



POLITECHNIKA BIAŁOSTOCKA

KWARTALNIK WYDZIAŁU ZARZĄDZANIA



EKONOMIA I ZARZĄDZANIE

Tom 3 Nr 2

ECONOMY AND MANAGEMENT

Quarterly Journal of the Faculty of Management

Volume 3 No. 2

Białystok 2011

Kolegium Redakcyjne

Redaktor naczelny: Marcin Smoleński (redaktor działu organizacja i zarządzanie turystyką)

Zastępca redaktora naczelnego: Wiesław Matwiejczuk (redaktor działu zarządzanie organizacjami)

Sekretarze naukowci: Janusz Leszek Sokół (zarządzanie produkcją); Zofia Tomczonek (ekonomia społeczna i polityka); Tadeusz Popławski (marketing w zarządzaniu); Danuta Tarka (zarządzanie logistyczne)

Sekretarz techniczny: Krzysztof Stepaniuk

Rada Naukowa

Przewodniczący: prof. dr hab. Joanicjusz Nazarko (Politechnika Białostocka)

Członkowie: dr hab. Henryk Bronakowski (Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku); dr hab. Włodzimierz Deluga (Politechnika Koszalińska); prof. dr hab. Adam Dobroński (Uniwersytet w Białymstoku); prof. dr hab. Mirosław Karwat (Uniwersytet Warszawski); dr inż. Maciej Dobrzyński (Politechnika Białostocka); prof. dr hab. Anatoli Gurinowicz (Białoruski Narodowy Uniwersytet Techniczny w Mińsku); prof. dr hab. Andrzej Jasiński (Uniwersytet Warszawski); prof. dr hab. Jerzy Łunarski (Politechnika Rzeszowska); dr hab. Aleksander Panasiuk (Uniwersytet Szczeciński); dr hab. Krzysztof Piliński (Politechnika Białostocka); prof. dr hab. Henryk Sasinowski (Politechnika Białostocka); dr hab. Swietłana Selwerstowa (Uniwersytet w Grodnie); prof. dr hab. Jan Sikora (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu); prof. dr Mirosław Skibniewski (University of Maryland); prof. dr hab. Remigiusz Sosnowski (Politechnika Śląska); dr hab. Andrzej Wasiak (Politechnika Białostocka)

Adres Redakcji

Ekonomia i Zarządzanie
Wydział Zarządzania Politechniki Białostockiej
ul. Ojca S. Tarasiuka 2; 16-001 Kleosin-Białystok
tel. 085 746 98 52; e-mail: zneiz @ pb.edu.pl
<http://www.zneiz.pb.edu.pl>

Kwartalnik Ekonomia i Zarządzanie jest kontynuacją Zeszytów Naukowych Ekonomia i Zarządzanie Wydziału Zarządzania Politechniki Białostockiej

© Copyright by Politechnika Białostocka 2011

ISSN 2080-9646

Publikacja nie może być powielana i rozpowszechniana, w jakikolwiek sposób, bez pisemnej zgody posiadacza praw autorskich

Projekt okładki: Tomasz Trochimczuk, Krzysztof Połubiński, fot. V. Pakhnyshyy/123RF, Archiwum WZ

Korekta językowa streszczeń: Edyta Jasińska

Redakcja techniczna i skład: Krzysztof Stepaniuk

Druk: Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej

Nakład: 160 egz.

SPIS TREŚCI

EKONOMIA SPOŁECZNA I POLITYKA

Sławomir Ignatiuk	7
Wpływ przedsiębiorstw z sektora MSP na rozwój gospodarczy północno-wschodniego regionu kraju The influence of SME sector enterprises on economic growth of north-east region of the country	
Przemysław Noetzel	21
Wnioski dla urzędów regulacyjnych rynku finansowego płynące z kryzysu lat 2008-2009 Conclusions for financial market regulators stemming from the crisis of 2008-2009	
Izabela Stalończyk	38
Rola kapitału ludzkiego w podnoszeniu konkurencyjności jednostek samorządu terytorialnego Role of the human capital in the enhancement of the competitiveness of the local government units	

ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE TURYSTYKĄ

Elżbieta Biernacka	53
Nowe możliwości rozwoju turystyki i rekreacji na obszarach poprzemysłowych i zróżnicowanych geologicznie New opportunities of the development of tourism and recreation in postindustrial and geologically differentiated estates	
Eugenia Panfiluk	60
Problemy zrównoważonego rozwoju w turystyce Problems of the sustainable development of tourism	
Marcin Smoleński	73
Rozwój wydarzeń kulturalnych zorientowanych na turystykę The development of tourist cultural events	

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI

Bolesław Budzisz	85
Istota coachingu	
The essence of coaching	
Mikołaj Nielipowicz, Anatoli Gurinowicz	95
Методы классификации объектов административного назначения	
Methods of office premises classification	
Juozas Lakis	105
Education in Conflict Resolution as an Element of Organizational Management	
Wiesław Matwiejczuk, Anna Łaut	118
Zawody przyszłości w regionie podlaskim	
The profession of future in Podlasie region	
Tomasz Matwiejczuk, Anna Tomaszuk	130
Możliwości stosowania sztucznych sieci neuronowych przy doborze motywatorów dla kadry menedżerskiej	
Using artificial neural network to choose motivators for managers	

EKONOMIA SPOŁECZNA I POLITYKA

Wpływ przedsiębiorstw z sektora MSP na rozwój gospodarczy północno-wschodniego regionu kraju

The influence of SME sector enterprisess on economic growth of north-east region of the country

Sławomir Ignatiuk

Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Finansów I Rachunkowości

Abstract

The aim of this study was to analyze factors that influence the development of the north-east of the country with particular emphasis on companies in the SME sector. In the work the stress was laid on that the region is less developed in comparison to other regions of the country. It was found that a large impact on economic development on the region have the companies of small and medium-size because of absorbing a large number of employees. For this reason, to improve the economic situation of the analyzed region business support from the central and local authorities shall be introduced.

Keywords: SME sector, small, medium-size companies, north-east Poland

Wstęp

Coraz częściej podkreśla się szczególną rolę małych i średnich przedsiębiorstw, jaką odgrywają one w gospodarce każdego kraju. W literaturze i praktyce przytacza się wiele argumentów potwierdzających tę opinię. Argumenty te mają, zarówno charakter jakościowy wskazujący na pewne szczególne cechy tej grupy podmiotów gospodarczych, jak i ilościowy, wyrażający się w ich potencjale ekonomicznym. Przede wszystkim małe i średnie przedsiębiorstwa uważane są za stymulatora rozwoju gospodarki, a ich funkcjonowanie stanowi przejaw zdrowej konkurencji oraz odzwierciedla przedsiębiorczość społeczeństwa. Sektor małych i średnich przedsiębiorstw w sposób dynamiczny podchodzi do otoczenia zewnętrznego, gdyż jest w stanie szybko reagować na powstające i zmieniające się potrzeby kon-

sumentów. Z łatwością zostaje wykreowana nowa wartość dla potencjalnych nabywców. Małe i średnie przedsiębiorstwa najczęściej świadomie poszukują okazji rynkowych, które w mniemaniu dużych przedsiębiorstw są niszami rynkowymi, a z których to duże firmy świadomie rezygnują, uważając działanie w określonych segmentach za nieopłacalne. Małe i średnie przedsiębiorstwa, podobnie jak duże, w codziennej działalności napotykają różne problemy i bariery, które nie pozwalają im w pełni rozwinąć się. Zwykło się mówić, że mała firma nie jest miniaturą dużej. W związku z tym, nie da się na potrzeby małego i średniego przedsiębiorstwa korzystać z tych metod, technik, koncepcji, stylów zarządzania, sposobów prowadzenia biznesu, które sprawdziły się w dużych, bądź zostały opracowane na potrzeby dużego przedsiębiorstwa.

W okresie ubiegłego wieku w gospodarce światowej coraz bardziej zaczęto doceniać znaczenie wpływu małych i średnich przedsiębiorstw na gospodarkę. Do lat 70-tych XX wieku, wśród wielu ekonomistów, dominowało przekonanie, iż sektor MSP nie powinien odgrywać znaczącej roli. Ich znaczenie zaczęto doceniać dopiero w II połowie tegoż dziesięciolecia, kiedy to w rozwiniętych krajach kapitalistycznych zauważono znaczenie tego typu podmiotów dla rozwoju gospodarki. Zapoczątkowało to proces dynamicznego rozwoju sektora MSP¹.

Proces kształtowania się sektora MSP przebiega różnie w różnych krajach. Jego specyfika zależy od osiągniętego przez państwo rozwoju gospodarczego oraz ustroju społeczno - politycznego. Nawet w krajach o podobnym poziomie gospodarki rola małych i średnich przedsiębiorstw jest inna, a stopień rozwoju zróżnicowany. Związane jest to z odmienną polityką promocji i wspierania tego sektora przez państwo, różną kulturą przedsiębiorczości i kulturą społeczeństwa, tradycjami, religią, stosunkiem społeczeństwa do inicjowania i prowadzenia działalności gospodarczej.

W literaturze z pojęciem małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) można było się zetknąć już w połowie ubiegłego wieku. Podkreślić należy, że do chwili obecnej pojęcie to nie zostało jednoznacznie zdefiniowane. W chwili obecnej, zarówno w literaturze przedmiotu, jak też i w praktyce gospodarczej możemy się zetknąć z wieloma pojęciami i definicjami określającymi tę grupę podmiotów gospodarczych.

¹ Maksimczuk A., Sidorowicz L., 2009. *Zarys sytuacji finansowej MSP w Polsce w latach 1999 – 2007*. (w:) J. Sikorski, I. Przychocka (red.). *Finansowanie rozwoju MSP*. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009, s. 34 – 35.

1. Funkcjonowanie i stan przedsiębiorstw z sektora MSP w Polsce

W celu ujednoczenia klasyfikacji tego typu przedsiębiorstw w dniu 3 kwietnia 1996 roku w trakcie obrad Komisja Europejska wydała rekomendację w sprawie definiowania małych i średnich przedsiębiorstw przez kraje członkowskie. Nie miała ona jednak mocy wiążącej dla swoich adresatów, lecz powinna być wprowadzona do systemów prawnych. Zgodnie z zaleceniami tej rekomendacji, na całym obszarze gospodarczym Unii terminy mikro, małe i średnie przedsiębiorstwo powinny być określane tak samo. Rekomendowano, aby w regulacjach poszczególnych krajów członkowskich, pod pojęciem małe przedsiębiorstwo, określano takie, które zatrudnia mniej niż 50 pracowników, które osiągają przychody netto mniejsze niż 7 mln euro lub ich suma bilansowa jest mniejsza niż 5 mln euro. Zalecono też, by zostały w tej grupie wyróżnione te mikroprzedsiębiorstwa, zatrudniające mniej niż 10 pracowników².

W dniu 1 stycznia 2005 r. weszła w życie nowa rekomendacja Komisji Europejskiej z 6 maja 2003 r., która zmodyfikowała zawarte w rekomendacji z 1996 roku pojęcia małego i średniego przedsiębiorstwa poprzez wprowadzenie definicji tzw. mikroprzedsiębiorstw, czyli przedsiębiorstw zatrudniających średniorocznie mniej niż 10 osób, przy założeniu, że roczny obrót takiej firmy nie przekracza 2 mln euro. Głównym powodem wprowadzenia nowej rekomendacji była potrzeba zwiększenia kręgu przedsiębiorców, mogących skorzystać z unijnej pomocy publicznej³. Od 1 stycznia 2005 roku w polskiej ustawie z dnia 2 lipca 2004 o swobodzie działalności gospodarczej⁴ została zawarta definicja MSP, która zgodnie z Rekomendacją Komisji Europejskiej wyróżnia trzy kategorie przedsiębiorstw. W niniejszym artykule analizy powyższych definicji, należy stwierdzić, iż pod pojęciem małego i średniego przedsiębiorstwa, należy rozumieć takie firmy, które⁵:

- dysponują relatywnie niewielkim kapitałem,
- zatrudniają niewielką liczbę pracowników,
- mają mały udział w rynku,
- najczęściej ich właścicielem jest osoba zarządzająca (lub grupa osób), co eliminuje rozbudowane struktury administracyjno-biurokratyczne,
- są finansowo i prawnie niezależne od innych podmiotów gospodarczych.

² Kaliszuk A., Tarnawa A., 2004. *Programy wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Funduszu Wsparcia, Warszawa, s. 7-8.

³ Patrz art. 2 Zalecenia Komisji 2003/361/WE z dnia 6 maja 2003 r.

⁴ Patrz art. 104 – 10 Ustawa z dnia 2 lipca 2004 o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. 2004 nr 173 poz. 1807)

⁵ Krajewski K., 2004. *Funkcjonowanie MSP w warunkach gospodarki rynkowej i ich możliwości rozwojowe*. Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa, s. 7.

Z przedstawionych informacji wynika, że pod pojęciem MSP rozumie się przedsiębiorstwa, które spełniają określone kryteria. Oparte są one na założeniu, że pewne cechy są charakterystyczne tylko małym i średnim firmom. Niemniej jednak ze względu na niejednoznaczność wymienionych cech opisujących wielkość przedsiębiorstwa, przyjęte zostało w praktyce, iż do celu zdefiniowania przedsiębiorstw najczęściej używane są kryteria ilościowe, tj. przeciętna liczba zatrudnionych, średnia wielkość przychodu i wartość majątku trwałego.

Jednostki zatrudniające do 250 osób to większość wszystkich podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w urzędowym rejestrze podmiotów gospodarki narodowej REGON. W Polsce w 2009 roku podmioty takie stanowiły 99,9% podmiotów zarejestrowanych w rejestrze ogólnej liczby przedsiębiorstw. W tym samym roku liczba przedsiębiorstw zarejestrowanych w rejestrze REGON wyniosła 3 880 254, co oznacza wzrost o 0,3% w porównaniu z 2008 r. Struktura przedsiębiorstw według poszczególnych grup wielkości przedstawiała się następująco: mikroprzedsiębiorstwa – 3.672.900 (94,7% wszystkich zarejestrowanych przedsiębiorstw), małe firmy – 170 200 (4,4%), średnie – 31 600 (0,8%) i duże – 5 554 (0,1%)⁶. Analizując strukturę przedsiębiorstw, wyraźnie rysuje się dominacja firm mikro. Liczba podmiotów zarejestrowanych w REGON nie odzwierciedla rzeczywiście działających przedsiębiorstw w danym roku – część podmiotów ma przykładowo zawieszoną działalność lub ulega likwidacji.

Charakterystykę liczby działających przedsiębiorstw z sektora MSP w latach 2004 – 2008 przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Liczba przedsiębiorstw zarejestrowanych w REGON w Polsce w latach 2004 – 2009 z uwzględnieniem sektora MSP

Przedsiębiorstwa	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Ogółem	3 670 957	3 718 506	3 738 737	3 794 471	3 868 060	3 880 254
Sektor MSP, w tym:						
Mikro	3 665 200	3 713 000	3 733 300	3 789 000	3 862 500	3 874 700
Małe	3 486 000	3 528 200	3 548 700	3 599 300	3 666 500	3 672 900
Średnie	149 200	154 600	154 400	159 400	164 800	170 200
Duże	30 000	30 200	30 200	30 300	31 200	31 600
	5 757	5 506	5 437	5 471	5560	5 554

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008 – 2009, Wydawnictwo Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.

⁶ Wilmańska A. (pod kierunkiem), 2010. *Raport o stanie sektora MSP w Polsce w latach 2008-2009*. PARP, Warszawa, s. 31

Charakterystykę liczby aktywnie działających przedsiębiorstw z sektora MSP w latach 2004 – 2008 przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Liczba przedsiębiorstw aktywnych w Polsce w latach 2004 – 2008 z uwzględnieniem sektora MSP

Przedsiębiorstwa	2004	2005	2006	2007	2008
Ogółem	1 714 983	1 676 775	1 714 915	1 777 076	1 862 462
Sektor MSP, w tym:	1 712 229	1 673 940	1 711 934	1 773 830	1 859 210
Mikro	1 653 856	1 615 167	1 652 998	1 713 194	1 787 909
Małe	42 370	44 519	44 228	45 184	54 974
Średnie	14 003	24 254	14 708	15 452	16 327

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008 – 2009, Wydawnictwo Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.

Na podstawie przedstawionych w tabeli 1 i 2 danych można stwierdzić, iż w analizowanym okresie, pomimo nieznacznych wahań, widoczna jest tendencja wzrostowa we wszystkich kategoriach. W przypadku ogólnej liczby przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku ich liczba wzrosła z poziomu 1 714 983 w 2004 roku⁷ do poziomu 1 862 462 w 2008 roku⁸, tj. nastąpił wzrost o 8,6%. W tym samym okresie ogólna liczba aktywnych przedsiębiorstw z sektora MSP wzrosła z poziomu 1 712 229 w 2004 roku do 1 859 210 w 2008 roku, tj. nastąpił wzrost o 108,6%. Natomiast wzrost w poszczególnych kategoriach MSP wynosił odpowiednio:

- przedsiębiorstwa mikro – z poziomu 1 653 856 w 2004 roku do poziomu 1 787 909 w 2008 roku, tj. nastąpił wzrost o 8,1%,
- przedsiębiorstwa małe – z poziomu 42 370 w 2004 roku do poziomu 54 974 w 2008 roku, tj. wzrost o 29,8%,
- przedsiębiorstwa duże – z poziomu 14 003 w 2004 roku do poziomu 16 327 w 2008 roku, wzrost o 16,6%.

⁷ Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2004 – 2005, Wydawnictwo Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2006, s. 26.

⁸ Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008 – 2009, Wydawnictwo Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 32.

2. Rola Małych i Średnich Przedsiębiorstw w rozwoju regionu

Podstawowymi składnikami budującymi region są: terytorium regionu oraz zbiorowość ludzi zamieszkująca dany obszar. Możemy mówić o regionie na przykład w ujęciu terytorialnym i formalnym. Region jest to umownie wyznaczony obszar, względnie jednorodny, odróżniający się od terenów sąsiednich cechami naturalnymi bądź stworzonym pod pryzmatem potrzeb ekonomicznych, społecznych lub administracyjnych. Region można również rozumieć tak jak definiuje go Zgromadzenie Regionów Europy, czyli jest to jednostka polityczno-terytorialno-administracyjna usytuowana bezpośrednio po centralnej władzy państwowej, wyposażona w wybierane lub mianowane przedstawicielstwo polityczne, zabezpieczone istnieniem rady regionalnej, ukonstytuowanej przez niższe podległe jej jednostki terytorialne. Wobec powyższego, region staje się w warunkach integracji i globalizacji coraz ważniejszym dla społeczności lokalnych i regionalnych dobrem publicznym. Region może przyciągać lub zniechęcać inwestorów w zależności od atrakcyjności i konkurencyjności jego przestrzeni gospodarczej, społecznej i środowiska naturalnego. Szansa regionu tkwi w możliwościach zapewnienia potencjalnym inwestorom wysoko kwalifikowanej siły roboczej, sprawnego zaplecza naukowo-badawczego, nowoczesnej infrastruktury komunikacyjnej, rozbudowanej sieci instytucji wspierania przedsiębiorczości oraz przyjaznych procedur urzędniczo-administracyjnych, czyli stworzenie dobrego klimatu inwestycyjnego.

Regionem tym jest obszarze północno-wschodniej Polski, wśród dużych kompleksów leśnych i jezior jest uznawany za najczystszy obszar w skali krajowej. Lokalizacja stanowi jego podstawowy atut w procesie rozwoju m.in. szeroko pojętej turystyki i rekreacji. Obszar ten jest unikatowy nie tylko w skali krajowej, ale i europejskiej, o czym świadczy określenie tego regionu „Zielonymi Płucami Polski”. Bogactwo i unikatowość tutejszej fauny i flory, słabe zaludnienie, brak uciążliwych zakładów przemysłowych, duży udział użytków zielonych to czynniki, które wpływają na wysoką jakość ekologiczną zasobów tego obszaru. Przyrodnicze atuty mogą istotnie przyczynić się do powstania na tym obszarze wielu miejsc pracy zwłaszcza w sektorze obsługującym ruch turystyczny, szczególnie poprzez tworzenie małych przedsiębiorstw gastronomicznych, pensjonatów czy gospodarstw agroturystycznych.

Na północnym-wschodzie województwo podlaskie graniczy z Litwą (długość granicy ok. 100 km), a na wschodzie z Białorusią (ok. 250 km). Region stanowi wewnętrzną (z Litwą) i zewnętrzną (z Białorusią) granicę Unii Europejskiej.

Największym miastem i jednocześnie stolicą województwa jest liczący ponad 291,7 tys. mieszkańców Białystok. Pełni on rolę gospodarczego

i naukowo-kulturalnego centrum północno-wschodniej Polski. Spośród pozostałych miast, tylko Suwałki i Łomża liczą powyżej 65 tys. Augustów, Bielsk Podlaski, Grajewo, Hajnówkę, Zambrów i Sokółkę zamieszkuje ludność w przedziale od 20 tys. do 30 tys. mieszkańców. Pozostałe ośrodki to miasta małe - do 15 tys. mieszkańców. Wiejska sieć osadnicza charakteryzuje się dużym rozdrobnieniem; średnio na jedną miejscowość wiejską przypada ok. 133 mieszkańców (w kraju 259).

Analizowany region utożsamiany jest, przede wszystkim, z prowadzeniem działalności związanej z rolnictwem. Wydaje się to być dużym uogólnieniem z uwagi na fakt panujących w tym regionie specyficznych warunków przyrodniczych, m.in.: krótkiego okresu wegetacji roślin, zróżnicowania gleb, co sprawia, że koszty produkcji rolniczej są znacznie wyższe, a dochodowość mniejsza niż w innych polskich regionach. Rolnictwo w regionie głównie związane jest z produkcją i przetwarzaniem na skalę rynkową zbóż, ziemniaków, a także hodowli drobiu, trzody chlewnej, bydła, koni i w niewielkim stopniu owiec. Unikalne walory przyrodnicze, nie kolidują, z rozwojem na terenie regionu działalności o charakterze produkcyjnym oraz działalności związanej z szeroko zakrojonymi usługami rynkowymi. Główne działy gospodarki to: produkcja zdrowej żywności, mleka, napojów alkoholowych, przemysł drzewny, proekologiczna gospodarka leśna, ekoturystyka, maszyn i urządzeń. Rozwój gospodarki lokalnej jest procesem złożonym, w którym władze samorządowe, przy zaangażowaniu np. partnerów zewnętrznych, stymulują rozwój gospodarczy danej jednostki terytorialnej. Możliwości gospodarczego rozwoju tkwią przede wszystkim w:

- zasobach naturalnych regionu;
- niewykorzystanym kapitale ludzkim;
- potencjale sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Stan gospodarki regionalnej i uwarunkowań makroekonomicznych działalności sektora małych i średnich przedsiębiorstw w regionie można określić na podstawie danych statystycznych Głównego Urzędu Statystycznego i badań prowadzonych przez szereg instytucji zajmujących się diagnozowaniem i prognozowaniem zjawisk zachodzących w sferze społeczno-gospodarczej. Zakres informacji, które mogą posłużyć do analizy czynników wpływających na zmiany w gospodarce tj. na jej rozwój, charakter, strukturę, jest bardzo szeroki. Wyniki badań społecznych i ekonomicznych ujmują, zarówno syntetyczne wskaźniki w ramach szacunków rachunków narodowych, jak i dane dotyczące wielkości oraz dynamiki przemy-

słowej, budowlanej, rolniczej i leśnej, wielu dziedzin usług rynkowych i nierynkowych, infrastruktury społecznej i komunalnej, wyników finansowych podmiotów, działalności inwestycyjnej, badawczej itp. Rezultat działalności wszystkich podmiotów gospodarki narodowej określa produkt krajowy brutto (PKB).

Województwo podlaskie wytwarza 2,3 proc. polskiego PKB. Przemysł skupia 3,1 proc. krajowego zatrudnienia i dostarcza 1,7 proc. ogólnej wartości produkcji sprzedanej przemysłu. Główne gałęzie przemysłu województwa podlaskiego to sektor maszynowy (maszyny rolnicze), tekstylny, drzewny oraz rolno-spożywczy, w tym przetwórstwo mleka (produkcja masła oraz innych tłuszczów otrzymywanych z mleka stanowi 21,3 proc. produkcji krajowej) i tytoniu (w podlaskim produkuje się 13,4 proc. papierosów w kraju) oraz produkcja wódki i piwa. W województwie dominują przedsiębiorstwa zatrudniające do 9 pracowników, czyli mikroprzedsiębiorstwa. W 2008 roku stanowiły one ponad 94% ogółu jednostek. Większość z nich zajmowała się handlem i naprawami, obsługą nieruchomości i firm oraz budownictwem. Podmioty małe, czyli zatrudniające od 10 do 49 osób stanowiły 4,7% ogółu jednostek, a ich domeną była działalność, przede wszystkim, związana z edukacją, handlem i naprawami. Udział podmiotów średnich zamykał się w liczbie 0,9%. Podmioty średnie zajmowały się głównie działalnością edukacyjną. Największymi pracodawcami województwa podlaskiego są: Polmos Białystok (należy do CEDC), Browar Dojlidy (SAB Miller), Pfeleiderer Grajewo S.A., British American Tobacco w Augustowie, Pilkington. Fabryka dywanów Agnella, Spółdzielnia Mleczarskie: Mlekoop, Mleko 200 Pielnica, województwo podlaskie w systemie REGON znajdowało się ponad 91 tys. przedsiębiorstw z sektora MSP. Zdecydowaną większość stanowiły przedsiębiorstwa mikro (ok. 95%). Firmy z regionu stanowiły nieco ponad 2% wszystkich firm zarejestrowanych w kraju. Taki wynik plasuje region na końcu rankingu wszystkich województw. Udziały poszczególnych grup wielkości firm w całkowitej liczbie przedsiębiorstw w kraju w danych grupach wielkości, utrzymują się na również na poziomie ok. 2–2,5%⁹.

Biorąc pod uwagę nasycenie podmiotami gospodarczymi mierzone wskaźnikiem liczby wszystkich jednostek gospodarczych na 1000 mieszkańców, woj. podlaskie osiąga wskaźnik zaledwie na poziomie 78,2, przy średniej krajowej 90,7. Generalnie woj. podlaskie na tle kraju, jak i innych województw, charakteryzuje się niskim poziomem przedsiębiorczości. Decydują o tym m.in. takie czynniki, jak: niska zamożność, warunki infrastrukturalne, a zwłaszcza transportowe regionu, małe zainteresowanie regionem przez inwestorów zewnętrznych.

⁹ Wilmańska A. (pod kierunkiem), 2010. *Raport o stanie sektora MSP w Polsce w latach 2008-2009*. PARP, Warszawa, s. 112.

Tabela 3. Podmioty zarejestrowane w REGON w 2009 roku

Podlaskie	Ogółem	0	0-9	10-49	50-249	>249
Liczba przedsiębiorstw	91 204	8 320	86 532	3 782	756	134
Udział regionu w Polsce (%)	2,35	2,51	2,36	2,22	2,39	2,42
Liczba przedsiębiorstw zlikwidowanych	9566	328	9471	78	12	5
Zlikwidowane – udział w Polsce (%)	2,49	3,22	2,51	1,65	1,96	2,75
Liczba przedsiębiorstw nowo powstałych	9 589	354	9 523	60	5	1
Nowo powstałe – udział w Polsce (%)	2,38	2,18	2,4	1,23	1,31	1,89

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Województwo podlaskie zajmuje, podobnie jak w latach poprzednich, dość niską pozycję wśród regionów pod względem podstawowych wskaźników obrazujących poziom przedsiębiorczości. W 2009 r. na 1000 mieszkańców przypadało nieco ponad 76 MSP zarejestrowanych w REGON, co dało regionowi 14 miejsce w rankingu województw. W przypadku nowo powstałych firm na 1000 mieszkańców, region zajął odległe miejsce 15, a firm z kapitałem zagranicznym na 1000 mieszkańców – 14 miejsce. Natomiast pod względem liczby przedsiębiorstw zlikwidowanych w tym roku Podlasie zajęło czwartą pozycję w kraju z wartością wskaźnika na poziomie 8 przedsiębiorstw zlikwidowanych na 1000 mieszkańców¹⁰.

Tabela 4. Liczba MSP zarejestrowanych w REGON do liczby mieszkańców

Podlaskie	Ilość firm na 1000 mieszkańców	Miejsce w Polsce
MSP ogółem	76,66	14
MSP nowo powstałe	8,06	15
MSP zlikwidowane	8,04	4
MSP z kapitałem zagraniczny	0,55	14

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Ze względu na duże znaczenie przemysłu w gospodarce, jak i zatrudnieniu w woj. podlaskim, wydaje się za istotne prześledzenie struktury branżowej przemysłu i jej zmian, tak aby zidentyfikować rosnące, jak i schyłkowe branże.

W strukturze działowej przemysłu największy udział stanowi: przemysł spożywczy (28,3% w zatrudnieniu i 48,1% w produkcji), maszynowy (8,3% w zatrud-

¹⁰ Tamże, s. 112.

nieniu, 3,8% w produkcji), drzewny (9,8% w zatrudnieniu i 10,9% w produkcji, meblowy (8,2% w zatrudnieniu, 3,9% w produkcji), lekki (włókiennictwo, przemysł odzieżowy i skórzany) – 9,6% w zatrudnieniu i 4,2% w produkcji).

Nakłady inwestycyjne przedsiębiorstw w regionie w roku 2008 wyniosły niecałe 3 mld zł, z czego na mikroprzedsiębiorstwa przypadło ok. 600 mln zł, na małe firmy jedynie ok. 300 mln zł, na firmy średnie ok. 800 mln zł oraz na duże przedsiębiorstwa ponad 1 mld zł. W stosunku do roku 2007 r. istotnie wzrósł udział nakładów firm mikro (z 15% do ok. 20%), a z drugiej strony spadł udział nakładów wśród średnich firm (z 34% do 28%)¹¹.

Tabela 5. Ilość MSP zarejestrowanych w REGON do liczby mieszkańców

Podlaskie	Ogółem	0-9	10-49	50-249	>249
Nakłady w tys. zł	2 815 021	558 857	319 165	804 381	1 132 618
Udział w nakładach przedsiębiorstw regionu (%)	100,00	19,85	11,34	28,57	40,23

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Podlaskie charakteryzuje się jednym z najniższych poziomów rozwoju gospodarczego. Udział sektora przemysłu, budownictwa, usług rynkowych w tworzeniu PKB należy do jednych z najniższych w kraju. W 2005 roku wartość wytworzonego PKB wynosiła 22 900 mln zł, co stanowiło 2,3% PKB dla Polski. Średnia wartość PKB na osobę w 2005 roku w regionie wynosiła 19 100 zł, co stanowiło około 74% średniej krajowej. Niski jest również udział regionu w wartości dodanej brutto, który osiąga 2,4% (15 lokata w Polsce).

Podlaskie charakteryzuje się jednym z najniższych udziałów sektora przemysłu w wartości dodanej brutto – 19,7%. (w kraju 23,6%). Wartość produkcji sprzedanej przemysłu w przeliczeniu na jednego mieszkańca ustawia je na 15 miejscu w Polsce. W zakresie wysokości ponoszonych nakładów inwestycyjnych (z tendencją spadkową) oraz wielkości nakładów na działalność innowacyjną i badawczo rozwojową, województwo podlaskie znajduje się również na ostatnim miejscu, co w znacznym stopniu ogranicza konkurencyjność przedsiębiorstw. Przychody rynkowe przedsiębiorstwa w regionie podlaskim wyniosły ponad 1,2 mln zł. Stanowiło to niecałe 70% średniej krajowej. Małe przedsiębiorstwa osiągnęły poziom 91% średniej dla przychodów tej grupy firm. W porównaniu z 2007 rokiem struktura przychodów w regionie zmieniła się w mikroprzedsię-

¹¹ Wilmańska A. (pod kierunkiem), 2010. *Raport o stanie sektora MSP w Polsce w latach 2008-2009*. PARP, Warszawa, s. 113.

biorstwach (spadek z 27%), małych i dużych przedsiębiorstwach (wzrost o niemal 2 p.p.). Największą wartość przychodów w przeliczeniu na jeden podmiot osiągały przedsiębiorstwa duże, a najmniejszą mikroprzedsiębiorstwa. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto stanowiło niecałe 83% średniej krajowej i wyniosło 2 481 zł. Największe różnice w odniesieniu do średniej krajowej poszczególnych grup wielkości można było zauważyć w przypadku przedsiębiorstw dużych, a najmniejsze w przedsiębiorstwach mikro¹².

Tabela 6. Struktura przedsiębiorstw wg. zatrudnienia

Podlaskie	Ogółem	0-9	10-49	50-249	>249
Liczba aktywnych przedsiębiorstw	47 732	45 934	1 364	376	58
Udział regionu w Polsce (%)	2,56	2,57	2,48	2,3	1,78
Struktura pracujących	189 857,0	87 334,2	30 377,1	37 971,4	34 174,3
Przychody na 1 podmiot w mln zł	1,21	0,33	7,62	36,59	312,98
Przeciętne wynagrodzenie miesięczne brutto w zł	2481	1575	1912	2709	3183
Inwestycje na przedsiębiorstwo w tys. zł	55,78	13,15	340,02	2 016,9	14 417,57
Inwestycje na pracującego w przedsiębiorstwach w tys. zł	14,02	6,96	15,57	19,51	24,31

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Inwestycje na przedsiębiorstwo przeprowadzone w 2008 r. w województwie podlaskim wyniosły ok. 56 tys. zł i stanowiły jedynie 64% średniej krajowej dla tego wskaźnika. Dla sektora MSP odnotowano relatywnie dobre wyniki, ponieważ inwestycje na przedsiębiorstwo mikro aż o 15% przewyższały średnią krajową, w przypadku przedsiębiorstw małych i średnich inwestycje na przedsiębiorstwo stanowiły odpowiednio 98% i 94% średniej krajowej dla tych grup. Na niską wartość wskaźnika dla wszystkich firm w regionie (w stosunku do średniej krajowej) miały wpływ bardzo niskie nakłady na przedsiębiorstwo duże – zaledwie 54% średniej krajowej.

¹² Wilmańska A. (pod kierunkiem), 2010. *Raport o stanie sektora MSP w Polsce w latach 2008-2009*. PARP, Warszawa, s. 115.

Zakończenie

Podlasie cechuje relatywnie mało zróżnicowaną strukturą gospodarczą. W porównaniu z wielkościami przeciętnymi dla kraju, sektorowo-działowa struktura woj. podlaskiego cechuje się:

- bardzo wysokim udziałem zatrudnionych w rolnictwie, osiągając poziom 47,5%; przy średniej w kraju 29,5%;
- jednym z najniższych udziałów w kraju zatrudnionych w sektorze II, zwłaszcza w przemyśle (11,4% przy średniej krajowej 16,4%);
- relatywnie niskim udziałem zatrudnionych w sektorze usługowym (36,8% przy średniej dla kraju 46,3%);
- a także najniższym niemalże w kraju udziałem usług rynkowych w całości zatrudnienia (22,6% wobec 31,0% w kraju).

Cechą charakterystyczną struktury gospodarczej Podlasia jest dominacja produkcji rolniczej. Wysoki wskaźnik zatrudnienia w rolnictwie przekłada się „pozornie” na stosunkowo niskie bezrobocie w woj. podlaskim. W końcu października 2004 r. bez pracy pozostawało 15,6% osób aktywnych zawodowo. Dla porównania, wielkość bezrobocia w całym kraju w tym czasie wynosiła 18,7%. punktu widzenia kreowania rozwoju w regionie, ważką rolę odgrywa przemysł. Z analizy, zarówno struktury produkcji przemysłowej, jak i liczby podmiotów funkcjonujących w poszczególnych gałęziach przemysłu wynika, iż największy udział przypada na przemysł spożywczy, drzewny, lekki oraz maszynowy. Przy czym w ostatnich kilku latach dość wysoką dynamikę wzrostu produkcji wykazywały inne gałęzie przemysłu, a mianowicie:

- produkcja pozostałego sprzętu transportowego (np. produkcja jachtów, łodzi),
- produkcja instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych,
- produkcja maszyn i aparatury elektrycznej,
- produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych, z pozostałych surowców niemetalicznych.

W woj. podlaskim jest też dość dobrze wykształcony kompleks gospodarki żywnościowej, zapewniający wysoki udział w produkcji krajowej, m.in. masła (23,2%), piwa (4,4%), papierosów (9,9%), wędlin (6,3%), wędlin mięsnych (5,2%), mleka (19,6%), serów i twarogów (16,1%).

W sektorze spożywczym województwa podlaskiego, najbardziej rozwinięty jest przemysł mleczarski – bardzo mocno związany z rolnictwem i hodowlą zwierząt - zdominowany przez duże firmy z dobrym poziomem technologii. Pomędzy tymi dużymi firmami (głównie z polskim kapitałem) i rolnikami istnieje dobra współpraca.

W regionie istnieje ponad 700 jednostek zajmujących się przetwórstwem rolno-spożywczym i niemal wszystkie należą do sektora prywatnego. Wytwarzają produkty mięsne, drobiowe, owocowo-warzywne, zbożowe oraz alkohol i piwo.

Funkcjonujące w województwie przedsiębiorstwa przemysłu drzewnego są w stanie nasycić nie tylko rynek lokalny. Produkuje się tutaj m.in. parkiety, meble, stolarkę okienną i drzwiową, elementy konstrukcji domów oraz sklejkę, która trafia również do Europy.

Przemysł drzewny oparty jest na rodzimych surowcach rozległych obszarów leśnych województwa.

Zarówno przemysł spożywczy, jak i drzewny są to przemysły pracochłonne, które oparte są o wewnętrzną bazę surowcową, dlatego też ich rozwój/regres istotnie kształtuje sytuację na regionalnym rynku pracy.

Do przemysłów wzrostowych w regionie należy też przemysł meblowy, w którym poziom zatrudnionych, pomimo dekonunktury w gospodarce, utrzymywał się na relatywnie wysokim poziomie i wykazywał nawet tendencję rosnącą (od 2,9 tys. osób w 1998 r. do 3,9 w III kw. 2004r.).

Analizując kierunki rozwoju przemysłu w woj. Podlaskim, należy również podkreślić znaczenie, można by rzec, „wschodzących” przemysłów, których znaczenie, zarówno w gospodarce, jak i zatrudnieniu systematycznie rośnie.

Z powyższych względów dla tego sektora przypisywana jest coraz większa rola w procesie rozwoju gospodarczego. Natomiast, ze względu na lokalny charakter małych i średnich przedsiębiorstw, widoczna jest ścisła zależność między ich rozwojem a rozwojem regionalnym, ze względu na fakt, iż przedsiębiorcy poprzez zaangażowanie w znacznym stopniu swojego kapitału w swoje firmy funkcjonujące na ogół w miejscu zamieszkania, starają się wykorzystywać miejscowe zasoby, a miejscowy rynek jest dla nich głównym miejscem działania. Tak ukształtowany rozwój sektora w dość istotny sposób wpływa na wyrównywanie regionalnych dysproporcji, przyczynia się do poprawy warunków życia społeczności lokalnych, tworzenia nowych miejsc pracy. Ogólnie rzecz ujmując, w dość istotny sposób przyczynia się do poprawy ekonomiki regionu¹³.

Na podstawie wyżej przedstawionych danych, należy stwierdzić, iż sektor MSP ma dość istotny wpływ na tworzenie PKB. Przez cały analizowany okres widoczne jest utrzymywanie się udziału sektora gospodarczego w tworzeniu PKB, który oscylował na poziomie 70%. W tym okresie udział sektora MSP w wytwarzaniu PKB przez sektor gospodarczy wykazywał nieznaczną tendencję spadkową i spadł z poziomu 48,3% w 2004 roku do 46,9% w 2008 roku. Podobnie, jak

¹³ Strużycki M. (red.), 2004. *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 256.

w przypadku liczby przedsiębiorstw, największy udział w tworzeniu PKB mają mikroprzedsiębiorstwa, które w latach 2004 – 2008 wytwarzały od 30,9 do 29,8% ogólnej kwoty PKB wytwarzane przez sektor MSP. Natomiast udział małych i średnich przedsiębiorstw kształtował się w tym okresie na poziomie poniżej 10%.

Istotną zaletą MŚP jest wykorzystanie przez nie lokalnych surowców i pracowników rekrutowanych na miejscu, co czyni je efektywnym narzędziem zmniejszenia bezrobocia w mniejszych ośrodkach miejskich i na prowincji. Brak uprzemysłowienia na tych terenach powoduje wysoki wskaźnik bezrobocia, a więc małe przedsiębiorstwa mogą być elementem walki z bezrobociem oraz równoważnikiem rozwoju gospodarczego państwa.

Piśmiennictwo

1. Kaliszuk A., Tarnawa A., 2004. *Programy wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Funduszu Wsparcia, Warszawa 2004.
2. Krajewski K, 2004. *Funkcjonowanie MSP w warunkach gospodarki rynkowej i ich możliwości rozwojowe*. Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa.
3. Maksimczuk A., Sidorowicz L., 2009. *Zarys sytuacji finansowej MSP w Polsce w latach 1999 – 2007*. (w:) J. Sikorski, I. Przychocka (red.), *Finansowanie rozwoju MSP*. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
4. Strużycki M. (red.), 2004. *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
5. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2004 – 2005*. Wydawnictwo Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2006,.
6. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008 – 2009*. Wydawnictwo Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
7. *Rocznik Statystyczny Województwa Podlaskiego*. Urząd Statystyczny w Białymstoku, 2008,2009.
8. Wilmańska A. (pod kierunkiem), 2010. *Raport o stanie sektora MSP w Polsce w latach 2008-2009*. PARP, Warszawa.
9. Żołnierski A (red) 2009. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007 – 2008*. Wydawnictwo Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
10. *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2007 roku*. GUS Warszawa 2008.
11. *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2008 roku*. GUS Warszawa 2009.
12. *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2009 roku*. GUS Warszawa 2010.

Wnioski dla urzędów regulacyjnych rynku finansowego płynące z kryzysu lat 2008-2009

Conclusions for financial market regulators stemming from the crisis of 2008-2009

Przemysław Noetzel

CFA

Abstract

The article presents the genesis of the financial crisis of 2008-2009 and presents some suggestions for changes in the regulatory provisions of the financial system. These amendments relate to such issues as the use of leverage by the banks and its effect on the bank's regulatory capital, granting credits, market organization and corporate governance.

Keywords: financial crisis, credit crunch, mortgage, counterparty risk, prudential regulations, corporate governance, Basel III

Wprowadzenie

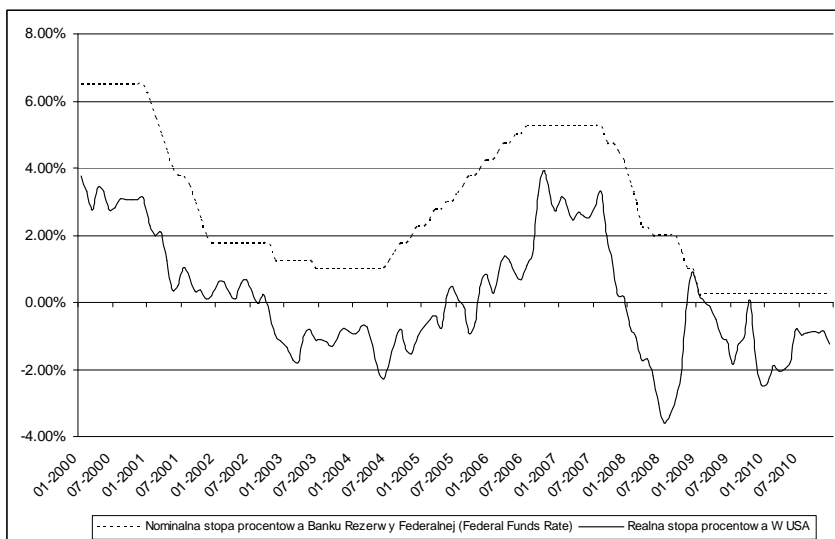
Gospodarka światowa wciąż odczuwa skutki kryzysu finansowego, którego apogeum przypada na lata 2008-2009, a który, z problemu dotyczącego jednej branży, przerodził się w największą recesję gospodarczą od czasu II wojny światowej. Większość krajów rozwiniętych odnotowała spadki produktu krajowego brutto, często w wysokości nienotowanej od lat 30-tych dwudziestego wieku. Chlubnym wyjątkiem była Polska, która mimo niekorzystnej sytuacji gospodarczej największych partnerów zagranicznych, potrafiła zwiększyć wartość PKB o 1,8% względem roku 2008¹. Jednak również dla Polski ważne jest wyciągnięcie właściwych wniosków z wydarzeń ostatnich lat i przekucie ich w działania zapobiegające ich powtórzeniu się w przyszłości.

¹ Według danych GUS.

Powstaje pytanie o genezę sytuacji, która spowodowała upadek wielu instytucji finansowych, chwiejąc całym systemem finansowym i doprowadziła na skraj przepaści całe kraje, uważane do tej pory za oazy dobrobytu, czego przykładem była Islandia.

Bezpośrednią przyczyną problemów banków w roku 2008, które doprowadziły ostatecznie do drastycznego ograniczenia akcji kredytowej określanego jako 'credit crunch', wpędzając w kłopoty inne branże gospodarki i wywołując światową recesję, było załamanie na amerykańskim rynku nieruchomości, obserwowane od roku 2006. Źródłem tego załamania większość obserwatorów dopatruje się, z jednej strony w polityce gabinetu prezydenta Clintona z końca lat 90-tych dwudziestego wieku, forsującej rozwój budownictwa mieszkaniowego i jego dostępność dla niezamożnych warstw społecznych, a z drugiej strony metod walki ze skutkami pęknięcia tzw. bańki internetowej, czyli kryzysu na giełdach w latach 2000-2001. Doprowadziły one do znacznego wzrostu cen nieruchomości w USA powiązanego z niespotykanym nakręceniem akcji kredytowej przez banki (Baily, Litan, Johnson 2008).

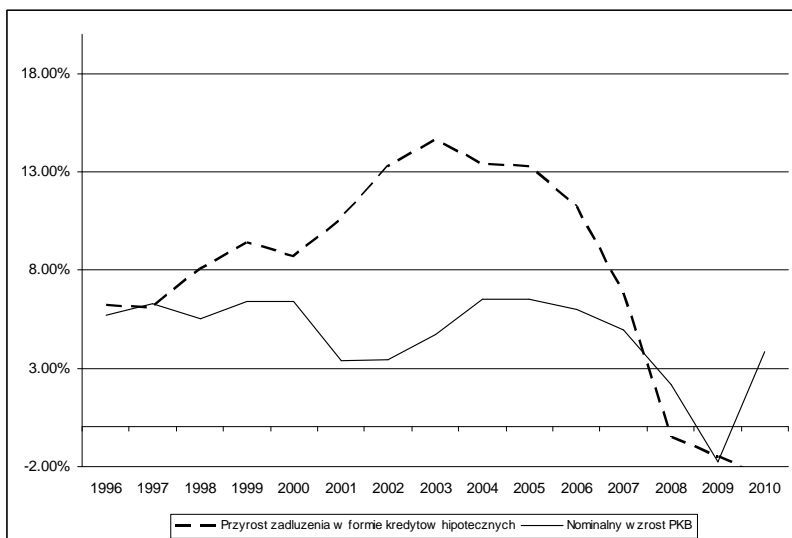
Przepisy wprowadzone przez rząd amerykański w 1998 roku pozwalały na wykorzystanie ulgi podatkowej od wzrostu wartości nieruchomości szerszym warstwom społecznym i w zwiększonej wysokości niż w latach poprzednich. Było to dla wielu zachętą do zakupu nieruchomości w celach spekulacyjnych. Dodatkowo wprowadzono w życie program wspomagania mieszkalnictwa własnościowego finansowany za pośrednictwem agencji hipotecznych Freddie Mac i Fannie Mae (właściwie Federal Home Loan Mortgage Corporation oraz Federal National Mortgage Association). Dwa lata później doszło do załamania kursów na światowych giełdach w wyniku zakończenia hossy internetowej. Rząd amerykański zdecydował się na walkę z zagrożeniem recesją za pomocą drastycznych obniżek stopy procentowej. Pomimo tego, że inflacja w USA była w tym okresie na stosunkowo niskim poziomie, doszło do tego, że realne stopy procentowe osiągnęły wartości ujemne. Prezentuje to rys. 1, porównujący nominalne i realne stopy procentowe w USA w latach 2000-2010:



Źródło: opracowanie własne na podst. http://www.inflationdata.com/inflation/Inflation_Rate/HistoricalInflation.aspx i <http://www.newyorkfed.org/markets/omo/dmm/historical/fedfunds/ff.cfm>

Rys. 1. Porównanie realnych i nominalnych stóp procentowych w Stanach Zjednoczonych w latach 2000-2010

Ten znaczący spadek oprocentowania zadziałał pobudzająco na rynek kredytów i doprowadził do zwiększenia zadłużenia społeczeństwa i podmiotów gospodarczych. W przypadku podmiotów gospodarczych dochodziła tzw. tarcza podatkowa, czyli możliwość klasyfikacji odsetek od spłacanych kredytów jako kosztów uzyskania przychodu. Zwiększanie dźwigni finansowej poprzez wzrost zadłużenia, miało pozwolić na osiągnięcie znaczących zysków, przy założeniu stałego wzrostu wartości aktywów, w które pożyczone środki zainwestowano. Spirala zadłużenia i popytu na rynku amerykańskim doprowadziła do znacznego wzrostu cen aktywów (nieruchomości, surowców, akcji, obligacji i dzieł sztuki). Niezwykle ciekawy efekt widoczny jest na rys. 2, pokazującym kształtowanie się kredytów hipotecznych względem PKB w Stanach Zjednoczonych w latach 1996-2008. Wyraźnie widoczny jest pierwszy wzrost popytu na kredyty po zmianie przepisów podatkowych i programu wspomagania mieszkalnictwa własnościowego w latach 1999-2000, jego załamanie po pęknięciu banku internetowej w roku 2000 oraz ponowny wzrost po obniżeniu stóp procentowych.



Źródło: opracowanie własne na podst. Federal Reserve Flow of Funds Accounts of the United States, March 10, 2011
<http://www.bea.gov/national/nipaweb/TableView.asp?SelectedTable=5&ViewSeries=NO&Java=no&Request3Place=N&3Place=N&FromView=YES&Freq=Year&FirstYear=1995&LastYear=2010&3Place=N&Update=Update&JavaBox=no>

Rys. 2. Zmiana wartości zadłużenia w formie kredytów hipotecznych na tle zmian PKB w Stanach Zjednoczonych w latach 1996-2010

Spadek popytu na kredyty związane z nieruchomościami w roku 2005 był pierwszym sygnałem, że obserwowane w minionych 5 latach niezwykle wzrosty cen nieruchomości osiągnęły swoje apogeum i rynek czeka korekta (Szyszka 2009). Jak silna miała być, niewielu było w stanie przewidzieć. W rzeczywistości trwająca od początku XXI wieku hossa na rynku nieruchomości zakończyła się w drugiej połowie 2006 roku. Ceny zaczęły spadać i w wielu przypadkach okazywało się, że suma kredytu jest wyższa od wartości zabezpieczającej go nieruchomości. Banki zaczęły domagać się dodatkowych zabezpieczeń lub częściowej spłaty kredytu, które to wymagania niewielu klientów było w stanie zrealizować. Zaczęło dochodzić do zaprzestania spłat kredytów, banki przystąpiły do przejmowania nieruchomości i wystawiania ich na licytację, co w obliczu spadku popytu na tym rynku powodowało tylko dalszą obniżkę cen. Sytuacja ta mogłaby spowodować lokalny kryzys finansowy w Stanach Zjednoczonych, gdyby nie sposób, w jaki banki udzielające kredytów hipotecznych refinansowały swoją działalność.

Zgodnie z przepisami ostrożnościowymi obowiązującymi banki, akcja kredytowa musi mieć zabezpieczenie w kapitałach własnych banku. Oznacza to, że bank jest w stanie pożyczyć nie więcej niż pewna określona wielokrotność własnego kapitału. Alternatywą dla pozyskiwania nowego kapitału, przy stałym wzroście akcji kredytowej, została sekurytyzacja kredytów. Tworzenie pakietów kredytów i ich sprzedaż spółkom specjalnego przeznaczenia (SPV) oznaczało, że kredyty te zostawały usunięte z bilansu banku, zmniejszając obciążenie kapitału i pozwalając na dalsze zwiększanie akcji kredytowej. Spółki specjalnego przeznaczenia emitowały zaś obligacje zabezpieczone spłatami z portfela kredytów podlegającego sekurytyzacji (MBS) (Baily, Litan, Johnson 2008). W celu ich wyceny konieczne było sklasyfikowanie każdej obligacji względem wiarygodności kredytowej poprzez agencje ratingowe. Klasyfikacja ta była przeprowadzana szybko i bazując na ograniczonej ilości danych, co leżało w interesie, zarówno klienta (SPV), jak i agencji ratingowej, której przychody uzależnione są od ilości przeprowadzonych klasyfikacji. Obligacje wyceniane na podstawie ratingów były następnie sprzedawane inwestorom krajowym i zagranicznym. Wspomniane już agencje Freddie Mac i Fannie Mae zainwestowały miliardy dolarów w obligacje typu MBS, wykorzystując możliwość refinansowania poniżej stóp rynkowych, wynikającą z posiadanych gwarancji rządowych. Efekty tych inwestycji obrazuje fakt, że od roku 1998 do 2004 suma aktywów obu instytucji wzrosła z około 600 miliardów do 1,8 biliona dolarów. W latach tych nie występowały problemy z obsługą wspomnianych obligacji, powodując równoczesny ponad trzykrotny wzrost aktywów netto, czyli kapitałów własnych, z nieco poniżej 20 do ponad 70 miliardów dolarów. Załamanie rynku w 2008 roku spowodowało, poprzez gwałtowne obniżenie wartości aktywów, spadek sumy aktywów własnych agencji poniżej zera, oznaczając faktyczne bankructwo obu agencji (Steil 2009). Doprowadzenie do sądowego ogłoszenia ich niewypłacalności wiązałoby się z dużym zagrożeniem politycznym dla rządu federalnego (obie instytucje są największymi kredytodawcami na rynku hipotecznym w USA) oraz byłoby kolejnym ciosem dla rynków finansowych, dlatego zdecydowano się na udzielenie pomocy w formie kredytów oraz wykupu akcji. Oznaczało to upaństwowienie obu instytucji (Amended and Restated Senior Preferred Stock Purchase Agreement).

Oprócz wymienionych agencji, wiele banków na całym świecie inwestowało w amerykańskie obligacje hipoteczne. Wysokie ratingi pozostawiały inwestorów w przekonaniu, że stają się posiadaczami relatywnie bezpiecznych papierów wartościowych, zaś poziom złożoności oferowanych produktów utrudniał bądź wręcz uniemożliwiał własną ocenę podejmowanego ryzyka.

W sytuacji zmiany trendu na rynku nieruchomości w USA pojawiły się wątpliwości odnośnie nadmiernie optymistycznej oceny ryzyka kredytowego, wyrażonej w postaci ratingów. Popyt na papiery określane jako subprime, czyli obligacji zabezpieczonych właśnie przepływami pieniężnymi z hipotek udzielonych klientom o niższej wiarygodności kredytowej, załamał się, gdyż ratingi były jedynym czynnikiem wykorzystywanym do ich wyceny. Banki, które do tej pory nie wykazywały tych obligacji jako pozycji bilansowych, kategoryzując je jako aktywa finansowe dostępne do sprzedaży, zostały zmuszone do zreklasyfikowania i tym samym ujęcia ich w bilansie w momencie, kiedy popyt na nie zastygł, powodując konieczność stworzenia ogromnych rezerw wynikających z przepisów regulacyjnych. Banki zostały zmuszone do zdobycia nowych kapitałów w celu kompensacji spadku wartości posiadanych obligacji. Inwestorzy nie byli jednak skory do udostępnienia niezbędnych środków finansowych i żądali bardzo wysokich premii odzwierciedlających ryzyko jakie podejmują. U klientów i kontrahentów dotkniętych banków pojawiły się obawy o ich wypłacalność i w rezultacie transakcje z nimi były wstrzymywane. Spirala problemów nakręcała się sama, aż do momentu upadku banku Lehman Brothers i wielomiesięcznego kryzysu płynności na rynkach finansowych (Szyszka 2009).

Kredyty hipoteczne

W tym miejscu chciałbym zaprezentować kilka propozycji zmian w przepisach regulacyjnych i praktyce bankowej, mogących pomóc w zapobieganiu kryzysom podobnym do opisywanego. Większość propozycji ma charakter uniwersalny i powinna znaleźć zastosowanie we wszystkich krajach zainteresowanych polepszeniem bezpieczeństwa systemu finansowego.

Zacznę jednak od problematyki charakterystycznej dla Stanów Zjednoczonych i będącej bezpośrednią przyczyną minionego kryzysu, czyli sytuacji na rynku kredytów hipotecznych. Pod koniec 2008 r. wartość udzielonych kredytów hipotecznych i pożyczek pod zastaw nieruchomości stanowiła 85 procent wysokości PKB Stanów Zjednoczonych, stanowiąc ogromny skok z poziomu 52 procent w 1995. Wysoki poziom zadłużenia okazał się źródłem zagrożenia nie tylko dla gospodarki USA, ale również dla całej gospodarki światowej. Przekonanie, jakoby każdy Amerykanin powinien mieszkać we własnym domu, zaś konieczność wynajęcia mieszkania jest oznaką nieprawidłowości w funkcjonowaniu rynku lub dyskryminacji przy udzielaniu kredytów, zostało utrwalone w amerykańskiej świadomości politycznej na przestrzeni wielu dziesięcioleci. Doprowadziło to do interwencji

politycznych tak zróżnicowanych, jak prawo do odliczania od dochodu pełnej wysokości odsetek od kredytu hipotecznego, tworzenie agencji wspierających budownictwo mieszkaniowe (czyli opisanych Freddie Mac i Fannie Mae) i wdrożenia w 1977 roku ustawy zwanej Community Reinvestment Act (zmienionej w 1995 r.) czy też w 1992 roku ustawy Federal Housing Enterprises Financial Safety and Soundness Act mających na celu zwiększenie akcji kredytowej skierowanej w szczególności do gospodarstw domowych o niskich dochodach (i z reguły wyższym ryzyku niewypłacalności). Jakkolwiek zaostrzenie regulacji dotyczących udzielania kredytów hipotecznych jest konieczne, nie jest ono krokiem wystarczającym. W sytuacji, kiedy Fannie Mae i Freddie Mac, aktualnie pod kontrolą rządu, mają większe znaczenie dla rynku mieszkaniowego niż kiedykolwiek, dalsze ukierunkowywanie ich działalności na rodziny o niskich dochodach oraz strukturalnie słabe regiony praktycznie gwarantuje powrót do sytuacji z przed kryzysu, kiedy udzielanie i zaciąganie pożyczek cechowała wysoka nieostrożność.

Zrewidowaniu poddane powinno zostać zdecydowanie negatywne nastawienie polityki rządu wobec najmu nieruchomości przez gospodarstwa domowe. Wprowadzenie w życie idei taniego mieszkania jest z pewnością ważnym celem politycznym, jednakże zachęcanie ludzi do nadmiernego powiększania swojego zadłużenia może mieć bardzo niebezpieczne skutki nie tylko dla dłużników, lecz również dla ich rodaków zmuszonych przynajmniej częściowo dług ten spłacić. Pierwszym krokiem, jaki należałoby podjąć, jest wprowadzenie limitów finansowania zakupu nieruchomości do 90% wartości kredytowanego obiektu. Pomoc rządowa dla rodzin o niskich dochodach musi być udzielana w formie przejrzystych, oficjalnych programów rządowych mających swoje miejsce w budżecie. Niedopuszczalną jest próba „korumpowania” rynków kredytowych, w formie niewypowiedzianej obietnicy wykupienie ich długu przez państwo, jak w przypadku ostatniego kryzysu. Odnośnie możliwości odliczania odsetek kredytu od dochodu, nie ma ona praktycznie wpływu na decyzje rodzin o niskich dochodach, które podatku płacą niewiele bądź wcale. Ulga ta zachęca jedynie osoby o wysokich dochodach do spekulacji na rynku nieruchomości, względnie do zakupu coraz droższych posesji. Drastyczne ograniczenie wysokości dopuszczalnych odpisów z chwilą, kiedy rynek nieruchomości wykaże stabilne ożywienie, mogłoby mieć studzący wpływ na koniunkturę i zapobiec powstaniu nowej bańki².

² Interesującym artykułem poruszającym m.in. temat baniek na rynku hipotecznym w Europie jest *The European Economy in the Global Financial Crisis* Martina Wolfa.

Adekwatność kapitałowa

W kolejnych punktach opisane zostały zalecenia odnoszące się do elementów systemu finansowego wspólnych dla wszystkich gospodarek rozwiniętych. Jednym z interesujących zagadnień jest wpływ zadłużenia instytucji finansowych na stabilność całego systemu.

Spadek cen aktywów spowodował znacznie większe napięcia finansowe w bankach niż mogłoby to wynikać z obowiązujących regulacji kapitałowych. W ostatnich latach przed kryzysem, poziom wykorzystania dźwigni finansowej wśród największych instytucji finansowych (mających fundamentalne znaczenie dla całego systemu finansowego USA), takich jak Bear Stearns, Lehman Brothers i Citigroup, osiągnął niespotykaną dotąd wysokość. Współczynniki dźwigni finansowej w wysokości trzydzieści do jednego są zbyt niebezpieczne, aby je tolerować w przyszłości, szczególnie w obliczu pokusy nadużycia (ang. moral hazard), wywoływanej przez akcje ratunkowe rządów i banków centralnych, kierujących miliardy z pieniędzy podatników w system finansowy w formie operacji otwartego rynku albo poprzez pomoc bezpośrednią, czyli dofinansowanie zagrożonych instytucji (jak w przypadku niemieckiego banku HypoRealEstate). Aktualnie obowiązujące międzynarodowe regulacje w zakresie wymogów kapitałowych, czyli Bazylea II, mają dwie istotne wady, które należałoby wyeliminować.

Pierwszą z nich jest procykliczność przepisów, pozwalająca na podejmowanie coraz większego ryzyka finansowego, zabezpieczonego słabą podstawą kapitałową w okresach dobrej koniunktury, a z drugiej strony wymagająca szkodliwego ograniczenia akcji kredytowej i pozyskiwania coraz droższego kapitału w momencie, gdy posiadane aktywa tracą na wartości przy złej koniunkturze. Badacze problematyki wyceny bazującej na wartości godziwej słusznie podkreślają, że zmuszanie banków do stosowania wyceny rynkowej aktywów w sytuacji załamania rynku tylko potęguje problem procykliczności w recesji (Wallison 2008). Rozwiązaniem byłoby tu upoważnienie nadzoru bankowego do akceptowania alternatywnych metod wyceny aktywów przy ocenie spełniania minimalnych wymogów kapitałowych.

Drugą luką w systemie Bazylea II jest oficjalne usankcjonowanie roli agencji ratingowych w ocenie ryzyka implikującej wymogi kapitałowe: im niższy rating, tym wyższy kapitał bank musi wykazać na jego zabezpieczenie przed niewypłacalnością kontrahenta lub instrumentu. Do oceny ryzyka mogłyby jednakże zostać wykorzystane inne, bardziej wymierne, parametry. Takim jest stopa marży kredytowej, z którą notowane są obligacje korporacyjne i municypalne ponad stopą obligacji rządowych danego kraju emitenta. Agencje ratingowe, jak już opisałem, są w

sytuacji konfliktu interesów i powinny być traktowane podobnie jak inne organizacje prognozujące i nie mieć żadnej formalnej roli w procesie regulacyjnym.

W ostatnich latach wypracowano już konkretne postulaty odnośnie regulacji kapitałowych dla banków (m.in. Steil 2009):

- instytucje ważne z punktu widzenia systemu finansowego powinny podlegać ścisłym ograniczeniom poziomu dźwigni finansowej. Limity te muszą uwzględniać potencjalną ekspozycję wobec ryzyka pozabilansowego, które okazało się głównym źródłem ukrytych słabości wielu banków. Wskaźniki dźwigni powinny być obliczane z uwzględnieniem jedynie kapitału wyrażonego w akcjach zwykłych, nieuprzywilejowanych, jako reprezentującego akcjonariuszy sprawujących kontrolę nad bankiem poprzez prawo głosu przypisane każdej akcji.

- Instytucje chcące przekroczyć ustalone limity dźwigni należałoby poddać regularnej procedurze oceny zagrożenia dla systemu finansowego. Taka ocena musiałaby obejmować badania, do jakiego stopnia ich ekspozycja względem ryzyka opiera się na płynnych (notowanych na giełdzie) aktywach, w opozycji do aktywów o niewielkiej płynności, lub dla których ryzyko kontrahenta jest wysokie ze względu na brak zaangażowania izby rozrachunkowej w transakcje. Ponadto, ocenie podlegać musiałby również sposób finansowania aktywów, czy to w formie bezpiecznego długoterminowego długu, czy też zmuszającego do regularnego rolowania długu krótkoterminowego.

- Wymogi kapitałowe powinny być antycykliczne, poprzez powiązanie ich ze wzrostem aktywów banku - banki powinny być zobowiązane do rozbudowywania bazy kapitałowej tym szybciej, im szybciej poszerzają akcję kredytową. Propozycja ta jest zgodna z obserwacjami Tobiasa Adriana i Hyun Song Shin, że współczynniki dźwigni są instrumentami procyklicznymi - instytucje finansowe aktywnie powiększają swoją dźwignię wraz ze wzrostem cen aktywów (Song Shin, Adrian 2008). To zwiększa ryzyko całego systemu finansowego i powinno się temu zapobiegać poprzez odpowiednie regulacje.

- Wymagania kapitałowe muszą wzrastać wraz z poziomem niedopasowania terminów zapadalności finansowania do czasu trwania inwestycji. Oznacza to wyższe wymagania kapitałowe w przypadku wykorzystania krótkoterminowego długu na finansowanie inwestycji w długoterminowe aktywa.

Aktualnie obowiązujące przepisy ostrożnościowe są wynikiem politycznego kompromisu rządów państw UE i USA i w swojej formie wypaczają działania banków oraz wcale nie prowadzą do ograniczenia ryzyka. Priorytetem powinno być rozpoczęcie prac nad daleko idącymi zmianami tych przepisów, uwzględniającymi argumenty wymienione powyżej.

Monitoring kredytobiorców

Obszarem, na którym najbardziej potrzebna jest zmiana regulacji, jest sekurytyzacja kredytów. Sekurytyzacja daje ogromne korzyści przy redystrybucji ryzyka. Obecny kryzys ujawnił jednakże, że okupione jest to często zanikiem kontroli i monitoringu kontrahentów. Szczególnie widoczne jest to na rynku amerykańskim, gdzie kredytodawcy, oczekując sprzedaży udzielanych kredytów hipotecznych, mają niewielką zachętę do dokładnej weryfikacji kredytobiorców i późniejszego ściągania należności. Ograniczenia muszą zatem być stosowane wobec kredytodawców i emitentów obligacji typu ABS lub MBS w taki sposób, żeby zachowywali oni materialny udział w aktywach, które emitują. Można tego dokonać na wiele sposobów. Przykładowo można by zobowiązać inicjatorów sekurytyzacji do zachowania części tranzy najwyższego ryzyka, przynoszącej straty już w momencie, kiedy pierwsi dłużnicy zaprzestają spłaty swoich zobowiązań.

Znaczącą rolę w kryzysie odegrały agencje ratingowe systematycznie niedoszacowujące ryzyko niespłacenia ogromnej ilości papierów dłużnych, bazujących przede wszystkim na kredytach hipotecznych, co spowodowało systematyczne zaniżanie ceny ryzyka i zachęcające do nadmiernej ilości emisji. Okoliczności te spowodowały pojawienie się dwóch zarzutów wobec agencji ratingowych: że są niekompetentne oraz ich model biznesowy skłania je do tendencyjności przy ocenie ryzyka. Nawet jeżeli oba problemy byłyby prawdziwe, żaden z nich nie rozwiąże się sam. Nawet najlepsze regulacje prawne nie są w stanie wpłynąć na zdolność do prognozowania. Konflikt interesu, obarczający ratingi pewnym błędem, może zostać ograniczony, lecz nigdy całkowicie wyeliminowany jako, że osoby zainteresowane bezstronną oceną nie są skłonne za nią zapłacić, a osoby skłonne zapłacić za ocenę kładą nacisk na ocenę szybką i pozytywną (Steil 2009).

Wymierny interes w ratingach kredytowych mają dwie grupy: inwestorzy i emitenci. Inwestorzy nie są z reguły skłonni do finansowania klasyfikacji ratingowej obiektów inwestycyjnych, gdyż oczywistym jest, że informacja ta będzie następnie dostępna wszystkim uczestnikom rynku bezpłatnie. Emitenci, z drugiej strony, zapłacą za ocenę ryzyka kredytowego własnych emisji, ale będą wymagali ocen szybkich i korzystnych. Rozwiązaniem mogłoby być zmuszenie agencji ratingowych do zmiany akcentów we własnej działalności tak, żeby dochody z oceny ryzyka nie stanowiły głównego źródła wpływów agencji, lecz powodowałyby to również zniechęcenie agencji do kierowania środków na ten cel i tym samym niższą jakość ratingów. Pewną poprawę sytuacji mogłoby spowodować zakazanie agencjom doradzania emitentom przy strukturyzowaniu portfela podlegającego sekurytyzacji w celu osiągnięcia jak najlepszej oceny ryzyka.

Wszelkie próby wprowadzenia odpowiedzialności wobec organów rządowych, za wystawiane przez agencje ratingowe oceny, prowadzą jedynie do zmiany statusu agencji na bardziej oficjalny. Byłoby to niejako równoznaczne ze stawianiem stempla rządowego pod ratingami wydawanymi przez agencje i sankcjonowałoby w jeszcze wyższym stopniu ich nadzwyczajną pozycję na rynku finansowym. Rozsądniejszym rozwiązaniem byłoby zwiększenie konkurencji na rynku ocen ryzyka poprzez zezwolenie innym podmiotom na ich wydawanie. Firmy zainteresowane w zaferowaniu tego typu usług inwestorom, musiałyby przekonać ich do siebie wiarygodnością i jakością wydawanych ocen.

Rynek OTC

Słabość rynku finansowego w obliczu bankructwa banku Lehman Brothers oraz problemów grupy AIG zwróciła uwagę na ogromną wagę transakcji pozagiełdowych (Over-the-counter, OTC) i związaną z nimi wysokość niekontrolowanej i niemonitorowanej ekspozycji kredytowej wielu instytucji. Brak izb rozliczeniowych (clearing houses) zezwala bankom na większą elastyczność i innowacyjność w zawieraniu umów, ale jednocześnie zwiększa ryzyko transakcji (IMF 2009). Rynki pozagiełdowe mają bardzo wiele zalet, zarówno dla banków, jak i ich klientów, pozwalając na dopasowywanie oferowanych produktów do indywidualnych potrzeb. Niewątpliwie jednak część instrumentów osiągnęła już taką popularność, że można mówić o ich standaryzacji, co jest warunkiem do wprowadzenia ich do obrotu giełdowego lub obsługiwanego przez tzw. Central Counterparties (CCP-centralnych kontrahentów). Są to instytucje, które przejmują funkcję izby rozrachunkowej w transakcjach produktami znajdującymi się dotychczas w obrocie OTC. Jeżeli regulatorzy określiliby granice obrotu, jakich osiągnięcie powodowałoby wykluczenie danego instrumentu z obrotu pozagiełdowego, pozwoliłoby to na ograniczenie ryzyka zawieranych transakcji. Stroną każdej stawałaby się izba rozrachunkowa bądź centralny kontrahent, przejmujący ryzyko kredytowe oraz dbający o wpłacenie depozytów zabezpieczających przez kontrahentów w razie ewentualnych roszczeń.

Wprowadzenie takich regulacji musiałyby pociągać za sobą większy nacisk na samodzielność finansową i wypłacalność izb rozrachunkowych. Mimo, że do tej pory nie notowano żadnych spektakularnych bankructw tego typu instytucji, niewątpliwie objęcie obrotu instrumentami z rynków pozagiełdowych wymagałoby znacznego dokapitalizowania izb przejmujących zdecydowanie większe ryzyko kredytowe.

Jednoznacznie negatywnie należy ocenić próby regulacji rynku kredytowych instrumentów pochodnych jako alternatywy dla przedstawionego rozwiązania. Nikt nie jest w stanie przewidzieć, czy rynek kredytowych instrumentów pochodnych nie straci na znaczeniu w najbliższej przyszłości, ustępując miejsca innym instrumentom pozagiełdowym. Wprowadzanie kolejnych regulacji byłoby nieustanną pogonią za innowacjami rynkowymi, która nigdy nie mogłaby zakończyć się sukcesem.

Ład korporacyjny

Wielkie oburzenie wywołały informacje o wielomilionowych nagrodach, wypłacanych przez banki grające główną rolę w kryzysie finansowym swoim zarządom jeszcze w przeddzień kryzysu. Doraźnym lekarstwem na tę przypadłość systemu miały być, wprowadzone tak w USA jak i w Europie, ograniczenia w zarobkach kadry zarządzającej instytucji otrzymujących pomoc państwową. Było to jednakże wymierzone raczej w uspokojenie opinii publicznej, niż krok do strukturalnego rozwiązania problemu. Nietrudno przewidzieć, że w firmach, które pomoc państwa otrzymały, priorytetem jest jak najszybszy zwrot otrzymanych środków (czy to w formie kapitału, czy też preferencyjnych kredytów). Aktualne regulacje nie będą w stanie zapobiec próbom kompensowania sobie przez kadrę zarządzającą utraczonych dochodów, po spłacie państwowej pomocy.

Problemem, który należy spróbować rozwiązać jest uzależnienie wynagrodzeń od krótkoterminowych wyników spółek oraz nadmierna wzajemna zależność zarządów i rad nadzorczych. Kierujący przedsiębiorstwem są zachęceni przez obowiązujące systemy premii do podejmowania nadmiernego ryzyka, gdyż ewentualne zyski z takiej strategii przekładają się bezpośrednio na ich dochody, zaś możliwe straty są w całości ponoszone przez przedsiębiorstwa. Możliwym rozwiązaniem byłoby wprowadzenie finansowej odpowiedzialności kierownictwa za wyniki firmy w dłuższym okresie, oczywiście nie całym majątkiem, jak w przypadku wspólników spółki cywilnej. Niewątpliwie możliwe byłoby jednak gromadzenie przyznanych zarządowi premii za wyniki przez okres 3 do 5 lat na rachunku powierniczym i wypłacanie ich dopiero po tym okresie. W sytuacji, gdyby zyski księgowy z działalności jednego roku przekształcały się w straty w kolejnym, spółka miałaby możliwość regresu wobec zarządu do wysokości wpłaty dokonanej na rachunek powierniczy.

Wysoka wzajemna zależność rad nadzorczych i zarządów jest szczególną cechą systemu amerykańskiego, w którym prezes zarządu nierzadko jest również

przewodniczącym rady nadzorczej, zaś pozostali członkowie zarządu również w tej radzie zasiadają. W większości przedsiębiorstw obowiązują oczywiście ograniczenia dotyczące tego, ile procent członków rady mogą stanowić osoby zatrudnione przez przedsiębiorstwo, a ile procent musi być od niego niezależnych, spisane w regulach ładu korporacyjnego. Są to jednakże rozwiązania dobrowolne, choć podnoszące wiarygodność przedsiębiorstwa w oczach kontrahentów i akcjonariuszy. Nie zmienia to faktu, że zarządy, również w takim układzie, współdecydują o własnych dochodach oraz o wynagrodzeniu członków rady nadzorczej. Jest to sytuacja, która już wielokrotnie była krytykowana i odnośnie której wypowiadały się autorytety oraz organizacje dbające o przejrzyste reguły ładu korporacyjnego, jak na przykład CFA Institute. Niewątpliwie tylko regulacje prawne będą w stanie uniezależnić od siebie oba organa zarządzające przedsiębiorstwami. O te będzie jednakże niełatwo w obliczu silnego lobbingu przeciwnemu jakimkolwiek zmianom w tym zakresie.

Najnowsze zmiany regulacyjne

Obecny kryzys finansowy i gospodarczy jest przykładem pęknięcia bańki kredytowej napędzanej polityką monetarną, fiskalną i socjalną rządu Stanów Zjednoczonych ostatnich 15 lat. Uznanie przez rządy USA i krajów Unii Europejskiej braku dostatecznej regulacji rynku finansowego za główną przyczynę obserwowanego kryzysu jest daleko idącym i niebezpiecznym uproszczeniem. Stany Zjednoczone, jako podmiot kreślący warunki polityki pieniężnej i kredytowej dla dużej części gospodarki światowej, są moralnie zobowiązane do takich zmian w prawie, które zniechęcałyby osoby prywatne oraz firmy do nadmiernego zadłużania, oraz do zadbania o to, żeby instytucje finansowe ważne systemowo były na tyle stabilne, aby samodzielnie przetrwać przyszłe ewentualne zawirowania rynkowe.

Część z prezentowanych propozycji zmian w prawodawstwie regulacyjnym znalazło odzwierciedlenie w publikacji Komitetu Bazylejskiego *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*. Przedstawiony dokument wprowadza przykładowo zmiany w zasadach wyznaczania warstwy 1 kapitału (Tier 1), mające na celu wzrost jakości i przejrzystości kapitałów instytucji finansowych. Niedopuszczalne stało się wliczanie instrumentów dłużnych do warstwy 1. Jedynymi dopuszczalnymi elementami tej, niezwykle istotnej z regulacyjnego punktu widzenia, wielkości będą opłacony kapitały akcyjny oraz kapitał z wypracowanego zysku. Zaostrzenie to będzie miało bezpośredni wpływ na nową miarę wypłacalności banku w postaci wskaźnika dźwigni (leverage ratio). Obie

zmiany przepisów mają na celu ograniczenie wykorzystania dźwigni finansowej, które okazało się tak niebezpieczne w czasie kryzysu finansowego. Niestety są one jedynie rozwinięciem dotychczasowych rozwiązań i bazują wciąż wyłącznie na elementach bilansu banku. Ignorowane są z kolei wszystkie pozycje pozabilansowe, pozwalające na zwiększanie dźwigni, takie jak instrumenty pochodne.

Odpowiedzią na opisany postulat przeciwdziałania cykliczności przepisów mogłoby być wprowadzenie tzw. bufora antycyklicznego. Wadą wybranego rozwiązania jest jednakże fakt, że mamy tu jedynie do czynienia z kolejnym obciążeniem kapitałów banku. Czyli cała idea tego bufora polega na ograniczeniu akcji kredytowej systemu bankowego w warunkach przekroczenia określonych wartości alarmowych, dobieranych indywidualnie przez krajowe nadzory finansowe. Tym samym, postawiono na wyhamowywanie działalności kredytowej w rozgrzanej gospodarce, zanim ewentualny kryzys i spadek wartości aktywów i tak zmusiłby do tego banki, zobowiązane do utrzymywania już znanych wskaźników wypłacalności. Antycykliczna skuteczność tego rozwiązania budzi wątpliwości, gdyż maksymalna wysokość bufora, czyli 2,5% wartości aktywów ważonych ryzykiem (art. 142, *Basel III: A global regulatory framework...*) może, w najlepszym wypadku, nieco zmniejszyć amplitudę wahań koniunkturalnych systemu bankowego, ale nie jest w stanie im zapobiec.

Jedną z istotnych zmian w przepisach, dotyczących zwiększenia bezpieczeństwa transakcji i przejrzystości rynku, jest silne wsparcie udzielone instytucjom znanym jako centralni kontrahenci. Tendencja ta wyraża się, przede wszystkim, w podniesieniu wymogów kapitałowych odnośnie transakcji OTC, które to z pewnością doprowadzą do rewizji modeli działalności wielu banków. Pewne rodzaje produktów staną się dla banków na tyle drogie na rynku pozagiełdowym, a z drugiej strony nieatrakcyjne w ramach przejrzystych transakcji z centralnym kontrahentem, że z pewnością znikną z portfeli banków. Przepisy Bazylei III przewidują również zachęty do poprawiania swojej wiarygodności kredytowej oraz bezpieczeństwa procesów transakcyjnych wobec samych centralnych kontrahentów. Przykładowo, zerowa waga ryzyka dla ekspozycji kredytowej względem CCP dopuszczalna będzie jedynie przy spełnieniu przez takiego kontrahenta zdefiniowanych kryteriów³.

Jedną z najczęściej krytykowanych wad dotychczasowych regulacji jest brak uwzględnienia strat spowodowanych pogorszeniem się wiarygodności kredytowej kontrahenta (Credit Value Adjustments). Odpowiedzią na te zarzuty mają być dodatkowe wymogi kapitałowe dla rezerw tworzonych w celu amortyzacji spadków

³ Par. 113 *Basel III: A global regulatory framework...* odsyła do specjalnych regulacji odnośnie CCP (tzw. standardy CPSS-IOSCO), które zostaną opracowane w roku 2011

wartości aktywów powodowanych przez wspomniane pogorszenie wiarygodności kredytowej kontrahenta. Krótko mówiąc, również w tym wypadku za remedium uznane zostało obciążenie kapitałów własnych banku.

Bazylea III porusza również temat zarządzania zabezpieczeniami (Collateral Management), który co prawda uregulowany został już w ramach NUK, jednakże procesy w tym zakresie uznane zostały za zbyt niestabilne w obliczu turbulencji rynkowych. Niektóre z wymagań nowych przepisów to:

- konieczność monitorowania koncentracji ryzyka
- opracowanie i przestrzeganie wewnętrznej polityki zarządzania zabezpieczeniami (Collateral Management Policy)
- monitorowanie i raportowanie zmienności i płynności papierów wartościowych używanych jako zabezpieczenia

Interesującą jest również próba przeciwdziałania spirali strat, w jaką wciągały się banki podczas turbulencji rynkowych. Duża część działalności banków prowadzona jest w ramach systemu – banki pożyczają sobie na wzajem, kupują papiery dłużne emitowane przez inne banki, tworzą konsorcja itp.. Obserwacje ostatnich lat wykazały, że wypłacalność instytucji finansowych jest w ramach sektora o 25% silniej skorelowana niż poza nim. Czyli prawdopodobieństwo negatywnych skutków pogorszenia się wiarygodności kredytowej kontrahenta jest o 25% wyższe, jeżeli tym kontrahentem jest inny bank, niż jeżeli byłoby to przedsiębiorstwo spoza branży finansowej. Próbą odpowiedzi na wspomnianą korelację jest wprowadzenie nowego współczynnika (1,25) przy obliczaniu jednego z elementów składowych (AVC-Asset Value Correlation) aktywów ważonych ryzykiem dla ekspozycji względem instytucji finansowych.

Współczynnik dla AVC jest kolejnym elementem regulacji zawartych w *Basel III: A global regulatory framework...* sprowadzających się do zwiększenia wymogów kapitałowych wobec banków. Wprowadzenie ich w życie będzie skutkowało zdecydowanym wzrostem kosztów prowadzenia działalności banków. Instytucje finansowe zmuszone zostaną do emisji nowych akcji bądź ograniczenia skali działalności. Trudno wskazać, które z przepisów miałyby zapobiec kryzysom podobnym do obserwowanego w latach 2008-2009. Z pewnością nie mamy do czynienia z jakościowym postępowaniem w podejściu do bezpieczeństwa systemu finansowego, a raczej korektą kursu obranego w ramach Bazylei II.

Mimo, iż zakres zmian przepisów proponowany w ramach Bazylei III jest zdecydowanie mniejszy niż w ramach Nowej Umowy Kapitałowej, banki czeka kolejny okres dopasowywania się do nowych przepisów. W dalszym ciągu otwartą jest kwestia ostatecznego kształtu nowych regulacji i termin ich wejścia w życie. Ich autorzy ścierają się w tej sprawie z bankami obawiającymi się pogorszenia

własnej pozycji konkurencyjnej na światowym rynku finansowym, w przypadku wprowadzenia nowych przepisów jedynie w Unii Europejskiej. Z pewnością powodzenie całej operacji zależy od tego, w jakim stopniu organy regulacyjne Stanów Zjednoczonych, Japonii i Chin będą skłonne włączyć się do tego przedsięwzięcia. Na dzień dzisiejszy nowe przepisy mają wchodzić w życie stopniowo w latach 2012-2017.

Piśmiennictwo

1. Adrian T., Song Shin H., 2008. *Procyclical Leverage and Value-at-Risk*. Raport Banku Rezerwy Federalnej w Nowym Jorku.
2. Baily M.N., Litan R.E., Johnson M.S., 2008. *The Origins of the Financial Crisis. The Initiative On Business and Public Policy at Brookings*, Waszyngton.
3. Bank Rezerwy Federalnej, 2011. *Flow of Funds Accounts of the United States – Flows and Outstandings First Quarter 2011*. Waszyngton.
4. Basel Committee on Banking Supervision, 2010. *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*. Bank for International Settlements, Bazylea.
5. Departament Skarbu Rządu USA. *Amended And Restated Senior Preferred Stock Purchase Agreement*. Informacja prasowa, 26 września 2008.
6. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://www.bea.gov/national/nipaweb/TableView.asp?SelectedTable=5&VieSeries=N&Java=no&Request3Place=N&3Place=N&FromView=YES&Freq=Year&FirstYear=1995&LastYear=2010&3Place=N&Update=Update&JavaBox=no>, stan z dn. 22.08.2011 r.
7. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: http://www.inflationdata.com/inflation/Inflation_Rate/HistoricalInflation.aspx, stan z dn. 14.08.2011 r.
8. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://www.newyorkfed.org/markets/omo/dmm/historical/fedfunds/ff.cfm>, stan z dn. 16.08.2011 r.
9. International Monetary Fund ,2009. *Lessons of Financial Crisis for Future Regulation of Financial Institutions and Markets and for Liquidity Management*. Waszyngton.
10. Steil B., 2009. *Lessons of the Financial Crisis, Council on Foreign Relations*. Council Special Report 45, Center for Geoeconomic Studies, Nowy Jork.
11. Szyszka A., 2009. *Behawioralne aspekty kryzysu finansowego*. Bank i Kredyt 40 (4), NBP, Warszawa.

12. Wallison, P. J., 2008. *Fair Value Accounting: A Critique*. Financial Services Outlook. American Enterprise Institute for Public Policy Research, Waszyngton.
13. Wolf M., 2010. *The European Economy in the Global Financial Crisis*. CFA Institute Conference Proceedings Quarterly 27 (1).

Rola kapitału ludzkiego w podnoszeniu konkurencyjności jednostek samorządu terytorialnego

Role of the human capital in the enhancement of the competitiveness of the local of government units

Izabela Stalończyk

Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Finansów i Rachunkowości

Abstract

Human capital is a factor of the development of the knowledge based economy. The higher quality of the human capital the quicker development of the region. The educated society makes sensible and good decisions, it creates the innovations which are the most important factor of the competitiveness of the local government units. The Podlaskie province has some unused developmental potential, yet it requires huge financial expenditures serving the supplement of the developmental gap. The human capital in a considerable degree contributes to this case.

Keywords: Human capital, competitiveness, development, local government

Wstęp

Konkurencyjność międzyregionalna kształtuje pozycję rynkową i gospodarczą danego obszaru. Odpowiedni sposób podkreślenia walorów przyrodniczych, społecznych, kulturowych, inwestycyjnych oraz optymalny poziom ich wykorzystania kształtuje środowisko przyjazne rozwojowi gospodarczemu, co w efekcie podnosi poziom i jakość życia mieszkańców regionu.

Jako członek Wspólnoty Europejskiej, Polska otrzymuje pomoc pieniężną, w postaci dofinansowania, przeznaczając środki finansowe między innymi na rozwój regionów zapóźnionych gospodarczo. Regiony Polski Wschodniej, w stosunku do pozostałych obszarów kraju, wymagają dużych nakładów finansowych

potrzebnych na wyrównanie poziomu rozwoju infrastruktury, dostępu do nowych technologii, dostępu do innowacyjnych źródeł informacji.

Jednostki samorządu terytorialnego (JST) podejmują się realizacji zadań mających na celu poprawę jakości życia mieszkańców i przyczyniające się do podniesienia konkurencyjności danego obszaru. Wymagania społeczeństwa odnośnie warunków życia, dostępu do informacji, opieki zdrowotnej stały się konkretne i przemysłane.

Społeczności lokalne mają ogromny, często niewykorzystany potencjał rozwojowy. Brak dialogu społecznego pomiędzy JST, a mieszkańcami danej gminy, powiatu, województwa hamuje rozwój gospodarczy i pogłębia rozwarstwienie społeczne. Sugestie mieszkańców odnośnie miejsca, w którym mieszkają często są pomijane przez rządzących, co w efekcie prowadzi do wewnętrznych konfliktów i niezadowolenia społeczeństwa. Celem artykułu jest podkreślenie roli kapitału ludzkiego w podnoszeniu konkurencyjności województwa podlaskiego oraz wskazanie możliwości finansowania inwestycji w człowieka, skierowanych do lokalnych społeczności.

1. Pojęcie i czynniki odpowiadające za konkurencyjność regionalną

Pojęcie konkurencyjności w literaturze nie zostało sprecyzowane w sposób jednoznaczny, jednakże istotą tego pojęcia jest zdolność uczestników do realizowania podejmowanych działań dotyczących konkurowania. Przedsiębiorstwa konkurujące między sobą, walczące o rynki zbytu i jak najszersze grono konsumentów stosują szereg narzędzi pomocniczych w postaci marketingu mix. Szeroka analiza rynku i otoczenia umożliwia dokładne rozpoznanie potrzeb potencjalnych konsumentów i dostosowanie odpowiedniej ceny danego dobra do możliwości finansowych nabywców.

Komisja Europejska w Raporcie o regionach *The Sixth Periodic Report on the Regions* przyjęła następującą definicję konkurencyjności regionalnej: to umiejętność wytwarzania dóbr i usług, które znajdują swoje miejsce na rynkach międzynarodowych, jednocześnie utrzymując wysoki i stabilny poziom dochodów (zdolność regionów do generowania stosunkowo wysokiego dochodu i poziomu zatrudnienia) w sytuacjach, gdy narażone są na konkurencję zewnętrzną¹.

Konkurencyjność regionalna to zdolność do przyciągania kapitału, środków pomocowych, zdolność do zatrzymywania w regionie posiadanych czynników

¹ European Commission, Regional Policy, *Sixth Periodic Report on the Social and Economic Situation and Development of Regions in the European Union*, 1999.

produkcji². Wyraża się w postaci dwóch segmentów ściśle ze sobą powiązanych. Pierwszy dotyczy tworzenia odpowiednich warunków potrzebnych do funkcjonowania podmiotów mogących uczestniczyć w procesie konkurencji. Drugi to, przede wszystkim, walka o nowy kapitał w postaci dotacji unijnych, podejmowane działania zmierzające do utrzymania istniejących firm i instytucji oraz pozyskiwanie nowych inwestorów.

Mayer-Stramer J. regionalną konkurencję (w dosłownym tłumaczeniu rywalizację) przedstawia jako umiejętność danego regionu do wypracowywania wysokich i rosnących dochodów w celu poprawy jakości życia ludzi tam mieszkających³, a wszystkie działania z tym związane są efektem postaw indywidualnych i zbiorowych lokalnych społeczności. Z kolei R. Huggins uważa, że „prawdziwa lokalna i regionalna konkurencyjność pojawia się wówczas, gdy zrównoważony wzrost jest osiągnięty poprzez stawki wynagrodzenia, które poprawiają ogólne standardy życia⁴.”

Konkurencyjność jest pojęciem szerokim odnoszącym się nie tylko do przedsiębiorstw, ale do gospodarki na szczeblu światowym, międzynarodowym, krajowym i lokalnym. Pozwala na rozpatrywanie i analizę wybranych elementów do których zaliczyć można⁵:

- potencjał konkurencyjności,
- przewagę konkurencyjną,
- instrumenty konkurowania,
- pozycję konkurencyjną.

Konkurencyjność jednostek samorządu terytorialnego zależy od wielu czynników i osiągnięcie zadowalającego efektu jest procesem długoterminowym. W zależności od walorów, potencjału i nakładów przeznaczanych na poprawę konkurencyjności danej gminy, powiatu, województwa, rozwój między regionami nie będzie następował w sposób jednakowy.

O konkurencyjności między jednostkami terytorialnymi pisał R. Domański, według którego konkurencja występująca pomiędzy władzą lokalną a przedsiębiorcami, poszukującymi lokalizacji nie jest podzielona po równi, ponieważ przewaga jest zawsze po stronie inwestora. Wynika to z faktu, iż kapitał inwestycyjny jest

² Bossak J., Bieńkowski W. (red.), 2000. *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*. Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa, s. 452.

³ Mayer-Stramer J., 2008. *Systematic Competitiveness and Local Economic Development*. (w:) S. Bodhanye (red.), 2008. *Large Scale Systemic Change: Theories, Modeling and Practices*. Duisburg, s. 9.

⁴ Huggis R., 2003. *Creating a UK Competitiveness Index: regional and local benchmarking*. *Journal of the Regional Studies Association* 37 (1), s. 92.

⁵ Rybak M. (red.), 2003. *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*. Poltex, Warszawa, s. 11.

mobilny, podczas gdy miejscowości nie są. Aby pozyskać inwestorów, miasta stosują różne zachęty, np. obniżają podatki, dobudowują odcinki infrastruktury technicznej łączące nową inwestycje z istniejącym systemem. Oznacza to występowanie efektów redystrybucyjnych, w tym przypadku przepływów funduszy publicznych do sektora przedsiębiorstw prywatnych⁶.

Na poziomie gminy, która jest najmniejszą jednostką samorządową w podziale administracyjnym kraju, czynniki odpowiadające za rozwój konkurencyjności są zróżnicowane. W zależności od walorów i położenia każdy samorząd stosuje inne narzędzia służące pobudzeniu rozwoju i podnoszeniu konkurencyjności. Samorządy wykorzystują politykę podatkową w celu zachęcania potencjalnych inwestorów do lokowania kapitału na swoich terenach. Plany zagospodarowania przestrzennego, lokalne strategie rozwoju, programy skierowane do ludności pobudzające przedsiębiorczość to tylko niektóre z narzędzi wykorzystywanych przez władze samorządowe.

Przewaga konkurencyjna poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego jest elementem dominującym w procesie pozyskiwania kapitału, inwestorów i poprawy jakości życia ludności. G. Gorzelak i B. Jałowiecki za region posiadający przewagę konkurencyjną uważają obszar który spełnia warunki, takie jak⁷:

- dostępność poprzez posiadanie dobrej i niezawodnej infrastruktury transportowej,
- bogate zaplecze naukowo-badawcze,
- wysokie kwalifikacje zasobów pracy,
- korzystne warunki życia,
- dobrze rozwinięta sieć usług około biznesowych.

Poprawa konkurencyjności jednostek samorządu terytorialnego nie będzie możliwa bez podejmowania działań mających na celu:

- stworzenie odpowiednich warunków do rozwoju lokalnej przedsiębiorczości, która tworząc nowe miejsca pracy ogranicza bezrobocie,
- budowę i rozbudowę infrastruktury komunikacyjnej i technicznej,
- zachęcenie do współpracy jednostek naukowo-badawczych z przedsiębiorcami,
- poprawę jakości kapitału ludzkiego poprzez edukację, dostęp do informacji, zadowalającą opiekę zdrowotną i społeczną,
- zapewnienie możliwości dialogu społecznego pomiędzy lokalnymi społecznościami a władzami, co buduje zaufanie i poczucie przynależności,

⁶ Gorzelak G., Jałowiecki B., 1998. *Dylematy europejskie*. (w:) P. Buczkowski, K. Bondyra, P. Śliwa (red.). *Jaka Europa? Regionalizacja a integracja*. Poznań, s. 29.

⁷ Ibidem, s. 29.

- współpracy międzyregionalnej w procesie tworzenia planów i strategii rozwoju,
- efektywnego wykorzystywania funduszy unijnych.

1. Kapitał ludzki w podnoszeniu konkurencyjności jednostek samorządu terytorialnego na przykładzie województwa podlaskiego

W erze gospodarki opartej na wiedzy rola czynnika ludzkiego i jego umiejętności w tworzeniu i podnoszeniu konkurencyjności danej gminy czy przedsiębiorstwa wzrasta. Definicja kapitału ludzkiego w literaturze nie jest sprecyzowana jednomyślnie, bowiem w zależności od obszaru badań i zainteresowań oraz przytaczanych przykładów rozumienie jest inne. Autorka artykułu za najbardziej trafną i odpowiednią do danego tematu definicję przyjęła pogląd reprezentowany przez A. Sadowskiego, który twierdzi, że „w zasobach ludzkich skumulowany, jest przede wszystkim kapitał ludzki, społeczny i kulturowy”⁸. W skład kapitału ludzkiego wchodzi: wiedza (wykształcenie), umiejętności zawodowe, stan zdrowia, znajomość języków obcych, znajomość obsługi komputerów, gotowość do nawiązywania kontaktów.

Kapitał ludzki ma wpływ na rozwój społeczeństw, gospodarek, narodów. W szczególności podkreśla się, że kapitał ludzki⁹:

- wpływa na innowacyjność gospodarek, społeczeństw, ich zdolności absorpcyjne w zakresie przyswajania i wdrażania światowych osiągnięć naukowych, technicznych, organizacyjnych, mentalnościowych;
- wpływa na przemiany instytucjonalne i unowocześnienie struktur różnego rodzaju;
- propaguje nowoczesne wzorce konsumpcji i jakości życia;
- kształtuje nowoczesną infrastrukturę techniczno-organizacyjną, informatyczną, socjalną.

Województwo podlaskie zalicza się do regionów Polski Wschodniej, należących do najbiedniejszych województw Polski. Większa część regionu to tereny wiejskie, rolnicze i chronione. W porównaniu do pozostałej części Polski jakość kapitału ludzkiego w podlaskim jest niska, co nie oznacza, że się nie rozwija. Ob-

⁸ Sadowski A., 2005. *Kapitał społeczny i kulturowy heterogenicznej „metropolii” wschodniego pogranicza*. (w:) B. Jałowiecki, A. Majer, M. S. Szczepański (red.). *Przemiany miasta. Wokół socjologii Aleksandra Wallisa*. Scholar, Warszawa 2005, s. 258.

⁹ Król H., Ludwiczynski A. (red.), 2007. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. PWN, Warszawa, s. 111.

szar województwa podlaskiego wynosi 20 180 km² i pod względem zajmowanego obszaru jest to szóste województwo w Polsce i jedno z pięciu najslabiej rozwiniętych. Posiada 38 miast, 17 powiatów i 118 gmin. Podstawowym i koniecznym warunkiem rozwoju gospodarczego województwa jest osiągnięcie wysokiej konkurencyjności ekonomicznej. Jest to proces wymagający czasu i ogromnych nakładów finansowych.

Województwo podlaskie zamieszkuje 1189731 osób, z czego mężczyźni stanowią 48,7%, kobiety 51,3%. Ludność miejska to 61% ogółu, co w rankingu stawia województwo na dziewiątym miejscu w kraju odnośnie stopnia zurbanizowania. Na przestrzeni ostatnich kilku lat zauważa się tendencję wyludniania podlaskiej wsi. Młodzi ludzie migrują do miast w poszukiwaniu pracy, lepszych warunków życia i kształcenia się.

Wykształcenie jest miernikiem jakości kapitału ludzkiego, im wyższe, tym społeczność bardziej świadomie dokonuje wyborów, podejmuje lepsze dla siebie decyzje, generuje bogactwo regionu poprzez tworzenie idei, innowacyjnych pomysłów, tworzy rozwiązania poprawiające jakość i standardy życia. Poziom wykształcenia ludności województwa podlaskiego przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Struktura wykształcenia mieszkańców województwa podlaskiego w 2002 roku

Wykształcenie	ogółem	mężczyźni	kobiety
podstawowe ukończone	344 079	171 718	172 361
podstawowe nieukończone i bez wykształcenia	66 257	24 886	41 371
średnie ogólnokształcące	83 985	26 134	57 851
średnie zawodowe	193 754	97 676	96 078
zasadnicze zawodowe	184 226	117 212	67 014
policealne	35 023	8 104	26 919
wyższe	92 772	39 189	53 583

Źródło: opracowanie własne na podstawie Narodowego Spisu Powszechnego Ludności i Mieszkań 2002; www.stat.gov.pl

Wykształcenie wyższe mieszkańców województwa w większości osiągają kobiety (57,7% osób z wykształceniem wyższym), przeważnie są to osoby młode, które nie ukończyły 30 roku życia. Znaczna część mężczyzn posiada zasadnicze zawodowe i średnie zawodowe. Największą jednak grupę stanowią osoby, które zakończyły edukację na szczeblu podstawowym to 34,4% ogółu mieszkańców, niemniej jednak należy pamiętać, że są to dane z 2002 roku, w 2011 odbędzie się kolejny spis ludności.

Liczba absolwentów uczelni wyższych w 2009 roku to 11 862 osoby (wskaźnik na 10 tysięcy ludności to 456 osób). W roku 2008 było to 13 580 osób a w 2007 11 599. W tabeli 2 przedstawiono liczbę absolwentów podlaskich uczelni wyższych.

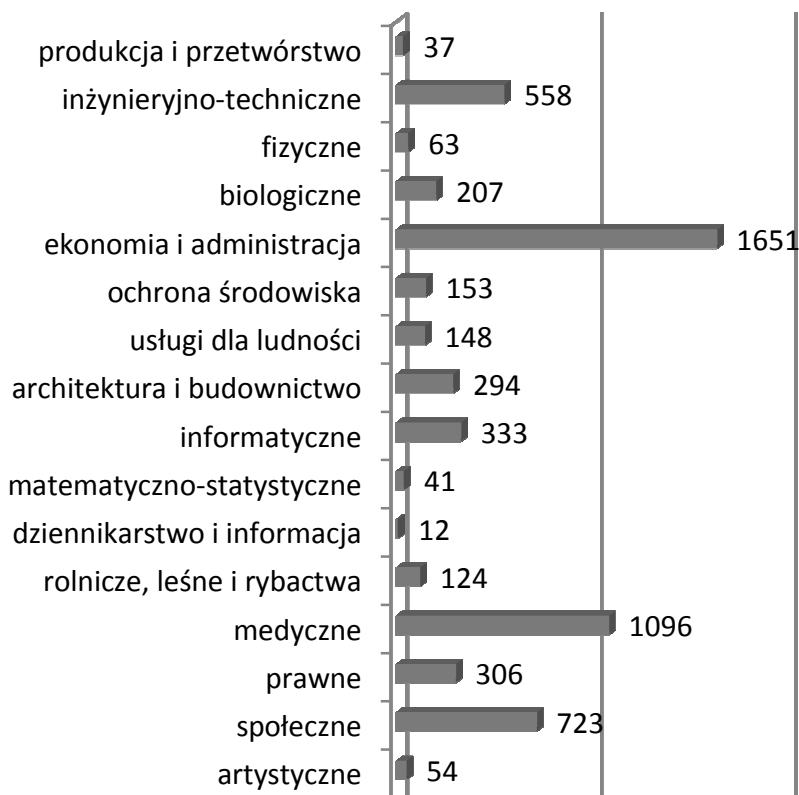
Tabela 2. Liczba absolwentów podlaskich uczelni wyższych w latach 2006 – 2009

Lata			
2006	2007	2008	2009
liczba absolwentów ogółem			
10 743	11 599	13580	11862
w tym uniwersytety			
2873	3004	3050	3035
wyższe szkoły techniczne			
3059	2664	2276	2306
wyższe szkoły rolnicze			
338	464	384	340
wyższe szkoły ekonomiczne			
1838	1898	3680	1951
wyższe szkoły pedagogiczne			
-	322	475	638
akademie medyczne			
750	828	943	965
wyższe szkoły artystyczne			
44	273	280	278
wyższe szkoły teologiczne			
51	176	158	141
pozostałe (w tym wyższe szkoły zawodowe)			
1790	2326	2683	2538

Źródło: Bank Danych Regionalnych. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: www.stat.gov.pl, stan z dn. 15.06.2011 r.

Podlaskie uczelnie wyższe kształcą studentów na różnych kierunkach. Najliczniejsza grupa absolwentów ukończyła szkoły techniczne i uniwersytety. Ekonomiczne szkoły wyższe, pomimo swej popularności, wykształciły w roku 2009 o 50% studentów mniej w stosunku do roku 2008, jednakże kierunki ekonomia i administracja są w dalszym ciągu chętnie wybierane. Najwyższa liczba absolwentów jest po kierunkach ekonomicznych i administracyjnych, medycznych, społecznych i pedagogicznych. Najmniej po dziennikarstwie i informacji, produkcji i przetwórstwie oraz matematyce i statystyce (patrz rysunek 1.) Według danych GUS

ponad 50% absolwentów ukończyło studia systemem zaocznym, pozwala to na pogodzenie pracy zarobkowej z podnoszeniem kwalifikacji i poszerzaniem wiedzy.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych regionalnych www.stat.gov.pl.

Rys 1. Absolwenci szkół wyższych w 2009 roku według kierunków studiów

Rośnie grupa słuchaczy studiów podyplomowych. W 2008 roku było to 2181 osób a w 2009 już 4085 osób, co jest zjawiskiem pozytywnym oznaczającym chęć i zainteresowanie doskonaleniem umiejętności, poznawaniem nowych teorii, rozwiązań i faktów.

Liczba uczniów kształcących się w szkołach ponadgimnazjalnych spada, gdyż są to roczniki niżej demograficznego. W roku szkolnym 2008/09 w szkołach ponadgimnazjalnych kształciło się 53,4 tys. uczniów. W liceach ogólnokształcących -

24,2 tys., licea profilowane - 2,6 tys., technika 20 tys. Uczniów, zasadnicze szkoły zawodowe 5,8 tys. uczniów.

Ludność w wieku produkcyjnym to 63,4% ogółu Podlasiaków. Przeciętne wynagrodzenie brutto w 2009 roku wynosiło 2 722 zł, przeciętne w Polsce 3101,70. Pracujący według sektorów w podlaskim to (w tys. osób)¹⁰:

- rolnictwo, leśnictwo, rybołówstwo – 138,8;
- przemysł – 62,2;
- budownictwo – 18,9;
- handel, naprawa pojazdów samochodowych – 55;
- transport i gospodarka magazynowa – 16,5;
- edukacja – 33,4;
- opieka zdrowotna i pomoc społeczna – 22,5.

Bezrobotni zarejestrowani w województwie podlaskim (na dzień 31.XII 2009 roku) to 61,2 tys. osób; w tym 46% - kobiety, 24,4% - osoby nie przekraczające 25 roku życia i 27,8% pozostaje bez pracy dłużej niż rok. Taka sytuacja kształtuje stopę bezrobocia województwa w granicach 12,8%, w skali kraju to 12,1%. Na 1 ofertę pracy przypada 214 osób bezrobotnych, w skali kraju 89,1 osób.

Poprawa jakości kapitału ludzkiego podnosi konkurencyjność jednostek samorządu terytorialnego. Jednym z działań władz samorządowych, mogących zachęcić społeczność do aktywizacji zawodowej, są szkolenia osób bezrobotnych oraz pomoc w założeniu działalności gospodarczej. Pomocne są fundusze unijne.

Program Operacyjny Kapitał Ludzki (PO KL) to możliwości finansowania inwestycji w człowieka. W ramach komponentu Regionalnego Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013 w województwie podlaskim zawarto 897 umów o dofinansowanie realizacji projektów na łączną kwotę 547 129 325,28 zł. Nadrzędnym celem PO KL jest umożliwienie pełnego wykorzystania potencjału zasobów ludzkich poprzez wzrost poziomu zatrudnienia i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw i ich pracowników, podniesienie poziomu wykształcenia, zmniejszenie obszarów wykluczenia społecznego, wsparcie dla budowy struktur administracyjnych państwa oraz zwiększenie spójności społecznej i terytorialnej.

Priorytetów, działań i poddziałań w programie jest mnóstwo, autorka zwraca uwagę na priorytet VI programu „Rynek pracy otwarty dla wszystkich”, który z punktu widzenia znaczenia kapitału ludzkiego w podnoszeniu konkurencyjności JST jest godny uwagi.

Działania w priorytecie to :

¹⁰ *Rocznik Statystyczny Polski 2010*. Wybrane tablice GUS, Warszawa 2011. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: http://www.stat.gov.pl/gus/5840_2844_PLK_HTML.htm, stan z dn. 12.06.2011 r.

- 6.1 Poprawa dostępu zatrudnienia oraz wspieranie aktywności zawodowej w regionie. Poddziałanie 6.1.1 Wsparcie osób pozostających bez zatrudnienia na regionalnym rynku pracy; 6.1.2 Wsparcie powiatowych i wojewódzkich urzędów pracy w realizacji zadań na rzecz aktywizacji zawodowej osób bezrobotnych w regionie; 6.1.3 Poprawa zdolności do zatrudnienia oraz podnoszenie poziomu aktywności zawodowej osób bezrobotnych.
- 6.2 Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia
- 6.3 Inicjatywy lokalne na rzecz podnoszenia poziomu aktywności zawodowej na obszarach wiejskich

Działania te mają na celu podniesienie poziomu aktywności zawodowej oraz zdolności do zatrudnienia osób pozostających bez pracy oraz stworzenie warunków dla rozwoju aktywności zawodowej w regionie. Rynek pracy województwa podlaskiego jest słabo rozwinięty, osoby po 45 roku życia tracące miejsce zatrudnienia przeważnie skazane są na wykluczenie społeczne, pomimo doświadczenia i stażu pracy ciężko im znaleźć pracę. Z kolei osoby młode, do 25 roku życia i absolwenci szkół wyższych nie są zatrudniani z powodu braku doświadczenia. W ten sposób tworzy się „błędne koło zastoju rozwojowego”.

Cele poszczególnych działań i poddział mają na celu pomóc tej grupie społecznej między innymi poprzez: organizacja warsztatów oraz szkoleń z zakresu technik aktywnego poszukiwania pracy oraz nabywania kompetencji kluczowych, wsparcie psychologiczno-doradcze osób wchodzących i powracających na rynek pracy, realizacja programów aktywizacji zawodowej obejmujących między innymi pośrednictwo pracy i/lub poradnictwo zawodowe, staże, praktyki zawodowe, szkolenia prowadzące do podniesienia, uzupełnienia lub zmiany kwalifikacji zawodowych, wspieranie inicjatyw na rzecz podnoszenia mobilności geograficznej osób pozostających bez zatrudnienia (w szczególności osób zamieszkujących na obszarach wiejskich). Od początku trwania programu zawarto 92 umowy o wartości 142 276 344, 08 zł w tym: działanie 6.1 - 111 176 908,06 zł 56 umów; 6.2 – 30 026 587,80 zł 14 umów; 6.3 – 1 072 848,22 zł 22 umowy. Liczba osób które zakończyły udział w projekcie 16 551 (w tym z obszarów wiejskich 5674; bezrobotni 15260 (w tym długotrwale bezrobotni 4104); niepełnosprawni 387. Osoby reprezentujące mniejszości narodowe nie brały udziału w działaniach. Biorąc pod uwagę wykształcenie uczestników projektów najwięcej osób miało wykształcenie ponadgimnazjalne 9106; podstawowe, gimnazjalne i niższe 2122, wyższe 3572; pomaturalne 1751. 73 przedsiębiorstwa przystąpiły do priorytetu, w tym 54 mikro (samozatrudnieni); 17 małych i 2 duże. W ramach priorytetu 1593 osoby otrzymały środki finansowe na rozpoczęcie działalności gospodarczej, w tym 952 osoby

w ramach działania 6.2¹¹ Jak pokazują dane środki finansowe, pochodzące w większości z Unii Europejskiej, jeżeli są dobrze zagospodarowane i optymalnie wykorzystane przyczyniają się do poprawy jakości kapitału ludzkiego, który z kolei jest siłą napędzającą rozwój i podnoszącą konkurencyjność regionu.

Podsumowanie

Województwo podlaskie, jak również pozostałe regiony Polski Wschodniej, potrzebuje ogromnych nakładów finansowych w celu wyrównywania szans i uzupełniania luki rozwojowej. Konkurencyjność jednostek samorządu terytorialnego nie jest możliwa bez dobrego zaplecza infrastrukturalnego, społecznego i politycznego. Kapitał ludzki stał się czynnikiem rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, a władze lokalne powinny stwarzać możliwości ciągłego jej rozwoju. Możliwość kształcenia się, rozwijania zainteresowań, swobodny dostęp do informacji to tylko niektóre elementy dające człowiekowi szansę na rozwój. Pomoc w postaci dofinansowania, szkoleń, warsztatów powinna być skierowana do wszystkich obywateli, jednakże po odpowiednim rozpoznaniu potrzeb społeczności lokalnych. W podnoszeniu konkurencyjności jednostek samorządu terytorialnego niezbędna jest współpraca jednostek naukowych i badawczo-rozwojowych z lokalnymi przedsiębiorcami i władzami. Kapitał ludzki ściśle powiązany jest z wyżej wymienionymi podmiotami, bowiem przedsiębiorstwo bez pracy i umiejętności człowieka istnieć nie może, a rozwój JST uzależniony jest od podmiotów gospodarczych. Podnoszenie jakości kapitału ludzkiego podnosi konkurencyjność regionu.

Piśmiennictwo

1. Bossak J., Bieńkowski W. (red.), 2000. *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*. Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
2. *Sixth Periodic Report on the Social and Economic Situation and Development of Regions in the European Union*. European Commission, Regional Policy 1999.
3. Gorzelak G., Jałowiecki D., 1998. *Dylematy europejskie*. (w:) P. Buczkowski, K. Bondyra, P. Śliwa (red.). *Jaka Europa? Regionalizacja a integracja*. Poznań.

¹¹Roczne sprawozdanie (korekta) z realizacji Priorytetu/Priorytetów komponentu regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013 za rok 2009. Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, s. 32-67.

4. Huggins R., 2003. *Creating a UK Competitiveness Index: regional and local benchmarking*, *Journal of the Regional Studies Association* 37(1), s. 89-96.
5. Król H., Ludwiczynski A. (red.), 2007. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. PWN, Warszawa.
6. Mayer-Stramer J., 2008. *Systematic Competitiveness and Local Economic Development*. (w:) S. Bodhanye (red.), *Large Scale Systemic Change: Theories, Modeling and Practices*. Duisburg.
7. *Rocznik Statystyczny Polski 2010*. Wybrane tablice GUS, Warszawa 2011. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: http://www.stat.gov.pl/gus/5840_2844_PLK_HTML.htm, stan z dn. 12.06.2011 r.
8. Rybak M. (red.), 2003. *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*. Poltex, Warszawa.
9. Sadowski A., 2005. *Kapitał społeczny i kulturowy heterogenicznej „metropolii” wschodniego pogranicza*. (w:) B. Jałowiecki, A. Majer, M. S. Szczepański (red.), *Przemiany miasta. Wokół socjologii Aleksandra Wallisa*. Scholar, Warszawa.
10. *Roczne sprawozdanie (korekta) z realizacji Priorytetu/Priorytetów komponentu regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013 za rok 2009*. Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego.

ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE TURYSTYKĄ

Nowe możliwości rozwoju turystyki i rekreacji na obszarach przemysłowych i zróżnicowanych geologicznie

New opportunities of the development of tourism and recreation in postindustrial and geologically differentiated estates

Elżbieta Biernacka

Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Turystyki i Rekreacji

Abstract

The development of tourism in Poland demands emphasizing the richness of tourism products. The tourism in postindustrial as well as geologically differentiated areas may develop tourism and recreation in all regions of the country. Examples and successes in this range in many regions in Europe, and also in Poland, indicate this direction of development.

Keywords: Tourism, geotourism, sports and tourism facilities

Ostatnie trzydziestolecie jest okresem dynamicznego rozwoju turystyki na kuli ziemskiej. Formułowane i wdrażane są nowe kierunki jej rozwijania, a także próby włączania na jej usługi wielu dziedzin naukowych. W latach dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia dostrzeżone zostały nowe możliwości w poszukiwaniu i rozwijaniu różnorodnych form aktywności turystycznej na obszarach wyjętych spod gospodarczego wykorzystania, a w szczególności terenów poindustrialnych. Bardzo obiecującym wydaje się być rozwijanie turystyki i rekreacji na obszarach nie tylko o wysokiej antropopresji w przeszłości, lecz także na terenach o nieprzeciętnych walorach geologicznych. Należy zaznaczyć, że turystyka industrialna ma już znaczne osiągnięcia we wszystkich krajach i może być wspierana przez obecnie rozwijającą się geoturystykę, bazującą na włączaniu na jej usługi nauki geologicz-

ne (Porębska 2005; Rostański 2000). Wyraża się pogląd, że celem geoturystyki jest przedstawienie turystom informacji w jaki sposób powstały, fascynujące swym pięknem, różnorodnością oraz niepowtarzalnością form, elementy przyrody nieożywionej. Popularność rozwijającej się geoturystyki wiąże się również z powszechnym zainteresowaniem ludzi walorami skał, minerałów i obszarów o niepowtarzalnych formach geologicznych (Kaczmarek i Przybyłka 2010; Kurek 2007; <http://unesdoc.unesco.org/>; <http://web.mac.com/>)

Obszar naszego kraju jest bardzo atrakcyjny geologicznie dzięki złożoności i zróżnicowaniu budowy geologicznej, bogatej rzeźby terenu, bogactwu form geomorfologicznych, obecności różnych, często rzadko spotykanych minerałów, a także nagromadzeniu skamielin i skamieniałości. Na obszarze Polski występują bowiem ewidentne ślady procesów geologicznych, mających miejsce w przeszłości i zachodzących współcześnie.

Tak więc polskie atrakcje geoturystyczne mogą być organizowane nie tylko na terenach o naturalnych właściwościach środowiska przyrodniczego i zróżnicowanych geologicznie obszarach, lecz także w środowisku przekształconym wskutek antropopresji. Dotyczy to szczególnie obszarów antropogenicznie przekształconych, takich jak stare kopalnie, kamieniołomy, hałdy różnego rodzaju odpadów, obszary zrehabilitowane po wydobyciu surowców mineralnych itp. Geoturystyka może rozwijać się także na obszarach kultury materialnej wytworzonej przez człowieka, takich jak budowle, elementy wyposażenia, urządzenia górnicze służące wydobyciu i przeróbce kopalin, kamienie szlachetne i ozdobne, a także muzea górnicze (Orłowski 2008; Porębska 2005). Szpecące krajobraz pozostałości przemysłowe mogą stać się obiektami zainteresowania dla docelowego zagospodarowania w celach turystyki i rekreacji. Obecnie akcentuje się, że spuścizna przemysłowa stanowi integralną część polskiego i europejskiego dziedzictwa kulturowego. Turystyka może stać się główną, a jednocześnie jedną z najważniejszych branż na takich obszarach w wielu regionach. Zastąpić może ona szereg dziedzin, które do tej pory były wiodącymi, np. górnictwo i hutnictwo. W Europie tego typu rozwiązania dla celów turystyki i rekreacji są nieustannie rozwijane. Turystyka industrialna jest stosunkowo nowym zjawiskiem, a w Polsce niedługo może stać się centrum zainteresowania, stając się znaczącym działem turystyki poznawczej (Kurek 2007; Orłowski 2008).

Brytyjczycy, Belgowie i Francuzi, jako pierwsi w Europie, dla celów turystycznych zagospodarowali zdewastowane obszary przez przemysł, a także zamknięte kopalnie i huty i zaproponowali mieszkańcom bardzo atrakcyjne produkty turystyczne. Przykładowo można wymienić obiekty brytyjskie, takie jak Kopalnia węgla kamiennego „Caphouse” w Yorkshire przekształcona w Angielskie Naro-

dowe Muzeum Górnictwa, muzeum górnicze „Big Pit” w południowej Walii, muzeum Porcelany Coalport, muzeum Rzeki Severn, skansen „Blists Hill Open Air Museum, z odtworzoną wiktoriańską wioską górniczą. Londyńskie XVIII-wieczne doki św. Katarzyny zostały zaadoptowane do celów mieszkalnych i biurowych. Inicjatywy ochrony dziedzictwa przemysłowego we Francji pojawiły się nieco później w latach 80-tych ub. wieku. Najbardziej znanym zabytkiem techniki francuskiej jest wieża Eiffla, a także budynek dawnego dworca kolejowego i hotelu d’Orsay, gdzie utworzono muzeum sztuki. Jednym z pionierskich przedsięwzięć i świetnym przykładem tego typu działań jest rewitalizacja kopalni Blegny-Mines (Porębska 2005). Przygotowania rozwiązań turystycznych rozpoczęto tam wkrótce po zaprzestaniu robót wydobywczych (1980 rok) i osiągnięto natychmiastowy sukces. Obiekt turystyczny odwiedziło 23 tys. turystów, a w 1982 ponad 40 tys. i liczba odwiedzających nieustannie wzrasta. Przykładów tego typu rozwiązań na obszarze Europy jest bardzo wiele. Do nich należą szczególnie interesujące przedsięwzięcia na obszarze Zagłębia Ruhry. Dawne centrum niemieckiego przemysłu wykorzystało i przekształciło przestarzałe piece hutnicze i kopalnie w atrakcje turystyczne. Widowską metamorfozę przeszedł kompleks kopalni i koksowni Zolverein w Essen. Obecnie jest to jedna z głównych atrakcji Europejskiego Szlaku Dziedzictwa Przemysłowego, przyciągająca rocznie ponad milion turystów. Ogromną popularność zdobył organizowany tam jarmark Bożonarodzeniowy ze wspaniałą świąteczną atmosferą, atrakcjami kulinarnymi i różnorodnymi produktami spożywczymi. Na obszarze poindustrialnym, z typową dla Zagłębia Ruhry architekturą, organizowane są cieszące się dużym powodzeniem imprezy (<http://www.forum-turystyczne.pl>). Ogromną popularnością cieszy się Park Zdrowia Quellenbusch - dawny park przyszpitalny połączony z dużym obszarem zrehabilitowanych nieużytków, wykorzystywany jako obiekt rekreacyjno-rehabilitacyjny, z zastosowaniem niekonwencjonalnych metod leczenia i relaksacji (Rostański 2000).

W Polsce mamy również szereg przykładów wspaniałych inicjatyw i rozwiązań, z drugiej połowy minionego stulecia, przekazania dla celów turystyki i rekreacji zdegradowanych obszarów wskutek antropopresji. Obszar Górnośląskiego Okręgu Przemysłowego z licznymi kominami górującymi nad miastami, hałdami przemysłowymi, obiektami byłych kopalni był charakterystyczny dla tego regionu. Już w 1951 roku, mając na uwadze przywrócenie terenów zdewastowanych do wykorzystania, podjęto starania budowy Wojewódzkiego Parku Kultury i Wypoczynku w Chorzowie, zgodnie z wymogami zrównoważonego rozwoju. Obecnie park ten jest największym w Europie obiektem poindustrialnym, obejmującym powierzchnię 620 ha łąk, zakrzaczeń, zadrzewień i skupisk nietypowych gatunków

flory i fauny. Należy podkreślić, że 75% obiektu to dawne hałdy pogórnice. Wykorzystano zróżnicowaną rzeźbę terenu oraz istniejące ciek i zbiorniki wodne do wspaniałych rozwiązań krajobrazowych. Park ten wraz z całą infrastrukturą (Stadion Śląski, ZOO, linia kolejowa, kolejka ziemna, kąpielisko, planetarium) stanowi bardzo cenne, chętnie odwiedzane miejsce przez mieszkańców regionu i turystów z całej Polski (Tokarska-Guzik i Rostański 1996). Rekultywacja terenów zniszczonych przez działalność człowieka (przemysłową, techniczną, komunalną itp.) z ukierunkowaniem na docelowe zagospodarowanie turystyczno-rekreacyjne jest niekwestionowaną koniecznością zarówno z punktu widzenia ryzyka jakie mogą powodować dla środowiska przyrodniczego zniszczone obszary w skutek antropopresji, jak również z punktu widzenia konieczności ich odzyskania do ponownego wykorzystania, zgodnie z wymogami zrównoważonego i stałego rozwoju środowiska. Typowy dla antropopresyjnych zniszczeń obszar Śląska wymagał natychmiastowych rewitalizacyjnych działań.

Kolejnym przykładem dobrych rozwiązań z ukierunkowaniem na cele rekreacyjne jest Zespół Przyrodniczo Krajobrazowy Żabie Doły w aglomeracji śląsko-krakowskiej (Lewoń i in. 1999). Na terenie zawodnionych wyrobisk pogórnich wykształciły się specyficzne ekosystemy wodne, która obecnie wchodzi w skład tego zespołu. Żabie Doły obejmują powierzchnię około 226 ha i leżą na pograniczu Chorzowa i Bytomia. W skład tego zespołu przyrodniczo-krajobrazowego wchodzi zbiorniki wodne oraz okalające je nieużytki, a także pola uprawne i łąki. Najstarsze zbiorniki pochodzą z lat trzydziestych, a większość powstała w latach pięćdziesiątych minionego stulecia. Na tych terenach odkryto miejsca gniazdowania, rzadkich w skali Europy, gatunków ptaków m in. perkoza rdzawoszyjnego, bąka, bączka, cyraneczki, płaskonosa i kokoszki wodnej. Należy podkreślić, że w Żabich Dołach możliwość rekreacyjnego wykorzystania dotyczy obszarów zdegradowanych przez wydobywczą, przetwórczą i energetyczną działalność przemysłową (Betleja 1993; Lewoń i in. 1999).

W regionie Śląska utworzony został Ślad Zabytków Techniki, obejmujący najciekawsze, spośród zabytków techniki, obiekty godne spopularyzowania szerokiej rzeszy turystom (Porębska 2005). Ten typ turystyki, związany z zabytkami techniki i obiektami poprzemysłowymi, bije rekordy popularności na całym świecie.

Aktualnie bardzo interesującymi propozycjami dla turystyki i rekreacji są także parki tematyczne inspirowane naukami geologicznymi. Przykładem, często przywoływanym udowadniającym sukces w tym zakresie, jest Park Jurajski w Bałtowie (<http://unesdoc.unesco.org/>; <http://web.mac.com>) Jest on intratnym przedsięwzięciem turystycznym bazującym na geologii, w miejscu, gdzie zostały znalezione ślady dinozaura. Park Jurajski w Bałtowie oprócz funkcji z zakresu geoturystyki i

edukacji przyrodniczej daje zatrudnienie ponad 150 osobom, co nie jest bez znaczenia dla tego regionu. Park Jurajski w Bałtowie jest także wspaniałą reklamą regionu świętokrzyskiego, przyciągającą turystów z całej Polski. W ostatnim okresie Ministerstwo Środowiska zaangażowało się w tworzenie nowych obiektów geoturystycznych. Prowadzona jest inwentaryzacja i waloryzacja stanowisk geologicznych w całym kraju, co przyczyni się do tworzenia i rozwoju ścieżek geologicznych, szlaków geoturystycznych, jak również geoparków (<http://unesdoc.unesco.org/>). Tworzenie i funkcjonowanie Światowej Sieci Geoparków UNESCO (Global UNESCO Network of Geoparks) jest aktem uznania ponadkrajowej rangi narodowego obszaru chronionego, odznaczającego się szczególnymi wartościami dziedzictwa geologicznego. Podkreśla się, że geoparki nie stanowią prawnej ochrony przyrody nieożywionej, lecz mają zróżnicowaną rangę, poczynając od nadania lokalnego znaczenia tym obiektom poprzez krajowe i światowe rozwiązania. Przyjmuje się, że „Geopark” rozumiany jest jako obszar o zdefiniowanych granicach, zawierający pojedyncze lub mozaikowo rozłożone obiekty o wybitnych walorach geologicznych (geotopach), wartościowy dla geoturystyki i edukacji. Powołanie parku wymaga udokumentowania inwentaryzacją i oceną naukową obszaru. Za uznaniem danego obszaru za geopark, mogą przemawiać dodatkowe atuty, takie jak występowanie stanowisk archeologicznych, skupisk obiektów i obszarów o dużym znaczeniu historycznym i kulturowym dla regionu. Geoparkom stawia się dwa podstawowe i współzależne zadania, takie jak ochrona dziedzictwa geologicznego, poprzez efektywne zabezpieczenie stanowisk, promocję nauk geologicznych oraz popularyzację ich funkcji edukacyjnych i turystycznych, na tle bezkonfliktowego wykorzystania naturalnych walorów obszaru w lokalnej polityce zrównoważonego rozwoju społeczno-ekonomicznego (<http://unesdoc.unesco.org/>; http://web.mac.com/japan_geoparks/).

Powoływanie geoparków jest wyzwaniem dla wszystkich regionów w Polsce. Geoparki lokalne mogą być powoływane w wyniku porozumienia podmiotów lokalnych, skupionych wokół idei promocji dziedzictwa geologicznego w warunkach zrównoważonego rozwoju. W naszym kraju odpowiednimi, do włączenia tego typu przedsięwzięć i wykorzystania turystyczno-rekreacyjnego, mogą być parki krajobrazowe, obejmujące tereny o specjalnym znaczeniu dla nauk o Ziemi, a jednocześnie bardziej dostępne dla ludzi niż inne chronione obszary. Geoparki podobnie jak i obiekty poindustrialne mogą być atrakcyjnymi produktami turystycznymi. Produkt turystyczny jest kluczowym pojęciem w promocji i rozwoju turystyki pod warunkiem, że produkt ten będzie dobrze spakietowaną ofertą, składającą się z usług i towarów, której podstawę wyznacza atrakcja turystyczna. Przez tą atrakcję należy rozumieć zarówno walory przyrodnicze lub antropogeniczne, które w więk-

szym lub mniejszym stopniu wkomponowane są w zagospodarowanie turystyczne i paraturystyczne. Jak podają liczni autorzy (Lewoń i in. 1999; Porębska 2005; Rostański 2000; Tokarska-Guzik i Rostański 1996), wśród obiektów i atrakcji turystycznych z obszaru turystyki industrialnej, na bazie której można kreować i popularyzować kompleksowe produkty turystyczne, najczęściej wyróżnia się muzea techniki i przemysłu, podziemne tarasy, kopalnie i huty, skanseny, muzea przemysłu i techniki ludowej, a także obiekty hydrotechniczne, obiekty kolejnictwa, porty morskie i śródlądowe, stocznie itp.

W warunkach naszego kraju jest w pełni zasadne intensywne wzbogacanie form turystyki i rekreacji, między innymi ze względu na szeroki wachlarz walorów przyrodniczych, bogactwo form geologicznych, jak również duży potencjał różnorodnych obszarów poindustrialnych.

Piśmiennictwo

1. Betleja J., 1993. *Przykład struktur przyrodniczych w środowiskach silnie skażonych*. Dziedzictwo przyrody terenów zniszczonych. Materiały seminaryjne, s. 27-29.
2. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://unesdoc.unesco.org/image/0015/001503/150332eo.pdf>, stan z dn. 24.06.2011 r.
3. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: http://web.mac.com/japan_geoparks/JGN/2006Sep_guidelines.pdf, stan z dn. 27.06.2011 r.
4. Gaworecki H., 2003. *Turystyka*. PWE, Warszawa.
5. Kaczmarska A., Przybyłka A., 2010. *Prace Komisji Krajobrazu Kulturowego 14*. PTG, Sosnowiec.
6. Kurek W. (red.), 2007. *Turystyka*. Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
7. Lewoń K., Jemiński M., Koj A., 1999. *Charakterystyka zespołu przyrodniczo-krajobrazowego Żabie Doły*. Aura 3.
8. Orłowski B., 2008. *Region-Polityka-Promocja*. Wyższa Szkoła Humanistyczna w Pułtusku, Pułtusk.
9. Porębska G., 2005. *Nowa jakość przyrody i krajobrazu na terenach przemysłowych*. Environmental Protection and Natural Resources 28.
10. Porębska G., 2005. *Turystyka industrialna – nisza z przyszłością*. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://www.biznes.onet.pl/18569,3045952,1>, stan z dn. 17.06.2011 r.
11. Rostański A., 2000. *Rekultywacja i zagospodarowanie nieużytków przemysłowych - rozwiązania alternatywne*. Inżynieria Ekologiczna 1.

12. Tokarska-Guzik B., Rostański A., 1996. *Rola zatopisk (zalewisk) pogórnich i denaturalizacji przemysłowego krajobrazu Górnego Śląska*. Przegląd Przyrodniczy 7(3-4), s. 267-272.
13. *Turystyka w obiektach poprzemysłowych. Koncepcja promocji i rozwoju markowego produktu turystycznego w zabytkach techniki i przemysłu w Polsce*. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://www.pot.gov.pl>, stan z dn. 22.06.2011 r.

Problemy zrównoważonego rozwoju w turystyce

Problems of the sustainable development of tourism

Eugenia Panfiluk

Politechnika Białostocka, Katedra Turystyki i Rekreacji

Abstract

The article discusses problems connected with the implementation of the concept of sustainable development in tourism. The first part reviews the literature connected with the concept of sustainable development. The second part discusses the theoretical assumptions of the implementation of sustainable development in tourism. Various interpretations of sustainable development in tourism are presented and compared. In the third part the author presents practical aspects of implementing sustainable development. She describes the model of conduct by the regional self-government aimed at creating outside economical benefits. She quotes examples of implementing sustainable tourism by grass-roots initiatives undertaken by local communities along with the organs of government administration.

Keywords: balanced development, balanced tourism, ecotourism, outside benefits

Wprowadzenie

Innowacyjne podejście do zagadnienia rozwoju gospodarczego wyeksponowane zostało w nowej ekonomicznej strategii rozwoju – *sustainable development*. Dotychczasowa praktyka wskazuje, że świadomie lub podświadomie przyczynia się do rozwoju nowego kierunku badań naukowych, integrując wiedzę z różnych dziedzin. Jako rozwijająca się dyscyplina naukowa tworzy własną terminologię, metodykę i teorię. O jej wdrożeniu do działań gospodarczych świadczą liczne zapisy w dokumentach prawnych, które to decydują, iż paradygmat – *sustainable development* stanowi podstawę kształtowania stosunków społeczno – gospodarczo – środowiskowych. Również w turystyce, która działa na granicy systemu społecznego - gospodarczego i środowiskowego paradygmat zrównoważonego rozwoju

przyczynia się do nowego spojrzenia na formy kierunki jej rozwoju. Celem artykułu jest ukazanie wpływu teorii zrównoważonego rozwoju na zmiany zachodzące w turystyce.

Paradygmat zrównoważonego rozwoju

Idea koncepcji zrównoważonego rozwoju rozwija się już od przeszło siedemnastu lat. Jej geneza wiąże się z poszukiwaniem odpowiedzi na zasadniczy problem: *Czy współczesny rozwój gospodarczy nie prowadzi do osłabienia fundamentalnych podstaw, które warunkują dalsze trwanie gospodarki i społeczeństwa?*¹ Wówczas to krytycznej ocenie poddano:

- tradycyjne teorie wzrostu, a zwłaszcza neoklasyczną teorię wzrostu gospodarczego,
- dominujące trendy w produkcji, konsumpcji, postępie naukowo – technicznym, odpowiadające za nasilanie się kryzysu surowcowo – energetycznego, rosnące degradacji, zanieczyszczenia środowiska i ubożenia różnorodności biologicznej,
- relacje występujące pomiędzy systemem społecznym, środowiskowym i ekonomicznym, wynikające z obowiązującego silnie rozwiniętego antropocentrycznego systemu wartości,
- dezintegrację różnych, na ogół odrębnie traktowanych aspektów decydujących o wroście i rozwoju (aspekt ekologiczny, ekonomiczny, naukowy, etyczny).

W kategorii ogólnej po raz pierwszy rozwój zrównoważony zdefiniowano jako „*rozwój, który zaspakaja potrzeby obecne, nie pozbawiając przyszłych pokoleń możliwości zaspokojenia ich potrzeb.[...] Stabilny rozwój oznacza taki proces zmian, w którym eksploatacja zasobów, kierunki inwestowania, kierunki postępu technicznego i zmiany instytucjonalne pozostają w harmonii i zachowują bieżąco i na przyszłość możliwość zaspokojenia ludzkich potrzeb i aspiracji*”². Za nadrzędny cel tak rozumianego rozwoju uznano zapewnienie godnego życia członków obecnego i przyszłych pokoleń przez zaspokojenie podstawowych potrzeb materialnych i zagwarantowanie warunków rozwoju potencjału tkwiącego w ludziach³.

¹ Fiedor B. (red.), 2002. *Podstawy ekonomii ochrony środowiska i zasobów naturalnych*. Wydawnictwo BEACK, Wrocław, s. 46.

² *Nasza Wspólna przyszłość. Raport Światowej Komisji do Spraw Środowiska i Rozwoju PWE*, Warszawa 1991, s.71.

³ *Ibidem*, s.71.

Na gruncie polskim rozwój zrównoważony zdefiniowano jako *rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych, w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń*⁴.

Zdefiniowanie kategorii zrównoważonego rozwoju pozwoliło na określenie zasad, które stanowiły praktyczne wskazówki do formułowania celów rozwojowych społeczeństw świata. Określono, iż nowy model zrównoważonego rozwoju gospodarczego powinien realizować wzrost gospodarczy, uwzględniać ograniczenia wynikające z uwarunkowań ekologicznych i dążyć do podnoszenia jakości życia ludzi⁵.

Zrównoważony rozwój to wyzwanie dla współczesnego społeczeństwa, jest jednym z proponowanych sposobów zapobieżenia nadmiernej eksploatacji wszystkich elementów środowiska przyrodniczego poprzez racjonalne korzystanie z zasobów i walorów środowiskowych i stworzenie warunków umożliwiających zachowanie różnorodności biologicznej i krajobrazowej. Racjonalizacja polega na poszukiwaniu optymalnej równowagi w relacjach międzysystemowych gospodarka – społeczeństwo – środowisko, z uwzględnieniem ograniczeń rozwoju przestrzennego i uwarunkowań ekologicznych⁶. Kształtowania równowagi w związkach zachodzących w płaszczyźnie użytkowania, ochrony i kształtowania.

W praktycznym ujęciu zrównoważony rozwój będzie pomnażał gospodarcze, przyrodnicze i społeczne podstawy zaspokojenia potrzeb obecnego i przyszłego pokolenia. Propagując nowoczesny kierunek rozwoju gospodarczego, wdrażanie nowoczesnych sposobów organizacji i sterowania jednostkami gospodarczymi, racjonalizacji wykorzystania zasobów odnawialnych i nieodnawialnych, zamkniętych cykli produkcyjnych, czystych ekologicznie technologii produkcyjnych, recykling, stanowi nową, współczesną, wyższą formę ochrony środowiska przyrodniczego zapewniając bezpieczeństwo i wysoką jakość życia.

⁴ Ustawa Prawo ochrony środowiska Dz U 2001, nr 62. poz. 627 z późniejszymi zmianami.

⁵ Między innymi: *Podstawy...* op.cit; G. Dieckheuer, B. Fiedor, P.Lang (red.). *Aspects of sustainable economic development*. Frankfurt am Main – New York 2000.

⁶ Optymalizację należy rozumieć w szerokim sensie, jako postępowanie w ujęciu systemowym prowadzące do wyboru względnie najlepszego rozwiązania w określonych warunkach. Za ograniczenia rozwoju przestrzennego literatura przedmiotu uznaje: ograniczenia fizjograficzne wynikające z cech budowy geologicznej i przestrzeni geograficznej, struktury użytkowania terenów ukształtowanych w przeszłości, technologii systemów infrastruktury technicznej, strukturalny wynikający z konieczności przebudowy dawnych struktur miejskich.

Dla potrzeb praktycznego wdrażania koncepcji zrównoważonego rozwoju opracowano zasady, które stanowią praktyczne wskazówki dla formułowania celów rozwojowych społeczeństw.

Przez siedemnaście lat włączania koncepcji zrównoważanego rozwoju do wszystkich sfer życia człowieka światowa gospodarka znacznie zmieniła swoje oblicze. Obecnie zmiany te określa się jako cywilizacyjne zmiany społeczeństwa industrialnego w kierunku globalnego społeczeństwa opartego na wiedzy⁷. Prowadzone badania w obszarze zmian cywilizacyjnych pozwoliły na wyodrębnienie sześciu trendów w zakresie:

- wiedzy, jako czynnika rozwoju społeczno – gospodarczego i wiodące źródło bogactwa narodów (wartości dodanej),
- ochrony biosfery, jako miejsca procesów życiowych, rozwoju ludzkości i funkcjonowania gospodarki,
- globalizacji, jako ponadnarodowej formy prowadzenia działalności gospodarczej, tworzenie światowego rynku, a także jako sposób przewyciężenia narodowych i regionalnych ograniczeń rozwojowych, spowodowanych tradycją kulturową, poziomem wykształcenia, dostępem do nowoczesnych technologii, w także uwarunkowaniami technologicznymi,

⁷ Wyrasta z krytyki tradycyjnych wzorców rozwoju i odpowiadającej im polityki ekonomicznej, pojmującej wzrost jako powiększenie konsumpcji materialnych dóbr i usług, czyli dobrobytu materialnego. Zapoczątkowanie badań nad nowym modelem rozwoju gospodarczego ma związek z realizacją programu środowiskowego ONZ. Podczas posiedzenia Sesji Zarządzającej Programem Środowiskowym ONZ (*United Nations Environment Programme – UNEP* w 1975 roku po raz pierwszy sformułowano to pojęcie dla określenia społeczeństwa, którego rozwój nie może być zakłócony barierami środowiskowymi powstałymi jako rezultat rozwoju cywilizacji mechanistycznej. Społeczeństwa zdolnego do samosterowania rozwojem, respektującego prawa środowiskowe, oszczędną produkcję i konsumpcję oraz wykorzystywanie odpadów, dbające o przyszłościowe konsekwencje podejmowanych działań, a więc także o potrzeby i zdrowie przyszłych pokoleń. Końcowy raport z 1987 roku, Światowej Komisji ONZ ds. *Środowiska i Rozwoju (Raport Brundtland)*. Raport definiuje zrównoważony rozwój jako, „*rozwój, który zaspakaja potrzeby obecne, nie pozbawiając przyszłych pokoleń możliwości zaspokojenia ich potrzeb.[...] Stabilny rozwój oznacza taki proces zmian, w którym eksploatacja zasobów, kierunki inwestowania, kierunki postępu technicznego i zmiany instytucjonalne pozostają w harmonii i zachowują bieżąco i na przyszłość możliwość zaspokojenia ludzkich potrzeb i aspiracji*”, wprowadzając do pierwotnego pojęcia aspekt sprawiedliwości międzypokoleniowej. Za: *Nasza wspólna przyszłość*, PWE, Warszawa 1991. Raport G. O. Brundtland zostaje rozwinęty w 1992 roku podczas konferencji ONZ w Rio de Janeiro, w deklaracji w sprawie Środowiska i Rozwoju. *Rozwój nastąpi wówczas, gdy zostaną uwzględnione, przy planowaniu i realizacji, powiązania pomiędzy społeczeństwem, gospodarką i środowiskiem przyrodniczym i nastąpi określenie norm współpracy międzynarodowej niezbędnej przy realizacji tej polityki*. Za: *Dokumenty końcowe Konferencji Narodów Zjednoczonych „Środowisko i Rozwój”*, Rio de Janeiro 3-14 czerwca 1992, Warszawa 1998.

- informatyzacji, jako zastosowanie nowych technologii informatycznych i telekomunikacyjnych do rozwijania kontaktów międzyludzkich, przekazywania, gromadzenia, udostępniania danych oraz wykorzystania informacji,
- wirtualizacji, jako sposobu tworzenia obrazów przyszłości, abstrakcyjnych eksperymentów, rozwoju kreatywności, a także jako sposób twórczości kulturowej i działalności gospodarczej,
- gospodarki usług, jako głównego miejsca działalności ludzkiej i wiodący dział kreowania bogactwa jednostek, społeczności i narodów⁸.

Analiza wpływu tych trendów na wdrażanie paradygmatu zrównoważonego rozwoju pozwala na stwierdzenie, iż we wszystkich jego dziedzinach mają one pozytywne oddziaływanie⁹. Zatem można stwierdzić, iż współczesne zmiany zachodzące w społeczeństwie zmierzają do realizacji paradygmatu zrównoważonego rozwoju.

Zrównoważony rozwój a turystyka

Zmiany cywilizacyjne w istotny sposób też rzutują na rozwój turystyki. To właśnie od około dwudziestu lat obserwuje się wzrost ruchu turystycznego na świecie. Do najistotniejszych przyczyn wzrostu ruchu turystycznego zalicza się zmianę charakteru wykonywanej pracy z pracy fizycznej na usługową, wzrost czasu wolnego związany ze wzrostem wydajności pracy oraz dobrobyt materialny. Ponadto obserwuje się zmiany zachowań turystów z turystyki masowej biernej na turystykę indywidualną i grupową, aktywną. Zmianie ulega też obszar destynacji turystycznej, obserwowany jest wzrost zainteresowań turystów w kierunku obszarów przyrodniczo cennych. Można zatem stwierdzić, iż rozwój turystyki związany jest z wypadkową procesów podejmowanych w sferze gospodarczej, społecznej i środowiskowej.

Poszukując zatem związków zrównoważonego rozwoju z turystyką należy stwierdzić, że istotą zrównoważonego rozwoju jest równorzędne traktowanie trzech sfer: gospodarczej, społecznej i ekologicznej, które dla turystyki stanowią sferę procesów realnych. Wspólną więc płaszczyzną obu kategorii jest działanie na styku trzech sfer: środowiskowej, społecznej i gospodarczej. Zbieżność ta po-

⁸ Poskrobko B., 2009. *Współczesne trendy cywilizacyjne a idea zrównoważonego rozwoju*, (w:) B. Poskrobko (red.). *Zrównoważony rozwój gospodarki opartej na wiedzy*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, s. 111-112.

⁹ Ibidem, s. 116-125.

woduje, iż turystyka by rozwijać się powinna funkcjonować zgodnie z paradygmatem zrównoważonego rozwoju.

Koncepcja zrównoważonego rozwoju w turystyce została sformułowana podczas Światowej Konferencji na temat Zrównoważonej turystyki w kwietniu 1995 roku w Lanzarote. Wówczas to Światowa Organizacja Turystyki, Program Środowiskowy przy ONZ, UNESCO i Komisja Wspólnoty Europejskiej opracowały Lanzarocką Kartę Zrównoważonej Turystyki. Przyjęto, iż wszelkie działania turystyczne muszą mieścić w ramach zrównoważonego rozwoju i powinny sprzyjać rozwojowi społecznemu, środowiskowemu i gospodarczemu. Powinny zmierzać ku:

- pełnemu zintegrowaniu ze środowiskiem naturalnym, kulturowym i społecznym,
- współpracy na wszystkich poziomach od lokalnego po krajowy i międzynarodowy w układzie pionowym i poziomym,
- wzrostowi jakości życia społeczności lokalnych,
- wzbogaceniu kulturowemu każdego miejsca destylacji turystycznej,
- przywracaniu równowagi środowiskowej poprzez pomoc w dziedzinie współpracy technicznej i pomocy finansowej
- wzmocnieniu i zwiększeniu promocji systemu zarządzania turystyką przyjazną środowisku,
- wprowadzaniu działań minimalizujących negatywne oddziaływanie na środowisko transportu,
- wprowadzanie działań minimalizujących zasobochłonność sektora turystycznego.

Istnieją rozbieżności w zakresie pojmowania turystyki zrównoważonej.

Nurt opierający się bezpośrednio na modelu zrównoważonego rozwoju nadaje koncepcji zrównoważonej turystyki szeroki wymiar¹⁰. Nurt ten definiuje turystykę zrównoważoną jako *każdą formę rozwoju turystycznego, zarządzania i aktywności turystycznej, która podtrzymuje ekologiczną, społeczną i ekonomiczną integralność terenów, a także zachowuje dla przyszłych pokoleń w nie zmienionym stanie zasoby naturalne i kulturowe tych obszarów*¹¹. Inna definicja tego nurtu określa turystykę zrównoważoną jako *formę rozwoju turystyki lub działalności turystycznej, która respektuje środowisko, zapewnia długofalową ochronę zasobów naturalnych*

¹⁰ Kiryluk H., Borkowska – Niszczota M., 2006. *Koncepcja turystyki zrównoważonej w teorii i praktyce*. (w:) A. Nowakowska, M. Przydział (red.). *Turystyka w badaniach naukowych*. Rzeszów, s.110.

¹¹ Federacja Parków Narodowych i Rezerwatów Przyrody Europy.

*i kulturalnych i jest społecznie i ekonomicznie możliwa do zaakceptowania i sprawiedliwa*¹².

Spotyka się również w literaturze podejście utożsamiające zrównoważoną turystykę do ekoturystyki, turystyki alternatywnej czy zielonej. W tym kontekście występuje dwa stanowiska. Jedno z nich tzw. „małej skali” identyfikuje zrównoważoną turystykę z formą ruchu turystycznego, z kolei drugie stanowisko podporządkowuje wszelkie formy działalności gospodarczej zasadom etyki ekologicznej¹³.

W myśl założeń zrównoważonego rozwoju utożsamianie turystyki do określonej formy turystycznej czy też całkowite podporządkowanie etyce ekologicznej prowadzi do wypaczenia ogólnej idei paradygmatu zrównoważonego rozwoju. Zgodnie z jego nadrzędną zasadą turystyka zrównoważona obejmuje działalność dopuszczaną ekologicznie, uzasadnioną ekonomicznie i pożądaną społecznie¹⁴. Zatem zrównoważona turystyka powinna dotyczyć strony podaży turystycznej (np. ekologizacja regionów turystycznych, produktu turystycznego, kadr turystycznych) oraz strony popytowej (np. ekologizacja konsumpcji turystycznej, czyli kształtowania proekologicznych potrzeb i zachowań konsumenta)¹⁵.

Można zatem stwierdzić, że w szerokim ujęciu zrównoważona turystyka to sposób gospodarowania, który oznacza:

- systemowe i całościowe ujmowanie zjawisk gospodarczych, społecznych i przyrodniczych, postrzeganie ich współzależności, zależności pomiędzy różnymi formami użytkowania środowiska a jego stanem i jakością życia społeczeństwa,
- włączenie aspektu synergizmu powstającego w rozwoju działalności gospodarczej,
- wybór priorytetów rozwojowych, produkcyjnych i konsumpcyjnych przy stosowaniu zestawu kryteriów gospodarczych, ekologicznych i społecznych,
- bilansowanie korzyści i strat w odniesieniu do sfer gospodarki, społeczeństwa i środowiska,

¹² Rekomendacja Rady Europy no R. 95 10 Komitetu Ministrów dla państw członkowskich w sprawie polityki zrównoważonego rozwoju turystyki na obszarach chronionych. Dokument elektroniczny.

Tryb dostępu: http://www.lkp.org.pl/prawo-html/recomend_turist_pl.html, stan z dn. 15.07.2011 r.

¹³ Swichtenberg A., 1996. *Turystyka alternatywna i ekoturystyka – nowe pojęcia w geografii turystyki*. Turyzm, T. III.

¹⁴ *Ekopolityka w turystyce*. Instytut na Rzecz Ekorozwoju, Warszawa 1998.

¹⁵ Kiryłuk H., Borkowska – Niszczota M., 2006. *Koncepcja turystyki zrównoważonej ...op. cit.*, s. 111.

- traktowanie środowiska jako ograniczonej całości, które podlega podobnie jak gospodarka stałym procesom rozwojowym o charakterze ewolucyjnym i sporadycznym przekształceniom typu rewolucyjnego,
- ocenianie zmian stanu środowiska poprzez nowy paradygmat jego wartości, jaką stanowi zachowanie zdolności ekosystemów do trwałego rozwoju.

Podsumowując powyższe rozważania należy stwierdzić, że zrównoważona turystyka powinna przejawiać się taką formą aktywności turystycznej, która odbywa się z poszanowaniem środowiska naturalnego, gwarantując długotrwałe zachowanie jego walorów. Należy uznać, że to kompromis między konkurencyjnymi interesami gospodarki turystycznej a potrzebami ekosystemów¹⁶. Kompromis realizowany w oparciu o kryteria optymalności, racjonalności i skuteczności. Jest on uwarunkowany różnymi alternatywnymi możliwościami wykorzystania ograniczonych, posiadających niejednakową produktywność czynników wytwórczych. Alternatywność dotyczy wyboru celów, kierunków i rodzaju podejmowanej działalności turystycznej. Ograniczoność odnosi się do potencjału środowiska i jego elementów. Którego jakość jednocześnie decyduje o przebiegu i efektywności rozwoju turystyki. Ograniczoność potencjału środowiskowego w warunkach wzrostu demograficznego i rozwoju coraz wyższych form gospodarczych oraz realizacja różnorodnych potrzeb z pogranicza potrzeb biologicznych i psychologicznych powoduje, iż środowisko, jego zasoby i walory są dobrem gospodarczym o charakterze publicznym i dlatego też podlega ochronie.

Praktyczny wymiar zrównoważonej turystyki

Teoretyczny wymiar turystyki zrównoważonej znalazł swoje odzwierciedlenie w praktyce. Świadczą o tym liczne zapisy dokumentów programowo politycznych¹⁷ i przykłady dobrych praktyk realizowanych przez podmioty turystyczne¹⁸.

Opracowany na podstawie ogólnych założeń zrównoważonego rozwoju holistyczny model zrównoważonej turystyki dla regionu turystycznego zwiera następujące rekomendacje wdrożenia:

¹⁶ *Kierunki rozwoju turystyki w Polsce na lata 2007-2013. Załącznik do Strategia rozwoju turystyki na lata 2007-2013.* Polska Organizacja Turystyczna.

¹⁷ Instrumenty sterowania zrównoważoną turystyką przedstawiły: Kiryluk H., Borkowska Niszczota M., 2005. *Turystyka zrównoważona.* (w:) Zarządzanie turystyką na obszarach przyrodniczo cennych. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok, s. 58 – 60.

¹⁸ Liczne przykłady podejmowania działań proekologicznych w sektorze turystycznym opisuje Bohdanowicz P., 2006. *Turystyka w świadomość ekologiczną.* Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, s.194-203.

- proekologicznej infrastruktury i dogodnych form wypoczynku,
- oszczędnego gospodarowania zasobami,
- przyjaznej środowisku gospodarki energetycznej,
- zielonego marketingu,
- proekologicznej gospodarki odpadami,
- przywracania obszarom ich pierwotnego charakteru i stosowania naturalnych materiałów budowlanych,
- wdrażania rolnictwa i leśnictwa przyjaznego środowisku,
- tworzenie sieci dróg zgodnej z wymogami środowiska, posiadającej strefy wolne od hałasu,
- kształtowanie krajobrazu zgodnie z lokalnym charakterem i tradycjami,
- pozostawienie niezbędnej przestrzeni życiowej dla zwierząt i roślin, a także dla całych biotopów¹⁹.

W praktyce wdrażanie tego modelu nie jest pełne. Napotymane trudności wynikają z nieuwzględnienia lokalnych opinii w kwestii eksploatacji zasobów i rozwoju, różnorodnego sposobu rozumienia tzw. granic dopuszczalnej zmiany, lokalnych potrzeb w zakresie rozwoju społeczno – gospodarczego, prawa lokalnych społeczności do zarządzania własnym środowiskiem, wartości lokalnej wiedzy i doświadczenia²⁰.

Wydaje się w tym przypadku możliwość wdrożenia modelu zrównoważonej turystyki opartej na zarządzaniu przestrzenią na poziomie lokalnym. Jest to również uzasadnione z punktu widzenia zakresu kompetencji władz samorządowych. Model ten uwzględnia powyższe wytyczne traktując je jako wiązkę działań proekologicznych, minimalizujących obciążenie środowiskowe. Model zakłada, iż określenie progu penetracji turystycznej wyznacza lokalna granica odporności ekosystemów przyrodniczych i powinna być ściśle związane z liczbą przedsiębiorstw funkcjonujących na lokalnym rynku turystycznym. Zgodnie z zasadą gospodarki wolnorynkowej, podmioty gospodarcze, jeśli będą chciały wejść na rynek muszą zaoferować jakościowo lepszy produkt od już istniejącego. Dla władz lokalnych jakościowo lepszy produkt to czysty ekologicznie produkt turystyczny²¹.

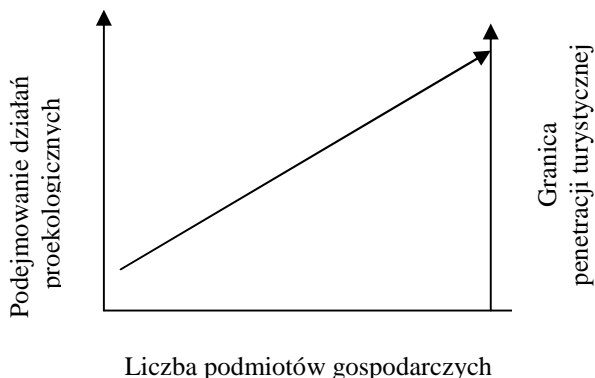
Zachowanie się przedsiębiorstw przedstawia rysunek 1. Przy określonej granicy penetracji turystycznej wraz ze wzrostem liczby przedsiębiorstw wzrasta ilość

¹⁹ *Tourism and Environment*. Council of Europe, Strasburg 1997.

²⁰ Sharpley R., 2008. *Turystyka a środowisko*. (w:) L. Pender, R. Sharpley (red.). Zarządzanie turystyką. PWE, Warszawa, s.325.

²¹ Panfiluk E., 2003. *Różnorodność biologiczna a turystyka*. (w:) B. Poskrobko (red.). Sterowanie zachowaniem różnorodności biologicznej. Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2003, s. 115-117.

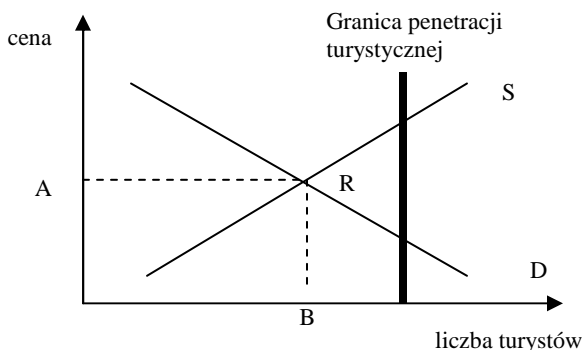
podejmowanych działań proekologicznych, czyli podmioty gospodarki turystycznej przeznaczają więcej funduszy na działania proochronne.



Źródło: Panfiluk E., 2003. *Różnorodność biologiczna a turystyka*. (w:) B. Poskrobko (red.). Sterowanie zachowaniem różnorodności biologicznej. Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok.

Rys. 1. . Zakres działań proekologicznych przez podmioty gospodarcze przy określeniu dopuszczalnej granicy penetracji turystycznej regionu

Działania proekologiczne związane są ściśle z kosztami wytwarzania produktu turystycznego, wzrost nakładów proekologicznych powoduje wzrost ceny produktu turystycznego, dlatego wszelkie działania proekologiczne podejmowane będą do określonego poziomu opłacalności gospodarczej, czyli do osiągnięcia ceny równowagi rynkowej, co obrazuje rys. 2.

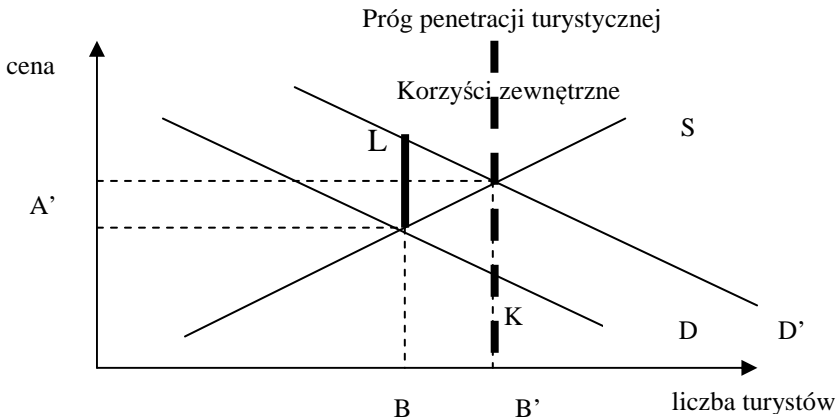


Źródło: Panfiluk E., 2003. *Różnorodność biologiczna a turystyka*. (w:) B. Poskrobko (red.). Sterowanie zachowaniem różnorodności biologicznej. Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok.

Rys. 2. Wartość nakładów proekologicznych

Podmioty gospodarcze będą podejmować działania proekologiczne /S/ aż cena produktu turystycznego /A/ osiągnie wartość równowagi w punkcie R przy optymalnej liczbie turystów /B/, dalsze podejmowanie działań proekologicznych spowoduje wzrost ceny, spadek liczby potencjalnych klientów i koszty wyprodukowanego produktu turystycznego przewyższą uzyskane z niego korzyści. Konkurencja zmusza przedsiębiorstwa do osiągania wartości optymalnej dla nakładów na działania proekologiczne lub muszą opuścić rynek.

Dalsze działania proekologiczne powinny być finansowane przez władze lokalne (rys. 3).



Źródło: Źródło: Panfiluk E., 2003. *Różnorodność biologiczna a turystyka*. (w:) B. Poskrobko (red.). *Sterowanie zachowaniem różnorodności biologicznej*. Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok.

Rys. 3. Korzyści zewnętrzne uzyskiwane z działań ekologicznych samorządów lokalnych

Krzywa D wyraża popyt na oferowany ekologicznie czysty produkt turystyczny. Bez interwencji samorządu liczba turystów wynosiłaby B, co wynika z równowagi między popytem a podażą, przy optymalnej dla przedsiębiorstw cenie A. Liczba oferowanych miejsc osiąga granicę penetracji turystycznej, na rynku występuje więc niedobór, wyrażoną liczbą B-B'. Niedobór ten mogą wyeliminować władze, poprzez finansowanie przedsięwzięć i inwestycji proekologicznych. Umożliwi to przesunięcie się popytu na krzywą D'. Pojawią się jednocześnie korzyści wyrażone odległością K-L, wartość finansową inwestycji podjętych przez władze lokalne. Krzywa S odzwierciedla liczbę miejsc oferowanych turystom. Uwzględnienie korzyści zewnętrznych przez rynek spowoduje przesunięcie, krzywej popytu z D na D', zaś liczby turystów z B na B'. Nowa cena równowagi bę-

dzie się kształtowała na poziomie A' i będzie w części finansowana przez władze lokalne. Korzyści zewnętrzne zostaną zdyskontowane w wyniku wzrostu liczby turystów.

Opisane działania możliwe są do zastosowania jedynie przy ścisłej kontroli organów władz lokalnych, gdzie przedmiotem konkurencji byłby maksymalnie czysty produkt ekologiczny, który powinien, w myśl założeń zrównoważonego rozwoju zaspakajać potrzeby współczesnych klientów, a jednocześnie zapewniać przyszłym pokoleniom możliwość realizacji ich własnych potrzeb.

Koncepcja zrównoważonej turystyki powinna dotyczyć wszystkich usługodawców, związanych bezpośrednio lub pośrednio z branżą turystyczną, gdyż działania ochronne mają tylko wtedy sens, gdy realizowane są w sposób kompleksowy i odnoszą się do wszystkich poziomów organizacji systemów ekologicznych.

Innym dobrym przykładem wdrażania proekologicznych działań w turystyce są przedsięwzięcia podejmowane przez francuskie organizacje turystyczne i parki krajobrazowe, polegające na czynnym wsparciu przedsiębiorców turystycznych, których działalność opiera się na zasadach zrównoważonego rozwoju oraz na wdrażaniu Kodeksu Dobrej Praktyki Zawodowej. Kodeks określa wymagania w stosunku do przedsiębiorców i ich działalności gospodarczej nie tylko według kryteriów przyjmowania gości, ale także stosowania ekologicznej technologii grzewczej, niskiego zużycia wody, zagospodarowania odpadów, stosowania biopreparatów, oferowanie zdrowej żywności, potraw regionalnych, włączania akcentów lokalnej kultury, oznakowania, szkolenia personelu, systemu informacji klientów. Podmioty, które wdrażają do swojej praktyki i oferują produkt turystyczny posiadający zarówno cechy wysokiej oferty warunków zakwaterowania i przyjmowania gości, jak i atrakcyjności krajoznawczo – przyrodniczej mogą posługiwać się znakiem parku i liczyć na marketing na rynku turystycznym. W 2001 roku na terenie tylko jednego Parku w Briere piętnaście firm wdrożyło Kodeks Dobrej Praktyki Zawodowej.

Podsumowanie

Poddane analizie wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne świadczą o wejściu na stałe do nauki i praktyki kategorii zrównoważonego rozwoju. Stała się ona domeną również turystyki. W praktyce jednak działania realizowane w sektorze turystycznym skupiają się bardziej na działaniach proekologicznych chroniących środowisko przyrodnicze, będące podstawą destynacji ruchu turystycznego niżeli kompleksowe działania. Jednak proces ten jest już na stałe w turystyce a dalsze

jego pogłębianie się będzie prowadzić do holistycznego ujmowania kategorii zrównoważonego rozwoju.

Piśmiennictwo

1. Dieckheuer G., Fiedo B., Lang P. (red.), 2000. *Aspects of sustainable economic development*. Frankfurt am Main – New York.
2. Bohdanowicz P., 2006. *Turystyka w świadomość ekologiczną*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
3. *Dokumenty końcowe Konferencji Narodów Zjednoczonych „Środowisko i Rozwój”*, Rio de Janeiro 3-14 czerwca 1992, Warszawa 1998.
4. *Ekopolityka w turystyce*, Instytut na Rzecz Ekorozwoju, Warszawa 1998.
5. Fiedor B. (red.), 2002. *Podstawy ekonomii ochrony środowiska i zasobów naturalnych*. Wydawnictwo BEACK, Wrocław.
6. *Kierunki rozwoju turystyki w Polsce na lata 2007-2013. Załącznik do Strategia rozwoju turystyki na lata 2007-2013*, Polska Organizacja Turystyczna.
7. Kiryluk H., Borkowska – Niszczoła M., 2006. *Koncepcja turystyki zrównoważonej w teorii i praktyce*. (w:) A. Nowakowska, M. Przydział (red.). *Turystyka w badaniach naukowych*. Rzeszów.
8. Kiryluk H., Borkowska – Niszczoła M., 2005. *Turystyka zrównoważona*. (w:) *Zarządzanie turystyką na obszarach przyrodniczo cennych*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2005.
9. *Nasza Wspólna przyszłość. Raport Światowej Komisji do Spraw Środowiska i Rozwoju PWE*, Warszawa 1991.
10. Panfiluk E., 2003. *Różnorodność biologiczna a turystyka*. (w:) B. Poskrobko (red.). *Sterowanie zachowaniem różnorodności biologicznej*. Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2003.
11. Poskrobko B., 2009. *Współczesne trendy cywilizacyjne a idea zrównoważonego rozwoju*. (w:) B. Poskrobko (red.). *Zrównoważony rozwój gospodarki opartej na wiedzy*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku.
12. Sharpley R., 2008. *Turystyka a środowisko*. (w:) L. Pender, R. Sharpley (red.). *Zarządzanie turystyką*. PWE, Warszawa.
13. Swichtenberg A., 1996. *Turystyka alternatywna i ekoturystyka – nowe pojęcia w geografii turystyki*, "Turizm" 1996, T. III.
14. *Ustawa Prawo ochrony środowiska* Dz. U. 2001, nr 62. poz. 627 z późniejszymi zmianami.

Rozwój wydarzeń kulturalnych zorientowanych na turystykę

The development of tourist cultural events

Marcin Smoleński

Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Turystyki i Rekreacji

Abstract

The paper discusses the issues connected to development of cultural events tourism-oriented. Positioning of cultural events of destination was outlined by using the portfolio method. The author points out the need of comprehensive destination management with development of tourism-oriented events as a priority. There is common understanding, that high positioning of destination image is impossible with lack of marketable hallmark events – of destination mark product. Tasks of event tourism policy was discussed widely with respect to: (1) distinct facilities policy of MICE; (2) destination management organization (DMO) support for the organization, the marketing, the financing and the consulting of destination events.

Keywords: cultural event, development, destination management, event tourism

Wstęp

Do prawidłowego rozwoju jakiegokolwiek wydarzenia kulturalnego, zorientowanego na mieszkańców i ruch turystyczny, niezbędna jest ścisła współpraca między zarządem organizacyjnym danej imprezy i ośrodkami decyzyjnymi odnośnego obszaru recepcji turystycznej (Whitford 2004). Wynika to z potrzeby włączenia jakiegokolwiek wydarzenia kulturalnego w ogólny produkt turystyczny obszaru recepcji turystycznej. Wiąże się to z koniecznością podjęcia działań ze strony organizatorów wydarzenia, odnośnie określenia profilu klienta w celu prognozy frekwencji, oraz ze strony ośrodka decyzyjnego obszaru recepcji turystycznej, odnośnie dopasowania oferty wydarzenia do popytu w danym segmencie rynku tury-

stycznego. W tym celu w/w współpraca powinna uwzględniać zadania z zakresu: (1) pozycjonowania wydarzenia na obszarze recepcji turystycznej (miejsce wydarzenia w ogólnym produkcie kulturalnym obszarze) i szerzej, na rynku turystycznym (pozycjonowanie wizerunku obszaru recepcji turystycznej, w oparciu o markę wydarzenia); (2) badań rynkowych; (3) finansowania zaplanowanego wydarzenia; (4) programów oceny wartości wydarzenia (Getz 2008). Dodatkowo, aby nie utracić autentyczności miejsca, przy planowaniu jakiegokolwiek wydarzenia kulturalnego powinno się dążyć do jego uspołecznienia – tj. pełnej akceptacji oferty imprezy ze strony mieszkańców. W tym celu przydatne jest stworzenie lobby i konsorcjum marketingowego wydarzenia kulturalnego. Oferta, z orientacją na konsumenta, powinna uwzględniać styl życia mieszkańców i ich oczekiwania. Tym samym wskaźniki wartości wydarzenia kulturalnego powinny odnosić się do oddziaływania na gospodarkę obszaru, społeczność lokalną i środowisko (Picard et Robinson 2006).

Metoda portfela

Zdefiniowanie wartości wydarzenia kulturalnego ułatwia metoda portfela, dzięki której można pozycjonować odbywające się imprezy, w zależności od jakości jego oddziaływania na zrównoważony rozwój obszaru recepcji turystycznej. Zazwyczaj wskaźniki „wartości wydarzenia” odnoszą się do kwestii: (1) potencjału rozwojowego, (2) zasięgu oddziaływania; (3) udziału w rynku, (4) jakości wykonawstwa, (5) wzmocnienia wizerunku obszaru recepcji turystycznej, (6) poparcia społecznego, (7) pozytywnego oddziaływania na środowisko, (8) korzyści ekonomicznych, (9) zdolności do długookresowego rozwoju, (10) spójności z polityką obszaru recepcji turystycznej. Analiza empiryczna w/w zestawu wskaźników „wartości wydarzenia” (Getz 2005) wskazuje na zróżnicowane znaczenie wydarzeń kulturalnych dla rozwoju turystyki. Uporządkowanie wpływu wydarzeń na rozwój turystyki przedstawia klasyfikacja wydarzeń ze względu na zasięg oddziaływania i jakość wykonawstwa (Getz 2008):

1. Mega-wydarzenia. Wizerunkowo przypisane są na stałe do międzynarodowych organizacji (np. Europejska Unia Nadawców – Konkurs Piosenki Eurowizji) lub celebrytów (np. światowe gwiazdy popkultury – koncerty plenerowe). Obszary recepcji turystycznej (kraje i miasta) ofertowo rywalizują o prawo do jednorazowej organizacji mega-wydarzenia. Celem jest wywołanie związków skojarzeniowych między uniwersalnym wizerunkiem międzynarodowej organizacji lub wybitnej postaci (które są przypisane do mega-wydarzenia) a wizerunkiem obszaru recepcji turystycznej. Powszechnie, przypisuje się mega-wydarzeniom bardzo silne

oddziaływanie na dalszy rozwój turystyki, poprzez radykalny wzrost pozycjonowania obszaru na rynku turystycznym (dzięki jakości wykonawstwa i zasięgu oddziaływania mega-wydarzeń). Mega-wydarzenia nastawione są na ruch turystyczny – stanowią główny motyw podróży turystycznych.

2. Wydarzenia markowe (hallmark events). Wizerunkowo są przypisane na stałe do danego obszaru (np. Opole – Krajowy Festiwal Piosenki Polskiej), przy czym marka wydarzenia jest tożsama z wizerunkiem obszaru recepcji turystycznej. Poprzez zasięg oddziaływania i jakość wykonawstwa wydarzenia markowego, obszary recepcji turystycznej promują swoje zdolności, związane z rozwojem społeczno-gospodarczym. Powszechnie przyjmuje się, że wysokie pozycjonowanie wizerunku obszaru jest obecnie niemożliwe bez umocowania na rynku turystycznym wydarzenia markowego – „produktu flagowego” obszaru. Podobnie jak w przypadku mega-wydarzeń, wydarzenia markowe są głównym motywem podróży turystycznych.

3. Wydarzenia regionalne. Przypisane są do ogólnej oferty turystycznej obszaru. W zależności od typu imprezy, docelowym odbiorcą może być ludność lokalna (np. regionalne eliminacje do jakichkolwiek konkursów krajowych lub międzynarodowych) albo odwiedzający dany obszar (jakiegokolwiek targi i festiwale konkursowe sztuki i kultury). Celem nadrzędnym tej kategorii wydarzeń jest urozmaicenie oferty obszaru poza szczytem sezonu turystycznego. Powszechnie uznaje się, że wydarzenia regionalne (szczególnie cykliczne) są bardzo skutecznym instrumentem niwelowania skutków efektu sezonowości popytu turystycznego. Ich planowanie, poza szczytem sezonu turystycznego, jest szczególnie ważne dla branży hotelarskiej i gastronomicznej – w tym okresie wydarzenia regionalne stanowią główny motyw podróży turystycznych. Przy czym, paradoksalnie, większość obszarów recepcji turystycznej praktykuje kumulowanie wydarzeń regionalnych w szczycie sezonu turystycznego. W ekstremalnych przypadkach dochodzi do tak dalece przekroczonego poziomu pojemności turystycznej, że mieszkańcy w tym okresie planują wyjazdy urlopowe – uciekają przed imprezami (Brannas i Nordstrom 2006).

4. Wydarzenia lokalne. Przypisane są do stylu życia mieszkańców danego obszaru. Docelowym odbiorcą jest ludność lokalna. Celem imprez jest integracja społeczności wokół pewnych wartości, związanych z tożsamością grupową lub regionalną. Zorientowanie tego typu wydarzeń na turystykę, powoduje więcej strat niż korzyści społeczno-ekonomicznych – komercjalizacja wyklucza nadrzędną wartość tych imprez, jaką jest pełne uspołecznienie (Quinn 2006). Stąd, mniej istotna jest jakość wykonawstwa – większe znaczenie na lokalny autentyzm wykonawstwa.

Metoda portfela, odnosząca się do wydarzeń kulturalnych, umożliwia pozycjonowanie ich w obrębie ogólnej oferty kulturalnej obszaru recepcji turystycznej (tworzenie spójnego zestawu wydarzeń, różnicujących się zasięgiem oddziaływania, poziomem jakości wykonawstwa, oddziaływania wizerunkowego i stopniem tożsamości miejsca), a tym samym umożliwia wyznaczenie dla poszczególnych imprez właściwych strategii marketingowych, ze względu na przyjęte cele społeczno-kulturowe i ekonomiczne. Ponadto, umożliwia, w przypadku ujawniających się braków, uzupełnienie ogólnej oferty kulturalnej obszaru o nowe, planowane wydarzenia (Getz 2005).

Proces rozwoju wydarzenia kulturalnego, zorientowanego na ruch turystyczny

Inicjujący etap rozwoju turystyki, opartej na wydarzeniach, odnosi się do włączenia, w strategię rozwoju obszaru recepcji turystycznej, działań wspomagających rozwój wydarzeń. Wymaga to stworzenia odrębnej polityki zagospodarowania turystycznego, nakierowanego na obsługę uczestników turystyki MICE (skrót od meetings, incentives, conventions, exhibitions). W tym przypadku polityka skupia się na zadaniach (Weber i Ladkin 2004): (1) określenia wizji rozwoju turystyki MICE – jej znaczenia dla rozwoju społeczno-gospodarczego regionu; (2) zdefiniowania kierunków rozwoju turystyki MICE – pozycjonowanie typów turystyki MICE pod kątem zasięgu oddziaływania, jakości i wpływu na wizerunek obszaru recepcji turystycznej; (3) planowania obszarów turystyki MICE – wyodrębnienie w planach przestrzennego zagospodarowania obszarów najbardziej predysponowanych do obsługi ruchu turystycznego MICE, z uwzględnieniem dostępności komunikacyjnej, sceniczności krajobrazu i sąsiedztwa atrakcji turystycznych; (4) planowania zagospodarowania obsługującego ruch turystyczny MICE, zgodnie z przyjętą wizją rozwoju i pozycjonowaniem typów turystyki MICE – np. gdy zostaje uznane istotne znaczenie turystyki MICE dla rozwoju społeczno-gospodarczego regionu, to zagospodarowanie sprowadza się do rozwiniętego, wielofunkcyjnego centrum widowiskowego, kongresowego i wystawienniczego z towarzyszącą infrastrukturą handlowo-usługową i rekreacyjno-sportową.

Dodatkowo, rozwój konkretnego wydarzenia kulturalnego, nastawionego na turystykę, obejmuje zestaw działań, bez realizacji których trudno jest prognozować sukces tego typu przedsięwzięcia (Getz 2008). Przy czym, realizacja poszczególnych zadań wymaga ścisłej współpracy między organizatorami imprezy a decyzyjnym ośrodkiem zarządzania obszarem recepcji turystycznej (tj. władzami teryto-

rialnymi, instytucjami i organizacjami posiadającymi wpływ na rozwój turystyczny i społeczno-kulturalny regionu):

1. Włączenie imprezy w ofertę obszaru recepcji turystycznej. Pozycjonowanie konkretnej oferty wydarzenia kulturalnego zgodnie z przyjętą polityką turystyczną, na podstawie wskaźników jej wartości (potencjału rozwojowego, udziału w rynku, zasięgu oddziaływania, jakości wykonawstwa, wzmocnienia wizerunku obszaru recepcji turystycznej, poparcia społecznego, pozytywnego oddziaływania na środowisko, korzyści ekonomicznych, zdolności do długookresowego rozwoju, spójności z polityką obszaru recepcji turystycznej). W celu określenia wartości w/w wskaźników, pozycjonowanie wymaga wcześniejszego przeprowadzenia badań analitycznych nad strategią imprezy (analizy uwarunkowań, analizy rynkowe, ocena jakości imprezy, studium wykonalności itp.). Na tym etapie, oferta wydarzenia kulturalnego, powinna być czasowo i przestrzennie zintegrowana z ogólną ofertą wydarzeń turystycznych i wizerunkiem (marką) obszaru recepcji turystycznej (Getz i in. 2007; Larson 2002; Larson i Wikstrom 2001; Long 2000).

2. Wspomaganie imprezy w celu urzeczywistnienia jej potencjału turystycznego. Zakres wspomagania uzależniony jest od ustalonej pozycji wydarzenia w ogólnym produkcie turystycznym obszaru recepcji turystycznej – zależy od oddziaływania wydarzenia na rozwój turystyczny i kulturalny regionu. Im większe jest to oddziaływanie, tym większe zaangażowanie ośrodka decyzyjnego obszaru recepcji turystycznej w negocjowanie projektu oferty i (zazwyczaj) większy zakres wspomagania wydarzenia kulturalnego.

- Wspomaganie organizacyjne wydarzeń kulturalnych obejmuje zabezpieczenie (koordynację):
 - spójności funkcjonalnej między zagospodarowaniem obsługującym turystykę MICE a innymi obiektami zagospodarowania turystyczno-rekreacyjnego;
 - spójności funkcjonalnej między organizacjami kulturalnymi a innymi, które współorganizują imprezy kulturalne;
 - sprawnego systemu postępowania administracyjnego odnośnie ofertowania projektowanych wydarzeń (Getz 2004).
- Wspomaganie doradcze wydarzeń kulturalnych odnosi się do wypracowania i upowszechnienia dobrych praktyk odnośnie organizacji imprez, opartych na wiedzy o trzech kluczowych obszarach interakcji (Stokes 2004; Getz 2008):
 - czynnikach kształtujących zachowania potencjalnych odbiorców imprezy;
 - oddziaływaniu imprezy na uczestników, społeczeństwo lokalne, środowisko, rozwój kulturalny i gospodarczy oraz na wizerunek obszaru recepcji turystycznej;
 - miejsca (pozycji) imprezy w ramach wytyczonej polityki rozwoju.

- Wspomaganie finansowe wydarzeń kulturalnych obejmuje różne formy dofinansowania ich organizacji, w tym pomoc w pozyskiwaniu funduszy zewnętrznych (Skinner i Rukavina 2003).
- Wspomaganie marketingowe wydarzeń kulturalnych odnosi się do kształtowania (Mayfield i Crompton 1995; Mehmetoglu i Ellingsen 2005; Masterman i Wood 2006; Tomljenovic i Weber 2004):
 - Polityki produktowej, w zakresie wykreowania oferty imprezy pod kątem jej swoistej (niepowtarzalnej) wartości kulturalnej i turystycznej. Wspomaganie polega na:
 - (a.) współpracy (negocjowaniu) przy profilowaniu oferty imprezy pod kątem jej spójności z ogólnym produktem turystycznym obszaru recepcji turystycznej – służy to integrowaniu produktu imprezy z wizerunkiem obszaru recepcji turystycznej;
 - (b.) mediacji w celu stworzenia zespołu zarządzającego, zdolnego do ofertowania rozszerzonego produktu imprezy, angażującego licznych partnerów – budowanie powiązań rynkowych regionalnych i/lub ponadregionalnych. Służy to między innymi zabezpieczeniu podstawowych i specjalnych usług logistycznych związanych z imprezą;
 - (c.) mediacji z zespołem zarządzającym imprezą, odnośnie: jej jakości wykonawstwa i bezpieczeństwa uczestników, jej długotrwałego oddziaływania na przyszłe zachowania kulturalne docelowych grup społecznych oraz na efekty ekonomiczne obszaru recepcji turystycznej, wyeliminowania jej negatywnego wpływu na środowisko;
 - Polityki informacyjnej, w zakresie minimalizowania kosztów działalności promocyjnej wydarzenia kulturalnego. Wspomaganie polega na (Hoyle 2002):
 - (a.) doradztwie w projektowaniu polityki informacyjnej opartej na związku przyczynowo-skutkowym modelu AIDA;
 - (b.) włączeniu promocji wydarzenia w zadania polityki informacyjnej obszaru recepcji turystycznej – wykorzystanie kanałów informacyjnych, docierających do celowych grup odbiorców promowanej imprezy kulturalnej, przy jednoczesnym tworzeniu związków skojarzeniowych między jakością (marką) imprezy a wizerunkiem obszaru recepcji turystycznej;
 - (c.) wzmocnieniu poparcia społecznego dla projektowanej imprezy – wykorzystanie regionalnych kanałów informacyjnych;
 - Polityki cenowej, w zakresie maksymalizacji wykorzystania potencjału rynku, poprzez różnicowanie cen dla różnych segmentów odbiorców oferty. Wspomaganie polega na doradztwie (lub negocjowaniu) cen według przyjętych kryteriów rynku (np. czasowych, przestrzennych, profilu klienta, wielkości zakupu, form płatności itd.);

o Polityki dystrybucyjnej, w zakresie maksymalizacji sprzedaży oferty, w ramach:

(a.) sprzedaży bezpośredniej, opartej na indywidualnych formach kontraktu na zorganizowanie nietypowej imprezy. Przykładem wspomaganie może być zamówienie imprezy przez instytucje kulturalne, w celu promowania kultury i kształtowania właściwych postaw wśród docelowych grup społeczności lokalnej albo, przez instytucje turystyczne w celu promowania kultury regionu wśród docelowych segmentów turystycznych – wzmocnienia kulturalnego wizerunku obszaru recepcji turystycznej;

(b.) sprzedaży bezpośredniej, opartej na mediacji osób trzecich. Przykładem wspomaganie może być sprzedaż typowej oferty imprezy kulturalnej lub edukacyjnej (np. skierowanej do młodzieży szkolnej), przy udziale przedstawiciela instytucji kulturalnej lub edukacyjnej, właściwej dla obszaru recepcji turystycznej;

(c.) sprzedaży pośredniej, opartej na sieci punktów sprzedaży hurtowej i detalicznej. Przykładem wspomaganie może być koordynacja sprzedaży imprezy markowej w biurach podróży i placówkach instytucji kulturalnych lub turystycznych, właściwych dla obszaru recepcji turystycznej.

Podsumowanie

Współcześnie rynek wydarzeń turystycznych należy do jednych z najdynamiczniej rozwijających się. Na przykład w Stanach Zjednoczonych, wydarzenia stanowią główny motyw krajowych podróży turystycznych (Longwoods International 2008). W efekcie, zagadnienia związane z wydarzeniami budzą bardzo duże zainteresowanie wśród przedstawicieli nauk skupiających się na turystyce (Getz 2008). Szczególnie odnosi się to do analiz oddziaływania wydarzeń na rozwój ekonomiczny, społeczny i kulturalny a także na ochronę środowiska regionu (Dwyer i in. 2000; Jago i Dwyer 2006). Przy czym, niejednoznaczność wyników publikowanych analiz prowadzi do konkluzji, że długotrwałe skutki oddziaływania zależą w większym stopniu od uwarunkowań zewnętrznych niż od samej organizacji wydarzenia (Whitford 2004). Stąd, w ostatniej dekadzie rozwinął się nowy nurt badań na temat zarządzania tzw. turystyką wydarzeń (event tourism), co skutkuje powstawaniem odnośnych agencji rządowych na poziomie krajowym i regionalnym. Przykładem może być, przodująca pod tym względem, Australia i Nowa Zelandia działającymi agencjami „rozwoju wydarzeń” (event development agencies) (Gnoth i Anwar 2000). Zadaniem tych agencji jest wsparcie rozwoju turystyki w oparciu o organizację mega-wydarzeń i wydarzeń markowych, promujących regiony turystyczne, np. w Australii stanowa agencja Queensland Events Corp (Getz i Fairley

2004). Należy również nadmienić, że od 1987 roku działa międzynarodowe stowarzyszenie organizatorów mega-wydarzeń „International Special Events Society” (ISES).

Jednocześnie, w krajach anglosaskich, normą stało się zarządzanie obszarami recepcji turystycznej, w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku turystycznym, w oparciu o zinstytucjonalizowane ośrodki decyzyjne, integrujące wszystkie podmioty decydujące o rozwoju turystyki, tzw. DMO (destination management organization) – władze terytorialne, instytucje i organizacje społeczne oraz podmioty gospodarcze, (Buhalis 2000; Crouch i Ritchie 1999). Współcześnie, do priorytetowych zadań zarządzania obszarami recepcji turystycznej należy zarządzanie planowanymi wydarzeniami zorientowanymi na ruch turystyczny (Getz, Anderson, Sheehan 1998). Zakres tych działań zależy od specyfiki obszaru recepcji turystycznej (uwarunkowań politycznych, administracyjno-prawnych, społecznych, kulturowych, ekonomicznych i środowiskowych). Niemniej, jak przedstawiono w treści artykułu, zakres ten obejmuje działania dotyczące: (1) efektywnego zagospodarowania turystycznego, nakierowanego na obsługę uczestników turystyki MICE; (2) ustalenia „portfela wydarzeń” w formule zintegrowanego produktu obszaru recepcji turystycznej; (3) wspomagania planowania i organizacji wydarzeń, zgodnie z przypisanymi do nich wartościami (potencjału rozwojowego, udziału w rynku, zasięgu oddziaływania, jakości wykonawstwa, wzmocnienia wizerunku obszaru recepcji turystycznej, poparcia społecznego, pozytywnego oddziaływania na środowisko, korzyści ekonomicznych, zdolności do długookresowego rozwoju, spójności z polityką obszaru recepcji turystycznej).

W realiach Polski, również odnotowuje się postęp w procesie zintegrowanego zarządzania obszarami recepcji turystycznej i priorytetowego traktowania rozwoju wydarzeń zorientowanych na turystykę. Przykładem może być Kraków, tworzący nowoczesną infrastrukturę dla turystyki MICE i od wielu lat wspierający miejskie wydarzenia kulturalne (www.krakow.pl).

Piśmiennictwo

1. Brannas K., Nordstrom J., 2006. *Tourist accommodation effects of festivals*. Tourism Economics, 12 (2): 291–302.
2. Buhalis D., 2000. *Marketing the competitive destination of the future*. Tourism Management 21, s. 97-116.
3. Crouch G. I., Ritchie J. R. B., 1999. *Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity*. Journal of Business Research 44 (1), s. 137-152.

4. Dwyer L., Mellor R., Mistillis N., Mules T., 2000. *A framework for assessing 'tangible' and 'intangible' impacts of events and conventions*. *Event Management*, 6 (3): 175–189.
5. Getz D., 2004. *Bidding on events: Critical success factors*. *Journal of Convention and Exhibition Management*, 5(2): 1–24.
6. Getz D., 2005. *Event management and event tourism* (2nd ed.). Cognizant, New York.
7. Getz D., 2008. *Event tourism: Definition, evolution, and research*. *Tourism Management* 29: 403–428.
8. Getz D., Fairley S., 2004. *Media management at sport events for destination promotion*. *Event Management*, 8 (3): 127–139.
9. Getz D., Andersson T., Larson M., 2007. *Festival stakeholder roles: Concepts and case studies*. *Event Management*, 10(2/3): 103–122.
10. Gnoth J., Anwar S., 2000. *New Zealand bets on event tourism*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (August): 72–83.
11. Hoyle L., 2002. *Event marketing: How to successfully promote events, festivals, conventions, and expositions*. Wiley, New York.
12. Jago L., Dwyer L., 2006. *Economic evaluation of special events: A practitioner's guide*. Gold Coast Australia: Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism.
13. Larson M., 2002. *A political approach to relationship marketing: Case study of the Storsjöyran festival*. *International Journal of Tourism Research*, 4 (2): 119–143.
14. Larson M., Wikstrom E., 2001. *Organising events: Managing conflict and consensus in a political market square*. *Event Management*, 7 (1): 51–65.
15. Long P., 2000. *After the event: Perspectives on organizational partnership in the management of a themed festival year*. *Event Management*, 6 (1): 45–59.
16. Longwoods International, 2008. *Image & Positioning Research – Assessment of Awareness, Familiarity & Appeal of The America's Byways® Collection*. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://bywaysonline.org/nominations>, stan z dn. 21.11.2010r.
17. Masterman G., Wood E., 2006. *Innovative marketing communications: Strategies for the events industry*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
18. Mayfield T., Crompton J., 1995. *The status of the marketing concept among festival organizers*. *Journal of Travel Research* (Spring): 14–22.
19. Mehmetoglu M., Ellingsen K., 2005. *Do small-scale festivals adopt 'market orientation' as a management philosophy?* *Event Management*, 9 (3): 119–132.
20. Picard D., Robinson M., 2006. *Remaking worlds: Festivals, tourism and change*. In: D. Picard & M. Robinson (Eds.), *Festivals, tourism and social change: Remaking worlds*. Channel View, Clevedon: 1–31.
21. Quinn B., 2006. *Problematising 'festival tourism': Arts festivals and sustainable development in Ireland*. *Journal of Sustainable Tourism*, 14 (3): 288–306.
22. Skinner B., Rukavina, V., 2003. *Event sponsorship*. Wiley, New York.
23. Stokes R., 2004. *A framework for the analysis of events—tourism knowledge networks*. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 11 (2): 108–123.

24. Tomljenovic R., Weber, S., 2004. *Funding cultural events in Croatia: Tourism-related policy issues*. *Event Management*, 9 (1/2): 51–59.
25. Weber K., Ladkin A., 2004. *Trends affecting the convention industry in the 21st century*. *Journal of Convention and Event Tourism*, 6 (4): 47–63.
26. Whitford M., 2004. *Event public policy development in the Northern Sub-Regional Organisation of Councils, Queensland Australia: Rhetoric or realisation?* *Journal of Convention and Event Tourism*, 6 (3): 81–99.
27. Witryna internetowa. Tryb dostępu: www.krakow.pl. stan z dn. 06.06.2011 r.

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI

Istota coachingu

The essence of coaching

Bolesław Budzisz

Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania

Abstract

The article presents problems concerning coaching - the instrument generally applicable in the area of human resources, mostly used by Polish organizations. Particularly, attention has been paid to defining what it is, discussing its features and process.

Keywords: coaching, coach, coaching process

Wprowadzenie

Współczesne organizacje oczekują od pracownika bycia coraz bardziej efektywnym. Takie podejście uzasadniają tym, że „jeśli pracownik osiąga słabe wyniki to jest kosztem”. Ten punkt widzenia przyczynił się do wprowadzenia nowego narzędzia do obszaru zasobów ludzkich jakim jest coaching. Jest on postrzegany jako najefektywniejsze narzędzie, przynoszące pożądane wyniki i zmiany, wyprzedzając przy tym profesjonalne szkolenia organizowane przez kadrę menedżerską. Coaching staje się coraz popularniejszy i coraz to nowe osoby starają się zgłębić jego tajniki. Jego popularność wynika z faktu, że wspiera zarówno jednostki, jak i organizacje w uzyskaniu optymalnego tempa rozwoju oraz inspiruje do efektywniejszych działań.

Źródłem sukcesu coachingu jest to, że prowadzony jest indywidualnie, w przeciwieństwie do typowych szkoleń, które są prowadzone przez bardziej doświadczonych menedżerów bądź trenerów z zewnątrz organizacji i są skierowane do zespołów pracowniczych. To właśnie indywidualne podejście do pracownika z szacunkiem i profesjonalizmem, czyni z coachingu efektywne narzędzie rozwoju, z którego coraz powszechniej korzystają polskie organizacje.

1. Pojęcie, cechy i proces coachingu

Jak dotychczas coaching nie doczekał się jednoznacznego określenia, gdyż w różnych źródłach informacji spotyka się szereg jego definicji.

Jak podaje Joanna Sztobryn-Giercuszkiwicz, według Międzynarodowej Federacji Coachów (ICF) coaching jest interaktywnym procesem, który pomaga pojedynczym osobom lub organizacjom w przyspieszeniu tempa rozwoju i polepszeniu efektów działania. Coache pracują z klientami w zakresach związanych z biznesem, rozwojem kariery, finansami, zdrowiem i relacjami interpersonalnymi. Dzięki coachingowi, klienci ustalają konkretniejsze cele, optymalizują swoje działania, podejmują trafniejsze decyzje i pełniej korzystają ze swoich naturalnych umiejętności¹. Jest to więc jak zauważa Joseph O'Connor relacja pomiędzy coachem i klientem zarówno w prowokatywnym jak i kreatywnym procesie, który inspiruje go do maksymalizacji swojego potencjału osobistego i profesjonalnego”². Dalej autor stwierdza, że esencją coachingu jest pomoc osobie korzystającej z coachingu w zmianie, jakiej sobie życzy, i w podążaniu tam, gdzie podążać pragnie. Coaching na wielu poziomach wspiera tę osobę w stawianiu się tym, kim pragnie być i wykorzystaniu całego potencjału, jaki posiada.

Bogdan Mizerski, twierdzi że coaching jako proces traktowany jest również przez Polskie Stowarzyszenie Coachingu. Koncentruje się on na indywidualnych potrzebach Klienta, jego planach i celach rozwojowych. Coach poprzez towarzyszenie Klientowi oraz odpowiednie zaplanowanie tego procesu, wspiera go w bardziej efektywnym wykorzystywaniu jego własnych zasobów, pomaga dostrzec szersze spektrum możliwości, precyzyjniej zdefiniować cele i odnaleźć skuteczne strategie ich osiągnięcia. Docelowo coaching prowadzi do usamodzielnienia Klienta w zmaganiu się w przyszłości z podobnymi wyzwaniem³.

Na portalu www.praca.egospodarka.pl. Olga Rzycka stwierdza, że istnieją dwa sposoby definiowania coachingu. Przez jednych jest on opisywany jako przekazywanie wiedzy i umiejętności przez jedną osobę drugiej w celu osiągnięcia poprawy realizacji celów, zaś przez drugich to odkrywanie i uwalnianie uspiionych zdolności, możliwości, potencjału. Rolą coacha jest pomaganie klientowi w stawianiu się

¹ Sztobryn-Giercuszkiwicz J. *Nowe drogi w doradztwie zawodowym: coaching karier*. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://gazetapraca.pl>, stan z dn. 25.07.2011 r.

² O'Connor J. *Coaching*. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://www.tam.opole.pl/szkolenia-dla-firm/122-coaching.html>, stan z dn. 25.07.2011 r.

³ Mizerski B. *Definicje coachingu*. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://coaching-terapia-systemowa.com>, stan z dn. 25.07.2011 r.

sobą, byciu tym kim jest lub chciałby być. Uwagę przykładą więc do uwolnienia tkwiącego w kliencie potencjału⁴.

Coaching zdaniem Piotra Wiśniewskiego jest procesem dydaktycznym (szkoleniowym) nastawionym na kształtowanie (doskonalenie) umiejętności pracownika, prowadzonym w układzie jeden szkolący na jednego szkolonego⁵.

Niektórzy z autorów traktują coaching jako „rozmowę lub serię rozmów prowadzonych przez jedną osobę z drugą”⁶, albo interaktywną relację jeden na jeden, która pomaga osobom zidentyfikować i osiągnąć osobiste oraz zawodowe cele szybciej niż gdyby miały one je osiągnąć na własną rękę⁷.

Zatem coaching jest pomocą i kierowaniem rozwojem umiejętności oraz kompetencji osoby, w określonej dziedzinie prowadzone indywidualnie przez trenera (coacha). Jego istotnym elementem jest partnerska relacja i wzajemne zaufanie między osobistym trenerem a jego uczniem (klientem, pracownikiem), który jest osobą odpowiedzialną za swoje wyniki. Coach wspiera go na zasadach partnerstwa w procesie uczenia się i poszerzania horyzontów świadomości. Poprzez rozmowę jeden na jeden, coach zadaje odpowiednie pytania, które zmuszają klienta do zastanowienia się, przeanalizowania obecnej sytuacji, spojrzenia na problem z innego punktu widzenia.

2. Cechy coachingu

Istnieją charakterystyczne dla coachingu cechy, które odróżniają go od innych działań zajmujących się rozwojem. Według Anny Ratajczyk i Piotra Pilipczuka są one następujące⁸:

1. Jest dobrowolny - nikt i nigdy nie ma prawa przymuszać potencjalnego klienta do rozpoczęcia coachingu. Jest on bowiem jedynie propozycją, na którą dana osoba sama wyraża zgodę lub nawet przejawia wyraźną chęć.

⁴ Rzycka O. *Co to jest coaching*. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://www.egospodarka.pl/28803,Co-to-jest-coaching,1,20,2.html>, s. 1, stan z dn. 25.05.2011 r.

⁵ Wiśniewski P. *Czym jest coaching - czyli istota coachingu*. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://kadry.nf.pl/Artykul/5705/Czym-jest-coaching-czyli-istota-coachingu/>, s. 1, stan z dn. 25.05.2011 r.

⁶ Starr J., 2003. *The coaching manual*. Pearson Education Limited, Great Britain, s. 3.

⁷ Fairley S. G., Stout C. E., 2004. *Getting Started in Personal and Executive Coaching*. Published by Pfeiffer, Canada, s. 31.

⁸ Ratajczyk A., Pilipczuk P. *Definicja Coachingu*. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://www.iccpoland.pl/Dokumenty/0,4html>, stan z dn. 25.05.2011 r.

2. Wyklucza jakąkolwiek dyrektywność z zewnętrznej strony, na przykład przełożonego lub coacha - na żadnym etapie procesu nikt i nigdy nie może wymuszać czegokolwiek na kliencie. Jakakolwiek forma nakazowości jest złamaniem zasad etycznych charakterystycznych dla procesu coachingowego.

3. Pomaga ludziom uczyć się, a nie jest po to, by ich uczyć - oznacza to szczególną dbałość o czystość metody. Klient ma się uczyć, a nie być uczonym lub pouczanym, gdyż jest on jedynym ekspertem od własnych zasobów, możliwości, życia, decyzji, wyborów, działań, itd. Ma się nauczyć samego siebie w procesie coachingowym i przejąć 100% odpowiedzialności za swoje życie.

4. Jest zbudowany na bazie pytań - oznacza to, że kluczowym narzędziem są pytania. Chodzi o zadawanie pytań, o budowanie doświadczeń, o zadania, które obudzą na nowo ciekawość odkrywania.

5. Pobudza do myślenia - jednym z podstawowych celów coachingu jest wzbudzenie często uśpionej, zablokowanej lub stłumionej zdolności - myślenia. Kiedy człowiek zaczyna myśleć, zaczyna sam docierać do swojej świadomości. Zaczyna być samoświadomy. Myślenie wymaga wysiłku, wymaga odwagi wątpienia w to, co już odkryte. To nieodzowne. Jeśli bowiem coś przyjmujesz i masz o tym wyrobione zdanie, to nie masz potrzeby stawiać w tej sprawie żadnych pytań, nie ma w tym żadnej tajemnicy i nie masz impulsu, by w tej sprawie myśleć - wszystko jest już "wymyślane", więc po co?

6. Dokonuje się w atmosferze szacunku i pełnej akceptacji dla wartości klienta - podczas całego procesu respektowane są wartości klienta. Nie podlegają one jakiegokolwiek ocenie za strony coacha. Coach „ma być ciekawy” klienta, a nie „ma Go zmieniać”. Coachowi wolno proponować zadania, w których klient będzie miał szansę dokonać „przeglądu” swych wartości, jednak każdy wniosek i wybór klienta jest uszanowany. Nikt nie ma prawa zmieniać klienta - chyba, że on sam.

7. Jest nierozzerwalnie związany z rozwojem klienta - oznacza to dla klienta podjęcie wyzwania, a nawet ryzyka bycia odkrywcą. Klient ma odkryć mądrość w sobie. Czasem musi przejść przez własną „pustynię”, przez prywatną „mgłę”. Nikogo tam nie będzie do pomocy. Tylko klient, sam ze sobą. Klient musi czasem pójść w zupełnie nieznaną i w rzeczywistości dokonać tego samemu. Niby ktoś jest obok, niby jest „towarzysz - coach”, ale mimo wszystko jest to całkowicie pozorne, ponieważ ten towarzysz nie ma dostępu do wewnętrznej głębi. Nikt tam nie ma wstępu, poza samym klientem. To wygląda mniej więcej tak: jeden pilnuje liny na szczycie góry, gdy drugi „zjeżdża” po tej linie do głębokiej jaskini, 100 metrów w dół. Słyszą się, mają kontakt, ale człowiek w jaskini i tak jest sam.

8. Prowadzi do świadomego dokonywania zmian - dokonanie jakiegokolwiek zmiany przez klienta, powinno być poprzedzone jego stanem świadomości. To

kluczowe w coachingu. Jest to proces zakładający stałą świadomość klienta i w wyniku tego dokonywanie adekwatnych zmian. zanim nastąpi zmiana, klient ma mieć szeroki ogląd potencjalnych skutków pozytywnych lub negatywnych, powiązań, zależności, itp.

9. Skupia się na osiągnięciu celów - cele wyznaczają kierunek dla całego procesu. Są one ważne, ale należy pamiętać o różnych ich poziomach. Czasem cele cząstkowe (zewnętrzne) mogą stać w sprzeczności z głębszymi celami (wewnętrznymi lub długofalowymi). Klient musi określić swoją hierarchię celów na tyle, na ile to możliwe.

10. Podmiotem procesu coachingowego jest człowiek - narzędzia coachingowe i sam proces pełni rolę „służebną”, pomocniczą dla osoby. Błędem byłoby tak wielkie skupienie na narzędziach lub procesie, by stracić z oczu klienta. Coaching nie jest „wtfaczeniem klienta na siłę, w jakieś nieludzkie tryby maszyny sukcesu”.

11. Bazą jest relacja - relacja jest jednym z centralnych elementów coachingu. W związku z tym należy bardzo precyzyjnie określić granice owej relacji oraz kluczowe normy, wartości dla relacji klienta i coacha (np.: poufność, szczerłość, zaufanie, itp.).

12. Klient i coach podejmują indywidualną decyzję o współpracy - oznacza to, że zarówno klient, jak i coach podejmują wolną decyzję o współpracy. Zarówno klient, jak i coach ma prawo odmówić drugiej stronie. Nie można w żaden sposób nakazywać relacji lub do niej przymuszać.

13. Dla oczekiwanych efektów klient korzysta z własnych zasobów, talentów i możliwości - oznacza to, że najważniejsze są zasoby posiadane przez klienta. Można je rozszerzać o inne dostępne, ale bazą są te, które już są posiadane przez klienta. Odpowiednia stymulacja poprzez zadania ma doprowadzić do efektywnego używania talentów i przysparzania nowych. To stwarza dodatkowe możliwości klientowi.

14. Klient sam podejmuje decyzję, których zasobów zewnętrznych chce użyć - nikt z zewnątrz nie może nakazywać klientowi użycia jakichś zasobów. Klient sam ma poszukiwać i dokonywać wyboru w oparciu o własne wnioski, preferencje, wartości. Jest to kolejny ważny element (sposób) budowania odpowiedzialności w kliencie.

15. Wyzwała potencjał klienta, aby zmaksymalizować aktywność - proces ma być tak prowadzony, by wzbudzał klienta, poszerzał jego możliwości. Praca z nawykami i przekonaniem, które „blokują” możliwości klienta jest tu niezbędna. Aktywność powinna pojawić się jako wynik procesu wewnętrznego uwalniania się klienta z „niemocy”, a nie z powinności wobec sponsora lub coacha i jakichkolwiek nacisków zewnętrznych. Ma być ona celowa i adekwatna

do potrzeby. Klient uczy się dokonywać wyboru odpowiedniej strategii lub działania, by uzyskać maksymalny wynik.

16. Klient ponosi pełną odpowiedzialność za swój wynik - za efekty coachingu odpowiada sam klient. Nikt poza nim nie ma prawa ani sobie ich przywłaszczać, ani brać za nie odpowiedzialności. To bardzo ważny element prawidłowo prowadzonego procesu coachingowego. Klient ma wyjść wzmocniony i usatysfakcjonowany, że ma wpływ. Na ile z niego skorzysta, też decyduje sam.

17. Dobro człowieka jest ważniejsze niż wyznaczone cele - oznacza to, że człowiek jest „ponad” celami. Jeśli któryś z celów miałby przynieść klientowi szkodę, należy z niego zrezygnować lub dokonać odpowiedniego jego przedefiniowania.

Cechy coachingu wymienia również Krzysztof Papis, przy czym jest ich znacznie mniej, a są one następujące⁹:

1. Jest określony w czasie.
2. Może dotyczyć zarówno celów organizacyjnych, jak i indywidualnych.
3. Pomaga klientowi dojść samodzielnie do rozwiązań.
4. Koncentruje się na konkretnych celach, obszarach, wyzwaniach/problemach.
5. Skupia się na rozwoju i zwiększeniu efektywności klienta.
6. Składa się z indywidualnych sesji coacha z klientem.

Z powyższego można wnioskować, iż istotnym wyróżnikiem coachingu jest to, że zazwyczaj jeden szkolący przypada na jednego szkolonego. W niektórych przypadkach liczba osób szkolonych może być większa, nigdy jednak nie powinna przekraczać kilku. Drugi wyróżnik to nastawienie całości procesu głównie na wykształcenie lub doskonalenie umiejętności potrzebnych w procesie pracy na określonym stanowisku. Z tej to właśnie sytuacji wynika układ jeden na jeden. Tym samym w całości szkolenia organizator i prowadzący biorą pod uwagę określone specyficzne warunki pracy lub funkcjonowania danej organizacji, dotyczy to oczywiście organizatora i prowadzącego szkolenie. Z reguły tego typu szkolenia prowadzi się na rzeczywistym lub symulowanym stanowisku pracy. Trzeci wyróżnik, to dość znaczne rozciągnięcie w czasie w stosunku do tradycyjnych szkoleń. Coaching może trwać wiele tygodni, a nawet miesięcy. Tak długi czas procesu wynika z dwu czynników, po pierwsze z samej istoty tego typu szkoleń, po drugie nie zawsze szybko można wejść w posiadania określonych umiejętności, gdyż czasem potrzeba na to dość długiego czasu. Istotnym jest również wzajemny stosunek osób prowadzących szkolenie i szkolonych. Należy także zauważyć, że w ramach tego typu działań z reguły przewiduje się wykonywanie samodzielnie nie-

⁹ Papis K. *W drodze do maksimum efektywności. Coaching w biznesie*. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: www.pifs.org.pl/UserFiles/Coaching.ppt, stan z dn. 25.05.2011 r.

których elementów szkolenia przez szkolonego bez obecności szkolącego, tylko na podstawie otrzymanych od niego wskazówek.

3. Proces coachingu

Z tego względu, że coaching jest nakierowany na działanie, niezbędnym jest dokładne określenie obecnej sytuacji i miejsca, w jakim pracownik chce się znaleźć w przyszłości, następnie poznanie swoich silnych i słabych stron, i na ich podstawie zbudowanie planu działania, który będzie drogą dojścia do celu. Całość tych działań określić można procesem.

Według Piotra Wiśniewskiego w procesie coachingu występuje kilka podstawowych elementów, którymi są¹⁰:

1. Analiza realizowanego procesu pracy, a w tym szczególnie ocena aktualnego poziomu kompetencji i umiejętności podopiecznego. Przede wszystkim chodzi o sprawdzenie - jak to teraz jest?

2. Diagnoza dotycząca obecnego procesu pracy, a w tym szczególnie określenie występujących braków i niedociągnięć w zakresie umiejętności podopiecznego. Chodzi głównie o stwierdzenie - dlaczego jest tak jak jest?

3. Wybór modelu docelowego, a więc określenie pożądanego poziomu umiejętności i kompetencji szkolonego, czyli określenie tego - jak chcemy aby było?

4. Planowanie rozwoju umiejętności podopiecznego, a więc kolejności zdobywania lub podnoszenia umiejętności i rozłożenie całego procesu w czasie. Przy czym plany rozwoju kompetencji powinny być realne, układając je trzeba wziąć pod uwagę całą gamę uwarunkowań i ograniczeń, a zwłaszcza technicznych, organizacyjnych i czasowych.

5. Dobór metod oddziaływania, a więc tego jak i gdzie oraz w jaki sposób będziemy kształtować lub podnosić umiejętności podopiecznego. Oczywiście jest, że metody powinny być dostosowane do treści szkolenia. Trzeba również uwzględnić uwarunkowania, o których była mowa powyżej, jak i indywidualne możliwości oraz oczekiwania szkolonego.

6. Szkolenie, a więc wprowadzenie (wdrożenie) powyższych ustaleń w życie. Pamięamy, że to szkolenie polega głównie na objaśnianiu i demonstrowaniu. Jest to zasadnicza część procesu.

7. Wyniki i ocena, a więc sprawdzamy jakie postępy poczynił podopieczny i co udało się nam osiągnąć.

¹⁰ P. Wiśniewski, op. cit., s. 2, stan z dn. 25.05.2011 r.

8. Wnioski i weryfikacja, a więc co poszło dobrze a co źle, jakie błędy popełniliśmy, czego nie przewidzieliśmy, czy można to było zrobić lepiej lub inaczej. Generalnie wnioski służą dalszemu doskonaleniu umiejętności danego szkolonego. Mogą być również wykorzystane przy szkoleniu innych osób w podobnym zakresie.

Według Mariusza Cyzio dobrze opracowany proces coachingu wymaga od trenera poprawnego przygotowania wszystkich jego etapów, którymi są¹¹:

1. Definiowanie lub uświadamianie. Określa wzajemne oczekiwania, zawiera elementy rozmowy, wymiany poglądów oraz obserwacji w środowisku pracy i w zainscenizowanych sytuacjach. Głównym celem podejmowanych na tym etapie działań jest ustalenie poziomu wiedzy, braków i potencjalnych możliwości pracownika.

2. Planowanie. Prowadzi do ustalenia planu rozwoju osobistego (PRO) pracownika. Właściwe przygotowanie PRO ma kluczowe znaczenie dla całego procesu, gdyż na nim opierają się wszystkie późniejsze działania trenera.

3. Realizacja. Trener i uczeń, rozpoczynając ten etap, muszą przestrzegać harmonogramu, który określa ramy czasowe całego procesu. Harmonogram jest elementem dyscyplinującym. Powodzenie realizacji celów określonych w PRO zależy od tego, czy program zostanie doprowadzony do zaplanowanego końca, czy też przerwany na dowolnym etapie jego realizacji.

4. Weryfikacja. Zakończenie procesu coachingu. Zadaniem trenera jest dokonanie, wspólnie z uczniem, oceny PRO. Ocena ma umożliwić uzyskanie odpowiedzi na pytania dotyczące stopnia realizacji postawionych celów, zgodności z oczekiwaniami stron oraz planów na przyszłość.

Zasadniczym założeniem procesu kształtowania lub doskonalenia umiejętności w coachingu jest odbywanie szkolenia w miejscu pracy. Powstaje więc pytanie kto ma być gospodarzem spotkania. Dodatkowe elementy to pytanie na czym sprzeczne i problemach pracujemy.

Możliwość pierwsza: coach prowadzi szkolenie u siebie. W takim wypadku ma on większe możliwości przygotowania miejsca spotkania, lepiej zna uwarunkowania i specyfikę tego miejsca. Większość koniecznych materiałów ma w zasięgu ręki. Wiele rzeczy wie i nie musi ich dodatkowo poznawać. Jest u siebie, a więc czuje się pewnie. Szkolony przeciwnie jest w obcym miejscu i może się czuć nie-

¹¹ Dokument elektroniczny. Tryb dostępu:
<http://www.pracowniasatysfakcji.com/content.php?site=czytelnia&lang=pl&level=1&id=76>, stan z dn. 25.05.2011 r.

pewnie. Najpierw musi poznać miejsce, np. gdzie, co się znajduje, co zawsze zabiera trochę czasu.

Możliwość druga: coach prowadzi szkolenie u szkolonego. Ma mniejsze możliwości przygotowania miejsca, musi wszystkie materiały odpowiednio wcześniej przygotować i przynieść ze sobą. Powinien mieć czas na zapoznanie się z miejscem i problematyką, aby nie trzeba było ustalać i wyjaśniać spraw oczywistych. Początkowo pomimo dużego doświadczenia może czuć się nieco skrępowany. Odwrotnie szkolony jest u siebie i czuje się pewnie. Dodatkową zaletą jest to, że pracują na problemach, przykładach i materiałach szkolonego.

Niezależnie jednak od tego gdzie będzie odbywało się szkolenie należy miejsce spotkania odpowiednio przygotować.

Podsumowując, można stwierdzić iż coaching oznacza pomoc drugiej osobie w osiągnięciu zmiany poprzez określenie celu, kierunku, założeń, barier oraz potencjalnych możliwości. Realizowany jest poprzez poszukiwanie rozwiązań, praktyczne ćwiczenia i ocenę wykonanych zadań.

Mierzalnym efektem przeprowadzonego procesu coachingu powinna być zwiększona efektywność pracownika wyrażana między innymi w pozytywnej zmianie zachowań i wzroście poziomu samoświadomości. Coaching jest inwestycją przynoszącą korzyści w dłuższej perspektywie czasu. Trudny do zweryfikowania w oparciu o pomiary na poziomie liczb. Łatwy do zaobserwowania w wyrażonej postawie i kontaktach interpersonalnych.

Zakończenie

Coaching w Polsce jest dopiero w fazie wdrażania i implementacji. Polskim organizacjom, liderom, kadrze zarządzającej daje to wybór jednego z dwóch podejść do tego zagadnienia. Podejście pierwsze - to ignorancja trendu i dalsze funkcjonowanie przy użyciu tradycyjnych metod rozwoju. Natomiast drugie - to wykorzystanie doświadczeń innych krajów, które postrzegają coaching jako realną wartość, w znaczący sposób wpływającą na rozwój organizacji, generowanie nowatorskich rozwiązań, zwiększenie efektywności pracowników, a co za tym idzie, przewagę nad konkurencją.

Organizacje planujące wdrożenie coachingu powinny respektować szereg wskazań znawców problematyki. Przede wszystkim powinny one zwrócić uwagę na to czym jest coaching, opracować informator o nim dla swoich pracowników aby mogli zapoznać się z tym co on umożliwia, a także nieustannie promować te informacje, aby wszyscy wiedzieli, że istnieje w organizacji. Ponadto powinny

opracować profil coacha, który pasowałby do profilu danej organizacji. Poza tym organizacje takie powinny wraz z informacją o coachingu stworzyć jego strukturę, aby pracownik wiedział do kogo może się zgłosić w sprawie coachingu i z jakiego szczebla organizacji może oczekiwać wsparcia. Powinny one także opracować listę aktualnych i potencjalnych pracowników z potencjałem do rozwoju. Potrzeba taka wynika z faktu, że coaching jest pomocny głównie dla osób ambitnych, które chcą się rozwijać oraz wspinać na wyższy poziom i dodawać wartości dla siebie i organizacji, a w konsekwencji dla jej klientów.

Piśmiennictwo

1. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://www.pracowniasatysfakcji.com/content.php?site=czytelnia&lang=pl&level=1&id=76>, stan z dn. 25.05.2011 r.
2. Fairley S. G., Stout C. E., 2004. *Getting Started in Personal and Executive Coaching*. Published by Pfeiffer, Canada, s. 31.
3. Mizerski B. *Definicje coachingu*. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://coaching-terapia-systemowa.com>, stan z dn. 25.07.2011 r.
4. O'Connor J. *Coaching*. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://www.tam.opole.pl/szkolenia-dla-firm/122-coaching.html>, stan z dn. 25.07.2011 r.
5. Pabis K. *W drodze do maksimum efektywności. Coaching w biznesie*. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: www.pifs.org.pl/UserFiles/Coaching.ppt, stan z dn. 25.05.2011 r.
6. Ratajczyk A., Pilipczuk P. *Definicja Coachingu*. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://www.iccpoland.pl/Dokumenty/0,4html>, stan z dn. 25.05.2011 r.
7. Rzycka O. *Co to jest coaching*. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://www.egospodarka.pl/28803,Co-to-jest-coaching,1,20,2.html>, s. 1, stan z dn. 25.05.2011 r.
8. Starr J., 2003. *The coaching manual*. Pearson Education Limited, Great Britain, s. 3.
9. Sztobryn-Giercuskiewicz J. *Nowe drogi w doradztwie zawodowym: coaching karier*. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://gazetapraca.pl>, stan z dn. 25.07.2011 r.
10. Wiśniewski P. *Czym jest coaching - czyli istota coachingu*. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://kadry.nf.pl/Artykul/5705/Czym-jest-coaching-czyli-istota-coachingu/>, s. 1, stan z dn. 25.05.2011 r.

Методы классификации объектов административного назначения

Methods of office premises classification

Mikołaj Nielipowicz

Belarusian National Technical University, Minsk

Anatoli Gurinowicz

Politechnika Białostocka

Abstract

The classification system for Belarusian office buildings (business centres) is presented in the article. This classification system takes into consideration lots of factors estimating the quality of a specific building. It is based on the comparison of building class assessment approaches which are applied by different companies in the Republic of Belarus and in the surrounding countries. The approach to business centre classification, presented in the article, appears to be the most reasonable one for the Belarusian developing market of commercial real estate.

Keywords: commercial real estate, real estate market, local market, classification, valuation, property management, business centre, office building

Вступление

Минск является не только столицей Республики Беларусь, но и крупнейшим культурным и деловым центром страны. Фактически весь объем профессиональной коммерческой недвижимости офисного назначения, существующей в Беларуси, сосредоточен в Минске.

На уже сложившихся рынках соседних стран действуют четкие правила классификации бизнес-центров, которые используются профессиональными участниками рынка на всех этапах реализации проекта: от бизнес-

планирования до вывода административного центра на рынок. Устоявшейся практикой является применение на локальных (страновых) рынках классификаций выработанных местными профессиональными участниками рынка, причем она может иметь существенные различия для разных регионов одного государства. Несмотря на разнообразие систем классификации, существуют общие подходы к классификации объектов, исходя из качественных и количественных параметров.

1. Существующие методы классификации объектов

На близком к Минску, Московском рынке коммерческой недвижимости выработка единого подхода к классификации произошла в 2003 году (в 2006 году она была обновлена) в рамках Московского Исследовательского Форума. В ходе переговоров между лидерами рынка, компаниями т.н. «большой пятерки» консалтинга (Knight Frank, Colliers International, Jones Lang LaSalle, CB Richard Ellis Noble Gibbons, Cushman and Wakefield Stiles and Riabokobytko) была разработана система классификации¹ бизнес-центров и унифицирована терминология².

Специфичность рынка коммерческой недвижимости Москвы не позволяла применять выработанную методику в регионах. Поэтому в 2008 году уже в рамках Санкт-Петербургского Исследовательского Форума три компании (Colliers International, Jones Lang LaSalle и Knight Frank), активно работающих в северо-западном регионе страны, разработали свою классификацию³ на основе московской. В ходе работы консультанты трех компаний выделили основные требования для причисления зданий к классам А, В+ и В, существенно переработав данные критерии с учетом специфики рынка офисной недвижимости Санкт-Петербурга. В результате инженерные системы и конструктивные особенности бизнес-центров стали более приоритетными критериями по сравнению с фактором местоположения, подтверждая тенденцию к децентрализации офисного рынка Санкт-Петербурга и усиления значения уровня технического оснащения зданий.

¹ Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: http://crystalestate.ru/documents/classification/Office_Classification.pdf, stan z dn. 10.06.2011 r.

² Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: http://www.colliers.ru/images/data/colliers/analitika/pdf/4880/2003-04-11_MRF_Definitions_ENG_.pdf, stan z dn. 10.06.2011 r.

³ Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: http://www.colliers.spb.ru/news/of_klass.pdf, stan z dn. 10.06.2011 r.

На территории Республики Беларусь первые попытки классифицировать коммерческую недвижимость были предприняты в 2003 году местной риэлтерской компанией «Твоя Столица». В дальнейшем данная система⁴ была усовершенствована (в 2006 году) и является неизменной на сегодняшний день. Усовершенствованный вариант позволяет присваивать классы (А, В и С) бизнес-центрам и административным зданиям, в зависимости от их качественных характеристик. Каждому классу соответствует определенное количество баллов (максимальное количество – 900), которое должно набрать здание в процессе оценки. Все характеристики зданий объединены в группы, каждой из которых, в зависимости от значимости для потенциальных потребителей, соответствует определенное количество баллов.

В целом, в Минске классы присваиваются произвольно и зачастую не отражают реального состояния объектов. Такая ситуация дезориентирует всех участников рынка недвижимости. Профессиональные участники рынка используют произвольное присвоение классов в своей системе измерений. Собственники зданий, в свою очередь, могут самостоятельно заявлять класс бизнес-центра, зачастую не отвечающий его реальному состоянию. Это относится как к различию в критериях, позволяющих отнести бизнес-центр к определенному классу, так и к количеству классов: нередко встречаются названия «А+», «В+» и тому подобные.

2. Разработанная система классификации

Разработанная система классификации зданий, учитывает значительное количество факторов, определяющих качество здания. Вместе с тем, система оценки прозрачна и проста: каждая особенность здания (или отсутствие такового) оценивается в баллах, выражаемых в процентных размерах. Общее суммарное количество баллов, выражаемых в качестве процента от общей возможной (идальной) суммы, даёт возможность классифицировать здание. Определение процентов, соответствующих каждому классу, производилось путем оценки по данной методике эталонных зданий, которые можно однозначно отнести к каждому классу, используя иные системы классификации. Таким образом, были заданы следующие интервалы для каждого из классов:

⁴ Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: http://www.t-s.by/analytics/monitoring/metodology/metod_bc1/, stan z dn. 14.08.2011 r.

- Класс А — 80% и более;
- Класс В1 — между 70% и 80%;
- Класс В2 — между 60% и 70%;
- Класс С — менее 60%.

Система классификации включает два уровня оценки:

Первый уровень содержит восемнадцать параметров, различных по важности (рис.1). **На втором уровне** определяется количество баллов, которое получает конкретное здание по каждому параметру из первого уровня. т.е. происходит описание качества каждого из 18 основных параметров. Например: важнейшим параметром здания является его местоположение в границах города. В рамках данного параметра оценивается расположение в городе (на основе созданного зонирования регионов деловой активности), визуальная доступность, доступность общественным и индивидуальным транспортом. Особо выделяется доступность метро.

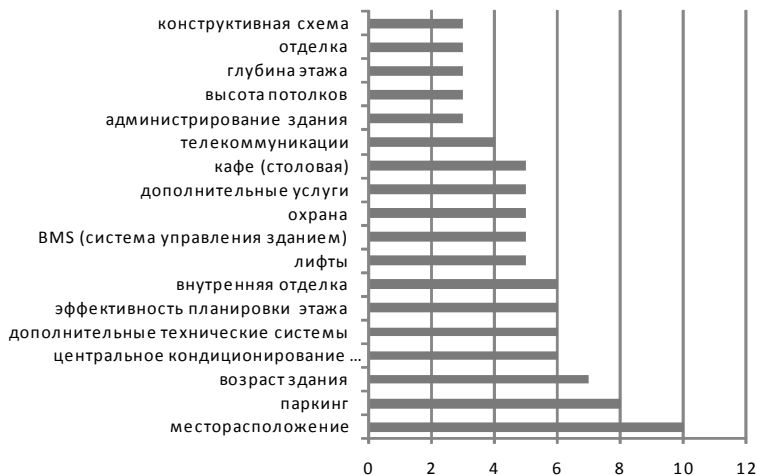


Рис. 1. Удельные веса параметров первого уровня оценки

Проверка адекватности системы а так же ее корректировка происходила путем проверки существующих и характерных бизнес-центров для каждого из классов (А, В1, В2 и С соответственно) в Вильнюсе, Риге и Москве.

3. Основные критерии системы классификации зданий

В качестве примера приведена классификация бизнес-центров «Александров

Пассаж» и «Стелла», которые были отнесены согласно данной классификации к классам А и В2 соответственно. На изображениях (рис.2-7) представлен процесс классификации зданий - описание качества основных параметров.

3.1. Технические системы

- Современная система вентиляции. Система кондиционирования воздуха, обеспечивающая обогрев, охлаждение и регулирование влажности, соответствующая Европейским стандартам HVAC.
- Автономное резервное электропитание, дизельный электрогенератор, экранированные кабели и т.п. Современная противопожарная система: звуковой сигнал, автоматическая система пожаротушения, система удаления дыма.
- Система управления зданием: контрольный пост, управляемый человеком, автоматическое и ручное дистанционное управление, накопление и хранение информации, вспомогательные системы рапортов, сообщения о каждодневных неполадках, плановая работа по определённым системам, контролёры, находящиеся вне здания, с автономным регулированием.
- Современные быстроходные лифты, максимальный интервал ожидания которых не превышает 30сек.
- Современная система защиты и контроль доступа: система карточек, видео-мониторинг в основных местах, физическая защита круглые сутки.

1	A		C	F		G		H		J
	Parameter	B		Flags	Result	Flags	Result	Flags	Result	
2										
3										
4			93							
5			100%							
6										
7	Location									
8										
9	A Class crucial value	10								
10		Zone								
11		A	1							
12		B	0.8	+		0.8	+			
13		C	0.5			0				
14		D	0.4			0				
15		E	0.2			0				
16		F	0			0				
17		Visual access								
18		Good	1	+		1	+			
19		Moderate	0.9			0				
20		Poor	0.7			0				
21		Public transport access								
22		≤5 min	1	+		1	+			
23		>5 min	0.9			0				
24		Metro access								
25		≤10 min	1	+		1	+			
26		>10 min	0.9			0	+		0	
27		Transport access								
28		Good	1	+		1	+			
29		Moderate	0.9			0	+		0	
30		Poor	0.8			0				
31										
32	Parking									
33		rented sqm per space								
34		≤25	1							
35		>25	0.9							
36		≤50	0.7	+		0.7				
37		>50	0.5			0	+		0	
38		≤100	0.5			0				
39		>100	0			0				

Рис. 2. Оценка месторасположения и уровня обеспеченности паркингом

3.2. Конструктивные параметры здания

- Здание новой постройки или после капитальной реконструкции.
- Высота от пола до подвесного потолка – не менее 2,7 м.
- Эффективная открытая планировка этажей здания (система колонн с шагом меж ними не меньше 6х6 м – неперенное условие для зданий новой постройки).
- Фактор потери (соотношение полезной площади и площади, отведённой под аренду, подсчитанных согласно стандартам BOMA) не превышает 15%.
- Глубина этажа от окна и до окна⁵.
- Качественная отделка фасада и внутренних помещений здания.

1	Parameter	A	B	C	Scale	F	G	H	I	J
2						Flags	Result	Flags	Result	Flags
3						Александров Пассаж	Стелла			
4										
5					93*		78,1473811			
6					100%		84%		63%	
40	Air Conditioning							6 A	4,28571429	-
41			6	Features						
42	A Class crucial value:			воздушное отопление	1	+	1			
43				кондиционирование	1	+	1	+		
44				увлажнение	1	+	1			
45				принудительная вентиляция	1	+	1	+		
46				фильтрация воздуха	1	+	1	+		
47				климат контроль	2	+	2	+		
48				Installed in all offices	0,75	+	0,75	+		
49										
50										
51										
52	New Building							7 A		7 -
53			7	Type						
54	A Class crucial value:			New construction	1	+	1	+		
55				Reconstruction	0,8					
56			5							
57										
58										
59										
60	Additional engineering systems							4,037383178		1,51401869
61			6	UPS	2					
62	A Class crucial value:			off-line	0,5	?		0		
63				line-interactive	0,75	?		0		
64				on-line	1	?		0		
65				Электрогенератор	1	?		0		
66				EMI-кабеля	0,5	+	0,5	+		
67				Электропроводка	0,5	+	0,5	+		
68				Водоподготовка	0,5	?		0		
69				Жируупольитель	0,5	+	0,5			
70				Пожарная сигнализация	2	+	2	+		
71				Система автоматического пожаротушения	2	+	2			
72				Система дымоудаления	2	+	2			
73				Firestowen	0,5			0		
74										

Рис. 3. Оценка инженерных систем

3.2. Местонахождение

- Местонахождение здания в уже существующей и/или будущей зоне активного бизнеса, хорошие подъездные дороги, хорошая инфраструктура дорог.

⁵ В зданиях округлой или эллипсной формы глубина этажа может составлять до 30 м. В зданиях неправильной формы и в зданиях с атриумами глубина этажа – не более 12 м (от окна до атриума).

	A	B	C	F	G	H	I	J
1	Parameter		Scale	Flags	Result	Flags	Result	Flags
2								
3				Александров Пассаж		Стелла		
4			93 ³		78,1473811		58,94333	
5			100%		84%		63%	
75	Lifts			A	3,75	-	0	-
76		5 HC5						
77	A Class crucial value:	≥ 15%	1		0			
78		≥ 13%	0,9		0			
79	3,125	≥ 11%	0,75	+	0,75			
80		≥ 9%	0,5		0			
81		< 9%	0		0			
82		Waiting time						
83		≤ 30 sec	1		0			
84		≤ 35 sec	0,75	+	0,75			
85		≤ 40 sec	0,5		0			
86		≤ 45 sec	0,25		0			
87		> 45 sec	0		0			
88								
89	BMS				4,5		0	
90		5 Set						
91		Basic set	0,9	+	0,9			
92		Auxiliary set	0,1		0			
93		Details						
94		monitoring	0,15	+	0,15			
95		automatic and manual distant	0,15	+	0,15			
96		information accumulation and	0,15	+	0,15			
97		auxiliary reporting systems	0,15	+	0,15			
98		notification of routine maintena	0,15	+	0,15			
99		scheduled work of certain syst	0,1	+	0,1			
100		on-field controllers with autom	0,15	+	0,15			
101								

Рис. 4. Оценка лифтового оборудования и системы BMS

3.3. Парковка

- Оборудовано достаточное количество мест для стоянки автомобилей – 1 место для автостоянки (на подземной и наземной площадках) отводится на не менее, чем 30 м² арендуемой площади. Оборудование автостоянки с учётом охранных и противопожарных требований.

	A	B	C	F	G	H	I	J
1	Parameter		Scale	Flags	Result	Flags	Result	Flags
2								
3				Александров Пассаж		Стелла		
4			93 ³		78,1473811		58,94333	
5			100%		84%		63%	
137	Staff cafeteria					5	5	
138		5 Placement						
139		Dining hall or restaurant	1	+			+	
140		Cafeteria	0,8					
141		Outside, less than 5 min	0,5					
142		None	0					
143								
144	Telecom providers			A		4 A		4
145		4 Set						
146	Crucial value:	Phone line	0,4	+	0,4	+		
147	3,2	Internet cables 100Mb	0,4	+	0,4	+		
148		Quality providers	0,2	+	0,2	+		
149								
150								
151	Property Management					3		3
152		3 Type						
153		Professional company	1	+			+	
154		Other	0					
155								
156	Inner finishing					4		4
157		6 Quality						
158		Luxury	1					
159		4 Business class	0,8333333	+	0,8333333	+	0,8333333	
160		Mediocre	0,2					
161		Features						
162		Suspended ceilings	0,5		0			
163		Raised floor	1					
164								
165	Ceilings height			A		3 A		3
166		3 Height						
167	A Class crucial value:	>3,5 m	0,9					
168	2,7	2,7-3,5 m	1	+			+	
169		<2,7 m	0					
170								

Рис. 5. Оценка эффективности этажа, системы безопасности и дополнительных сервисов

3.5. Управление зданием и дополнительные услуги

- Профессиональное управление зданием (компании, администрирующие не менее 5 объектов или же обладающие международным опытом).
- Профессиональные поставщики телекоммуникационной связи здания.
- Дополнительные услуги: аренда конференц-зала, уборка офисных помещений, возможность использовать оргтехнику, киоском печати и т.п.
- В здании – кафе для работников, или же возможность добраться до кафе в течение не более, чем 5 минут пешком.

	A	B	C	F	G	H	I	J
1	Parameter		Scale	Flags	Result	Flags	Result	Flags
2				Александров Пассаж				
3						Стелла		
4			93		78,14735371		68,4053	
5			100%		84%		63%	
102	Floor Efficiency				2,16		2,835	
103		6 Efficiency factor						
104		≥85%	-1					
105		80-85%	0,9	+	0,3	+	0,3	
106		<80%	0,5					
107		Configuration						
108		Square	-1					
109		Rectangle	-1					
110		Triangular	0,7					
111		Multangular	0,7			+	0,3	
112		Oval	0,8	+	0,3			
113		Free planning						
114		100%	-1					
115		≥80%	0,95					
116		≥50%	0,75			+	0,3	
117		<50%	0,5	+	0,3			
118								
119		Security		A		5		2,75
120		5 Features						
121		Card-key admittance	0,3	+	0,3			
122		Trained Personnel	0,35	+	0,3	+	0,3	
123		Video monitoring	0,2	+	0,3	+	0,3	
124		Reception	0,15	+	0,3			
125								
126		Additional services				2,9		0,5
127		5 Conference Halls						
128		≥10% of GLA	-1					
129		<10% of GLA	0,8	+	0,3			
130		none	0					
131		Cleaning						
132		Office equipment	-1	+		+		
133		Classy paint	-1					
134		Furnishing	-1					
135								
136								

Рис. 6. Оценка сервисных услуг, качества управления объектом недвижимости, телекоммуникаций, внутренней отделки и высоты потолков

	A	B	C	F	G	H	I
1	Parameter		Scale	Flags	Result	Flags	Result
2				Александров Пассаж		Стелла	
3							
4			93%		78,14736318		68,68472
5			100%		84%		63%
171	Floor depth			A	2,7	A	2,7
172		3	Depth				
173	A Class crucial value:	≤6 m		1	0		
174		≤9 m	2,7	0,9	0,9	+	0
175		≤12 m		0,5	0		
176		> 12 m		0	0		
177							
178							
179	Outer finishing				4,5		3
180		3	Quality				
181		Luxury		1,5	1,5		
182		Business class		1	0	+	
183		Mediocre		0,5	0		
184							
185	Construction material				3		3
186		3	Type				
187		Good quality		1	1	+	
188		Mediocre quality		0,4	0		
189				0	0		

Рис. 7. Оценка глубины этажа, материалов и внешней отделки

Выводы

Основываясь на сравнении подходов к определению классности зданий, применяемых различными компаниями в Республике Беларусь и сопредельных государствах, предложенный подход к классификации бизнес-центров является оптимальным для развивающегося рынка коммерческой недвижимости Беларуси вследствие:

- влияния на результаты максимального количества характеристик здания;
- наглядности и прозрачности расчетов;
- дает возможность использовать ее в качестве пособия при проектировании административных зданий;
- возможностью быстрой адаптации для классификации объектов, расположенных вне Минска.

Таким образом, применение представленной системы оценки объектов офисной недвижимости решает поставленную задачу классификации.

На сегодняшний день стоит задача внедрения данной классификации в риэлтерских и девелоперских организациях Беларуси.

Список литературы

1. *Moscow Research Forum*. Классификация объектов офисной недвижимости Crystal Estate, 2006
2. *Moscow Research Forum*. Moscow Research Forum Definitions, Colliers International Russia, 2003
3. *Санкт-Петербургский Исследовательский Форум*. Классификация офисных зданий, Colliers International Russia, 2008
4. *Твоя Столица*. Методика классификации бизнес-центров, разработанная для г.Минска, Твоястолица консалт, 2006
5. *Colliers International*. Belarus Market Review 2011. Colliers International Belarus, 2011
6. Adnan Y. N., Daud M. N., Mohd I., Aziz A. A., 2009.. *Determining the Criteria for the Classification of Purpose Built of Office Buildings in Malaysia*. Pacific Rim Property Research Journal.
7. Ciaramella A., 2010. *The assessment of building performance: a property rating model for office and logistic buildings*. 17th Annual European Real Estate Society Conference in Milan.

Education in Conflict Resolution as an Element of Organizational Management

Juozas Lakis

Department of Mediation, Mykolas Romeris University, Vilnius, lakis@micronet.lt

Abstract

This paper examines some problems of educating people in alternative dispute resolution. The social, economic and political changes give rise to a greater level of conflict and inequality within any society that is undergoing transformation. We suggest that education in conflict management and resolution, and particularly with the respect to consensus-building techniques and collaborative interest-based approaches to conflict, can play an important role. Individuals who are used to alternative dispute resolution (ADR) better perceive their values and achieve their needs and are more active in decision making process. The better one can use consultation, negotiation and mediation the more society acquires the features of self-regulation and self-governance and the more efficient is counterweighing of social relations sharpened by modernization. Teaching and training the society in peaceful practice brings to people certitude that the best way of interacting with adversaries is to communicate and cooperate with them in solving problem which contradistinguished individuals or organisations.

Modern conflict resolution development in Lithuania takes place in a wide legal, administrative, cultural and social environment. Actual conflict resolution curricula may be found in some university programs and postgraduate studies. The next stage will ensure the development of classes and programs in the fields of law, social psychology, political science, public administration, and sociology. Some corrections with elements of dispute resolution and peace education may be incorporated into the curricula of primary and secondary schools. Also certificate programs have to be designed for professionals solving commercial, social problems, dealing with extreme situations, and others, to meet their specific needs in conflict resolution skills.

Long-term purposeful efforts while forming positive thinking, approach towards constructive activities and assertive behavior, that is the whole mental and cultural heritage, should be followed constantly in order to make negotiations, mediation and other alternative dispute resolution methods a part of public life and problem solution.

Keywords: Education, alternative dispute resolution, mediation, Lithuania

1. Introduction

A concept of this paper comes from the evidence that heavy and intensive conflicts arise in the society and its separate segments while moving through the transitional processes. We suggest that education in conflict management and resolution, and particularly with the respect to consensus-building techniques and collaborative interest-based approaches to conflict transformation, can play an important role in strengthening the organizational culture and efficiency.

Some introductory ideas may be helpful in mapping this projection. Post-communist transformation of the countries of Central and Eastern Europe has come in many profiles. As the most complicated are noticeable: radical changes of the political system; movement towards a free market; integration into the European Union; multidimensional modernization, and entry to the global cyber networks. As Dürrschmidt&Taylor stress, East-Central Europe “face simultaneously the challenges of globalization and rectifying the problems associated with an undeveloped technological and communicative infrastructure. In other words, these societies have to deal with problems of First and Second Modernity in the unique conditions of post-socialism”¹. They mark an increase in social dissatisfaction, a new polarization of “winners’ and “losers”, the misfit between ‘new’ institutions and ‘old’ everyday cultures.

There are many reasons to suggest that the countries of post communist transformation have to be characterised as more conflictual than they used to be formerly. This suggestion refers to M.H.Ross investigation, why some societies are more conflictual than others. “There is a great variation from society to society in both the amount of conflict and what people do when it occurs”². Usually “objective” bases for conflict might be described as such – “she (he) took my toy (land, water, women, and cows)”. “What is extremely important is the number of different cultural patterns of response to the same supposedly provocative action”³ (Ibid.10-11).

There are some aspects of this issue when talking about post-socialist transformation. Firstly, it is reasonable to suggest, that the social actors become more prone to conflict (or at least to certain forms of it). Secondly, the transition from socialism to parliamentary democracy involves a significant change in the way in which social conflicts are experienced and understood within the society. Thirdly,

¹ Dürrschmidt J., Taylor G., 2007. *Globalization, Modernity&Social Change*. Palgrave Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire RG21XS, England, p. 50.

² Ross M.H., 1993. *The Culture of Conflict*. Yale University Press, New Haven and London, p. 2.

³ Ibidem, p. 10-11.

along transition process myriads of new conflicts (previously unknown) emerged. Society became highly splintered, suspicious, and dismembered.

2. Theoretical framework

Explosive social situation made it extremely important and desirable strengthening the culture of cooperation, social dialogue and partnership. This indicates the conflict management and conflict resolution (CM&CR) as a problem of strategic weight for organization managers. As I.Shapiro stated „conflict resolution... may assist in analyzing dysfunctional and nonfunctional institutions and policies, recognize and legitimize the needs and truths of a multiplicity of groups, and facilitate the envisioning of acceptable alternatives for organizing new structures. Social conflicts, then, are not viewed as a threat to any development program but as an opportunity to design functional institutions and policies based on the needs of different population“⁴. Thus conflict resolution scholars and practitioners have to translate CR theory and analysis into practical applications and recommendations for decision makers.

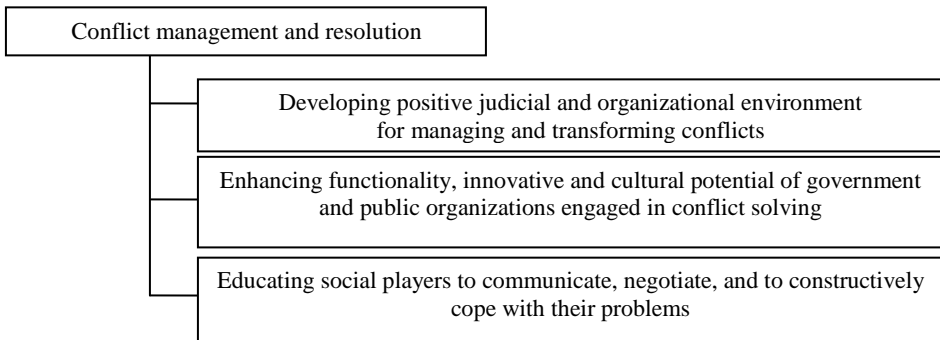


Fig. 1. Conflict management dimensions

While development of legal and organizational environment creates incentives for preventing and transforming conflicts (conflict management), teaching and training of the society brings to people knowledge and skills how to interpret con-

⁴ Shapiro I., 1997. *Beyond modernization: Conflict resolution in Central and Eastern Europe*. The Annals of the American Academy of Political and Social Science 552, p. 25.

structively conflicts and to deal with the others and otherness (conflict resolution) and with our feelings and emotions as well.

What could do an educator to positively influence conflict resolution and collaboration culture in the society? What are his possibilities? Are there limitations of educating impact? To create a theoretical framework for analytical insights we had to find some supporting conceptions.

Kurt Lewin, a world known social psychologist and experimenter, analysed in 1943 the problems of democratization of German society after expected clash of nazist regime. He stated, that real changes of cultural patterns are possible through participation, i.e. involving every individual in some democratic activities. Elaborating this idea Lewin had written about the complexity of democratization process. When someone is going to transform one cultural aspect, he has to be conscious that there is a thousand and one other aspects of the same system, and all of them will be resistant to any changes. New leaders, and every generation beginning the youngster to the elderly people, have to be involved into democratization activities. Also changes of ideological, judicial and social environment are of great importance⁵. Reconstruction of postwar West German political system and social relationships witnessed, how productive were these ideas.

Today education in CR correlates with peace education (PE). Both directions have similar mission - to build positive and constructive relationships between social actors (real or potential adversary). PE activities are targeted on the most acute contradictions of the modern world while CR concerns about everyday problems. Both directions are aimed to achieve positive changes in long time perspective, and this is hardly measurable. Some authors note that many controversial issues of the modern time (for example, a need to fight for the rights of ethnic or sexual minorities) are hardly compatible with the main PE and CR ideas and its social mission⁶.

To quote Salomon “we do not really know what works in peace education and what does not, why it works and why it does not. The field is rich with intuitions and good Samaritans, but there is far less empirical evidence of success⁷”. This ironical statement has a sense in the field of conflict transformation.

⁵ Levin K., 2000. *Разрешение социальных конфликтов*. Речь, Санкт-Петербург, с.156,164,171.

⁶ Gur Ze'ev I. *Philosophy of Peace Education in a Postmodern Era*. Educational Theory 51(3).

⁷ Salomon G., 2003. *The Essential Nature of Peace Education and Some of the Dilemmas That Accompany It*. (in:) *Social and Psychological Factors in Conflict and Its Resolution*. European Commission Research, p. 97.

3. Multiplicity of education in CR

Education in conflict resolution might be seen as a response to controversies which accompany the transitional processes. It is a multiple process covering many activities: a systematic educating of all groups of the society on how to constructively interact with each other and how to deal with conflicts; youth educating on emotional control, tolerance, and nonviolent behaviour; reflective rethinking one's own experience when conflict occurs. Many human activities are based on conflict resolution knowledge and skills, for example, they are needful for every manager, especially to those who manages people and organizations⁸. Strategic planning, decision making processes have conflict prevention and resolution projection. To create a positive atmosphere of official relationship a leader has to be trained on mediation skills⁹. Every individual has his own baggage which "has been developed over a lifetime, influenced by many factors, such as various individual differences, skills, and competences..., as well as salient cultural and identity groups norms and values..., and situational roles and hierarchies"¹⁰.

S.V. Sandy and K.M. Cochran underline the importance of social-emotional learning and conflict management in early childhood. "How we learn to handle a conflict determines the positive or negative role it has in constructing our feelings, our intellect, and our personality"¹¹.

Learning through reflection on experience is of great importance for men through all his life. "Reflection is central to every phase of learning from experience, although not everyone always uses reflection consciously to its fullest potential. Reflection sensitizes people to surprises and mismatches that signal the inadequacy of their prior stock of knowledge. Through reflection-in-action (Schön, 1987), people adjust their course of action and learn while they are carrying out the solution. Reflection after the fact helps to draw out lessons learned that are useful for the next problem-solving cycle."¹² We obtain the power of reflection by looking at the positive results of our actions and by devoting our energy to amplify what went well and "to get rid of the negative feelings"¹³.

Education in CR isn't free from some incompatibilities and limitations. The mission of an educator in CR is to induce and encourage every actor to behave

⁸ Deutsch M., Coleman P. T. (eds.), 2000. *The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice*. Jossey- Bass Inc.Publishers, San Francisco, p. 15.

⁹ Ibidem, p. 539.

¹⁰ Ibidem, p. 499-500.

¹¹ Ibidem, p. 317.

¹² Ibidem, p. 382-383.

¹³ Ghaye T., 2011. *Teaching and learning through reflective practice*. Routledge, p. 2.

positively and constructively when he meets the others having different interests, values, and perceptions. Didactics is effective when disputing parties are empathic and assertive towards each other, and are ready to build their relationship with at least minimum reciprocity and trust. Otherwise the knowledge gained might be used for dirty tricks and fighting.

An educator has to deal with individuals and groups belonging to different social and cultural milieu, and this makes them dependent on group memory, statements, and stereotypes. Furthermore they may experience aggression, hostility, and other negative emotions. Thus, a model and method of education might be not congruous to real social, cultural and emotional situation of every given trainee, and this disadvantage might be hardly to overbear. Therefore the effect of learning is largely limited. Moreover, as K. Lewin noted - it is unlikely to built democracy by lecturing every particular individual about democracy. The progress is achievable by involving social actors into democratic movements, and it is strictly dependent on the scope of the processes occurring in the society¹⁴. This statement is applicable to conflict management and transformation – education in CR supported by practical exercising brings expected results.

M.Deutsch (1994a, 1994b, 2000) was developing theory of cooperation and competition, which “provides insight into the conditions that give rise to constructive or destructive processes of conflict resolution. When conflict is under constructive control its dynamics is marked by transforming competitive statements of the parties to certain extend of cooperative relationship”¹⁵.

Education helps to recognize and comprehend the values of cooperative actions. Generally speaking teaching and training of the society in peaceful practice brings to people certitude that the best way of interacting with adversaries is to communicate and cooperate with them in solving problem which contradistinguished individuals or organisations.

4. Changing an approach to conflict and collaboration (Lithuanian case)

Historical heritage has shaped a Lithuanian as a determined individualist who on his/her own solves various problems of life. However, risky and dangerous situ-

¹⁴ Levin K., 2000. *Разрешение социальных конфликтов*. Речь, Санкт-Петербург, с.176.

¹⁵ Deutsch M., Coleman P. T. (eds.), 2000. *The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice*. Jossey- Bass Inc.Publishers, San Francisco, p. 15.

ations instead of challenging to search for fairness, may force to give in to the will of the stronger or to withdraw from dangerous situation. In a situation when he/she is confronted by another similarly determined individualist the conflict usually is addressed to local administration or public management institution.

The most complex conflicts led to the court.

Societies of communist past have some vestiges in dealing with conflicts. According to ideological model of that times there were any antagonisms and consequently any social conflicts in socialist countries. It was said that the conflicts occur when struggling with the enemies of socialism. This simple formula played a significant role in everyday life as enabling authorities to keep under control all potential clashes, social protests and other actions which were seen as potentially undermining “socialist values”. In the run of time individuals and groups, and organisations in order to keep loyalty to political system used to avoid open discussions of the controversial social issues, negotiating different interests, and using other conflict transformation means. Any public manifestation of conflict had been suppressed; those, who tried to publicly protest in any form, were at risk to be called as enemies of socialist system.

Several post-war generations of the society of Lithuania rose in the spirit of ideological cliché “united Soviet people” now appeared far behind the orientations towards human commonality, trust, and cooperation with others and with different people. They never have been trained how to express themselves in an unrestricted manner, how to compete in a civil way, and how to deal with conflicts.

The parties very rarely solve conflicts by practicing interest-based negotiations. Usually, compromise is reckoned as the best way of resolve the dispute in public sector or in labor relations. According to public opinion, the approach when both parties pulling common efforts try to solve problem and reach decision, sometimes even better than a compromise, is rather vulnerable. That is why there were more in use the stereotypes like mafia, thieves, and specific Lithuanian beetroots to name opponents.

Summarizing his impressions after visiting Lithuania professor Neal Sargent from Canada noticed: “If I were afraid that I might become one of the losers in a conflict situation, then I might be very resistant to conflict, and seek to repress conflict, to prevent it occurring openly” (author’s private archive, J.L.).

Approach of conflict as a common problem, in which are involved interested parties and which they have to solve, has been underdeveloped for many years of transiting period¹⁶. This brought on the list of priorities the need to nurture a mod-

¹⁶ Grigas R., 1998. *Socialinių įtampų laukai Lietuvoje*. VPU ir Lietuvos filosofijos ir sociologijos institutas, Vilnius; Lakis J., 2009. *Social conflicts and the culture of cooperation in transitional*

ern approach to conflict and its resolution “as a means of establishing viable inter-group and multicultural relations in which the fundamental needs of individuals and groups are effectively addressed”¹⁷.

Following Glen’s (1981) and Kozan’s (1997) models of conflict management we could define the transition from so called socialistic way of life with its specific feature of mentality and culture of collaboration to modern life in global networks with its myriads of differences and controversies as substituting the regulative model of problem solving by the confrontational model. According to Kozan when the bureaucratic means are used extensively to minimize conflicts it ought to be the regulative model of conflict management. In the confrontational model the adversaries are the main players. They behave assertively and this makes it possible to transform confrontational nature of their relationship to cooperation in solving disputed problem. Conflicts are governed by norms of fair play, exchange of information, mutual concessions, and compromise¹⁸.

5. Education in CR: adopting alternative dispute resolution knowledge and skills

The main dimension of education in the transitional society is undoubtedly alternative dispute resolution (ADR).

Theoretical framework of alternative dispute resolution emerged in the 1970s in the USA as a way of building friendly, trustworthy relationship in community and neighbourhood¹⁹. J.Scimecca describes it as “non coercive processes which are alternatives to the formal legal or court system”²⁰. The main mechanism of ADR is solving controversial problems or disputes (in some cases conflicts as well) by inducing interested parties into conciliation procedure based on mutual interactions. There are some formats of this procedure: arbitration, conciliation, facilita-

society. *Baltic Journal of Management* 4 (2); Ohanyan A., 1999. *Negotiation culture in a post-Soviet context: an interdisciplinary perspective*. *Mediation Quarterly* 17 (1); Targamadze V., 2006. *Konfliktų kontūrų brėžimas: ugdymo realybės kontekstas*. Vilnius, VPU.

¹⁷ Fisher R. J., 1990. *Needs Theory, Social Identity and an Eclectic Model of Conflict*. (in:) J. Burton (ed.), 1990. *Conflict: Human Needs Theory*. St.Martin’s Press, New York, p. 109.

¹⁸ Kozan M. K., 1997. *Culture and conflict management: a theoretical framework*. *International Journal of Conflict Management* 8 (4).

¹⁹ Herrman M.S., 1989-1990. *ADR in context: linking our past, present and a possible future*, *Journal of Contemporary Legal Issues* 3, p. 35.

²⁰ Scimecca J.A., 1993. *Theory and alternative dispute resolution: A contradiction in terms?* (in:) D. Sandole, H.van der Merwe. *Conflict Resolution Theory and Practice*. Manchester University Press, p. 212.

tion, fact-finding, negotiation, and mediation. They differ mainly by two attributes: by involvement in the process of the third party, and by a nature of final agreement.

There are some reasons why a focal attention has to be paid to this aspect of CR. The countries which are in the process of post-communist transformation should be characterised as highly combative regarding intensity of conflict creating, the lack of rational approach and constructive attitude towards conflicts, poorly developed culture of representation of interests and values of groups, and egocentric orientations. They are still dependent on regulative model of problem solving and have to move to the confrontational model which is inherent in developed democracy²¹ (Dürschmidt&Taylor, 2007, Kozan, 1997, Ohanyan, 1999, *The Annals*, 1997).

The main stream of transformation is how people and groups change behavior in conflicting situations:

- a. do they traditionally combat with each other and direct their problems to court (to administrative institution)?
- b. are they tend to solve their problems in some form of cooperation with other parties?

In other words – a) do they tend to be cooperative? or b) do they take the offensive? These questions mark out the transition from point a) to point b).

Today ADR practices are widely known all over the world. They are more or less adapted to a local cultural environment and have been in use in the broadening context. ADR have brought some benefits into community and public life. It means solving contentions by attempts of the parties involved or by assistance of a neutral (third party). Thousands and thousands of disputes instead of being directed to overworked court system are being dealt directly by interested parties and give them agreed outcomes. To quote Ch.Picard ADR “was praised for its administrative efficacy. It could offer equal access, act quickly, and allow all citizens to participate in decision making. It was claimed to be faster, less expensive, more accessible and approachable, less coercive and less oppressive, and better suited to tailoring outcomes to the needs of those involved than traditional justice. Informal justice was directed at maintaining relationships, not determining legal right or wrong. It was thought to result in greater satisfaction with resolutions, higher levels of compliance than with adjudicated decisions”²².

²¹ Dürschmidt J., Taylor G., 2007. *Globalization, Modernity&Social Chang.*, Palgrave Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire RG21XS, England; Ohanyan A., 1999. *Negotiation culture in a post-Soviet context: an interdisciplinary perspective*. *Mediation Quarterly* 17.

²² Picard Ch., 2002. *Mediating Interpersonal and Small Group Conflict*. The Golden Dog Press, Ottawa, p. 12.

ADR integration into the sociocultural context of the post totalitarian societies appears to be not simple and easy. Such society is still divided into those who are supposed to speak and those who are supposed to listen, into friends and enemies²³. People continue to look at a conflict as a matter to be passed to someone who has a power for decision making. Fighting, using dirty tricks in attempt to win as much as possible is evident attribute of dealing with complicated problems. These limitations and traps do not disappear offhand. Long-term purposeful efforts while forming positive thinking, approach towards constructive activities and assertive behavior, that is the whole mentally and cultural heritage, should be followed constantly in order to make ADR methods a part of communication culture and problem solution.

The first ADR projects introducing modern conflict resolution were implemented in Lithuania at the beginning of 1990-th. However, due to the above mentioned obstacles they have not brought radical changes into a nature of cooperation. Therefore adopting ADR needs some more time and has to be understood as the complex process of social, judicial, institutional, and educational changes. American, Canadian and Scandinavian non-governmental organizations and agencies, which took on the function of education, could only introduce the philosophy of ADR methods and their application ways. It is exactly what was done.

Today some non-governmental organizations, many schools and every university have included into their education and study programs teaching and training of mediation, negotiation and conflict management.

This trend of education forming certain approaches towards possible conflicts performs their prevention function. Due to such a context, a new approach towards trust and cooperation is growing. In this meaning, modernization of the society equals to the ability of its members and groups to have confidence in themselves in the face of social controversies and determinable resort to ADR methods in the conflict situations.

Neither negotiation nor mediation can be forced, or introduced in some other way, provided the parties are not interested in it. Education and teaching of society could speed up the process of ADR development and application.

Actual conflict resolution curricula may be found in some university programs and postgraduate studies. The next stage will ensure developing classes and pro-

²³ Bianchi G., 1997. *Training in Skills for Coping with Democracy*. The Annals of the American Academy of Political and Social Science 552.

grams in law, social psychology, political science, public administration, and sociology.

Some corrections with elements of dispute resolution and peace education may be incorporated into the curricula of primary and secondary schools. Also certificate programs have to be designed for professionals solving commercial, social problems, dealing with extreme situations, and others, to meet their specific needs in conflict resolution skills.

Investigations conducted for many years suggest that programs of special teaching have been extremely and are helpful for developing such practices as interest expression, representation and democratic way of decision making. Long-term purposeful efforts to strengthen positive thinking, constructive activities and assertive behavior, that is basics of social capital, should be followed constantly in order to integrate mediation and other ADR methods into communication culture and problem solution.

6. Conclusion: some indications of and for progress

Some experimental projects have been conducted lately to probe mediation as a way of conciliation bypassing a litigation procedure. Recently one of the regional court offices initiated the mediation program. Some judges and their assistants were trained in providing mediation services as an alternative to litigation. There were mediated the cases estimated as proper for reconciliation. After successful accomplishing the project the rules of judicial mediation was approved by the Council of Courts of Lithuania. The provisions determine the principles of voluntary participation, cooperation, equality, confidentiality, mediator's neutrality, honesty. Peace treaty as a positive outcome of the process has to be approved by judge and become enforceable. The European Code of Conduct of Mediation proclaimed as obligatory for mediator.

Recently one of Vilnius universities got certification enabling to start master's program in judicial mediation. Hence we may suggest that one kind of mediation – judicial mediation - has moved. It is a question of the time when this experiment will grow into the regular practice.

There are some obstacles in the way of developing mediation institution and other ADR tools: the lack of competence of public administration and the stonewalling of some groups interested in keeping things out of changes.

Investigators from culturally different regions of the world refer to public administration potential in managing different kinds of conflicts. Almost twenty

years ago American scientist David Rosenbloom concluded that in a post-industrial age conflict resolution is destined to be the mission of public administrators. Today public administrators are confronted with more and more complicated and multi-form conflicts. New conflicts include environment protection, social wealth, cultural diversity, protection of local cultures, minority groups, and many others. According to Zhiyong Lan “the mixed functions of public administrators as conflict resolvers, observers, and parties to conflict often confuse public administrators themselves as well complicate the public’s expectations of them”²⁴.

The cultural heritage of Lithuania indicates a public administrator as a figure which could take a role of godfather of mediation in public issues. From generation to generation a person having administrative power has been approached as a peacemaker or arbitrator. This role has to be legalized and developed according to the rules of mediation. To meet these expectations public administrators have to be trained as conflict resolvers. Conflict resolution literature adds an analytical tool to assist contemporary public administrators to muddle through their world of conflicts with sensitivity and self-awareness.

Despite of radical changes while adopting public administration in Lithuania to the requests of the European Union, the system remains insensitive to tensions and disputes in the public field. Officialdom traditionally avoided becoming involved in any public conflict or hesitated to go through the conciliation process except for the cases when it is forced to act under the pressure of some power.

Continuous efforts are necessary for the improvement of legal and institutional mechanisms, so that the regulation of various types of conflicts and crises became an inseparable part not only in legal practice but also in public life, institution and organization management and interactions.

References

1. Bianchi G., 1997. *Training in Skills for Coping with Democracy*. The Annals of the American Academy of Political and Social Science 552.
2. Deutsch M., Coleman P. T. (eds.), 2000. *The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice*. Jossey- Bass Inc.Publishers, San Francisco, p. 15.

²⁴ Lan Z., 1997. *A Conflict Resolution Approach to Public Administration*. Public Administration Review 57 (1), p. 8.

3. Dürschmidt J., Taylor G., 2007. *Globalization, Modernity & Social Change*. Palgrave Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire RG21XS, England, p. 50.
4. Fisher R. J., 1990. *Needs Theory, Social Identity and an Eclectic Model of Conflict*. (in:) J. Burton (ed.), 1990. *Conflict: Human Needs Theory*. St. Martin's Press, New York, p. 109.
5. Ghaye T., 2011. *Teaching and learning through reflective practice*. Routledge, p. 2.
6. Grigas R., 1998. *Socialinių įtamų laukai Lietuvoje*. VPU ir Lietuvos filosofijos ir sociologijos institutas, Vilnius.
7. Gur Ze'ev I. *Philosophy of Peace Education in a Postmodern Era*. *Educational Theory* 51(3).
8. Herrman M.S., 1989-1990. *ADR in context: linking our past, present and a possible future*, *Journal of Contemporary Legal Issues* 3, p. 35.
9. Kozan M. K., 1997. *Culture and conflict management: a theoretical framework*. *International Journal of Conflict Management* 8 (4).
10. Lakis J., 2009. *Social conflicts and the culture of cooperation in transitional society*. *Baltic Journal of Management* 4 (2).
11. Lan Z., 1997. *A Conflict Resolution Approach to Public Administration*. *Public Administration Review* 57 (1), p. 8.
12. Levin K., 2000. *Разрешение социальных конфликтов*. Речь, Санкт-Петербург.
13. Ohanian A., 1999. *Negotiation culture in a post-Soviet context: an interdisciplinary perspective*. *Mediation Quarterly* 17 (1).
14. Picard Ch., 2002. *Mediating Interpersonal and Small Group Conflict*. The Golden Dog Press, Ottawa, p. 12.
15. Ross M.H., 1993. *The Culture of Conflict*. Yale University Press, New Haven and London, p. 2.
16. Salomon G., 2003. *The Essential Nature of Peace Education and Some of the Dilemmas That Accompany It*. (in:) *Social and Psychological Factors in Conflict and Its Resolution*. European Commission Research, p. 97.
17. Scimecca J.A., 1993. *Theory and alternative dispute resolution: A contradiction in terms?* (in:) D. Sandole, H. van der Merwe. *Conflict Resolution Theory and Practice*. Manchester University Press, p. 212.
18. Shapiro I., 1997. *Beyond modernization: Conflict resolution in Central and Eastern Europe*. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 552, p. 25.
19. Targamadze V., 2006. *Konfliktų kontūrų brėžimas: ugdymo realybės kontekstas*. Vilnius, VPU.

Zawody przyszłości w regionie podlaskim

The profession of future in Podlasie region

Wiesław Matwieczuk, Anna Łaut

Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania

Abstract

The management of the labour market and the career evolution require reliable forecasts, taking into consideration many real conditions of the external environment.

The most wanted professions trends in the West labour market are presented in the paper. Such information may be useful in career development as well as selection of instruments for regional labour market control.

Keywords: labour market, professions of the future, the deficit professions in the region, the effects of globalisation

Wstęp

Planowanie przyszłości pełni bardzo ważną rolę w życiu każdego człowieka, a dobór odpowiedniej ścieżki kształcenia wpływa na jego karierę zawodową. Wybór właściwego zawodu jest sprawą trudną i niepewną, a powodzenie w podjęciu decyzji zależy w bardzo dużym stopniu od posiadanych informacji, które muszą być wiarygodne i istotne. Tym bardziej, że przemiany w systemie gospodarczym kraju powodują, że zmieniają się też wymagania co do kadry pracowniczej. Dynamiczny postęp naukowo – techniczny sprawia, że przekształca się charakter i struktura zawodów, jak również wymagania w zakresie wiedzy i kwalifikacji pracowników.

Celem opracowania jest charakterystyka rynku pracy w regionie podlaskim oraz trendów występujących na świecie, co pozwoli na wyselekcjonowanie najbardziej poszukiwanych zawodów w regionie w bliskiej perspektywie. Pomoże to wielu ludziom dokonać wyboru właściwej ścieżki kształcenia bądź też wyłonić rodzaj działalności, dzięki której będą mieli szanse utrzymać się na rynku. Wiedza

o zawodach, które będą poszukiwane na rynku pracy za kilka lat, umożliwi podmiotom regionalnego rynku pracy podjęcie wcześniejszych działań ukierunkowanych na dostosowanie podaży pracy pod względem wykształcenia i ilości pracowników.

1. Postęp techniczny a zmiany na rynku pracy

We współczesnym świecie tempo postępu technicznego i technologicznego jest wyraźnie przyspieszone i oparte przede wszystkim na rozszerzeniu komputeryzacji w przesyłaniu informacji oraz na technologiach produkcyjnych¹.

Istnieją dwa poglądy na temat zależności, między bieżącym rozwojem technik i technologii wytwarzania i komunikacji, a wielkością zapotrzebowania na pracę. Pierwszy z nich zakłada bliski i gwałtowny spadek popytu na pracę, wywołany przede wszystkim wzrostem jej produktywności. Skutkiem tego będzie zjawisko nierównomiernego dostępu do korzyści, jakie płyną z tych zmian, co doprowadzić będzie mogło do wykluczenia społecznego oraz marginalizacji, zarówno jednostek, jak i całych grup, pogłębienia się rozwarstwienia dochodowego przy jednoczesnym powiększaniu się obszarów ubóstwa, wzrostu zagrożeń patologii społecznych. W dłuższym okresie czasu może to doprowadzić nawet do wstrząsu, nie tylko społecznego, ale również politycznego na skalę światową.

Drugi pogląd, całkowicie odmienny niż pierwszy, zakłada, że w związku z globalizacją, jaka wywołana została postępującym technicznym, zajdą zmiany korzystne dla jednostki i całych grup społecznych. Da to możliwość uzyskania większych dochodów z pracy, możliwość kształcenia ustawicznego, doprowadzi do zmniejszenia zanieczyszczenia środowiska naturalnego oraz poprawy warunków zdrowotnych. Zakłada się tu również, że zmiany nie zachodzą w wielkości popytu na pracę, ale w jego strukturze. Należy wielkość zapotrzebowania na pracę traktować jako stałą lub zwiększającą się w wymiarze bezwzględny, gdyż wzrosnąć może niestabilność miejsc pracy. Oznacza to, że tradycyjne zawody będą znikać, a ich miejsce zajmą nowe. Będzie to obligować zmianą profili kwalifikacyjnych pracobiorców. Najbardziej uderzający jest fakt, że wprowadzenie nowych technologii obniża popyt na pracę w wielu dziedzinach działalności, a w szczególności w tych związanych z produkcją, a zwiększa w innych, które nadal wymagają interwencji ludzkiej, co widoczne jest szczególnie w usługach².

¹ Kryńska E., 2007. *Wpływ megatrendów światowych na polski rynek pracy*. (w:) E. Kryńska (red.). Wybrane aspekty rozwoju gospodarczego i rynku pracy. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 11.

² Ibidem, s. 11 – 13.

Dotychczas, człowiek okres swojej aktywności zawodowej mógł przejść bez potrzeby przystosowywania się do nowych technologii i miał poczucie, że podczas edukacji uzyskał pełne kwalifikacje zawodowe. Było to źródłem satysfakcji danego pracownika. Obecnie jednak, przy tak szybkim tempie postępu technicznego, który prowadzi do zmian w technologii wykonywania poszczególnych zawodów i wydłuża aktywność zawodową ludzi, pojawia się odczucie, że nie zdołali oni w pełni osiągnąć bytu doskonałego pod względem społeczno – gospodarczym z uwagi na niedoskonałość zawodową, która powstała w wyniku nienadążania za postępem technologicznym w wykonywanym zawodzie. Tak więc postęp technologiczny staje się jednym z czynników, który skłania ludzi do kształcenia ustawicznego³.

Rewolucja naukowo – techniczna, nie spowodowała zmian tylko w samej pracy, ale w całym świecie ludzi pracy. P.F. Drucker twierdził, że nie praca, a wiedza jest głównym źródłem bogactwa w dobie postępu technologicznego. Zauważyć można przechodzenie od „społeczeństwa pracy” do „*społeczeństwa wiedzy*”⁴.

Społeczeństwo informacyjne kreuje nowe zawody, degradowując i niszcząc tradycyjne. Rozwijający się sektor informacyjny i audiowizualny sprawia, że zawody i umiejętności pracowników muszą być dostosowane do zmieniających się potrzeb. Gospodarka wiedzy wymaga od człowieka posiadania więcej niż jednego zawodu, pozwalającego na zatrudnienie na mobilnym rynku pracy, co wymusza potrzebę nieustannej poprawy jakości zasobów ludzkich, poprawy ich mentalności i gotowości do zmiany profilu kwalifikacyjnego w ciągu całej kariery zawodowej⁵.

Megatrendy światowe, które związane są z procesem globalizacji nie omijają też Polski. Najważniejsze następstwa globalizacji rynków pracy dla naszego kraju to⁶:

- liberalizacja importu i przepływów kapitałowych sprawia, że krajowy rynek pracy zostaje otwarty na rosnący, pośredni wpływ globalizacji poprzez import oraz nowe technologie, które stosowane są przez filie korporacji transnarodowych, działających na terenie Polski;

³ Sztumski J., 2007. *Wyzwania przed jakimi stoi edukacja zawodowa na początku XXI wieku*. (w:) *Edukacja zawodowa w aspekcie przemian społeczno – gospodarczych: wyzwania, szanse, zagrożenia*, pod red. naukową R. Gerlach, Wyd. Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz, s. 34 – 36.

⁴ Morawski W., 2005. *Globalizacja i praca. Kontekstowa analiza świata pracy*. (w:) , S. Borkowska (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*wyd. IPiSS, Warszawa, s. 22 -23.

⁵ Dach Z., 2008. *Praca w dobie społeczeństwa informacyjnego*. (w:) Z. Dach (red.), *Rynek pracy w Polsce: aspekty ekonomiczno – społeczne*. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 16 – 17.

⁶ Dach Z., 2007. *Internacjonalizacja polskiego rynku pracy w świetle procesów globalizacyjnych zachodzących na świecie*. (w:) Z. Dach (red.), *Ekonomiczno – społeczne problemy transformacji systemowej w Polsce*, wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007 r., s. 12 – 14.

- dzięki przewadze konkurencyjnej, zagraniczne firmy z łatwością wspierają krajową produkcję; prowadzi to do upadku rodzinnych przedsiębiorstw, które nie są w stanie sprostać wyzwaniom globalizacyjnym; powoduje to zwiększenie bezrobocia, w szczególności w mniej rozwiniętych regionach kraju;
- pogłębianie się międzynarodowych powiązań rynku pracy, poprzez zwiększenie udziału w wymianie międzynarodowej;
- trudna sytuacja na rynku pracy w Polsce spowodowała nasiloną emigrację siły roboczej;
- postęp technologiczny w zakresie informacji i komunikacji zmniejsza popyt na pracę ludzką (szczególnie widoczne jest to w procesie produkcji i usługach);
- zjawisko globalizacji zwiększa różnice w dochodach społeczeństwa i pogłębia pauperyzację;
- zmniejszenie zapotrzebowania na tzw. pracę typową i zwiększenie liczby miejsc pracy w nietypowych formach;
- priorytetem staje się dorównanie konkurentom w poziomie kwalifikacji ludności i wydajności pracy.

Globalizacja sprawia, że w świecie pracy rodzi się wiele niewiadomych. Rynek światowy nie zapewnia tak wielu miejsc pracy, jak początkowo zakładano. Zachodzą znaczące zmiany w świecie pracy. Następuje indywidualizacja pracy, zwiększa się samozatrudnienie, ludzie podejmują pracę w niepełnym wymiarze czasu, co pozwala im na spędzanie więcej czasu z rodziną, czy też pracę na rzecz wspólnot lokalnych. Globalizacja powoduje, że zmniejsza się rola związków zawodowych, zbiorowych umów, popyt na krajową produkcję⁷. Rynek pracy stawia wysoką poprzeczkę młodym ludziom. Kończąc edukację niejednokrotnie w zderzeniu z rzeczywistością czują się zagubieni. Przeświadczenie, że posiadanie wyższego wykształcenia gwarantuje pracę, już dawno okazało się nieaktualne.

2. Relacje popytowo-podażowe na podlaskim rynku pracy

Analiza sytuacji na polskim rynku pracy pozwala stwierdzić, że wysoki poziom bezrobocia związany jest z występującym niedopasowaniem, między strukturą kwalifikacyjno – zawodową podaży i popytu na pracę. Obecnie obserwuje się jednoczesne występowanie zawodów deficytowych i nadwyżkowych, a pracodawcy często mają problem ze znalezieniem osób o określonych kwalifikacjach i umiejętnościach zawodowych. Pomimo zwiększającej się liczby bezrobotnych, sytuacja się nie zmienia. Dzieje się tak, ponieważ osoby poszukujące pracy, nie posiadają

⁷ Morawski W., *Globalizacja i praca...*, op. cit., s. 34.

odpowiednich kompetencji. Pracodawcy zmagają się z ciągłym niedoborem utalentowanych pracowników w istotnych dla nich obszarach. Poszukują osób z interdyscyplinarnym przygotowaniem, co zmusza przyszłych pracowników do studiowania na więcej niż jednym kierunku bądź też zdobywania dodatkowych kwalifikacji po zakończeniu studiów⁸.

Niedostosowanie systemu kształcenia do wymagań rynku pracy powoduje, że funkcjonują na nim zawody, na które zapotrzebowanie za strony pracodawców w postaci zgłaszanych ofert pracy jest znacznie mniejsza niż liczba osób mających kwalifikacje i chcących pracować w danym zawodzie (*zawody nadwyżkowe*) oraz zawody, w których pracodawcy mają problem za znalezieniem kandydatów do pracy (*zawody deficytowe*). Nieznaczny procent stanowią też zawody zrównoważone, tj. wskazujące równowagę w zakresie popytu i podaży pracy⁹.

W związku z tym, niezbędne staje się prowadzenie różnego rodzaju analiz dotyczących tego problemu. Jednym z nich jest prowadzenie monitoringu zawodów przez urzędy pracy w poszczególnych województwach. W ramach tego rodzaju badań Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku prowadzi analizę ofert pracy zgłaszanych przez pracodawców i liczbie bezrobotnych zarejestrowanych w danym zawodzie. Analizy zawodów deficytowych i nadwyżkowych dokonano na podstawie wskaźnika intensywności nadwyżki (deficytu) zawodów. Jest to procentowy udział liczby zgłoszonych w danym zawodzie ofert pracy w liczbie zarejestrowanych w tym zawodzie bezrobotnych. Zawody o wskaźniku mniejszym niż 0,9 to zawody nadwyżkowe, od 0,9 do 1,1 to zrównoważone, powyżej 1,1 to deficytowe. Im wyższy wskaźnik tym wyższe zapotrzebowanie na pracowników w danym zawodzie. Wśród 30 grup zawodów wystąpiło 22 grupy nadwyżkowe, 1 zrównoważona i tylko 4 deficytowe grupy zawodowe. Tabela 1 przedstawia ranking zawodów deficytowych i nadwyżkowych w województwie podlaskim w I półroczu 2009 roku według grup dużych.

Tabela 1. Ranking zawodów deficytowych i nadwyżkowych w woj. podlaskim w I półroczu 2009 roku

Lp.	Nazwa grupy zawodów	Wskaźnik intensywności nadwyżki/ deficytu zawodów	
1	Siły zbrojne	0	X
2	Przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy, zawodowi działacze	0	
3	Rolnicy i rybacy pracujący na własne potrzeby	0	

⁸ Janas I., 2009. *Najbardziej poszukiwani*. Personel i Zarządzanie 8, s. 33-35.

⁹ Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: www.up.podlasie.pl, stan z dn. 17.04.2010 r.

cd. Tabeli 1.

4	Rolnicy	0,0178	Zawody nadwyżkowe	
5	Średni personel techniczny	0,0524		
6	Robotnicy obróbki metali i mechanicy maszyn i urządzeń	0,0729		
7	Średni personel w zakresie nauk biologicznych i ochrony zdrowia	0,0744		
8	Robotnicy zawodów precyzyjnych, ceramicy, wytwórcy wyrobów galanteryjnych, robotnicy poligraficzni i pokrewni	0,0984		
9	Pozostali robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	0,1015		
10	Operatorzy i monterzy maszyn	0,1153		
11	Specjaliści nauk fizycznych, matematycznych i technicznych	0,1176		
12	Leśnicy i rybacy	0,1825		
13	Pozostali specjaliści	0,1854		
14	Specjaliści nauk przyrodniczych i ochrony zdrowia	0,1968		
15	Operatorzy maszyn i urządzeń wydobywczych i przetwórczych	0,2398		
16	Specjaliści szkolnictwa	0,3242		
17	Kierowcy i operatorzy pojazdów	0,3461		
18	Górnicy i robotnicy budowlani	0,3535		
19	Pracownicy usług osobistych i ochrony	0,5097		
20	Robotnicy pomocniczy w górnictwie, przemyśle, budownictwie i transporcie	0,5216		
21	Ogrodnicy	0,5323		
22	Pracownicy pozostałych specjalności	0,5762		
23	Modelki, sprzedawcy i demonstratorzy	0,6304		
24	Kierownicy małych przedsiębiorstw	0,8333		
25	Robotnicy pomocniczy w rolnictwie, rybołówstwie i pokrewni	0,8636		
26	Pracownicy obrotu pieniężnego i obsługi klientów	1,0144		Zawody zrównoważone
27	Kierownicy dużych i średnich organizacji	1,3704		Zawody deficytowe
28	Nauczyciele praktycznej nauki zawodu i instruktorzy	1,375		
29	Pracownicy przy pracach prostych w handlu i usługach	2,4164		
30	Pracownicy obsługi biurowej	2,6371		

Źródło: witryna internetowa www.up.podlasie.pl z dnia 17.04.2010r.

Z tabeli wynika, iż na podlaskim rynku występuje deficyt¹⁰:

- zawodów na średnim poziomie wykształcenia, wymagających umiejętności interpersonalnych bądź związanych z kontaktami z klientami (animatory kultury, pracownicy bibliotek i informacji naukowej, pracownicy administracyjni, sekretarze, sekretarki, recepcjoniści i rejestratorzy, pracownicy obsługi biurowej oraz urzędnicy do spraw przyznawania zasiłków);
- zawodów związanych z pełnieniem funkcji kierowniczych (kierownicy działów marketingu i sprzedaży, kierownicy pozostałych wewnętrznych jednostek organizacyjnych gdzie indziej niesklasyfikowani);
- na poziomie wykształcenia wyższego (specjaliści do spraw zarządzania zasobami ludzkimi, archiwiści i muzealnicy);
- zawodów związanych z budownictwem (robotnicy budowlani robotnicy pomocniczy w budownictwie drogowym, wodnym, operatorzy maszyn);
- pracowników usług ochrony (strażnicy w zakładach dla nieletnich, strażacy) oraz robotników niewykwalifikowanych (myjący pojazdy i szyby, gospodarze budynków).

3. Prognozy dla polskiego rynku na podstawie światowych trendów

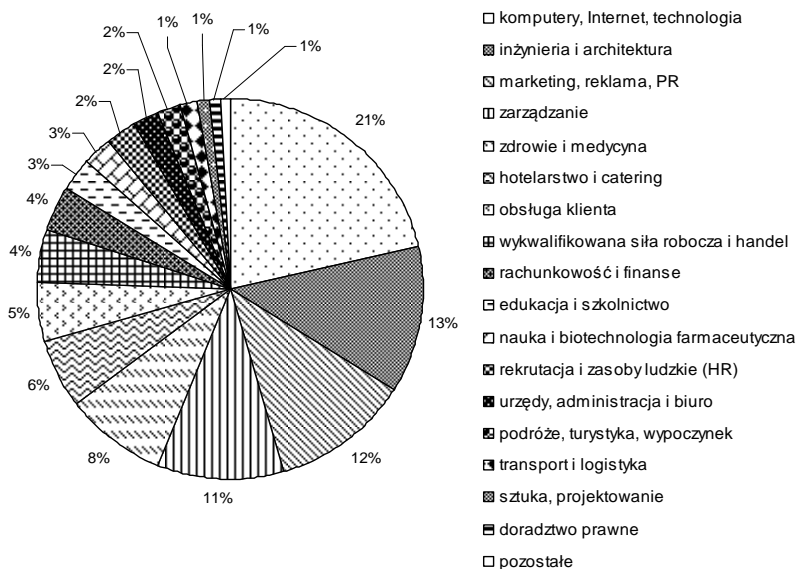
Bieżący monitoring zawodów i specjalności nie jest jednak wystarczający, by przedstawiać wiarygodne prognozy dotyczące trendów na rynku pracy. Dla osób poszukujących pracy niezwykle ważne jest posiadanie wiedzy na temat nowych możliwości zatrudnienia, dlatego warto znać zawody pojawiające się dopiero na rynku. W wyniku postępu cywilizacyjnego i technologicznego, zmiany stylu życia oraz wzorowania się na rynkach zachodnich powstają nowe zawody także w Polsce. Z kolei dla Europy częstym wzorem w procesie planowania rozwoju rynku pracy są Stany Zjednoczone, warto więc przyjrzeć się ofertom pracy w tym kraju.

Z przeglądu portali internetowych wynika, że najbardziej *popularne dziedziny w Stanach Zjednoczonych* to: komputery, Internet, technologia; inżynieria architektury; reklama, marketing, PR; zarządzanie oraz zdrowie i medycyna. Najbardziej popularne branże w USA stanowią w sumie ponad 50% wszystkich ofert pracy zamieszczanych na danym portalu rekrutacyjnym. W dalszej kolejności znalazły się takie dziedziny jak: hotelarstwo i catering, obsługa klienta, wykwalifikowana siła robocza i handel oraz rachunkowość i finanse. Najmniej ofert pracy jest w kategorii: transport i logistyka, sztuka projektowanie oraz doradztwo prawne.

¹⁰ Ibidem.

Na rysunku 1 przedstawiono procentowy udział liczby ofert pracy w poszczególnych branżach.

W przypadku zapotrzebowania na konkretne zawody, można zauważyć, że większość stanowią specjaliści lub inżynierowie i zawody związane z ochroną zdrowia. Ponadto, za perspektywiczne uważa się obszary nauki, w szczególności „bio” nauki (np. biotechnologia, bioinżynieria), nanotechnologie i technologie energetyczne. Wiele też wskazuje, że wzrośnie rola zawodów skierowanych bezpośrednio do ludzi (np. terapeuta).



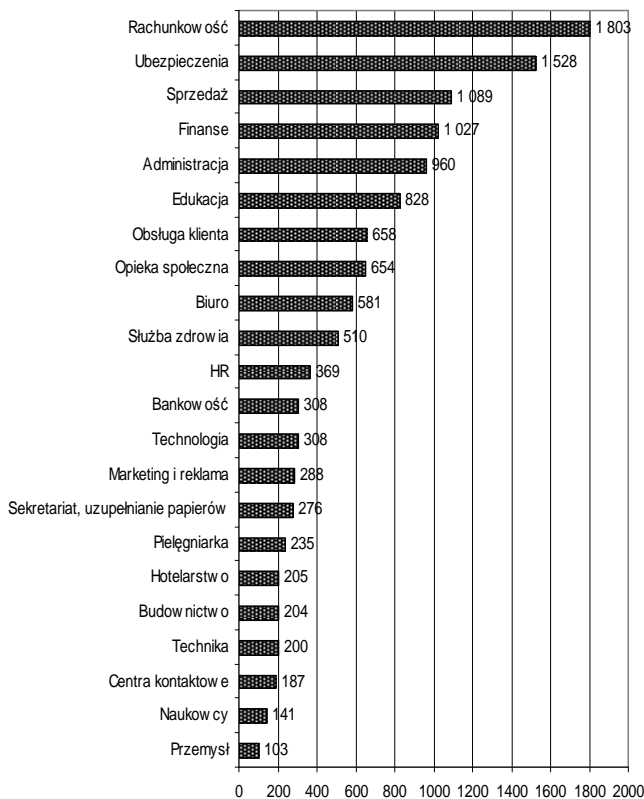
Źródło: opracowanie własne na podstawie witryny internetowej www.bestjobsus.gov z dnia 26.05.2010r.

Rys. 1. Popularne branże w USA w 2010 r.

Inne, niż w Stanach Zjednoczonych, są **popularne branże w Wielkiej Brytanii**. Najważniejsze z nich to: rachunkowość, ubezpieczenia, sprzedaż oraz finanse. Na rysunku 2 przedstawiono te, na które jest największy popyt.

Do najbardziej **popularnych zawodów w Wielkiej Brytanii** zalicza się księgowego, doradcę inwestycyjnego, kierownika/ dyrektora oraz ubezpieczyciela. Popularnością cieszą się również takie zawody, jak: administrator HR, fizjoterapeuta, pracownik administracyjny, pielęgniarka estetyczna czy doradca bankowy.

Mniejsza liczba ofert pracy jest na zawody: nauczyciel sztuki, wykładowca biznesu, pracownik socjalny czy korepetytor.



Źródło: opracowanie własne na podstawie witryny internetowej www.reedglobal.com z dnia 24.05.2010r.

Rys. 2. Popularne branże w Wielkiej Brytanii w 2010r.

Dla pokazania trendu występującego na rynku pracy między Polską, a Stanami Zjednoczonymi (jako jedną z potęg gospodarczych) oraz Wielką Brytanią (kraju w Europie, który jest lepiej rozwinięty gospodarczo niż Polska), w tabeli 2 przedstawiono zawody popularne w tych krajach w 2007 roku.

Tabela 2. Zawody popularne w USA, Wielkiej Brytanii i Polsce w roku 2007

Popularne zawody w 2007 roku w:		
Stanach Zjednoczonych	Wielkiej Brytanii	Polsce (w województwie podlaskim)
wykwalifikowani pracownicy fizyczni	opiekun osób starszych	robotnik gospodarczy
przedstawiciele handlowi	wykwalifikowani pracownicy fizyczni (przede wszystkim cieśla, stolarz, spawacz, hydraulik)	pracownik administracyjny
technicy	technicy (przede wszystkim produkcyjni, operacyjni inżynierjny i konserwatorzy)	sprzedawca
inżynierowie	pracownicy branży gastronomicznej (przede wszystkim kucharze)	specjalista administracji publicznej
najwyższa kadra zarządzająca	pracownicy branży budowlanej	kierowca samochodu ciężarowego
pracownicy sekretariatu, asystenci, asystenci administracji oraz pracownicy wspierający pracę biura	pielęgniarki	samodzielny księgowy
kierowcy	lekarze	szwaczka
pracownicy działu finansów i księgowości	informatycy	magazynier
pracownicy działu IT (programiści)	operatorzy maszyn produkcyjnych	sprzątaczką

Źródło: opracowanie własne na podstawie witryn internetowych: www.statistics.gov.uk, www.fedstats.gov, www.manpower.pl, www.obserwatorium.up.podlasie.pl z dnia 2.06.2010r.

Jak widać w tabeli 3, część zawodów, które w 2007 roku były popularne w Stanach Zjednoczonych, obecnie najbardziej poszukiwane są w Wielkiej Brytanii. Natomiast w województwie podlaskim, aktualnie poszukiwani pracownicy to tacy, na których największe zapotrzebowanie w roku 2007 było w Wielkiej Brytanii.

Podsumowanie

Nie da się precyzyjnie określić, jakie będą w przyszłości oczekiwania rynku pracy. Ważne jest w związku z tym nieustanne śledzenie i rejestrowanie zachodzących na nim zmian. Pamiętając, że Stany Zjednoczone są największą potęgą gospodarczą świata warto ten monitoring prowadzić właśnie w tym kraju, bowiem zawody,

które wcześniej popularne były w USA powoli zaczynają pojawiać się w Europie (szczególnie w krajach, które charakteryzują się wysokim poziomem rozwoju gospodarczego), zaś na podlaskim rynku pracy pojawiają się zawody, które cieszyły się zainteresowaniem w wybranych krajach europejskich kilka lat temu. Można więc założyć, że dzisiejsze zapotrzebowanie na profesje w Stanach Zjednoczonych, już za parę lat będzie obejmować Europę oraz województwo podlaskie.

Jak wynika z badań najszybszy wzrost i wytworzenie największej liczby miejsc pracy przewiduje się wśród grup zawodowych świadczących usługi. Najwięcej miejsc pracy powstaje wśród osób pracujących w takich branżach, jak komputery, Internet, technologia, inżynieria i architektura, marketing, reklama, PR, zarządzanie oraz służba zdrowia. Najbardziej pożądane zawody, w głównej mierze powiązane dziedziną informatyka, to specjalista ds. zarządzania technologią, specjalista ds. analiz, specjalista telekomunikacyjny, analityk budżetowy, programista, administrator bezpieczeństwa sieci, informatyk oraz inżynier komputerowy. W przypadku służby zdrowia, zalicza się tu takie zawody, jak pielęgniarka, lekarz wojskowy, pielęgniarka opiekująca się osobami starszymi i niepełnosprawnymi, aptekarz, psycholog czy asystent dentystyczny. Inne popularne profesje to: pracownik administracyjny ds. personelu, urzędnik biurowy, specjalista kontraktowy, inżynier, administrator finansowy czy też zarządzający zasobami naturalnymi. Tak więc prognoza wskazuje, że już za parę lat, w województwie podlaskim, w związku z dużym popyt na dane zawody w Stanach Zjednoczonych, będzie obserwowany wzrost zapotrzebowania na wszelkie usługi komputerowe oraz usługi medyczne. Poszukiwaną grupą zawodów będą też inżynierowie. Przede wszystkim inżynier mechanik, elektronik, inżynier środowiska i budownictwa.

Jeżeli chodzi o województwo podlaskie, to można zauważyć, że obecnie są popularne zawody, które nie tak dawno były poszukiwane przez pracodawców w Wielkiej Brytanii. Są to przede wszystkim takie zawody, jak: sprzedawca, kierownik samochodu ciężarowego, kucharz, krawiec, przedstawiciel handlowy, fryzjer, murarz, stolarz, tynkarz czy robotnik budowlany.

Piśmiennictwo

1. Dach Z., 2008. *Praca w dobie społeczeństwa informacyjnego*. (w:) Z. Dach (red.), *Rynek pracy w Polsce: aspekty ekonomiczne – społeczne*. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
2. Dach Z., 2007. *Internacjonalizacja polskiego rynku pracy w świetle procesów globalizacyjnych zachodzących na świecie*. (w:) Z. Dach (red.), *Ekonomiczno- społeczne problemy transformacji systemowej w Polsce*. Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

3. Janas I., 2009. *Najbardziej poszukiwani*. Personel i Zarządzanie 8.
4. Kryńska E., 2007. *Wpływ megatrendów światowych na polski rynek pracy*. (w:) E. Kryńsk (red.), *Wybrane aspekty rozwoju gospodarczego i rynku pracy*. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź .
5. Morawski W., 2005. *Globalizacja i praca. Kontekstowa analiza świata pracy*. (w:) S. Borkowska (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*. Wyd. IPiSS, Warszawa.
6. Sztumski J., 2007. *Wyzwania przed jakimi stoi edukacja zawodowa na początku XXI wieku*. (w:) R. Gerlach (red.), *Edukacja zawodowa w aspekcie przemian społeczno-gospodarczych: wyzwania, szanse, zagrożenia*. Wyd. Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz.
7. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: www.up.podlasie.pl, stan z dn. 17.04.2010 r.
8. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: www.bestjobsus.gov, stan z dn. 26.05.2010 r.
9. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: www.reedglobal.com, stan z dn. 24.05.2010 r.
10. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: www.statistics.gov.uk, stan z dn. 2.06.2010 r.
11. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: www.fedstats.gov, stan z dn. 2.06.2010 r.
12. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: www.manpower.pl, stan z dn. 2.06.2010 r.
13. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: www.obserwatorium.up.podlasie.pl, stan z dn. 2.06.2010 r.

Możliwość stosowania sztucznych sieci neuronowych przy doborze motywatorów dla kadry menedżerskiej

Using artificial neural network to choose motivators for managers

Tomasz Matwiejczuk

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Wydział Zarządzania i Marketingu, Katedra Zarządzania

Anna Tomaszuk

Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania

Abstract

In the article the concept of motivating the management staff was mentioned. It was pointed that the appropriate choice of personal motivators is one of the most crucial elements in the motivating process. It was suggested to choose motivators by Artificial Neural Network. ANN can be widely used. It can find the sense and rules in difficult structures of data. The ways of using tools in the company were also presented.

Keywords: motivation, manager, artificial neural network

Wstęp

Ważnym problemem w kwestii zarządzania jest motywowanie pracowników, zwłaszcza tych o kluczowym dla organizacji znaczeniu – kadry menedżerskiej.

W warunkach nowej ekonomii, pojęcie menedżera wciąż jeszcze nie ma należnego miejsca w teorii organizacji i zarządzania, brakuje również wyraźnie sprecyzowanych kryteriów definiowania tego zawodu¹. Leksykon biznesu podaje nastę-

¹ Penc J., 2007. *Pojęcie i zadania menedżera*. (w:) E. Jędrych (red.). *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*. Wydawnictwo Wolters Kluwer, Kraków, s. 12.

pującą definicję menedżera: „osoba zatrudniona na stanowisku kierowniczym, posiadająca wielostronną wiedzę i umiejętności niezbędne do kierowania ludźmi i zarządzania organizacjami w warunkach niepewności i stałej zmienności otoczenia, w którym te organizacje działają”².

W chwili obecnej, biorąc pod uwagę burzliwość otoczenia, każda organizacja musi być traktowana jako system otwarty. Specjaliści zajmujący się motywowaniem w zarządzaniu są zgodni w twierdzeniu, że najprzydatniejszy jest systemowy pogląd na motywację w miejscu pracy. Nie jest możliwe motywowanie pracowników bez kompleksowego spojrzenia i uwzględnienia całego zbioru zmiennych wpływających na motywację³:

- otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, w którym funkcjonuje organizacja zatrudniająca danego pracownika;
- specyfiki owej organizacji;
- specyfiki stanowiska pracy;
- indywidualnych cech i systemu wartości motywowanego.

W związku z tym, że jednym z warunków koniecznych przy skutecznym motywowaniu pracowników jest uwzględnienie cech stanowiska (grupy stanowisk), dla której konstruuje się system motywacyjny, a najważniejszą grupą w każdej organizacji jest kadra zarządzająca (menedżerowie), autorzy artykułu podjęli się próby opracowania schematu postępowania przy doborze motywatorów dla kadry menedżerskiej.

1. Założenia wejściowe

Najistotniejszym elementem w procesie motywowania jest odpowiedni dobór motywatorów do konkretnego pracownika. Wiąże się to z wyznaczeniem relacji cech charakteryzujących „obiekt motywowany” do motywatorów. Jest to zatem, z punktu widzenia teorii decyzji, rozwiązanie problemu typu:

$$\begin{bmatrix} C_1 \\ \vdots \\ C_m \end{bmatrix} \rightarrow R \rightarrow \begin{bmatrix} M_1 \\ \vdots \\ M_n \end{bmatrix},$$

(C – cechy, R – relacje, M- motywatory), gdzie:

² Penc J., 1997. *Leksykon biznesu*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, s. 245.

³ Kozioł L., 2002. *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*. PWN, Warszawa-Kraków, s. 63; Chojnacki W., Balasiewicz A., 2006. *Człowiek w nowoczesnej organizacji. Wybrane problemy doradztwa zawodowego i personalnego*. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, s. 255.

- C jest pewnym wektorem wartości cech, który można wyznaczyć dla danego motywowanego. Są to cechy metryczkowe ogólne oraz psychologiczne, które przybierają różne wartości dla każdego pracownika.
- M jest wektorem motywatorów dostępnych w przedsiębiorstwie. Kryterium wyboru powinny być preferencje motywacyjne kadry menedżerskiej.
- R jest relacją wiążącą macierz cech oraz wektor motywatorów. Ze względu na charakter modelu i jego istotę adekwatną relacją będzie siła motywacji. Przy czym, z punktu widzenia praktycznego, najważniejsze będzie znalezienie motywatorów o największej sile.

Zagadnienie wyznaczenia wielowymiarowej relacji wektorów cech i motywatorów można rozłożyć na:

- n – zagadnień wyznaczenia relacji wektor cech -> siła pojedynczego motywatora (gdzie n – liczba motywatorów) lub
- m – zagadnień wartości pojedynczej cechy -> wektor motywatorów (gdzie m – liczba cech w modelu)

(przy założeniu niezależności cech lub motywatorów).

W budowie procesu decyzyjnego można przyjąć jeden z powyższych sposobów podejścia, jednakże z punktu widzenia jego zastosowania, jak również siły założenia o niezależności poszczególnych składowych wektorów cech lub motywatorów można stwierdzić, że przyjęcie pierwszego z nich, tzn. wektor cech -> siła pojedynczego motywatora, będzie bardziej naturalne i efektywne z punktu widzenia realizacji procesu motywowania.

2. Uzasadnienie wyboru narzędzia stosowanego przy doborze motywatorów

Do rozwiązania tak postawionego problemu decyzyjnego, możliwe jest zastosowanie różnych metod, m.in. metod statystycznych, logiki rozmytej, sztucznych sieci neuronowych. W początkowej fazie przeprowadzono próbę wykorzystania mniej zaawansowanych metod statystycznych:

- statystyk opisowych, ze szczególnym uwzględnieniem procenta wskazań dominujących;
- statystyk nieparametrycznych, ze szczególnym uwzględnieniem testów: U Manna-Whitney⁴, Kruskala-Wallisa⁵ i χ^2 Pearsona⁶;

⁴ W celu porównania dwóch prób niezależnych (grup).

⁵ W celu porównania wielu prób niezależnych (grup).

⁶ W celu porównania dwóch prób zależnych (grup).

- wielowymiarowych technik eksploracyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem analizy korespondencji.

Dało to jednak niezadowalające efekty oraz znaczne problemy z użyciem w konkretnych warunkach realizacji procesu motywacji, np. przez konieczność rozdzielnego analizowania wpływu każdej z cech.

Dlatego podjęto próbę zastosowania narzędzia, które umożliwi dobór motywatorów do indywidualnych potrzeb menedżerów, w postaci sztucznych sieci neuronowych (SSN). Na podstawie dostępnej literatury można stwierdzić, że SSN mają wyjątkową zdolność znajdowania sensu i znaczenia, reguł i trendów w skomplikowanych strukturach zaszumionych i nieprecyzyjnych danych. Można ich używać do wykrywania ukrytych wzorców i zależności sterowanych przez tak skomplikowane funkcje, że bardzo trudne lub niemożliwe wręcz byłoby ich analityczne, parametryczne modelowanie. SSN pozwalają dokonywać wielokryterialnej klasyfikacji, integrując wszystkie zmienne w jednym mechanizmie. Dodatkowo, sieci posiadają również podstawową zdolność do generalizowania, polegającą na tym, że nauczone na pewnym zestawie danych zastosują zdobytą wiedzę do zupełnie nowych danych o takiej samej strukturze. SSN umożliwiają odrębne potraktowanie każdego z poddanych analizie menedżerów. Pozwalają na wygenerowanie zestawu motywatorów w odniesieniu do indywidualnych cech każdego z badanych. Dodatkowo, sieci ucząc się na podanych im przykładach potrafią przewidzieć dane wyjściowe. Po wprowadzeniu danych wejściowych dowolnego kierownika SSN na wyjściu zaproponują najskuteczniejsze dla tego kierownika motywatory.

Dokonano więc weryfikacji założenia o możliwości zastosowania SSN.

Procedura weryfikacji polegała na przeprowadzeniu dla każdego motywatora następującego schematu przy procesie wyboru sieci⁷:

1. heurystyczny wybór sieci i jej parametrów wstępnych;
2. uczenie sieci przy pomocy próby uczącej metodą wstecznej propagacji;
3. przeprowadzenie testu na próbie testującej;
4. wybór sieci o najwyższym poziomie zgodności z odpowiedziami badanych zbiorczo dla wszystkich przypadków uczących i testowych.

Kryterium weryfikowalności wyboru sztucznych sieci neuronowych był stopień zgodności oszacowań sieci z odpowiedziami uzyskanymi od badanych na poziomie wyższym niż teoretyczne prawdopodobieństwo trafienia losowego danej odpowiedzi.

Procedurę weryfikacji stosowano, dla każdego motywatora, iteracyjnie dla 40 heurystycznie wybieranych sieci neuronowych. Badania sieci neuronowej prze-

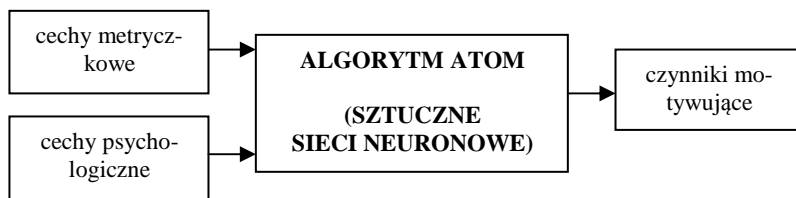
⁷ Tadeusiewicz R., 1993. *Sztuczne sieci neuronowe*. Akademicka Oficyna Wydawnicza, Warszawa, s. 27.

prowadzono w oparciu o moduł Neural Networks programu Statistica. Zadaniem każdej z sieci było określenie siły motywacyjnej jednego z czynników w odniesieniu do danych metryczkowych ogólnych oraz danych psychologicznych. Początkowo zastosowano szerokie spektrum dostępnych w programie typów sieci, jednakże ostatecznie do analizy zastosowano sieci typu MLP (perceptron wielowarstwowy), ponieważ charakteryzowały się lepszymi parametrami estymacyjnymi niż np. sieci typu RBF (radialna funkcja bazowa). Każda z 40 sieci została poddana procesowi uczenia, a następnie procesowi testowania. Kolejno wybrano sieci charakteryzujące się najlepszymi parametrami estymacyjnymi dla każdego z motywatorów w oparciu o dane metryczkowe ogólne i o dane psychologiczne.

Podsumowując otrzymane wyniki trafności oszacowań sztucznych sieci neuronowych, zarówno dla cech metryczkowych, jak i psychologicznych można stwierdzić, że znacząco przewyższają one przyjęty poziom akceptacji (losowe oszacowanie). Osiągano wartości trafności przewyższające 90%, co pokazuje bardzo duże możliwości wybranej metody SSN do rozwiązywania tego typu problemu.

3. Dobór motywatorów za pomocą SSN – algorytm ATOM

Rysunek 1 obrazuje diagram ogólny użycia sztucznych sieci neuronowych do budowy modelu motywowania kadry menedżerskiej.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

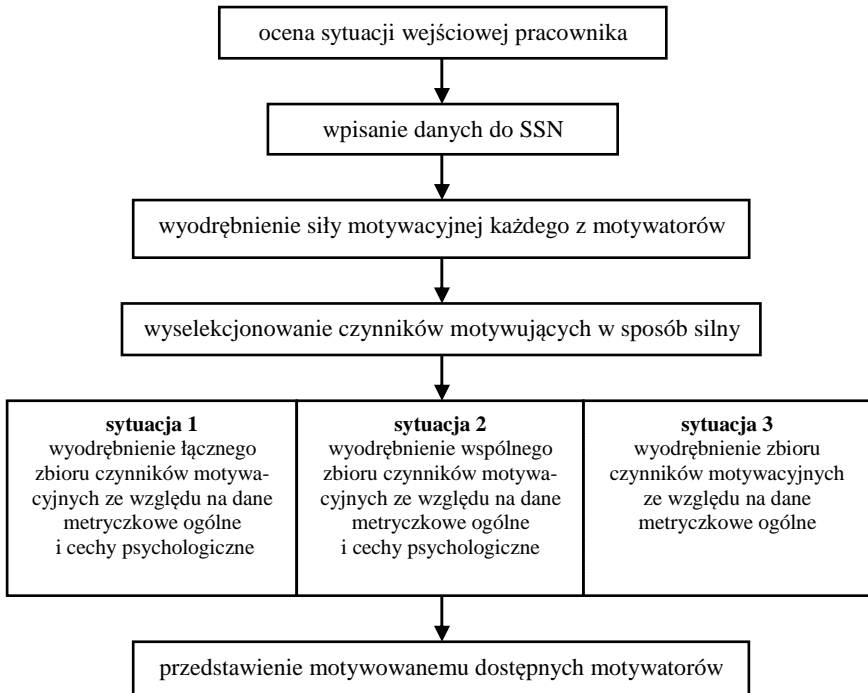
Rys. 1. Diagram ogólny modelu sztucznych sieci neuronowych

Na diagramie wejścia obrazują dane metryczkowe ogólne oraz cechy psychologiczne badanych respondentów. Decyzja o rozdzielnym potraktowaniu ogólnych danych metryczkowych i cech psychologicznych spowodowana została tym, iż nie zawsze istnieje możliwość poznania cech psychologicznych menedżera. Dostępność do danych metryczkowych jest natomiast w każdym przedsiębiorstwie bezdyskusyjna. Rozdzielne traktowanie cech w algorytmie umożliwia w takich przypad-

kach skorzystanie tylko z doboru motywatorów proponowanych przez SSN po rozpatrzeniu danych metryczkowych. Następnie, w wyniku zastosowania SSN na wyjściu otrzymujemy siłę motywacyjną każdego czynnika.

Założeniem autorów było uwzględnienie podczas procesu motywowania tylko tych czynników, które mają wysoką siłę motywacyjną. W związku z tym, w odniesieniu do każdego z kompletu danych wejściowych (metryczkowych ogólnych i psychologicznych) należy wyselekcjonować te motywatory, które mają wysokie znaczenie motywacyjne. Następnie, w zależności od posiadanych informacji i środków przedsiębiorstwa można wybrać jeden z następujących sposobów postępowania:

1. w sytuacji, kiedy posiadamy pełną informację o pracowniku (zarówno wiedzę o danych metryczkowych ogólnych jak i cechach psychologicznych) oraz dysponujemy nieograniczonymi środkami na jego motywowanie, zasadne jest zastosowanie wszystkich czynników, które wykazują silne działanie motywacyjne w odniesieniu do cech metryczkowych ogólnych i psychologicznych (wyodrębnienie łącznego zbioru czynników, które motywują w sposób silny ze względu na dane metryczkowe ogólne lub psychologiczne);
2. W sytuacji, kiedy posiadamy pełną informację o pracowniku oraz dysponujemy ograniczonymi środkami na jego motywowanie, zasadne jest zastosowanie tych czynników, które wykazują silne działanie motywacyjne jednocześnie w odniesieniu do cech metryczkowych ogólnych i psychologicznych (wyodrębnienie wspólnego zbioru czynników, które motywują w sposób silny zarówno ze względu na dane metryczkowe ogólne jak i psychologiczne).
3. W sytuacji, kiedy nie posiadamy pełnej informacji o pracowniku (nie znamy jego cech psychologicznych), zasadne jest zastosowanie tych czynników, które wykazują silne działanie motywacyjne w oparciu o cechy metryczkowe ogólne. Schemat postępowania przy doborze motywatorów przedstawiono na rysunku 2.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rys. 2. Schemat blokowy doboru motywatorów

Powyższe przypadki w zasadzie wyczerpują realne sytuacje, w jakich dobierane są motywatory w przedsiębiorstwie.

Podsumowanie

Przedstawiony sposób doboru motywatorów dla kadry menedżerskiej może być stosowany w przedsiębiorstwach produkcyjnych, usługowych, handlowych, w których określa się konkretne zadania dla poszczególnych pracowników. Głównymi zaletami zastosowanego narzędzia są:

- dostosowanie czynników motywacyjnych do indywidualnych preferencji menedżerów;

- możliwość zastosowania narzędzia w sytuacji pełnej, jak i niepełnej informacji o podmiocie motywowania;
- możliwość zastosowania w przypadku posiadania ograniczonych środków na motywowanie pracowników;
- niski koszt stosowania – wymagana jest jedynie znajomość cech metryczkowych ogólnych i psychologicznych motywowanego; cechy metryczkowe dostępne są w dziale kadr; poznanie cech psychologicznych powoduje konieczność przeprowadzenia dodatkowych badań, jednakże mogą one przybrać formę jednostronicowego kwestionariusza ankietowego wypełnianego w procesie rekrutacji lub podczas podpisywania umowy o pracę.

Piśmiennictwo

1. Chojnacki W., Balasiewicz A., 2006. *Człowiek w nowoczesnej organizacji. Wybrane problemy doradztwa zawodowego i personalnego*. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
2. Kozioł L., 2002. *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*. PWN, Warszawa-Kraków.
3. Penc J., 1997. *Leksykon biznesu*, AW Placet, Warszawa.
4. Penc J., 2007. *Pojęcie i zadania menedżera*. (w:) E. Jędrych (red.). *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*. Wydawnictwo Wolters Kluwer, Kraków.
5. Tadeusiewicz R., 1993. *Sztuczne sieci neuronowe*. Akademicka Oficyna Wydawnicza, Warszawa.

Artykuły należy przysłać do Redakcji w wersji elektronicznej na adres: zneiz@pb.edu.pl. Redakcja przyjmuje artykuły zapisane w formacie DOC (Microsoft Word w wersji nie późniejszej niż 2003). Tekst artykułu powinien być sformatowany w następujący sposób:

- czcionka Times New Roman, rozmiar: 12;
- interlinia: 1,5 wiersza;
- wcięcie akapitowe: 0,5 cm.

Wykresy powinny być dołączone w postaci odrębnych plików arkuszy kalkulacyjnych (np. MS Excel), a rysunki i fotografie (czarno-białe) w odrębnych plikach w formacie JPEG, GIF lub TIFF. Pozycja rysunku lub wykresu powinna być wyraźnie wskazana w tekście.

Cytowanie literatury odbywa się postaci odnośników dolnych lub w tekście poprzez podanie w nawiasie nazwiska autora i roku wydania pozycji bibliograficznej np.: (Weśółowski 2004).

W alfabetycznym wykazie literatury każda pozycja powinna zawierać: nazwisko autora i pierwszą literę jego imienia, rok wydania, tytuł artykułu (*kursywą*), nazwę czasopisma (seria, tom), numer zeszytu, oraz strony od do, a przy wydawnictwach książkowych skrót nazwy wydawnictwa i miejsce wydania, np.:

Kożuch B., Sasak J., Zubrycki A., 2004. *Współczesne tendencje w naukach o zarządzaniu*. (w:) Z. Tomczonek (red.). *Zarządzanie. Teraźniejszość i przyszłość*. Rozprawy Naukowe 113, Dział Wydawnictw i Poligrafii Politechniki Białostockiej, Białystok, s. 25-43.

Borowska A., 2005. *Rozwój kreatywności jednostkowej*. Zeszyty Naukowe Ekonomia i Zarządzanie 10, s. 41-46.

Ziółkowski R., 2007. *Zarządzanie informacją w regionie turystycznym*. Rozprawy Naukowe 152. Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok.

Do artykułu należy dołączyć miejsce pracy autora (afiliacja) i adres do korespondencji oraz w języku angielskim: tytuł, streszczenie (do 0,5 strony maszynopisu) i słowa kluczowe. Objętość artykułu łącznie z obiektami graficznymi i spisem literatury nie powinna przekraczać 10 stron maszynopisu.

Złożone artykuły podlegają recenzji.