robi tylko to, co jest wymagane na danym stanowisku pracy, nie wykracza poza przydzielone obowiązki; • Nie chce przyjmować większej odpowiedzialności; • Nie chce współpracować z innymi osobami w firmie; • Pracownicy nie mają do niego zaufania; • Nie chce poszerzać swoich horyzontów, nie rozwija się; • Nie myśli analitycznie; • Nie posiada umiejętności przywódczych. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pracuje zgodnie z wymaganiami organizacji, działa w jej interesie; • Chce osiągnąć sukces; • Przyjmuje nowe obowiązki, jeśli zostaną mu powierzone; • Umie współpracować z innymi; • Pracownicy mu ufają; • Rozwija nowe umiejętności, uczy się, jeśli wymaga tego praca; • Potrafi myśleć strategicznie i analitycznie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zawsze myśli i działa w interesie organizacji; • Identyfikuje się z organizacją; • Chce osiągnąć sukces; • Aktywnie poszukuje nowych rozwiązań, które wpłyną na sukces innych, a w konsekwencji firmy; • Pracownicy mu ufają; • Inspiruje innych do pracy; • Potrafi współpracować z osobami na wyższych szczeblach firmy; • Szybko się uczy; • Potrafi efektywnie działać w nowych warunkach; • Myśli strategicznie i analitycznie; • Posiada umiejętności przywódcze wymagane na wyższych stanowiskach pracy.

Źródło: opracowano na podstawie (Clutterbuck, 2012)

Rys. 3. Macierz talentów „efektywność – potencjał”



Źródło: opracowano na podstawie (Clutterbuck, 2012)

PODSUMOWANIE

Zarządzanie talentami nie ogranicza się do jednej organizacji ani do jednego kraju. Wraz z rozwojem międzynarodowych rynków i przedsiębiorstw na nich działających rynek utalentowanych pracowników się globalizuje. Pierwszy raport dotyczący konkurencji o talenty zwracał uwagę na brak wykwalifikowanych pracowników i walkę o nich pomiędzy firmami, jednak nie zwrócono uwagi na konkurencję w skali globalnej (Michaels et al., 2001). Dopiero szybki proces globalizacji spowodował, że przedsiębiorstwa globalne zaczęły korzystać z tej samej puli wykwalifikowanych pracowników. Organizacje muszą sobie obecnie radzić z szybko zmieniającymi się wymaganiami konkurencyjnego rynku, brakiem fachowców, zarządzaniem wieloma znacząco różniącymi się od siebie pokoleniami. Wraz z rozwojem technologii informacyjnych pracownicy stali się bardziej wykształceni, mobilni, dostępni i wymagający. Możliwe jest porównanie oferty wielu organizacji i wybór najlepszych warunków pracy. Narzuca to na międzynarodowe firmy konieczność zarządzania swoimi pracownikami w skali globalnej oraz zmienia wymagania prowadzenia działalności (BCG, 2018). Mimo dużej liczby pracowników na rynku organizacje ciągle poszukują tych, którzy obok wykształcenia kierunkowego mają odpowiednie umiejętności interpersonalne i będą stanowili 20% grupy pracowników, którzy przyczyniają się do uzyskania 80% przychodów

organizacji. Dla organizacji jest to różnica w wielkości osiąganego zysku lub nawet różnica między zyskami a stratami. Takich talentów brakuje i nie każdy, mimo wykształcenia i chęci, jest w stanie sprostać wymaganiom przedsiębiorstw (Deloitte, 2012). Zarządzanie talentami na globalnym poziomie od lat osiemdziesiątych XX w. stało się strategicznym działaniem organizacji działających na rynkach globalnych, które poszukiwały przede wszystkim menedżerów oraz wybitnych branżowych specjalistów. Uważano, że globalny sukces firmy zależy przede wszystkim od właściwego zarządzania dużymi organizacjami globalnymi.

Czynnikiem wpływającym na globalne zarządzanie talentami było przejście z gospodarki produkcyjnej do gospodarki opartej na wiedzy, w której dominują usługi. Obecnie 7 na 10 etatów związanych jest z usługami, stąd konieczność zatrudniania osób o nowych kompetencjach miękkich, których na rynku pracy brakuje. Menedżerów brakowało też z powodu niekorzystnych zmian demograficznych. Starzejące się społeczeństwa rozwiniętych państw zachodnich mają problemy ze znalezieniem rąk do pracy. W państwach Dalekiego Wschodu społeczeństwa są młode, jednak niedostatecznie wykształcone. Brak utalentowanych menedżerów był pod koniec XX w. najważniejszym ograniczeniem rozwoju przedsiębiorstw globalnych, które konkurowały o tych samych pracowników. W latach dwutysięcznych do konkurencji o talenty menedżerskie dołączyły małe i średnie przedsiębiorstwa. Rozpoczęła się szybka globalizacja gospodarki uwarunkowana inwestycjami bezpośrednimi w krajach, gdzie koszt pracy był niższy. Spowodowało to zwiększoną mobilność utalentowanych pracowników. Osoby wykształcone w gospodarkach mniej rozwiniętych, oferujących mniejsze uposażenie wyjeżdżały do krajów, w których mogły liczyć na lepsze warunki życia. Wyjeżdżali tylko najlepsi. W wyniku drenażu mózgów, na początku XXI w., odsetek imigrantów w grupie talentów był znacznie wyższy w krajach rozwiniętych niż wśród innych grup pracowników. (Hugh Scullion et al., 2010). Obecnie trend się odwraca. Kraje, beneficjenci inwestycji bezpośrednich potrzebują dobrych pracowników. Osoby, które uprzednio wyjechały zachęcane są do powrotów. Obok znajomości języka, branży, nowych technologii nie bez znaczenia są zdobyte doświadczenie i sieci kontaktów. Od drenażu mózgów przechodzi się do cyrkulacji talentów. Utalentowane osoby nie są związane z żadnym krajem, ani miejscem pracy, to kosmopolici, którzy wolą raczej pracować z osobami im podobnymi, w odpowiadającym im środowisku ocenianym jako ryzykowne, dlatego ważne jest tworzenie sposobności zarówno do wyjazdów, jak i do powrotów oraz zapewnienie sprzyjającego talentom środowiska (Tzeng, 2006; Zweig, 2006; Zweig, Vanhonacker, Fung, & Rosen, 2005).

Walka o dominację w biznesie równoznaczna jest z konkurowaniem w obszarach nauki i technologii, co skutkuje globalną konkurencją o talenty, która zależy od nowych technologii pojawiających się na rynku, trendów makroekonomicznych, faz cykli koniunkturalnych, zmieniających się uwarunkowań makroekonomicznych, bardziej złożonych warunków gospodarczych narzucających walkę o talenty i zarządzanie talentami w organizacjach, tworzenie nowych organizacji, które wysysają utalentowane osoby z istniejących już firm oraz globalne zainteresowanie dobrymi menedżerami, którzy potrzebni są na różnych szczeblach organizacji (Deckop, 2006). Kraje, które posiadają pulę utalentowanych i kreatywnych osób oraz mają duży potencjał innowacyjny mają tym samym dużą przewagę konkurencyjną i mogą liczyć na dominację i zwycięstwo w międzynarodowym współzawodnictwie gospodarczym. Można to osiągnąć przez właściwą, postawioną na wysokim poziomie edukację młodych, kreatywnych osób, które są gwarantem powstawania innowacji. Osoby uznawane za kreatywne talenty powinny posiadać wiedzę ogólną oraz ugruntowaną, solidną wiedzę i umiejętności związane z wykonywaną pracą, dodatkowo powinny cechować się pewną dozą agresji i chęcią rozwiązywania nowych problemów. Konieczne są chęć rozwoju, umiejętność uczenia się i zdobywania nowej wiedzy, zdolność do strukturyzowania informacji, identyfikowania problemów i kreatywnego ich rozwiązywania, umiejętność dostosowywania się do ciągle zmieniającego się otoczenia społecznego powiązana z formowaniem poglądów, wartości i zachowań ważnych dla rozwoju społecznego. Dodatkowo wymieniane są wysoka świadomość

kulturowa i humanistyczna, postawa ideologiczna i moralna, etyka działania, umiejętność pracy w zespole, poczucie odpowiedzialności za ludzi oraz umiejętności językowe (Liu, Zhou, & Zhu, 2017; Xu & Liu, 2005). Obecnie międzynarodowe środowisko jest złożone i zmienne. W wyniku zacieklej konkurencji na międzynarodowych rynkach umiejętności, które sprawdzały się na rynkach lokalnych nie są wystarczające na rynku globalnym. Organizacje i kraje, które chcą istnieć na globalnym rynku muszą myśleć o wychowaniu talentów na miarę przyszłych, międzynarodowych przedsięwzięć (Liu et al., 2017).

Globalne zarządzanie talentami dotyka przede wszystkim organizacji działających na rynkach międzynarodowych. Raport McKinsey zwraca uwagę, że globalne ambicje organizacji mogą być zaspokojone tylko dzięki zatrudnianiu „efektywnych globalnie” liderów (Iles, Chuai, et al., 2010). Zwraca się również uwagę, że liczba pojawiających się okazji biznesowych dla organizacji jest większa, niż liczba przedsięwzięć, których mogą się one podjąć. Przyczyną jest przede wszystkim brak odpowiedniej kadry zarządzającej. Organizacje globalne konkurują z firmami lokalnymi o te same, ograniczone zasoby utalentowanych osób (Lane & Pollner, 2008). Z powodu braku lokalnych kadr przedsiębiorstwa intensywnie poszukują ich za granicą. Priorytetowe jest zatrudnianie pracowników z lokalnego rynku ich kształcenie, jednak problemem jest zapewnienie odpowiedniej liczby pracowników gotowych zastąpić istniejące osoby, szczególnie na stanowiskach kierowniczych (Iles, Chuai, et al., 2010) dlatego problematyka badawcza dotycząca zarządzania talentami, szczególnie w aspekcie międzynarodowym jest coraz bardziej aktualna i potrzebna.

LITERATURA

- Aarseth, W., Ahola, T., Aaltonen, K., Økland, A., & Andersen, B. (2017). Project sustainability strategies: A systematic literature review. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1071–1083. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.11.006>
- Abeyratne, R. I. R. (1997). Regulatory management of the Warsaw System of air carrier liability. *Journal of Air Transport Management*, 3(1), 37–45. [https://doi.org/10.1016/S0969-6997\(97\)82790-1](https://doi.org/10.1016/S0969-6997(97)82790-1)
- Andrałojć, M., & Ławrynowicz, M. (2012). Elastyczny system wynagrodzeń w motywowaniu pokolenia Y. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5(88), 49–62.
- Aniszewska, G. (2015). Zmiany pokoleniowe a decyzje i wybory konsumenckie. *Marketing i Rynek*, 1, 2–7.
- Arnott, D. (1999). *Corporate Cults. The Insidious Lure of the All-Consuming Organization*. Nowy Jork: AMACOM.
- Asumeng, M. (2014). Managerial Competency Models: A Critical Review and Proposed Holistic-Domain Model. *Journal of Management Research*, 6(4), 1–21.
- Baba, N., & Packer, F. (2009). From turmoil to crisis : dislocations in the FX swap market before and after the failure of Lehman Brothers. *Bank for International Settlements*, (285).
- Baran, M., & Kłós, M. (2014). Pokolenie Y - prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami. *Marketing i Rynek*, 5, 923–929.
- BCG. (2018). Decoding Global Talent 2018. Retrieved October 7, 2018, from <https://www.bcg.com/publications/2018/decoding-global-talent.aspx>
- Bethke-Langenegger, P. (2012). *The differentiated workforce: Effects of categorization in talent management on workforce level*.
- Biblia Warszawska. (1975). *Nowy Testament i Psalmy (Biblia Warszawska)*. Warszawa.
- Birdir, K., & Pearson, T. E. (2000). Research chefs' competencies: a Delphi approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(3), 205–209.
- Blass, E. (2007). Talent Management: Maximising talent for business performance. Executive Summary November 2007. *Chartered Management Institute*, (November), 1–12. Retrieved from <http://www.ashridge.org.uk/Website/IC.nsf/wFARPUB/Talent+Management:+Maximising+talent+for+business+performance?opendocument>
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2004). Talentship and the Evolution of Human Resource Management: From “Professional Practices” To “Strategic Talent Decision Science.” *Center for Effective Organizations*, 6(September), 1–16. <https://doi.org/10.1002/hrm.20054>
- Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid!: EBSCOhost. *Human Resource Planning*, 24(4), 14–23. Retrieved from <http://web-1a-1ebsochost-1com-1000094580427.eczyt.bg.pw.edu.pl/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=63a154fa-5028-4216-9824-9414a97ccd7d%40sessionmgr4009>
- Burbach, R., & Royle, T. (2010). Talent on demand?: Talent management in the German and Irish subsidiaries of

- a US multinational corporation. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/00483481011045399>
- BusinessDictionary. (2018). What is talent? definition and meaning - BusinessDictionary.com. Retrieved July 14, 2018, from <http://www.businessdictionary.com/definition/talent.html>
- Cappelli, P. (2018). Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review*, (April 2008). Retrieved from <https://hbr.org/2008/03/talent-management-for-the-twenty-first-century>
- Charmaz, K. (2009). *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*. Warszawa: PWN.
- Cheese, P., Thomas, R. J., & Craig, E. (2007). *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. London: Kogan Page.
- Clutterbuck, D. (2012). *The Talent Wave : Why Succession Planning Fails and What to Do about It*. London, UNITED KINGDOM: Kogan Page, Limited. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/wtu/detail.action?docID=977920>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Collins Dictionary. (2018). Talent definition and meaning | Collins English Dictionary. Retrieved July 14, 2018, from <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/talent>
- Constance Academy. (2005). Corporate Social Responsibility Concepts.
- Crain, D. W. (2009). Only the right people are strategic assets of the firm. *Strategy and Leadership*, 37(6), 33–38. <https://doi.org/10.1108/10878570911001471>
- Czapla, T. P. (2010). Zintegrowany model kompetencji. *Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica*, 234, 199–211.
- Czernek, K. (2016). Wprowadzenie do badań jakościowych w naukach o zarządzaniu. In W. Czakon (Ed.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Davis, T., Cutt, M., Flynn, N., & Mowl, P. (2007). *Talent Assessment : A New Strategy for Talent Management*. Routledge. Retrieved from <https://ebookcentral-1proquest-1com-1ki5zui58028b.eczyt.bg.pw.edu.pl/lib/wtu/detail.action?docID=4468577>
- DDI. (2015). *Competency Management at Its Most Competent*. Retrieved from https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/human-capital/ZA_Competency_management_at_its_most_competent.pdf
- Deckop, J. R. (2006). *Human Resource Management Ethics*. Charlotte, NC, UNITED STATES: Information Age Publishing, Incorporated. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/wtu/detail.action?docID=3315296>
- Deloitte. (2012). Talent Edge 2020 : Redrafting talent strategies for the uneven recovery Contents Contents, (January). Retrieved from http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/LocalAssets/Documents/IMOs/Talent/US_TalentEdge2020January2012_010612.pdf
- Dictionary, C. (2018). Talent Meaning in the Cambridge Learner's Dictionary. Retrieved July 14, 2018, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/learner-english/talent>
- Dries, N., Pepermans, R., & Carlier, O. (2008). Career success: Constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 254–267. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.05.005>
- Encyclopedia Britannica. (2018). Talent | unit of weight | Britannica.com. Retrieved July 17, 2018, from <https://www.britannica.com/science/talent-unit-of-weight>
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T., Tesch-romer, C., Ashworth, C., Carey, G., Grassia, J., ... Schneider, V. (1993). The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance. *Psychological Review*, 100(3), 363–406.
- Filipowicz, G. (2016). *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Gagne, F. (2017). Understanding the Complex Choreography of Talent Development Through DMGT-Based Analysis. <https://doi.org/10.1016/B978-008043796-5/50005-X>
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of “talent” in the world of work? *Human Resource Management Review*, (23), 290–300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
- Gallup. (2018). Gallup Q12 Employee Engagement Survey.
- Garewicz, J. (1983). Pokolenie jako kategoria socjofilozoficzna. *Studia Socjologiczne*, 1.
- GCC. (2018). GCC People Model. Retrieved September 15, 2018, from <http://www.gcc.com/gente/?lang=en>
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 341–353. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.005>
- Gierszewska, G., & Romanowska, M. (2017). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Głuchowski, A., Rasińska, E., & Czarniecka-Skubina, E. (2017). Rynek usług gastronomicznych w Polsce na przykładzie Warszawy. *Handel Wewnętrzny*, 4 (369)(Tom II), 118–133.
- Gołąb-Andrzejak, E. (2016). Konsumenci pokolenia Y – nowe wyzwanie dla komunikacji marketingowej. *Handel Wewnętrzny*, 2(361), 140–151.
- Goldsmith, W. (2017). Talent Identification - What is it good for? Absolutely nothing - say it again... - WG COACHING. Retrieved July 23, 2018, from <https://wgcoaching.com/talent-identification-what-is-it-good->

- for-absolutely-nothing-say-it-again/
- González-Cruz, T., Martínez-Fuentes, C., & Pardo-del-Val, M. (2009). La gestión del talento en la empresa industrial española. *Economía Industrial*, (374), 21–35.
- Greenwood, D. J. (2012). Action research, czyli o badaniu w działaniu. In D. Jemielniak (Ed.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie* (pp. 115–139). Warszawa: PWN.
- Griffin, R. W. (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- GUS. (2017). *Szkoły wyższe i ich finanse*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- Hensel, P., & Glinka, B. (2012). Teoria ugruntowana. In D. Jemielniak (Ed.), *Badania jakościowe. Podejścia i teoria. Tom 1* (pp. 89–113). Warszawa: PWN.
- Hildebrandt-Wypych, D. (2009). Pokolenie młodzieży – próba konceptualizacji. *Przegląd Pedagogiczny*, 2.
- Howe, Mja, Davidson, JW, Sloboda, & Ja. (1998). Innate talents: reality or myth? *Behavioral and Brain Sciences*, (21), 399–442. <https://doi.org/10.1017/S0140525X9800123X>
- Hughes, C., & Gosney, M. W. (2015). *The History of Human Resource Development: Understanding the Unexplored Philosophies, Theories, and Methodologies*. New York, UNITED STATES: Palgrave Macmillan. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/wtu/detail.action?docID=4383633>
- Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Becker, B. E. (2005). “A Players” or “A Positions”? The Strategic Logic of Workforce Management. Retrieved September 30, 2018, from <https://hbr.org/2005/12/a-players-or-a-positions-the-strategic-logic-of-workforce-management>
- Iles, P. (2013). Commentary on “The meaning of ‘talent’ in the world of work.” *Human Resource Management Review*, 23(4), 301–304. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.002>
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, (45), 179–189.
- Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in hrd: Towards a research agenda. *Human Resource Development International*, 13(2), 125–145. <https://doi.org/10.1080/13678861003703666>
- Jean, M., & Conrad, S. (2010). How to Keep Your Top Talent. *Harvard Business Review*, 88(5). Retrieved from <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=2030019971&Fmt=7&clientId=4574&RQT=309&VName=PQD%5Cnpapers3://publication/uuid/44FAACF1-6E52-47A2-9BB3-1BC6C947239E>
- Jericó, R. (2001). La gestión del talento: Enfoque conceptual y empírico. *Boletín de Estudios Económicos*, 56(174), 423–442.
- Kaszuba, M. (2018). *Rynek gastronomiczny w Polsce. Raport 2018*. Warszawa: Brog B2B.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90–102.
- Kay, C., & Moncarz, E. (2007). Lodging management success: Personal antecedents, achievements, KSAs and situational influencers. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 33–48.
- Keegan, A., & Boselie, P. (2006). The lack of impact of dissensus inspired analysis on developments in the field of human resource management. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1491–1511. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00638.x>
- Kiely, T., & Brophy, M. (2001). Competencies; A New Sector; Developing a Competency Model for Three Star Hotels. In *Journal of Management Research* (pp. 1–32). Dublin: Dublin Institute of Technology.
- Koseła, K. (2008). W poszukiwaniu Pokolenia JP2. In T. Szawiel (Ed.), *Pokolenie JP2. Przeszłość i przyszłość zjawiska religijnego* (pp. 93–113). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Ławrynowicz, P. (2018). Model kompetencyjny współczesnego menedżera na przykładzie organizacji z branży HORECA. Wybrane kwestie. *Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie*, 26(1), 43–55.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Liu, Q., Zhou, Y., & Zhu, M. (2017). 55. A Study on Building “3+0.5+0.5” Talent Cultivation Mode and the Nurturing of Creative Talents of Engineering Management - Knovel. In W. Yaowu Al-Hussein, G. Q. P. Shen, & Z. Yimin (Eds.), *ICCREM 2016 - BIM Application and Offsite Construction - Proceedings of the 2016 International Conference on Construction and Real Estate Management, September 29-October 1, 2016* (pp. 463–470). Edmonton, Alberta, Canada: American Society of Civil Engineers (ASCE). Retrieved from <https://app.knovel.com/hotlink/pdf/id:kt011F1AW1/iccrem-2016-bim-application/characteristic-analysis>
- London City Hall. (2018). *Competency Framework Guide For Managers and Staff Working with Others Cluster Leadership Cluster Delivering Results Cluster Organisational Context Cluster*. London. Retrieved from https://www.london.gov.uk/sites/default/files/competency_framework_guidelines_0.pdf
- Lunn, T. (1992). *The Talent Factor: Key Strategies for Recruiting, Rewarding and Retaining Top Performers*. London: Kogan Page Ltd.
- McDonnell, A., & Collings, D. G. (2011). The Identification and Evaluation of Talent in MNEs. In H. Scullion & D. G. Collings (Eds.), *Global Talent Management*. Routledge: Oxom.
- McDonnell, A., Hickey, C., & Gunnigle, P. (2011). Global talent management: exploring talent identification in the multinational enterprise. *European J. of International Management*, 5(2), 174. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2011.038816>

- Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate élites in MNEs. *Journal of World Business*, 45(2), 143–149. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.018>
- Merriam-Webster Dictionary. (2018). Talent | Definition of Talent by Merriam-Webster. Retrieved July 14, 2018, from <https://www.merriam-webster.com/dictionary/talent>
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent - Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305–321. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.003>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). The War for Talent. *Harvard Business School Press*, 50(1), 57851–459. <https://doi.org/10.1080/03071840308446873>
- Millar, M., Mao, Z., & Moreo, P. (2010). Hospitality & tourism educators vs. The industry: A competency assessment. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 22(2), 38–50.
- Minbaeva, D., & Collings, D. G. (2013). Seven myths of global talent management. *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1762–1776. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777539>
- Moczydłowska, J. (2008). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*. Warszawa: Difin.
- Morton, L., & Ashton, C. (2005). Managing people for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 4(5), 28–31. <https://doi.org/10.1108/14754391211202134>
- Mroziński, M. (2005). *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*. Warszawa: Difin.
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180–191. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.002>
- Nogalski, B., Apanowicz, J., Rutka, R., Czermiński, A., & Czerska, M. (2002). *Zarządzanie organizacjami*. Toruń: Dom Organizatora.
- Oleksyn, T. (2010). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Online Etymology Dictionary. (2018). talent | Origin and meaning of talent by Online Etymology Dictionary. Retrieved July 18, 2018, from <https://www.etymonline.com/word/talent>
- Oxford Dictionary. (2018). talent | Definition of talent in English by Oxford Dictionaries. Retrieved July 14, 2018, from <https://en.oxforddictionaries.com/definition/talent>
- Pankhurst, A., & Collins, D. (2013). Talent Identification and Development: The Need for Coherence Between Research, System, and Process. *Quest*, 65(1), 83–97. <https://doi.org/10.1080/00336297.2012.727374>
- PwC. (2011). Workforce of the future. *Human Capital*, 14–18. Retrieved from www.pwc.com/people%0Ahttp://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true%7B&%7Ddb=bth%7B&%7DAN=109266839%7B&%7Dsite=ehost-live
- Sandwith, P. (1993). A Hierarchy of Management Training Requirements: The Competency Domain Model. *Public Personnel Management*, 22(1), 43–62.
- Schweyer, A. (2004). *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 105–108. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.011>
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (Eds.). (2010). *Strategy-Driven Talent Management*. San Francisco: John Wiley & Sons. Retrieved from www.josseybass.com/email
- Simonton, D. K. (1998). Defining and finding talent: Data and a multiplicative model? Commentary/Howe et al.: Innate talents. *Behavioral and Brain Sciences*, 21(3), 424–425.
- Siu, V. (1998). Managing by competencies - A study on the managerial competencies of hotel middle managers in Hong Kong. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(3), 253–273.
- Słownik Języka Polskiego. (2018). talent - definicja, synonimy, przykłady użycia. Retrieved July 14, 2018, from <https://sjp.pwn.pl/slowniki/talent.html>
- Smolbik-Jęczmień, A. (2013). Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y - podobieństwa i różnice. *Nauki o Zarządzaniu*, 1(14), 89–97.
- Smółka, P. (2008). *Kompetencje społeczne: metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*. Kraków: Wolters Kulwer.
- Stachowska, S. (2012). Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, 33–56.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., ... Wright, P. (2012). *Six Principles of Effective Global Talent Management*. Retrieved from [http://thebeacongroupp.ca/news/2012/jan/Principles of Talent Management.pdf](http://thebeacongroupp.ca/news/2012/jan/Principles%20of%20Talent%20Management.pdf)
- Stahl, I., Björkman, E., Farndale, S. S., Morris, J., Paauwe, P., Stiles, J., ... Wright, P. M. (2007). Faculty & Research Working Paper Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline. *INSEAD Faculty and Research Working Papers*, (2007/27/OB). Retrieved from <http://720plan.ovh.net/~inseadpoq/knowledge2/stahl.pdf>

- Staszewska, E., Kuba, M., Warwas, I., Wiktorowicz, J., Woszczyk, P., Stankiewicz, A., & Kliombka-Jarzyna, J. (2016). *Pokolenia - Co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Stuart, R. (2015). Learning and Development. *Annual Survey Report*, 42. Retrieved from http://www.cipd.co.uk/binaries/learning-development_2015.pdf
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266–274. <https://doi.org/10.1108/00197851111145853>
- Tansley, C., Harris, L., Stewart, K., Turner, P., Foster, C., & Williams, H. (2006). *Talent management: understanding the dimensions change agenda*. CIPD.
- Tas, R. F., LaBrecque, S. V., & Clayton, H. R. (1996). Property-Management Competencies for Management Trainees. *Cornell Hospitality Quarterly*, 37(4), 90–96.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York and London: Harper & Brothers Publishers. Retrieved from [http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor, F. W. \(1911\). New York, Harper & Brothers.pdf](http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor, F. W. (1911). New York, Harper & Brothers.pdf)
- Taylor, F. W. (1912). *Shop Management*. New York, London: Harper & Brothers Publishers. Retrieved from <http://www.jessebrogan.com/TMUS/books/ShopMgmt.pdf>
- Taylor, P., & Keeter, S. (2010). A Portrait of Generation next. *Statistics*, (February), 1–149. <https://doi.org/10.1108/JCM-07-2013-0650>
- Testa, M. R., & Sipe, L. (2012). Service-leadership competencies for hospitality and tourism management. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 648–658.
- Thunnissen. (2015). *Talent Management in Academia*.
- Thunnissen, M., & Arensbergen, P. (2015). A multi-dimensional approach to talent: an empirical analysis of the definition of talent in Dutch academia. *Personnel Review*, 44(2). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/PR-10-2013-0190>
- Treffert, D. A. (2009). The savant syndrome: an extraordinary condition. A synopsis: past, present, future. *PHILOSOPHICAL TRANSACTIONS OF THE ROYAL SOCIETY B: BIOLOGICAL SCIENCES*, 364(1522), 1351–1357. <https://doi.org/10.1098/rstb.2008.0326>
- Trehuba, S. E., & Schellenberg, E. G. (1998). Cultural determinism is no better than biological determinism. *Behavioral and Brain Sciences*, 21(3), 427–428.
- Tzeng, R. (2006). Reverse brain drain: Government policy and corporate strategies for global talent searches in Taiwan. *Asian Population Studies*, 2(3), 239–256. <https://doi.org/10.1080/17441730601073821>
- Ulrich, D. (2007). The talent trifecta. *Workforce Management*, 86(15).
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, (63), 55–61.
- University of Nottingham. (2018). Competency Framework - The University of Nottingham. Retrieved October 3, 2018, from <https://www.nottingham.ac.uk/hr/guidesandsupport/performanceatwork/pdpr/pdpr-behavioural-competency-guide/competency-framework.aspx>
- Vitouch, O. (1998). Cultural determinism is no better than biological determinism. Commentary/Howe et al.: Innate talents. *Behavioral and Brain Sciences*, 21(3), 428–429.
- Vocabulary.com. (2018). talent - Dictionary Definition: Vocabulary.com. Retrieved July 14, 2018, from <https://www.vocabulary.com/dictionary/talent>
- Webster's New World Dictionary. (2018). Talent dictionary definition | talent defined. Retrieved July 21, 2018, from http://www.yourdictionary.com/talent#websters?direct_search_result=yes
- Whiddett, S., & Hollyforde, S. (2003). *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Williams, M. (2000). *The War for Talent: Getting the Best from the Best*. San Francisco, CA: Chartered Institute of Personnel & Development.
- Wrzesień, W. (2005). Europejscy poszukiwacze czy alterkontestatorzy - kolejne ogniwo wymiany pokoleń? *Roczniki Socjologii Rodziny*, XVI, 189–200.
- Wrzesień, W. (2009). *Europejscy poszukiwacze. Impresje na temat współczesnego pokolenia polskiej młodzieży*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wrzesień, W. (2015). Pokoleniowość współczesnej polskiej młodzieży. *Władza Sądzenia*, 7, 37–55.
- Wrzesień, W. (2016). Kilka uwag o pokoleniowej sytuacji współczesnej polskiej młodzieży. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 1, 229–241.
- Wyka, K. (1977). *Pokolenia literackie*. Kraków: Wydawnictwo Literackie, Kraków.
- Xu, E. Q., & Liu, M. F. (2005). Key characteristics of creative talents. *Talent Exploitation*, 9, 9–10.
- Yamal, J. (2011). Maximising the Effectiveness of Talent Pools: a Review of Case Study Literature. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(5), 510–526. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/01437731111146596> Downloaded
- Załoga, W. (2013). Model kompetencji menedżera w nowoczesnej organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, (97), 449–468.
- Żarczyńska-Dobiesz, A., & Chomątowska, B. (2014). Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, (350), 405–415.

- Zopiatis, A. (2010). Is it art or science? Chef's competencies for success. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 459–467.
- Zweig, D. (2006). Competing for talent: China's strategies to reverse the brain drain. *International Labour Review*, 145(1), 65–89. <https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2006.tb00010.x>
- Zweig, D., Vanhonacker, W., Fung, C. S., & Rosen, S. (2005). Reverse Migration and Regional Integration: Entrepreneurs and Scientists in the PRC. *Remaking Economic Strengths in East Asia: Dealing with the Repercussions of Increased Interdependence Institute*, (April 2005), 8–9. Retrieved from http://www.cctr.ust.hk/materials/working_papers/WorkingPaper6.pdf

STRESZCZENIE

W poniższym opracowaniu przedstawiono przegląd literatury dotyczący znaczenia pojęcia talent oraz zarządzania talentami. Przedstawiono ewolucję pojęcia talent oraz rzeczowe i atrybutowe jego znaczenie. Przedstawiono również ewolucję zarządzania talentami, wybrane systemy zarządzania talentami oraz wybrane metody identyfikacji i oceny talentów. Przedstawiono również zmiany dotyczące zarządzania talentami związane z globalizacją.

TALENT MANAGEMENT

SUMMARY

The article provides an overview of the literature on the meaning of the terms talent and talent management. The evolution of the concept of talent as well as substantial and attribute significance of its meaning is presented. The paper also presents the evolution of talent management, selected talent management systems and selected methods of talent identification and assessment. Changes in talent management related to globalization were also presented.

CEL PROJEKTU ROZWOJOWEGO – PLANOWANIE PRZEZ EFEKT-PODEJŚCIE PROCESOWE

1. ZARZĄDZANIE TALENTAMI

Nowatorska strategia zarządzania talentami, w projektach rozwojowych przejawia się poprzez nowe podejście do talentu jako procesu złożonego. Oparty jest on na efektach, co stanowi wszechstronne zastosowanie wszystkich instrumentów w celu wytworzenia efektów prowadzących do osiągnięcia pożądanego stanu końcowego.

Analiza literatury wskazuje, iż zmiany technologiczne, społeczne, gospodarcze wymagają od człowieka, który w podejściu procesowym jest niezbędnym elementem ciągłego doskonalenia się, współcześnie mówi się o przystosowywaniu się do nowych warunków cywilizacyjno-prawno-migracyjno-kulturowych. Uczymy się, nie tylko, by sprostać wymaganiom, jakie stawia przed nami stanowisko jakie obecnie piastujemy ale przede wszystkim myślimy o ciągłym rozwoju jednostki oraz dbamy o to co przyniesie przyszłość. Konsekwencją tego stanu rzeczy jest świadoma, rosnąca potrzeba przekwalifikowania się oraz doksztalcania przez całe życie. Oznacza to, że inwestowanie w zasoby ludzkie w organizacji oraz traktowanie człowieka, jednostki przez pryzmat kapitału ludzkiego, a zarazem tkwiącego w nim potencjału, powinno prowadzić do osiągnięcia korzyści samej organizacji.

1.1. GENEZA TALENTU

Cel jakim jest rozwój talentu mógłby być osiągnięty, a dużo zależy od sprawności finansowej danej organizacji. Wiele pisze się w literaturze o talencie - pojęcie to wywodzi się od greckiego określenia równowagi jest to ponadprzeciętny potencjał intelektualny. Uważa się za nie zdolności kierunkowe: sprawności odnoszące się do specyficznych obszarów funkcjonowania taki potencjał obecnie posiadają pracownicy.

Pracownicy stanowią specyficzny zasób każdej organizacji, gdyż ich kompetencje w postaci posiadanej wiedzy, umiejętności i doświadczenia, są z reguły unikatowe. Odpowiednie ich wykorzystywanie, stanowi zasób strategiczny, który pozwala organizacji podnosić swą konkurencyjność. Jednym z tych zasobów-czynników jest know-how.

Zmiana ta wiąże się z nowym podejściem do generowania przez człowieka poprzez swój intelekt i talent instrumentów i pochodnych do czerpania zysków z własności intelektualnej „od inwestycji w rozwój WI na drodze działalności badawczo-rozwojowej, poprzez inwentaryzację WI, ochronę WI, aż po jej praktyczne wykorzystanie(Adamska, Szewczuk-Stepień 2012, s. 54)”. W tym miejscu należy zdefiniować czym jest własność intelektualna (WI) dla problematyki zarządzania talentami. ”Własność intelektualna to rozmaite rezultaty intelektualnej działalności człowieka. Określa się je również mianem „dóbr niematerialnych” i grupuje zasadniczo w dwa zbiory: własność przemysłową oraz własność autorską.²⁹” Tak szeroka definicja tego zagadnienia pozwala na jego interpretację w wielu dziedzinach, wskazanie jest by „szczególnie uzdolnieni pracownicy wiedzy, posiadający wyjątkowe umiejętności i bardzo wysoki potencjał rozwojowy, a także przyjmujący postawę zaangażowania w pracy. Często osoby te dodatkowo posiadają wybitne osiągnięcia (Mikuła, 2006, s.172)”.

²⁹<https://panstwoprawa.org/wp-content/uploads/2015/11/Własność-intelektualna-w-społeczeństwie-informacyjnym-2009.pdf> 4.01.2018r.

Zarządzanie talentami (ZT) wymienia się wśród najważniejszych światowych trendów, które będą wpływać na politykę rozwoju zasobów ludzkich również w Polsce, czego rezultatem jest podkreślanie potrzeby tworzenia specjalnych programów studiów oraz wsparcia osób aktywnych zawodowo w zdobywaniu wiedzy.

2. ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

Dynamika zmian na rynkach międzynarodowych i rozwój techniki doprowadziły do pojawienia się w szkołach wyższych nowych kierunków nauczania i zarządzania wiedzą. Wiedza uważana jest za jeden z najważniejszych produktów na rynku. Konkurencyjność jest niezależna od granic Państw. Powiązana jest poprzez umiejętność gospodarowania wiedzą, wykorzystuje zarządzanie wiedzą dla rozwoju przedsiębiorczości krajowych. Wzrost nowych technologii połączony ze wzrostem gospodarczym wielu krajów, jest analizowany obecnie przez ekonomistów, którzy zastanawiają się nad fenomenem przewagi konkurencyjnej. „W wiedzy istotne są cechy takie jak:

- tworzenie;
- kodyfikacja;
- transfer wiedzy (Żurawski, 2004, s. 45)”.

Transfer wiedzy to zjawisko, które pomaga przy budowie polityki i narzędzi pomocnych dla procesów zarządzania własnością intelektualną z komercjalizacją oraz działaniami innowacyjnymi. Umiejętnie korzystanie z zasobów wiedzy to rozwój pracowników. Trend, jaki się narodził, mówiący o doszkalananiu się przez całe życie, umożliwił np. powstanie uniwersytetów trzeciego wieku. Jest to niezmiernie istotne, ponieważ społeczeństwa na świecie nie stają się młodsze lecz starsze³⁰. Związane jest ze zdobywaniem ciągle nowej wiedzy i podniesieniem poziomu dostępności do wysokiej jakości wiedzy³¹.

2.1. MODELE W ZARZĄDZANIU WIEDZĄ UTOŻSAMIANE Z ZARZĄDZANIEM TALENTAMI

Problemy związane z zapewnieniem nowej równowagi, w jakości życia i kształcenia się, wskazują na istotność czynników mierzalnych w aspekcie wiedzy³², czynniki te przyczyniają się do tworzenia innowacji. „Według tematyki organizacji nauki (pracy) własnej pracownika, rozwija się pragmatyka, a nawet powstaje teoria. Jedną z nich to samo regulowane uczenie się (ang. *self-regulated e-learning* - SRL), która obejmuje kwestię motywacji zorientowanej na osiągnięcie przyjętych celów i efektów, zarządzanie czasem, zarządzanie środowiskiem oraz poszukiwanie wsparcia i pomocy wśród innych³³.” Doświadczenie amerykańsko-japońskie w prowadzeniu celu budowy modelu zarządzania wiedzą wskazują cztery procesy konwersji wiedzy:

- „Socjalizacja,
- Eksternalizacja (uzewnętrznianie),
- Kombinacja – przekształcanie wiedzy jawnej i know-how,
- Przekształcenie (Nonaka, Takeuchi, 1995, s.810).”

³⁰ http://senior.gov.pl/source/raport_osoby%20starsze.pdf 20.03.2017.

³¹ Postęp w medycynie wiąże się z wynalazczością, kształceniem się lekarzy (know-how), a także wprowadzaniu szeroko rozumianej informatyzacji do każdej dziedziny życia człowieka.

³² więcej można przeczytać https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwix46Q4fHcAhXiB5oKHazVBrIQFjABegQICRAC&url=http%3A%2F%2Fyadda.icm.edu.pl%2Fyadda%2Felement%2Fbwmeta1.element.hdl_11089_1787%2Ffc%2F85106.pdf&usq=AOvVaw2j-4KgSA7YBFAsUeSVuVbv 22.08.2018.

³³ A. Stabryła, S. Wawak, Metody badania i modele rozwoju organizacji Wydawnictwo Miles Kraków 2012r., str. 89.

„Wiedza w modelu Nonaki ma charakter indywidualny, grupowy, organizacyjny oraz międzyorganizacyjny³⁴.” W modelu spiralnym wyróżniono „trzy modele zarządzania w aspekcie tworzenia wiedzy: "Góra – dół", czyli najwyższy szczebel zarządzania tworzy wiedzę; "Dół - góra", gdzie wiedza jest tworzona przez jednostkę (najniższy szczebel) oraz "Środek - góra - dół", w którym wiedza jest tworzona przez cały zespół ze średnią kadrą w roli inżynierów wiedzy. Przy zastosowaniu modelu zarządzania "górze – dół" zgromadzona będzie wiedza dostępna (jawna). Natomiast w wyróżnionym modelu "dół – góra" gromadzona będzie wiedza ukryta. Trzeci z prezentowanych modeli "środek - góra – dół" pozwoli zgromadzić wiedzę dostępną jak i ukrytą. Jednak każda organizacja powinna sama wybrać i zdecydować, który model zarządzania jest dla niej odpowiedni. Zarządzanie wiedzą to proces, gdzie przedsiębiorstwo może stać się w pełni konkurencyjne na stale zmieniającym się rynku.

Systemy zarządzania wiedzą, aby były pomocne przedsiębiorstwu powinny spełniać kilka zadań:

- ułatwić wydobywanie interesującej wiedzy z napływających informacji;
- zapobiec utracie wiedzy w przypadku wymiany pracowników w firmie;
- pomóc w ciągłym doskonaleniu kluczowych umiejętności;
- zwiększyć efektywność zarządzania procesem zdobywania nowej wiedzy;
- umożliwić dzielenie się wiedzą przez pracowników.

Jeżeli przedsiębiorstwo zdecyduje się na wprowadzenie odpowiedniego systemu zarządzania wiedzą spełniającego wymienione zadania, pozwoli to usprawnić procesy w firmie a przede wszystkim podnieść poziom innowacyjności.³⁵

Kolejnym znanym z literatury modelem jest model zarządzania wiedzą Gunnara Hedlunda, który obejmuje tworzenie, reprezentację, składowanie, przekazywanie, przetwarzanie, zastosowanie i ochronę wiedzy organizacyjnej. Ważnym elementem modelu jest analiza współzależności pomiędzy wiedzą ukrytą oraz jawną a czterema poziomami społecznymi, na których rozgrywa się przepływ i powstawanie wiedzy.

Przedostatnim modelem jest Model według G. Probst, S. Rauba i K. Romhardta (Probst, Raub, Romhardt, 2002, s. 228), w którym autorzy wyróżniają sześć podstawowych procesów:

- Pozyskiwanie wiedzy (kontakty z klientami, dostawcami, firmami partnerskimi),
- Rozwijanie wiedzy,
- Dzielenie się wiedzą i rozpowszechnianie jej,
- Wykorzystywanie wiedzy,
- Zachowywanie wiedzy,
- Lokalizowanie wiedzy.

Ostatnim modelem jest model zaproponowany przez prof. J. Kisielnickiego (Kisielnicki, 2003, s.11), który wskazuje iż, wiedza to niematerialne zasoby organizacji związane z ludzkim działaniem, których wykorzystanie może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej. Wiedza ta wiąże się bezpośrednio z posiadanymi przez organizację zasobami danych i informacji, z wykształceniem i doświadczeniem jej pracowników i dzieli się ją na:

- proceduralną,
- organizacyjną
- teoretyczną.

Istnieją instytucje formalne, które pomagają przy transformacji wiedzy na rynku, są to: państwo i inne organa władzy (w tym system prawny, administracyjny), oraz nieformalne zasady postępowania aprobowane społecznie. Działania te określają częściowo zasady alokacji

³⁴http://www.pszw.edu.pl/images/publikacje/t010_pszw_2007_michalewski__modele_zarzadzania_wiedza_a_model_diana.pdf 24.08.2018.

³⁵http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86196.asp?soid=EAEB1B9F91E04EE4AE306EBD0CE837DB 24.08.2018r.

zasobów dla procesów zarządzania własnością intelektualną, w dalszym etapie związane z wyceną i komercjalizacją praw, wskazując na konieczność ich respektowania. Niezbędne jest wskazanie ograniczeń finansowych, technologicznych oraz zapewnienie wsparcia dla działań i procesów związanych z ustaleniem tych praw.

Należy podkreślić, że rzeczywiste źródło wzrostu gospodarki znajduje się w działalności „innovacyjnego przedsiębiorcy” (również uczelni uważanego za taki podmiot), a nie w masowym naśladownictwie. Rzeczywiście rynek chiński dzięki „kradzieżom dóbr intelektualnych” odniósł ogromny sukces³⁶. Na światowych rynkach nastąpiło jednak zwrócenie uwagi zwłaszcza na zmianę wartości dobra w wymianie w zależności od zakresu praw własności.

2.2. ZARZADZANIE WIEDZĄ I TALENTEM W MODELU GOW

Gospodarka oparta na wiedzy GOW³⁷ dla procesów związanych z zarządzaniem własnością intelektualną oraz z tworzeniem, upowszechnieniem tego dobra w różnych krajach przez różne nacje (otwartość granic UE w tym emigracja) wprowadziła na rynku swoiste transformacje które są niezbędne dla zarządzania talentami (Piątkowski, 2003, s. 370):

- szybki postęp technologiczny może doprowadzić do pogłębienia się luki pomiędzy krajami zacofanymi i najbardziej zaawansowanymi technologicznie, (przy czym fluktuacja know-how może zachodzić zadanie);
- pojawia się ryzyko, że bez absorpcji światowych osiągnięć technologicznych kraje dopiero rozwijające się, zostaną dodatkowo zmarginalizowane;
- różnice, w jakości organizacji mogą pogłębić dysproporcje w poziomie wydajności oraz w tempie rozwoju gospodarczego różnych krajów;
- standaryzacja produktów i usług może spowodować niebezpieczeństwo monopolizacji rynku, co jest już obserwowane przy standaryzacji ISO;
- spodziewane jest pogłębienie się przepaści cyfrowej w stosunku do krajów nieposiadających zasobów i zdolności do stosowania nowoczesnych technologii (dostęp do wielu rynków powoduje wzrost edukacji międzynarodowej, jednak obywatele tych państw stanowią raczej nową pulę emigracyjną ludności do państw, w jakich pobierają edukację);
- mogą wystąpić rosnące dysproporcje w poziomie stosowania technologii, zarówno, z punktu widzenia jej codziennych zastosowań przez różnego typu grupy wiekowe jak i w przemyśle;
- z czasem może nasilić się podział w gospodarce na sektory, które mogą korzystać z dobrodziejstw technologii i na te, które nie mogą ich zastosować (obecnie obserwuje się takie działania w medycynie, przemyśle morskim, obronności³⁸);
- powstają podziały w strukturze przestrzennej kraju na regiony wyposażone lub nie w nowoczesną infrastrukturę i odpowiedni kapitał ludzki;
- umacniające się relacje pomiędzy krajami wysoko rozwiniętymi powodują powstawanie grup wzajemnie wspierających we wdrażaniu nowych technologii i w ten sposób może pogłębiać się i pogłębia przepaść między krajami (Japonia³⁹, która nie posiada żadnych prawie zasobów naturalnych jest potentatem).

Niezbędne jest, zatem dbanie o środowisko gospodarcze dla funkcjonowania współczesnych uczelni są to między innymi (Kozłowski, 2002, s. 155):

³⁶<https://www.polskieradio.pl/42/273/Artykul/1429297,Rynek-podrabianych-towarow-w-Chinach-ma-sie-bardzo-dobrze> 20.09.2017.

³⁷Gospodarka oparta na wiedzy.

³⁸więcejw <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/informatyzacja-firm-rozrzadzanie-wlasnoscia-intelektualna-zaniem-nie-tylko-dla-korporacji-ale-rowniez-dla-msp.html> 20.09.2017.

³⁹<http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2009/wp0997.pdf> 21.03.2018

- tworzenie warunków sprzyjających powstawaniu i funkcjonowaniu innowacji na uczelni i transformowaniu jej postaci na rynek;
- ukazanie przewagi konkurencyjnej uczelni i firm współpracujących w jej mikro i makro otoczeniu gospodarczym, np. unikalną wiedzę naukową i techniczną można transferować z uczelni do biznesu, niezbędne jest do tego wskazanie stałego dostępu i wykorzystania zasobów niematerialnych przez zaangażowane podmioty/ twórców/wynalazców;
- wykorzystanie zasobów wskazanych przez państwo oraz organizacje, które mają zajmować się upowszechnianiem i komercjalizacją wiedzy (w późniejszym etapie własności intelektualnej);
- zastosowania właściwych procesów zarządczych, w ramach, których wiedza jest wykorzystywana i przetwarzana dla potrzeb związanych z komercjalizacją.

Zgodnie z wytycznymi strategii lizbońskiej, konieczne jest również przemodelowanie systemu kształcenia w państwach członkowskich UE w taki sposób, aby promować rozwój gospodarki opartej na wiedzy⁴⁰. Podstawą gospodarki stał się ludzki umysł pozyskujący i przetwarzający wiedzę, społeczeństwo ery informacyjnej stało się bardziej zróżnicowane, zdecydowanie wolne, gotowe na podejmowanie oddolnych inicjatyw w obronie swoich praw, szanujące wolność i indywidualność jednostki.

Obecnie za GOW uważa się „gospodarkę bezpośrednio opartą na produkcji, dystrybucji oraz użyciu wiedzy i informacji (Świadek, Wiśniewska, 2013, s. 69)”, w których wiedza odgrywa znaczącą rolę, gdzie promuje się nowoczesne czynniki wzrostu gospodarczego i rozwoju cywilizacyjnego, takie jak: innowacje techniczne i organizacyjne, wykształcenie, umiejętność działania w zmieniających się warunkach. Konieczne jest także posiadanie i rozwiązanie zdolności radzenia sobie z niepewnością, która staje się w tym przypadku nieodłącznym elementem otoczenia. Wymaga się od rządzących w jednostkach i uczelniach inteligentnych odpowiedzi strategicznych dotyczących komercjalizacji wiedzy. Od czynnika ludzkiego wymaga się wzrostu potencjału kapitału intelektualnego.

Ostatnim czynnikiem istotnym z punktu widzenia rozwoju GOW i kapitału intelektualnego jest otoczenie rynkowe, które zmienia się nieustannie, głównie wskutek procesów globalizacji. Turbulentne otoczenie wydatnie ograniczyło znaczenie zarządzania strategicznego (Krupski 2005, s. 15 i 28), stało się poniekąd narzędziem, które nakreśla kierunki rozwoju i wskazuje, iż tylko odpowiednia struktura kapitału intelektualnego może zapewnić przewagę konkurencyjną. Wspieranie gospodarki to szeregu rodzaju programy skierowane dla MŚP „Inteligentny rozwój”. Mówiąc dokładniej, chodzi o rozbudowę działania 2.3 „Proinnowacyjne usługi dla przedsiębiorców” o poddziałanie 2.3.5 „Design dla przedsiębiorców”, formy te jak wykazała analiza głównie współpracują z uczelniami wyższymi. Jak czytamy z założeniach tych programów dotację można otrzymać na „opracowanie projektów oraz prototypów oraz przeprowadzenie testów nowego lub znacząco ulepszanego produktu. Ponadto rozliczony może być także zakup usługi doradczej w zakresie wdrożenia nowego lub znacząco ulepszanego produktu.

Z kolei do kosztów kwalifikowanych w zakresie inwestycji początkowej zalicza się koszty: nabycia albo wytworzenia środków trwałych innych niż prawo użytkowania wieczystego gruntu oraz prawo własności nieruchomości oraz nabycia wartości niematerialnych i prawnych w formie patentów, licencji, know-how oraz innych praw własności intelektualnej, jeżeli będą wykorzystywane tylko w zakładzie przedsiębiorcy otrzymującego pomoc, a jej rozliczenia prowadzone będą podlegać amortyzacji zgodnie z przepisami o rachunkowości. Nie mniej istotne jest nabycie praw od osób trzecich niepowiązanych z przedsiębiorcą na warunkach rynkowych, stanowią one „aktywa przedsiębiorcy otrzymującego pomoc i pozostaną związane

⁴⁰http://www.mrr.gov.pl/aktualnosci/rozwoj_regionalny/Strony/Strategia_Lizbonska_mozliwosci_realizacji_w_ramach_ps.aspx 2010.07.26

z projektem, na który przyznano pomoc, przez co najmniej trzy lata od dnia zakończenia jego realizacji⁴¹”. Kolejnym przykładem jest program "Bony na innowacje" w którym na opracowanie nowych lub ulepszonych, wyrobów lub usług ubiegają się głównie mikro- i małe przedsiębiorstwa. „Dotację można dostać nawet do 70 procent kosztów kwalifikowanych – a te mogą maksymalnie wynieść 800 tys. zł. To oznacza do 560 tys. złotych dofinansowania na projekt. (...) Są cztery główne typy wydatków, które mogą być dofinansowane w ramach tego konkursu. Można je sklasyfikować według rodzaju innowacji, jakiej dotyczą. Te dzielimy na produktowe oraz procesowe. Kolejny częściej spotykany podział to innowacje technologiczne produktowe to stworzenie zupełnie nowego produktu lub udoskonalenie już istniejącego oraz technologiczne procesowe to udoskonalenie metod wytwarzania czy docierania z produktem – nowym lub udoskonalonym – do klientów. I tak, jeśli inwestycje dotyczą innowacji produktowej i procesowej jednocześnie, dotację można przeznaczyć na nowe działania z nią związane lub dywersyfikację produkcji/zakładu poprzez wprowadzenie produktów uprzednio w nim nieprodukowanych. Jeśli zaś wydatki dotyczą wdrażania innowacji procesowej, dotacja może obejmować zwiększenie zdolności produkcyjnej istniejącego zakładu lub jego zasadniczą zmianę dotyczącą np. procesu produkcyjnego istniejącego zakładu. Program ten ma na celu połączenie świata biznesu i nauki.

Następnym przykładem są działania klastrów, uznaje się iż, pomogą one w nawiązywanie współpracy pomiędzy podmiotami gospodarczymi, jednostkami naukowymi oraz innymi instytucjami otoczenia biznesu. Beneficjentem może być „fundacja, jednostka badawczo-rozwojowa, spółka akcyjna, spółka z o. o., zarejestrowane stowarzyszenie oraz organizacja przedsiębiorców. Uczestnikami powiązania kooperacyjnego powinno być co najmniej 10 przedsiębiorców. Nie mniej niż połowę uczestników muszą stanowić firmy z sektora MSP. W projekcie musi być również zaangażowana przynajmniej jedna organizacja badawcza i jedna instytucja otoczenia biznesu.⁴²”

Analiza programów upowszechniania wiedzy, zwłaszcza w kontekście powszechnego wykorzystania zasobów materialnych i możliwości ich zastosowania, ma kluczowe znaczenie z punktu widzenia zarządzania kapitałem intelektualnym. Dodanie praw własności do tego, to podkreślenie roli ich autorów i twórców w nowoczesnej gospodarce i stanowiło o poszerzaniu wiedzy do pojęcia kapitał intelektualny, a w późniejszym etapie do powstawania własności intelektualnej.

3. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI JAKO PROJEKTEM PROCESOWYM

Podejście procesowe stanowi obecnie jedną z najbardziej dynamicznie rozwijających się koncepcji zarządzania. W krajach europejskich minął już okres fascynacji modelem gospodarki opartej na wiedzy, który miał być odporny na sytuacje kryzysowe. Obecnie większą uwagę zwraca na innowacyjność: gospodarek, przedsiębiorstw i produktów. Stawia to nowe wymagania wobec uczelni wyższych, od których oczekuje się, iż będą w stanie nie tylko tworzyć innowacyjne rozwiązania, lecz także je komercjalizować. Uczenie stało się procesem a uczelnie miejscem gdzie szlifuje się kamienie – talenty. Osiągnięcie tych korzyści jest jednak uwarunkowane skutecznością zarządzania procesami tworzenia, a wśród nich procesami zarządzania zasobami ludzkimi oraz własnością intelektualną powstałą w trakcie realizacji tych procesów. Punktem widzenia wartym przytoczenia jest określenie talentu jako predyspozycji osoby o szczególnych uzdolnieniach. Pracownik w szczególny sposób wpływa na wzrost wartości danej organizacji, poniższy rysunek wskazuje na składowe zarządzania talentem pracownika w organizacji.

⁴¹<https://www.rp.pl/Firma/306089989-Dotacje-unijne-poprzez-design-do-dotacji-na-inwestycje.html> 28.08.2018.

⁴² <http://www.parp.gov.pl/files/74/87/110/pakietv14.pdf> str.29.

Rys. 1. Model zarządzania talentami (The Develop-Deploy-Connect Model) - Deloitte



Źródło: Deloitte Research, 2004, It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is?, [http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/us_consulting_hc_connect_talentmgmt_PART%201%20v2\)\(1\).pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/us_consulting_hc_connect_talentmgmt_PART%201%20v2)(1).pdf)

Powyższe procesy powinny charakteryzować uzdolnioną osobę, chcącą się rozwinąć dbającą o rozwój własny i firmy, w której pracuje. Mowa tu o jednostki wyróżniające się nadprzeciętną inteligencją, osoby te są zdolne do kreatywnego myślenia. Bez odpowiednio stworzonych warunków nie osoby te nie miałyby motywacji do odnalezienia swojego talentu a zarazem do pracowania nad rozwijaniem go. Talent należy interpretować jako osobę, wyróżniającą się ponadprzeciętnymi umiejętnościami, ale także pracownika, który przez swoje zaangażowanie w własny rozwój przyczynia się do sukcesu organizacji. Nie mniej istotne z punktu widzenia firmy zatem jest kształtowanie talentu, czyli zarządzanie talentami to „zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i sprawności oraz osiągania celów organizacji. Cały ten zbiór aktywności można podzielić, zgodnie z cyklem organizacyjnym oraz ujęciem organizacji jako systemu otwartego, na działania związane z wejściem do organizacji, przejściem oraz wyjściem (Listwan, 2019)”. Celem Zarządzania talentami jest przyciągnięcie i zatrzymanie najlepszych pracowników, co związane jest z polityką zarządzania zasobami ludzkimi. Wdrażane do praktyki stają się innowacjami. Wymagają ogromnej pracy, starannego przygotowania. Wywołują skutki nie do przecenienia we wszystkich dziedzinach życia. Są decydującym czynnikiem rozwoju zarówno pojedynczych firm, jak i całych gospodarek (Białoń 2010, s.12).” Zmiany dotyczące rynków, wskazują na konieczność uwzględnienia zmian w systemach zarządzania takich jak:

- czynniki techniczne;
- czynniki technologiczne;
- czynniki organizacyjne;
- zarządzanie zasobami ludzkimi (także w sposobach myślenia).

Działania te są skierowane na wprowadzenie czynników prowadzących do wzrostu wartości danej jednostki- człowieka, organizacji. Dynamika zmian na rynkach międzynarodowych i rozwój techniki doprowadziły do pojawienia.

4. POPYT ZWIĄZANY ZE ZDOBYCIEM PRACOWNIKA - PODEJŚCIE PROCESOWE

„Przebieg procesów, czas ich trwania oraz koszty mają kluczowy wpływ na efektywność organizacji. Opis procesów wskazuje najlepszą kolejność działań, które mają być wykonane przy określonych zasobach. Organizacja procesowa ma dużą zdolność do samoorganizowania (...)” (Grajewski, 20017, s.119-119). Zatem zarządzanie procesami jest obszerną koncepcją: ukierunkowującą procesy na strategię organizacji. Kształtuje politykę danej organizacji

wskazując procesy do wyższej skuteczności i efektywności zabezpieczającą trwałą sukces poprzez system planowania i sterowania ZZL. Polityka firmy powinna uwzględniać demografię. Z tym aspektem wiążą się dostępność do rynku edukacji oraz rynku szkoleń (niedobór podaży specjalistów). Podejście procesowe nie może istnieć bez ram gospodarczych w tym przypadku chodzi o politykę między innymi emerytalną oraz innowacji. Bardzo istotna jest polityka wskazująca by firmy w swojej polityce brały pod uwagę założenia dotyczące zmian na rynkach związanych ze zmianą priorytetowych czynników produkcji, rozwoju technologii oraz zarabianiu na wiedzy i sprzedaży know-how. Szalenie ważne powinno stać się traktowanie kapitału ludzkiego jako źródła przewagi konkurencyjnej w zarządzaniu talentami we współczesnej organizacji.

Wiedza zawarta w książkach, bankach danych, programach komputerowych jest tylko informacją. Bez odpowiedniego jej zastosowania, przetworzenia jej z algorytmu w opisową formę nie będziemy potrafili jest rozszyfrować, czym jest ona dla jednostki, to ona nadaje jej znaczenia określając, kierując, „przenosząc, tworząc, doskonaląc i wykorzystując ją w praktyce” (Drucker, 2002, s. 55). Dziś mówi się o społeczeństwie, w którym kształtowanie talentów jest składową gospodarki, gdzie pracownicy dążą do wyróżniania się, czyli posiadania większych talentów. Obecnie to nie stanowisko definiuje kwalifikacje, ale talent i lojalność pracownika, ludzie stanowią przewagę konkurencyjną. Obecnie to pracodawcy muszą starać się zaoferować jak najlepsze warunki, aby utalentowani kandydaci wybrali ich przedsiębiorstwo. Talenty, w miejsce maszyn, kapitału i lokalizacji stają się największą przewagą konkurencyjną firmy. Posiadanie talentów jest cechą charakterystyczną nowej rzeczywistości. Również to, „że osoby te są niezwykle mobilne i na pracodawcy spoczywa obowiązek dbania o nie, gdyż w przeciwnej sytuacji mogą zmienić miejsce pracy na takie, które oferuje im potencjalnie lepsze warunki rozwoju” (Tabor). Poniżej wskazano szczegółowe procesy, które pomagają organizacji w zarządzaniu talentami w organizacjach. Pierwszym z nich jest współpraca z agencjami tymczasowymi oraz współpraca z lokalnymi biurami oferującymi prace w celu pozyskiwania utalentowanych pracowników na wewnętrznym rynku. Zdobywanie wiedzy przejawiające się dostępem do unikalnej bazy danych oraz bibliotek międzynarodowych i portali eksperckich – jest to dostęp do unikatowej często międzynarodowej wiedzy a także narzędzi motywacyjnych dla innowacyjnych dziedzin pracy - dostępność tzw. e-pracy.

„Organizacje wcielają w życie zarządzanie talentami, gdyż chcą zwiększyć efektywność oraz wydajność całej organizacji, mają możliwość pozyskania utalentowanych pracowników na zewnętrznym rynku pracy, posiadają potrzebę wewnętrznego rozwoju grupy sukcesorów oraz zbudowania lojalności i zaangażowania osób o wysokim potencjale w stosunku do organizacji, a także dążą do efektywności procesu szkoleniowego i rozszerzenia wachlarza narzędzi motywacyjnych” (Kaczmarska, Sienkiewicz, 2005, s. 56). Kluczowe kompetencje są tworzone przede wszystkim przez wybitne jednostki, pracujące w firmie. Obecnie rośnie zapotrzebowanie zgłaszane przez pracodawców wskazujące iż duża mobilność pracowników szczególnie specjalistów o wysokich kompetencjach, zmusza do zastosowania nowych programów personalnych.

Programy te mają uwzględniać:

- Łączenie profesjonalizmu, potrzeb i aspiracji z kreatywnością,
- Wielokulturowość i wielojęzykowość pracy,
- Dopasowanie do potrzeb zdobywania wiedzy do aspiracji oczekiwań,
- Dopasowanie szkoleń do indywidualnych jednostek w organizacji,
- Elastyczny system pracy,
- Zdalność wykonywania niektórych działań związanych z piastowanym stanowiskiem,
- Możliwość przenoszenia i pomocy „na start” dla rodzin pracownika, zwianych z emigracją do innego kraju.

Wprowadzenie do organizacji systemu zarządzania talentami wiąże się z koniecznością uruchomienia dodatkowych procesów podnoszenia kwalifikacji. Niezbędne jest zatem tworzenie zespołów pracujących wspólnie nad rozwiązaniem konkretnego problemu, umiających dzielić się wiedzą. Jest to już pewnego rodzaju nowe podejście do kultury całej organizacji. By takie działania miały miejsce w firmach zatrudniani są Head Hunter – poszukiwacze żywych skarbów. Osoby te posiadają wiedzę jak rozwijać karierę danej jednostki i jakich benefitów płacowych i pozapłacowych Ci pracownicy się spodziewają a jakie będą dla nich tak atrakcyjne by zmienić barwy firmy, jest to nowe Polityka związaną z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Pracownicą są sprawdzani przez te osoby wielopłaszczyznowo weryfikowane są ich zdolności za pomocą testów, prowadzi się również psychologiczną analizę osobowości.

Nie mniej istotne są okresowe oceny pracownika ,zmuszające do ciągłego rozwoju jednostki - takie systemy są stosowane między innymi w uczelniach wyższych.

Procesy składowe systemu zarządzania talentami to: wejście (poszukiwanie talentów przez Head Hunter), przejście (doskonalenie - staże, asystentura (na uczelniach), nowe decyzje zawodowe w planie kariery(awans), transformacja) oraz wyjście.

4.1. BAZY DANYCH TALENTÓW W PODEJŚCIU PROCESOWYM

Ujęcie procesowe to analiza baz danych w których gromadzony jest kapitał związany z obrotem HR. Dane te można analizować poprzez wiele płaszczyzn, najpopularniejsze są związane z zawodem pracownika i oddziałem i jego wydajności. Nie mniej istotne informacje w takich bazach to:

- zakres rozwojowy w tym rotacja,
- indywidualne osiągnięcia,
- indywidualna ścieżka kariery.

Model wartości utalentowanych pracowników umożliwia postrzeganie pracowników nie jako „własność” organizacji ale jako źródło danych w zbiorowości, w której dzieli się wiedzę na temat kapitału ludzkiego, oraz na temat know-how, który stanowi przewagą konkurencyjną

Obecnie pracownicy reprezentują wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia, tworzą i rozpowszechniają wiedzę, czyli zarabiają „na życie” myśleniem.

Obecnie pracownicy posiadają często kompetencje interpersonalne oraz unikalne kompetencje, których wykorzystanie kreuje wartość dodaną spotykaną w produktach i technologiach; tworzą, przechowują, wykorzystują i upowszechniają wiedzę oraz informację.

Efekty wdrożenia programów zarządzania talentami są;

- stworzenie bazy pracowników,
- zabezpieczenie ich przyszłości jak i samej organizacji,
- przygotowanie przyszłej kadry zarządzającej,
- większa motywacja, zaangażowanie pracowników,
- lojalność pracowników w stosunku do firmy,
- obniżenie kosztów szkoleń nowo przyjmowanych pracowników,
- świadomość własnych braków i chęć samodoskonalenia się,
- otwartość pracowników na uczenie się, nawet przez całe życie,
- wewnętrzny networking,
- zmniejszenie w znacznej mierze ryzyka podkupienia pracownika.

Wdrożenie zarządzania talentami powoduje wzmocnienie kadry i podniesienie poziomu kompetencji, a także prestiżu organizacji. W rezultacie do stworzenia silnej kadry i podniesienia poziomu kompetencji, a także prestiżu przedsiębiorstwa. Organizacje uczące się i organizacje zarządzające talentami to nowy obowiązujący model ekonomiczno-gospodarczy. Zarządzanie

talentami to nowy sposób myślenia a rozwijanie talentów powinno stać się częścią rutyny pracy w niej samej.

4.2. TUTORING

Kolejną metodą zarządzania talentami poprzez procesy (w tym konkretnym przypadku edukacji) to tutoring. Jest metodą indywidualnego nauczania poprzez współpracę i wzmacnianie talentu osoby która pobiera nauki to „mistrza”. Ma on za zadanie „stworzenie nowej jakości w edukacji nastawionej na urzeczywistnianie potencjału najbardziej uzdolnionych studentów, przygotowania ich do wyzwań samo edukacji, przy jednoczesnym ograniczeniu barier w samorozwoju powiązanych z nadmierną biurokracją i skostnieniem organizacyjnym współczesnego szkolnictwa wyższego”(Jankowski, 24, s. 108). Budowanie mocnych stron osoby uczącej się jest jednym z głównych założeń tej metody jest to jak najbardziej zgodne z nowym podejściem do HR, które rozszerza pole działania o czynności, które przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa, zapewniając zdobycie przewagi konkurencyjnej. „Dlatego też istotny jest pomiar i powiązanie działań w ramach zasobów ludzkich z efektywnością organizacji” (Szumowski, 2011, s. 265).

W podejściu do zarządzania talentami mimo iż analiza trwa nadal, przychyliam się do podejścia utylitarne, iż trudno jest zarządzać talentami. Najlepszym podejściem był by Tutiring ale jest n najdroższa formą zarządzania talentami i najstarszą, jeśli przypomnimy sobie czeladników i ich uczniów. Nie mniej istotny jest kontekst kulturowy. Duży nacisk kładzie się tutaj na kwestie utylitarne i osiągnięcie zamierzonych efektów w wyniku podjętych działań takich jak przywództwo i kulturę, wspierające rozwój i utrzymanie talentów.

LITERATURA

- Adamska M., Szewczuk M.– Stępień, Know how – efektywna komunikacja w regionalnym transferze wiedzy, Rozwinięcie i synteza wyników, Wyd. Instytut Trwałego Rozwoju, Opole 2012 rodz. autor M. Ciesielska, pt. Metody transferu wiedzy w przedsiębiorstwie, str.54.
- Białoń L., Zarządzanie działalnością innowacyjną, wyd. Placet, Warszawa 2010, str. 12.
- Drucker P.F., Myśli przewodnie Drucker, MT Biznes, Warszawa 2002, s. 55.
- Grajewski P., Organizacja procesowa, PWE, Warszawa 2007, s. 118-119, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/27/id/599>
- Jankowski D., Edukacja wobec zmian, Toruń 2004, s. 108.
- Kaczmarek A., Sienkiewicz Ł., Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach, [w:] Zarządzanie talentami, red. S. Borkowska, Wyd. IPiSS, Warszawa 2005, s. 56.
- Kisielnicki J., System pozyskiwania i zarządzania wiedzą we współczesnych organizacjach, Wyd. Wyższa Szkoła Handlu i Prawa w Warszawie, Warszawa 2003, str.11.
- Koźmiński A., Jak zbudować gospodarkę opartą na wiedzy?, w: Rozwój polskiej gospodarki. Perspektywy i uwarunkowania, G. Kołodko (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2002, s. 155.
- Krupski R., Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, PWE, Warszawa 2005, s. 15 i 28.
- Listwan T., Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji, http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/105/zarzadzanie_talentami_wyzwanie_wspolczesnych_organizacji.html.
- Mikuła B., Organizacje oparte na wiedzy, Wyd. AE, Kraków 2006, s. 172.
- Nonaka I., Takeuchi H., The knowledge –creating company, Oxford University Press, NJ, Oxford 1995, s. 810.
- Piątkowski M., Nowa gospodarka a transformacja, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2003, s. 370.
- Stabryła A., Wawak S., Metody badania i modele rozwoju organizacji, Wydawnictwo Miles, Kraków 2012, str.89.
- Szumowski W., Sytuacyjny sposób realizacji funkcji personalnej, 2011, Nauki o Zarządzaniu, Management Sciences, nr. 8, 2011r.
- Świadek A., Wiśniewska J., Innowacje przyszłością rozwoju gospodarki, Część II, wyd. IVG Szczecin 2013, s. 69.
- Tabor J., Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/24/id/538>.
- Żurkowski F., Funkcjonowanie przedsiębiorstwa: zarządzanie- podręcznik, Wyd. Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2004, str.45.

STRESZCZENIE

Projekty związane z rozwojem talentu szczególnie w nowym podejściu do zarządzania pracownikami, jest coraz bardziej dynamiczną dziedziną zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Na rynku wachlarz ofert edukacyjnych w postaci: studiów zaocznych, podyplomowych oraz licznych form kształcenia poza formalnego stworzył zapotrzebowanie na rozwój osobisty jednostki. A tym artykule przeczytać można o podejściu procesowym poprzez efekt, która jest połączeniem pomiędzy gospodarką, rozwojem techniki a dbaniem o człowieka jako o jednostkę.

Słowa kluczowe: Podejście procesowe, talent, zarządzanie talentami.

DEVELOPMENT PROJECT OBJECTIVE - PLANNING THROUGH SOME EFFECT

SUMMARY

Projects related to the development of talent, especially in the new approach to employee management, is an increasingly dynamic area of human resources (HR) management in the company. On the market we observed a wide range of educational offers in the form of: extramural studies, postgraduate studies, non-formal education created a demand for personal development of the individual. In this article the reader we can read can found information about the process approach through the effect, which is the connection between the economy (market), the development of technology and taking care of people as individuals.