

ZESZYTY NAUKOWE WSEI

SERIA: EKONOMIA

2(1/2010)

ZESZYTY NAUKOWE
WYŻSZEJ SZKOŁY EKONOMII I INNOWACJI W LUBLINIE
SERIA: EKONOMIA

Rada Naukowa:

dr hab. Marek Brzeziński, prof. WSEI,
dr hab. Adam Szafarczyk, prof. WSEI, dr hab. Zdzisław Szymański, prof. WSEI

Redakcja naukowa:

dr hab. Dariusz J. Błaszczuk, prof. WSEI, dr Marian Stefański, prof. WSEI

Recenzenci:

prof. zw. dr hab. Antoni Kukliński, prof. zw. dr hab. Jan Sulmicki

Sekretarz:

Sylwia Skrzypek - Ahmed

© Copyright by Innovatio Press Wydawnictwo Naukowe
Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji, Lublin 2009

Wszelkie prawa zastrzeżone.

Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów
niniejszej pracy bez zgody wydawcy zabronione.

Skład, łamanie: Krzysztof Kargul
Projekt okładki: mgr Marek Szczodrak

Printed in Poland
Innovatio Press Wydawnictwo Naukowe
Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji
20-209 Lublin, ul. Mełgiewska 7-9
tel. (0 81) 749 17 77, fax (0 81) 749 32 13
www.wsei.lublin.pl

Wydrukowano w Polsce

ISSN 2081-8009

SPIS TREŚCI

Tatiana Corejova	
<i>Knowledge and technology transfer at university</i>	5
Monika Jakubiak	
<i>Perspektywy zatrudnienia absolwentów Politechniki Lubelskiej w opinii pracodawców – raport z badań</i>	13
Swietłana O. Łewyc'ka	
<i>Innowacyjna działalność przedsiębiorstw Ukrainy: ocena, problemy, perspektywy innowacyjnego rozwoju</i>	29
Kazimierz Mrozowicz	
<i>Kapitał ludzki organizacji w świetle analizy motywacji na przykładzie ratowników Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego</i>	51
Maria Sidoruk	
<i>Osobowość marki w preferencjach konsumenckich. Psychologiczne badania nad wyborem marek piwa</i>	67
Monika Wawrzeńczyk-Kulik	
<i>Rozwój kompetencji polskich małych i średnich przedsiębiorstw</i>	83
Wiktoria Wowk	
<i>Standaryzacja jako instrument zapewnienia efektywności pracy przedsiębiorstw i rozwoju kraju</i>	109
Notki o autorach	134

Prof. Ing. Tatiana Čorejová, PhD.
University of Žilina, Univerzitná 1, 01026 Žilina, Slovak Republic

Knowledge and technology transfer at university

Case study for University of Žilina and the Žilina region in Slovakia

1. Introduction

The knowledge society, knowledge economy, knowledge firm are magic words in a lot of speeches. The knowledge society is presented as a large concept based on science, research and development. It also includes a lot of economic aspects, because the knowledge is centre and driver of added value from high tech industries and ICT through services based on knowledge and creativity. The features of the knowledge firm product include creativity, non-standard realization, complexity, flexibility and are personalized. For the production processes the firm has to use codified and tacit knowledge and in the processes the firm creates, uses and shares knowledge. Creation of knowledge represents process the new ideas formatting through interaction codified and tacit knowledge. Question is why the firms do not react similarly on the new knowledge and what are the ways for diffusion of knowledge and innovation intra firm and inter firms or the ways and modes for knowledge and technology transfers. What is the reason for technology changes in firms and regions or countries?

2. Theoretical background

During the analysis of quality in knowledge and technology transfer, which has been made in research institutions and universities in EU, there has been identified one of the main success factors. It was the complex, integrated attitude of the university (its bodies, officials, employees) to a knowledge, experiences and know-how transfer into the practice usage. This situation accrues from external pressure (evident within the whole EU), but it is also formed inside the universities and research institutions as a result of opinion that knowledge and technologies transfer bears not only the financial sources, but also incorporeal goods.

Knowledge and technology transfer produces an intensive contact and communication with user and creates the feedback for educational and research process. It promotes the competitiveness and employability in region. Managers and officials at the university should adopt this attitude and learn these positive thoughts in knowledge transfer. However, connection conceived in this way has some critical points:

- Not all of the universities and research institutions have a possibility to cooperate in the same intensive way with enterprises. There is a misunderstanding that only the technically oriented faculties are able to transfer the knowledge. E.g. cooperation between pedagogical and philosophical faculties and the practice could lead to intensification in life-long education and to development of knowledge economy.
- Culture and cognitive transfer process is a long-term matter and asks for new qualitative changes. Reorientation towards the practice brings out a negative employees' reaction (fear from new tasks, need of further education, disability to cope with changes).

In Slovak Republic, until now, there have been realized more projects, which try to resolve the question about how to get through the scientific, research and educational university environment and the practice environment. Neither of model solutions, elaborated in foreign, high-developed economies, effectively fixes the problem in Slovakia.

Nowadays, there is a great part of Slovak production, generated by foreign investors, but they utilize the domestic research findings in minimal way. We insist the greatest accent on analysis of individual forms of interconnection between university and entrepreneurial environment, because in knowledge economy, they are the subjects who generate, disseminate and adapt new technologies and knowledge.

Economic theories present diffusion models for example epidemic, learning etc. that discuss inter firm diffusion processes but the attention to intra firm diffusion is related with the empiric studies (Arvanitis a Hollenstein (2001)¹, Astebro (2004)², Battisti a Stonemann (2005³, 2007)⁴, Hollenstein (2004)⁵). Special attention is de-

¹ ARVANITIS, S., HOLLENSTEIN, H. 2001. The Determinants of the Adoption of Advanced Manufacturing Technology. *Economics of Innovation and New Technology* 10, s. 377-414

² ASTEBRO, T. 2004. Sunk Cost and the Depth and Probability of Technology Adoption. *Journal of Industrial Economics* 52, s. 381-399

³ BATTISTI, G., STONEMAN, P. 2005. The Intra-firm Diffusion of New Process Technologies. *International Journal of Industrial Organisation* 23, s. 1-22

⁴ BATTISTI, G., STONEMAN, P. 2007. . Inter- and Intra-firm diffusion of Technology: the Example of E-commerce. An Analysis based on Swiss Firm-level Data. KOF Working Papers No. 157, March 2007, available on <http://ssrn.com/abstract=978126>

⁵ HOLLENSTEIN, H. 2004. The Determinants of the Adoption of Information and Communication Technologies (ICT). An Empirical Analysis Based on Firm-level Data for the Swiss Business sector. *Structure Change and Economic Dynamics*. 15, s. 315-342

voted to empiric studies connected with diffusion of ICT⁶ or electronic communication services like e-business, IP, EDI, e-commerce⁷, e-purchasing and e-selling.

3. Case study

The University of Žilina is a public university that was founded in 1953 as Railway Transport College in Prague. Czechoslovak higher education in transportation and communication technologies has been transferred from Prague to Žilina in years 1959 – 1962 and developed in college named as Transport College. At present the University has links with many universities abroad. The University of Žilina's professors, research workers and students participate in international educational and research projects in co-operation with partners abroad. After Czechoslovak separation the university in Žilina has cultivated its traditional orientation to all fields of transport and communications, electrical engineering, mechanical engineering, civil engineering and related technical and economic disciplines in the measures of Slovak Republic. Enlarging the profile of the University with information and communication technologies and automatic management was a natural consequence of the increasing role of new technologies in all social branches. The establishment of the Faculty of Science suggested the tendency of the University of Žilina towards more universal character of education, including arts, humanities and social sciences.

University of Žilina plays an important role in the Žilina region by its services for region. It cooperates with government in frame different projects, provides its facilities and resources for building successful region and takes part a lot of activities of the Žilina region. University is active player in the regional innovation policy formulation, in new clusters and in the knowledge and technology transfer processes.

For the transferring processes new institutional structures at the University of Žilina are creating or the University of Žilina as a partner is entering to new units, which weren't usual in Slovakia - as the science-technology park, Central European Institute of Technology are. Institutionalization in Slovak university condition can be realized by various forms. It support knowledge and technology transfer by the way of:

- creating the industry liaison office
- creating various innovation centers and productivity centers

⁶ HOLLENSTEIN, H. 2004. The Determinants of the Adoption of Information and Communication Technologies (ICT). An Empirical Analysis Based on Firm-level Data for the Swiss Business sector. *Structure Change and Economic Dynamics*. 15, s. 315-342

⁷ BATTISTI, G., STONEMAN, P. 2007. . Inter- and Intra-firm diffusion of Technology: the Example of E-commerce. An Analysis based on Swiss Firm-level Data. KOF Working Papers No. 157, March 2007, available on <http://ssrn.com/abstract=978126>

- creating common research – development offices between University and enterprises
- creating associations for solving concrete problems
- science-technology parks etc.

Projects of knowledge and technology transfer between employers and universities could be based on known methods of project management, on aim, organization, management determination, on project dividing, plan and control. The project management using in transfer processes includes definition of requirements and needs of transfer and the answers on the main questions: why? what? how? who? where? how much?

Transfer process can have more faces but it has to include:

- institutions – stakeholders, public administration, units in or off the university or another academic institution
- business model – investor, business angels or market acceptance
- resources:
 - o technology – new products, innovations, incremental or radical changes, life-cycle of technology and product etc.
 - o finance – venture capital, public resources, grants etc.
 - o human – academicians, scientists, developers, entrepreneurs. They are also drivers tacit knowledge
 - o social and culture – networking and partnerships, main users

At the University of Žilina following institution are created in connection with transfer processes:

- common laboratories with the industrial partners
- Industrial Liaison Office (ILO) – the part of University of Žilina that aim is [6]:
 - o to arrange technology and knowledge transfer, the main theme of single lines is depend on complete aims of the University in the sphere of microelectronics, telematics, mechatronics...
 - o to arrange advisory, to elaborate special directions, recommendations, studies, audits etc...
 - o to arrange special courses, seminars, trainings in co-operation with the Centre of distance education University of Žilina and its faculties
 - o to create database with offers and demands both sides with the aim of effective connections between them
 - o to create the connections on other offices for contacts with industry

- Slovak productivity centre (SLCP) is non-profit and opened associations of legal subjects and its aim is initiation and develops national movement for raising productivity in Slovakia. Its activities are oriented on:
 - o creating well-known centre for new information dissemination and knowledge from the sphere of productivity and competition
 - o active participation of centre workers in enterprises activities in the sphere of sustainable development and raising competition
 - o starting the National program for raising productivity in all levels of economy and social life
 - o oriented all society to the permanent raising productivity and competitiveness with regard to environmental and social connections
- IPA Slovakia - association for transfer technology support - was founded as a result of common initiative Fraunhofer Gesellschaft in Munich and University of Žilina. It brings new knowledge and experiences from productivity to the Slovak industry. Common aim is the development of firms and arrange the most modern methods, which bring them long time prosperity and competing ability in the world.
- Science-technology park Žilina and the business incubator (STP) is professional organization for small and middle enterprises support in Žilina region. It works with the ideas of innovations, technology transfer, which will connect University of Žilina, research institutions and firms.
- Institute of Competitiveness and Innovations was founded as an entity at the University of Žilina. Its mission contains support of development of the University of Žilina with introduction of technology, product and process innovations, research and development in the High-Tech field, transfer of new technologies, knowledge and innovations into industry, research and analysis of factors influencing competitiveness of the Slovak industry, design of policies, methodologies, procedures and technologies for competitiveness improvement.
- Flight Training Organization (FTO) – Air School of the University of Žilina that also is entity of the University of Žilina. The main activity of the FTO is to provide practical flight training and also air services.
- Institute of High Mountain Biology. Main target of Institute is coordinating and developing biological science of alpine ecosystems in West Carpathian Mountains. Main part of studies is oriented on a impact of the climatic changes and pollution of atmosphere.
- Cluster of ICT “z@ict” that main target is developing life quality for Žilina region citizens, increasing prosperity and attractiveness of region, as well as sup-

porting the competitiveness of institutions and firm in ICT in Žilina region. University of Žilina is one of the ten partners in the cluster.

- Centers of Excellence for example for systems and services of intelligent transport, for transportation engineering, experimental and clinic respiration, power electronic systems and materials for its components

Knowing the base facts of technology transfer success between academic and enterprises subjects is the first assumption on the way to success. Facts of success in knowledge and technology transfer:

- reasons and importance is clear and able to fulfill for all members,
- all aims of project must be define and limited and the same supplementary changes,
- chance for innovation and raising for collectives and individuals must be clear and understanding,
- aims of projects are dividing in time. In first phases are important safe and fast successes,
- there exist clear and understandable organization of project team,
- methods of project management is used,
- integrator of transfer take care about harmony and real high quality dialogue,
- start and phases of projects are clear signalized,
- about stadium of solving there are open, true and comprehensive reports,
- independent subject (ILO) keep the harmony of interests, not to became a hegemony in project, ...

4. Conclusion

The way to the success in knowledge and technology transfer from academic sphere to enterprise and region surroundings is to understand and react in time on demands of firms, institutions, stakeholders and also to understand their way of thinking. Complex of knowledge, experiences, and results of development project must be given to enterprises in clear and understandable way. They must be focused on concrete aim and must be realized in practice. It is necessary to have new original point of view, new impulses and external stimulus. In Slovakia, research in this field could bring new impulses for such development as knowledge economy is. Universities have to play and to contribute to the regional development based on the knowledge. Indeed University of Žilina changes its structure, moves to the institution that is the place for knowledge creation, using and sharing with all stakeholders and builds its reputation by providing broad services for regional authorities and communities.

Literature

1. ARVANITIS, S., HOLLENSTEIN, H. 2001. The Determinants of the Adoption of Advanced Manufacturing Technology. *Economics of Innovation and New Technology* 10, s. 377-414
2. ASTEBRO, T. 2004. Sunk Cost and the Depth and Probability of Technology Adoption. *Journal of Industrial Economics* 52, s. 381-399
3. BATTISTI, G., STONEMAN, P. 2005. The Intra-firm Diffusion of New Process Technologies. *International Journal of Industrial Organisation* 23, s. 1-22
4. BATTISTI, G., STONEMAN, P. 2007. . Inter- and Intra-firm diffusion of Technology: the Example of E-commerce. An Analysis based on Swiss Firm-level Data. KOF Working Papers No. 157, March 2007, available on <http://ssrn.com/abstract=978126>
5. BEDNARCZYK, H. – KOPROWSKA, D.: e-counselling, -learning and – work in micro-enterprises. Publ. House of the Institute for Sustainable Technologies – National Research Institute, Radom, 2008, p. 190, ISBN 978-83-7204-770-0
6. Business environment in the Slovak Republic, SMEs White Book, 2004, NADSME, www.nadsme.sk
7. Competitiveness strategy for the Slovak Republic until 2010. National Lisbon Strategy. Bratislava, 2005
8. Conference proceedings ICEE 2005, Gliwice, Poland, ISBN 1562-3580
9. Čorej, J. a kol.: Univerzity, priemysel a partnerstvo. Doktorandské štúdium a transfer poznatkov. In: EDIS ŽU, v edičnom rade Odborná publikácia Žilina, 2006, ISBN 80-8070-526-7.
10. Čorej, J. and Kavecký, J. 2004. Model prepojenia univerzitného prostredia a praxe pomocou KpSP a VYCEN. *Proceedings, Žilina, 2004*, ISBN 80-8070-266-7, p. 44-49
11. Čorejová, T.: On the methodological problems of economic and business networks In: *Zborník z mzn.ved.konf.Kapital i zrodla jego pozyskiwania dla przedsiębiorstw i regionów*. Bielsko – Biala: WSBiF, 2005. ISBN 83-922148-2-x.
12. HOLLENSTEIN, H. 2004. The Determinants of the Adoption of Information and Communication Technologies (ICT). An Empirical Analysis Based on Firm-level Data for the Swiss Business sector. *Structure Change and Economic Dynamics*. 15, s. 315-342
13. Nagurney, A. – Dong, J.: *Supernetworks. Decision-Making for the Information Age*. Edward Elgar, 2002, ISBN 1 84064 968 2

14. Principles of state science and technical politic. Ministry of education SR. Bratislava 1999
15. Propositions of the Law of science and technique, Ministry of education SR. Bratislava.
16. Research analysis and development at high schools, Slovak Academy of Sciences and research institutions. Ministry of education SR, Bratislava 1998.
17. Rostášová, M: Industrial Liaison Office on the University of Žilina, Žilina 2000
18. Rostášová, M.: Úloha univerzít v inovačných procesoch podnikateľskej sféry. In: Academia, r. XV, c. 4/2004, p. 3-7
19. Roth, S. (ed.) Non-technological and non-economic innovations. Contribution to the theory of robust innovation. Peter Lang AG, International Academic Publishers, Bern 2009, p. 260, ISBN 978-3-03911-815-1
20. SHANE, Scott: Academic Entrepreneurship. University Spin-offs and Wealth Creation. . Edward Elgar, 2004, ISBN 1 84376 454 7
21. STRENITZEROVÁ, M.: Change management: the people dimension of change. Komunikácie - vedecké listy Žilinskej univerzity.- ISSN 1335-4205. - Roč. 6, č. 1 (2004), s. 54-57.
22. Wright, M. et al. Academic Entrepreneurship in Europe. Edward Elgar Publ. 2007, p. 228, ISBN 978 1 84542 648 4
23. Transfer technology trends at Žilina University, International conference CO-FAX, Bratislava 2001
24. World Declaration on higher education for twenty-first century: vision and action. http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_eng.htm

This paper was supported by projects

1. APVV Regional dimensions of knowledge economy
2. Centre of excellence for systems and services of intelligent transport, ITMS 26220120028, University of Žilina, Žilina, Slovak Republic



Project Part-Financed by the European Union
European Regional Development Fund



Mgr inż. Monika Jakubiak
Doktorantka Wydziału Ekonomicznego UMCS w Lublinie

Opinie pracodawców dotyczące perspektyw zatrudnienia absolwentów Politechniki Lubelskiej – raport z badań

Lublin University of Technology graduates – employment opportunities from the perspective of potential employers – research report

Wstęp

Idea Profesora Antoniego Kuklińskiego „Trajektoria tworzenia polskiego systemu regionalnej myśli strategicznej”¹ zakłada ciągły proces tworzenia myśli strategicznej, niezależnie od występowania zewnętrznych wymogów. Ma ona być endogeniczna i samodzielna. Proces rozwoju regionalnego nie może się dokonać z pominięciem rozwoju gospodarki, z czym niezaprzeczalnie wiąże się tworzenie miejsc pracy.

Problematyka niniejszego opracowania dotyczy rynku pracy absolwentów Politechniki Lubelskiej (w skrócie PL) z perspektywy pracodawców. Materiał empiryczny zgromadzono podczas targów pracy organizowanych przez Biuro Karier Studenckich Politechniki Lubelskiej. Tradycyjnie już podczas targów pracy studenci i absolwenci mają okazję poznać oferty pracodawców w zakresie pracy, praktyk czy staży studenckich. Targi organizowane są w formie stoisk informacyjnych, podczas których osoby zainteresowane ofertą konkretnej firmy mogą poznać szczegóły „z pierwszej ręki”, uzyskać odpowiedzi na nurtujące ich pytania. Spotkaniom towarzyszą zajęcia warsztatowe dla studentów umożliwiające rozwój ich kompetencji interpersonalnych, umiejętności aktywnego poszukiwania pracy, autoprezentacji, profesjonalnego przygotowania dokumentów aplikacyjnych. Co roku targi odwiedza kilkudziesięciu wystawców, przedstawicieli branży produkcyjnej i usługowej, głównie o profilu zbliżonym do kierunków kształcenia na PL.

¹ P. Jakubowska, A. Kukliński, P. Żuber (red.), *Problematyka przyszłości regionów. W poszukiwaniu nowego paradygmatu*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2008.

Rola Biura Karier PL w organizowaniu współpracy przedsiębiorstw z uczelnią

Politechnika Lubelska jest jedyną w Makroregionie Środkowo-Wschodnim uczelnią techniczną, kształcąca cenionych przez pracodawców specjalistów na kilkunastu kierunkach studiów. Absolwenci posiadają szeroką wiedzę teoretyczną, często jednak brakuje im umiejętności jej praktycznego zastosowania oraz aktywnego poruszania się na coraz bardziej konkurencyjnym rynku pracy. Działania ukierunkowane na wsparcie studentów i absolwentów uczelni w tym zakresie podejmuje Biuro Karier Studenckich Politechniki Lubelskiej, stanowiące ogniwo łączące uczelnię, jej studentów i absolwentów z rynkiem pracy.

Celem działalności Biura Karier jest uzyskanie informacji na temat aktualnych wymagań i potrzeb potencjalnych pracodawców oraz przekazanie ich studentom i absolwentom uczelni. Zatrudnieni w biurze doradcy zawodowi stymulują także młodych ludzi do podejmowania aktywności zmierzających do zdobycia interesującej pracy. Kluczowym zadaniem pracowników biura jest uświadomienie studentom i absolwentom, że poszukiwanie pracy też jest pracą, której nikt nie wykona lepiej, skuteczniej oraz z większym zaangażowaniem niż sam zainteresowany. Biuro Karier od momentu powstania w strukturze uczelni (2002 r.) nieodpłatnie świadczy pomoc młodym ludziom przy wyborze drogi zawodowej, prowadzi poradnictwo zawodowe, gromadzi oferty pracy, informacje o pracodawcach i sytuacji na rynku pracy, organizuje warsztaty, szkolenia oraz programy stażowe.

Działalność Biura Karier ma na celu nie tylko wsparcie studentów rozpoczynających karierę zawodową, ale także intensyfikację współpracy uczelni z pracodawcami. Służą jej organizowane spotkania z firmami, realizowane projekty unijne, panele dyskusyjne z udziałem pracodawców, konferencje i targi pracy. Te ostatnie zyskują coraz większe zainteresowanie zarówno studentów, jak i przedsiębiorców. Do końca 2009 r. na Politechnice Lubelskiej zorganizowano 10 edycji targów pracy „Inżynier na rynku pracy”. Co roku uczelnię odwiedza kilkudziesięciu wystawców, prezentujących oferty pracy, staży i praktyk skierowane w szczególności do młodych inżynierów. Zaproszenia na spotkania kierowane są nie tylko do dużych korporacji, zatrudniających po kilkuset pracowników. Coraz częściej na uczelni prezentują się także mniejsze firmy, których założycielami i pracownikami są absolwenci Politechniki Lubelskiej. Przedsiębiorcy, którzy czują się związani z uczelnią, chętniej zatrudniają swoich młodszych „kolegów po fachu”. Wiedzą jak wygląda ich proces kształcenia i doceniają posiadane przez nich kwalifikacje. Wartością dodaną takich spotkań jest możliwość zaprezentowania ścieżek karier absolwentów uczelni obecnym studentom.

Władzom i pracownikom uczelni zależy, aby jej absolwenci wyróżniali się na coraz bardziej konkurencyjnym rynku pracy. Dlatego dużą wagę przywiązuje się

do praktycznej nauki zawodu. Studenci odbywają nie tylko praktyki obligatoryjne, wpisane w program ich studiów. Coraz częściej korzystają z możliwości odbycia praktyk nadobowiązkowych (wpisanych już do Regulaminu studiów PL) oraz udziału w programach stażowych. Te ostatnie organizowane są przez zainteresowane przedsiębiorstwa we współpracy z uczelnią (do tej pory takie programy wdrożyły m.in. Żagiel S.A., TRW Polska, WSK PZL-Świdnik S.A., POL-INOWEX S.A.). Od dwóch lat studenci PL mają także możliwość korzystania z praktyk zagranicznych, w ramach programu Erasmus. Do tej pory wyjazdy odbyło 80 studentów. Podczas pobytu w firmach zagranicznych studenci mają możliwość zapoznania ze stosowanymi tam rozwiązaniami technologicznymi, pracują w zespołach międzynarodowych specjalistów, przez co rozwijają także znajomość języków obcych. Czas pobytu za granicą to także szansa na rozwój umiejętności interpersonalnych, otwarcie na inne kultury, a wreszcie wzrost wiary w swoje umiejętności. Zorganizowane takiego wyjazdu i kilkumiesięczna praca w międzynarodowym środowisku są świetnym wstępem do kariery zawodowej.

Program Erasmus finansowany jest ze środków Unii Europejskiej, która dofinansowuje także działania realizowane na poziomie lokalnym w krajach członkowskich. Polska od momentu akcesji do struktur unijnych (od 2004 r.) korzysta m.in. z finansowania w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (w skrócie: EFS). Zamierzeniem powstania EFS było przeciwdziałanie bezrobociu oraz wspieranie rozwoju zasobów ludzkich. Fundusz umożliwia realizację projektów nieinwestycyjnych. W obecnym okresie finansowania (lata 2007-2013) EFS wdrażany jest poprzez Program Operacyjny Kapitał Ludzki (w skrócie: POKL). Głównym celem POKL jest wzrost poziomu zatrudnienia i spójności społecznej. Działania ukierunkowane na realizację tego celu koncentrują się na obszarach dotyczących m.in. zatrudnienia i edukacji.²

Aktualnie Politechnika Lubelska realizuje kilka projektów w ramach POKL. Największy z nich „Nowoczesna edukacja – rozwój potencjału dydaktycznego Politechniki Lubelskiej” prowadzony jest przez uczelnię w ramach umowy z Ministerstwem Nauki i Szkolnictwa Wyższego (poddziałanie 4.1.1. POKL). Zaplanowane na 5 lat przedsięwzięcie ma na celu poszerzenie oferty edukacyjnej oraz dostosowanie jej do potrzeb współczesnej gospodarki. Dla zapewnienia najwyższego poziomu dydaktycznego, z myślą o studentach, pracownikach naukowych oraz pracownikach administracji podjęto realizację kompleksowych działań wpływających na zwiększenie potencjału uczelni. W ramach projektu tworzone są m.in. nowe kierunki edukacji, specjalności, studia podyplomowe. Ponadto realizowane będą płatne staże dla studentów, stypendia krajowe i zagraniczne w wiodących ośrodkach naukowych, stypendia dla doktorantów, różnorodne warsztaty podnoszące kompetencje zarówno studentów jak i pracowników.

² <http://www.efs.lubelskie.pl/front/page/get/118/> z dnia 10.03.2010 r.

Biuro Karier Studenckich koordynuje Moduł VII „Era Inżyniera”, skierowany do ponad 1300 studentów uczelni. Dzięki udziałowi w programie mogą oni skorzystać z zajęć wyrównawczych z przedmiotów ścisłych, wziąć udział w szkoleniach i doradztwie wspierającym wejście na rynek pracy a także skorzystać z programu płatnych trzymiesięcznych staży. W okresie od stycznia 2009 do grudnia 2010 r. w programie 3-miesięcznych płatnych staży weźmie udział 200 studentów ostatnich lat studiów. Program cieszy się bardzo dużym zainteresowaniem zarówno ze strony przedsiębiorstw, jak i samych studentów. Do końca 2009 r. staż ukończyło 100 osób, a chętnych było znacznie więcej. Na uwagę zasługuje fakt, że ponad 40% absolwentów programu zostało zatrudnionych w przedsiębiorstwach, w których odbywało staż.³ Projekt przynosi wymierne korzyści nie tylko uczestniczącym w nim młodym ludziom. Pracodawcy przyznają, że takie działania są bardzo skutecznym narzędziem do rekrutacji kandydatów. Ich praca i zaangażowanie są monitorowane bezpośrednio na stanowisku pracy, co umożliwia weryfikację umiejętności i predyspozycji stażystów w zespole zadaniowym. Przez kilka miesięcy studenci mają szansę wykazania się oraz zapoznania z realiami panującymi w firmie. Jest to o wiele skuteczniejsza forma niż jakakolwiek ze stosowanych w selekcji kandydatów do pracy. Paweł Kołakowski, specjalista z firmy pracuj.pl zachęca studentów do podejmowania udziału w programach praktyk, staży czy nawet wolontariatu. Według niego, oprócz zweryfikowania swoich umiejętności podczas praktyki studenci mają szansę znaleźć swoją pierwszą pracę w zawodzie. Zgodnie z wynikami badań pracuj.pl ponad połowa studentów uczestniczących w programach praktyk, bądź staży otrzymuje ofertę zatrudnienia na stałe⁴.

Od 2009 r. Politechnika Lubelska uczestniczy także w programach Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW) pod hasłem „Zwiększenie liczby absolwentów kierunków o kluczowym znaczeniu dla gospodarki opartej na wiedzy” (podziaływanie 4.1.2 POPL). Kształceniem zamawianym przez MNiSW objętych jest obecnie 7 kierunków studiów (budownictwo, elektrotechnika, fizyka techniczna, informatyka, inżynieria materiałowa, inżynieria środowiska, matematyka), w ramach dwóch projektów. Studenci biorący udział w programie kształcenia zamawianego biorą udział w zajęciach specjalizacyjnych i dodatkowych dostosowanych do potrzeb gospodarki i rynku pracy. Część zajęć prowadzona jest we współpracy z przedsiębiorcami. Dodatkową zachętą do studiowania na niewątpliwie wymagających kierunkach jest możliwość otrzymania ufundowanego przez MNiSW stypendium naukowego. Dla studentów objętych programem przewidziano także program płatnych staży w przedsiębiorstwach.

³ Zatrudnienie w ramach umów o pracę lub cywilno-prawnych. Dane pochodzą z nie opublikowanych jeszcze badań prowadzonych przez Biuro Karier wśród absolwentów programu stażowego.

⁴ P. Kołakowski, *Student poszukiwany. Praktyki, staże czy wolontariat?*, (w:) A. Gutry (red.) *Przewodnik Praktyki 2010*, Grupa Pracuj sp. z o.o., Warszawa 2010, s. 22.

Metodologia badań

Badanie przeprowadzono z zastosowaniem metody sondażu diagnostycznego. Do przeprowadzenia badania posłużono się specjalnie do tego celu zaprojektowanym kwestionariuszem ankiety obejmującym blok zagadnień dotyczących planów zatrudnienia, zapotrzebowania pracodawców i ich oczekiwań wobec potencjalnych pracowników. Ankieta zawierała także dane metryczkowe dotyczące profilu działalności firmy, liczby zatrudnionych pracowników itp.

Badania przeprowadzono dwukrotnie, podczas targów 2008 i 2009 roku. W pierwszym uzyskano informacje od 17 pracodawców, z których dwóch nie ujawniło danych metryczkowych. W następnym roku uzyskano odpowiedź od 21 pracodawców (danych dot. firmy nie ujawnił jeden).

Struktura badanych przedsiębiorstw

Tabela 1 przedstawia pracodawców biorących udział w badaniu wg reprezentowanej przez nich branży.

Tabela 1. Reprezentowane branże

	2008	2009	Łącznie (%)
IT/ Telekomunikacja	3	4	18
Marketing internetowy/ Telemarketing	2	0	5
Budownictwo	2	2	11
Finanse/ bankowość	2	2	11
Poligrafia	1	0	3
Lotnictwo	1	2	8
Usługi relokacji obiektów przemysłowych	1	1	5
Metalowa/ produkcja maszyn	2	1	8
Handel/ Dystrybucja	1	1	5
Doradztwo/ pośrednictwo pracy	1	3	11
Szkolenia	1	2	8
Motoryzacja	0	1	3
Bezpieczeństwo publiczne	0	2	5
Łącznie	17	21	100

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Znaczna część pracodawców reprezentowała branżę IT i marketing internetowy (łącznie w obu badaniach 24% respondentów). Wysoki był także udział branży

produkcji maszyn i lotniczej (łącznie 16%). Branże budowlana, finansowa i pośrednictwa pracy reprezentowane były przez co dziewiątego z pracodawców. Sektor pośrednictwa pracy reprezentowany był przez publiczne służby zatrudnienia (urzędy pracy, Centrum Edukacji i Pracy Młodzieży OHP) oraz agencje zatrudnienia.

Według definicji Ministerstwa Pracy⁵ agencje zatrudnienia to niepubliczne jednostki organizacyjne świadczące usługi w zakresie pośrednictwa pracy (w Polsce lub za granicą), poradnictwa zawodowego, doradztwa personalnego i pracy tymczasowej. Te jednostki prezentowały podczas targów pracy oferty swoich klientów, czyli przedsiębiorstw i organizacji korzystających z ich pomocy przy rekrutacji pracowników. W przypadku agencji nie ma więc możliwości wyodrębnienia konkretnej branży dla której prowadzona była rekrutacja podczas targów.

Tabela 2 oraz rysunek 1 przedstawiają wielkość badanych przedsiębiorstw wg liczby zatrudnionych pracowników. Najliczniejszą grupę stanowiły duże przedsiębiorstwa, zatrudniające powyżej 250 pracowników (w pierwszym badaniu – 44%, w drugim – 57% respondentów). Najmniej licznie reprezentowane były w obu badaniach przedsiębiorstwa średnie, zatrudniające od 50 do 250 osób.

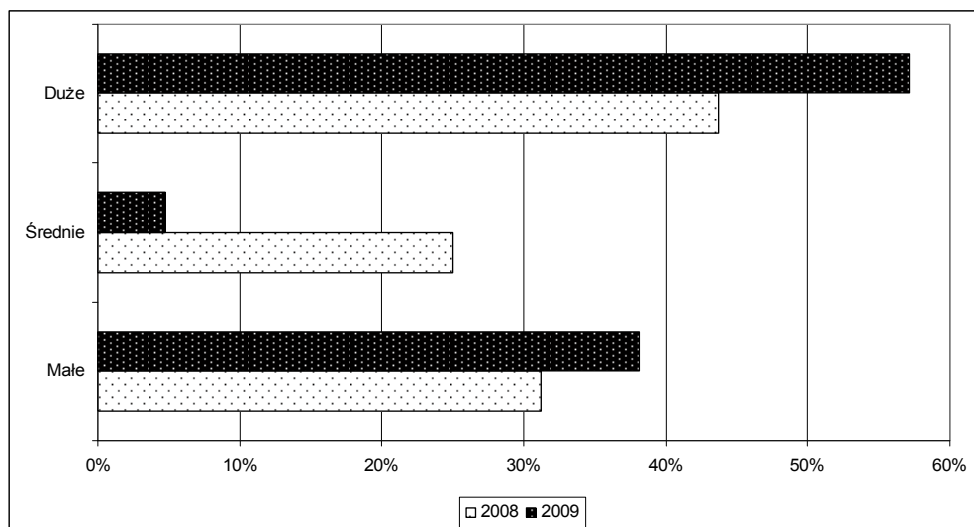
Tabela 2. Charakterystyka firm reprezentowanych przez pracodawców

		2008	2009
Liczba zatrudnionych pracowników	do 50 (małe)	31%	38%
	50-250 (średnie)	25%	5%
	powyżej 250 (duże)	44%	57%
Minimalna liczba lat na rynku		2	1,5
Maksymalna liczba lat na rynku		70	90
Średnio liczba lat na rynku		18	30

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Powyższa tabela zawiera także informacje dotyczące obecności badanych na rynku polskim. Minimalny okres działalności to ok. 2 lat, maksymalny – odpowiednio 70 i 90 lat. Średnio przedsiębiorstwa badane w 2008 r. działały na rynku 18, badane w kolejnym roku – 30 lat.

⁵ <http://www.mpips.gov.pl/index.php?gid=490> z dnia 03.03.2010 r., art. 18 ust. 1 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy – Dz. U. z 2008r. Nr 69, poz. 415, z późn. zm.



Rys. 1. Wielkość przedsiębiorstw biorących udział w badaniu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Plany pracodawców dotyczące zatrudnienia absolwentów

Osoby z wykształceniem wyższym powszechnie uznawane są za grupę, która najlepiej radzi sobie w realiach współczesnej gospodarki. Według danych GUS udział osób z wykształceniem wyższym od wielu lat sukcesywnie wzrasta (w 2005 r. udział ten wyniósł 12,3%, w 2006 13,3%, a na koniec 2007 r. 14,3%).⁶

Na terenie województwa lubelskiego na dzień 31 maja 2009 r. wśród ogółu zarejestrowanych bezrobotnych, osoby z wykształceniem wyższym stanowiły 10%. W tej grupie, najmniej licznie bezrobotnych reprezentowali absolwenci Politechniki Lubelskiej (10% wobec 21% z Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, 23% z Uniwersytetu Przyrodniczego oraz 47% z Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej).⁷

Wobec utrzymującego się bezrobocia wśród absolwentów szkół wyższych, istotne wydaje się uwzględnienie w badaniu zagadnień związanych z planami zatrudnienia absolwentów PL. Według deklaracji badanych planuje się zwiększenie zatrudnienia pracowników z wykształceniem specjalistycznym w najbliższym czasie. W 2008 r. taką odpowiedź zaznaczyło 13, co stanowi 81% z 17 firm biorących udział w badaniu, w kolejnym roku – 16 z 21 respondentów (76%).

⁶ *Mechanizmy decyzyjne ludzi młodych przy wyborze kierunków kształcenia, Raport z badań*, Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie, Lublin 2009, s. 6-7.

⁷ *Ranking szkół wyższych według poziomu bezrobocia absolwentów roku akademickiego 2007/2008*. Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie, Lublin 2009, s. 22.

Szczególnie interesujący dla organizatorów był rozkład etatów dla absolwentów w zależności od ukończonych przez nich fakultetów. Tabela 3 przedstawia wyniki dotyczące planowanego zatrudnienia absolwentów kierunków technicznych wg kierunków realizowanych na PL.

Tabela 3. Plany dotyczące zatrudnienia wg kierunków studiów

Kierunek studiów	2008	2009	Łącznie (%)
informatyka	8	7	16
elektrotechnika	2	2	4
telekomunikacja	3	5	9
mechanika i budowa maszyn	8	6	15
mechatronika	3	3	6
zarządzanie i inżynieria produkcji	7	6	14
budownictwo	3	4	7
architektura i urbanistyka	0	1	1
inżynieria środowiska	2	3	5
zarządzanie i marketing	7	7	15
inżynieria materiałowa	2	1	3
edukacja techniczno-informatyczna	2	2	4
Łącznie	47	47	100

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

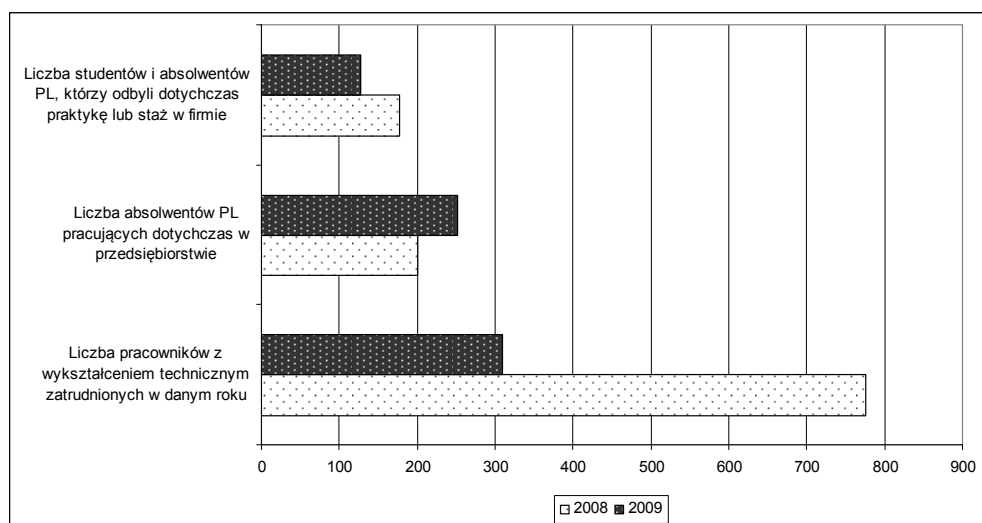
Z analizy powyższych danych wynika, że najwięcej pracodawców planowało zatrudnienie informatyków (łącznie w obu badaniach 16% respondentów). Prawie równie wysoki odsetek stanowiło zapotrzebowanie na absolwentów mechaniki i budowy maszyn oraz zarządzania i marketingu (po 15%). Kolejnym pożądanym przez pracodawców kierunkiem okazało się być zarządzanie i inżynieria produkcji (14%). Jest to kierunek międzywydziałowy, prowadzony przez Wydział Mechaniczny we współpracy z Wydziałem Zarządzania. Zgodnie ze Standardami kształcenia dla kierunku studiów: Zarządzanie i inżynieria produkcji⁸, absolwent tego kierunku powinien posiadać wiedzę w wybranym zakresie inżynierii produkcji oraz nauk ekonomicznych i o zarządzaniu.

Znamienne jest, że zarówno w 2008, jak i w 2009 roku pracodawcy planowali łącznie zatrudnić taką samą liczbę osób (47), mimo, że w 2009 r. w badaniu wzięło udział więcej respondentów. W 2009 r. w przypadku dwóch respondentów pojawiła się informacja, że w najbliższym czasie nie planują oni zatrudniania absolwentów uczelni technicznej w swojej firmie.

⁸ http://www.bip.nauka.gov.pl/_gALLERY/24/32/2432/115_zarzadzanie_i_inzynieria_produkcji.pdf z dnia 10.03.2010.

W kolejnym pytaniu zwrócono się do respondentów z prośbą o określenie liczby pracowników z wyższym wykształceniem technicznym zatrudnionych w firmie w ciągu ostatniego roku. W roku 2008 zatrudniono łącznie 776, zaś w 2009 – 310 osób. Na znaczną liczbę zatrudnionych w pierwszym badaniu składają się duże rekrutacje w kilku firmach. Największą grupę spośród zatrudnionych stanowili informatycy, 300 inżynierów tej branży zatrudniła Nokia Siemens Network, zaś 100 SII Sp. z o.o. Kolejnymi dużymi grupami zatrudnionych było 100 inżynierów budownictwa w STRABAG Sp. z o.o. oraz 95 konstruktorów i technologów w „PZL-Rzeszów” S.A. Agencja pracy tymczasowej IN TEMPORIS Sp. z o.o. zatrudniła 150 inżynierów różnych profesji.

W kolejnym roku respondenci nie prowadzili rekrutacji inżynierów na tak szeroką skalę. Jedna firma z branży informatycznej zatrudniła 150 inżynierów-informatyków.



Rys. 2. Informacja na temat liczby osób zatrudnionych i odbywających praktyki

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Informacje odnośnie zatrudnienia przedstawia w wersji graficznej rysunek 2. Dla porównania znajduje się na nim także liczba pracujących w badanych przedsiębiorstwach absolwentów Politechniki Lubelskiej oraz uczestników praktyk i staży organizowanych wspólnie z uczelnią. W 2008 r. w przedsiębiorstwach pracowało 201 absolwentów PL, zaś w kolejnym roku – 252. Studenci i absolwenci PL odbywali też w badanych przedsiębiorstwach praktyki i staże – w pierwszym badaniu łącznie 177 osób, zaś w kolejnym 127.

Oczekiwania wobec potencjalnych kandydatów

Kwestionariusz badawczy zawierał blok zagadnień związanych z oczekiwaniami odnośnie potencjalnych kandydatów do pracy z wyższym wykształceniem technicznym. Pytania otwarte umożliwiły respondentom podanie wyczerpujących odpowiedzi.

W części opisowej, jako pożądane kwalifikacje wskazywane były najczęściej umiejętności i wiedza specjalistyczna związana z daną branżą.

Respondenci prezentujący firmy informatyczne i telekomunikacyjne oczekiwali znajomości obsługi programów i systemów komputerowych (tj. PHPP5, SQL, MYSQL, XHTML, FLASH, PHOTOSHOP, ACTIN SCRIPT, ORACL, NOVEL, C/C++, Java, Python, programowanie PHP), obsługi baz danych, projektowania stron www, sieci telekomunikacyjnych, programów 3D.

Pracodawcy z branży produkcyjnej i metalowej oczekiwali specjalistycznej wiedzy technicznej, znajomości rysunku technicznego, systemów CAD/CAM, umiejętności programowania maszyn CNC, wiedzy z zakresu organizacji produkcji, mechaniki i technologii. Przedsiębiorcy reprezentujący branżę budowlaną wymieniali potrzebę znajomości obsługi programów do kosztorysowania, Autodesk (AutoCad).

Firmy szkoleniowe, handlowe i doradcze podkreślały potrzebę znajomości przez kandydatów obsługi programów komputerowych, głównie w ramach pakietu MsOffice, przeglądarek internetowych oraz ogólnej wiedzy technicznej.

Istotną potrzebą pracodawców okazała się być znajomość języka obcego. Z analizy wskazań respondentów wynika, że ponad 80% badanych oczekuje od kandydatów znajomości języka angielskiego, przy czym większość na poziomie zaawansowanym. Obok języka angielskiego, będącego obecnie uniwersalnym narzędziem komunikowania się ludzi biznesu, badanie wykazało potrzebę znajomości także innych języków. Wśród nich często wskazywano język niemiecki, rosyjski oraz hiszpański. Znacznie rzadziej pojawiały się francuski i ukraiński.

Oprócz wymaganych umiejętności kierunkowych i znajomości języków obcych istotną kwestią w oczach pracodawców okazały się umiejętności interpersonalne. Wśród nich podkreślano w szczególności łatwość nawiązywania kontaktów, umiejętność pracy w zespole, współpracy i radzenia sobie w trudnej sytuacji, a także elastyczność, komunikatywność, dobra organizacja pracy. Kilku respondentów wskazało jako ważne predyspozycje osobowościowe, tj.: otwartość na nowe doświadczenia, kreatywność, sumienność, pracowitość oraz profesjonalne podejście do wykonywanych obowiązków. Część respondentów oczekuje od młodych pracowników także dyspozycyjności, motywacji do pracy oraz prawa jazdy.

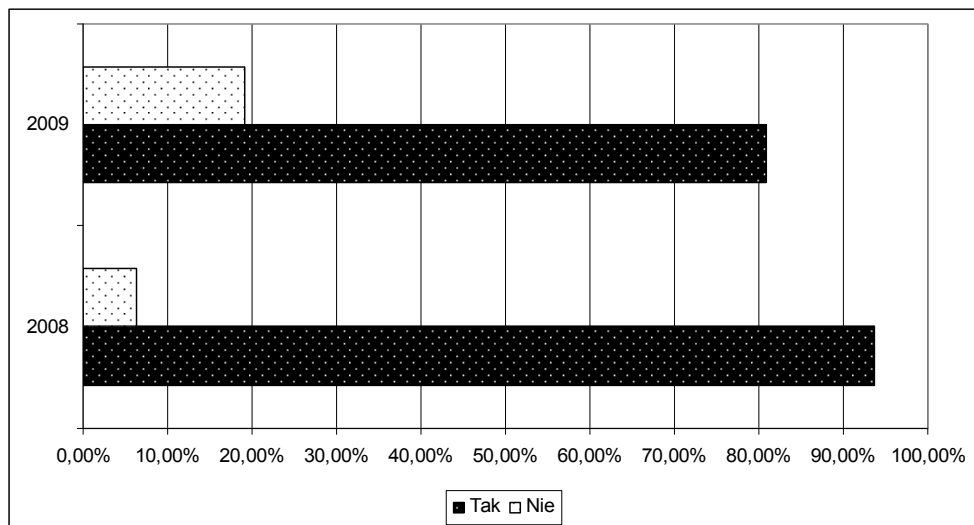
Odrębną kategorią pojawiającą się w oczekiwaniach pracodawców jest dotychczasowa praktyka zawodowa. Połowa respondentów przyznaje, że oczekuje od

kandydatów posiadania doświadczenia związanego bezpośrednio z wykonywanym zawodem. Nie jest to jednak jedyna forma aktywności, jaką mogliby prezentować absolwenci, pracodawcy oczekują także zaangażowania w wolontariat, działalność studencką (samorząd studencki, AZS, koła naukowe), udziału w wyjazdach zagranicznych (wymiana, praktyki, praca wakacyjna).

W kolejnej części badania pracodawcy zostali zapytani, czy studenci i absolwenci PL wyróżniają się kwalifikacjami się na tle kandydatów do pracy wywodzących się z innych uczelni. Jedynie 18% respondentów nie stwierdziło różnicy w kompetencjach. Zdaniem pozostałych badanych przedsiębiorców głównymi czynnikami świadczącymi na korzyść osób wywodzących się z PL jest wiedza techniczna, znajomość zagadnień technologicznych i umiejętność ich praktycznego zastosowania w pracy. Kolejnymi wymienianymi atutami młodych inżynierów są fachowość, zaradność, zadaniowe podejście do pracy i chęć samodzielnego dokształcania się. Podkreślano także liczny i aktywny udział w targach pracy oraz poszukiwanie informacji o ofertach pracodawców.

Z kolei jako słabe strony przygotowania absolwentów PL i związane z tym ograniczenia dotyczące ich zatrudnienia wskazywano na niedostateczną znajomość języków obcych, niskie umiejętności interpersonalne (komunikatywność), negatywny wynik postępowania kwalifikacyjnego (brak wystarczających informacji na temat rekrutacji, nieznajomość zagadnień w zakresie działalności firmy). Część potencjalnych pracodawców uzasadnia taką sytuację brakiem etatów dla inżynierów i trudną sytuację ekonomiczną. Ponadto niektórzy pracodawcy oczekują wcześniejszego odbycia bezpłatnych praktyk w ich przedsiębiorstwach.

W swoich opiniach pracodawcy wyrazili także chęć kontynuowania współpracy z uczelnią (94% wskazań w 2008, 81% w 2009). Uzyskane wyniki prezentuje rysunek 3.



Rysunek 3. Deklaracje pracodawców odnośnie współpracy z uczelnią

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Podsumowanie i wnioski

Zaprezentowane wyniki badań świadczą o perspektywach rozwoju rynku pracy inżynierów, co potwierdza aktualne trendy. Od kilku lat popyt na specjalistów z wykształceniem technicznym jest większy, niż podaż kandydatów. Na tę sytuację nie miał drastycznego wpływu nawet kryzys gospodarczy lat 2008-2009, którego konsekwencją był ogólny spadek liczby ofert pracy⁹. Trudna sytuacja gospodarcza przełożyła się automatycznie na ograniczenie liczby przeprowadzanych rekrutacji. Jak wynika z przygotowanego przez specjalistów pracuj.pl raportu „Rynek pracy specjalistów w 2009 roku”, „o trudnej sytuacji na rynku pracy w 2009 roku świadczyła przede wszystkim liczba ofert zatrudnienia, które publikowali pracodawcy. Po okresie „rynku pracownika” i stabilnych latach 2007-2008, liczba ogłoszeń spadła aż o 22%”. Pracuj.pl podaje, że rok 2009 był trudny dla większości branż. Kryzysowi oparły się jedynie handel i sprzedaż, finanse i bankowość oraz budownictwo i nieruchomości, stąd aż 60% ofert pracy opublikowanych w 2009 r. pochodziło z tych branż. Z punktu widzenia zatrudniania absolwentów PL istotna jest sytuacja w przemyśle oraz branży IT. Na początku 2009 r. odnotowano w przemyśle ciężkim spadek zatrudnienia, ale sytuacja poprawiła się w ostatnim kwartale i w listopadzie co dziesiąta wygenerowana oferta zatrudnienia pochodziła z przemysłu.

⁹ *Rynek pracy odrabia straty. Raport Rynek pracy specjalistów w 2009 roku*, Przewodnik Praktyki 2010, Grupa Pracuj sp. z o.o., Warszawa 2010, s.34-35.

Inaczej niż w przypadku pozostałych branż kształtowała się sytuacja w branży IT. W styczniu 2009 roku oferty pracy w branży IT stanowiły 6% wszystkich ofert. Zalamanie zapotrzebowania na tych specjalistów ofert nastąpiło dopiero w III kwartale 2009 r. i we wrześniu z branży IT pochodziło już tylko 3,9% ofert pracy. Specjaliści rynku pracy szacują jednak, że poprawa sytuacji gospodarczej powinna w bieżącym roku spowodować wzrost ofert zatrudniania, którego można się spodziewać już w II połowie 2010 r.

Wyniki zaprezentowanego w niniejszym opracowaniu badania wskazują, że współczesny pracodawca oczekuje od kandydatów znajomości specjalistycznych programów komputerowych stosowanych w firmie. Nie wszystkie znajdują się jednak w programie studiów na Politechnice Lubelskiej. Studenci chcąc sprostac stawianym oczekiwaniom powinni więc pogłębiać praktyczne umiejętności samodzielnie lub korzystając z różnego rodzaju kursów. Aktualnie mogą wybierać z szerokiego spectrum ofert, bowiem specjalnie do tej młodzieży kierowane są różnego rodzaju szkolenia finansowane ze środków Unii Europejskiej.

Gros badanych wymaga od absolwenta-inżyniera nie tylko twardej wiedzy specjalistycznej, ale także innych umiejętności. Ponad 80% badanych oczekuje znajomości języków obcych, w tym angielskiego w stopniu zaawansowanym. Wynika to z postępującej globalizacji rynku pracy. Wśród przedsiębiorstw obecnych w Polsce, coraz większą rolę odgrywają korporacje międzynarodowe, w nich zaś obowiązuje często komunikacja w językach właścicieli kapitału¹⁰. Znajomości języków obcych oczekuje się więc nie tylko od kadry menedżerskiej, ale też od pracowników niższego szczebla. Od inżynierów ponadto wymaga się umiejętności czytania w oryginale dokumentacji technicznej.

Kolejną grupą kompetencji są umiejętności interpersonalne, ułatwiające współpracę w zespole zadaniowym oraz predyspozycje osobowościowe, takie jak radzenie sobie w trudnej sytuacji i związana z nią potrzeba odporności na stres, samodzielności i chęci rozwoju (samodoskonalenia).

Po raz kolejny wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają aktualne trendy rynku pracy. W analizie sytuacji zawodowej inżynierów Magazynu Kariera 2010 przedstawiono listę kluczowych kompetencji ważnych z punktu widzenia organizacji. Wśród nich podkreślano znajomość języków obcych, elastyczność, zaangażowanie w pracę oraz umiejętność pracy w zespole¹¹. Pracodawcy niejednokrotnie sugerują kandydatom przed złożeniem aplikacji zapoznanie się zarówno z wymaganiami, jak i kulturą organizacyjną oraz specyfiką konkretnej firmy, do której apliku-

¹⁰ B. Mucha-Leszko, *Rozwój powiązań w gospodarce światowej – etapy globalizacji i regionalizacja procesów gospodarczych*, (w:) B. Mucha-Leszko (red.), *Gospodarka światowa. Handel zagraniczny i marketing. Wybrane problemy*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2003, s. 87-89.

¹¹ A. Macnar, *Skazani na sukces*, (w:) J. Jański (red.) *Magazyn Kariera branże: Inżynieria, technologia, produkcja i IT 2010*, Uniwersum Polska Sp. z o.o., Kraków 2010, s. 4-7.

ją. Potrzebne informacje można znaleźć zarówno na stronach internetowych przedsiębiorstw, jak i w branżowych poradnikach dla studentów (m.in. pracuj.pl, kariera.com.pl).

Oczekiwane przez pracodawców kwalifikacje studenci mają szansę rozwijać nie tylko uczestnicząc w zajęciach ujętych w programie studiów, ale przede wszystkim biorąc udział w innych formach aktywności. Młodzi ludzie mają dziś do dyspozycji szeroką gamę możliwości. Należą do nich praktyki, staże, wolontariat, działalność w organizacjach studenckich i kołach naukowych. Studenci powinni więc pamiętać, iż od osób kończących studia oczekuje się nie tylko przygotowania teoretycznego, ale też umiejętności praktycznych.

Wykorzystane materiały

1. Jakubowska P., Kukliński A., Żuber P. (red.), *Problematyka przyszłości regionów. W poszukiwaniu nowego paradygmatu*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2008.
2. Kabaj M., *Ekonomia tworzenia i likwidacji miejsc pracy*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.
3. Kabaj M., *Strategie i programy przeciwdziałania bezrobociu w Unii Europejskiej i w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2004.
4. Kołakowski P., *Student poszukiwany. Praktyki, staże czy wolontariat?*, (w:) Gutry A. (red.) *Przewodnik Praktyki 2010*, Grupa Pracuj sp. z o.o., Warszawa 2010.
5. Macnar A., *Skazani na sukces*, (w:) Jański J. (red.) *Magazyn Kariera branże: Inżynieria, technologia, produkcja i IT 2010*, Uniwersum Polska Sp. z o.o., Kraków 2010.
6. *Mechanizmy decyzyjne ludzi młodych przy wyborze kierunków kształcenia, Raport z badań*, Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie, Lublin 2009.
7. Mucha-Leszko B., *Rozwój powiązań w gospodarce światowej – etapy globalizacji i regionalizacja procesów gospodarczych*, (w:) Mucha-Leszko B. (red.), *Gospodarka światowa. Handel zagraniczny i marketing. Wybrane problemy*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2003, s.87-89.
8. *Ranking szkół wyższych według poziomu bezrobocia absolwentów roku akademickiego 2007/2008*, Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie, Lublin 2009.
9. *Rynek pracy odrabia straty. Raport Rynek pracy specjalistów w 2009 roku*, *Przewodnik Praktyki 2010*, Grupa Pracuj sp. z o.o., Warszawa 2010.

10. Sitko-Lutek A. (red.), *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
11. <http://www.mpips.gov.pl/index.php?gid=490>
12. <http://www.efs.lubelskie.pl/front/page/get/118/>
13. <http://www.bip.nauka.gov.pl/>

Streszczenie

Problematyka niniejszego opracowania dotyczy rynku pracy absolwentów Politechniki Lubelskiej (w skrócie PL) z perspektywy pracodawców. Materiał empiryczny zgromadzono za pomocą metody sondażu diagnostycznego przy zastosowaniu techniki ankiety. Badania prowadzono dwukrotnie, podczas targów pracy organizowanych przez Biuro Karier Studenckich PL w 2008 i 2009 roku. Łącznie wzięło w nich udział 38 przedsiębiorców.

Rozpatrywano oferty pracodawców skierowane do absolwentów studiów technicznych. Wyniki przeprowadzonych badań miały na celu zdiagnozowanie planów pracodawców dotyczących zamiaru zatrudnienia pracowników z wykształceniem specjalistycznym oraz ich oczekiwań wobec potencjalnych kandydatów do pracy.

Badania pokazały potrzebę bliższej współpracy uczelni technicznej z rynkiem pracy i wynikające stąd korzyści. Istotną rolę pełni w tym względzie Biuro Karier Studenckich, organizując taką współpracę m.in. poprzez targi pracy.

Słowa kluczowe:

Absolwenci PL, rynek pracy, perspektywy zatrudnienia, oczekiwania pracodawców

Summary

The study tackles the issue of the graduates of Lublin University of Technology (LUT) and their job opportunities viewed from the perspective of employers. The empirical data was collected by means of a survey. The survey was carried out twice, both times during Employment Fairs organized by the LUT Students' Career Office in 2008 and 2009. In total, 38 employers took part in these events.

The job offers targeted at the graduates of technical studies were taken into account. The results of the research aimed at diagnosing the plans of the employers

regarding the employment of workers with specialist education and the employers' requirements for the potential employees.

The research proved the need of tightening the cooperation between universities of technology and job market and highlighting the benefits of such cooperation. The LUT Students' Career Office plays a vital role in these activities, by e.g. hosting Employment Fairs.

Key words:

LUT graduates, job market, employment perspectives, employers' requirements

*Левицька Світлана Олексіївна, доктор економічних наук, професор;
Левицька Ольга Олексіївна, кандидат економічних наук;
Національний університет водного господарства та природокористування,
м. Рівне, Україна*

Інноваційна діяльність підприємств України: оцінка, проблеми, перспективи інноваційного розвитку

В статті розглянуто проблеми інноваційного розвитку підприємницької діяльності в Україні. Обґрунтовано рекомендації по уточненню економічної сутності інноваційної діяльності, оптимізації системи оподаткування результатів її реалізації на промислових підприємствах.

The problems of innovative development of business activity in Ukraine are considered in the article. The recommendations on specification of economic essence of innovative activity, on optimization of the system of taxable proceeds of innovative activity by industrial enterprises are grounded.

Досвід високорозвинених країн свідчить, що головним рушієм суспільного прогресу стала інноваційна діяльність. Інноваційний розвиток у відповідності до Лісабонської програми (доповненої у Гетеборгу, Стокгольмі та Барселоні) є одним із пріоритетних напрямів розвитку країн-учасниць Європейського Союзу [3, с. 15]., екологічно чистій продукції, високоякісних послугах.

Вивченню економічної сутності інновацій, методичних і практичних аспектів організації обліку та аналізу інноваційної діяльності підприємств присвячено праці як вітчизняних, так і зарубіжних науковців та фахівців-економістів. Питання економічної теорії та теорії інновацій у контексті розвитку світової наукової думки розглянуто у працях Й. Шумпетера, Б. Санто, М. Хучека, Б. Твісса, Ф. Ніксона, Х. Хауштайна; сутності та особливостей інноваційних процесів національної економіки – О.І. Волкова, А.П. Гречана, Л.Л. Антонюк, В.С. Савчука, О.О. Лапко та інших.

Сьогодні в Україні існує потреба в подальшому обґрунтуванні теоретичних основ організації інноваційного процесу, в необхідності створення чіткої, логічно обґрунтованої, ефективної комплексної системи обліку та аналізу інноваційної діяльності підприємств.

Вважається, що вперше термін «інновація» було використано австрійським економістом Йозефом Алоїзом Шумпетером, який у своїй книзі «Теорія економічного розвитку» (1911 р.) запропонував концепцію інновацій, в основі якої лежала ідея про «нові комбінації». Згодом термін «нові комбінації» було замінено терміном «інновація», що став науковою категорією. Серед комбінацій, які формують структуру інноваційного процесу, вчений виділив наступні: випуск нового продукту або ж відомого продукту нової якості; впровадження нового, досі невідомого в конкретній галузі методу виробництва; проникнення на новий ринок збуту; отримання нових джерел сировини чи напівфабрикатів; організаційна перебудова, зокрема, створення монополії чи її ліквідація [14, с. 13].

Згідно Закону України «Про інноваційну діяльність» інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентноздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [8, ст. 1].

У світовій економічній літературі немає однозначного визначення поняття «інновація», оскільки воно перебуває у постійному розвитку і доповнюється певними аспектами, які враховують особливості і вимоги етапу економічного розвитку.

Потреба в подальшому обґрунтуванні теоретичних основ організації інноваційного процесу, необхідність створення чіткої, логічно обґрунтованої, ефективної комплексної системи обліку та аналізу інноваційної діяльності підприємств, недостатній рівень використання сучасного інструментарію економічного аналізу практичної реалізації інноваційних проектів обумовлюють актуальність даної публікації.

За сучасних умов орієнтації вітчизняної економіки на підвищення конкурентоспроможності дуже важливого значення набуває активізація інноваційної діяльності, оскільки без цього неможливим є здійснення прогресивних структурних зрушень в економічній системі нашої держави, забезпечення сталого соціально-економічного розвитку.

За даними Державного комітету статистики України у 2009 році інноваційною діяльністю у промисловості займалося лише 10,8% загальної кількості підприємств, а питома вага реалізованої інноваційної продукції в

обсязі загального випуску промислової продукції склала 5,9% (для порівняння, у 2008 р. – 11,5% і 6,7% відповідно).

Відзначимо, що за видами економічної діяльності більшою за середню частка інноваційно-активних підприємств у 2009 році була серед підприємств з виробництва коксу та продуктів нафтопереробки (33,3% загальної кількості промислових підприємств), машинобудування (23,3%), хімічної на нафтохімічної промисловості (21,6%), а також металургійного виробництва та виробництва готових металевих виробів (15,0%).

Таким чином, можна зробити висновок, що найрозвиненішими за критерієм інтенсивності впровадження інноваційних технологій та виготовлення інноваційних продуктів є підприємства галузей важкої промисловості.

Проаналізувавши структуру джерел фінансування технологічних інновацій (рис.1.), можна зробити висновок, що в цілому відмічається стійка тенденція до зростання витрат на їх фінансування.

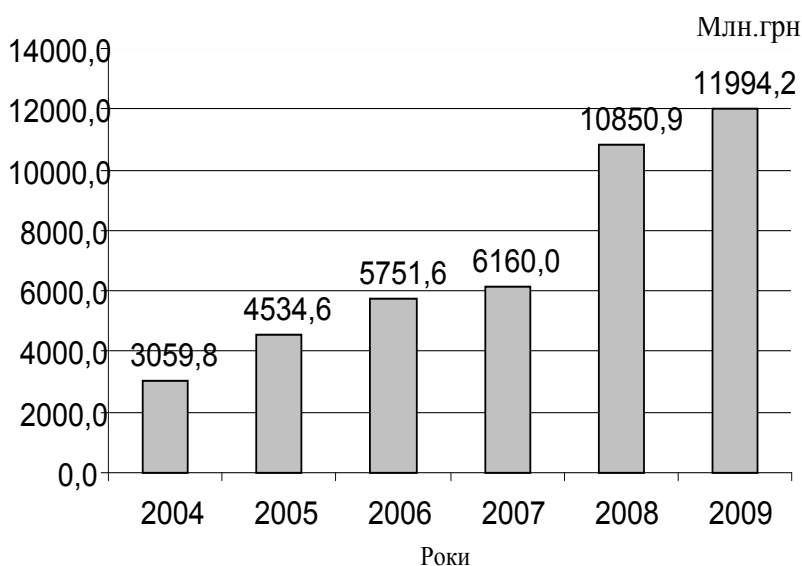


Рис. 1. Динаміка витрат вітчизняних промислових підприємств на інноваційну діяльність

В той же час обсяги власних коштів та іноземних інвестицій у 2009 році суттєво зменшилися в порівнянні з аналогічними показниками попереднього року (табл. 1.). Безумовно, однією з головних причин такого негативного

явища є світова фінансова криза, а також національний чинник – нестабільна політична ситуація України, що зменшує довіру іноземних інвесторів.

Таблиця 1. **Структура джерел фінансування технологічних інновацій підприємств України у 2004-2008 рр.**

Млн. грн.

Роки	Витрати за рахунок:				Загальна сума витрат
	власних коштів	коштів державного бюджету	іноземних інвестицій	інших джерел	
2005	3501,5	63,4	112,4	857,3	4534,6
2006	5045,4	28,1	157,9	520,2	5751,6
2007	5211,4	114,4	176,2	658,0	6160,0
2008	7999,6	144,8	321,8	2384,7	10850,9
2009	7264,0	336,9	115,4	4277,9	11994,2

У 2009 році відбулося уповільнення темпів інноваційної діяльності – зменшилася питома вага підприємств, що впроваджували інновації, питома вага інноваційної продукції в обсязі промислової продукції та кількість нових освоєних виробництв (рис.2). Звісно, такий спад інноваційної активності можна пояснити наслідками дії факторів кризи світової фінансової системи: зміною напрямів грошових потоків для підтримки вже існуючого виробництва, небажанням ризикувати активами у нестабільних економічних умовах тощо.

На нашу думку, цікавим буде вивчення основних показників розвитку інноваційної діяльності в Росії (табл. 2), з урахуванням схожих тенденцій в культурному, політичному та економічному житті України та Російської Федерації [21, с. 27].

На основі даних, відображених у табл. 2, можна зробити висновок, що у Російській Федерації зростають витрати федерального бюджету на науку, з кожним роком у бюджеті збільшуються розміри статей на фінансування таких витрат, зростають внутрішні витрати підприємств на дослідження і розробки: спостерігається стійка динаміка збільшення створених передових промислових технологій, зростання обсягу реалізованої інноваційної продукції.

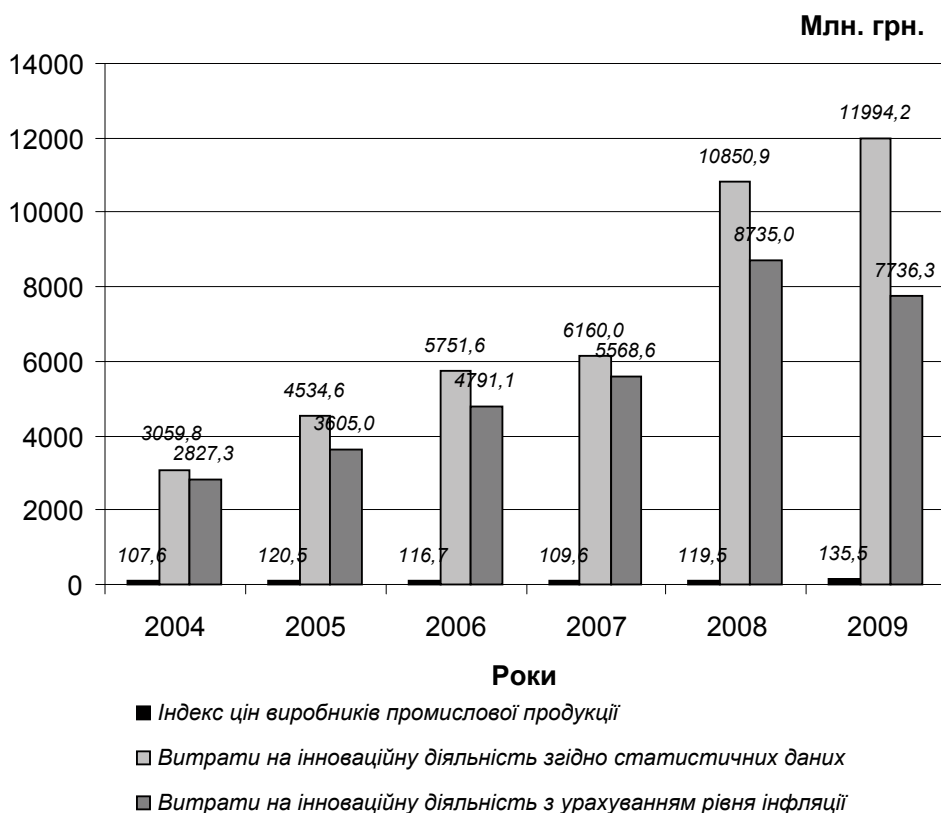


Рис. 2. Динаміка витрат промислових підприємств України на інноваційну діяльність з урахуванням рівня інфляції

Таблиця 2. **Основні показники інноваційної діяльності в Російській Федерації**

Показник	2006	2007	2008
Кількість організацій, що виконували дослідження і розробки	3656	3566	3622
Чисельність персоналу, зайнятого дослідженнями і розробками, на кінець року, тис. чол.	839,3	813,2	807,1
Витрати федерального бюджету на науку, млн. руб.	47478,1	76909,3	97363,2
У відсотках до витрат федерального бюджету	1,76	2,19	2,27
Внутрішні витрати на дослідження і розробки у фактично діючих цінах, млн. руб.	196039,9	230785,2	288805,2
Кількість створених передових промислових технологій	676	637	735
Обсяг реалізованої інноваційної продукції, млн. руб.	433003,5	545540,0	674760,9

Згідно з даними, представленими у збірнику «Science, Technology and Innovation in Europe. 2008», який був виданий Статистичним Офісом Європейських Співтовариств, у 2006 році країни ЄС витратили 1,84% від суми їх загального ВВП на фінансування досліджень та розвиток технологій (Research & Development), відповідно у грошовому вимірнику ця сума складає 212 837 мільйонів євро. Варто відзначити, що згідно Лісабонської стратегії метою країн Європейського Союзу є досягнення у 2010 році рівня інноваційних витрат не нижче 3% від сукупного ВВП для створення найбільш конкурентноздатної та динамічної наукоємкої економіки у світі.

У даному виданні висвітлюється велика кількість індикаторів інноваційного розвитку країн-учасниць Європейського Союзу, наприклад, рівень витрат на фінансування досліджень та розвиток технологій, чисельність наукового персоналу, рівень зайнятості у високо- та середньотехнологічному виробництві, інтенсивність інноваційної діяльності, обсяги експорту високотехнологічної продукції, рівень венчурного капіталу та ін. Найбільшою частка науковців та інженерів у загальній робочій силі у 2006 році була зафіксована у Бельгії (7,9%), Ірландії (6,8%), Фінляндії (6,7%), Швеції та Данії (6%). Найінтенсивніше інноваційну діяльність у 2006 році здійснювала Швеція (витрати на інноваційну діяльність становили 3,82% ВВП), Фінляндія (відповідно 3,45%), Німеччина (2,51%), Австрія (2,45%) та Данія (2,43%) [25].

Проведемо порівняння обсягів витрат на інноваційну діяльність у 2007 році дванадцяти країн ЄС, України та Російської Федерації. Для даного аналізу ми обрали країни ЄС з різними економічними показниками, врахувавши при цьому такі, що мають найменші та найбільші обсяги інноваційних витрат (табл. 3).

На підставі даних, відображених у таблиці 1.4 можна прийти до висновку, що обсяг витрат на проведення інноваційної діяльності в Україні є недостатньо високим у порівнянні з економічно розвиненими європейськими країнами та Російською Федерацією. Наприклад, аналогічні показники Польщі перевищують вітчизняні в 1,6 разів Росії – у 12, Італії – в 16,8, Німеччини – в 62,9 рази, проте обсяги інноваційних витрат Латвії, Болгарії, Румунії та Угорщини є нижчими від українських.

Таблиця 3. **Обсяги витрат на інноваційну діяльність країн Європейського союзу, України та Російської Федерації**

<i>Країна</i>	<i>Витрати на інноваційну діяльність у 2006 р., млн. євро</i>
Латвія	112
Болгарія	121
Румунія	444
Угорщина	900
Україна	926*
Польща	1513
Чехія	1761
Австрія	6324
Нідерланди	9168
Російська Федерація	11130*
Італія	15599
Великобританія	31828
Франція	37983
Німеччина	58231

*Оскільки витрати на інноваційну діяльність в Україні та Росії підраховувалися у національних грошових одиницях, то для здійснення перерахунку в євро використовувалися відповідно курси української гривні та російського рубля до євро за даними Національного Банку України та Центрального Банку Російської Федерації станом на 30.12.2006 р.:

1 EUR=6,6509 UAH, 1 EUR=34,6965 RUB [17, 18].

Не зважаючи на те, що кількість інноваційно-активних підприємств в Україні зростає та у 2009 році вже становила практично 1,5 тис. підприємств, обсяг інноваційних витрат за цей же період склав майже 11 млрд. грн., а динаміка витрат на інноваційну діяльність є стабільно позитивною, все-таки інноваційна інфраструктура в Україні залишається недостатньо розвиненою. Вона не охоплює усі ланки інноваційного процесу.

В інноваційному середовищі відсутні венчурні фонди та центри трансферу технологій, належним чином не підтримується діяльність винахідників, науковців та раціоналізаторів, що мають завершені науково-технічні розробки. Також не в повному обсязі використовується освітній та науковий потенціал у сфері інформаційно-комунікаційних, наукоємних технологій, інформаційні

ресурси системи науково-технічної та економічної інформації, зокрема бази даних технологій і науково-технічних досягнень.

Тому з метою створення в Україні ефективної інноваційної інфраструктури, здатної забезпечити раціональне використання вітчизняного науково-технічного потенціалу, підвищення рівня інноваційності та конкурентоспроможності національної економіки затверджено *Державну цільову економічну програму «Створення в Україні інноваційної інфраструктури» на 2009-2013 роки*. Очікується, що виконання програми забезпечить розвиток мережі нових елементів інноваційної інфраструктури (інноваційних центрів, наукових парків, інноваційних бізнес-інкубаторів та ін.), до якої входитимуть близько 400 одиниць, в результаті чого буде створено понад 10 тис. нових робочих місць для висококваліфікованих спеціалістів; збільшить до 10 тисяч кількість суб'єктів малого підприємництва, що реалізують інноваційні проекти; підвищить не менш як на 5% інноваційну активність промислових підприємств; прискорить темпи виробництва інноваційної продукції не менш як на 20%; залучить близько 7 млрд. грн. інвестицій для реалізації інноваційних проектів [20].

Для національної облікової системи постає питання правильної організації та відображення в обліку господарських операцій інноваційного характеру. Це є досить важливим і неоднозначним питанням, зважаючи на відсутність окремого стандарту бухгалтерського обліку інновацій чи інноваційної діяльності, практичну відсутність розробок по бухгалтерському обліку інноваційної діяльності у працях вітчизняних науковців, що, в свою чергу, обумовлює необхідність вивчення та апробації ефективної системи контрольно-аналітичних процедур за результатами інноваційних впроваджень.

Сутність категорії «інновація» у значній мірі залежить від мети та цілі дослідження. Щодо змісту цього поняття у вітчизняних та зарубіжних фахівців існують два підходи. Згідно з однією точкою зору, **інновація** — це творчий процес, що охоплює сукупність технічних, технологічних, виробничих, комерційних, інформаційних та інших заходів, спрямованих на впровадження нововведення з метою досягнення економічного, соціального, науково-технічного ефекту та іншої вигоди. Згідно з позицією вузького підходу, що обмежує галузь інновації науково-технічними та технологічними питаннями, **інновація** — це створення нової продукції або її поліпшення, впровадження нового чи вдосконалення існуючого виробничого процесу на підприємстві.

У більшості сучасних словників та довідників поняття «інновація» трактується у вузькому підході, наприклад: «Інновація — це процес, у ході якого винахід чи відкриття доводиться до стадії практичного застосування і починає давати економічний ефект, новий поштовх науково-технічних знань, що забезпечують ринковий успіх» або: «Інновація — це процес, спрямований

на створення, виробництво, розвиток та якісне удосконалення нових видів виробів, технологій, організаційних форм» [1, с. 16].

Оптимальним для практичного використання є вужчий підхід до визначення інновацій, який враховує науково-технічний та економічний аспекти. Саме тому при здійсненні аналізу та організації бухгалтерського обліку інновацій та інноваційної діяльності доцільно використовувати узагальнене сучасне трактування категорії «інновації» як *сукупності заходів, спрямованих на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і появу на ринку нової конкурентноздатної продукції чи послуг*.

Зважаючи на різноманітність економічних, організаційних та інших умов у інноваційній діяльності, кожне впровадження інновацій є особливим та унікальним. В той же час існує величезна кількість класифікацій інновацій за різними ознаками.

На практиці підприємства широко застосовують класифікацію інновацій, розроблену Держкомстатом України, зважаючи на її лаконічність, зрозумілість та необхідність використання при складанні статистичної звітності. Таким чином, розрізняють чотири типи інновацій: *продуктові, процесові, маркетингові й організаційні* [15].

Продуктова інновація - впровадження товару або послуги, що є новими або значно поліпшеними за його властивостями або способами використання. Сюди входять значні вдосконалення в технічних характеристиках, компонентах і матеріалах, у програмному забезпеченні, у рівні сумісності з користувачем або в інших функціональних характеристиках.

Процесова інновація – впровадження нового або значно поліпшеного способу виробництва або доставки продукту. Сюди входять значні зміни в технології, виробничому устаткуванні та/або програмному забезпеченні. Процесові інновації мають на меті зниження собівартості виробництва або витрат з доставки продукції, підвищення її якості, виробництво чи доставку нових або значно поліпшених продуктів.

Маркетингова інновація являє собою впровадження нового методу продажу, включаючи значні зміни в дизайні або упаковці продукту, його складуванні, просуванні на ринок або в призначенні продажної ціни, що націлені на краще задоволення потреб споживача, відкриття нових ринків або завоювання нових позицій для продукції підприємства на ринку з метою збільшення обсягу продажу.

Організаційна інновація – це впровадження нового організаційного методу в діяльності підприємства, організації робочих місць або зовнішніх зв'язків. Організаційні інновації можуть бути спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства або зменшення витрат на постачання.

Інноваційну діяльність можна визначити як процес послідовної трансформації ідеї (результатів наукових досліджень і розробок) у новий або докорінно удосконалений продукт, впроваджений на ринку чи технологічний процес, організаційно-технічне рішення, використане у практичній діяльності.

Згідно посібника OSLO, підготовленого Статистичним Офісом Європейських Співтовариств і Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), **інноваційна діяльність** – це всі наукові, технологічні, організаційні, фінансові та комерційні дії, які дійсно призводять до практичної реалізації інновацій чи задумані з цією метою [25].

Деякі види інноваційної діяльності є інноваційними по своїй суті, інші не володіють такими характеристиками, проте в однаковій мірі необхідні для здійснення інновацій. Інноваційна діяльність також включає дослідження та розробки, які прямо не пов'язані з підготовкою конкретної інновації.

За результатами вивчення інструкцій, методичних матеріалів Держкомстату України та Євростату [15; 18; 25] узагальнено існуючі види інноваційної діяльності підприємств промисловості (рис. 3) з метою подальшого групування об'єктів обліку і аналізу.

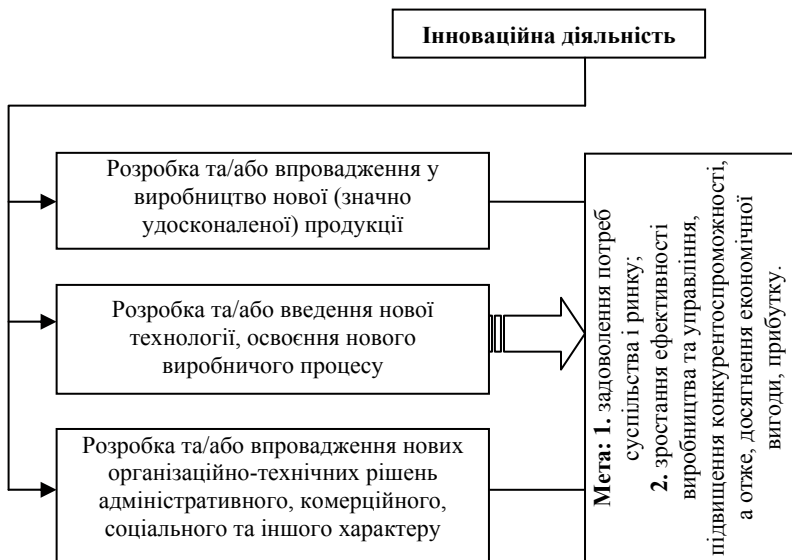


Рис. 3. Основні види інноваційної діяльності промислових підприємств України

Інноваційна діяльність тісно пов'язана із здійсненням інвестування, під яким мають на увазі вкладення грошових, матеріальних та інтелектуальних

цінностей в об'єкти підприємницької діяльності з метою зростання вартості капіталу або одержання інших вигод для інвестора.

Законом України «Про інвестиційну діяльність» визначено, що *інноваційна діяльність як одна із форм інвестиційної діяльності* здійснюється з метою впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво і соціальну сферу, що включає: випуск і розповсюдження принципово нових видів техніки і технології; прогресивні міжгалузеві структурні зрушення; реалізацію довгострокових науково-технічних програм з великими строками окупності витрат; фінансування фундаментальних досліджень для здійснення якісних змін у стані продуктивних сил; розробку і впровадження нової, ресурсозберігаючої технології, призначеної для поліпшення соціального і екологічного становища [7, ст. 3].

Слід конкретизувати даний нормативно-законодавчий підхід: *інноваційні проекти здебільшого відбуваються при здійсненні інвестиційної діяльності підприємства*. Впровадження нового технологічного процесу, вдосконалення існуючого виробничого обладнання, розробка інноваційного продукту, придбання прав на використання винаходів, промислових зразків, інших об'єктів інтелектуальної власності проводиться за рахунок капітальних інвестицій, таким чином виступаючи частиною інвестиційної діяльності господарюючого суб'єкта. В той же час, окремі етапи інноваційного проекту можуть бути реалізовані в рамках поточної операційної діяльності, оскільки не потребують залучення інвестицій (наприклад, проведення науково-дослідних робіт, створення дослідних зразків, реалізація інноваційної продукції).

Відповідно, інноваційна діяльність як сукупність наукових, технологічних, організаційних, фінансових і комерційних заходів не завжди передбачає інвестиції, а тому *необігрунтованим є підхід щодо визнання інноваційної діяльності як однієї із форм інвестиційної*. Крім того, дану думку підтверджує концептуальна відмінність основної мети досліджуваних видів діяльності: інвестиційна діяльність, насамперед, проводиться з метою збільшення капіталу, а отримані доходи можуть використовуватися на фінансування соціальних програм, інноваційна – заради соціального ефекту, адже призначенням інновацій є задоволення потреб суспільства і ринку, що, в свою чергу, створює прибуток.

Інноваційні процеси можуть бути передбачені як в діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, так і бути основною статутною діяльністю спеціально створеного для цього підприємства. Так, Законом України «Про інноваційну діяльність» визначено, що *інноваційне підприємство* (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо) – це підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у

грошовому вимірі *перевищує 70 відсотків* його загального обсягу продукції і (або) послуг [8, ст. 1]. Науково-дослідні роботи і розробки, освоєння нових технологічних процесів на таких підприємствах є їх основною діяльністю, яку при організації бухгалтерського обліку відносять до операційної.

В цей же час, існує велика кількість підприємств, які є виконавцями інноваційних проектів, але обсяг їх інноваційної продукції по відношенню до загального у грошовому вимірі є меншим законодавчо визначених 70%. З метою уникнення неточностей і стилістичної оптимізації викладення матеріалу пропонуємо використовувати в Україні категорію **«підприємство-інноватор»** – будь-яка юридична особа, яка бере участь у діяльності, спрямованій на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок та зумовлює випуск на ринок інноваційної продукції.

Важливим питанням організації ефективного обліку та аналізу інноваційної діяльності підприємств є визначення джерел залучених на інноваційні цілі ресурсів (фінансових, кадрових та ін.).

У загальному, **ресурси** – це основні елементи виробничого потенціалу, які має в розпорядженні система і які використовуються для досягнення конкретних цілей економічного розвитку. Система будь-якого рівня охоплює такі ресурси: природні, технічні, технологічні, кадрові, просторові, часові, структурно-організаційні, інформаційні, фінансові, нематеріальні [4, с. 206].

Зупинимось детальніше на характеристиці ресурсів, що мають практичне застосування на промислових підприємствах і використовуються для реалізації інноваційних проектів, – **«інноваційних ресурсах»**, найважливішими серед яких, на нашу думку, є природні, матеріально-технічні, технологічні, кадрові, фінансові та інтелектуальні.

Для формування облікової інформації і виділення об'єктів обліку інноваційної діяльності в залежності від джерел фінансування інноваційних проектів пропонується використовувати класифікацію джерел фінансових ресурсів, побудовану на основі універсальних і зрозумілих критеріїв класифікації джерел фінансування інвестицій, визначених І.А. Бланком [2]. Таким чином, виділені наступні **джерела фінансування інноваційних проектів**:

1. *Власні джерела* (їх структура відображена на рис. 4).
2. *Позикові джерела* – це кредити банків і інших кредитних структур; позики суб'єктів підприємницької діяльності; емісія облігацій; податковий інвестиційний кредит; лізинг.
3. *Залучені джерела* – емісія звичайних акцій; внески у статутний капітал; безоплатно отримані фінансові ресурси та благодійні внески; цільові кошти; тощо.

Зарубіжні та вітчизняні вчені в процесі вивчення інноваційної діяльності приділяють увагу попередженню та виявленню ризиків як можливості втрати суб'єктом підприємницької діяльності частини своїх ресурсів, зниження запланованих доходів чи понесення додаткових витрат внаслідок здійснення виробничої та фінансової діяльності.

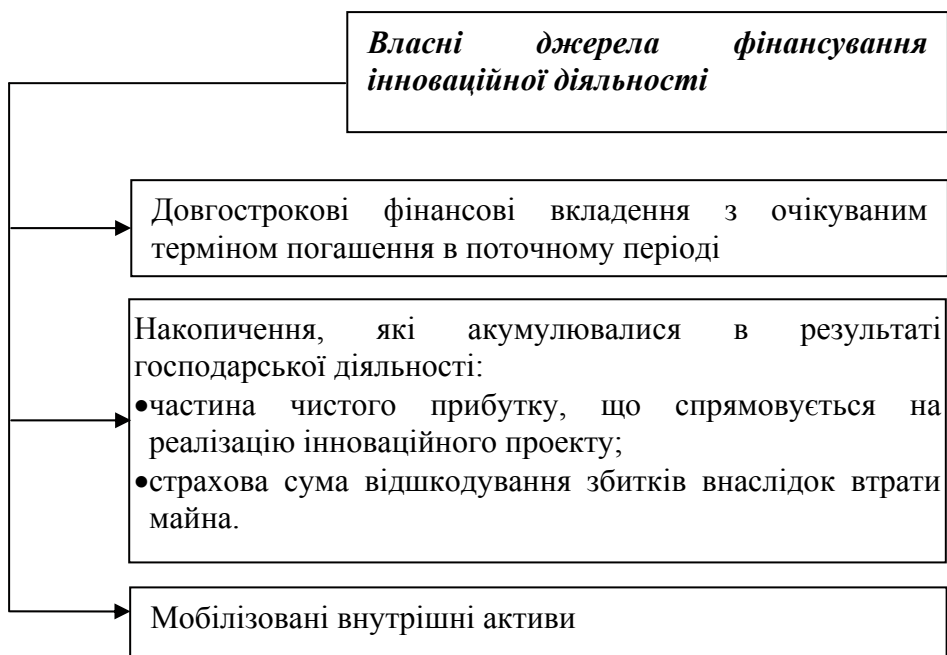


Рис. 4. Структура власних джерел фінансування інноваційної діяльності

Здійснюючи інноваційну діяльність та свідомо ризикуючи при цьому, промислове підприємство вдосконалює та оновлює власну виробничу базу, матеріально-технічне забезпечення, оптимізує структуру збутової мережі і власне всього товароруху, переслідуючи мету зниження ризику. Одночасно з такими процесами відбувається перебудова організаційних структур управління, підвищується кваліфікація працівників, зростає діловий імідж суб'єкта господарювання тощо, таким чином підвищується його інноваційний потенціал. Підприємство-інноватор, адаптувавшись до ситуації на ринку, вже в змозі використовувати нові ринкові можливості, реалізовувати нові інноваційні проекти, переходити на нові рівні діяльності. Таким чином, хоча *ризик є вагомою перешкодою для здійснення інноваційної діяльності, в той же час він*

є стимулюючим фактором для суб'єктів господарювання, шансом отримати переваги на конкурентному ринку (табл. 1.6) [13, с. 145].

Таблиця 4. *Негативні та позитивні чинники ризиків інноваційної діяльності*

РИЗИКИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
Стримуючі фактори	Стимулюючі чинники
Фінансові втрати як наслідок неприйняття інноваційної продукції ринком	Покращення фінансових результатів внаслідок успішного впровадження інноваційного проекту; отримання «надприбутків», використавши переваги першовідкривача
Втрата ділового іміджу в результаті провалу інновації	Зростання іміджу підприємства
Втрачені можливості внаслідок концентрації зусиль на неперспективних проектах	Випередження конкурентів на даному сегменті ринку
Складнощі у фінансуванні інноваційної діяльності	Залучення нових споживачів та підтримання інтересу існуючих шляхом надання їм більш досконалих видів продукції
Трансформація традиційної системи функціонування підприємства та управління його діяльністю	Вдосконалення організаційної структури підприємства
Високі витрати на залучення кваліфікованих працівників для втілення інноваційного проекту	Реалізація творчого потенціалу працівників інноваційного підприємства
Перебудова налагоджених взаємозв'язків з партнерами, наприклад, при неможливості використати існуючі канали постачання сировини чи збуту продукції	Проникнення у нові, фінансово привабливіші сфери діяльності, освоєння нових прибуткових ринків

Ризики, зазвичай, поділяють на два типи: динамічний та статичний. **Динамічний ризик** – це ризик неочікуваних змін вартості основного капіталу інноваційного підприємства внаслідок прийняття управлінських рішень чи непередбачених змін у ринковій або політичній ситуації. Такі зміни можуть призвести, як до виникнення витрат, так і до отримання додаткових доходів. **Статичний ризик** – ризик втрат реальних активів як результат нанесення збитків суб'єкту господарювання, а також втрат доходів через неефективну та непродуману управлінську політику.

Ризики підприємства, яке впроваджує інновації, найчастіше проявляються в тому, що затримуються строки впровадження інноваційного проекту або нова продукція не реалізується в запланованих обсягах і за прогнозованими

цінами, внаслідок чого суб'єкт господарювання зазнає збитків або не отримує очікуваних прибутків. Усі чинники, що впливають на зростання ступеня ризику при здійсненні інноваційної діяльності, можна поділити на суб'єктивні і об'єктивні (рис. 5).

Варто відзначити, що виділені групи факторів ризику перебувають у тісній взаємозалежності, тому їх завжди слід розглядати разом у логічному взаємозв'язку [16, с. 242].

На законодавчому рівні задекларовано наступні стратегічні напрями інноваційної діяльності на 2003-2013 роки, що враховуються при розробці державних прогнозів та програм економічного і соціального розвитку України:

- модернізація електростанцій;
- нові та відновлювані джерела енергії;
- новітні ресурсозберігаючі технології;
- машинобудування та приладобудування як основа високотехнологічного оновлення всіх галузей виробництва;
- розвиток високоякісної металургії;
- нанотехнології, мікроелектроніка, інформаційні технології, телекомунікації;
- вдосконалення хімічних технологій, нові матеріали, розвиток біотехнологій;
- високотехнологічний розвиток сільського господарства і переробної промисловості;
- транспортні системи: будівництво і реконструкція;
- охорона і оздоровлення людини та навколишнього середовища;
- розвиток інноваційної культури суспільства;
- виробництво засобів наземного транспорту, літальних апаратів, плавучих засобів і пов'язаних з транспортом пристроїв та обладнання, комплектуючих виробів, розробка та впровадження новітніх технологій для їх складання (виготовлення) [10, ст. 5-7].

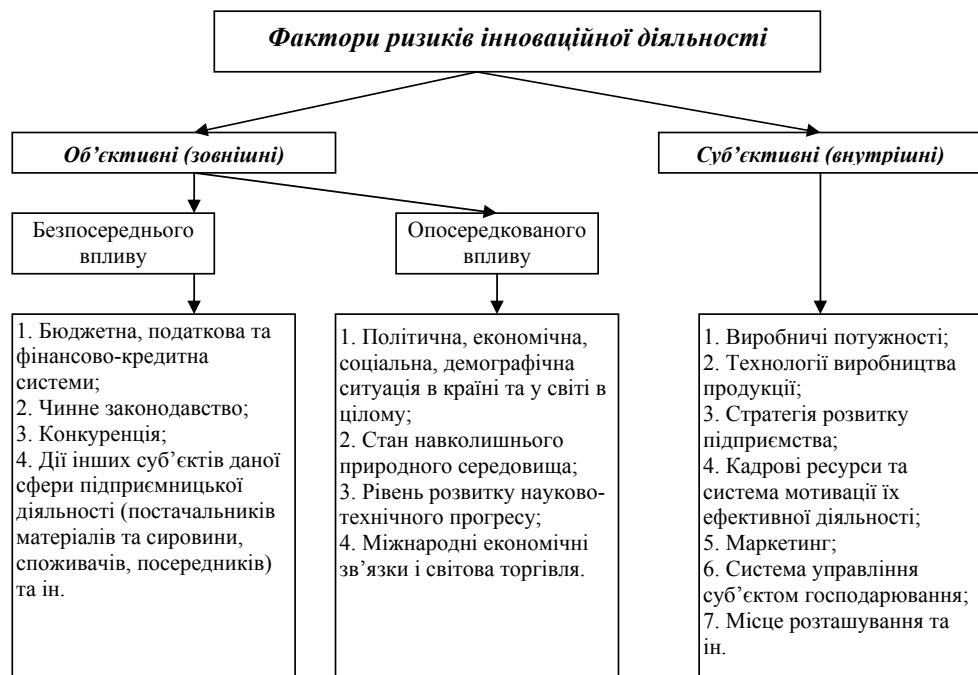


Рис. 5. Основні фактори, що спричиняють ризики в інноваційній діяльності

Однією із форм державної підтримки підприємств, на які поширюється спеціальний режим інноваційної діяльності, є надання цільових субсидій у вигляді:

- звільнення від ввізного мита при ввезенні в Україну для реалізації проектів технологічних парків нових устаткування, обладнання та комплектуючих, а також матеріалів, які не виробляються в Україні;
- податкового векселя на суми податкового зобов'язання, що нараховуються згідно із Законом України «Про податок на додану вартість» при імпорті нових устаткування, обладнання та комплектуючих, зі строком погашення на 720 календарний день, а при імпорті матеріалів, які не виробляються в Україні, зі строком погашення на 180 календарний день з дня надання векселя органу митного контролю;
- суми податку на прибуток, одержаного при реалізації проектів технологічних парків, нарахованого в порядку, встановленому Законом України «Про оподаткування прибутку підприємств» [12, ст. 7].

Зазначені суми податків, що нараховуються при виконанні проектів технологічних парків, технологічні парки, їх учасники та спільні підприємства не перераховують до бюджету, а зараховують на спеціальні рахунки технологічних парків, їх учасників та спільних підприємств.

Усі інші підприємства, які впроваджують інновації, фактично позбавлені пільг, якщо вони не входять до переліку технопарків, викладеного у Законі України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків», що ускладнює їх науково-дослідні та проектно-конструкторські роботи, освоєння і впровадження новітніх технологій та виробництво нової продукції.

Розвитку інноваційної діяльності в Україні також перешкоджає відсутність державної фінансової підтримки, сприятливого податкового режиму функціонування підприємств-інноваторів, досконалої нормативної бази захисту інтелектуальної власності, політична нестабільність, корупція, кризовий стан національної економіки, інфляція.

Законом України «Про оподаткування прибутку підприємств» звільняється від оподаткування прибуток лише тих підприємств – суб'єктів інноваційної діяльності, що включені до Державного реєстру підприємств, установ, організацій, які займаються розробкою, впровадженням та використанням енергозберігаючих заходів та енергоефективних проектів, але в сумі не більш як 50 % суми прибутку, що підлягає оподаткуванню [9, ст. 7.21.2].

До сьогодні змін у відновлення пільгового оподаткування не вносилося, а отже, можна сказати, що в Україні практично відсутнє податкове стимулювання інноваційної діяльності, а розмір фінансування інноваційної діяльності за рахунок Державного бюджету не має затвердженого порядку розрахунку.

У Державному бюджеті на 2009 рік виділено 500 млн. грн. на реалізацію інвестиційних та інноваційних проектів з енергозбереження в житлово-комунальному господарстві; 250 млн. грн. на заходи з розвитку космічної діяльності та виробництва космічної техніки; 500 млн. грн. на виконання заходів Державної комплексної програми розвитку авіаційної промисловості України до 2010 року. Разом з тим, не заплановано надання жодних державних кредитів на реалізацію інноваційних проектів у галузях економіки. В цілому, обсяги фінансування інноваційного розвитку з Державного бюджету в 2009 році скоротились приблизно на 44 млн. грн., що з урахуванням прогнозованого рівня інфляції становить майже 23% зниження витрат у порівнянні з попереднім роком [6].

На нашу думку, для створення дієвого механізму стимулювання інноваційної активності, необхідно вивчати успішний світовий досвід

підтримки інноваційної діяльності, трансформуючи його до особливостей національної економіки, та активно впроваджувати його у промисловість. Доцільно провести удосконалення нормативно-правового забезпечення інноваційного розвитку, що створить умови для реалізації нових інноваційних процесів.

Наприклад, у США взагалі відсутнє оподаткування на юридичні форми ризикового капіталу та на дохід венчурних фірм від оренди; до 20% витрат на науково-дослідні роботи вилучаються із суми прибутку, що підлягає оподаткуванню, якщо вони пов'язані з основною виробничою і торговою діяльністю. У Великобританії на 10% у порівнянні із звичайною ставкою зменшено податок на прибуток для венчурних фірм; відшкодовуються до 50% витрат на нововведення малих інноваційних підприємств згідно з державними програмами субсидіювання. У Німеччині також надаються цільові безоплатні субсидії суб'єктам господарювання, що освоюють нові технології; виділяються дотації на підвищення кваліфікації науково-дослідного персоналу (не більше ніж 5 співробітників від кожної фірми), а саме: на стажування у вищих навчальних закладах, наукових інститутах, інших державних чи приватних установах; суб'єкти малого підприємництва, які вкладають кошти в модернізацію виробництва, освоєння випуску нових товарів, у заходи щодо раціонального використання енергії стимулюються пільговими кредитами.

Користуючись досвідом високорозвинених країн світу, дослідженнями вітчизняних науковців та спеціалістів інноваційно-інвестиційної галузі, для стимулювання розвитку високотехнологічних, наукоємних виробництв рекомендуємо наступні зміни та доповнення до державної економічної політики України:

1. *Податкові пільги.* Для суб'єктів інноваційної діяльності слід зменшити ставки ПДВ та податку на прибуток, а також земельного податку. Розміри податкових пільг потрібно диференціювати в залежності від активності окремих підприємств, організацій і фізичних осіб в інноваційному процесі за умови щорічного збільшення ними витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (не менш ніж на 10%). Наприклад, для підприємств, у яких обсяг інноваційної продукції перевищує 70% загального, встановити нульову ставку податку на додану вартість, податку на прибуток – на рівні 15% та повністю звільнити їх від сплати земельного податку. Для суб'єктів підприємницької діяльності, активність яких у інноваційних процесах незначна (30% інновацій у загальному обсязі виробництва) передбачити такі пільги: податок на додану вартість – 10%, податок на прибуток – 15%, ставку земельного податку скоротити до 75% від діючої.

Нагадаємо, що на «старі» пільги, визначені Законом України «Про інноваційну діяльність», могли претендувати лише ті підприємства, які

розробляли, виготовляли та реалізовували інноваційні продукти (продукцію, послуги), обсяг яких у грошовому вимірі перевищував 70% від загального обсягу продукції та послуг. Ми вважаємо, що за практичної відсутності у нас таких інноваційних підприємств можна було б *знижити інноваційне оподаткування до 30%, але передбачити її поступове збільшення щороку (на 10-20%)*.

На нашу думку, позитивний ефект від зниження податків у довгостроковій перспективі значно переважить негативний у короткостроковій. Підприємства отримають суттєві кошти для розвитку інноваційної діяльності: розробку та впровадження нових видів продукції, оновлення основних фондів, підвищення кваліфікації науково-технічного персоналу, а втрати державного бюджету будуть відносно невеликими внаслідок незначної ринкової частки, яку охоплюють інноваційні підприємства.

2. *Підвищення норм амортизаційних відрахувань під час технічного переоснащення.* Прискорену амортизацію суб'єктам інноваційної діяльності можна проводити наступним способом: дозволити протягом ряду років здійснювати амортизаційні відрахування у підвищених розмірах, але із зниженням їх в подальші роки (перші 3 роки з моменту введення в експлуатацію нового обладнання використовувати норму амортизації, що перевищує встановлену податковим законодавством для даної групи основних фондів на 15%, а подальші роки застосовувати звичайну ставку).

3. *Пільгове кредитування підприємств, які реалізують інноваційні проекти,* вважаємо за доцільне проводити такими методами: зменшення ціни кредиту, призначеного для здійснення науково-технічних розробок, впровадження великих інноваційних проектів; надання пільг комерційним банкам, які кредитують інноваційні підприємства; активізація діяльності Українського банку реконструкції і розвитку; створення ефективної системи державних банків для кредитування високотехнологічних галузей.

4. *Спрямованість зовнішньої торгівельної політики на підтримку інноваційного розвитку.* Обґрунтованою є виважена підтримка тарифними та нетарифними методами національних виробників високотехнологічної продукції. Також слід скасувати торговельні бар'єри (звільнити від сплати ввізного мита і податку на додану вартість) для високоякісних імпортованих компонентів, використовуваних у виробництві, що їх не виробляють в Україні або якість яких є незадовільною.

5. *Зростання обсягів фінансування з Державного бюджету на цілі інноваційного розвитку.* Безоплатна передача на пільгових умовах державної власності або землі для організації інноваційних підприємств (в першу чергу, для суб'єктів малого підприємництва), а також з метою створення наукової інфраструктури в слабо розвинених регіонах.

6. *Надання державних гарантій та системи пільг тим іноземним інвесторам, які вкладають кошти у розвиток інноваційної діяльності в Україні:* реалізацію інноваційних проектів, освоєння нових технологій, проведення науково-дослідних робіт з метою створення інноваційного продукту. Законом України «Про режим іноземного інвестування» [11] визначено, що іноземні інвестиції можуть вкладатися у будь-які об'єкти, інвестування в які не заборонено законодавством. Це призвело до того, що спільні підприємства активно розвивають свою діяльність здебільшого у сфері торгівлі та послуг і значно повільніше налагоджують виробництво. Вважаємо, що потрібно визначити пріоритетні напрямки інвестування – інноваційна діяльність і соціальна сфера, на які поширюватимуться державні гарантії та пільги.

Висновки

В Україні на законодавчому рівні задекларовано курс на розвиток конкурентоспроможної інноваційної економічної системи з метою у якомога ближчому майбутньому створити постіндустріальне суспільство та зайняти чільне місце серед розвинених країн світу.

Користуючись досвідом високорозвинених країн світу, дослідженнями вітчизняних науковців та спеціалістів інноваційно-інвестиційної галузі, для стимулювання розвитку високотехнологічних, наукоємних виробництв рекомендуємо на державному рівні впровадження наступних заходів економічної політики: податкові пільги; підвищення норм амортизаційних відрахувань під час технічного переоснащення; пільгове кредитування підприємств, які реалізують інноваційні проекти; спрямованість зовнішньої торгівельної політики на підтримку інноваційного розвитку; зростання обсягів фінансування з Державного бюджету на цілі інноваційного розвитку; надання державних гарантій та системи пільг тим іноземним інвесторам, які вкладають кошти у розвиток інноваційної діяльності в Україні.

Література

1. Антонюк Л.Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Монографія / Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. – К. : КНЕУ, 2003. – 394 с.
2. Бланк И.А. Основы инвестиционного менеджмента / И.А. Бланк. – Т.1. – К. : Эльга-Н, Ника-Центр, 2001. – 536 с.

3. Гонорська А.В. Аналіз економічної ефективності інноваційних проєктів / А.В. Гонорська, В.С. Косинський, С.М. Куш // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2007. – № 2(31). – С. 15-21.
4. Економічна енциклопедія : у трьох томах./ Редкол. : С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Видавничий центр «Академія». – Т.3. – 2002. – 952 с.
5. Закон України «Про Державний бюджет України на 2008 рік та про внесення змін до деяких законодавчих актів України» від 28.12.2007 № 107-VI (із змінами та доповненнями). – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
6. Закон України «Про Державний бюджет України на 2009 рік» від 26.12.2008 № 835-VI (із змінами, внесеними згідно із Законом від 03.02.2009 № 908-VI). – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
7. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1561-12 (з чинними змінами та доповненнями). – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
8. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV (з чинними змінами та доповненнями). – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
9. Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» від 28.12.1994 № 334/94-ВР (з чинними змінами та доповненнями за №906-IV від 03.02.2009). – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
10. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 16.01.2003 № 433-VI (з чинними змінами та доповненнями). – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
11. Закон України «Про режим іноземного інвестування» від 19.03.1996 № 93/96-ВР (з чинними змінами та доповненнями). – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
12. Закон України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» від 16.07.1999 № 991-XIV (з чинними змінами та доповненнями). – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
13. Ілляшенко С.М. Товарна інноваційна політика : підручник / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2007. – 281 с.
14. Інноваційний розвиток промисловості України / О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан та ін. ; Під ред. проф. О.І. Волкова, проф. М.П. Денисенка. – К. : КНТ, 2006. – 648 с.
15. Інструкція щодо заповнення форми державного статистичного спостереження № 1-інновація «Обстеження інноваційної діяльності

- промислового підприємства», затверджена Наказом Держкомстату № 361 від 01.10.2008. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
16. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент . Навчальний посібник / П.П. Микитюк. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 400 с.
 17. Официальный сервер Центрального банка Российской Федерации – Режим доступу : <http://www.cbr.ru/>.
 18. Офіційний веб-сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
 19. Офіційний веб-сайт Національного банку України. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>.
 20. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної цільової економічної програми «Створення в Україні інноваційної інфраструктури» на 2009-2013 роки» № 447 від 14.05.2008. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
 21. Россия в цифрах. 2008 : Крат. стат. сб./ Росстат. – М., 2009. – 510 с.
 22. Brown J. Research and Development Relief / Jennifer Brown, Tax Manager // The website of Johnston Carmichael – the largest independent chartered accountancy and business advisory firm in Scotland. – Режим доступу до статті : <http://www.jcca.co.uk/default.asp?DocumentID=%7BD84FA96D-B3D6-4C47-81FA-AC401AE323BF%7D>.
 23. Dubois D. The Role of Innovation in Economics / David Dubois // The 2004 Moffat Prize in Economics. Innovation in the 21st Century. – Режим доступу до статті : <http://economics.about.com/library/weekly/aa060204a.htm>.
 24. Neyer S. EU Year of Creativity and Innovation 2009 / Sabine Neyer // Letter from Brussels. – 2008. – Vol. 18. – The Office of Science & Technology (OST) at the Embassy of Austria in Washington, DC : the website. – Режим доступу до статті : <http://www.ostina.org/content/view/3233/991/>.
 25. The Eurostat (the Statistical Office of the European Communities) website. – Режим доступу : <http://ec.europa.eu/eurostat>.

Dr Kazimierz Mrozowicz
PWSZ w Jarosławiu

Kapitał ludzki organizacji w świetle analizy motywacji na przykładzie ratowników Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego

Title:

**The human capital organization in light of the analysis of motivation on the
example of the Mountain Volunteer Ambulance Service**

Streszczenie:

Artykuł podejmuje problematykę rozwoju kapitału ludzkiego organizacji w zakresie jego uwarunkowań społecznych. Dokonano w nim przeglądu podejść do procesu uczenia się organizacji z punktu widzenia psychologii społecznej. Głównym celem badań było ukazanie autorskiej metody analizy strukturalnej motywacji, którą uznano za istotny składnik procesu uczenia się jednostki i organizacji.

Wprowadzenie

Stowarzyszenie podobnie jak każda inna forma organizacyjna jest systemem otwartym¹. Uwzględnienie takiego podejścia pociąga za sobą logiczną konsekwencję, którą należy sformułować Gareth Morgan pisząc, iż: „*na poziomie pragmatycznym podejście oparte na systemach otwartych (...) kładzie nacisk na otoczenie, w którym istnieją organizacje*”². Trzeba dodać, że pragmatyczny, naukowy i aplikacyjny sens podejścia systemowego w zarządzaniu, tworzą dogodne warunki dla roz-

¹ Współzależność powiązanych w system podsystemów organizacji z jej środowiskiem zewnętrznym przyjęto rozumieć w myśl socjotechnicznej koncepcji Kasta i Rosenzweiga, uwypuklającej relacje między wymaganiami technicznymi, społecznymi, wymaganiami zarządzania, wymaganiami strategicznymi i wymaganiami otoczenia (w: F.E. Kast, J.E. Rosenzweig, *Contingency Views of Organization and Management*, Science Research Associates, Chicago 1973).

² G. Morgan, *Images of Organization*, SAGE Publications Inc., Newbury Park-London-New Delhi 1986, p.47.

woju zdolności adaptacyjnych organizacji³, stając się metodą „dobrego dopasowania”, należy mieć jednak na uwadze świadomość tego, że „w różnego typu warunkach otoczenia potrzebne są odmienne „gatunki” organizacji”⁴. Tom Burns i George Stalker dowiedli, iż szybkość i nieprzewidywalność zmian w otoczeniu premiuje elastyczne style organizacji oraz zarządzania⁵, zaś Paul Lawrence i Jaya Lorsch udowodnili, iż do efektywnego działania w różnych warunkach rynkowych potrzebne są zróżnicowane sposoby organizacji i zarządzania, a organizacje działające w niepewnym i niespokojnym otoczeniu muszą osiąść wyższy stopień wewnętrznego zróżnicowania⁶. Otoczenie organizacji samo w sobie tworzone przez zbiór jakościowo i ilościowo zróżnicowanych czynników, wpływa na wyniki działań organizacji, nakładając ograniczenia i wymuszając dostosowywania się jako cenę za jej przetrwanie⁷, legitymizuje się strukturalną, a także funkcjonalną determinacją zmienności. Zmiana poprzez swoją stałą obecność w działaniach organizacji stała się czymś w rodzaju elementu strukturalnego⁸. Wyjątkowo ciekawym i wyzywającym badawczo, a przy tym istotnym z praktycznego punktu widzenia, staje się jednostkowa percepcja zmiany⁹ oraz psychologiczne uwarunkowania towarzyszących jej zjawisk i procesów. Psychologia różnic indywidualnych umożliwia dogłębniejszą eksplorację psychologicznej partycypacji jednostki w procesach społecznych i organizacyjnych, co sprawia, że staje się możliwym wyjście na rozleglejszy, niż wyłącznie badanie postaw jednostki wobec zmian organizacyjnych, obszar badawczy i analiza zagadnienia zdolności adaptacyjnych organizacji w pryzmacie jakości jej kapitału ludzkiego. Termin „kapitał ludzki” został wprowadzony do nauki przez Theodore Schultza¹⁰, który pisał: „*zdolności ludzkie mogą być wrodzone lub nabyte. Cechy (...), które są cenione i mogą być rozwijane dzięki odpowiednim inwestycjom, będą*

³ Przykłady zastosowania ogólnej teorii systemów w badaniach nad organizacjami można znaleźć w: D. Katz, R.L. Kahn, *The Social Psychology of Organization*, John Wiley, New York 1978; F.E. Kast, J.E. Rosenzweig, *Contingency Views of Organization and Management*, Science Research Associates, Chicago 1973; M. Beer, *Organization Change and Development*, Goodyear, Santa Monica 1980.

⁴ G. Morgan, op. cit., p.51.

⁵ T. Burns, G.M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock, London 1961.

⁶ P. Lawrence, J. Lorsch, *Organization and Environment*, Harvard Graduate School Business Administration, Cambridge, Mass. 1967 i P. Lawrence, J. Lorsch, *Differentiation and Integration in Complex Organizations*, „Administrative Science Quarterly”, nr 12, 1967, pp.1-77.

⁷ Na temat złożoności struktury i funkcji otoczenia w: M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s.77-106.

⁸ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s.295-311.

⁹ K. Mrozowicz, *Zmiany organizacyjne w świetle postaw ratowników pogotowia górskiego*, w: S. Lachiewicz (red.), *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, nr 1197, s.363-373.

¹⁰ T.W. Schultz, *Investment in Human Capital*, „American Economic Review”, LI, March 1961, pp.1-17.

stanowiąc kapitał ludzki”¹¹. W tej właśnie postaci został zaadaptowany przez autora niniejszego artykułu.

W naszkicowanej powyżej perspektywie badawczej, celem przewodnim podjętych analiz uczyniono znaczenie motywacji¹² w podejmowaniu i pełnieniu ról społeczno-zawodowych¹³. Przyjęto przy tym założenie, że motywacja – ujmowana teoretycznie jako instrument wpływu, treść działania i proces¹⁴ – jest podstawową determinantą efektywności działania na poziomie jednostkowym i organizacyjnym. Po wtóre, założono, że jest ona podstawowym korelatem implementacji zmian organizacyjnych, stanowiąc jedno ze źródeł sprawnego i skutecznego ich wdrażania. Po trzecie, motywacja jako stymulanta procesu uczenia się i modelowania zachowań stanowi składnik wartości dodanej kapitału ludzkiego, warunkujący z kolei poziom kapitału intelektualnego¹⁵, społecznego i organizacyjnego organizacji. Na koniec, postawiono tezę, iż procesy społecznego uczenia się i motywacji optymalizują kapitał ludzki poprzez doskonalenie procesu zarządzania zasobami ludzkimi. W tym przypadku skupiono uwagę na znaczeniu wspomnianych mechanizmów w procesie rekrutacji i selekcji, które determinują ogół kapitału intelektualnego organizacji (kapitału ludzkiego, społecznego i organizacyjnego).

1. Elementy kapitału intelektualnego organizacji

Kapitał ludzki odzwierciedla czynnik ludzki w organizacji, którym są wiedza, umiejętności i zdolności uczestników organizacji, chcąc podkreślić znaczenie uczenia się i synergii, można przytoczyć, że jest to „*połączenie inteligencji, umiejętności i fachowości, stanowiących o odrębnym charakterze organizacji. Element ludzki (...) to taki, który jest w stanie się uczyć, zmieniać, wprowadzać innowacje, działać kreatywnie i który odpowiednio zmotywowany zapewni długotrwale istnienie organizacji*”¹⁶. Kapitał ludzki jest najważniejszym elementem kapitału intelektualnego

¹¹ T.W. Schultz, *Investing In People: The economics of population quality*, University of California Press, 1986.

¹² W znaczeniu wyłożonym w: A.S.R. Mansted, M. Hewstone *et al.*, *Psychologia Społeczna*, Encyklopedia Blackwella, Wydawnictwo Jacek Santorski & CO, Copyright©Blackwell Publishers Ltd, 1995, 1996.

¹³ Więcej na ten temat ujęć ról społecznych w: K. Mrozowicz, *Rola społeczno-zawodowa ratownika Służby Górskiej*, „Kultura Fizyczna”, Wydawnictwo AWF Warszawa, nr 5-6/2005, s.16-21.

¹⁴ W rozumieniu typologii zaproponowanej w: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s.212.

¹⁵ Podział kapitału intelektualnego na: kapitał ludzki, społeczny i organizacyjny za: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s.323-324.

¹⁶ N. Bontis, N.C. Dragonetti, K. Jacobsen, G. Roos, *The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources*, „European Management Journal”, 17, [4], 1999, pp.391-402.

go, który składa się „ze zgromadzonej w organizacji i przepływającej przez nią wiedzy i należy do zasobów niematerialnych, które wraz z zasobami materialnymi (pieniężnymi i środkami trwałymi) tworzą rynkową lub całkowitą wartość organizacji”¹⁷. Leif Edvinsson i Michel Malone uważają, że do tego typu zasobów niematerialnych należy także wartość wszelkich relacji wewnątrz organizacji i poza nią, ze stosunkami z klientami oraz dostawcami, reputacją, wizerunkiem przedsiębiorstwa i znakami firmowymi łącznie¹⁸.

Istotnym ingredientem kapitału intelektualnego organizacji jest rejestrowana i agregowana wiedza, której źródłem są sieci relacji interpersonalnych, ukształtowane normatywne zasady współdziałania, zwyczaje i metody realizacji celów organizacyjnych¹⁹, a także instytucjonalne formy kształtowania jakości i ilości interakcji społecznych generujących efekty synergiczne²⁰. Powstanie zinstytucjonalizowanej wiedzy zwerbalizowanej i zgromadzonej w organizacji w postaci baz danych, sieci współpracy, materiałów szkoleniowych, podręczników²¹ przyjmuje nazwę kapitału organizacyjnego, który zdaniem Marka Youndta określa tę część wiedzy, jaką organizacja rzeczywiście posiada i którą faktycznie zarządza²².

Wyróżnienie w pojęciu kapitału intelektualnego opisanych wyżej elementów uwidacznia to, że kapitał ludzki (członkowie organizacji wraz posiadany przezeń potencjałem) generuje wiedzę, kumuluje, magazynuje i używa jej, w rezultacie wymiany i przepływu sieciami relacji interpersonalnych jej zakres ulega multiplikacji w efektach mnożnikowych i oddziaływaniom mechanizmów społecznych, przez co staje się ona bardziej autonomiczna (kapitał społeczny), ale też rozproszona i chaotyczna, to więc pociąga za sobą konieczność instytucjonalizacji wiedzy (kapitał organizacyjny) dla efektywniejszej organizacji jej doskonalenia i rozwoju.

2. Organizacja ucząca się

Uczenie się organizacji jest teorią i metodologią kształcenia zbiorowego, w ramach której organizacja jako system społeczno-techniczny i jego uczestnicy, tworzą wiedzę oraz poglądy, wywierając w charakterystyczny dla siebie sposób i we wła-

¹⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s.223.

¹⁸ L. Edvinsson, M. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001.

¹⁹ R. Putnam, *Who killed civic America?*, „Prospect”, March 1996, pp.66-72.

²⁰ Por.: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s.324.

²¹ Na temat zarządzania wiedzą w: G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004; A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006 lub M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s.162-173.

²² M. Youndt, S.A. Snell, *Human resource management, intellectual capital, and organizational performance*, „Journal of Managerial Issues”, v.16, no.3, 2004, pp.337-360.

ściwym celu kształtujący wpływ na zachowanie swoich członków²³. Pojęcie „organizacji uczącej się”, która przekształcając własne doświadczenia i wyciągając z nich wnioski, potrafi odkryć jakie działania są dlań najskuteczniejsze, utożsamiane bywa nieraz z „uczeniem się w ramach organizacji”, zaś oba procesy postrzegane jako synonimy²⁴. Autor przychylił się do stanowiska, że wymienione terminy oznaczają, co prawda tylko nieznacznie, mimo wszystko jednak odmienne procesy²⁵.

U podstaw pojęcia organizacji uczącej się leży założenie, iż autoedukacja jest czynnikiem decydującym o przetrwaniu organizacji, a co więcej „ *nauka ta na poziomie działania, polityki i strategii musi być świadoma, ciągła i zintegrowana, a kadra kierownicza odpowiedzialna za tworzenie atmosfery sprzyjającej stałemu kształceniu się wszystkich pracowników*”²⁶. Peter Senge, który spopularyzował pojęcie organizacji uczącej się, uważa za taką organizację, tę „ *w której ludzie stale zwiększają swoje możliwości osiągania wyników, na których im naprawdę zależy, gdzie rozwijane są nowe i ekspansywne sposoby myślenia, gdzie uwalnia się wspólne aspiracje i gdzie pracownicy stale uczą się, jak się razem uczyć*”²⁷. Bez względu na pewne niuanse w zróżnicowaniu poglądów teoretycznych z tego zakresu, uderza jednak zgodność co do definiowania organizacji uczącej się, jako tej, która „ *ułatwia uczenie się wszystkim pracownikom i stale przekształca*”²⁸, a także „ *poprzez zmianę zachowania ludzi odzwierciedlać nową wiedzę i poglądy*”²⁹, w taki sposób, by stale „ *przystosowywać się do otoczenia i tak kształtować swoich pracowników, aby i oni do niego pasowali*”³⁰. Trzeba pamiętać wszak o pewnych ograniczeniach koncepcji systemu uczącego się, na które zwrócili uwagę m.in. Chris Argyris i Donald Schön, gdy skonstatowali, że organizacja jest produktem wizji, idei, norm i przekonań w związku z czym jej forma okazuje się znacznie bardziej krucha niż druga materialna strona organizacji – struktura i technologia³¹. Teoria ta prowadzi do przekonania, że w zakresie uczenia się organizacji ważna jest jej kultura i otoczenie organizacji, a nie zaś tylko podejście systemowe i instytucjonalizacja, wynikająca z koncepcji organizacji uczącej się. Oprócz tego nie uwzględnia się często także i tego, że uczenie się jest procesem ciągłym, a nie zbiorem działań szkoleniowych. Istotnego znaczenia nabie-

²³ Zob.: C. Argyris, D.A. Schön, *Organizational Learning: A theory of action perspective*, Addison-Wesley, Reading (Massachusetts) 1996, a także M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s.480-513.

²⁴ H. Scarborough, C. Carter, *Investigating Knowledge Management*, CIPD, London 2000.

²⁵ R. Harrison, *Learning and Development*, CIPD, London 2002.

²⁶ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s.481.

²⁷ P. Senge, *Piąta dyscyplina: teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2003.

²⁸ M. Armstrong, op. cit., s.483.

²⁹ D.A. Garvin, *Building a learning organization*, „Harvard Business Review”, July-August 1993, pp.78-91.

³⁰ J. Burgoyne, *Design in times*, „People Management”, June 1999, pp.39-44.

³¹ C. Argyris, D.A. Schön, op. cit.

ra jakość kapitału ludzkiego, w szczególności w wymiarze posiadanej struktury i natężenia motywacji, zaangażowania, lojalności, zdolności i umiejętności nabywania nowej wiedzy, dzielenia się nią i metodyka jej praktycznego wykorzystania. Wychodząc od ukazania formatu zbiorowego tego procesu, należy przez chwilę skupić swą uwagę na mechanizmach wymiaru zachowania jednostki.

2.1. *Uczenie się ról społecznych w organizacji*

Jednym z najistotniejszych mechanizmów kształtujących i modyfikujących zachowania, myśli i uczucia jednostki jest wpływ społeczny, zaś zjawisko modyfikacji zachowania, które określa ów proces nosi nazwę społecznego uczenia się³². W rezultacie tego procesu, mówiąc z pewnym uproszczeniem, dochodzi do inkorporacji w indywidualny system wartości, wartości oraz norm grupowych, jakie zostały wypracowane przez członków danej grupy i jako takie obowiązują w określonej zbiorowości, a także do podjęcia i pełnienia w jej ramach określonej roli społecznej, której odgrywanie miałyby spełniać zawarte w nich oczekiwania społeczne.

Z grubsza rzecz biorąc ewolucja koncepcji społecznego uczenia się³³ ukazuje, iż uczenie się możliwe jest dzięki szeregu czynnikom, a wśród nich: wzmocnionym konsekwencjom reakcji jednostki³⁴, zdolności symbolizacji, agregacji i utrwalania doświadczeń w schematy poznawcze³⁵, zdolności naśladowania³⁶ i symbolicznego modelowania zachowań³⁷, zdolności samoregulacji³⁸, a także ocenie własnej

³² Proces społecznego uczenia się przedstawia przywoływana wcześniej znakomita praca autorstwa Antony'ego Mansteda, Milesa Hewstone'a i współpr.: A.S.R. Mansted, M. Hewstone *at al.*, *op. cit.*, s.573-579.

³³ Socjopoznawczą perspektywę spojrzenia na społeczne uczenie się przedstawia A. Bandura, *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall 1986.

³⁴ Koncepcje wzmocnień zawierają prace: B. F. Skinner, *Zachowanie się organizmów*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995; J. Dollard, N.E. Miller, *Osobowość i psychoterapia*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1967; J.B. Rotter, *Social learning and clinical psychology*, Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall 1954.

³⁵ Na temat pośrednictwa procesów poznawczych w percepcji, selekcji i symbolizacji wiedzy, a także organizacji schematów poznawczych oceny, wnioskowania i działania w: N. Cantor, J.F. Kihlstrom, *Personality and social intelligence*, NJ: Prentice Hall 1987.

³⁶ Na temat społecznego pochodzenia wiedzy i doświadczeń jednostki w: K.J. Tillmann, *Teorie socjalizacji. Społeczność, instytucja, upodmiotowienie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996; M. Snyder, *On the self-perpetuating nature of social stereotypes*, in: D.L. Hamilton [ed.], *Cognitive processes in stereotyping and intergroup behavior*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum 1981.

³⁷ Na temat roli modelowania dla uczenia się symbolicznego i obserwacyjnego uczenia się w kształtowaniu wzorców zachowań m.in. w: A. Bandura, *op.cit.*; T.L. Rosenthal, B.J. Zimmerman, *Social learning and cognition*, Academic Press, New York 1978.

³⁸ Na temat roli reprezentacji poznawczej w samoregulacji motywacji i modyfikacji afektów i zachowań poprzez zinternalizowane standardy i oceny wartościujące w: A. Bandura, *Self-regulation of motivation through anticipatory and self-reactive mechanisms*, in: R.A. Dienstbier [ed.], *Perspectives on motivation: Nebraska symposium on motivation*, Lincoln, NE: University of Nebraska Press

skuteczności, odgrywającej główną rolę w działaniu człowieka³⁹. Przekonania na temat własnej skuteczności wpływają na jego sposób myślenia, odczucia, zachowania i sposób mobilizowania się do działań, determinując, to co zadecyduje robić, ile wysiłku w to zainwestuje, jak będzie wytrwały w obliczu przełamywania przeszkód i doświadczanych porażek, czy przyswojone wzorce myślenia prowadzą go do zniechęcania się, czy raczej do mobilizacji w doświadczaniu bieżących i przewidywanych kontaktów ze środowiskiem i organizacją.

Socjopoznawcza teoria uczenia się wskazuje na trzy główne aspekty adaptacji i zmian człowieka, a mianowicie: źródła ludzkiego zachowania, mechanizmy zarządzające aktywacją i ukierunkowaniem zachowania oraz kontrolę zachowania w długim przedziale czasowym.

W teorii społecznego uczenia się przywoływanego już wcześniej w źródłach Alberta Bandury, wykorzystano trójczynnikiowy model, w którym wzajemne związki przyczynowo-skutkowe integrują relacje występujące między tymi czynnikami w jeden skonsolidowany agregat związków. Model Bandury zakłada, że wpływy środowiskowe, efekty zachowania i czynniki osobowe (poznawcze, biologiczne) wzajemnie na siebie oddziałują, przy czym dwukierunkowość tych relacji nie oznacza, że różne źródła wpływu mają zawsze jednakową siłę i uobecniają się jednocześnie, mogą one pod tym względem znacznie różnić się pomiędzy sobą. Zwrotne oddziaływanie czynników na siebie powoduje, że jednostka staje się zarówno twórcą, jak też tworem środowiska, w którym odtwarza określone role społeczne, zawodowe i organizacyjne. Wystarczy dodać, że ujęcia roli społecznej w socjologii, psychologii i nauce o zarządzaniu koncentrują uwagę na zwerbalizowanych w niej oczekiwaniach społecznych, a przy tym jedynie ujęcie psychologiczne uwzględnia stany i reprezentacje poznawcze związane z jej pełnieniem, w tym: percepcję, wizję, program działania w roli i jej ocenę⁴⁰. Powszechnie więc przyjmuje się, iż w przepisie (skrypcie) pełnienia konkretnych ról zawarte są społeczne oczekiwania wobec ich odtwórców, będące rezultatem doświadczeń ubiegłych pokoleń, bieżąco uaktualnianych, ale też modyfikowanych poprzez społeczności, na rzecz których odtwórca danej roli działa⁴¹. Czynnikiem wzmacniającym efektywność pełnionych ról jest motywacja.

1991, Vol.38, pp.69-164.

³⁹ A. Bandura, *op.cit.*

⁴⁰ Na temat psychicznych uwarunkowań odgrywania ról w teorii roli społeczno-zawodowej: S. Nieciński, *Aksjologiczne i psychospołeczne aspekty społecznej roli nauczyciela – wychowawcy*, „Nowa Szkoła”, nr 11, 1979.

⁴¹ S. Mika, *Psychologia społeczna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1987; W. Szewczuk, [red.], *Słownik psychologiczny*, Wiedza Powszechna, wydanie drugie, Warszawa 1985; A. Bańka, *Psychologia organizacji*, w: J. Strelau [red.], *Psychologia. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, T.III, Gdańsk 2002; M. Armstrong, *op. cit.*, s.175.

3. Motywacja jako determinanta rozwoju kapitału ludzkiego

Z pewnym uproszczeniem można powiedzieć, że motywacja inicjowana jest świadome lub nieuświadomione rozpoznanie niezaspokojonych potrzeb, wywołujących stan emocjonalnego napięcia związany z doznaniem nadmiaru lub niedoboru określonego czynnika w organizmie. Natura owego czynnika może mieć swe źródła w zjawiskach materialnych, biologicznych lub też jej charakter może wiązać się z przeżyciami psychicznymi. Działanie podjęte w rezultacie redukcji potrzeby uwarunkowane jest teleologicznie, przedmiotem działania staje się obrany cel⁴². Wyjaśnienie obecnych decyzji jednostki w zgodzie z jedną z teorii motywacji można poszukiwać w konsekwencjach dawnych jej wyborów (zasada wzmocnienia)⁴³.

Zazwyczaj potrzeby i motywacja łączone są ze sobą⁴⁴. Potrzeba określa przedmiotowy kierunek działania (np. prestiż), lecz nie wyznacza precyzyjnego jego celu (np. doskonalenie zawodowe). Motyw natomiast jest tym, co aktywizuje jednostkę do działania, nadaje temu działaniu kierunek i podtrzymuje jego przebieg. Za złożonym ludzkim zachowaniem rzadko kiedy kryje się tylko „(...) jedna zaledwie potrzeba i związany z nią motyw”⁴⁵, a zazwyczaj jest to „aktualny całościowy system motywów sterujących zachowaniem osobnika”⁴⁶. Wśród zatomizowanych motywów w złożonym zachowaniu człowieka, jedne wysuwają się na plan pierwszy, inne zaś zajmują kolejne pozycje w „motywacyjnym rankingu”, tworząc klasy motywów: pierwszoplanowych (czołowych) i drugoplanowych (tłowych).

3.1. Struktura motywacji na przykładzie roli społecznej ratowników górskich

Ze względu na znaczenie jakie dla efektywnego funkcjonowania ratownika górskiego pełni istota motywu podjęcia roli w Pogotowiu Górskim (GOPR i TOPR)⁴⁷, istotnym działaniem badawczym jest analiza motywacji podejmowania ratowniczej roli społecznej⁴⁸. Sposobem rozwiązania tego problemu w uznaniu autora jest wskazanie charakterystycznego bodźca, inicjującego działanie, a tym samym powodującego, że wybór padł na tę konkretną formę aktywności spo-

⁴² M. Armstrong, op. cit., s.211.

⁴³ C.L. Hull, *Principles of behavior*, Appleton, New York 1943, w: L. A. Pervin, *Psychologia osobowości*, GWP, Gdańsk 2001, s.35; C.L. Hull, *Essentials of Behavior*, Yale University Press, New Haven 1951.

⁴⁴ W. Szewczuk, *Psychologia*, Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych, T. I, Warszawa 1966, s.191.

⁴⁵ J. Fenczyn, *Psychologia. Wybór zagadnień dla studentów kierunku turystyka i rekreacja*, Wydawnictwo „Ostoja”, Kraków 1999, s.14.

⁴⁶ W. Szewczuk, [red.], *Słownik psychologiczny*, op. cit., s.160.

⁴⁷ Akronimy: Górskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe, Tatrzańskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe. Zwyczajowe nazwy organizacji: Służba Górską, Pogotowie Górskie lub Niebieski Krzyż.

⁴⁸ Mrozowicz K, *Rola społeczno-zawodowa ratownika Służby Górskiej*, „Kultura Fizyczna”. Nr 5-6/2005, s. 16-21.

leczno-zawodowej. Grupę badaną stanowili ratownicy Służby Górskiej Grup regionalnych Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego (GOPR): Beskidzkiej, Bieszczadzkiej, Jurajskiej, Karkonoskiej, Krynickiej, Podhalańskiej, Wałbrzysko-Kłodzkiej, a także ratownicy Tatrzańskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego (TOPR). Podczas pomiaru struktury motywacyjnej użyto oryginalnego *Kwestionariusza Motywów Wyboru Roli Ratownika GOPR*⁴⁹.

W świetle uzyskanych wyników badań okazało się że, istnieje pewien specyficzny kompleks motywów, które oddziaływały na ratownika w procesie motywacyjnym. Za główne motywy towarzyszące realizacji celów organizacyjnych GOPR uznane zostały cztery grupy struktur motywacyjnych: jako pierwszoplanowe – motywy allocentryczne (93% wskazań) i drugoplanowe – motywy ambicjonalne (86% wskazań), zaś na dalszym planie znalazły się motywy stymulacyjne (65% wskazań) i rodzinno-socjalne (39%). Analiza korelacyjna kolejnościowym testem rang Spearmana ukazała, że eskalacji wyboru motywów stymulacyjnych towarzyszy równoczesny wzrost postaw stymulacyjnych ($r_{tt} = 0,662116$), zaś nasileniu motywów stymulacyjnych towarzyszy równoległy wzrost postaw allocentrycznych ($r_{tt} = 0,735475$), co podkreśla związek obu czynników ze specyfiką Służby Górskiej. Charakteryzuje się ona tym, że ukierunkowana jest w swojej warstwie zasadniczej na aspekty prospołeczne. A jeżeli tak, to wzrost motywacji stymulacyjnej, sprzyja realizacji celów grupowych, a tym samym zabezpieczeniu wartości głównej, tj. zapobieganiu i likwidacji wypadków w górach. Uwydatnienie roli postaw allocentrycznych, wymaga wzrostu poziomu motywacji stymulacyjnej, ponieważ nieodzownie towarzyszy im pewien pierwiastek niebezpieczeństwa, a tym samym stały dopływ bodźców eskalujących poziom aktywności jednostki.

Należy pamiętać, że struktura i dynamizm czynników motywacyjno-poznawczych opiera się na mechanizmie reprezentacji (percepcji, ocenie) własnej osoby – na zindywidualizowanej strukturze „ja”. Na treść pojęcia „ja”, składają się nie tylko dane obserwacyjne i informacje przekazane przez inne osoby, ale również te pochodzące z doświadczenia wewnętrznego, w tym liczne dane o ustroju i jego stanach. Jeżeli więc w obrazie własnego „ja” zakodowane zostają standardy (skrypty), które dotyczą skuteczności czynności prospołecznych i oceny własnej sprawności fizycznej doznawanych subiektywnie jako dobrostan, to czynniki mające wpływ na ten stan oceniane będą nie tylko w aspekcie hedonistycznym (przyjemne lub przykre), ale również w kontekście ich praktycznego znaczenia, to znaczy w swym wymiarze utylitarnym.

⁴⁹ Opis metody i oryginał narzędzia, a także wyniki badań struktury motywacji ratowników górskich za: K. Mrozowicz, *Zarządzanie bezpieczeństwem w górach w świetle osobowościowych determinant zachowań ratowników górskich*, maszynopis dysertacji, Biblioteka Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków 2006, s.123-135.

3.2. *Efektywność roli ratowniczej a motywacja treści*

Wartość stymulacyjna roli społeczno-zawodowej pełnionej w ramach Służby Górskiej wiąże się i zawiera w wielorakiej działalności psychomotorycznej jednostki, którą prowadzi ona w stresogennym środowisku górskim, charakteryzującym się obecnością specyficznych czynników potencjalnie traumatycznych (stresory np.: wysiłek fizyczny, wspinaczka i trening w warunkach ekspozycji, ciśnienie, wysokość, izolacja społeczna, temperatura, wiatr, śnieg, nowość zadaniowa, zagrożenie potrzeb biologicznych i społecznych, trauma ratowanych etc.), wywołujących nadmierne obciążenie systemu samoregulacji psychicznej i wzbudzających stan napięcia emocjonalnego. Trzeba pamiętać, że nie tyle fizyczna siła bodźca ile jego znaczenie dla podmiotu (symboliczna treść) i relacja między nim a sytuacją pełni zasadniczą rolę w subiektywnej ocenie siły stresora. Wiadomo również, że próg tolerancji na stres psychologiczny jest osobniczo zmienny, co jest uwarunkowane stopniem pobudliwości emocjonalnej jednostki w warunkach obciążeń. Efektem działania na jednostkę sytuacji stresowych staje się między innymi podwyższenie ogólnego stanu aktywacji organizmu, czyli wzrost zgeneralizowanego pobudzenia emocyjnej części układu nerwowego, wyrażające się na poziomie psychologicznym występowaniem silnych emocji z reguły o negatywnym zabarwieniu (niepokój, lęk, strach, przerażenie, panika, paraliż).

Istotne znaczenie dla realizacji przepisu omawianej roli społecznej posiadają wartości allocentryczne, przedstawiające dla jednostki przedmiot bezinteresownego dążenia do realizacji dobra na rzecz innych ludzi, poświęcanie interesów osobistych na rzecz dobra społecznego, są one antytezą postaw i nastawień egoistycznych (ipsocentrycznych). Działania allocentryczne stanowią wraz z dążeniami socjocentrycznymi, skupionymi na optymalizacji oraz ochronie funkcjonowania grup, społeczeństw i organizacji nazywa się działaniami prospołecznymi. Mechanizm czynności prospołecznych leży u podstaw idei ratownictwa.

W obrębie motywów i ról centralnych znajdują się trzy dyspozycje główne (motywy, przekonania, zachowania): a) gotowość aktywacyjna (działanie), b) gotowość do rywalizacji i c) gotowość allocentryczna (pomoc innym ludziom), jednakże predyspozycja stymulacyjna i działania prospołeczne są składnikami naczelnymi, pełniąc funkcję nadrzędną wobec ogółu zachowań jednostki w roli ratownika górskiego.

3.3. *Implikacje dla praktyki HRM w GOPR*

Przeprowadzone badania pozwalają na wyciągnięcie wniosków, które zdecydowano się ująć w dwie kategorie konkluzji, a mianowicie tę, która porusza problematykę zarządzania bezpieczeństwem w górach przez kadrę kierowniczą Pogotowia Górskiego [naczelnika GOPR, naczelników Grup Regionalnych GOPR,

profilaktyków, szkoleniowców, ratowników funkcyjnych, Szefów Sekcji] oraz tę, która odnosi się do ogółu jednostek realizujących tożsamy przepis roli społecznej. Transpozycje ról są niejako domeną służby ratowniczej, delegowanie władzy zaś zjawiskiem często niezauważalnym, przyjmowanie zwierzchnictwa lub podporządkowywanie się komendom staje się procesem dynamicznym, uwarunkowanym doraźnymi zadaniami służby, stąd też kadra kierownicza oraz ratownicy szeregowi w świetle przepisu odgrywanej roli, pełnią funkcje komplementarne, których pozycja w układzie władzy ulega częstym zmianom sytuacyjnym⁵⁰.

Wnioski skierowane są zatem do ogółu badanych, a oto one:

- należy wykluczyć, a w każdym razie próbować zminimalizować, z zadań Służby Górskiej elementy ograniczające aktywność fizyczną goprowców. Kursy o charakterze teoretycznych nasiadówek winny skupiać się na zagadnieniach praktycznych, jasno ukazujących cele oraz odniesienia użyteczne. Czas trwania powinien być ograniczony do absolutnie koniecznego minimum [zagroza aspołeczna detonacja deprywacji].
- W zakres zadań standardowego [rutynowego] dyżuru winny wejść regulaminowe [formalne] rekonesanse w terenie jego odbywania, prowadzone tak, aby nie zakłócały toku służby, lecz wymuszające na dyżurnych zaangażowanie psychofizyczne w zadania służby [nawet, gdy wydają się „obiektywnie” niepotrzebne].
- Powinno się angażować kandydata w jak największą ilość działań organizacyjnych, tak by uległy ujawnieniu jego prawdziwe wartości oraz przekonania.
- Należy dyskwalifikować kandydatów psychopatycznych oraz dystmicznych, niezależnie od stopnia ich zaangażowania w realizację wartości grupowych.
- Szkoleniem młodej kadry powinni zająć się ratownicy z długim stażem. Na ile to możliwe, dobór do dyżuru winien opierać się na kryterium charakterologicznym.
- Dyżury nasłuchowe winni prowadzić ratownicy o wysokim natężeniu ruchliwości procesów nerwowych oraz wysokiej aktywności, lub też wysokiej równowadze procesów nerwowych.

⁵⁰ Więcej na temat charakterystyki osobowości ratowników GOPR w: K. Mrozowicz, *Niektóre aspekty zarządzania kapitałem osobowościowym (na przykładzie organizacji ratownictwa górskiego)*, w: S. Lachiewicz (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji*. Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 459-467 oraz w: K. Mrozowicz, *Charakterystyka zachowań organizacyjnych w świetle badań nad współzależnością cech osobowości*, ZN Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 573, Ekonomiczne problemy usług nr 45, Szczecin 2009, s.433-443.

- Podczas nasłuchu, należy zwrócić uwagę na to, aby jego celem stało się zawężenie pola do zakresu zadania nasłuchowego, co przekładałoby się poczuciem „ciszy eterycznej”. Motywem nasłuchu, musi stać się sama czynność nasłuchiwania, formą nagrody winna stać się koncentracja na zadaniu, nie zaś przyjęte zgłoszenie lub jego brak [motywacja autoteliczna]. Postawa dyżurnego, winna zawierać wiedzę, że nasłuch sam w sobie jest optimum zadania. Adaptacja do nasłuchu powinna być automatyczna. Po zakończeniu dyżuru nasłuchowego i dyżuru „jałowego” [bez zgłoszeń, akcji, wypraw] ratownik winien odbyć rekonesans w terenie.
- Podczas wypraw ratunkowych, uczestnicy, jako grupa są w stanie wykonywać zadania bardzo trudne, przekraczające możliwości przeciętnego człowieka, a zatem powtarzające się i poza sytuacyjne (stan zdrowia, pora doby) przypadki braku odporności na przeciążenia wykluczać ze Służby. Działania interwencyjne w czasie wypraw winny cechować się: ciągłością (unikać przerw na odpoczynek), prostoliniowością (unikać działań innych niż te, które wynikają z potrzeb sytuacji zadaniowej), korygowaniem błędów na bieżąco (np. zła asekuracja), realizacją celów w formie, która możliwa jest do przyjęcia w danych warunkach (unikać przestojów). Należy zwrócić uwagę, aby zachowania członków zespołu nie wykraczały poza normy bezpieczeństwa pracy, których celem miałyby stać pozaregulaminowe strategie zachowań ryzykownych (potencjalnie jest to możliwe).

Summary:

Article I take the issue of human capital development organizations in the area of social conditions. Made in the review of approaches to learning organizations from the standpoint of social psychology. The main objective of this study was to show the authors method of structural analysis of motivation, which was considered an important component of the learning process of the individual and the organization.

Bibliografia:

1. Argyris C., Schön D.A., *Organizational Learning: A theory of action perspective*, Addison-Wesley, Reading (Massachusetts) 1996
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

3. Bandura A., *Self-regulation of motivation through anticipatory and self-reactive mechanisms*, in: R.A. Dienstbier [ed.], *Perspectives on motivation: Nebraska symposium on motivation*, Lincoln, NE: University of Nebraska Press 1991, Vol.38.
4. Bańka A. *Psychologia organizacji*, w: J. Strelau [red.], *Psychologia. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, T.III, Gdańsk 2002.
5. Beer M., *Organization Change and Development*, Goodyear, Santa Monica 1980.
6. Bontis N., Dragonetti N.C., Jacobsen K., Roos G., *The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources*, „European Management Journal”, 17, [4], 1999, s.391-402.
7. Burgoyne J., *Design in times*, „People Management”, June 1999.
8. Burns T., Stalker G.M., *The Management of Innovation*, Tavistock, London 1961.
9. Cantor N., Kihlstrom J.F., *Personality and social intelligence*, NJ: Prentice Hall 1987.
10. Dollard J., Miller N.E., *Osobowość i psychoterapia*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1967.
11. Edvinsson L., Malone M., *Kapitał intelektualny*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001.
12. Fenczyn J., *Psychologia. Wybór zagadnień dla studentów kierunku turystyka i rekreacja*, Wydawnictwo „Ostoja”, Kraków 1999.
13. Garvin D.A., *Building a learning organization*, „Harvard Business Review”, July-August 1993.
14. Hatch M.J., *Teoria organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002.
15. Hull C.L., *Principles of behavior*, Appleton, New York 1943, w: L. A. Pervin, *Psychologia osobowości*, GWP, Gdańsk 2001.
16. Jashapara A.: *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006.
17. Kast F.E., Rosenzweig J.E., *Contingency Views of Organization and Management*, Science Research Associates, Chicago 1973.
18. Katz D., Kahn R.L., *The Social Psychology of Organization*, John Wiley, New York 1978.
19. Lawrence P.R., Lorsch J.W., *Differentiation and Integration in Complex Organizations*, „Administrative Science Quarterly”, nr 12, 1967, s.1-77.
20. Lawrence P.R., Lorsch J.W., *Organization and Environment*, Harvard Graduate School Business Administration, Cambridge, Mass. 1967.

21. Mansted A.S.R., Hewstone M. at al., *Psychologia Społeczna*, Encyklopedia Blackwella, Wydawnictwo Jacek Santorski & CO, Copyright©Blackwell Publishers Ltd, 1995, 1996.
22. Mika S., *Psychologia społeczna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1987.
23. Morgan G., *Images of Organization*, SAGE Publications Inc., Newbury Park-London-New Delhi 1986, s.47.
24. Mrozowicz K. *Charakterystyka zachowań organizacyjnych w świetle badań nad współzależnością cech osobowości*", Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 573, Ekonomiczne problemy usług nr 45, Szczecin 2009, s.433-443.
25. Mrozowicz K, *Rola społeczno-zawodowa ratownika Służby Górskiej*, „Kultura Fizyczna”, Wydawnictwo AWF Warszawa. Nr 5-6/2005, s. 16-21.
26. Mrozowicz K., *Zarządzanie bezpieczeństwem w górach w świetle osobowościowych determinant zachowań ratowników górskich*", maszynopis dysertacji doktorskiej, Biblioteka Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków 2006.
27. Mrozowicz K., *Zmiany organizacyjne w świetle postaw ratowników pogotowia górskiego*, w: S. Lachiewicz (red.), *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, nr 1197, s.363-373.
28. Mrozowicz K., *Niektóre aspekty zarządzania kapitałem osobowościowym (na przykładzie organizacji ratownictwa górskiego)*. W: S. Lachiewicz (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji*. Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 459-467.
29. Nieciuński S., *Aksjologiczne i psychospołeczne aspekty społecznej roli nauczyciela – wychowawcy*, „Nowa Szkoła”, nr 11, 1979.
30. Probst G. Raub S. Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków 2004.
31. Rosenthal T.L, Zimmerman B.J., *Social learning and cognition*, Academic Press, New York 1978.
32. Rotter J.B., *Social learning and clinical psychology*, Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall 1954.
33. Scarborough H., Carter C., *Investigating Knowledge Management*, CIPD, London 2000.
34. Schultz T.W., *Investing In People: The economics of population quality*, University of California Press, 1986.
35. Schultz T.W., *Investment in Human Capital*, „American Economic Review”, LI, March 1961, 1-17.

36. Senge P., *Piąta dyscyplina: teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2003.
37. Skinner B.R., *Zachowanie się organizmów*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995.
38. Snyder M., *On the self-perpetuating nature of social stereotypes*, in: D.L. Hamilton [ed.], *Cognitive processes in stereotyping and intergroup behavior*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum 1981.
39. Szewczuk W., [red.], *Słownik psychologiczny*, Wiedza Powszechna, wydanie drugie, Warszawa 1985.
40. Szewczuk W., *Psychologia*, Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych, T. I, Warszawa 1966.
41. Tillmann K.J., *Teorie socjalizacji. Społeczność, instytucja, upodmiotowienie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996.
42. Youndt M., Snell S.A., *Human resource management, intellectual capital, and organizational performance*, „Journal of Managerial Issues”, v.16, no.3, 2004, pp.337-360.

Maria Sidoruk

Osobowość marki w preferencjach konsumenckich. Psychologiczne badania nad wyborem marek piwa

Streszczenie

Przedmiotem zainteresowania niniejszego badania było sprawdzenie czy osobowości badanych marek i podobieństwo osobowości marki i osobowości konsumenta wpływają na preferencję badanych piw (Perły, Żywca, Żubra) oraz jaka jest ewentualna siła tego wpływu. W badaniu wzięło udział 101 mężczyzn z terenu województwa lubelskiego. Wykorzystano następujące metody badawcze: *Kwestionariusz do badania osobowości marki wg J.Aaker* oraz *Metodę porównywania parami*, która następnie pozwoliła na zastosowanie *skalowania wielowymiarowego*. Uzyskane wyniki pozwoliły stwierdzić, że nie istnieją znaczące różnice w ocenie poszczególnych wymiarów osobowości marek, niemniej jednak marki w oczach konsumentów zyskały wyraźne osobowości, które różnią się między sobą pod względem dominacji poszczególnych komponentów. W przypadku produktu jakim jest piwo podobieństwo osobowości marki do osobowości osoby badanej nie wpływa na preferencje konsumentów.

Wstęp

Na przestrzeni ostatnich kilku lat branża browarnicza przeżywa w Polsce prawdziwy rozkwit. Niemniej jednak nadal dość daleko nam do średniej europejskiej. Z jednej strony to bardzo dobry sygnał dla dalszego dynamicznego rozwoju branży piwnej, z drugiej strony ciągły rozwój oznacza dla producentów konieczność stałej walki o utrzymanie już zdobytej pozycji na rynku oraz o pozyskanie nowych konsumentów. W miarę rozwoju rynku próba wyróżnienia własnych produktów staje się coraz trudniejsza. W gąszczu produktów tego samego rodzaju konsumenci gubią się. Wydaje się, że jedynym słusznym sposobem wyjścia z tej sytuacji jest stworzenie silnej, rozpoznawalnej marki - takiej, która wygra rywalizację z konkurencją. Istnieją badania mówiące o tym, że lubimy to, co do nas podobne. Czy zatem po-

dobieństwo osobowości osoby badanej do osobowości konkretnej marki piwa znacząco wpłynie na preferencje tej marki? A może stanie się inaczej - zgodnie z teorią, że marki to symboliczne narzędzia obdarzone taką osobowością, jakiej pożądamy ich użytkownicy – konsument wybierze tą markę piwa, która w największym stopniu ułatwi mu autoprezentację.

Niniejsze badanie jest próbą uzyskani jednoznacznej odpowiedzi na powyższe pytania – takiej, która może stać się istotną wskazówką dla marketerów przy konstruowaniu skutecznej kampanii reklamowej.

1. Tworzenie wizerunku marki w oparciu o czynniki osobowościowe

1.1. Czym jest marka?

Philips Kotler (Kotler, 1994) przypuszcza, że największą sztuką marketingu jest umiejętność stworzenia, utrzymania, ochrony i ulepszenia marki. Czym zatem jest marka?

Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu (American Marketing Association, AMA) w 1960 roku zaproponowało następującą definicję (za: de Chernatony, 2003, s. 34): „Marka to nazwa, termin, symbol bądź projekt graficzny lub ich kombinacja, których celem jest identyfikowanie towarów lub usług jednego sprzedawcy lub grupy sprzedawców oraz ich odróżnienie od towarów lub usług oferowanych przez konkurencję”.

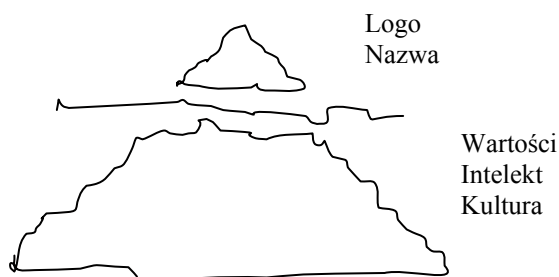
Definicja ta kładzie nacisk na znaczenie logo i wizualnych oznaczeń marki jako podstaw służących do rozróżniania produktów konkurencyjnych. Obecnie takie podejście do problemu „marki” wydaje się niewystarczające. Według Davidsona (1997, za: de Chernatony, 2003) logo i nazwa stanowią jedynie 15% góry lodowej brandingu. Co prawda składają się one na tą najbardziej widoczną część – elementy marki znajdujące się nad powierzchnią wody. Jednak to właśnie pozostałe, niewidoczne 85% procesów tworzących wartość dodaną wewnątrz organizacji daje markom przewagę konkurencyjną.

Philips Kotler (Kotler, 2004) również dostrzega złożoność pojęcia marki i definiuje markę ją skomplikowany symbol, który posiada aż sześć znaczeń:

- Cechy – marka z początku kojarzy się z pewnymi cechami.
- Korzyści – cechy muszą zostać przełożone na korzyści funkcjonalne i emocjonalne.
- Wartości – marka mówi również o wartościach dostarczanych przez producenta.

- Kultura – marka może dodatkowo reprezentować pewną kulturę.
- Osobowość – marka może sugerować pewną osobowość.
- Użytkownik – marka sugeruje rodzaj klienta kupującego i używającego produkt. Użytkownicy to ci, którzy respektują wartości, kulturę i osobowość produktu.

Rycina 1. Góra lodowa branding



Źródło: Opracowanie na podstawie de Chernatony (2003, s. 23)

De Chernatony i McDonald (1998, za: de Chernatony, 2003, s. 24) proponują nieco inne ujęcie definicji marki: „Marka odnosząca sukces to możliwe do zidentyfikowania produkt, usługa, osoba lub miejsce, uzupełnione o trwałe wartości uznane przez nabywcę lub użytkownika za odpowiednie, takie, które w najwyższym stopniu zaspokajają jego potrzeby”.

Marki odnoszące sukces to tak zwane „dobre” marki, które według D’Alessandro (2001) przynoszą zestresowanym konsumentom trzy bardzo znaczące korzyści:

- Oszczędzają czas – najlepsza marka równa się najlepszemu produktowi.
- Przekazują właściwe przesłanie – przesłanie to jest kierowane do osób, które chcą nas ocenić.
- Zapewniają tożsamość ludziom, którzy się nimi posługują.

Aby stworzyć markę odnoszącą sukces trzeba kreować ją według podejścia opartego w większym stopniu na konsumentach. Dlatego tak ważnym elementem budowania strategii marki jest tworzenie jej wizerunku. Altkorn i Kramer (1998) proponują rozumienie wizerunku marki jako pełnego obrazu marki w świadomości klientów, ujętego w kategoriach emocjonalno-wartościujących i poznawczych oraz w kategoriach ważnych atrybutów marki wraz z określeniem poziomu zadowolenia klientów z ich realizacji przez markę w porównaniu z markami konkurencji.

1.2. Osobowość marki

W codziennym życiu słowo „osobowość” ma bardzo różny wydźwięk. Niemniej jednak Hall i Lindzey (2002) są zdania, że większość popularnych znaczeń można podzielić na dwie grupy. Pierwsza obejmuje definicje osobowości rozumianej jako zręczność w kontaktach międzyludzkich. W drugim ujęciu osobowość rozumiana jest jako najbardziej wyraźne wrażenie, jakie jednostka wywiera na innych ludziach. Cechą wspólną tych obu definicji jest element oceny. Osobowość w potocznym rozumieniu może być dobra albo zła.

Większość badań poświęconych osobowości marki koncentruje się na tym, w jaki sposób marka pomaga konsumentowi komunikować bądź podkreślać jego własną osobowość.

Leslie de Chernatony (2003) traktuje marki jako symboliczne narzędzia marketingowe, obdarzone takimi cechami osobowości, jakimi chcieliby być obdarzeni ich użytkownicy. W zależności od okoliczności, wybór marki może być zdeterminowany przez:

- Rzeczywiste poczucie Ja konsumenta, czyli to, jak konsument sam siebie postrzega;
- Pożądane poczucie Ja konsumenta, czyli to, jak konsument chciałby być postrzegany przez inne osoby;
- Sytuacyjne poczucie Ja konsumenta, czyli to, jak konsument chciałby być postrzegany przez innych w konkretnej sytuacji.

Również Blackston (1993; za: Falkowski, Tyszka, 2003, s. 98) uważa, że tworzenie wizerunku marki odpowiadającego osobowości użytkownika może być skutecznym zabiegiem marketingowym. Jego zdaniem specyficzna komunikacja między marką i klientem prowadzi do powstania między nimi więzi analogicznej do relacji międzyludzkich. Z badań przeprowadzonych przez Marksa (1991; za: Falkowski, Tyszka, 2003, s. 98) wynika, że skuteczność osiągnięcia porozumienia między ludźmi zależy od tak zwanego „dotrzymywania kroku”. Zjawisko to polega na takim zaprezentowaniu się drugiej osobie, aby zaczęła postrzegać nas jako bardzo do niej podobnych, a tym samym atrakcyjnych. W tym celu należy upodobnić się do nastroju, osobowości, werbalnego i niewerbalnego zachowania się naszego rozmówcy. To samo dotyczy marek. Jeśli skutecznie „dotrzymują nam kroku” stają się w naszym odczuciu atrakcyjne.

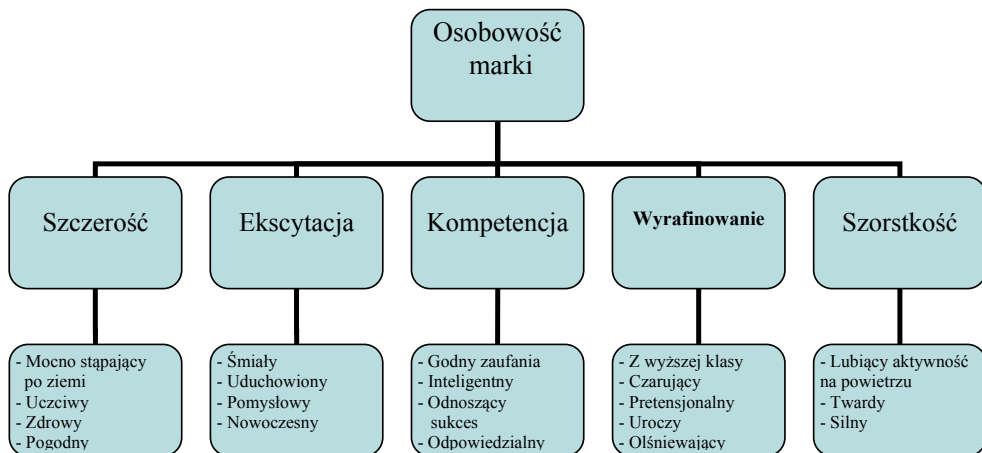
Jennifer Aaker (1997, s.347) definiuje osobowość marki jako „zbiór cech ludzkich związanych z marką”. Podkreśla jednak, że chociaż cechy marki mogą mieć podobną konceptualizację, to wnioskujemy o nich w inny sposób. O cechach osobowości człowieka wnioskujemy na podstawie jego zachowania, cech fizycznych, postaw, przekonań i cech demograficznych. Dla odmiany konsument przypisuje marce cechy osobowości poprzez bezpośredni lub pośredni kontakt z tą marką. Dodatkowo ce-

chy osobowości marki mogą ulegać modyfikacji poprzez kolejne, celowe bądź nie, kontakty tą marką. Cechy osobowości mogą być przenoszone bezpośrednio na markę poprzez ludzi z nią związanych, na przykład z wyobrażenia o użytkowniku danej marki, pracowników firmy, osób promujących bądź polecających produkt. Pośrednio o marce wnioskujemy na podstawie atrybutów z nią związanych, takich jak: kategoria produktu, nazwa marki, logo, reklama, cena czy sposób dystrybucji. Do charakterystyk osobowości marki zalicza się również cechy demograficzne, takie jak: płeć, wiek, przynależność do określonej klasy społecznej.

Najciekawsze badania nad osobowością marki były wzorowane na czynnikowych teoriach osobowości, a w szczególności na koncepcji „Wielkiej Piątki”, której autorzy Costa i McCrae (2005) poszukiwali uniwersalnych, niezależnych od siebie wymiarów, za pomocą których można opisać osobowość każdego człowieka. Zidentyfikowali pięć wymiarów osobowości człowieka: Neurotyczność, Ekstrawersja, Otwartość na doświadczenia, Ugodowość i Sumienność.

Aby zidentyfikować wymiary osobowości marki Aaker (1997) przeprowadziła badanie, w którym 631 konsumentów na podstawie 114 cech osobowości oceniło 37 marek. Wyniki badań pozwoliły scharakteryzować pięć podstawowych wymiarów osobowości marki. Są to: Szczerłość, Ekscytacja, Kompetencja, Wyrafinowanie i Szorstkość (por. Ryc.2.).

Rycina 2. Schemat wymiarów osobowości marki



Źródło: Opracowanie na podstawie Aaker (Aaker, 1997)

Spośród pięciu wymiarów osobowości marki jedynie trzy: Szczerłość, Ekscytacja, Kompetencja odnoszą się bezpośrednio do „Wielkiej Piątki” wymiarów osobowości człowieka (Aaker, 1997). Szczerłość łączy z Ugodowością idea ciepła

i akceptacji. Ekscytacja oraz Ekstrawersja konotują z aktywnością, towarzyskością i energią. Kompetencja jako odpowiednik Sumienności zawiera w sobie odpowiedzialność, zaufanie, bezpieczeństwo. Wyrafinowanie i Szorstkość nie przystają do żadnego z wymiarów „Wielkiej Piątki” i są charakterystyczne jedynie dla osobowości marki. Wiąże się to z faktem, że w przeciwieństwie do szeroko występujących i ogólnie akceptowanych Szczeroci, Ekscytacji i Kompetencji, Wyrafinowanie i Szorstkość zależą od indywidualnych preferencji i są pożądane jedynie w przypadku niektórych marek. Marki wyrafinowane, a co za tym idzie ekskluzywne i często drogie, z góry skazują się na elitarność i wąskie grono użytkowników. Natomiast marki męskie, charakteryzujące się wysokimi wynikami na skali Szorstkości, znajdują odbiorców głównie w gronie mężczyzn, co też nie zawsze jest pożądane z punktu widzenia wyników sprzedaży.

1.3. Postawa wobec marki

„Postawą wobec dowolnego obiektu (przedmiotu, zdarzenia, idei, innej osoby) nazywamy względnie stałą skłonność do pozytywnego lub negatywnego ustosunkowania się człowieka do tego obiektu” (Wojcieszke, 2007, s. 79). To, co Wojcieszke nazywa „względnie stałą skłonnością” Aronson, Wilson i Akert (1997) definiują jako „trwałą ocenę”. Według nich postawy są trwałe, ponieważ często utrzymują się przez dłuższy czas i stanowią rodzaj oceny, gdyż są pozytywną bądź negatywną reakcją na coś.

Wielu badaczy przyjmuje jednak nieco inną tak zwaną trójskładnikową definicję postawy. Zakłada ona, że na postawę składają się trzy komponenty (Falkowski, Tyszką, 2003):

- Poznawczy – przekonania o tym, jaki jest obiekt postawy;
- Afektywny – emocje związane z obiektem;
- Behawioralny – działania ludzi wobec obiektu postawy.

Proces projektowania w świadomości konsumenta wyrazistego i pożądanego miejsca dla swojej marki w odniesieniu do marek konkurencyjnych nazywa się pozycjonowaniem marketingowym (Falkowski, Tyszką, 2003). Jedną z powszechnie stosowanych metod pozycjonowania marki produktu jest skalowanie wielowymiarowe, które jako metoda obrazowa, prowadzi do stworzenia tak zwanej mapy preferencji. Mapa taka jest swoistym odzwierciedleniem umysłu konsumenta i spostrzeganej przez niego sytuacji rynkowej. Oprócz marek produktu, zawiera ona również punkt maksymalnej preferencji, nazywany inaczej marką idealną, czyli taką, która najbardziej odpowiada konsumentowi.

2. Problem i metoda badań własnych

2.1. Cel i problem badawczy

Podstawowym celem badania było sprawdzenie czy osobowości badanych marek wpływają na preferencję badanych piw oraz jaka jest ewentualna siła tego wpływu. Na szczególną uwagę zasługuje wykorzystanie *Kwestionariusza do badania osobowości marki J.Aaker* do zbadania zarówno osobowości marki jak i konsumentów. Podwójne zastosowanie kwestionariusza pozwoliło na obliczenie wskaźnika podobieństwa marki i osoby badanej i tym samym na postawienie hipotezy dotyczącej tego, że preferujemy to, co jest do nas podobne. Dodatkowym celem badania była próba charakterystyki osobowości trzech marek piwa: Perły, Żywca i Żubra.

2.2. Hipotezy badawcze

Hipoteza 1 – Istnieją znaczące różnice w ocenie poszczególnych wymiarów osobowości konkretnych marek piwa.

Osobowość marki jest kształtowana w dwojaki sposób. Z jednej strony cechy osobowości są przenoszone na markę w sposób bezpośredni poprzez ludzi z tą marką związanych (McCraken, 1989; za Aaker, 1997, s. 348). Z drugiej strony w sposób niebezpośredni poprzez atrybuty związane z produktem takie jak nazwa marki, logo, cenę, styl dystrybucji czy rodzaj stosowanej reklamy (Batra, Lehmann i Singh, 1993; za: Aaker, 1997, s. 348). W związku z tym, że proces kształtowania osobowości marki jest dość skomplikowany, to istnieje duże prawdopodobieństwo, że poszczególne marki produktów tej samej kategorii, będą znacząco różniły się między sobą pod względem charakterystyk ich osobowości.

Hipoteza 2 - Im większe podobieństwo cech osobowości osoby badanej i marki tym większy stopień preferencji tej marki.

Badacze sugerują, że im większa zgodność pomiędzy ludzkimi charakterystykami osobowości, które w największym stopniu wyrażają aktualne bądź idealne Ja jednostki, a tymi które opisują daną markę, tym większa preferencja tej marki (Malhotra, 1988; Sirgy, 1982; za Aaker, 1997, s. 348). Wojcieszke (2002) ujmując to nieco inaczej – mianowicie pisze o tym, że lubimy to, co do nas podobne, w związku z tym najchętniej wybieramy marki, z którymi możemy się utożsamiać.

2.3 Metoda

2.3.1 Osoby badane

W badaniu wzięło udział 101 mężczyzn z terenu województwa lubelskiego. W badaniu wzięli udział wyłącznie ochotnicy i osoby pełnoletnie. Wiek badanych

wahał się od 18 do 69 lat. Średnia wieku ogółu respondentów wynosiła 34,47 lat. Ponieważ istniało podejrzenie, że poziom wykształcenia uczestników badania może istotnie wpłynąć na wyniki, to poszczególne grupy osób badanych zostały skonstruowane w taki sposób, aby uniknąć wpływu tej zmiennej na wyniki badania. 50 osób spośród 101 uczestników badania deklarowało wykształcenie wyższe bądź było studentami, a 51 to osoby deklarujące wykształcenie niższe czyli średnie, zawodowe lub podstawowe. 10,9% badanych deklarowało, że pije piwo codziennie, 38,6% - kilka razy w tygodniu, 28,7% - raz w tygodniu, 13,4% - 1-2 razy w miesiącu, 7,9% - rzadziej niż raz w miesiącu. Z uwagi na specyfikę badania, która wymagała dobrej orientacji w ofercie piw dostępnych na rynku, zastosowano dobór celowy. Pozwolił uzyskać 100% odpowiedzi w kwestionariuszach. Jedyne wyjątek stanowiło piwo Karpackie. W jego przypadku chodziło raczej o weryfikację świadomości istnienia tej marki na rynku niż jej kompleksową ocenę.

2.3.2 Narzędzia i procedura badawcza

W badaniu wykorzystano następujące metody badawcze:

– *Kwestionariusz do badania osobowości marki wg J.Aaker* - to narzędzie pozwalające zmierzyć osobowość marki na pięciu wymiarach: szczerość, ekscytacja, kompetencja, wyrafinowanie i szorstkość. Kwestionariusz ten składa się z 42 stwierdzeń. Zadaniem osoby badanej jest wyrażenie na skali od 1 do 5 w jakim stopniu każde z określić charakteryzuje daną markę, gdzie 1 oznacza, że badany zdecydowanie nie zgadza się ze stwierdzeniem, 2, że się nie zgadza, 3, że nie ma zdania, 4, że się zgadza, a 5, że zdecydowanie się zgadza. Wykorzystując klucz do obliczania wyników dla każdego z pięciu wymiarów osobowości marki uzyskano wynik liczbowy, który następnie uśredniono. Każda z osób badanych wypełniała kwestionariusz cztery razy – oceniając trzy badane marki Perłę, Żywca i Żubra oraz samego siebie. Do dalszej analizy wykorzystano różnice pomiędzy poszczególnymi cechami osobowości osoby badanej i każdej z trzech marek.

– *Metoda porównywania parami* - to metoda, która dzięki wykorzystaniu Skalowania Wielowymiarowego Nieparametrycznego umożliwia konstrukcję przestrzeni preferencyjnej obrazującej spostrzegany przez konsumenta fragment sytuacji rynkowej. Badani porównywali pary marek (każda z każdą, bez powtórzeń) i wskazywali w każdej parze tę, którą by wybrali, następnie, na dziesięciostopniowej skali oceniali pewność swojego wyboru: od 1 ("nie jestem w ogóle pewny(a)") do 10 ("jestem całkowicie pewny(a)"). W wyniku zastosowania programów MINISSA i PINDIS uzyskano przestrzenną reprezentację preferencji, tzw. mapę preferencji, trzech bądź siedmiu marek i marki „idealnej” (najbliższej konsumentowi) oraz wynik liczbowy mówiący o odległości konsument – marka. Im uzyskany wynik odległość konsument - marka był mniejszy, tym dana marka bardziej odpowiadała preferencjom

osób badanych i na odwrót – im odległość marki od konsumenta stawała się większa, tym bardziej dana marka oddalała się od oczekiwań uczestników badania.

3. Analiza wyników badań

Do weryfikacji hipotez wykorzystano wielokrotną analizę regresji, jednoczynnikową analizę wariancji oraz korelacje cząstkowe. Korzystano z komputerowego programu statystycznego STATISTICA.

3.1. Hipoteza 1

Hipoteza 1 mówiła o tym, że istnieją znaczące różnice w ocenie poszczególnych wymiarów osobowości konkretnych marek piwa. W celu weryfikacji tej hipotezy zastosowano jednoczynnikową analizę wariancji, która została przeprowadzona pięciokrotnie, oddzielnie dla każdego z pięciu czynników, czyli wymiarów osobowości marki: szczerości, ekscytacji, kompetencji, wyrafinowania i szorstkości. Każdy z czynników występował na trzech poziomach (Perła, Żywiec, Żubr). Zmienną zależną były średnie wyniki uzyskane przez poszczególne marki na poszczególnych wymiarach osobowości.

Test ogólny analizy wariancji okazał się istotny statystycznie dla czterech zmiennych niezależnych tj.: szczerość ($F_{(2, 198)}=3,09$, $p<0,05$), ekscytacja ($F_{(2, 198)}=8,280$, $p<0,05$), kompetencja $F_{(2, 198)}=10,243$, $p<0,05$, wyrafinowanie ($F_{(2, 198)}=9,75$, $p<0,05$). Dla piątej zmiennej niezależnej szorstkość wyniki okazały się nieistotne statystycznie ($F_{(2, 198)}=1,40$, $p>0,05$). Następnie w celu ustalenia, które średnie istotnie różnią się między sobą zastosowano test *post hoc* (test T Tukeya). Okazało się, że na wymiarze szczerości istotnie między sobą różnią się jedynie średnie marek Perła i Żubr (por. Tab. 1). Na wymiarze ekscytacji istotne różnice zanotowano pomiędzy markami Perła i Żywiec oraz Żywiec i Żubr (por. Tab. 2). Ujawniły się również różnice w parach Perła - Żywiec i Żywiec - Żubr na wymiarze kompetencji (por. Tab. 3). Uzyskane wyniki testu *post hoc* pokazują (por. Tab. 4.), że pod względem średnich wyników uzyskanych na wymiarze wyrafinowanie Perła i Żywiec istotnie różnią się od Żubra.

Tabela 1. Test *post hoc* dla czynnika szczerość

szczerość	Perła	Żywiec	Żubr
szczerość Perła		0,245043	0,035295
szczerość Żywiec	0,245043		0,655226
szczerość Żubr	0,035295	0,655226	

Tabela 2. Test *post hoc* dla czynnika ekscytacja

ekscytacja	Perła	Żywiec	Żubr
ekscytacja Perła		0,004775	0,786114
ekscytacja Żywiec	0,004775		0,000433
ekscytacja Żubr	0,786114	0,000433	

Tabela 3. Test *post hoc* dla czynnika kompetencja

kompetencja	Perła	Żywiec	Żubr
kompetencja Perła		0,003468	0,496029
kompetencja Żywiec	0,003468		0,000057
kompetencja Żubr	0,496029	0,000057	

Tabela 4. Test *post hoc* dla czynnika wyrafinowanie

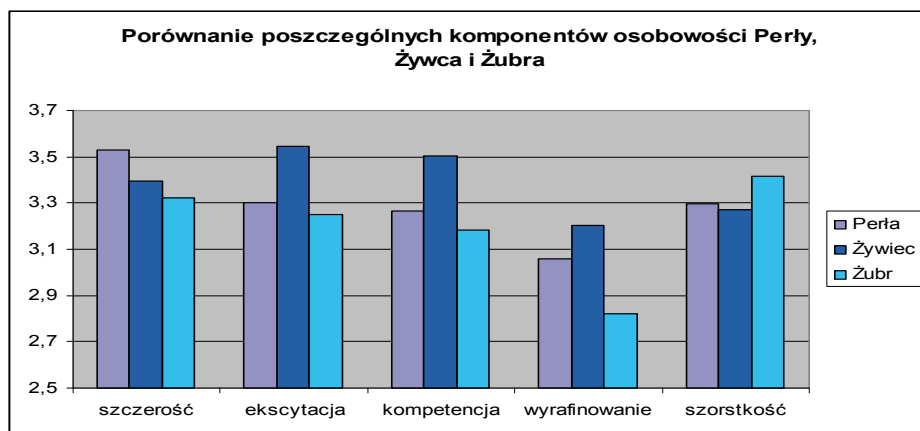
wyrafinowanie	Perła	Żywiec	Żubr
wyrafinowanie Perła		0,234402	0,015894
wyrafinowanie Żywiec	0,234402		0,000054
wyrafinowanie Żubr	0,015894	0,000054	

Biorąc pod uwagę uzyskane wyniki nie można jednoznacznie stwierdzić, że istnieją znaczące różnice w ocenie poszczególnych wymiarów osobowości konkretnych marek piwa, co więcej na wymiarze szorstkość żadna ze średnich nie różniła się istotnie od pozostałych. Zatem Hipoteza 1 nie znalazła potwierdzenia.

Patrząc jednak na zestawienie wszystkich wymiarów osobowości (por. Ryc. 4.) można zauważyć, że w ocenach konsumentów poszczególne marki zyskały wyraźne osobowości, które różnią się między sobą pod względem dominacji poszczególnych komponentów.

Na podstawie uzyskanych wyników można zatem pokusić się o opisową, a nie tylko liczbową charakterystykę osobowości poszczególnych marek.

Rycina 3. Zestawienie średnich poszczególnych komponentów osobowości Perły, Żywca i Żubra



Gdyby Perła była człowiekiem to według osób badanych z pewnością byłaby osobą szczerą. Szczerść to cecha, która zdominowała osobowość piwa Perła - świadczy o dużej uczciwości tej marki. Sprawia, że mamy do niej zaufanie. Osoba Perła jest ciepła i pogodna, optymistycznie nastawiona do świata. W jej towarzystwie łatwo poczuć się swobodnie, co sprawia, że liczni znajomi i rodzina chętnie spędzają z nią czas. W życiu kieruje się uczciwością, jest bardzo sentymentalna i rodzinna. Prowadzi ustabilizowany tryb życia i ceni to sobie. W pracy stara się być solidna i kompetentna, ale nie ma wygórowanych ambicji dotyczących stanowisk czy zarobków. Dobrze współpracuje z grupą, jednak zdecydowanie woli być jej członkiem niż liderem. Nie szuka przygód, nie lubi zmian. „Wielki świat” nie pociąga Osoby Perły. Nowości techniki, wyrafinowane rozrywki czy dalekie podróże nie są w jej stylu. W życiu pragnie spokoju i bezpieczeństwa. Wolny czas spędza najchętniej przed telewizorem albo biesiadując w gronie rodziny i znajomych. Zamiast wyjścia do teatru z pewnością wybierze sobotnie grillowanie, łowienie ryb z kolegami albo inną aktywność na powietrzu. Należy do osób mocno stąpających po ziemi i ceni sobie „zwyczajność” swojego życia.

W charakterystyce osobowości Żywca dominującą rolę odgrywają ekscytacja i kompetencja. Sprawiają one, że marka Żywiec jest nowoczesna i kojarzy się z sukcesem.

Osoba Żywiec to prawdopodobnie mieszkaniec dużego miasta, człowiek pełen energii i wiary we własne możliwości. Nie boi się wyzwań i jest otwarty na doświadczenia. W życiu pragnie odnieść sukces. Albo już robi błyskotliwą karierę, albo robi wszystko, żeby jak najszybciej „się wybić”. W pracy Osoba Żywiec jest konkretna, kompetentna i pewna siebie. To typ lidera, który chętnie bierze na sie-

bie odpowiedzialność. Wolny czas najchętniej spędza poza domem – zabawa w klubach, podróże za granicę, weekendy za miastem, sporty ekstremalne, koncerty – wybiera wszystko, co dostarcza niezapomnianych wrażeń. Nie znosi nudy, uwielbia za to nowości. Uważa się za osobę nowoczesną i wyrafinowaną. Lubi też myśleć o sobie jak o kimś z wyższej klasy. Ceni sobie dobre towarzystwo. To typ ekstrawertyka – szczery i otwarty, lubi ludzi i chętnie się nimi otacza. Ma wielu przyjaciół i dobre relacje z rodziną.

Na pierwszy plan osobowości Żubra wysuwa się szorstkość. Sprawia to, że marka nabiera mocno męskich rysów i staje się czymś w rodzaju piwa dla „prawdziwych mężczyzn”. Dominacja tego komponentu osobowości najprawdopodobniej jest związana z postacią żubra, która bardzo intensywnie promuje tą markę. Żubr to duże, silne, dziko żyjące zwierzę, które ma jednak dość przyjemny wygląd i wzbudza pozytywne emocje. Charakterystyka żubra zwierzęcia bardzo silnie oddziałuje na markę, w związku z tym Osoba Żubr też jest twarda, silna, mocno stąpa po ziemi i wie, czego chce. To „męski typ”, twardy facet, który lubi aktywność na powietrzu, pracę fizyczną i typowo męskie rozrywki – polowanie, łowienie ryb, piłkę nożną, grę w karty czy piwo w pubie z kolegami po pracy. Nie lubi nowości. Wychodzi z założenia, że jeśli coś jest dobre i sprawdzone, to nie ma sensu tego zmieniać. To również całkiem dobry przyjaciel - szczery, prostolinijny. Można na nim polegać i śmiało poprosić o pomoc. Jednak sam skrywa się pod emocjonalnym pancerzem - niechętnie okazuje uczucia i nie jest skory do zwierzeń.

3.2. Hipoteza 2

Hipoteza 2 mówiła o tym, że im większe podobieństwo cech osobowości osoby badanej i marki tym większy stopień preferencji tej marki. Tym samym kwestionariuszem zbadano osobowość trzech marek oraz osobowość badanego. Zastosowanie takiej procedury pozwoliło na uzyskanie wskaźnika podobieństwa osoby badanej i marki w postaci zmiennej niezależnej różnica osobowości osoby badanej i marki. Do weryfikacji tej hipotezy wykorzystano wielokrotną analizę regresji, gdzie zmiennymi zależnymi były kolejno: odległość konsument – marka Perła, odległość konsument – marka Żywiec i odległość konsument – marka Żubr, a predyktorami (zmiennymi niezależnymi) różnice w ocenie pięciu czynników osobowości (szorstkości, ekscytacji, kompetencji, wyrafinowaniu i szorstkości) badanych marek i osobowości badanego. Analizę regresji wykonano trzykrotnie, osobno dla Perły, Żywca i Żubra. Pozwoliło to sprawdzić, jaki procent wariancji zmiennej zależnej jest wyjaśniany przez zmienne niezależne a także, które z tych zmiennych w sposób istotny wpływają na zmienną zależną. Test F był istotny statystycznie jedynie dla jednej zmiennej zależnej, mianowicie konsument – marka Perła ($F_{(5, 95)} = 3,50, p < 0,05$). Oznacza to, że równania regresji pozwalają w istotny statystycznie sposób przewidzieć jedynie poziom zmiennej zależnej konsument – marka Perła (por. Tab. 5.). Wy-

niki analizy regresji uzyskane dla marek Żywiec i Żubr (odpowiednio: $F_{(5, 95)}=1,28$, $p>0,05$ i $F_{(5, 95)}=0,833$, $p>0,05$) wskazują, że różnica w ocenie osobowości marki i osoby badanej, w przypadku tych dwóch marek nie wpływa istotnie na preferencje konsumentów.

Tabela 5. Podsumowanie analizy regresji dla Modelu 1

Model 1	F(5,95)=3,5088 p<,00592		
	Beta	p	Kor. cząstkowa
Różnica szczer. Perła-Ja	-,117443	,353834	-,095160
Różnica ekscyt. Perła-Ja	-,096725	,462563	-,075463
Różnica kompet. Perła-Ja	-,001271	,992482	-,000969
Różnica wyraf. Perła-Ja	-,254061	,045151	-,203900
Różnica szorst. Perła-Ja	,054640	,583841	,056305
R-kwadrat	,155884361		

Współczynnik determinacji R-kwadrat wynosi 0,155 (por. Tab. 5.), oznacza to predyktory zastosowane w Modelu 1 w ok. 15% wyjaśniają wariancję zmiennej zależnej. Standaryzowany współczynnik *Beta* jest istotny tylko w jednym przypadku – różnica w ocenie wyrafinowania marki Perła i osoby badanej i przyjmuje wartość ujemną, co świadczy o zależności odwrotnie proporcjonalnej. Im mniejsza różnica na wymiarze wyrafinowania pomiędzy marką a osobą badaną, tym większa odległość marka – konsument Perła. Kwadrat korelacji cząstkowej dla zmiennej różnica w ocenie wyrafinowania marki Perła i osoby badanej wynosi: $-0,203 \times -0,203 = 0,041$, czyli o preferencji marki Perła w ok. 4% decyduje różnica w ocenie osobowości marki i osobowości osoby badanej na wymiarze wyrafinowania.

Podsumowując uzyskane wyniki należy stwierdzić, że Hipoteza 2 nie potwierdziła się. W przypadku produktu jakim jest piwo podobieństwo osoby badanej do marki nie wpływa znacząco na wybór tej marki.

3.3. Podsumowanie badania

Bardzo ciekawe, choć zaskakujące wyniki uzyskano odnośnie osobowości marki. Projektując badanie zakładano, że poszczególne marki znacząco różnią się od siebie w ocenie poszczególnych wymiarów osobowości (hipoteza 1) oraz, że podobieństwo osobowości osoby badanej do osobowości marki znacząco wpływa na preferencje tej marki (hipoteza 2). Żadna z tych hipotez nie została w pełni potwierdzona. W przypadku hipotezy 2 test F był istotny statystycznie jedynie dla jednej zmiennej zależnej, mianowicie konsument – marka Perła (por. Tab. 5.), a podobieństwo osobowości osoby badanej do osobowości marki Perła w ok. 15% wpływa na zmienność preferencji tej marki. W przypadku Żywca i Żubra podobieństwo osobo-

wości osoby badanej do osobowości marki nie miało żadnego znaczenia. Wyniki te pokazują, że bardziej prawdopodobne jest to, że konsument wybierze tą markę piwa, która w największym stopniu ułatwi mu autoprezentację i budowanie pożądanego tożsamości, a nie tą, która jest do niego podobna. Zatem pracownicy działów marketingu projektując kampanie wizerunkowe powinni kierować się teorią Leslie de Chernatony (2003) robić wszystko, aby obdarzać marki piwa takimi cechami osobowości, jakimi chcieliby być obdarzeni ich użytkownicy.

Dodatkowym celem badania była próba charakterystyki osobowości 3 wybranych marek Perły, Żywca i Żubra. Mimo że hipoteza 1 nie potwierdziła się i nie można jednoznacznie stwierdzić, że poszczególne marki znacząco różnią się między sobą na wszystkich wymiarach osobowości (por. Tab. 1, 2, 3, 4), to można zauważyć, że w ocenach osób badanych poszczególne marki uzyskały wyraźne osobowości, które różnią się między sobą pod względem dominacji poszczególnych wymiarów (por. Rys. 3.).

Szczerść to cecha, która zdominowała osobowość piwa Perła - świadczy o dużej uczciwości tej marki. Sprawia, że mamy do niej zaufanie. Osoba Perła jest ciepła i pogodna, optymistycznie nastawiona do świata.

W charakterystyce osobowości Żywca dominującą rolę odgrywają ekscytacja i kompetencja. Sprawiają one, że marka Żywiec jest nowoczesna i kojarzy się z sukcesem.

Na pierwszy plan osobowości Żubra wysuwa się szorstkość – najprawdopodobniej za sprawą postaci żubra, który jest „twarzą” kampanii reklamowej. Sprawia to, że marka nabiera mocno męskich rysów i staje się czymś w rodzaju piwa dla „prawdziwych mężczyzn”. Żubr to duże, silne, dziko żyjące zwierzę, wzbudza jednak pozytywne emocje i wyraźnie da się lubić.

Perła, Żywiec i Żubr ujawniły się jako marki bardzo wyraziste i w wielu, choć nie we wszystkich, aspektach osobowości znacząco różniące się od siebie. Podsumowując uzyskane obrazy osobowości poszczególnych marek śmiało można stwierdzić, że produkt, jakim jest piwo, stał się w oczach respondentów człowiekiem z charakterem.

Słowa - klucze: pojęcie marki, osobowość marki

Literatura

1. Aaker, J. (1997). *Dimensions of Brand Personality*. w: *Journal of Marketing Research*. vol. XXXIV, (August, 1997), s. 347-356.
2. Altkorn, J., Kramer, T. (1998). *Leksykon Marketingu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
3. Aronson, E., Wieczorkowska, G. (1999). *Kontrola naszych myśli i uczuć*. Warszawa: Wydawnictwo Jacek Santorski & CO.
4. Aronson, E., Wilson, T.D., Akert, R.M. (1997). *Psychologia społeczna. Serce i umysł*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
5. de Chernatony, L. (2003). *Marka. Wizja i tworzenie marki*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
6. Cwalina, W. (2000). *Telewizyjna reklama polityczna. Emocje i poznanie w kształtowaniu preferencji wyborczych*. Lublin: Towarzystwo Naukowe KUL.
7. D'Alessandro, D.F. (2001). *Kreowanie marki. Jak wypracować perfekcyjny wizerunek firmy i produktu*. Warszawa: Wydawnictwo RM.
8. Falkowski, A., Tyszka, T. (2003). *Psychologia zachowań konsumenckich*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
9. Hall, C.S., Lindzey, G. (2002). *Teorie osobowości*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
10. Kotler, P. (1994). *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Wydawnictwo Gebethner & Ska.
11. Maruszewski, T. (2001). *Psychologia poznania*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
12. McCrae, R.R., Costa, P.T. (2005). *Osobowość dorosłego człowieka. Perspektywa teorii pięcioczynnikowej*. Kraków: Wydawnictwo WAM.
13. Oatley, K., Jenkins, J.M. (2003). *Zrozumieć emocje*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
14. Wojciszke, B. (2002). *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
15. Wojciszke, B. (2007). *Postawy i ich zmiana*. W: J. Strelau (red.) *Psychologia. Podręcznik akademicki*. t.3. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
16. Zimbardo, P.G. (1999). *Psychologia i życie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Dr Monika Wawrzeńczyk-Kulik
Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji

Rozwój kompetencji sektora MSP

Competence development in SME sector

Wprowadzenie

Małe i średnie przedsiębiorstwa odgrywają ogromną rolę we współczesnej gospodarce rynkowej. Dominują w gospodarkach krajów wysoko rozwiniętych, których rozwój gospodarczy w dużym stopniu zależy od ich kondycji. Równie ważną rolę MSP odgrywają w gospodarce Polski. Zaczęły się dynamicznie odradzać po przemianach 1989 roku i umacnianie ich pozycji zależy od wielu czynników. Kluczową rolę w budowaniu konkurencyjności MSP odgrywa innowacyjność, która warunkowana jest z kolei przez kompetencje, szczególnie kompetencje kadry kierowniczej.

Na przełomie wieków wzrosło zainteresowanie zagadnieniami uczenia się oraz rozwoju kompetencji w organizacjach. Od czasu kiedy McClelland i Boyatzis określili założenia koncepcji kompetencji – ich znaczenie jako czynnika sukcesu, a wręcz źródła przewagi konkurencyjnej stale rośnie i jest doceniane zarówno przez teorię jak i praktykę zarządzania. Pojęcie kompetencji pojawiło się jako rezultat ciągłego poszukiwania źródeł efektywności zawodowej pracowników oraz jej podnoszenia. Pojęcie kompetencji definiowane szeroko, stało się bliskie pojęciu kapitału ludzkiego.¹ Istnieje silne przekonanie potwierdzane coraz częściej empirycznie, że uczenie się oraz rozwój kompetencji są pozytywnie związane z produktywnością, konkurencyjnością i innowacyjnością organizacji.

Jednakże badania dotyczące konkurencyjności i jej związku z rozwojem kompetencji prowadzone są przede wszystkim w dużych organizacjach. Niewielka ilość badań prowadzonych w MSP potwierdza związek i wpływ rozwoju kompetencji na ich konkurencyjność.^{2,3} Jednak badacze argumentują, że na rozwój kompetencji

¹ Pocztowski A. „Zarządzanie zasobami ludzkimi”. PWE, Warszawa 2003

² Tabor J., „Rozwój kompetencji a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań” w: „Innowacje w rozwoju gospodarki i przedsiębiorstw: siły motoryczne i bariery” (red.) Okoń-Horodyńska E., Zachorowska-Mazurkiewicz A., Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007

³ Kusa R., „Kompetencje kierownicze jako źródło przewagi konkurencyjnej w sektorze małych

MSP należy spojrzeć odróżniając ten proces od tego jak przebiega on w dużych organizacjach. W MSP przebiega on w innej formie i odmiennych warunkach.

Celem opracowania jest zarys uwarunkowań rozwoju kompetencji MSP oraz zwiększenie zrozumienia tego procesu. Następujące zagadnienia zostały poddane szerszej charakterystyce: sektor MSP w Polsce i w regionie, pojęcie kompetencji i proces ich rozwoju, czynniki wywołujące rozwój kompetencji w MSP, zakres, strategie i sposoby rozwoju kompetencji, ocena efektów tego procesu oraz czynniki warunkujące jego sukces.

Podstawowe wielkości charakteryzujące sektor małych i średnich przedsiębiorstw

Patrząc retrospektywnie na rozwój gospodarczy krajów wysoko rozwiniętych, oczywistym się staje jak duże znaczenie dla rozwoju gospodarczego mają małe i średnie przedsiębiorstwa. Zarówno ze względu na ich udział ilościowy wśród wszystkich funkcjonujących przedsiębiorstw jak i udział w tworzonej PKB sektor ten można uznać za lokomotywę gospodarki.

W Unii Europejskiej, zgodnie z definicją Komisji Europejskiej sektor MSP to przedsiębiorstwa zatrudniające mniej niż 250 pracowników, których roczny obrót nie przekracza 50 milionów euro, a/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 43 milionów euro. W ramach kategorii MSP wyróżniane są:

- przedsiębiorstwo mikro - zatrudniające poniżej 10 pracowników, którego roczny obrót oraz/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 2 milionów euro,
- przedsiębiorstwo małe - zatrudniające mniej niż 50 pracowników, którego roczny obrót oraz/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 milionów euro,
- przedsiębiorstwo średnie - zatrudniające mniej niż 250 pracowników, którego roczny obrót nie przekracza 50 milionów euro lub całkowity bilans roczny 43 miliony euro.

W Unii Europejskiej (UE-27, dane za 2005r.) działa ponad 19,5 mln przedsiębiorstw z czego największy udział mają przedsiębiorstwa klasy mikro (ok. 92%), małe 6,9%, średnie 1,1% a duże 0,2%. Firmy sektora mikro i MSP UE dają zatrudnienie 67% osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach ogółem i w 57,6% tworzą produkt krajowy brutto.⁴ W Stanach Zjednoczonych przedsiębiorstwa określane

i średnich przedsiębiorstw” w: „Konkurencyjność podmiotów gospodarczych w procesie integracji i globalizacji”, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie nr 32., red. Nauk. Skawińska E., Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2001, s. 310-315

⁴ „Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2008”, red. Żołnierski A., Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009. <http://www.parp.gov.pl>

mianem „small business” (drobna przedsiębiorczość), zatrudniające mniej niż 500 pracowników stanowią 99,7% wszystkich przedsiębiorstw, wytwarzają 50% PKB wytwarzanego przez sektor prywatny i zatrudniają 52% zatrudnionych w sektorze prywatnym. W Japonii definicje MSP różnią się dla poszczególnych sektorów, ich liczba stanowi 99,1% zarejestrowanych przedsiębiorstw i zatrudniają 78% ogółu zatrudnionych.⁵

Struktura ilościowa sektora MSP w Polsce jest podobna do Unijnej. Różnica dotyczy jedynie przedsiębiorstw małych, których w Polsce jest mniej w stosunku do średniej dla Unii. Ponad 99% zarejestrowanych w REGON przedsiębiorstw to firmy sektora MSP⁶. Tabela 1 przedstawia liczbę aktywnych w latach 2003-2007 przedsiębiorstw sektora MSP.

Tabela 1. Liczba przedsiębiorstw aktywnych w latach 2003-2007

Przedsiębiorstwa	2003	2004	2005	2006	2007
Mikro	1.666.696	1.726.536	1.615.167	1.652.998	1.713.194
Małe (bez mikro)	42.770	44.370	44.519	44.228	45.184
Średnie	14.368	14.003	14.254	14.708	15.452
MSP ogółem	1.723.834	1.712.229	1.673.940	1.711.934	1.773.830
Ogółem	1.726.536	1.714.983	1.676.775	1.714.915	1.777.076

Źródło: „Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2008”, red. Żołnierski A., Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009. <http://www.parp.gov.pl>

Największy udział ilościowy wśród aktywnie działających przedsiębiorstw sektora MSP mają te o charakterze mikro (96% w 2007r.). Na drugim miejscu pod względem liczby są przedsiębiorstwa małe (2,5% w 2007r.), średnie to niecały 1%.

Przedsiębiorstwa sektora MSP dominują również pod względem udziału w tworzeniu produktu krajowego brutto. W roku 2007 wielkość ta osiągnęła wartość 47,4%. Największa liczebność grupy przedsiębiorstw mikro znajduje odzwierciedlenie w ich największym udziale w tworzonej PKB: przedsiębiorstwa mikro 30,1%, średnie 10% a małe (bez mikro) 7,3% w 2007r.⁷ Tabela 2 przedstawia udział sektora MSP w tworzeniu PKB w latach 2003-2007.

⁵ „Małe i średnie przedsiębiorstwa na świecie”, Korkozowicz B. na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2000. <http://www.parp.gov.pl>

⁶ „Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2008”, op. Cit.

⁷ „Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2008”, op. Cit.

Tabela 2. Udział MSP w tworzeniu PKB w latach 2003–2007.

Przedsiębiorstwa	2003	2004	2005	2006	2007
MSP ogółem	47,9	47,6	47,5	47,7	47,4
Mikro	32	31,3	31,4	31	30,1
małe (bez mikro)	7,5	6,8	7,3	7,4	7,3
Średnie	8,5	9,5	8,8	9,3	10

Źródło: „Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2008”, red. Żołnierski A., Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009. <http://www.parp.gov.pl>

MSP w Polsce odgrywają również kluczową rolę w tworzeniu miejsc pracy. W sektorze tym w 2007 r pracowało ponad 6 mln osób z czego najwyższy udział w strukturze pracujących mają mikroprzedsiębiorstwa – ponad 3,5 mln. W 2005 zatrudnieni w MSP stanowili 69,8% zatrudnionych w gospodarce.⁸ Tabela 3 przedstawia liczbę osób pracujących w przedsiębiorstwach w latach 2003-2007.

Tabela 3. Liczba pracujących w przedsiębiorstwach w latach 2003–2007 w tys. osób

Przedsiębiorstwa	2003	2004	2005	2006	2007
Przedsiębiorstwa ogółem	8139	8161	8288	8556	8969
MSP ogółem	5829	5812	5869	5993	6220
Mikro	3397	3384	3403	3475	3593
Małe (bez mikro)	954	967	972	977	1008
Średnie	1479	1462	1494	1542	1619

Źródło: „Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2008”, red. Żołnierski A., Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009. <http://www.parp.gov.pl>

Przedsiębiorstwa regionu lubelskiego to przede wszystkim przedsiębiorstwa sektora mikro i MSP – 99,88%⁹. Niestety kondycja sektora MSP w województwie oceniana jest na słabą. Lubelskie zajmuje przedostatnie miejsce pod względem poziomu przedsiębiorczości w Polsce.¹⁰

⁸ „Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2008”, op. Cit.

⁹ Ibidem

¹⁰ Prezentacja Raportu o stanie sektora MSP w Polsce, Lublińska-Kasprzak B., Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009. <http://www.parp.gov.pl>

Dysproporcje rozwojowe w porównaniu z innymi regionami Polski dotyczą czynników o charakterze społecznym, demograficznym, ekonomicznym i kulturowym. Lubelszczyzna jest regionem rolniczym. W przemyśle dominują: przetwórstwo artykułów rolnych i przemysł spożywczy. Czynniki te wpływają na intensywność, zakres i kierunki rozwoju przedsiębiorczości w regionie. Ich poznanie w odniesieniu do MSP może pomóc w tworzeniu programów wsparcia np. przez instytucje edukacyjne.

Sektor MSP znajduje się niewątpliwie w centrum zainteresowań wielu badaczy na całym świecie. Dostępne są dane dotyczące ich liczebności w poszczególnych krajach czy regionach, ich wielkości, przedmiotu działalności. Mimo iż podkreśla się znaczenie i zainteresowanie innowacyjnością, konkurencyjnością, rozwojem MSP, liczba konkretnych badań oraz publikowanych rezultatów nie jest duża. W jeszcze mniejszym stopniu dotyczy to rozwoju kompetencji MSP.

Definiowanie kompetencji

Narodziny programów zarządzania kompetencjami były wynikiem poszukiwań dużych, globalnych firm w odpowiedzi na tempo zmian jakich doświadczały, tempo ich rozwoju. Poszukiwanie kolejnych źródeł tzw. przewagi konkurencyjnej oparto o oczywistą zależność pomiędzy celami biznesowymi i stopniem ich realizacji a efektywnością działania pracowników.

Efekty jakie ludzie osiągają w pracy zależą od szeregu czynników. Czynniki te były w różnych okresach analizowane przez specjalistów zajmujących się zachowaniami. Teorie dotyczące ich wpływu na zachowania w pracy zmieniały się i zastępowały wraz z upływem czasu. Pojęcie kompetencji wydaje się być najnowszym głosem w tej dyskusji. Jednocześnie odwołuje się ono do wcześniej analizowanych i opisywanych parametrów, które różnicują ludzi i mają związek z ich efektywnością w pracy.

Podstawowe osobowe (indywidualne) determinanty zachowań to:

- procesy poznawcze umysłu,
- inteligencja i zdolności,
- osobowość,
- postawy (w tym nastawienia motywacyjne),
- wiedza,
- umiejętności.

Niektóre z wymienionych czynników determinujących efektywność mają charakter względnie stały - na przykład osobowość. Pracownicy mogą szybciej do-

konywać zmian na poziomie takich czynników jak wiedza i umiejętności, wolniej: postawy, nastawienia, przekonania.

Należy pamiętać, że zachowania człowieka w pracy zależą również od innych czynników o charakterze zewnętrznym jak np.: środowisko pracy i wpływy ze strony innych ludzi, kultura organizacji i kluczowe dla niej wartości czy sprawność systemu zarządzania.

T. Oleksyn¹¹ zwraca uwagę, że „kompetencje rozumie się współcześnie bardzo szeroko. Nie odosobnione są głosy – że zbyt szeroko. Tak rozumiane **kompetencje obejmują**:

- uzdolnienia, predyspozycje, zainteresowania i wewnętrzne motywacje,
- wykształcenie i wiedzę,
- doświadczenie zawodowe i praktyczne umiejętności,
- postawy i zachowania, ważne w pracy zawodowej,
- cechy psychofizyczne, istotne w pracy na stanowisku,
- formalne wyposażenie w prawo działania w imieniu danej organizacji, udzielone pełnomocnictwa, itp.,
- stan zdrowia i forma psychofizyczna.

Rozwój koncepcji zarządzania kompetencjami miał miejsce przede wszystkim w dwóch krajach: Stanach Zjednoczonych oraz Wielkiej Brytanii. Spotykane w literaturze dwa sposoby rozumienia kompetencji (behawioralne i techniczne) są charakterystyczne dla tych dwóch krajów gdzie najpierw zaczęto kompetencje definiować.

Behawioralne ujęcie kompetencji ma swoje korzenie w pracy amerykańskiego psychologa D. McClelland i krytyce jakiej poddał użycie akademickich testów na inteligencję oraz wskaźnika IQ jako podstawowego prognostyka sukcesów w pracy zawodowej. McClelland poszukiwał innych czynników wyróżniających osoby osiągające najlepsze wyniki w konkretnych rodzajach prac. Badania prowadzone przez niego i jego współpracowników dotyczyły identyfikacji zachowań wyróżniających skutecznych menedżerów. Na początku lat 80 R. Boyatzis opracował model kompetencji menedżerskich. Dekadę później konsultanci grupy McBer stworzyli własny słownik kompetencji. Behawioralne ujęcie kompetencji koncentruje się na zachowaniach, nastawieniach i zdolnościach osób indywidualnych.¹² W zamyśle twórców koncepcji, kompetencje miały przede wszystkim pomagać w rozwoju zawodowym osób. Odwołując się do kompetencji osób osiągających wysoką skuteczność w pracy, miały pomóc w identyfikacji atutów oraz ograniczeń menedżerów. Pojęcie kompetencji zaczęto stosować do innych stanowisk i prac, nie tylko menedżerskich.

¹¹ Oleksyn T., Sedlak&Sedlak „Kompetencje menedżerów i liderów w holistycznym modelu kształtowania plac” www.wynagrodzenia.pl/prezentacje/kompetencje.pdf, 29.05.2007

¹² Rankin N. (red.)”The IRS Handbook on competencies: law and practice”. IRS, 2001

Techniczne ujęcie kompetencji uformowało się w Wielkiej Brytanii wraz z procesem opracowywania standardów zawodowych, zapoczątkowanym przez agencję rządową, odpowiedzialną za publiczne fundusze przeznaczone na szkolenia. Standardy zawodowe definiują minimalny, akceptowalny poziom wykonania zadań. Techniczne ujęcie kompetencji związane jest z analizą zadań oraz umiejętności i wiedzy potrzebnych do ich realizacji. Tak ujmowane kompetencje stały się podstawą certyfikacji i procesu pozyskiwania określonych kwalifikacji zawodowych w Wielkiej Brytanii np. NVQ.

W praktyce zarządzania, doceniając zalety obydwu podejść wiele firm zaczyna je łączyć. Termin kompetencje stosowany jest coraz częściej w odniesieniu do cech pracownika, jego kapitału czy zasobu i znajduje odzwierciedlenie w określonej skuteczności czy poziomie wykonywanej pracy (podejście behawioralne). Inne zastosowanie terminu kompetencji odnosi je do wymagań pracy związanych z zadaniami wykonywanymi na danym stanowisku i opisywanych przez pracodawcę. W tym rozumieniu kompetencji (bardziej techniczne ujęcie) pojęcie staje się bliskie a według niektórych tożsame z pojęciem kwalifikacji. Jednak zwolennicy rozróżnienia tych dwóch ujęć sugerują użycie dwóch terminów oddzielnie dla podkreślenia, że kwalifikacje opisują zakres wymaganych od pracownika kompetencji cenionych na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy – kompetencji mających wartość wymienną¹³- opisanych tak by umożliwić oceny i porównania w trakcie podejmowania decyzji kadrowych. Pierwsze rozumienie kompetencji wskazuje na możliwość posiadania przez pracowników i wnoszenia do organizacji atrybutów nie poddających się opisom kwalifikacyjnym, indywidualnych i unikalnych, nabytych drogą doświadczenia, których szybkie odnalezienie w innym pracowniku w takiej samej lub zbliżonej formie nie jest łatwe albo możliwe. „Kompetencje są zbiorem zachowań, które pewne osoby opanowują lepiej niż inne, co sprawia, że w określonej sytuacji działają one sprawniej”¹⁴. Takie rozumienie kompetencji pozostawia również możliwość kreatywnego kształtowania pracy przez pracowników a nie tylko kierowanie się standardami czy wzorcami zawodowymi.

Mimo braku jednoznacznej definicji pojęcia kompetencji oraz dwojakiego ich rozumienia (behawioralne i techniczne), można przedstawić najczęściej wymieniane i powtarzające się w literaturze ich elementy składowe. Są to potrzebne do skutecznego działania w określonym obszarze:

- wiedza,
- umiejętności,
- postawy/zachowania.

¹³ Ellström P.E., Kock H., „Competence Development in the Workplace: Concepts, Strategies and Effects”. Asia Pacific Education Review 2008, Vol. 9, No.1, 5-20

¹⁴ Levy-Leboyer C., „Kierowanie Kompetencjami. Bilanse Doświadczeń Zawodowych”. Warszawa, Poltext 1997

Istotnym elementem definiowania kompetencji jest to, że "ustalone zbiory wiedzy i umiejętności, typowych zachowań, standardowych procedur, sposobów rozumowania," uznawane są za kompetencje jeżeli „można zastosować je bez nowego uczenia się”¹⁵ Oczekiwany poziom kompetencji osiąga się poprzez ich rozwój czyli procesy uczenia się.

Znaczenie procesów uczenia się i rozwoju kompetencji we współczesnej działalności gospodarczej podkreślają formułowane w ostatnich dekadach koncepcje przewagi konkurencyjnej. W koncepcji G. Hamel i C.K. Prahalad, źródłem przewagi konkurencyjnej są przede wszystkim zdolności „kadry menedżerskiej do skonsolidowania w przekroju całej korporacji technologii i umiejętności produkcyjnych oraz przełożenia ich na kompetencje, które pozwalają konkretnym jednostkom biznesu szybko dostosować się do zmieniających się szans”.¹⁶ D. Corr, K. Hard i W. Trahan zwracają uwagę na znaczenie zbiorowego uczenia się organizacji w procesie kreślenia strategii mającej zwiększyć konkurencyjność firmy¹⁷. B. Karlof uzależnia również przewagę konkurencyjną od zdolności zdobywania nowej wiedzy, intensywnej i ustawicznej nauki¹⁸.

Rozwój kompetencji

Rozwój kompetencji może następować drogą różnorodnych działań. Na proces ten można spojrzeć wyróżniając parę wymiarów, które są związane z grupowaniem kompetencji, wyróżnianiem ich rodzajów oraz źródeł, a następnie strategii i sposobów ich rozwijania.

Pierwszym zasadniczym kryterium grupowania jest beneficjent pozyskiwanych kompetencji i rozróżnienie czy dotyczą one organizacji jako całości czy osób indywidualnych. Stąd podział na: kompetencje indywidualne i kompetencje organizacyjne/korporacyjne.

Kompetencje indywidualne. Najpowszechniej stosowany w praktyce model kompetencji indywidualnych zaproponowali L.M. Spencer i S.M. Spencer.¹⁹ Jest to model góry lodowej.

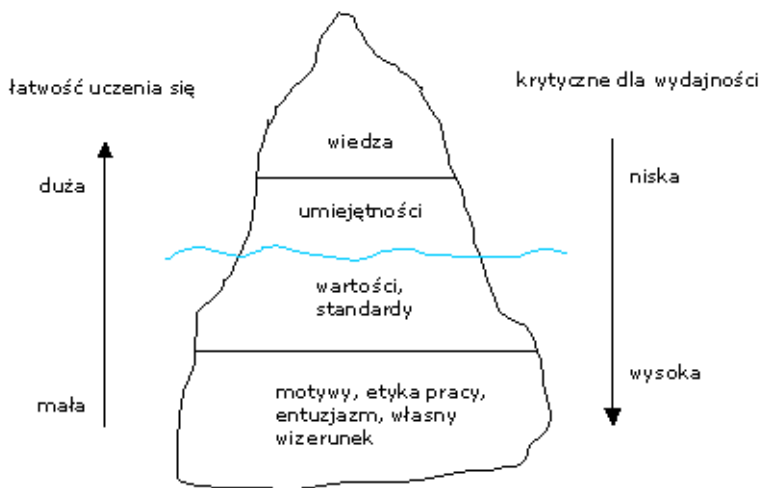
¹⁵ Ibidem

¹⁶ Hamel G., Prahalad C.K., „Przewaga konkurencyjna jutra”, Business Press 1999

¹⁷ Carr D.K., Hard K.J., Trahan W.J., „Zarządzanie procesem zmian” Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998

¹⁸ Karlof B., „Strategia biznesu. Koncepcje i modele – przewodnik”. Biblioteka menedżera i bankowca, Warszawa 1992

¹⁹ Spencer L.M., Spencer S.M. „Competence at Work”. John Wiley & Sons 1993.



Rysunek 1. Model kompetencji indywidualnych

Źródło: www.placa.pl/trendy.html

Pożądane kompetencje indywidualne prezentowane są w postaci kompetencyjnych opisów stanowisk oraz profili kompetencji zawodowych. Są to zbiory kompetencji wymaganych na danym stanowisku lub dla grupy stanowisk.

Kompetencje organizacyjne (korporacyjne). Zagadnienie kompetencji korporacyjnych stało się przedmiotem badań prowadzonych pod koniec lat 80. i pojawiło się w literaturze dotyczącej zarządzania dzięki publikacjom wspólnym C.K. Prahalad i G. Hamel. Kompetencje korporacyjne są to kluczowe kompetencje (około 6-7) w skali całej organizacji, które są potrzebne do realizacji jej misji. W znaczeniu organizacyjnego rozwoju kompetencji, beneficjentem jest organizacja. Procesy rozwoju kompetencji pozwalają utrwalić je w taki sposób, że stają się w dużym stopniu niezależne od pierwotnych ich nosicieli, czyli pojedynczych pracowników. Dotyczy to przede wszystkim wiedzy - jej personalizacji oraz kodyfikacji i zapisywania w organizacyjnych bazach danych.²⁰ Pozwala to na przekazywanie ich nowym członkom organizacji i utrzymywanie przez dłuższy okres czasu, mimo zachodzących w organizacji w określonym dopuszczalnym stopniu ruchów kadrowych (głównie odejść pracowników). Mówiąc o kompetencjach jako źródle przewagi konkurencyjnej w ogromnym stopniu chodzi właśnie o ten rodzaj kompetencji, gdyż stają się one wtedy jawne i będące w dyspozycji wszystkich członków danej organizacji. Niewątpliwie jednak u podstaw leży rozwój kompetencji na poziomie indywidualnym. Tak więc pojęcie rozwoju kompetencji można definiować zarówno w rozumieniu procesów indywidualnego uczenia się; z punktu widzenia indywidualnych pra-

²⁰ Strojny M., „Zarządzanie wiedzą w firmach konsultingowych”, „Problemy Jakości” 2000, nr 3

cowników a następnie ich grup i w efekcie całej organizacji. Zagadnienie transferu kompetencji z poziomu indywidualnego w obrębie organizacji jest podstawowe dla innych formułowanych na gruncie zarządzania koncepcji: uczącej się organizacji oraz zarządzania wiedzą.

Podstawowy podział kompetencji jeśli chodzi o ich rodzaj to kompetencje ogólne (lub bazowe) oraz kompetencje specyficzne (wykonawcze lub techniczne). Kompetencje ogólne najczęściej dotyczą dyspozycji personalnych, natomiast specyficzne działań charakterystycznych dla danego stanowiska czy funkcji.

Kolejny wymiar procesu rozwoju kompetencji kieruje uwagę na źródło ich pozyskania, które może być zewnętrzne lub wewnętrzne. Sposoby pozyskiwania kompetencji z zewnątrz to np. zatrudnianie nowych pracowników lub udział w szkoleniach zewnętrznych. Źródła wewnętrzne to różnorodne działania, których celem jest generowanie wiedzy i rozwój umiejętności przez aktualnie zatrudnionych pracowników np. coaching, koła jakości, praca w projektach.

Czynniki wywołujące rozwój kompetencji

Nie można wskazać jednego zasadniczego lub grupy czynników dających impuls do rozwoju kompetencji MSP. Rezultaty badań ²¹ wskazały, że wśród zasadniczych czynników zewnętrznych generujących proces rozwoju kompetencji MSP znalazły się:

- presja konkurencji,
- presja klientów,
- postęp technologiczny,
- cykl koniunkturalny.

Presja konkurencji. W większości przypadków inwestycja w rozwój kompetencji jest wynikiem presji odczuwanej ze strony konkurencji. Presja konkurencji prowadzi do rozwoju kompetencji poprzez wymuszanie wzrostu produktywności, skuteczności i jakości. Konkurencja zmusza MSP do rozwoju nowych produktów lub usług, technologii, metod zarządzania; poszukiwania nowych rynków i nowych klientów. Tego rodzaju innowacje wzbudzają zapotrzebowanie na nowe kompetencje na poziomie indywidualnym i organizacyjnym (np. nowa organizacja pracy). Jednym z często podkreślanych rezultatów presji konkurencyjnej w sektorze MSP jest wymuszanie redukcji cen ²². Redukcja cen z jednej strony sprzyja rozwojowi

²¹ Gill, A., Kock, H., & Ellström, P-E. (2005). „Why do small enterprises participate in a programme for Competence development?” Paper presented at European Conference on Educational Research (ECER), Dublin, Ireland.

²² Raport z badań „Monitoring kondycji sektora MSP 2007” PKPP Lewiatan. Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw 2007. Starczewska-Krzysztożek M. <http://www.egospodarka.pl/pliki/konkurencyjnosc-MSP-raport-2007.doc>

kompetencji. Rozwój kompetencji jest potrzebny, żeby znaleźć nowe sposoby redukcji kosztów. Natomiast sama inwestycja w rozwój kompetencji jest kosztem. Dlatego duże znaczenie dla MSP mogą mieć procesy rozwoju kompetencji o charakterze nieformalnym, związane z innymi toczącymi się w firmie procesami.

Presja klientów. Wraz ze wzrostem konkurencji rosną oczekiwania klientów. Wzrost oczekiwań klientów dotyczący produktów i usług przekłada się na wzrost zapotrzebowania na nowe lub udoskonalone zdolności i wiedzę (np. skrócony czas dostawy, co jest kompetencją nie tylko indywidualną ale i organizacyjną, wymaga oprócz wiedzy technicznej, zdolności pracy w grupach projektowych, elastyczności, odpowiedzialności, zaangażowania²³). Jednym z czynników zewnętrznych wywołujących rozwój kompetencji może być postęp technologiczny, zwłaszcza w dziedzinie IT. Nowe technologie informacyjne mogą służyć MSP do wykonywania realizowanych dotychczas działań szybciej, sprawniej, pozwalają na realizowanie ich inaczej ale pozwalają również na wykonywanie zupełnie nowych działań, których bez ich użycia nie można było dotychczas wykonywać. Wszystkie możliwości jakie daje zastosowanie technologii IT prowadzą do rozwoju kompetencji.

Zmiany koniunkturalne w odniesieniu do zasobów ludzkich organizacji wpływają przede wszystkim na poziom zatrudnienia. Redukcje prowadzą często do utraty kompetencji. Wzrost koniunktury w przypadku wcześniejszej redukcji zatrudnienia może oznaczać brak kompetencji, by móc ten wzrost w pełni wykorzystać. Duże organizacje są w większym stopniu niezależne od kompetencji będących w dyspozycji indywidualnych osób. Stosują procedury tworzenia wiedzy jawnej, dostępnej nowym pracownikom. MSP są prawdopodobnie bardziej zależne od osób indywidualnych jako nośników kompetencji.

W przypadku MSP większe znaczenie jako impuls rozwoju kompetencji mają czynniki zewnętrzne niż wewnętrzne. Jednak szereg czynników wewnętrznych uznawanych jest za niezbędne. Pełnią one rolę katalizatora, bez którego presja konkurencji nie uruchomi procesów rozwoju kompetencji. Do czynników tych należą²⁴:

- strategia/koncepcja działania dostrzegająca potrzebę zmian technologicznych lub dotyczących produktu oraz potrzebę przetrwania w długim okresie czasu,
- istniejąca kultura, w której uznaną wartością jest edukacja, co przejawia się w obecności rzeczników edukacji np. kierownictwo lub załóżek komórki odpowiedzialnej za sprawy zasobów ludzkich, zajmującej się poza sprawami socjalno-bytowymi, sprawami rozwoju; sami pracownicy, zainteresowani aktywnie kwestią podnoszenia kompetencji.

²³ Gill, A., Kock, H., & Ellström, P-E. (2005). „Why do small enterprises participate in a programme for Competence development?” Op. cit.

²⁴ Ibidem

Strategie i sposoby rozwoju kompetencji

Kolejne badania na temat rozwoju kompetencji MSP potwierdzają, że ich strategia rozwoju ma charakter raczej reaktywny a nie proaktywny.²⁵ „Szkolenia i doskonalenie zawodowe prowadzone są w reakcji na pojawiające się potrzeby i nie są opracowywane kierunkowo.”²⁶ W momencie kiedy MSP diagnozuje problem braku kompetencji woli w pierwszym rzędzie zatrudniać osoby posiadające brakujące kompetencje niż szkolić zatrudnionych już pracowników.

Rozwój kompetencji może następować drogą zastosowania metod formalnych i nieformalnych. Za rozwój o charakterze formalnym uważa się dydaktykę w środowisku przypominającym szkolną klasę. Rozwój o charakterze nieformalnym to czerpanie wiedzy, kształtowanie umiejętności i postaw poprzez uczestnictwo w rzeczywistych sytuacjach związanych z pracą zawodową. „O ile w przypadku uczenia się na wcześniejszych etapach rozwoju mamy do czynienia głównie z instytucjonalnym charakterem tego procesu, o tyle w okresie aktywności zawodowej człowieka dorosłego uczenie się przybiera formę mniej zaplanowanych, ale bardziej zindywidualizowanych działań.”²⁷

Istnieje dostatecznie dużo empirycznych dowodów potwierdzających, że mając na uwadze podnoszenie kompetencji potrzebnych w pracy, większość procesów uczenia się zachodzi wraz z wykonywaną pracą.²⁸ Dotyczy to szczególnie kompetencji w zakresie zarządzania oraz kompetencji przedsiębiorców. Przedsiębiorcy od momentu rozpoczęcia działalności gospodarczej zdobywają wiedzę bezpośrednio z doświadczenia oraz obserwacji zachowań i ich konsekwencji u innych osób. W MSP kadra zarządzająca to parę/kilka osób, które spełniają swoje funkcje kierownicze. Ich edukacja i rozwój kompetencji kierowniczych ma miejsce przede wszystkim podczas codziennego wykonywania tych funkcji. Taki rodzaj uczenia się kształtuje przede wszystkim wiedzę tzw. ukrytą, którą Polanyi scharakteryzował określeniem „wiemy więcej niż jesteśmy w stanie powiedzieć” – jest to wiedza, o której posiadaniu nie wiemy, określana niekiedy intuicją zawodową. Kształcenie o charakterze formalnym nie rozwija tego rodzaju wiedzy.

Efekty rozwoju kompetencji są mocno powiązane z możliwościami uczenia się w trakcie pracy. Doświadczenie jakie jest niezbędne do zdobywania nowych kompetencji nie może być jednak wyłącznie kwestią przypadku. Organizacja nie

²⁵ Carr J., „The Role of Higher Education in the Effective Delivery of Multimedia Management Training to Small and Medium-Sized Enterprises”, *Journal of Educational Technology & Society* 2(2)1999

²⁶ Tabor J., „Rozwój kompetencji a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań” op.cit.

²⁷ Konarski S. (red.) (2006). „Kompetencje Społeczno-Psychologiczne Ekonomistów i Menedżerów”. Warszawa, Szkoła Główna Handlowa

²⁸ Chartered Institute of Personnel and Development (2002). „How do people learn”

powinna zostawiać procesów uczenia się wyłącznie inicjatywie indywidualnej pracowników. Uczenie się w ramach organizacji można stymulować, łącząc bardziej tradycyjne formy oparte na szkoleniach z ukierunkowaniem nauki własnej pracowników w trakcie pracy. Rozwój możliwy jest dzięki aktywnemu poszukiwaniu i wykorzystaniu wielu sytuacji związanych z wykonywaną pracą, które traktuje się jako „pouczające doświadczenia”. Nauka jaka może mieć miejsce w trakcie pracy zawsze konkuruje z innymi oczekiwaniami. Dlatego ważne jest tworzenie kultury tzw. *organizacji uczącej się*, w której otoczenie pracownika stymuluje i wspiera procesy indywidualnego uczenia się. Rozwój pracowników możliwy jest poprzez wcześniejsze ukierunkowanie ich na wysiłek własny związany z uczeniem się, nauczenie jak się uczyć i brać odpowiedzialność za ten proces.

Często też działania podejmowane przez osobę indywidualną lub całą organizację, nie mające w założeniach rozwoju kompetencji, prowadzą do tego i wywołują go jako „efekt uboczny”. Jest to również proces nieformalnego rozwoju kompetencji. W tym przypadku rozwój kompetencji towarzyszy zmianom organizacyjnym. W badaniach nad MSP w Szwecji²⁹ te, które utożsamiały rozwój kompetencji z procesami uczenia się na poziomie indywidualnym i w zakresie wyznaczonym przez zadania stanowiskowe najczęściej stosowały formalny sposób rozwoju kompetencji (szkolenia zewnętrzne, wizyty studialne u dostawców i u klientów). Nieformalny sposób rozwoju kompetencji związany był z rozwojem organizacyjnym (choć nie musi - zmiany w wyniku procesów nieformalnych nie zawsze muszą się przenosić na poziom organizacyjny). Najlepszym rozwiązaniem byłoby łączenie obydwu sposobów co wymaga jednak zdolności rozpoznania i wykorzystania szans nieformalnego uczenia się a to już jest bardzo mocno związane z postulowaną kulturą uczenia się, kiedy to każde doświadczenie i wszystko czego doświadcza osoba indywidualna i organizacja jest traktowanej jako pouczające zdarzenie z którego wyciągane są wnioski na przyszłość.

Zakres rozwijanych kompetencji

Wybór szkoleń dla MSP jest spory. Środki unijne i ich dostępność z przeznaczeniem na szkolenia MSP zwiększyły udział tego sektora w szkoleniach.

Potrzeby szkoleniowe MSP mogłyby się wydawać zróżnicowane oraz trudne do uchwycenia ze względu na różnorodność prowadzonej działalności i jej uwarunkowań. Pojawiają się jednak próby ich uchwycenia, określenia i opisanie w postaci modeli, będących punktem wyjścia do dalszego rozwoju kompetencji.

J. Carr w procesie prowadzonych badań zdefiniował obszary wspólnych potrzeb szkoleniowych MSP.³⁰ Dotyczą one szeroko pojętego zarządzania. Carr pod-

²⁹ Ellström P.E., Kock H., „Competence Development in the Workplace”. Op. cit.

³⁰ Carr J., „The Role of Higher Education in the Effective Delivery of Multimedia Management Training to Small and Medium-Sized Enterprises”, *Journal of Educational Technology & Society*

kreśla, że osoby rozpoczynające działalność gospodarczą z reguły nieźle znają swój produkt i technologię. Stąd potrzeby dotyczą raczej nie znanej im dziedziny zarządzania. Wśród kompetencji potrzebnych MSP jest wiele takich, które nie są bezpośrednio związane z produktem i wiedzą techniczną jego dotyczącą. Odpowiedzi respondentów w badaniach wskazały na pojawiające się wspólne potrzeby dotyczące następujących obszarów:

- finanse,
- marketing i sprzedaż,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- eksport,
- technologia informacyjna,
- strategia / planowanie.

Jednym z modeli, który pomaga określić konkretne kompetencje mogące być przedmiotem rozwoju w MSP jest CEMES - European Certification of Management Skills Acquired by Economics Related Training and/or Work Experience (Europejski Certyfikat Umiejętności Kierowniczych zdobytych poprzez szkolenie o charakterze ekonomicznym lub doświadczenie zawodowe).³¹ Model został opracowany w ramach projektu finansowanego z funduszy Programu Leonardo da Vinci. Kompetencje oceniane są w czterech obszarach: strategia, procesy, zasoby ludzkie i finanse. Autorzy podkreślają, że są to te same obszary, które przyjmuje procedura oceny finansowej MSP wg Basel II oraz zasad strategicznej karty wyników. Struktura kompetencji w ramach modelu przedstawiona jest na Rysunku 2.

Strategia	Procesy	Zasoby Ludzkie	Finanse
Obszary kompetencji			
Cele organizacji/ strategia organizacji	Struktura organizacji	Planowanie zasobów ludzkich i rekrutacja	Planowanie inwestycji, zarządzanie aktywami
Planowanie w organizacji/ zarządzanie operacyjne	Zarządzanie procesami	Rozwój zasobów ludzkich	Rachunkowość
Rozwój produktu: innowacje	Zarządzanie danymi/przepływ informacji	Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi; administrowanie personelem	Rachunek zysków i strat
Marketing i dystrybucja	Zarządzanie jakością	Kompetencje społeczne	Prawo podatkowe i handlowe
Wymiar międzynarodowy	Zarządzanie zapasami i logistyka	Kompetencje metodyczne	Zaopatrzenie, przetargi

Rysunek 2. Struktura kompetencji w ramach modelu CEMES

Źródło: http://www.cemes-project.com/Englisch/index3_en.htm

Próba określenia modelu kompetencji MSP została podjęta w ramach projektu ASTRA, realizowanego przez Polską Fundację Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC Poland” wraz z zespołami z pięciu innych krajów partnerskich — Belgii, Francji, Węgier, Wielkiej Brytanii i Włoch. Program realizowany był w ramach projektu Leonardo da Vinci. Model umożliwia ocenę poziomu różnorodnych kompetencji przedsiębiorcy, a to z kolei może stać się punktem wyjścia dla przygotowania szkolenia. Powstała metoda przeznaczona do pomiaru kompetencji osób kierujących małą firmą „Astra – Manager”.³² W jej skład wchodzi następujące skale:

- kompetencje w zarządzaniu – podstawowe umiejętności i nastawienia potrzebne w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz pracą innych ludzi, np.

³² Talik, E., Łaguna, M., Talik, W., Wiącek, G., Wawrzeńczyk-Kulik, M., „Na właściwym poziomie. Metoda „Astra-Manager” jako narzędzie do mierzenia kompetencji menedżerów małych firm”. *Personel i Zarządzanie*, 4/2008, 52-56

planowanie działań, otwartość na rady innych osób, czy umiejętność delegowania obowiązków.

- podejmowanie wyzwań – umiejętność czerpania satysfakcji z podejmowania nowych zadań, rozwiązywania problemów oraz wykorzystywanie stresu jako czynnika motywacyjnego.
- elastyczność – zdolność oderwania się od spraw zawodowych poprzez inne zainteresowania oraz dystansowanie się wobec działań rywalizacyjnych.
- wytrwałość – zdolność do wysiłku w realizacji celu oraz wywiązywanie się z obietnic czy umów, dzielone z przekonaniem, że włożony wysiłek przynosi efekty.
- otwartość – dotyczy zarówno różnorodności podejmowanych zadań, jak też uwzględnianych punktów widzenia, porozumiewania się z nimi.
- niezależność – zdolność utrzymania własnej opinii, pomimo sprzeciwu innych, podejmowania skalkulowanego ryzyka w działaniu oraz konstruktywnej niezgody na status quo.
- rozumienie czynników społeczno-ekonomicznych – wiedza o czynnikach o charakterze społecznym i ekonomicznym, które mogą mieć wpływ na działalność przedsiębiorczą. np. dyskryminacji w miejscu pracy, systemu opieki zdrowotnej, świadczeń społecznych.
- rozumienie czynników administracyjnych – świadomość istnienia konkurencji w prowadzeniu działalności gospodarczej i konieczności kreowania wizerunku własnej firmy, a także umiejętność pozyskiwania porad prawnych, dotyczących spraw istotnych dla funkcjonowania firmy np. w zakresie księgowości, ubezpieczeń.
- promowanie firmy – umiejętności, związane z promowaniem i reklamowaniem własnej działalności gospodarczej.
- umiejętność konkurowania – umiejętność sprawnego funkcjonowania na rynku, wynikająca ze znajomości praw rynkowych i rozeznania konkurencji.
- zarządzanie finansami – umiejętności zarządzania finansami; od strony formalnej, związane jest to z przygotowywaniem planów budżetowych, znajomością praw ekonomicznych; od strony praktycznej, dotyczy umiejętności obliczania i osiągania granicy opłacalności, czytania sprawozdań finansowych, obliczania kosztów produkcji
- znajomość zasad księgowości i podatków – znajomość zasad i obowiązków podatkowych oraz umiejętność prowadzenia ksiąg przychodów i rozchodów.

Sześć pierwszych skal odnosi się do kompetencji ogólnych, sześć kolejnych – do kompetencji specyficznych dla prowadzenia działalności gospodarczej

W ramach projektu powstał również model *Astra – Starter* do pomiaru kompetencji osób zamierzających rozpocząć działalność gospodarczą.³³ Prace nad modelem kompetencji kadry kierowniczej MSP kontynuowane są w ramach kolejnego projektu M-ASTRA. Jego celem jest stworzenie bardziej szczegółowego profilu kompetencji menedżerów małych i średnich firm oraz stworzenie elektronicznego narzędzia do samooceny poziomu kompetencji.

Przedstawione modele (szczególnie modele serii ASTRA) starają się uwzględnić kompetencje merytoryczne, potrzebne w zarządzaniu oraz kompetencje o charakterze osobistym jak np. przedsiębiorczość. Przedsiębiorczość jako kompetencja jest istotnym obszarem do dalszych analiz ze względu na jej kluczowe znaczenie w rozwoju MSP. Jest ona uważana za predyspozycję indywidualną, którą można rozwijać. Tradycje przedsiębiorczości zostały wygaszone w trakcie kilkudziesięciu lat gospodarki centralnie sterowanej. W przypadku regionu lubelskiego, gdzie przedsiębiorczość oceniana jest na niskim poziomie, warto dokładniej przyjrzeć się jakie są tego przyczyny. Podobnie ważnym obszarem kompetencji już nie tylko indywidualnych ale organizacyjnych jest innowacyjność. Kreowanie innowacyjności w organizacjach jest trudne. Jest szczególnie trudne w organizacjach, które walczą o to żeby utrzymać się „na powierzchni” a wiele MSP właśnie tak funkcjonuje – są zorientowane na sprawy bieżące. Jednocześnie właśnie te same firmy bardzo potrzebują innowacji, gdyż ich przetrwanie i sukces w dłuższej perspektywie właśnie od innowacji zależy. Przedsiębiorczość i innowacyjność mogą stanowić meta-kompetencje w przypadku MSP.

Od czego zależy sukces rozwoju kompetencji

MSP zgłaszają szereg przyczyn braku aktywnego zainteresowania szkoleniami³⁴. Do najczęściej wymienianych barier należą:

- brak możliwości zorganizowania zastępstwa za pracownika wysyłanego na szkolenie. Struktura organizacyjna MSP i liczebność pracowników nie dają swobody wysyłania pracowników na szkolenia w czasie pracy, tak jak jest to możliwe w dużych firmach. Udział większej liczby osób w szkoleniach prowadzi do dezorganizacji pracy.

³³ Łaguna M., Weinmuller E., Talik W., Wiącek G., Wawrzeńczyk M., Iwanek-Chachaj E., Tarkowski K., „Metoda do pomiaru kompetencji osób zamierzających założyć własną firmę „ASTRA-STARTER”. Organizacja i Kierowanie Nr 2 (124) rok 2006. Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk

³⁴ Carr J., „The Role of Higher Education in the Effective Delivery of Multimedia Management Training to Small and Medium-Sized Enterprises”, *Journal of Educational Technology & Society* 2(2)1999

- brak doświadczenia w organizacji aktywności szkoleniowej, co utrudnia wybór tematów, realizatora itd.; brak czasu żeby zgłębiać dziedzinę szkoleń i zajmować się czymś w czym nie mają orientacji. Bariera ta uniemożliwia przede wszystkim rozpoznanie jakości oferowanych szkoleń.
- brak czasu. MSP pracują pod presją czasu i nie mają go na refleksje dotyczące potrzeb szkoleniowych. Dla MSP najlepsze byłoby szkolenia just-in-time tzn. wtedy kiedy pojawia się problem do rozwiązania, a tego tradycyjne systemy szkoleń nie oferują. MSP nie lubią szkolić się na "zapas". Bariere czasu można scharakteryzować w skrócie - brak czasu na szkolenia, brak czasu żeby zaplanować szkolenia, brak możliwości i dostępności szkoleń w odpowiednim czasie.
- istniejąca oferta szkoleniowa nie spełnia w 100% specyficznych potrzeb.
- zbyt wysokie koszty szkoleń. MSP z reguły nie mają budżetów szkoleniowych i nie planują szkoleń z wyprzedzeniem. MSP (dotyczy to też polskich przedsiębiorstw) finansują inwestycje przede wszystkim ze środków własnych, stąd duża ostrożność w stosunku do szkoleń. Wyniki prowadzonych w Polsce badań wskazują, że MSP "szkołą pracowników tylko wtedy, kiedy muszą, traktując szkolenia jako wydatki a nie jak inwestycje w posiadany kapitał ludzki"³⁵.
- ważniejsze sprawy bieżące, problemy do rozwiązania w celu bieżącego przetrwania oraz koncentracja na tym co przynosi szybki namacalny efekt a szkolenia są inwestycją długoterminową przy braku gwarancji korzystnych efektów.

Burke i Hutchins wymieniają następujące czynniki, które wpływają na powodzenie programów rozwoju kompetencji:³⁶

- wcześniejsze doświadczenia uczestników (związane z edukacją, poczucie wartości, motywacja),
- planowanie, zakres tematyczny, projekt i wdrożenie programu,
- czynniki wewnętrzne dotyczące organizacji i zarządzania, organizacja pracy, kultura organizacji,
- czynniki zewnętrzne dotyczące organizacji: stabilność lub zmienność otoczenia, sytuacja konkurencyjna, rynek pracy, tempo postępu techno-

³⁵ Tabor J., „Rozwój kompetencji a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań” op.cit.

³⁶ Burke L.A., Hutchins H.M., „Training transfer: An integrative literature review” Human Resource Development Review 6(3), 2007, 263-296

logicznego w danej dziedzinie – czynniki te jedynie pośrednio wpływają na efekty programów rozwoju kompetencji.

Występowanie wielu z tych barier w polskich MSP potwierdziły badania na temat ich inwestycji w kapitał ludzki.³⁷

Gotowość uczestnictwa w programach rozwoju kompetencji związana jest z poziomem osiągniętej wcześniej edukacji – im wyższy poziom edukacji tym większa gotowość do dalszego kształcenia. Również zajmowane stanowisko oraz poziom kwalifikacji jakich ono wymaga wpływa na nastawienie do edukacji - nastawienie pracownika, który ma być szkolony ale i kadry kierowniczej podejmującej decyzje w sprawie szkolenia. Wyżej cenione stanowisko, wymagające wyższych kwalifikacji a tym samym bardziej wartościowe dla pracodawcy otrzymuje więcej uwagi jeśli chodzi o edukację a tym samym wpływa to pozytywnie na nastawienie do edukacji pracownika, który je zajmuje. Prowadzi to do sytuacji kiedy ci, którzy szkoleń mogą najbardziej potrzebować, nie otrzymują ich.

Czynniki wpływające na motywację dorosłych do udziału w programach edukacyjnych to³⁸:

- poglądy na temat uczenia się i indywidualnego rozwoju,
- oczekiwane korzyści w stosunku do wniesionego wysiłku,
- wiara i przekonanie o własnych możliwościach /zdolnościach uczenia się.

Czynniki te są mocno związane z pochodzeniem społecznym, poziomem edukacji, wcześniejszymi doświadczeniami w uczeniu się, warunkami pracy, a także ekonomicznymi, politycznymi oraz kulturowymi uwarunkowaniami w otoczeniu pracownika i organizacji w której pracuje.

Wśród czynników kontekstualnych dotyczących organizacji ogromne znaczenie dla efektów uczenia się i rozwoju kompetencji mają kultura, środowisko i klimat dla uczenia się. Środowisko takie może mieć charakter: *umożliwiający* lub *ograniczający* naukę.³⁹ Środowisko *umożliwiające* charakteryzują: wysokie wymagania odnośnie kwalifikacji, stymulujące do nauki; wsparcie procesów uczenia się ze strony kadry zarządzającej; wysoki stopień współpracy wewnątrz zespołów pracowniczych oraz pomiędzy nimi. Środowisko *ograniczające* charakteryzują przeciwnie: niższe wymagania kwalifikacyjne, w małym stopniu stymulując do nauki, małe wsparcie ze strony kadry zarządzającej i niski stopień zespołowości. Przedsiębiorstwa świadomie promujące procesy rozwoju kompetencji jednocześnie oceniają dużo lepiej wy-

³⁷ Korpus J., „Rozwój kapitału ludzkiego poprzez szkolenia i doskonalenie zawodowe w MSP w świetle badań empirycznych” w: „Wiedza i innowacje rozwoju polskich regionów; siły motoryczne i bariery”. (red.) Pangsy-Kania S., Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego & Instytut Wiedzy i Innowacji, Gdańsk 2007

³⁸ Ellström P.E., Kock H., „Competence Development in the Workplace”. Op. cit.

³⁹ ibidem

niki takich wysiłków. Jednak wśród MSP nie należą one do większości. J. Korpus⁴⁰ w świetle badań empirycznych charakteryzuje MSP w przewadze jako: nie zachęcające pracowników do zmian, innowacji i doskonalenia umiejętności; nie informujące pracowników o możliwościach w zakresie doskonalenia i szkolenia, nie promujące rozwoju kariery zawodowej zatrudnionych pracowników.

Kultura określana jako kultura uczącej się organizacji tworzy się jako wynik ścierania opinii wewnętrznych różnych beneficjentów na temat wartości edukacji oraz faktycznych potrzeb odnośnie podnoszenia kompetencji (indywidualnych i organizacyjnych) a także motywacji osób indywidualnych do uczenia.

Ocena efektów programów rozwoju kompetencji

Ocena efektów działań edukacyjnych jest w całym procesie najbardziej zaniedbywanym etapem. Dotyczy to zarówno organizacji dużych jak i MSP, zarówno w Polsce⁴¹ jak i poza nią⁴².

Efekty edukacji można postrzegać jako zmiany na poziomie indywidualnym, grupowym i/lub organizacyjnym, które następują w wyniku udziału w jakiejś formie programu edukacyjnego. Zmiany mogą dotyczyć wiedzy, umiejętności, wartości zachowań i innych elementów kompetencji. Takie rozumienie efektów zgodne jest z rozumieniem edukacji jako procesu celowego, zamierzonego i usystematyzowanego. Do pomiaru tak rozumianych efektów najczęściej stosowany jest model zaproponowany przez Kirkpatricka.⁴³ Rozróżnia on cztery poziomy efektów:

- postawy i reakcje uczestników wobec programu i jego przedmiotu - "co uczestnicy sądzą po szkoleniu".
- nabyte indywidualnie wiedza i umiejętności lub zmieniona postawa (np. zgoda i przekonanie do proponowanej zmiany organizacyjnej).
- zachowania - osoba indywidualna lepiej wykonuje określone obowiązki, zadania.
- pozytywne zmiany na poziomie organizacji lub grup, przejawiające się w polepszeniu stosowanych mierników efektywności np. krótszy czas dostawy, mniejsza liczba skarg klientów.

Najłatwiej jest zdobyć informacje pozwalające dokonać oceny na poziomie pierwszym. Jest to jednak ocena najbardziej subiektywna. Pozytywne reakcje uczestników nie muszą też automatycznie oznaczać, że ocena na pozostałych po-

⁴⁰ Korpus J., „Rozwój kapitału ludzkiego poprzez szkolenia i doskonalenie zawodowe w MSP w świetle badań empirycznych” op.cit.

⁴¹ Korpus J., „Rozwój kapitału ludzkiego poprzez szkolenia i doskonalenie zawodowe w MSP w świetle badań empirycznych” op.cit.

⁴² Ellström P.E., Kock H., „Competence Development in the Workplace”. Op. cit.

⁴³ Kirkpatrick D.L., „Ocena efektywności szkoleń”, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2001

ziomach wypada równie dobrze. Negatywna ocena na poziomie indywidualnym nie przesądza z kolei o braku pozytywnych zmian na poziomach wyższych. Te reguły i wzajemne zależności dotyczą wszystkich poziomów. Jednak im wyżej, trudniej zdobyć informacje i powiązać występujące efekty bezpośrednio i jedynie z oddziaływaniem szkoleniowym.

Koncepcja Kirkpatricka nie znalazła jeszcze zastosowania do oceny efektów uczenia nieformalnego a te prawdopodobnie mają duże znaczenie w rozwoju kompetencji MSP. Ocena efektów uczenia się nieformalnego w skali organizacji jest trudna i nie pojawił się do tej pory model sugerujący jak to robić.

Programy edukacyjne dają również korzyści nie związane bezpośrednio z przedmiotem programu, dotyczące motywacji, zainteresowania pracą i satysfakcji z jej wykonywania. Warto zaznaczyć, że nie zawsze te korzystne dla osób indywidualnych "efekty uboczne" szkoleń są korzystne dla firmy. Przykładem mogą być decyzje pracowników o odejściu od pracodawcy finansującego szkolenie. Pracownicy pytani o motywy takiej decyzji używali zwrotu "szkolenie otworzyło mi oczy na nieprawidłowości a to dało odwagę do działania". Tego rodzaju efekty pojawiają się kiedy dojdzie do rozbieżności rozwoju kompetencji na poziomie indywidualnym a organizacyjnych oczekiwań i niekonieczne jest to wynik braku staranności na etapie przygotowania i prowadzenia działań edukacyjnych. Ich uczestnicy samodzielnie dokonują różnorodnych interpretacji w swoim umyśle i nie jest to proces poddający się pełnej kontroli. Innym motywem odejść jest chęć znalezienia lepszej pracy, co jest możliwe w wyniku zdobytych nowych kompetencji.

Inną propozycję korzyści wynikających z programów edukacyjnych, wspartą argumentami empirycznymi dotyczącymi MSP przedstawia Ellström⁴⁴:

- efekty o charakterze ekonomicznym (zatrzymanie pracowników, utrzymanie klientów, wzrost jakości),
- efekty o charakterze symbolicznym (wewnątrz organizacji: wzrost motywacji, duch współuczestniczenia, na zewnątrz: wzrost zaufania klientów),
- efekty w postaci organizacyjnego uczenia się (rozwój kompetencji staje się kluczowym elementem w planach i działaniach organizacji; powstaje lepszy klimat dla kolejnych inwestycji).

Podsumowanie

Zaangażowanie polskich MSP w procesy formalnego rozwoju kompetencji jest mniejsze niż w innych krajach. Polskie MSP szkolą pracowników najczęściej wtedy kiedy jest to konieczne ze względu na wymogi prawa lub problemy wymagające szybkiego rozwiązania. W takich sytuacjach MSP wolą też w pierwszym rzę-

⁴⁴ Ellström P.E., Kock H., „Competence Development in the Workplace”. Op. cit.

dzie zatrudniać kompetentnych pracowników a nie rozwijać już zatrudnionych. Planowy i systematyczny rozwój kompetencji nie jest powszechnie prowadzony. Działalność szkoleniowa nie przyniesie dobrych rezultatów jeżeli będzie traktowana jako działalność interwencyjna. Natomiast z prowadzonych badań wynika, że polskie MSP postrzegają wydatki związane z rozwojem kompetencji jako koszty a nie jako inwestycje w przyszłość.

Polskie MSP zaczynają stopniowo dostrzegać znaczenie sfery zarządzania a w tym powoli sfery zarządzania zasobami ludzkimi. Korzystają coraz częściej z różnorodnych dostępnych form wsparcia w zakresie rozwijania kompetencji. Większa skuteczność w wykorzystaniu tej pomocy wymaga jak wspomniano kształtowania odpowiedniej kultury organizacyjnej ale też i konkretnych rozwiązań pozwalających radzić sobie z barierami np. zastosowanie technik pozwalających łączyć procesy uczenia formalnego i nieformalnego takich jak techniki multimedialne, umożliwiające naukę w dowolnym czasie oraz lepsze dostosowanie programu do potrzeb dzięki opcjom modułowym.

Pomoc instytucji zewnętrznych będzie dawać lepsze rezultaty im więcej same MSP oraz instytucje wspierające będą dowiadywać się na temat uwarunkowań rozwoju kompetencji.

Zagadnienia interesujące jako przedmiot dalszego poznania to:

- jakie jest wzajemne oddziaływanie czynników wewnętrznych organizacyjnych oraz zewnętrznych i ich wpływu na decyzje dotyczące inwestycji w kompetencje,
- jakie są możliwości kształtowania kultury sprzyjającej uczeniu się w MSP,
- jakie korzyści z inwestycji w rozwój kompetencji odnoszą MSP (na poziomie indywidualnym i organizacyjnym),
- jak MSP radzą sobie z utratą kompetencji w przypadku redukcji zatrudnienia i odejść pracowników,
- jakie formy przybierają procesy rozwoju kompetencji w MSP,
- w jaki sposób można stymulować procesy nieformalnego rozwoju kompetencji,
- jak badać efekty uczenia nieformalnego,
- jakie są społeczne i kulturowe uwarunkowania edukacji MSP w regionie lubelskim,
- jakie bariery rozwoju kompetencji zgłaszają MSP regionu lubelskiego?

Streszczenie

MSP są siłą napędową gospodarek krajów wysoko rozwiniętych. Ich konkurencyjność w dużym stopniu warunkowana jest przez kompetencje. Proces rozwoju kompetencji MSP zasługuje na zainteresowanie, gdyż przebiega odmiennie niż w dużych organizacjach, których doświadczenia częściej wykorzystywane są w badaniach. Celem lepszego zrozumienia przebiegu tego procesu w MSP warto zająć się zagadnieniami: roli innowacyjności w koncepcji działania MSP, roli procesów uczenia się w zarządzaniu MSP, strategii i sposobów rozwoju kompetencji. Kondycja przedsiębiorczości w regionie lubelskich oceniana jest nisko. Dlatego też poznanie specyfiki rozwoju kompetencji MSP i ich uwarunkowań w regionie może być przydatne dla tworzenia programów wsparcia MSP przez instytucje edukacyjne.

Summary

SME are the driving force of economy in well developed countries. Their competitiveness in great deal is determined by competencies. Process of SMEs' competencies development is worth to be investigated for it proceeds differently than in big organizations, which experience is more often used during research studies. To better understand this process it is worth to take into consideration: the role of innovativeness in the SME business concept, the role of the learning processes in management, strategies and method of competencies development. The condition of entrepreneurship in Lublin region is evaluated as being poor. That is why deeper knowledge on specific SME competencies development process and its circumstances in the region can be useful in order to design SME support programs by educational institutions.

Bibliografia

1. Burke L.A., Hutchins H.M., "Training transfer: An integrative literature review" *Human Resource Development Review* 6(3), 2007, 263-296
2. Carr D.K., Hard K.J., Trahan W.J., "Zarządzanie procesem zmian" Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998
3. Carr J., „The Role of Higher Educationa in the Effective Delivery of Multimedia Management Training to Small and Medium-Sized Enterprises”., *Journal of Educational Technology & Society* 2(2)1999
4. Chartered Institute of Personnel and Development (2002). "How do people learn"

5. Ellström P.E., Kock H., "Competence Development in the Workplace: Concepts, Strategies and Effects". *Asia Pacific Education Review* 2008, Vol. 9, No.1, 5-20
6. Gill, A., Kock, H., & Ellström, P-E. (2005). „Why do small enterprises participate in a programme for Competence development?“ Paper presented at European Conference on Educational Research (ECER), Dublin, Ireland.
7. Hamel G., Prahalad C.K., "Przewaga konkurencyjna jutra", Business Press 1999
8. Karlof B., "Strategia biznesu. Koncepcje i modele – przewodnik". Biblioteka menedżera i bankowca, Warszawa 1992
9. Kirkpatrick D.L., "Ocena efektywności szkoleń", Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2001
10. Konarski S. (red.) (2006). "Kompetencje Społeczno-Psychologiczne Ekonomistów i Menedżerów". Warszawa, Szkoła Główna Handlowa
11. Korkozowicz B., "Małe i średnie przedsiębiorstwa na świecie", na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2000. <http://www.parp.gov.pl>
12. Korpus J., "Rozwój kapitału ludzkiego poprzez szkolenia i doskonalenie zawodowe w MSP w świetle badań empirycznych" w: "Wiedza i innowacje rozwoju polskich regionów; siły motoryczne i bariery". (red.) Pangsy-Kania S., Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego & Instytut Wiedzy i Innowacji, Gdańsk 2007
13. Kusa R., „Kompetencje kierownicze jako źródło przewagi konkurencyjnej w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw” w: „Konkurencyjność podmiotów gospodarczych w procesie integracji i globalizacji”, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie nr 32., red. Nauk. Skawińska E., Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2001, s. 310-315
14. Levy-Leboyer C., „Kierowanie Kompetencjami. Bilanse Doświadczeń Zawodowych”. Warszawa, Poltext 1997
15. Lublińska-Kasprzak B., Prezentacja Raportu o stanie sektora MSP w Polsce, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009. <http://www.parp.gov.pl>
16. Łaguna M., Weinmuller E., Talik W., Wiącek G., Wawrzeńczyk M., Iwanek-Chachaj E., Tarkowski K., „Metoda do pomiaru kompetencji osób zamierzających założyć własną firmę „ASTRA-STARTER”. Organizacja i Kierowanie Nr 2 (124) rok 2006. Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk

17. Oleksyn T., Sedlak&Sedlak „Kompetencje menedżerów i liderów w holistycznym modelu kształtowania płac” www.wynagrodzenia.pl/prezentacje/kompetencje.pdf, 29.05.2007
18. Pocztowski A. „Zarządzanie zasobami ludzkimi”. PWE, Warszawa 2003
19. Rankin N. (red.) „The IRS Handbook on competencies: law and practice”. IRS, 2001
20. Spencer L.M., Spencer S.M. „Competence at Work”. John Wiley & Sons 1993.
21. Starczewska-Krzysztozek M. Raport z badań “Monitoring kondycji sektora MSP 2007” PKPP Lewiatan. Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw 2007. <http://www.egospodarka.pl/pliki/konkurencyjnosc-MSP-raport-2007.doc>
22. Strojny M., “Zarządzanie wiedzą w firmach konsultingowych”, “Problemy Jakości” 2000, nr 3
23. Tabor J., „Rozwój kompetencji a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań” w: „Innowacje w rozwoju gospodarki i przedsiębiorstw: siły motoryczne i bariery” (red.) Okoń-Horodyńska E., Zachorowska-Mazurkiewicz A., Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007
24. Talik, E., Łaguna, M., Talik, W., Wiącek, G., Wawrzeńczyk-Kulik, M., „Na właściwym poziomie. Metoda „Astra-Manager” jako narzędzie do mierzenia kompetencji menedżerów małych firm”. *Personel i Zarządzanie*, 4/2008, 52-56
25. Żołnierski A., red. „Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2008”. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009. <http://www.parp.gov.pl>
26. http://www.cemes-project.com/Englisch/index3_en.htm

Wiktoria Wowk

Стандартизація як інструмент забезпечення ефективності роботи підприємств і розвитку країни

Standardization as an instrument of efficiency provision of enterprises activity and country development

1. Місце стандартизації в системі якості

Вчені, державні діячі керівники підприємств і організацій вважають, що XXI століття буде століттям якості у всіх її проявах. Гостро постане питання не лише у якості продукції, товарів і послуг, а й у якості праці, навколишнього середовища та й, в цілому, якості життя.

Проблема забезпечення якості виникла досить давно, але вагомість її підвищувалась поступово, а досягнуті результати сприяли культурному, науково-технічному та економічному прогресу на всіх ступенях цивілізації. В усі часи люди прагнули забезпечити високу якість, особливо в тих випадках, коли треба було гарантувати їх безпеку. В сучасних умовах використання військової та космічної техніки, атомних електростанцій, погіршення екології, проблема безпеки людини стала особливо актуальною.

Разом з тим, з економічної точки зору, насиченість ринків продукцією і послугами сприяла тому, що споживач одержав можливість вибору. Однак, якщо раніше він якості бажав, то тепер він її вимагає. Це привело до того, що забезпечення високої якості продукції перетворилось у важливий напрямок соціально-економічного розвитку більшості країн світу.

Актуальним це є і для України. Її прагнення інтегруватись в європейські і світові економічні структури вимагає засвоєння нових правил гри, що диктує ринкова економіка, в якій виживає той господарюючий суб'єкт, який має найсучасніші технології, найвищу якість продукції та доступні ціни.

На жаль, спад виробництва та зниження економічного потенціалу сьогоденних українських підприємств негативно вплинули на якість і конкурентоспроможність вітчизняних товарів, робіт, послуг. Ситуація ускладнюється ще й за рахунок зниження платоспроможності населення та

ввезення імпортованих товарів. Це пояснюється недоліками економічної політики та відсутністю важелів впливу у сфері управління якістю. До того ж, нормативно-законодавчі акти, що регулюють відносини у цьому напрямку, не узгоджені між собою і не спрямовані на забезпечення випуску конкурентоспроможної продукції, а діюча система державного регулювання не стимулює виробників до поліпшення її якості. Не створено інфраструктури сприяння поліпшенню якості, підтримки інновацій, відсутнє інформаційне забезпечення, практично не проводиться навчання у сфері управління якістю та довкіллям.

Більшість вітчизняних підприємств не застосовує сучасних методів поліпшення якості та підвищення рівня ділової досконалості, а досягнутий окремими підприємствами високий рівень ділової досконалості не популяризується належним чином ні на державному рівні, ні за рахунок громадських організацій.

Тим часом у Європі та в світі застосовуються сучасні методи поліпшення якості, рівня ділової досконалості та управління довкіллям. Так, за вимогами міжнародних стандартів ISO серії 9000 та 14000 сертифіковано близько 400 тис. систем управління якістю, і кожного року ця цифра збільшується на 50 тис., тоді як в Україні сертифіковано близько 600 систем [3]. На багатьох вітчизняних підприємствах системи управління якістю не переглядалися протягом останніх 10-15 років, а тому і не відповідають сучасним вимогам. Крім того, причиною такого стану у більшості суб'єктів господарювання стала необізнаність керівників і спеціалістів вітчизняних підприємств з європейським, світовим та навіть українським досвідом у сфері управління якістю та діловою досконалістю, що в свою чергу було викликано відсутністю системного підходу до управління та навчання у окресленій сфері.

З метою відродження економіки України необхідно поліпшити якість і конкурентоспроможність продукції, створити умови для повного розкриття потенціалу підприємств, досягнення ділової досконалості та надавати всіляку інформаційну, законодавчу та організаційну підтримку.

Суттєву роль у поліпшенні якості продукції та підвищенні ефективності суспільного виробництва відіграє стандартизація. Адже вона акумулює найновіші досягнення науки і техніки, органічно поєднує фундаментальні та прикладні галузі науки, сприяє швидкому впровадженню наукових досягнень у практику, допомагає визначити найбільш економічні та перспективні напрямки розвитку науково-технічного прогресу і народного господарства країни.

Сьогодні різко зростає роль стандартизації як важливої ланки у системі управління технічним рівнем якості продукції. Вона поєднує науку, техніку і виробництво, сприяє забезпеченню єдиної технічної політики в різних галузях народного господарства, технічному переозброєнню виробництва, широкому впровадженню сучасної техніки і технологій, інтенсифікації виробництва,

механізації і автоматизації виробничих процесів, підвищенню якості товарів, а також допомагає визначити найбільш економні та перспективні напрямки розвитку науково-технічного прогресу у різних галузях економіки. А це все у свою чергу сприяє розвитку економіки країни в цілому.

Характерною особливістю стандартизації є те, що сфера її дії та застосування знаходяться у широкому діапазоні. Немає такої сфери діяльності людини, до якої б не була причетна стандартизація. Природно сформованими “стандартами” здавна вважалась писемність, система числення, грошові знаки, одиниці міри і ваги, архітектурні стилі, моральні та етичні норми, різні гіпотези та теорії тощо. Однак із поширенням і поглибленням пізнання, розвитком науки і техніки, удосконаленням виробництва масштаби людської діяльності значно зростають, а відтак – поширюється сфера використання принципів стандартизації.

Нині об’єктами стандартизації є продукція, процеси та послуги, зокрема матеріали, складники, обладнання, системи, їх сумісність, правила, процедури, функції, методи чи діяльність, персонал і органи, а також вимоги до термінології, позначення, фасування, пакування, маркування, етикетування. Тому основною метою стандартизації в Україні є забезпечення раціонального використання природних ресурсів, відповідності об’єктів стандартизації їх функціональному призначенню, інформування споживачів про якість продукції, процесів та послуг, підтримка розвитку і міжнародної конкурентоспроможності продукції та торгівлі товарами і послугами.

Процес стандартизації завжди завершується випуском стандартів, еталонів або інших нормативно-технічних документів, що мають цілком визначну форму, систему індексації, порядок затвердження і характеристики, ступінь зобов’язання, терміни дії та ін. Однак, на жаль, значна частина підприємств воліє лише отримати сертифікат якості, а не налагодити якісне, економне виробництво, забезпечити безпеку праці і т.д. Тому зазначена проблема потребує нагального вирішення на державному рівні.

2. Сутність стандартизації та її методичні основи

Для успішної діяльності в галузі стандартизації потрібна точна, науково обґрунтована термінологія. В Україні впорядкування і стандартизацію термінології здійснює Державний Комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики (Держспоживстандарт України), до складу якого входять науково-дослідні заклади, державні центри стандартизації, метрології та сертифікації, територіальні управління у справах захисту прав споживачів та інші.

Перше визначення терміну “стандартизація” було дано у 1962 році Комітетом з вивчення наукових принципів стандартизації, що діяв при Міжнародній організації зі стандартизації (ISO). Однак з того часу неодноразово відбувалось його уточнення, що обумовлювалось рівнем розвитку науково-технічного прогресу, вказуючи на постійний розвиток процесу стандартизації.

Загалом, поняття стандартизації ототожнюється з процесом розробки та узгодження технічних стандартів, які в свою чергу є документами, що встановлюють єдині інженерні або технічні вимоги, критерії, методи, процеси тощо.

На даний час Держспоживстандарт України трактує стандартизацію як діяльність, що полягає у встановленні положень для загального і багаторазового застосування щодо наявних чи можливих завдань з метою досягнення оптимального ступеня впорядкування у певній сфері, результатом якої є підвищення ступеня відповідності продукції, процесів та послуг їх функціональному призначенню, усуненню бар’єрів у торгівлі і сприянню науково-технічному співробітництву [5].

Фактично, таке складне визначення дозволяє зрозуміти, що стандартизація є галуззю спільної діяльності вчених, інженерів, економістів, яка полягає у відборі із численних видів продукції однакового призначення одного або невеликої кількості видів цієї продукції з найкращими якісними характеристиками і властивостями. Відібрані зразки обов’язково повинні відповідати сучасному досягненню науки та техніки, практичному досвіду і задовольняти потреби людства. Наведене трактування стосується не лише готової продукції, а й робіт, послуг чи певних процесів.

Таким чином, стандартизація встановлює єдині, найбільш раціональні для економіки норми, параметри, розміри продукції (процесів, робіт, послуг), вимоги до якості та технології виготовлення, методи контролю та випробувань, правила пакування, маркування, транспортування та зберігання.

Етимологічно поняття “стандартизація” походить від терміну “стандарт”. Це слово англійського походження і дослівно перекладається як мірило, норма, зразок, основа. Іншими словами, мова йде не про що інше як “еталон”.

У Законі України “Про стандартизацію” зазначається, що “стандарт – документ, розроблений на основі консенсусу та затверджений уповноваженим органом, що встановлює призначені для загального і багаторазового використання правила, інструкції або характеристики, які стосуються діяльності чи її результатів, включаючи продукцію, процеси або послуги. Стандарт може містити вимоги до термінології, позначок, пакування, маркування чи етикетування, які застосовуються до певної продукції, процесу чи послуги” [6]. У цьому ж джерелі консенсус трактується як загальна згода,

яка характеризується відсутністю серйозних заперечень по суттєвих питаннях у більшості заінтересованих сторін та досягається в результаті процедури, спрямованої на врахування думки всіх сторін та зближення розбіжних точок зору.

Наведені визначення дозволяють стверджувати, що стандарти є результатом конкретної роботи зі стандартизації, оскільки ґрунтуються на узагальненнях наукових і технічних досягнень, практичного досвіду та являють собою визнані правила і мають визначений юридичний статус на всіх рівнях управління економікою.

Підтримка стандартизації здійснюється і на державному рівні. Політика держави у сфері стандартизації базується на таких принципах:

- забезпечення участі фізичних і юридичних осіб в розробленні стандартів та вільного вибору ними видів стандартів при виробництві чи постачанні продукції;
- відкритості та прозорості процедур розроблення і прийняття стандартів з урахуванням інтересів усіх заінтересованих сторін, підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних виробників;
- доступності стандартів та інформації щодо них для користувачів;
- відповідності стандартів законодавству;
- адаптації до сучасних досягнень науки і техніки з урахуванням стану національної економіки;
- пріоритетності прямого впровадження в Україні міжнародних та регіональних стандартів;
- дотримання міжнародних та європейських правил і процедур стандартизації;
- участі у міжнародній (регіональній) стандартизації;
- прийняття і застосування органами стандартизації на території України Кодексу добросовісної практики з розроблення, прийняття і застосування стандартів відповідно до Угоди СОТ про технічні бар'єри в торгівлі.

Впровадження стандартизації здійснюється і шляхом застосування пакету нормативних документів. Саме через них стандартизація впливає на сфери трудової діяльності людини, розвиток економіки країни, прискорення науково-технічного прогресу, економію та раціональне використання матеріальних та енергетичних ресурсів, підвищення якості продукції (процесів, робіт, послуг).

Нормативні документи – це документи, що встановлюють правила, загальні принципи та характеристики різного виду діяльності або її результатів.

Вони розробляються на об'єкти стандартизації, які є обов'язковими для використання в певних галузях діяльності в установленому порядку і затверджуються компетентними органами.

Загальний комплект нормативних документів вітчизняної системи стандартизації включає в себе стандарти, кодекси усталеної практики, технічні умови, державні класифікатори (рис. 1). Серед усієї сукупності цих документів окреме місце відводиться державним стандартам.

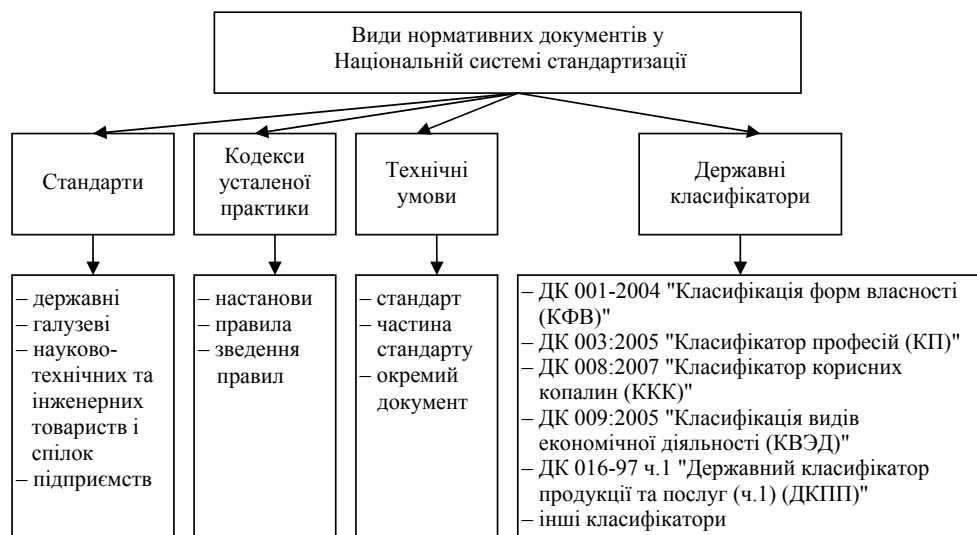


Рис. 1. Класифікація нормативних документів зі стандартизації в Україні

Джерело: Опрацювання власне на підставі перегляду літератури

Державні стандарти розробляються на:

- організаційно-методичні та загальнотехнічні об'єкти (організація проведення робіт із стандартизації, науково-технічна термінологія, класифікація і кодування техніко-економічної та соціальної інформації, технічна документація, інформаційні технології, організація робіт з метрології, достовірні довідкові дані про властивості матеріалів і речовин);
- вироби загальномашинобудівного застосування (підшипники, інструмент, деталі кріплення тощо);
- складові елементи народногосподарських об'єктів державного значення (банківсько-фінансова система, транспорт, зв'язок,

- енергосистема, охорона навколишнього природного середовища, оборона тощо);
- продукцію міжгалузевого призначення;
- продукцію для населення та народного господарства;
- методи випробувань.

Крім того, у сфері стандартизації застосовують галузеві стандарти, стандарти науково-технічних та інженерних товариств і спілок, а також стандарти підприємств. Призначення зазначених нормативних документів наведено у таблиці 1.

Таблиця 1. Сфера застосування нормативних документів зі стандартизації

Нормативні документи	Призначення документа
Галузеві стандарти	Розробляються на продукцію за відсутності державних стандартів України чи у разі необхідності встановлення вимог, які перевищують або доповнюють вимоги державних стандартів. Вимоги галузевих стандартів підлягають безумовному виконанню підприємствами, установами і організаціями, що входять до сфери управління органу, який їх затвердив.
Стандарти науково-технічних та інженерних товариств і спілок	Розробляються у разі необхідності поширення результатів фундаментальних і прикладних досліджень, одержаних в окремих галузях знань чи сферах професійних інтересів. Можуть використовуватися на основі добровільної згоди користувачів.
Стандарти підприємств	Розробляються на продукцію, що використовується лише на конкретному підприємстві.

Джерело: Опрацювання власне на підставі: *Декрету Кабінету міністрів України “Про стандартизацію і сертифікацію”* від 10.05.1993 № 46-93

У свою чергу кодекси усталеної практики розробляють на устаткування, конструкції, технічні системи, вироби того самого чи подібного функціонального призначення, але які різняться конструктивним виконанням чи принципом дії і для яких аспекти проектування, виготовлення чи встановлення (монтажу), експлуатування чи утилізації є визначальними для їхнього безпечного функціонування (житлові, промислові будівлі та споруди, котли, посудини, що працюють під тиском, компресорне устаткування тощо).

Наступний блок нормативних документів – технічні умови. Ці документи містять у собі вимоги, що регулюють відносини між постачальником

(розробником, виробником) і споживачем (замовником) продукції з приводу номенклатури та якості продукції, що випускається, контролю відповідності технічних умов обов'язковим вимогам державних, а в передбачених законодавством випадках – галузевих стандартів. Технічні умови затверджують на продукцію, яка перебуває в стадії освоєння і виробляється невеликими партіями. Вони визначають широкий ряд параметрів товарів, послуг, процесів, таких як експлуатаційні характеристики, властивості, комплектність, розмір та інші показники якості. Їх розробляють на один чи декілька конкретних виробів, матеріалів, речовин, послугу чи групу послуг.

На сьогоднішній день в Україні більш ніж 50 тисяч видів продукції виготовляється за технічними умовами. Всі технічні умови, які були зареєстровані в Україні, зберігаються у фонді технічних умов ДП «Укрметртестстандарт», а інформація про них накопичується у банку даних «Технічні умови України».

Останнім на рис. 1 представлений блок державних класифікаторів. Сюди відносять нормативні документи, в яких об'єкти стандартизації класифікуються за суттєвими ознаками й поділяються на класи, підкласи і групи. Державні класифікатори України гармонізовані з Міжнародною класифікацією ISO і мають систему опису та кодування об'єктів. Нині в Україні діють 28 державних класифікаторів.

3. Суб'єкти стандартизації в Україні

З набуттям незалежності в Україні виникла потреба у створенні національної стандартизації та визначенні суб'єктів стандартизації. Згідно Закону України „Про стандартизацію“ до суб'єктів стандартизації належать [6]:

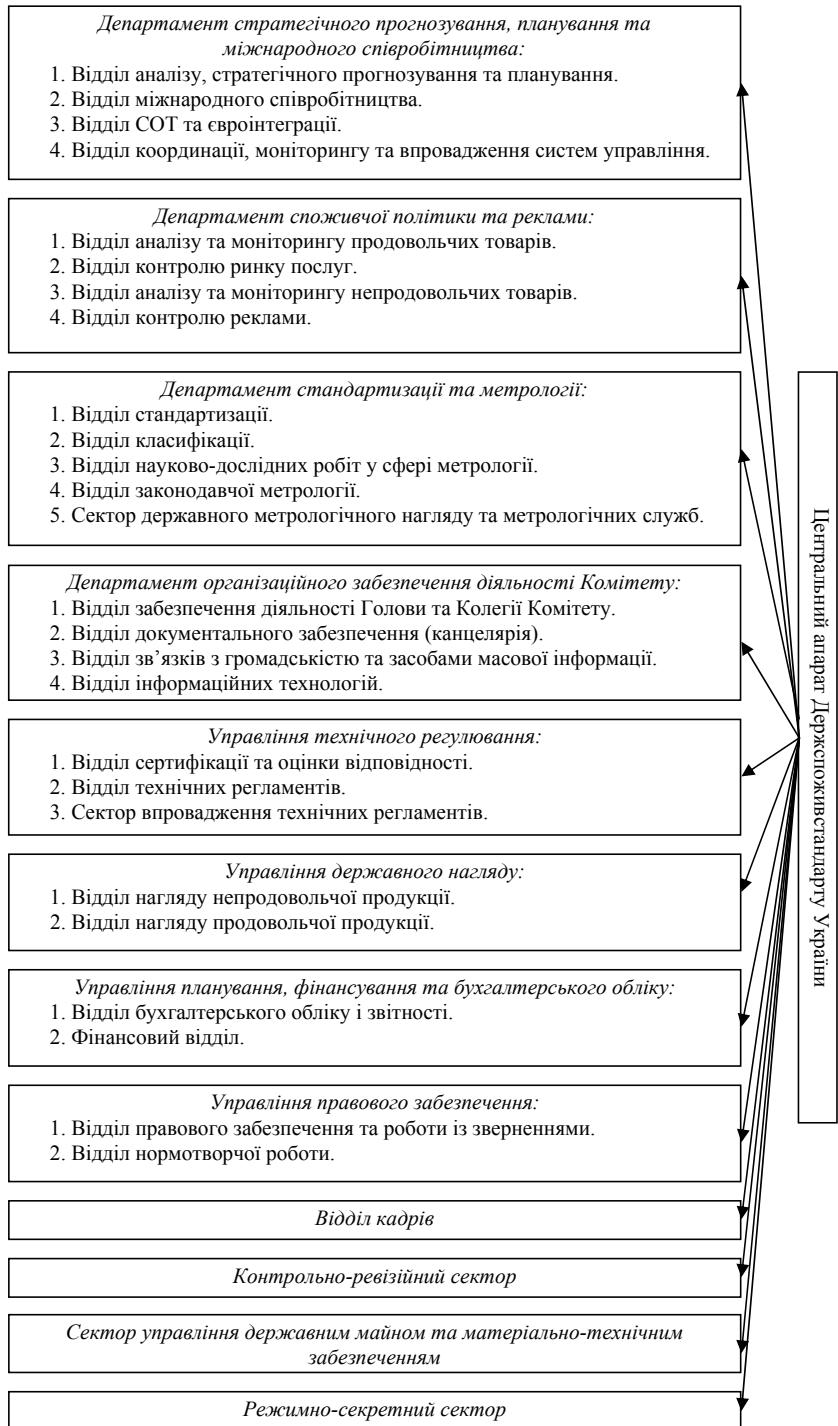
1. Центральний орган виконавчої влади з питань стандартизації.
2. Національна координаційна рада з питань захисту прав споживачів.
3. Технічні комітети стандартизації.
4. Інші суб'єкти, що займаються стандартизацією.

Центральним органом виконавчої влади з питань стандартизації є Держспоживстандарт України, який підпорядковується Кабінету Міністрів України.

Мережа органів Держспоживстандарту України функціонує на всій території країни. Він має розгалужену структуру центрального апарату та територіальну структуру.

У складі центрального апарату Держспоживстандарту України нараховується 12 структурних підрозділів (рис. 2).

Рис. 2. Структура центрального апарату Держспоживстандарту України
 Джерело: Опрацювання на підставі: Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики, <http://www.dssu.gov.ua> [2010]



Очолює зазначений орган виконавчої влади Голова, який здійснює керівництво Комітетом і несе персональну відповідальність перед Президентом України та Кабінетом Міністрів України за виконання покладених на Комітет завдань, розподіляє обов'язки між своїми заступниками, визначає ступінь їх відповідальності, а також ступінь відповідальності керівників підрозділів Комітету. Він за посадою є головним державним інспектором України, а його заступники – заступниками головного державного інспектора України з державного нагляду за якістю продукції, додержанням стандартів, норм і правил.

За територіальною структурою до Держспоживстандарт України належать 3 науково-дослідні заклади, розташовані у м. Київ, м. Харків та м. Львів; 28 державних центрів стандартизації, метрології та сертифікації; 27 територіальних управлінь у справах захисту прав споживачів та 6 обласних лабораторій з контролю за якістю продуктів (рис. 3).

Основними завданнями Держспоживстандарту України є:

- участь у формуванні та забезпечення реалізації державної політики у сфері захисту прав споживачів, стандартизації, метрології, сертифікації, підтвердження відповідності, управління якістю;
- здійснення державного контролю за додержанням законодавства про захист прав споживачів, рекламу у цій сфері, державного метрологічного контролю та нагляду;
- здійснення у межах своєї компетенції державного нагляду за додержанням законодавства у сфері стандартизації та підтвердження відповідності;
- забезпечення міжгалузевої координації та функціонального регулювання у сфері захисту прав споживачів, стандартизації, метрології, сертифікації, підтвердження відповідності, управління якістю.

Держспоживстандарт України у своїй діяльності керується Конституцією України, законами України, актами Президента України і Кабінету Міністрів України, а також Положенням про Комітет.

Другим суб'єктом стандартизації є Національна координаційна рада з питань захисту прав споживачів. Вона є колегіальним консультативно-дорадчим органом при Кабінеті Міністрів України і взаємодіє з Секретаріатом Президента України, комітетами Верховної Ради України, органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями усіх форм власності, а також громадськими організаціями, окремими громадянами.

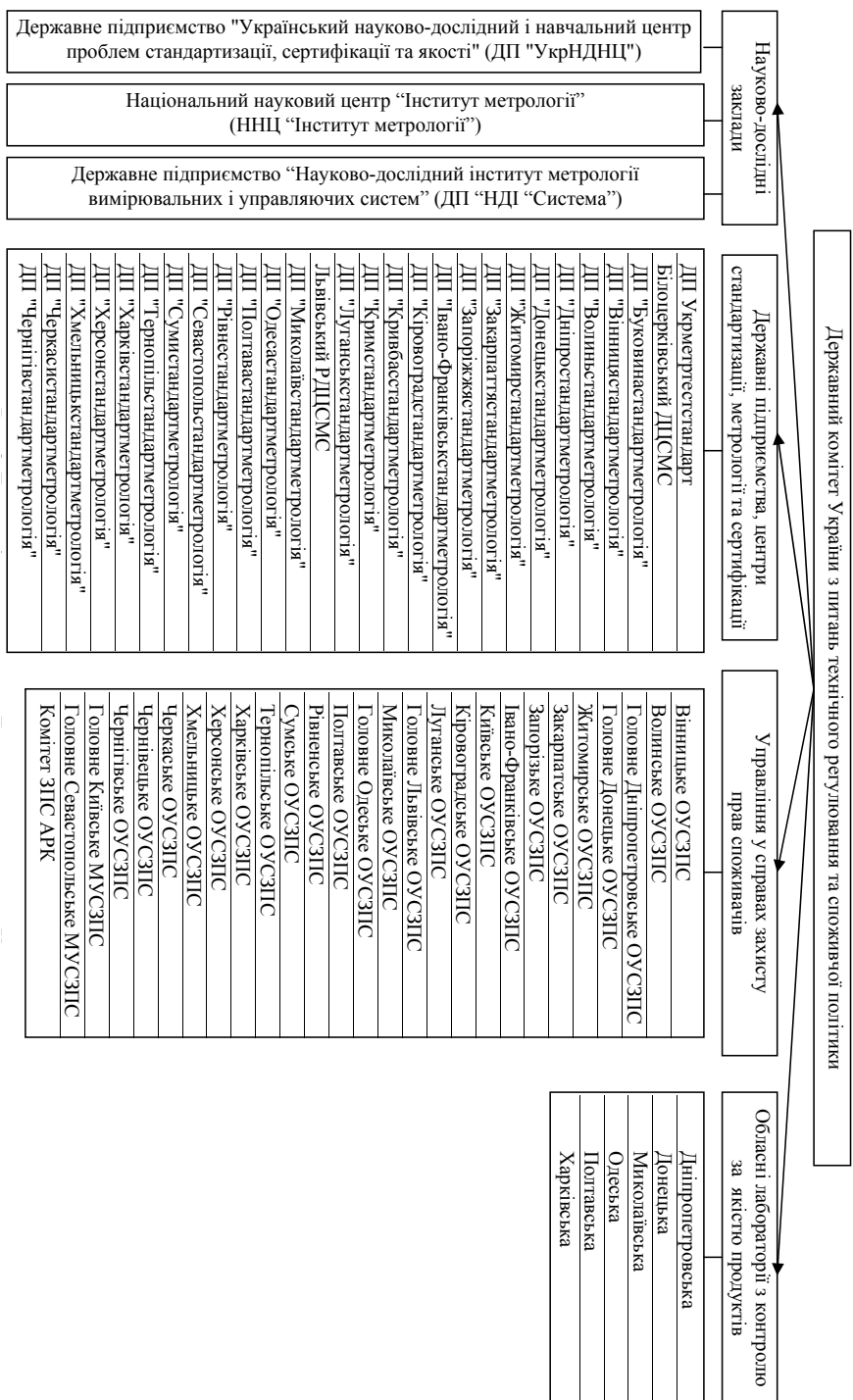


Рис. 3. Територіальна структура Держспоживстандарту України

Джерело: Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики, <http://www.dssu.gov.ua> [2010]

Очолують Національну координаційну раду співголови, які спільно організовують роботу, затверджують план роботи, порядок денний засідання та рішення Ради. Персональний склад Ради та положення про неї затверджує Кабінет Міністрів України. Основною формою роботи Ради є засідання, які проводяться згідно з планом її роботи або за рішенням хоча б одного із співголів.

Пріоритетними завданнями Національної координаційної ради є [7]:

- розробка пропозицій та рекомендацій щодо визначення шляхів, засобів і форм реалізації стратегічних напрямів державної споживчої політики; здійснення правових, економічних, організаційних та соціальних заходів, спрямованих на створення цивілізованих ринкових відносин; підвищення ефективності діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у сфері споживчої політики; фінансування пріоритетних напрямів та ефективного використання бюджетних коштів;
- проведення аналізу ефективності виконання центральними і місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування правових, економічних, організаційних та кадрових рішень з питань реалізації державної споживчої політики, підготовка за його результатами відповідних висновків і пропозицій;
- проведення моніторингу стану споживчого ринку та оприлюднення його результатів;
- підготовка в установленому порядку пропозицій, висновків і рекомендацій до проектів нормативно-правових актів, державних програм та нормативних документів, що стосуються сфери споживчої політики тощо.

Рішення Ради мають рекомендаційний характер і обов'язкові для розгляду центральними і місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, а також підприємствами, установами та організаціями.

Третім суб'єктом стандартизації є Технічні комітети, які створюються для розробки, розгляду та погодження стандартів та їх проектів. До роботи в таких комітетах на добровільних засадах залучаються уповноважені представники органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання та їх об'єднань, науково-технічних та інженерних товариств (спілок), товариств (спілок) споживачів, відповідних громадських організацій, провідні науковці і фахівці. Технічні комітети стандартизації є робочим органом у сфері стандартизації і створюється центральним органом виконавчої влади у сфері стандартизації за погодженням з центральним органом виконавчої влади,

до компетенції якого належить сфера діяльності створюваного комітету. Всього в Україні нараховується 155 технічних комітетів.

До четвертої, останньої, категорії суб'єктів стандартизації віднесено служби стандартизації профспілок, міністерств, відомств та окремих організацій. Вони в межах повноважень, враховуючи свої господарські та професійні інтереси, можуть організовувати й виконувати такі роботи зі стандартизації:

- розробляти, схвалювати, приймати, переглядати, змінювати стандарти відповідного рівня та припиняти їх дію, встановлювати правила їх розроблення, позначення та застосування;
- представляти Україну у відповідних спеціалізованих міжнародних та регіональних організаціях стандартизації, виконувати зобов'язання, передбачені положеннями про ці організації;
- створювати і вести реєстри нормативно-правових актів та нормативних документів для забезпечення своєї діяльності та інформаційного обміну;
- видавати і розповсюджувати свої стандарти, документи спеціалізованих відповідних міжнародних та регіональних організацій стандартизації, членами яких вони є чи з якими співпрацюють на підставі положень про ці організації або відповідних договорів, а також делегувати ці повноваження іншим організаціям.

Окремої уваги заслуговує служба стандартизації підприємства як найнижчої ланки в структурі вітчизняної системи стандартизації. Вона здійснює організацію і проведення робіт зі стандартизації. Це може бути відділ з тотожною назвою (на великому підприємстві або об'єднанні), група або навіть відповідальний за стандартизацію. Такі обов'язки можуть виконувати й суміжні служби – служба менеджменту, економічний відділ або навіть бухгалтерія.

Головним завданням служби стандартизації на підприємстві і в організації є науково-технічне та організаційно-методичне керівництво роботами зі стандартизації, а також безпосередня участь у проведенні цих робіт. Керівник такої служби несе відповідальність на рівні з керівником підприємства за додержанням стандартів і технічних умов у технічній документації, що розробляється підприємством, за якість і техніко-економічне обґрунтування розроблених підприємством стандартів і технічних умов з метою приведення їх у відповідність до зростаючих вимог споживачів.

Суб'єкти стандартизації забезпечують структуру управління національною стандартизацією. Їх функціональний взаємозв'язок наведено

на рис. 4. Така розгалужена загальна структура управління національною стандартизацією зумовлена складністю вирішення проблеми якості, що потребує до себе посиленої уваги з боку як державних так і недержавних структур. Однак, за рахунок значної кількості інституцій та доступної цій системі теоретичної та методичної бази підвищуватиметься ефективність стандартизації в Україні, що сприятиме розвитку вільної торгівлі та підвищенню конкурентоспроможності вітчизняної продукції та добробут населення.

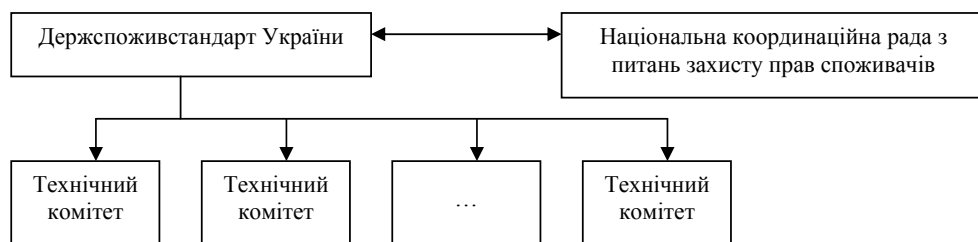


Рис. 4. Функціональний взаємозв'язок суб'єктів стандартизації в Україні

Джерело: Опрацювання на підставі: *Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики*, <http://www.dssu.gov.ua> [2010]

4. Організація робіт зі стандартизації в Україні

Організація робіт із стандартизації визначається структурою органів і служб стандартизації, яким необхідно забезпечувати умови для активної участі в роботах, пов'язаних із стандартизацією всіх ланок господарювання (зокрема, замовників, громадських організацій споживачів, інженерно-технічних товариств), та координувати свою діяльність з роботою міждержавних і міжнародних органів та організацій із стандартизації.

Як вже зазначалось раніше, Держспоживстандарт України має здійснювати ефективну координацію всіх видів технічної нормотворчості, яка визначає вимоги до якості і безпечності продукції, робіт та послуг. Крім того, на нього може бути покладене узгодження програм і планів розробки нормативних документів, які приймаються згідно з визначеною законодавством компетенцією іншими державними органами виконавчої влади.

Науково-дослідні заклади Держспоживстандарту України разом з вирішенням питань науково-методичного характеру мають зосередити зусилля на організації робіт із гармонізації фонду національних стандартів із міжнародними стандартами.

Територіальний орган центру стандартизації, метрології та сертифікації системи Держспоживстандарту України разом із вирішенням питань державного контролю і нагляду (зокрема, метрологічного) має активізувати свою участь у взаємодії з суб'єктами господарської діяльності в організації розробки державних стандартів, необхідних цим суб'єктам для підвищення якості та конкурентоспроможності їх продукції.

Найважливішою ланкою в розробці нормативних документів залишаються технічні комітети із стандартизації, однак у разі їх відсутності ці завдання можуть бути покладені на інші суб'єкти стандартизації, що мають для цього відповідний науково-технічний потенціал.

В умовах сучасної багатогалузевої промисловості розробка пакету нормативних документів є складною науково-технічною роботою, що потребує значного часу та коштів. Тому під час розробки стандартів необхідно дотримуватися певних вимог.

1. Нормативний документ доцільно розробляти тільки за потреби забезпечення безпеки життя населення, охорони навколишнього середовища, сумісності та взаємозамінності продукції.
2. Усі зацікавлені сторони, які розробляють, виготовляють та споживають продукцію, мають прагнути досягти згоди щодо управління якістю продукції, її сумісності та взаємозамінності.
3. Керуватися вимогами споживачів, для чого представники органів торгівлі та спілка споживачів мають брати участь у розробці проектів нормативних документів, готувати пропозиції щодо їх розробки, перегляду та зміни.
4. Використовувати сучасні методи стандартизації (уніфікація, систематизація, класифікація, симпліфікація, агрегатування, типізація, взаємозамінність, спеціалізація).
5. Установлювати вимоги до властивостей об'єкта стандартизації, які можна об'єктивно перевірити.
6. Виключати одночасну розробку нормативних документів на ідентичні об'єкти стандартизації.
7. Для забезпечення однозначності розуміння вимог нормативних документів слід чітко їх викладати.

Для досягнення організаційно-методичної єдності забезпечення координації і контролю робіт при розробці та підготовці нормативних документів до впровадження існують певні правила та порядок, що регламентовано Державним стандартом України (ДСТУ) 1.2. Правила і порядок не залежать від об'єкта стандартизації, вони є загальними і включають 7 етапів виконання робіт (рис. 5).



Рис. 5. Етапи виконання робіт зі стандартизації

Джерело: Опрацювання на підставі: *ДСТУ 1.2-93 Державна система стандартизації України. Порядок розроблення державних стандартів*

На першому етапі керівник організації, що має розробляти проект нормативного документа, призначає відповідальних виконавців, які складають технічне завдання. Останнє формується на основі вивчення та аналізу матеріалів щодо об'єкта стандартизації, досягнень вітчизняного та закордонного досвіду, патентних досліджень. У технічному завданні зазначають мету та завдання нормативного документа; перелік вимог, які будуть встановлені у цьому документі; об'єм та етапи роботи і терміни їх виконання. Технічне завдання на розробку нормативного документа затверджує голова технічного комітету або керівник організації-розробника після погодження з Держспоживстандартом України та зацікавленими особами (сторонами).

Наступні два етапи робіт зі стандартизації полягають у розробці проектів нормативних документів згідно з договором та технічним завданням на його розробку. Для підготовки проекту документа здійснюються науково-дослідні та проектно-конструкторські роботи, випробування тощо. Далі обираються

оптимальні варіанти об'єкта (показники, норми, критерії, вимоги, правила), що прописуватимуться у нормативному документі. Паралельно з розробкою проекту складається пояснювальна записка, проводяться техніко-економічні розрахунки та розроблюється план організаційно-технічних заходів щодо впровадження нормативного документу. У подальшому підготовлений проект документу разом з пояснювальною запискою розсилають на відгук організаціям, з якими має бути погоджений розглядуваний проект. Упродовж місяця відгуки повертаються організації-розробнику з висловленими зауваженнями та пропозиціями, що є підставою для доопрацювання проекту нормативного документу і формування другої редакції. Внесені у другу редакцію корективи з уточненою пояснювальною запискою і звітом відгуків на першу редакцію нормативного документу повторно розсилають на погодження.

На четвертому етапі виконання робіт зі стандартизації на основі проведеної роботи розробник складає остаточну редакцію нормативного документу, який розглядається на засіданні технічного комітету або науково-технічної ради організації-розробника для отримання ухвали про подання його до прийняття. Прийняте рішення оформлюється протоколом, в якому зазначено результати голосування членів технічного комітету або науково-технічної ради. Отримавши зазначену ухвалу, розробник комплектує справу проекту та із супровідним листом подає на експертизу.

П'ятий етап передбачає здійснення державної експертизи проекту, яка проводиться науково-дослідною організацією Держспоживстандарту України. До експертизи можуть бути залучені технічні комітети, відомі науковці та фахівці. Тривалість експертизи представленого проекту не може перевищувати 45 днів. Після отримання позитивних результатів експертизи розробник подає проект нормативного документу разом із супровідним листом до Держспоживстандарту України на розгляд.

На шостому етапі процесу стандартизації Держспоживстандарт України розглядає подані документи і приймає рішення про прийняття або повернення остаточної редакції нормативного документу на доопрацювання. У випадку прийняття розглядуваного документу видається відповідний наказ, здійснюється позначення нормативного документу та надається йому статус чинного.

В Україні позначення нормативних документів складається з індексу, номера та року прийняття (табл. 2) .

Таблиця 2. Система позначень нормативних документів зі ста

Позначення документу (індекси)	Назва документа
ДСТУ	національний стандарт
ДСТУ-П	пробний стандарт
ДК	державний класифікатор
ДСТУ ISO	гармонізований нормативний документ Міжнародної організації стандартизації
ДСТУ IEC	гармонізований нормативний документ Міжнародної електротехнічної комісії
ДСТУ EN	гармонізований нормативний документ Європейського комітету зі стандартизації
ГОСТ	міждержавний стандарт
ГСТУ	відомчий нормативний документ
СОУ	стандарт організації
ТУУ	технічні умови, що не є стандартом
СТУ	стандарт наукового, науково-технічного або інженерного товариства чи спілки

Джерело: Кириченко Л.С., Самойленко А.А. *Стандартизація і сертифікація товарів та послуг*: Підручник / Л.С. Кириченко, А.А. Самойленко. – Х.: Вид-во “Ранок”, 2008, с. 47-48

Останній, сьомий етап передбачає державну реєстрацію та видання нормативного документу, яка здійснюється згідно з ДСТУ 1.6 науково-дослідним закладом Держспоживстандарту України. У подальшому усі зареєстровані нормативні документи заносяться до класифікатора єдиного фонду нормативних документів країни.

Інформацію щодо затвердження нормативних документів наводять у щомісячному інформаційному покажчику „Стандарти“, а стосовно чинних – у річному виданні „Каталог нормативних документів“.

Упровадження стандартів є завершальним етапом комплексу робіт зі стандартизації, а також важливим завданням економіки, оскільки впровадженням вважається такий нормативний документ, вимог якого дотримуються у відповідній галузі застосування.

5. Економічна ефективність стандартизації

Визначення економічної ефективності стандартизації – складне завдання, воно торкається певних напрямів економіки країни. Економічні проблеми стандартизації тісно поєднані з науково-технічним прогресом та економікою різних галузей. Найважливішою функцією стандартизації є прискорення впровадження та освоєння нової техніки, сучасних технологій, що призводять до підвищення та поліпшення якості товарів, послуг чи процесів. У нормативних документах встановлюються основні показники (критерії, вимоги) до якості товарів та послуг, які виробляються і надаються сьогодні, а також показники цієї продукції на майбутнє шляхом включення в них перспективних вимог. Таким чином, ефективність від стандартизації виступає своєрідним ефектом від впровадження науково-технічного прогресу в матеріальному виробництві на базі методів і засобів стандартизації.

Проведення робіт зі стандартизації, особливо розробка і впровадження нормативних документів, має економічні, технічні та соціальні наслідки для всієї економіки. Вони можуть бути суперечливими в різних сферах і мати протилежну спрямованість. Так, наприклад, доцільним вважається впровадження такого нормативного документу, який створюватиме економічний ефект у виробництві та експлуатації стандартизованої продукції. Однак, трапляються випадки, коли у результаті впровадження окремих нормативних документів випуск стандартизованої продукції більш високої якості вимагає від виробника значних додаткових витрат, які можуть підвищувати собівартість виготовлення, знижуючи вигоду виробника. У той же час експлуатація такої продукції є вигідною, оскільки вона має підвищені споживчі властивості. З іншого боку виробник може отримати істотну перевагу при проведенні широкої уніфікації виробничих процесів, тоді як споживач цих переваг не відчує.

Такий складний і суперечливий характер наслідків проведення заходів зі стандартизації вимагає певного розмежування у видах економічної ефективності стандартизації. У таблиці 3 наведено види економічної ефективності стандартизації в залежності від класифікаційної ознаки.

Таблиця 3. Класифікація видів економічної ефективності стандартизації

Ознака класифікації	Види економічної ефективності стандартизації	Зміст економічної ефективності
Вибір найефективніших напрямків і варіантів стандартизації	абсолютна	визначається в економіці в цілому/в окремій галузі відношенням приросту національного доходу в порівняльних цінах, розрахованих за відповідні роки, до періоду дії нормативного документу чи терміну служби стандартної продукції
	порівняльна	встановлюється при порівнянні отриманого абсолютного ефекту в період існування одного стандарту (терміну служби стандартної продукції) та введення на його місце альтернативного (у розрахунку на одиницю часу)
	відносна	розраховується шляхом співвідношення між собою розміру абсолютного ефекту від впровадження двох альтернативних стандартів у різні часові періоди
	альтернативна	обчислюється при порівнянні очікуваного (розрахункового) абсолютного ефекту, який можливо отримати внаслідок впровадження кількох альтернативних стандартів
Стадія проведення розрахунків	проектна	визначається на стадії планування стандартизації на основі укрупнення даних
	розрахункова	обчислюється на основі нормованих даних, які отримані при впровадженні нормативного документу на конкретному підприємстві чи в окремому відомстві
	фактична	визначається на основі фактичних даних, які отримані в результаті випуску та експлуатації стандартизованої продукції в конкретних умовах підприємства чи відомства
Повнота охоплення наслідків стандартизації	приватна	абсолютний ефект, який отримують у різних сферах створення і споживання стандартної продукції
	загальнодержавна	абсолютний ефект, отриманий від усіх сфер створення і споживання стандартної продукції
Наслідки впливу на суб'єктів впровадження стандартизації	на підтримку виробника	отримана економічна вигода від впровадження стандарту
	на підтримку споживача	ступінь задоволення потреб споживача, що може бути виражений обсягом покупок, кількістю рекламаций від покупців, обсягом гарантійного обслуговування тощо
Період впровадження стандартизації	початкова	абсолютний ефект, що отриманий за невеликий проміжок часу з моменту впровадження нормативного документу (стандартного продукту), як правило, рік
	загальна	абсолютний ефект, отриманий за весь період нормативного документу (стандартного продукту)

Джерело: Опрацювання власне на підставі перегляду літератури

Основними результатами від впровадження нових нормативних документів, що призвели до досягнення економічної ефективності стандартизації є:

- зниження собівартості та наведених витрат продукції у виробника (споживача) за рахунок зменшення кількості типорозмірів, зниження витрат на заробітну плату, створення спеціалізованого виробництва, непотрібність розробки креслень, технології, спеціального оснащення;
- збільшення строку служби задіяних у виробництві ресурсів;
- підвищення продуктивності праці;
- підвищення надійності продукції та зменшення тривалості випробувань;
- зменшення кількості бракованої продукції, поліпшення її якості та підвищення строку зберігання/експлуатації;
- зниження витрат на гарантійне обслуговування тощо.

При проведенні розрахунків економічної ефективності впровадження нормативних документів економічні наслідки впровадження порівнюють з витратами, які пов'язані з розробкою і впровадженням нормативних документів. Розміри останніх бувають дуже значними, особливо витрати на впровадження нормативних документів, які здійснюються не одноразово, а поступово. Деякі нормативні документи можуть впроваджуватись протягом кількох років, тому при розрахунках враховують фактор часу.

До основних оціночних показників економічної ефективності стандартизації доцільно віднести:

1. Абсолютну економію (E). Показник дозволяє встановити фінансовий результат, який може отримати підприємство внаслідок впровадження нормативного документу протягом усього періоду його використання. Його розрахункова формула:

$$E = B_E - B_p$$

де: B_E – вигода, отримана завдяки впровадженню стандарту (експлуатації стандартизованого об'єкта);

B_p – витрати на розробку та узгодження технічних стандартів (введення в експлуатацію стандартизованого об'єкта).

2. Річний економічний ефект (EE_p). Дозволяє відстежити чіткість відображення результатів стандартизації в перерахунку до конкретного звітного періоду. Показник обчислюється наступним чином:

$$EE_p = E_B - E_p$$

де: E_B – досягнутий розмір річної економії внаслідок впровадження стандарту (експлуатації стандартизованого об'єкта);

E_p – витрати на розробку та узгодження технічних стандартів (введення в експлуатацію стандартизованого об'єкта), приведені до одного розрахункового року.

3. Коефіцієнт економічної ефективності (K_E). Слугує для визначення відносної величини доходності впроваджуваного нормативного документу. Даний показник є доцільним обчислювати як за весь період використання впроваджуваного стандартизованого об'єкта, так і в перерахунку на один розрахунковий рік. Формула коефіцієнта має вигляд:

$$K_E = \frac{B_E}{B_p}$$

де: B_E – вигода, отримана завдяки впровадженню стандарту (експлуатації стандартизованого об'єкта);

B_p – витрати на розробку та узгодження технічних стандартів (введення в експлуатацію стандартизованого об'єкта).

4. Термін окупності витрат (T_{OK}). Показник дозволить визначити період часу, протягом якого витрати на розробку і впровадження нормативного документу повинні окупитися.

$$T_{OK} = \frac{B_p}{\overline{B_E}}$$

де: B_p – витрати на розробку та узгодження технічних стандартів (введення в експлуатацію стандартизованого об'єкта);

$\overline{B_E}$ – середньорічний розмір вигоди, отриманий завдяки впровадженню стандарту (експлуатації стандартизованого об'єкта).

У масштабах країни економічний ефект від стандартизації можна оцінити наступними показниками:

1. Абсолютна економія держави (AE_d). Відображає досягнутий розмір економії, який може отримати держава (окрема галузь) внаслідок впровадження нормативних документів в перерахунку на один розрахунковий рік. Розрахункова формула показника:

$$AE_d = \frac{\Delta HD}{PE}$$

де: ΔHD – приріст національного доходу в порівняльних цінах, розрахованих за відповідні роки;

PE – періоду дії нормативного документу чи терміну служби стандартної продукції.

2. Коефіцієнт економічної ефективності держави/галузі (KE_d). Показник визначає відносну величину доходності впроваджуваного нормативного документу в перерахунку на один розрахунковий рік. Формула коефіцієнта має вигляд:

$$KE_d = \frac{B_E}{B_P}$$

де: BE – загальнодержавний (середньогалузевий) розмір вигоди, отриманий завдяки впровадженню нормативних документів (експлуатації стандартизованих об'єктів) по всій території держави (по всій галузі);

BP – витрати, понесені через розробку та узгодження технічних стандартів (введення в експлуатацію стандартизованих об'єктів) у державі (по певній галузі).

Величина економічного ефекту як на мікро-, так і на макрорівні є основним показником оцінки діяльності підприємств-розробників і виробників продукції, оскільки вона відображає реальний вклад розробника та виробника в підвищення ефективності суспільного виробництва.

Разом з тим, багато заходів зі стандартизації мають соціальний характер і оцінюються специфічними методами та показниками, які не піддаються кількісному вираженню.

Висновок

Проведене дослідження дозволяє констатувати, що економічний ефект стандартизації є важливим показником при обґрунтуванні доцільності розробки і використання нормативних документів, вибору оптимальних параметрів, раціонального розподілу ресурсів і оцінки подальшого розвитку стандартизації. Причому визначення економічного ефекту від стандартизації дозволяє привести показники якості продукції у відповідність із сучасними досягненнями науки і техніки. Зазначене дасть змогу адекватно застосовувати сучасні методи поліпшення якості, рівня ділової досконалості та управління довкіллям, що дозволить інтегруватись в європейські та світові економічні структури.

Conclusion

The conducted research allows ascertaining that the standardization economic effect is an important index while proving the expediency of working out and application of the normative documents, selection of optimal parameters, resources rational distribution and evaluation of the further standardization development. At the same time the evaluation of the standardization economic effect will make it possible to bring the production quality indexes into conformity with the modern scientific and technical achievements. The above mentioned will allow to apply adequately the modern methods of improvement of the quality, the level of business perfection and environment management that will allow to integrate in European and world economic structures.

Література:

1. Агєєв Е.Я., *Управління якістю: Навчально-методичний посібник для самостійної роботи по вивченню дисципліни*, Львів: “Новий Світ – 2000”, 2009.
2. Кириченко Л.С., Самойленко А.А. *Стандартизація і сертифікація товарів та послуг: Підручник*, Х.: Вид-во “Ранок”, 2008.
3. *Концепція державної політики у сфері управління якістю продукції (товарів, робіт, послуг)*. Затверджено розпорядженням Кабінету міністрів України від 17 серпня 2002 р. N 447-р
4. Декрет Кабінету міністрів України „*Про стандартизацію і сертифікацію*” від 10.05.1993 № 46-93 (зі змінами і доповненнями).

5. *Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики*. Офіційний веб-сайт, <http://www.dssu.gov.ua>, 2010.
6. Закон України „Про стандартизацію”. Затверджений Верховною Радою України від 17.05.2001 №2408-III.
7. *Положення про Національну координаційну раду з питань захисту прав споживачів*. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 28 березня 2007 р. N 555.
8. Павлов В.І., Мишко О.В., Опьонова І.В., Павліха Н.В. *Основи стандартизації, сертифікації та ідентифікації товарів: Навчальний посібник*, Київ: Кондор, 2009.
9. ДСТУ 1.2-93 *Державна система стандартизації України. Порядок розроблення державних стандартів*.
10. ДСТУ 1.6-96 *Державна система стандартизації України. Порядок державної реєстрації галузевих стандартів, стандартів науково-технічних та інженерних товариств і спілок*.

Notki o autorach

Tatiana Corejova, prof ing. PhD, Rector of Univesity of Žilina, Univerzitna 1, 010 26 Žilina, Slovakia; tatiana.corejova@fpedas.uniza.sk

Monika Jakubiak, mgr inż., doktorantka Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie; e-mail: m_jakubiak@o2.pl

Swietłana O. Łewyc'ka, Prof ., National university „Ostrog academy”

Kazimierz Mrozewicz, dr , Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Jarosławiu; nagody_mrozowicz@wp.pl

Maria Sidoruk, mgr psychologii, uczestnik studiów doktoranckich w Wyższej Szkole Psychologii Społecznej w Warszawie

Monika Wawrzeńczyk-Kulik, dr, pracownik Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie

Wiktoria Wowk, dr, Narodowy Uniwersytet Wodnego Gospodarstwa i Zarządzania Środowiskiem – Równe, Ukraina