

nr



**Polskie Towarzystwo Ekonomiczne
w Zielonej Górze**

**Zeszyty Naukowe
Polskiego Towarzystwa
Ekonomicznego
w Zielonej Górze
nr 9**

Zielona Góra 2018

WYDAWCA

Polskie Towarzystwo Ekonomiczne w Zielonej Górze
Copyright © by PTE, Zielona Góra 2018

RADA NAUKOWA

Elżbieta Mączyńska (Przewodnicząca), Anetta Barska, Yuryi Boshytskyi, Markus Breuer, Bogusław Fiedor, Grzegorz Gorzelak, Janina Jędrzejczak-Gas, Jerzy Kaźmierczyk, Anatolii Kolot, Olivera Kostoska, Maria Agnieszka Paszkowicz, Stanisław Owsiak, Marko Perić, Vasyl Petukh, Bogusław Pietrulewicz, Stanisław Rudolf, Marianna Siničáková, Eulalia Skawińska, Nebojša Stojčić, Marek Suchanek, Andrzej Szplit, Bogdan Ślusarz, Janusz Witkowski, Henryk Wnorowski, Joanna Wyrwa, Maciej Żukowski

RECENZENCI WSPÓŁPRACUJĄCY

Adam Baszyński, Jolanta Borek, Agnieszka Bretyn, Justyna Maria Bugaj, Joanna Furmańczyk, Jolanta Gładys-Jakóbiak, Marek Gnusowski, Iwona Gorzeń-Mitka, Wiesław Hładkiewicz, Aranka Ignasiak-Szulc, Ireneusz Jaźwiński, Magdalena Knapieńska, Barbara Kryk, Piotr Kułyk, Paweł Łuków, Andrzej Małkiewicz, Karolina Mazur, Aleksander Panasiuk, Leszek Pawłowicz, Olena Shelest-Szumilas, Monika Sipa, Eulalia Skawińska, Bartosz Sławewski, Marcin Soniewicki, Jacek Trębecki, Gertruda Uścińska, Anna Wieczorek-Szymańska, Julia Wojciechowska-Solis, Anna Wziątek-Staśko

KOMITET REDAKCYJNY

Redaktor naczelny

Bogdan Ślusarz

Redaktor tematyczny

Anetta Barska, Janina Jędrzejczak-Gas, Jerzy Kaźmierczyk, Maria Paszkowicz, Joanna Wyrwa

Redaktor techniczny

Jacek Grzelak, Daria Figas

Redaktorzy językowi

Anna Kuzio, Richard Sharp

ISSN 2391-7830

Pierwotną wersją czasopisma jest wersja drukowana.

Zawarte w publikacji teksty wydrukowano zgodnie z materiałami dostarczonymi przez Autorów, po uwzględnieniu uwag recenzentów i niezbędnej korekcie wydawniczej.
Wydawca nie ponosi odpowiedzialności za ich treść, formę i styl.

Adres redakcji:

Polskie Towarzystwo Ekonomiczne
ul. Żeromskiego 3, 65-066 Zielona Góra
tel./fax: 68-3202589, 68-3270419
e-mail: biuro@ptezg.pl, www.ptezg.pl

Wydanie pierwsze

Druk i oprawa: www.ligatura.com.pl
Projekt okładki: www.reklamowaagencja.pl

SPIS TREŚCI

Maria Akulich, Vladimir Melnik, Tamara Khvesko	
Autopoiesis innowacyjnych grup (zespołów)	5
Amanda Augustyniak	
Apropiacja wartości – pojęcie, istota, mechanizmy apropiacji	17
Nadezhda Baksha, Tatyana Sharapova	
Ratingi rozwoju innowacyjnego jako wskaźniki problemów rozwojowych w regionie.....	35
Daniel Budzeń	
Ocena efektywności zarządzania długiem lokalnym w Polsce na przykładzie miast na prawach powiatu.....	47
Sylwia Górna-Łunkiewicz	
Compliance jako element ochrony norm etycznych i wizerunkowych w bankach.....	59
Marcin Gryczka	
Koszty pracy a napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Unii Europejskiej	73
Marina Kicherova, Galina Efimova, Oksana Lazareva	
Transformacja napięcia społecznego poprzez realistyczne kwesty	89
Magdalena Knapińska	
Polityka gospodarcza państwa w dziedzinie zatrudnienia i rynku pracy	101
Justyna Kozłowska	
Czynniki wpływające na doświadczenia zakupowe według badań KMPG.....	113
Weronika Łusiewicz	
Bezpieczeństwo energetyczne a własność państwowa.....	127
Agnieszka Opalińska	
W poszukiwaniu komunikacji między pracownikami a pracodawcami: analiza porównawcza pokoleń funkcjonujących na współczesnym rynku pracy.....	139
Marta Pietrzak	
Dostęp do usług medycznych a zamożność Polaków	153
Andrzej Szplit, Marcin Szplit	
Pracować inaczej. Czwarta rewolucja przemysłowa.....	167
Romuald Zalewski	
Recenzja książki autorstwa Eulalii Skawińskiej, Piotra Kułyka i Anny Niewiadomskiej, pt. Międzynarodowe stosunki gospodarcze w XXI wieku. Poszukiwanie równowagi. Wydawca CeDeWu. Warszawa 2018. ss. 264.	177

TABLE OF CONTENTS

Maria Akulich, Vladimir Melnik, Tamara Khvesko	
Autopoiesis of the innovation group (team)	5
Amanda Augustyniak	
Value appropriation – conception, essence and mechanisms of appropriation	17
Nadezhda Baksha, Tatyana Sharapova	
Ratings of innovative developments as indicators of developmental problems in the region.....	35
Daniel Budzeń	47
Assessment of the effectiveness of local debt management in Poland on the example of cities with district rights.....	47
Sylwia Górna-Łunkiewicz	
Compliance as an element of protection of ethical and image standards in banks.....	59
Marcin Gryczka	
Labor cost and foreign direct investment inflow to the European Union.....	73
Marina Kicherova, Galina Efimova, Oksana Lazareva	
Transformation of Social Tension Through Reality Quests	89
Magdalena Knapieńska	
Economic policy of the state in the field of employment and labor market	101
Justyna Kozłowska	
Factors affecting shopping experience according to KMPG research.....	113
Weronika Łusiewicz	
Energy security and state property	127
Agnieszka Opalińska	
In the search for Communications between employees and employers: comparative analysis of generation functioning in the modern labor market	139
Marta Pietrzak	
Access to medical services and the wealth of Poles	153
Andrzej Szplit, Marcin Szplit	
To work differently. The fourth industrial revolution	167
Romuald Zalewski	
A review of a book by Eulalia Skawińska, Piotr Kułyk and Anna Niewiadomska, entitled International economic relations in the 21st century. Search for balance. CeDeWu. Warsaw 2018. pp. 264.....	177

**Maria Akulich, Doctor of Sociology, Professor of the
department of General and Economic Sociology
Vladimir Melnik, Doctor of Sociology, Professor of the
department of General and Economic Sociology
Tamara Khvesko, Doctor of Philology, Professor of
the Department of Foreign Languages
Tyumen State University**

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.131>

Autopoiesis of the innovation group (team)

Abstract

The article explores the activity of an innovative team, formed as a specific functional group. Specifically, this project addresses group formation and its activity through the theory of self-organization (synergetics) and autopoiesis. It is shown that autopoiesis is a three-phase process that determines the functional state of the team and that a synergetic approach to group formation allows for the analysis of the team self-organization. This approach reveals the peculiarities of a group's role structure and it informs about the concept of a functional innovative group. This article is based on the theory of social communities, presented by P. Bourdieu (1990), J. Woodward (1960) and the study of social teams by D. Boddy and R. Paton (2002). The article does not consider the idea of G. Hofstede who compares individualism and collectivism as characteristic features of the organizational culture of different countries (1994). The article uses the methodological approach of synergetics as a general theory of social organization. Special approach to the study of social transformations, the correlation of self-organization and management in social systems is applied. A research model of the innovative team activity headed by an actor as a generator of new ideas is shown.

Keywords: social group, innovation, functional team, autopoiesis, role structure, synergetics.

JEL CODE: A14.

Autopoiesis innowacyjnych grup (zespołów)

Abstrakt

Artykuł omawia działalność innowacyjnego zespołu, utworzonego jako specyficzna grupa funkcjonalna. Projekt bada tworzenie grupy i jej aktywność poprzez teorię samoorganizacji (synergie) i autopojezy. Autopoeza jest procesem trójfazowym, który określa stan

funkcjonalny zespołu a synergetyczne podejście do tworzenia grupy pozwala na analizę samoorganizacji zespołu. Podejście to ujawnia specyfikę struktury roli grupy i informuje o koncepcji funkcjonalnej grupy innowacyjnej. Artykuł ten opiera się na teorii wspólnot społecznych przedstawionej przez P. Bourdieu (1990), J. Woodwarda (1960) i badaniach zespołów społecznych D. Boddy'ego i R. Patona (2002). Artykuł nie uwzględnia idei G. Hofstede, który porównuje indywidualizm i kolektywizm jako cechy charakterystyczne kultury organizacyjnej różnych krajów (1994). Artykuł wykorzystuje synergetyczne podejście metodologiczne jako ogólną teorię organizacji społecznej. Stosowane jest specjalne podejście do badania przemian społecznych, korelacji samoorganizacji i zarządzania w systemach społecznych. Przedstawiono model badań innowacyjnej działalności zespołu kierowanego przez aktora jako generatora nowych pomysłów.

Słowa kluczowe: grupy społeczne, innowacja, zespół funkcjonalny, system autopoietyczny, struktura roli, synergia.

Introduction

Functional teams that ensure the introduction of innovations in the economic, political, sociocultural spheres of society receive presently a wide organizational recognition. Innovative teams routinely appear with the aim of creating large business and industrial projects. The practice of group-formations is not widespread and requires theoretical comprehension especially when it comes to the concept of functional innovative group formation, the features of organization and self-development, and the principles of activity.

The aim of the article is to analyze the formation and development of functional innovative teams from the perspective of self-organization (synergetics) and the autopoiesis of group activity. Historical practice shows that the effectiveness of any activity is determined not so much by the efforts of an individual but by the effectiveness of the cooperative work of the group.

Our hypothesis is that the effectiveness of autopoietic group innovation depends on how fully involved its members are in terms of their roles with regard to the professional activity. The formation of the role structure of a group is a part of a global social process called the socialization of the individual in a specific community. Socialization is the kind of role coordination of an individual within an organization or a community produced when a person's status changes from a novice to an adapted permanent member (Akulich, Kaźmierczyk 2018, p. 238). If the organization manages socialization correctly, people adapt

more easily, become part of the team, and get on well with each other. The winning organization is the one that gets interested and highly qualified team members.

According to the common definition of D. Boddy and R. Paton, it is possible to consider terms “group” and “team” as synonyms meaning one semantic unit that consists of two or more individuals having common goals, performing different duties, depending on each other, coordinating joint activity and treating themselves as part of a single whole (Boddy, Paton 2002, p. 297). According to O. Comte’s works the functional differentiation of a social organism arises on the basis of social division of labor and solidarity (Mill 1961). On this basis, it is possible to single out various social communities, including innovative teams. H. Bloomer studied the community from the point of view of macrosociological approach. P. Bourdieu studied it from the point of view of the structural approach (Bourdieu 1990). P. Sztompka, who studied society as a specific population with many social communities, considered the process of the formation of social groups from a variety of individuals. According to Sztompka, an innovation team in this meaning has some set of individuals (Sztompka 2005, p. 187). N. Smelser notes correctly that the word community has many shades of meaning and therefore it is almost impossible to provide a precise definition of this concept (Smelser 1994, p. 244). He argues that a social community should be conceptually considered as two meanings. The first meaning is associated with the idea that people living next to each other participate in everyday collective life. The second concept indicates the feeling of belonging to a certain group (the same place of residence, study in the same educational institution, job etc.). V.A. Yadov draws attention to the fact that the system of society organization means “the organization of diverse social communities, social actors that realize their interests at a given time and in the historical perspective” (Yadov 1995, p. 19, Silin 2018). We define a social community as one of the central categories of modern sociology. It is a stable integrated set of people, having common features in all or some aspects of their living conditions, consciousness, social norms, interests, and values. This definition of social community helps to understand the essence of innovative groups (teams) and determines specific approaches to its study. We use theoretical materials provided in EBSCO and ProQuest databases. We seek to define the basic concept of our subject of research: “group” or “team” and the types of social communities associated with project development, including innovative ones. The process of group formation, and the accompanying development of group role structure is not possible without mastering the culture of organization. We think that the functional team typically focuses on modernizing

new products. The autopoiesis of a functional innovative team, which strengthens the unity of the organization as a system. It contributes to the growth of competition that ensures the selection, control and limitation of functions.

Types of social communities

Society consists of successfully co-existing diverse social communities classified into different types. Professional social communities include individuals engaged in the same professional activity - lawyers, economists, sociologists, biologists, etc. "One of the forms of professional communities is labor collectives, business units, professional teams, both united and divided in production technology", as said by J. Woodward in the mid-1960s (Woodward 1960, p. 328). Completing a half-century scientific research of the best management area, she was the founder of the theory of situational management (contingency approach).

The development of the theory and practice of management in the Russian market economy revived interest in the category "group" at the new theoretical level. A group community or social group is a set of individuals who are related to each other and participate in a certain activity, having stable spatial, local and temporal certainty, common values, interests and goals. The individual is involved in social relations and relations through group integration. R. Merton devoted much attention to these processes, considering social groups from the position of self-identification and identification, moral principles of the forms of internal interaction. In a broad theoretical context, a social group is considered from the point of view of a stratification approach. Analyzing the very small "group", Merton defines it as a set of people who interact with each other in a certain way, exercise their belonging to the group and consider themselves members from the point of view of others (Merton 2006, p. 434). In the process of applying his theory of collective actions to the analysis of the economic development of specific societies M. Olson concluded that small lobbyist organizations and coalitions are more influential and effective in the influence on the economic growth of the country than large groups or communities (Olson 2013, p. 324). At present, the professional activity of innovation groups has acquired a new character associated with the development and implementation of various kinds of projects, including innovative ones, which involves the formation of functional teams with profound professional differentiation.

Group socialization and the process of a group formation

The secret of managing socialization in enterprises is to provide new workers with information about the organization, work, and members of the team. Socialization increases the communicative opportunities of the members and helps them master the organizational culture in general. The experience and activities of the groups help to form the organizational culture, while the norms of the groups help to spread it. This process contributes to the self-organization of small social communities (Armstrong 2004, p. 285). The diversity of such groups is quite large. The following are the main components of the possible typology: the functional group, the task group, special task group, an informal group and even a neurotic group. To perform non-standard tasks, organizations usually ask special groups: committees and working teams.

In a crisis economy “Interdisciplinary” teams appear. When solving critical situations a formed team, includes employees of the administrative and management staff and representatives of civil society. The model approach is increasingly “working”, the example of which is the B. Tackman’s model assumes two main spheres of group activity: business and interpersonal (Tuckman 1965, p. 384). G. Kelly model offers a model for recording the stages of resolving a critical situation (Kelly 1955). The model of J.W. Newstrom and K. Davis provides a model of the formation stages and activity of the team: forming, storming, normalization and decay (Newstrom, Davis 2000, p. 329).

Different types of groups formed in the organization go through the same stages. The process of passing through these stages is different for each individual group. The transition from one stage to another does not always occur without conflict. Like an organization as a whole, the group has its own life cycle. The motivation of the members of the group significantly decreases in 5 years period of activity and the group is ready for disintegration, if the purpose of the activity does not change. It is clear that the most important factor is always the objective function, which can shorten and lengthen the life cycle of the group.

Role structure of the group

One of the most important factors in the development of the group is its role structure. The process of group development is based not only on the stage of the life cycle, but also on the process of the stage “aging”. The groups begin to acquire the following four attributes of the mature group: role structure, standards of behavior, cohesion and informal leadership in this process. Each member of the group has its own function, the role it performs in order to help

the group to achieve its goals. The role structure of a group is a set of certain functions and relationships between these roles accepted by the members of the group. At each stage of the deployment of a joint activity scenario, these role functions can end in a failure. Violations, disruptions in role-playing activities can lead to confusion of roles and sometimes personalities conflict with assigned roles. The main reasons leading to redistribution of roles are as follows: role duality, role conflict and role congestion.

The role duality means that the functions and tasks of this role are not clear. A person does not know what is required of him. Role conflict occurs when the messages, hints addressed to this role are clear, but the tasks required are contradictory or mutually exclusive. There are several types of role conflicts. An inter-role conflict is the simplest and most frequent. Sometimes individuals are asked to fulfill contradictory demands coming from different sources. Finally, the person doing the assigned task may get clear but contradictory task. The contradiction between a person and a role occurs when someone wants to do something unethical or illegal. Role overload occurs when the duties imposed by this role on a person exceed his capabilities. It happens also when a person consciously assumes the performance of too many roles simultaneously.

Each mature group has its own norms of behavior. A norm is a standard of behavior accepted by a group for all the members. These norms determine the boundaries of acceptable and unacceptable behavior in a group. A special quality is the unity of the group. It means the level of loyalty and loyalty of members to their group and to each other. In groups with a high degree of cohesion, team members work together, support and trust each other, and, in general, achieve their goals. It is important to know the factors that increase or reduce the group's cohesion. The main factors that increase (or reduce) cohesion are as follows: competition with other groups, interpersonal attraction, favorable evaluation of the group from outside, unity of purpose, frequent interaction. Factors destroying cohesion are as follows: a large number of the group members, different goals, rivalry within the group, domination of one or more members of the group, and negative experience of group activity. The result of cohesion and compliance with the rules of role behavior is to increase the group job productivity. We get a high overall efficiency of the group's activity with high cohesion and the implementation of role norms.

A functional innovative team

A functional innovative team is a specific social community that meets all the requirements and characteristics of a social group, which at the same time has its own characteristics in comparison with other social groups. What is the main difference? D. Katz and R. Kahn mention that the role set in the group is determined by the members' work (Katz, Kahn 1966). We believe that roles are characterised by "how the work done". The competencies the members of the functional innovative team possess are determined by the tasks and the system of the innovation cycle. Our research model is based on the ideas of N.I. Lapin who determines the following profiles: 1) nomination of innovative ideas (actors); 2) co-authorship; 3) technical modeling; 4) prototyping; 5) marketing (Lapin 2010, p. 58).

Thus, a functional innovative group is a self-organized team with role functions for inventing, developing and the diffusion of an innovative product for the development of an organization or society for an indefinite time. In the organization, a functional innovation group can focus its efforts on modernizing production, management and communication and creating a new product. In society, examples of innovation activity of groups are observed in the most diverse spheres: politics, economy, culture (at the state, federal and municipal levels). In general the innovation team is "a group of people who share a common feature and performs socially necessary functions in the overall system of division of social labor" (Golenkova, Akulich, Kuznetsov 2005, p. 245).

Synergetics and autopoiesis of a functional innovative team

Self-organizing social systems form a closed social space defined as a phase in synergetics. A phase is a homogeneous part of the medium (substance) separated from the rest of the medium by the interface. Phase space is a part of the environment in which the system adapts its elements to itself and has a certain number of patterns of behavior available to the system. Phase space has universities that create a landscape of professional education in the region, a zone of scientific research, international cooperation, academic mobility, publishing and social activities, and a cultural landscape around them. Socialization, institutionalization and legitimation are considered to be the basic features of autopoiesis (self-creation and self-generation are the terms introduced by U. Maturana) ensuring the reproduction and sustainable development of the organization (Maturana 1981, Kicherova, Efimova, Khvesko 2014).

Socialization provides a “recruiting function” as preparation and inclusion of individuals into the reproduction of previously formed structural elements and relationships that are included into this group. This process is able to correct organizational behavior, directing it either to maintain established structures or to create new ones. Mechanisms of legitimization provide support to those role patterns by the members of the group that correspond to the values that dominate in the organizational culture, reinforcing their interest in reproducing the norms and logic of group relations, thereby strengthening the integrity of the organization as a system. Socialization, institutionalization and legitimation estimated in communication processes in the practice of real organization research. Thanks to such mechanisms, human actions are included in the norms of the system and the main task is to maintain the integrity and stability of the organizational structure, its dynamic balance. Diffusion of these concepts in the communication processes leads to the desire of individuals to obtain the appropriate roles that ensure stability. At the same time, it contributes to the growth of competition, which ensures the selection, control and limitation of functions that go beyond the status-role and profile standards.

Autopoiesis shown in a three-steps process determines the team’s functional state. The first step (dynamic equilibrium) is ensured by the reproduction of the basic structural elements and functions and the implementation of status-role prescriptions. Thanks to this, uninterrupted work of organizations and groups as its components is ensured, and administrative, cultural and legal norms are observed (the system-normative level of the organization is reproduced). The equilibrium of the system is not constant due to the complexity of its elements and characteristics. The second step (the imbalance of the system) depends on the behavior that does not correspond to the role of norms, the effectiveness of the sanctions applied, and the chaotic management. Such a mismatch of internal structural links is fraught with serious consequences for the system if it becomes too large. To restore equilibrium an organization must have management and social mechanisms to overcome structural disorganization. The third step is a new dynamic equilibrium: its steady state. The system emerges from the state of chaos, the interactions are ordered, and norms are observed. Communication is the main operation that provides an autopoiesis of the system that delimits it from the outside world. Its main property is sociality “... it can only be reproduced in a recursive connection with other communications, i.e. in the network of communications, in the reproduction of which, each individual communication participates independently” (Luhmann 1982, p. 215).

Conclusion

We concluded that the analysis of the functional innovative team conducted on the basis autopoietic approach allows us to identify the main principles of group activity and its organizational features. We point out that the empirical analysis of the functional group is largely based on the role structure of the group. The direction of the research has changed: instead of “how the work is done”, we emphasize “what is done” by each member of the innovative team. This change proves to be highly fruitful because we have built a systematic model of a functional innovative team that consists of actors of ideas, co-authors of ideas who make technical modeling, prototyping and marketing innovation. The autopoiesis approach proves that such a model is characteristic not only for organizational structures, but also for the regional society as a whole, when autopoiesis ensures the self-reproduction of the groups with changes of elements within the system as the perspective of future development processes. Our contribution to this literature is that for the first time we analyze the formation and development of a functional innovative team from the standpoint of self-organization (synergetics) and autopoiesis of the group activity and proved the effectiveness of the innovative team activity in professional tasks performance.

The research carried out with the support of a grant under the Federal Target Program of Scientific and Scientific Pedagogical Innovation in Russia on the topic: “Development and models and technologies of indicative monitoring of the innovation environment of the region” (Agreement No. 14. B37.21.0026 dated 22.06.2017).

References

- Akulich M.M., Kaźmierczyk J. (2018), *The socio-economic approach to the study of main economic systems. Socialism and capitalism. Part 1, “Management”*, vol. 22, no. 1, pp. 238-250.
- Armstrong M. (2004), *The practice of human resource management*. 8-th ed. St. Petersburg: Publishing House "Peter".
- Boddy D., Paton R. (2002), *Fundamentals of Management*. Trans. from English. St. Petersburg: Publishing House "Peter".
- Bourdieu P. (1990), *In Other Words: Essays towards a Reflexive Sociology*. Trans. M. Adamson. Polity Press, Cambridge.
- Fransella F. (2000), *Personal Construct Counselling in action*. Sage.

Fransella F. (1995), *Personal Change and Reconstruction*. Academic Press.

Golenkova Z.T., Akulich M.M., Kuznetsov I.M. (2005), *General sociology*. Tutorial. Gardariki, Moscow.

Hofstede G. (1994), *Culture and organisations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. Harper Collins, London.

Katz D., Kahn R.L. (1966), *The social psychology of organizations*. Wiley, New York.

Kelly G.A. (1955), *The psychology of personal constructs*, New York, Norton.

Kicherova M., Efimova G., Khvesko T. (2015), *Early Professional Socialization of University students in Russia*, "Procedia: Social and Behavioral Sciences", (200), pp. 442-448.

Lapin N. I. (2010), *Theory and practice of innovation*. Logos, Moscow.

Luhmann N. (1982), *The Differentiation of Society*. Columbia University Press, New York.

Maturana H. (1981), *Autopoiesis: A theory of living organization*, North Holland, New York.

Merton R. (2006), *Social theory and social structure*. AST, Moscow.

Mill J.S. (1961), *Auguste Comte and positivism*, University of Michigan Press, Ann Arbor.

Newstrom J.W., Davis K. (2000), *Organizational Behavior*, "Peter", St. Petersburg.

Olson M. (2013), *The rise and decline of nations: economic growth, stagflation and social rigidities*, New Publishing House, Moscow.

Parsons T. (1951), *Social Systems and the Evolution of action theory*. Routledge and Kegan Paul Ltd, London.

Silin Ya.P. (2018), *Strategic keynotes of new Industrialization in the Ural Macroregion Space in the 21-st century*. "Issues of Volnogo Ekonomicheskogo Society of Russia". vol. 209, no. 1, pp. 136-162.

Smelser N.J. (1994), *Sociology*, Phenics, Moscow.

Sztompka P. (2005), *Sociology. Analysis of modern society*, Logos, Moscow.

Tuckman B.W. (1965), *Developmental sequence in small groups*. "Psychological Bulletin", vol. 63, no. 6, pp. 384-399.

Woodward J. (1965), *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford University Press, London – New York.

Yadov V.A. (1995), *Sociological research: methodology, programs, methods*, Izdatelstvo SamGPU, Samara.

Amanda Augustyniak, mgr
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.132>

Apropriacja wartości – pojęcie, istota, mechanizmy apropiacji

Abstrakt

W artykule poruszono problem apropiacji w relacjach międzyorganizacyjnych. Celem publikacji jest usystematyzowanie wiedzy na temat apropiacji wartości poprzez wyjaśnienie tego zjawiska oraz jego dogłębne rozpatrzenie z perspektywy różnych nurtów i teorii. Publikacja ma również odpowiedzieć na pytanie, w jakim stopniu apropiacja wartości jest częścią procesu tworzenia wartości. Artykuł ma charakter teoretyczno-koncepcyjny. Zastosowano metodę analizy literatury światowej (polsko- i anglojęzycznej), metodę modelową, metodę wizualizacji oraz metodę dedukcji. Skorzystano z baz publikacji EBSCO, BazEkon, Proquest, Elsevier, Jstor, Wiley i Emerald. W pierwszej części artykułu wyjaśniono pojęcie apropiacji wartości w organizacji oraz przedstawiono model przechwytywania wartości (ang. *Value Capture Model*), a także wywodzącą się z niego mapę sieci wartości (ang. *Value Network Map*). W dalszej części artykułu omówiono istotę apropiacji wartości. Poddano również rozważaniom pojęcie mechanizmów apropiacji wartości z perspektywy wiodących nurtów w zarządzaniu relacjami międzyorganizacyjnymi.

Słowa kluczowe: apropiacja wartości, maksymalizacja wartości, relacje międzyorganizacyjne, model przechwytywania wartości, ochrona wartości.

Value appropriation – conception, essence and mechanisms of appropriation

Abstract

The article tackles the problem of appropriation in interorganizational *relations*. The aim of the publication is to systematize the knowledge on the subject of value appropriation by means of explaining this phenomenon and considering it thoroughly from the perspective of various trends and theories. The publication is also supposed to answer the question to what extent value appropriation constitutes the part of the value creation process. The article is of a theoretical and conceptual nature. The methods which have been applied are as follows: the analysis of the literature worldwide (in both Polish and English language), the model method, the visualisation method, as well as the method of deduction. EBSCO, BazEkon, Proquest, Elsevier, Jstor, Wiley and Emerald databases were used. In the first part of the article the notion of value appropriation in the organization was explained, as well as Value Capture

Model, and Value Network Map, which derives from it, were presented. In the further part of the article the significance of value appropriation was discussed. Moreover, the notion of value appropriation mechanisms was subject to considerations from the perspective of the leading trends in interorganizational relations management.

Key words: value appropriation, value maximization, interorganizational relations, value capture model, value protection.

JEL CODE: M19, O34, O39.

Wstęp

Od początku lat sześćdziesiątych XX wieku w dziedzinie zarządzania na różne sposoby odnoszono się do pojęcia strategii. Od podejścia planistycznego, według którego zarządzanie traktuje się jako czynności planowania, organizowania, motywowania i kontroli optymalnego wykorzystania zasobów, do podejścia sieciowego, które odnosi się do zarządzania jako pozyskiwania oraz kształtowania sieci zasobów i relacji (Niemczyk 2013, s. 45). We współczesnej gospodarce przedsiębiorstwa konkurują i współpracują ze sobą¹, a relacje międzyorganizacyjne mają kluczowe znaczenia dla biznesu. Obecnie wartość tworzona jest coraz częściej na styku organizacji i dzięki procesom współpracy. Organizacje mające wyróżniającą je zdolność do utrzymywania kooperatywnych relacji bardzo często uzyskują przewagę konkurencyjną (Koźmiński, Latusek-Jurczak 2017, s. 123). Przedsiębiorstwa dążą do uzyskania renty relacyjnej, czyli ponadprzeciętnej rentowności możliwej do osiągnięcia poprzez współdziałanie konkretnych partnerów w sieci (Czakon 2010, s. 10). Poszukiwanie przez organizacje renty relacyjnej i perspektywa możliwości jej przywłaszczenia stają się głównym motywem tworzenia przez przedsiębiorstwa układów międzyorganizacyjnych relacji (Stańczyk-Hugiet 2012, s. 89-90).

Stosunkowo nowym pojęciem w dziedzinie zarządzania jest przywłaszczanie wartości (ang. *capture value*). Zwrócenie uwagi na ten aspekt nastąpiło w latach osiemdziesiątych XX wieku (Mazur, Kulczyk 2014, s. 238). Zgodnie z założeniem organizacji współdziałającej z innymi podmiotami z sieci, zasoby powinny być dostępne dla wszystkich uczestników bez wyjątku. Zmusza to przedsiębiorstwa do uzależnienia się od innych kooperantów sieci w celu kształtowania wartości. Wraz z upływem czasu oraz w miarę powiększania się sieci rodzi się dylemat, który z uczestników jaką część powstałej wartości powinien przechwycić (Dyduch, Bratnicki 2015, s. 77). To wspomniana wcześniej kooperencja oznacza wyraźne

¹ Kooperencja jako nowy paradygmat firm (ang. *coopetition*).

zróźnicowanie między tworzeniem wartości a jej zawłaszczaniem – wartość może być tworzona wspólnie przez współpracujące przedsiębiorstwa, ale jej apropiacja będzie realizowana już przez każde z nich indywidualnie (Ritala, Hurmelinna-Laukkanen 2009). Z punktu widzenia zarządzania, mając na uwadze kierunki kształtowania się relacji międzyorganizacyjnych, istotnym staje się problematyka tworzenia i przechwytywania wartości wśród organizacji sieciowych. Celem artykułu jest usystematyzowanie wiedzy na temat apropiacji wartości poprzez przedstawienie definicji pojęcia apropiacji oraz jej analiza z perspektywy współczesnych nurtów i teorii w zarządzaniu. Artykuł ma również odpowiedzieć na pytanie, w jakim stopniu apropiacja wartości jest częścią procesu tworzenia wartości. Artykuł ma charakter teoretyczno-koncepcyjny. Wykorzystano metodę analizy literatury światowej (polsko- oraz anglojęzycznej), metodę modelową, metodę wizualizacji i metodę dedukcji. Skorzystano z baz publikacji EBSCO, BazEkon, Proquest, Elsevier, Jstor, Wiley i Emerald. W pierwszej części artykułu wyjaśniono pojęcie apropiacji wartości oraz przedstawiono model przechwytywania wartości (ang. *Value Capture Model*, VCM). Następnie omówiono mechanizmy apropiacji wartości z perspektywy wiodących nurtów w zarządzaniu relacjami międzyorganizacyjnymi. W podsumowaniu zawarto główne wnioski z prowadzonych rozważań.

Pojęcie, istota oraz model przechwytywania wartości

Na aspekt przywłaszczania wartości zwrócono uwagę wraz z powstaniem matematycznej teorii tworzenia wartości i jej przechwytywania w warunkach konkurencji Brandenburger i Stuart (1996, s. 5-24). Ta teoria przyczyniła się do lepszego zrozumienia tego zjawiska i zapoczątkowała szereg rozmaitych badań. Matematyczny charakter teorii wyjaśnia związki przyczynowo-skutkowe zdarzeń w obrębie konkurencji, a co za tym idzie skłania naukowców do przemyśleń dotyczących podstawowych idei apropiacji wartości w warunkach konkurencji.

Przywłaszczanie wartości, inaczej apropiacja wartości jest jednym z głównych problemów zarządzania strategicznego. Badania wskazują, iż obecnie przedsiębiorstwa powinny dążyć do zachowania równowagi między kreacją wartości a jej apropiacją. Tworzenie wartości jest jednak ważniejsze od jej przechwytywania i znacznie trudniejsze do zarządzania. Appropriacja jest wciąż słabo rozpoznana (Zakrzewska-Bielawska 2016, s. 610-611). Przeciwnieństwem zawłaszczania wartości, które w skrócie można określić jako przejmowanie przez dane przedsiębiorstwo części wytworzonej wartości, która równa się własnemu wkładowi lub jest

od niego większa, jest jej wywłaszczenie, inaczej ekspropriacja – przedsiębiorstwo uzyskuje mniejszą wartość niż wytworzyło. Obydwa pojęcia charakterystyczne są dla warunków funkcjonowania przedsiębiorstw w sieci. Współpraca sieciowa oznacza bowiem łączenie ze sobą zjawisk zależności i autonomii oraz kooperacji i konkurencji. Koegzystencja tych zjawisk wynika z tego, iż w sieci występuje stały konflikt pomiędzy maksymalizacją wartości poprzez współpracę, a maksymalizacją zysku przypadającego na każdego z uczestników (Najda-Janoszka 2011; Czakon 2012, s. 91).

Proces apropiacji wartości jest wieloaspektowy. Uczestniczą w nim przedsiębiorstwa, które oferują produkty identyczne lub podobne. Przedsiębiorstwa zazwyczaj rywalizują o wartość w zakresie pozyskania kapitału, zasobów i usług. Rywalizacja o wartość ma miejsce również pomiędzy przedsiębiorstwem, a klientem. Na szczególną uwagę zasługuje ostatni z przypadków, gdyż to klienci są ostatnimi odbiorcami wygenerowanych wartości i głównymi dostawcami wartości dla danego przedsiębiorstwa. Można zatem stwierdzić, że na gruncie relacji przedsiębiorstwo – klient ma miejsce zarówno zjawisko przyjaznego współistnienia, jak również rywalizacji (Falencikowski, Nogalski 2015, s. 111-112).

Rysunek 1. Piramida wartości w przedsiębiorstwie



Źródło: Falencikowski, Nogalski 2015, s. 112.

Wśród różnych rodzajów wartości występuje gradacja, którą przedstawia się w formie piramidy (rys. 1). Podwalinę wszystkich przedstawionych na rysunku wartości stanowi wartość dla właścicieli przedsiębiorstwa, gdyż jeśli oni w pierwszej kolejności nie będą beneficjentami wartości – zlikwidują biznes. Następnie wytworzona wartość trafia do klientów, którzy są jej głównymi odbiorcami, a zarazem źródłem wartości dla przedsiębiorstwa. Na następnym poziomie piramidy znajdują się dostawcy towarów,

usług i umiejętności (głównie dostawcy współpracujący z przedsiębiorstwem, bez których niemożliwa byłaby generacja wartości dla klientów i właścicieli). Społeczeństwo korzysta z działalności przedsiębiorstwa przez świadczenia ogólnospołeczne. Państwo znajdujące się na najwyższym szczeblu piramidy partycypuje w podziale poprzez różnego rodzaju podatki i opłaty (Falencikowski, Nogalski 2015, s. 111-112).

Przeprowadzone dotychczas badania wskazują, iż na generowaną przez przedsiębiorstwo wiązkę aksjologiczną składają się wartości emocjonalne, techniczne, ekonomiczne i społecznie-etyczne. Ich gradację można byłoby również ująć w formie piramidy – jej fundament stanowiłaby wartość emocjonalna, gdyż ocenę opiera się na wartości postrzeganej, która z kolei opiera się na emocjach powstających u oceniającego. Kolejny szczebel piramidy stanowiłaby wartość techniczna, ponieważ kupujący zwracają uwagę na techniczne możliwości wykorzystania nabywanego towaru. Następnie występowałyby wartości ekonomiczne, które są silnie skojarzone z pieniędzmi. Na szczycie piramidy znajdowałaby się wartość społecznie-etyczne związane z bytem człowieka (np. czyste powietrze lub godne życie) (Falencikowski, Nogalski 2015, s. 111-112).

Na tworzenie i przechwytywanie wartości duży wpływ ma jakość relacji między przedsiębiorstwami działającymi w sieci oraz poziom walki konkurencyjnej. Współdziałanie sprzyja wspólnej kreacji wartości, natomiast konkurencja warunkuje podział wytworzonej wartości (Blyler, Coff 2003, s. 677-686). Jakość powiązań sieciowych determinuje efekt większej bądź mniejszej siły nabywczej i zdolności do przechwytywania wartości przez poszczególne przedsiębiorstwa. Narzędziem analizującym to zjawisko jest model przechwytywania wartości (ang. *Value Capture Model*, VCM), który stawia jasne granice między wartością stworzoną przez transakcje uczestników rynku, a wartością przez nich zawłaszczoną (Ryall 2013).

Model przechwytywania wartości wykorzystuje matematyczną teorię gier kooperacyjnych do badań nad strategią biznesową poszczególnych przedsiębiorstw. Obecnie cały czas trwają prace nad modelem przechwytywania wartości, jednakże w aktualnej postaci jest coraz częściej wykorzystywany do badań nad dynamiką konkurencji i określenia konsekwencji decyzji strategicznych. Ogólną ideę VCM można sprowadzić do stwierdzenia, iż wartość, jaką strona może przechwycić angażując się w transakcję z daną grupą podmiotów jest ograniczona przez wartość, którą strony przenoszą na jednostki spoza grupy (Ryall 2013).

Tradycyjnie, według modelu pięciu sił Portera, wartość postrzegana jest jako produkt łańcucha działań – przedsiębiorstwo kupuje materiały od dostawców, dodaje pewną wartość

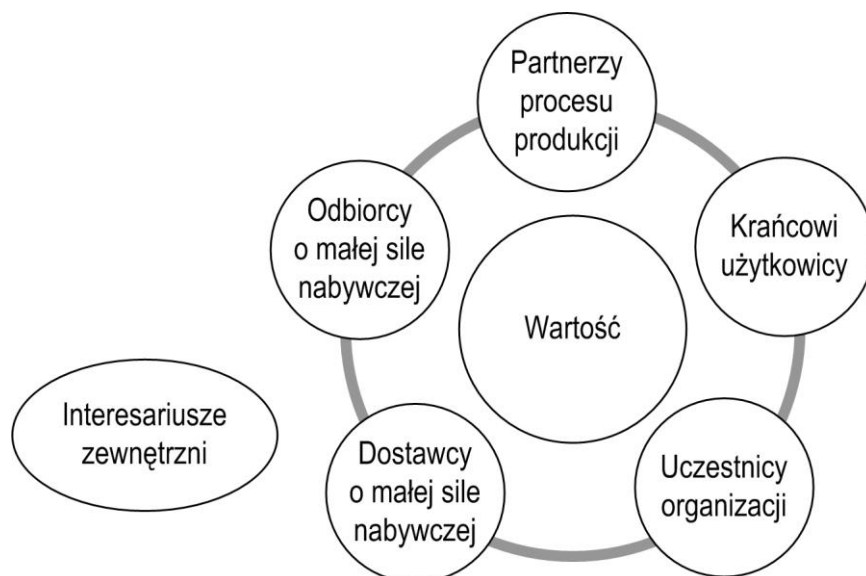
od siebie i sprzedaje produkt klientom. Rentowność przedsiębiorstwa zależy od oferty cenowej skonfrontowanej z ofertą innych przedsiębiorstw. Model przechwytywania wartości ma tylko jedną siłę konkurencji działającą w wielu kierunkach. Dostawcy rywalizują o firmy, firmy konkurują o klientów i odwrotnie. Reasumując każdy gracz z danej branży doświadcza pojedynczej siły konkurencji, a intensywność owej siły mierzona jest napięciem między wartością jaki dany gracz tworzy a wartością, jaką może wytworzyć u innych. Im większa jest alternatywna wartość w stosunku do realnie wytworzonej, tym większa jest intensywność siły konkurencyjnej determinującej wartość jaką dany gracz wygra (Ryall 2013).

Trudno przewidzieć dokładne efekty wyborów strategicznych na cały proces tworzenia wartości i jej apropiacji w sieci, jednakże powstało wiele modeli matematycznych opartych na modelu VCM. Przykładem może być studium przypadku, którego współautorem jest Evan Kristen Specialty Foods (EKSF). Studium opisuje sytuację, w której przedsiębiorstwo EKSF planuje rozpocząć nowe przedsięwzięcie polegające na sprzedaży przez cały rok świeżych, umytych ziół w sklepach spożywczych. EKSF ma na celu stworzenie sieci wartości z nietradycyjnymi uczestnikami rynku. Obejmuje ona przedsiębiorstwo FedEx jako dystrybutora (uniknięcie problemu magazynowania i dostawy), oryginalnych producentów (między innymi sprzętu do obróbki, chłodziarek magazynowych, czynnika chłodzącego do transportu morskiego), merchandiserów produktów detalicznych oraz grupę plantatorów w miejscu, gdzie produkcja możliwa jest przez cały rok (niedaleko Watsonville w Kalifornii). Można stwierdzić, że w tym niezwykle scenariuszu nie znajdą zastosowania standardowe przepisy branżowe. Model przechwytywania wartości pozwala jednak ocenić to przedsięwzięcie pod kątem intensywności rywalizacji dla wszystkich graczy w innowacyjnej sieci EKSF. Porównanie tej analizy z prognozowanymi wielkościami finansowymi w biznesplanie daje możliwość odróżnienia kwoty przewidywanego zysku, z uwzględnieniem przewidywanej konkurencji, od kwoty zysku pochodzącego z zasobów zaangażowanych. Analiza dostarcza również wielu informacji na temat równowagi i zmian intensywności konkurencji, wpływając jednocześnie na wszystkie czynniki w sieci wartości. Ograniczenia produkcyjne związane z powstaniem nowego przedsiębiorstwa pociągają za sobą silną konkurencję ze strony klientów na konkurencyjnych peryferiach. Peryferie nie są zasadniczo tak atrakcyjne dla nietradycyjnych dostawców (opisywanych powyżej) jak dla EKSF, dlatego też EKSF i dostawcy nie mają innej alternatywy niż stworzenie sieci wartości ze sobą nawzajem. Model VCM ujawnia, że jeśli EKSF odniesie sukces ze swojej innowacyjnej sieci wartości, a peryferia konkurencji nietradycyjnych dostawców zwiększą się szybciej niż jego

własne, to zyski przedsiębiorstwa zmniejszą się. Bardzo duże znaczenie ma w tym przypadku odpowiednie planowanie, co oznacza, np. uzyskanie licencji patentowej od dostawcy czynników chłodniczych (Ryall 2013).

Model VCM stanowi bardzo ważne źródło wiedzy dla menedżerów, którzy dążą do wyznaczania kierunków rozwoju swoich organizacji. Jeśli naukowcy z dziedziny strategii osiągną sukces w dalszym tworzeniu i usprawnianiu modelu VCM, to stanie się on bardzo ważnym paradygmatem teoretycznym. Badania empiryczne pozwolą doprecyzować model, który wyznaczy drogę do lepszych praktyk biznesowych w cyklu innowacji (Ryall 2013).

Rysunek 2. Mapa sieci wartości



Źródło: Dyduch, Bartnicki 2015, s. 82.

Z modelu przechwytywania wartości wywodzi się mapa sieci wartości (ang. Value Network Map, NM) (rys. 2). W środku mapy sieci wartości znajduje się dane przedsiębiorstwo z interesariuszami zaangażowanymi w łańcuch dostaw i klientami. To tutaj powstaje wartość ekonomiczna. Na etapie jej tworzenia kadra zarządzająca podejmuje decyzje którzy interesariusze należą do sieci wartości, tzn. z kim wartość jest tworzona i w jaki sposób. Kolejny etap analizy NM obejmuje rozstrzygnięcie, jaką część wartości wytworzonej w sieci dany powinien przechwycić dany uczestnik. NM odpowiada na następujące pytania (Dyduch, Bartnicki 2015, s. 81-82):

- jaką część wartości można przechwycić?
- to wspólnie z daną organizacją uczestniczy w tworzeniu wartości?
- kto konkuruje o wytworzoną wartość (z uwzględnieniem jednostek znajdujących się na peryferiach sieci)?

- jaki jest stosunek wartości powstałej w wyniku walki konkurencyjnej do wartości całkowitej wytworzonej przez sieć?

Wartość wytworzona w sieci jest w kolejnym etapie rozdzielana między wszystkich uczestników. Jej podział jest uzależniony od szeregu czynników. Może on być proporcjonalny, tj. uzależniony od początkowego wkładu wniesionego przez przedsiębiorstwo, symetryczny, tj. równy udział w pożytkach lub asymetryczny – jeden z uczestników tworzenia wartości przejmie zdecydowaną jej większość. Apropiację wartości postrzega się również przez pryzmat wartości przechwyconej przez: przedsiębiorstwo, dostawców, komplementorów, odbiorców czy konkurentów. Różnice w rozmiarach przechwyconej wartości mają związek z celowymi, aktywnymi i bezpośrednimi wysiłkami stron w jej przechwycenie (Ellegaard, Medlin, Geersbro 2014, s. 185). Do głównych czynników wpływających na wielkość przechwytywanej renty relacyjnej należą (Lavie 2006, s. 645-646):

- relatywna zdolność absorpcyjna, która odnosi się do zdolności przedsiębiorstwa do identyfikowania, dostępu, przyswojenia i wykorzystania wiedzy z zewnątrz;
- relatywna skala i zakres zasobów – im mniejsza jest skala współdzielonych zasobów przez danego uczestnika sieci, tym jest on w stanie przechwycić większą część renty relacyjnej;
- porozumienie kontraktowe, które zapewniają formalne gwarancje i określają podział wspólnych korzyści *ex ante* (najczęściej określa się strukturę wypłaty ze wspólnego przedsięwzięcia; korzystna umowa jest w stanie zapewnić przedsiębiorstwu wyłączny dostęp do zasobów sieciowych, określać relatywnie wysoki udział korzyści ze wspólnych przedsięwzięć, chronić wewnętrzne zasoby przedsiębiorstwa czy określać środki zaradcze);
- relatywne zachowania oportunistyczne – im większym oportunizmem charakteryzuje się w swoich poczynaniach dane przedsiębiorstwo, tym większą część renty relacyjnej jest w stanie przechwycić; w tym kontekście podkreśla się znaczenie wzajemnego zaufania wśród partnerów relacji, tj. im większe zaufanie tym mniejsza skłonność do zachowań oportunistycznych²;
- relatywna siła przetargowa, która odnosi się do zdolności zmiany warunków kontraktów czy wpływania na wynik negocjacji – im jest większa, tym większą część renty relacyjnej może uzyskać dany podmiot.

² Im wyższym poziomem zaufania charakteryzuje się dane przedsiębiorstwo, tym chętniej współpracuje z innymi przedsiębiorstwami (Davidenko, Kaźmierczyk, Romashkina, Andrianova 2018, s. 302-303). Współpraca natomiast sprzyja tworzeniu wartości.

W literaturze przedmiotu analizuje się zależności między kreacją wartości, wpływem konkurencji i krańcową efektywnością. Okazuje się, że systematycznie zwiększana przez przedsiębiorstwo wartość jest ściśle związana z przeprowadzaniem przez nie strategicznych interakcji z innymi uczestnikami rynku. Dzięki interakcjom wzrasta również zdolność przedsiębiorstwa do zatrzymania wytworzonej wartości. Badania wykazują, iż w przypadku zaawansowanej współpracy w aliansach strategicznych, międzynarodowe alianse osiągają ponadprzeciętne wyniki, a przodują wśród nich alianse oparte na wysokich technologiach, nowoczesnych rozwiązaniach i innowacyjnych modelach biznesu. Alianse oparte na działaniach marketingowych nie osiągają wyników wyższych niż przeciętne (Dyduch, Bratnicki 2015, s. 83). Wielu badaczy wskazuje, iż w dzisiejszych czasach przedsiębiorstwa są skazane na współdziałanie (Danielak 2014, s. 98).

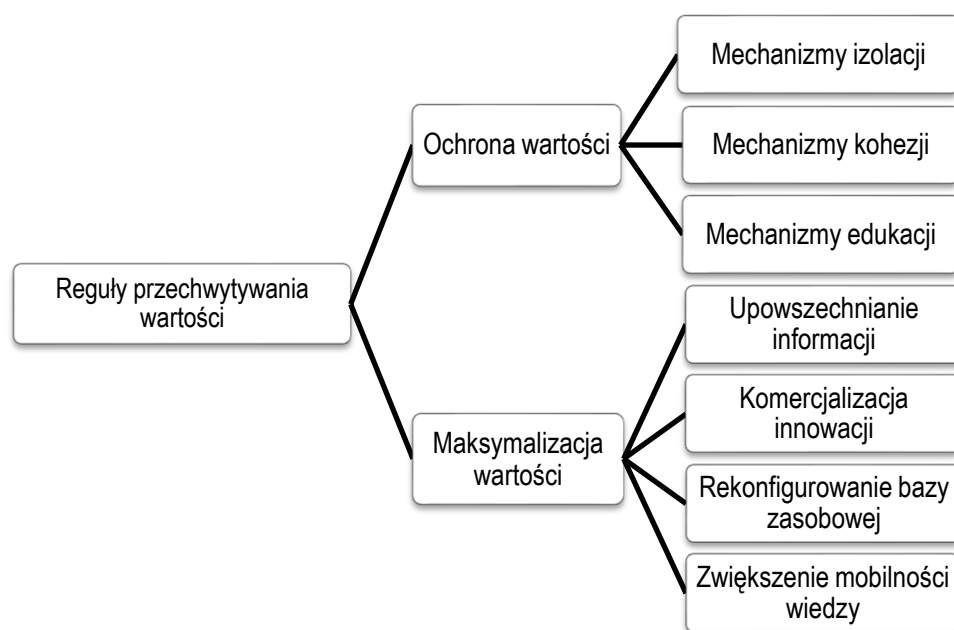
Mechanizmy przechwytywania wartości

Potrzeba uwzględniana obu procesów dotyczących wartości, tj. jej tworzenia i zawłaszczania doprowadziła do wyodrębnienia dwóch mechanizmów apropiacji, tj. ochrony wartości i maksymalizacji wartości (rys. 3). Zawłaszczanie wartości na gruncie wiedzy związane jest z rozwinięciem się zasobowej teorii firmy w teorię firmy opartej na wiedzy. Tylko wiedza spełnia kryteria VRIN, tzn. jest jednocześnie wartościowa (V), rzadka (R), nieimitowana (I) i niesubstytucyjna (N).

Na podstawie wiedzy należy konstruować reguły przechwytywania wartości z wykorzystaniem mechanizmów jej ochrony. Najczęściej wykorzystuje się (Czakon 2012; Zakrzewska-Bielawska 2016; Cao, Lumineau 2015; Lepak, Smith, Taylor 2007):

- mechanizmy izolacji, które obejmują patenty technologiczne, prawa własności intelektualnej i prawa autorskie, znaki towarowe, klauzule umowne, wiedzę ukrytą;
- mechanizmy kohezji, które wyrażają spójność sieci;
- mechanizmy edukacji, które dotyczą rozwijania świadomości klientów, tj. kształtowania u nich niechęci do nabywania produktów nieoryginalnych, unikania producentów posiadających złą reputację.

Rysunek 3. Narzędzia apropriacji renty ekonomicznej



Źródło: Zakrzewska-Bielawska 2016, s. 614-615.

Wadą wymienionych wyżej mechanizmów apropriacji wartości jest przede wszystkim to, iż są one nastawione na ograniczanie strat. Wysoką rentę relacyjną można uzyskać wdrażając w życie mechanizmy apropriacji nastawione na maksymalizację zysku. Należą do nich przede wszystkim (Czakoń 2012; Zakrzewska-Bielawska 2016; Contractor, Woodley 2015; Lewicka 2013):

- kontrolowane upowszechnianie innowacji, tj. dzielenie się innowacjami z innymi uczestnikami rynku w celu tworzenia produktów komplementarnych lub ulepszenia modułowej budowy produktu (do najważniejszych mechanizmów apropriacji należą przede wszystkim możliwości produkcyjne, kanały sprzedaży, wiedza ekspercka, marka, obsługa klienta, technologia wytwarzania);
- szybkie tempo komercjalizacji innowacji, tzn. natychmiastowe wprowadzanie nowych produktów na rynek i czerpanie korzyści z pierwszeństwa;
- mobilizowanie kompetencji dynamicznych przedsiębiorstwa, tzn. rekonfigurowanie bazy zasobowej dzięki pozyskiwaniu, konfigurowaniu, integrowaniu i uwalnianiu wiązek zasobów, które tworzą wartość, co sprzyja zachowaniu elastyczności zasobów;
- zwiększanie mobilności wiedzy (jej transferu, kodyfikacji i ochrony) oraz podział płynących z niej korzyści, a także zachowanie stabilności sieci współdziałających przedsiębiorstw.

Między obydwooma wymienionymi podejściami do apropiacji wartości istnieje napięcie między dążeniem do ochrony dotychczas wytworzonej wartości, a jej zwiększaniem poprzez zawłaszczanie. Mają one swoje wady. Ochrona jest bardzo kosztowna, czasowa i niedoskonała, a maksymalizacja wartości naraża przedsiębiorstwo na utratę kontroli nad dotychczas posiadanymi zasobami stanowiącymi źródło jego przewagi konkurencyjnej. Wiele mechanizmów apropiacji pełni podwójną rolę. Mogą to być na przykład mechanizmy zapewniające ochronę wartości niezależnie, ale których zadaniem jest również ułatwienie wykorzystania innych mechanizmów. Na przykład techniczne środki ochrony dostępu do informacji (hasła i fizyczne ograniczenia) są niezbędne w celu stworzenia skutecznej ochrony tajemnicy handlowej, a jeśli w przedsiębiorstwie nie zachowano odpowiedniego poziomu ochrony poufnych informacji, to tych informacji nie można uznać za tajemnicę handlową. Kształtowanie reguł apropiacji wartości jest wyzwaniem dla kadry zarządzającej obecnie działających przedsiębiorstw. Należy kształtować odpowiednie kompozycje mechanizmów zawłaszczania wartości umożliwiających jednocześnie przetrwanie organizacji oraz jej rozwój. Są to kompetencje dynamiczne, gdyż wymagają adaptacji do zmian otoczenia – reagowania na działania konkurentów i potrzeby partnerów (Hurmelinna-Laukkanen, Puumalainen 2007, s. 98; Czakon 2012, s. 99-100).

Mechanizmy apropiacji wartości rozpatruje się również z perspektywy różnych nurtów i teorii. Przeprowadzone do tej pory badania dostarczają wielu rozwiązań, których syntetyczną analizę przedstawiono w tabeli 1. W marketingu przemysłowym wartość pochodzi od klientów. Teoria ta skupia się głównie na ochronie wytworzonej wartości. Znaczący klienci dążą do większego udziału w wytworzonej wartości wykorzystując asymetrię informacji w negocjacjach cenowych. Ponadto niektórzy z nich wykorzystują swoją pozycję w celu wynegocjowania dodatkowych usług po podpisaniu umów (Ryalls, Holt 2007). W marketingu przemysłowym producenci poprawiają jakość swoich produktów w celu pozyskania większego zysku od swoich klientów. Stwarza to jednak wiele trudności, m.in. niemożność przekonania klientów o poprawie wartości swoich produktów, brak gotowości klientów do płacenia wyższych cen oraz niekorzystna pozycja przetargowa na konkurencyjnym rynku. Podobne problemy dotyczą dostawców produktów i usług. Są to przede wszystkim ograniczenia w dostępie do rynku (zabezpieczenie wiedzy nt. zapotrzebowania, dostęp do infrastruktury i transportu), zbyt mała siła rynkowa (ochrona praw, niedostateczna pozycja konkurencyjna, asymetria informacji) oraz ograniczenia wynikające z bezpieczeństwa rynku (podatność na wahania popytu, brak alternatywnych

rynków). Ogólnie rzecz ujmując, badania marketingu przemysłowego opierają się na wielu typach zróżnicowanych mechanizmów apropiacji wartości stosowanych zarówno w interakcjach między organizacjami, jak i w wyniku decyzji podejmowanych między nimi (Ellegaard, Medlin, Geersbro 2014).

Tabela 1. Apropriacja wartości z perspektywy różnych nurtów w zarządzaniu strategicznym

Kryterium	Marketing przemysłowy (ang. <i>industrial marketing</i>)	Teoria sprawiedliwości (ang. <i>justice</i>)	Teoria negocjacji (ang. <i>negotiation</i>)	Teoria zasobowa (ang. <i>Resource Based View</i>)	Alianse strategiczne (ang. <i>strategic alliances</i>)
Źródło wartości	Klienci	Klienci lub dostawcy	Partnerzy	Klienci	Alianse
Mechanizm y apropiacji	Ochrona wytworzonej wartości	Ochrona wytworzonej wartości	Maksymalizacja wartości	Ochrona wytworzonej wartości	Maksymalizacja wartości i jej ochrona
Główne instrumenty apropiacji	Komunikacja, asymetria informacji, ustalanie cen, zmiany produktu / usługi, siła przetargowa, ocena relacji, mechanizmy behawioralne	Przymus, współdzielenie zasad, ocena relacji, zachowania oportunistyczne	Negocjacyjne i taktyczne umiejętności, siła przetargowa, asymetria informacji	Unikalne warunki historyczne, wiedza ukryta, mechanizmy izolacji, złożoność społeczna, kauzalna niejednoznaczność	Porozumienia kontraktowe, siła przetargowa, uczenie się, kapitał relacyjny, zachowania oportunistyczne
Cele apropiacji	Bezpieczne zyski od konkretnych klientów	Zachowanie relacji oraz unikanie szkód relacyjnych	Optymalizacja wyników kontraktu	Optymalizacja udziału w rynku (przewaga konkurencyjna)	Optymalizacja renty aliansu oraz ochrona wiedzy
Istota apropiacji	Zawłaszczenie wartości od swoich klientów	Rozeznanie relacji wymiany i podziału wartości jako sprawiedliwy lub nie	Apropriacja wartości jest skutkiem negocjacji, które prowadzą do zawarcia kontraktu	Apropriacja zależy od strategii przedsiębiorstwa oraz jego kluczowych zasobów	Apropriacja wartości, którą aliance wytwarzają w wyniku współdziałania

Źródło: Ellegaard, Medlin, Geersbro, 2014; Zakrzewska-Bielawska 2016, s. 614.

W myśl teorii sprawiedliwości apropiacja wartości odbywa się zgodnie z zasadą, że każda ze stron otrzymuje wartość proporcjonalną do wkładu w jej wytworzenie. Nie jest to jednak prostą kwestią, ponieważ strony różnią się od siebie wiedzą, zasadami wyceny, klasyfikacją inwestycji, nagród i kosztów. Celem badań nad apropiacją wartości zgodnie z teorią sprawiedliwości jest przede wszystkim nauczanie menedżerów unikania naruszenia sprawiedliwości przez nadmierną eksploatację przy jednoczesnym doskonaleniu znajomości procesów interakcji w celu zapewnienia ochrony przed wykorzystaniem (Ellegaard, Medlin, Geersbro 2014).

W teorii negocjacji apropiacja wartości występuje w formie interpersonalnego dawania i brania, które prowadzi do tworzenia kontraktów między organizacjami. Tworzenie wartości, jak również jej zawłaszczanie odbywają się w czasie negocjacji. Kontrakty powstałe w wyniku negocjacji zawierają wyraźne klauzule o roszczeniach do należnej wartości. Roszczenia są zazwyczaj ilościowe oraz rozdzielają koszty finansowe pomiędzy partnerów. Negocjacji podlegają zazwyczaj takie kwestie jak ceny, wielkości i rabaty. W myśl tej teorii to, jaką wartość dane przedsiębiorstwo przechwyci, zależy od jego umiejętności negocjacyjnych, taktyki negocjatora, asymetrii informacji oraz siły przetargowej (Allred 2000; Ellegaard, Medlin, Geersbro 2014).

W teorii zasobowej przedsiębiorstwa bazują na wewnętrznej bazie zasobów, by tworzyć wartość dla klientów i wypracowywać zyski. Zyski są trwałe dopóki konkurenci, którzy dążą do wyrównania przewagi konkurencyjnej inwestując w podobne zasoby, są zwalczani. Appropriacja wartości jest ściśle związana z poziomem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i z czasem, w którym ta przewaga się utrzymuje. W związku z powyższym, ogólna konkurencja między organizacjami jest kluczową siłą warunkującą wartość jaką można przywłaszczyć ze wspólnej bazy klientów. Mechanizmy izolacyjne są podstawą przywłaszczania wartości w teorii zasobowej. Organizacje, które dysponują niewystarczającymi zasobami wewnętrznymi, muszą uzyskiwać dostęp do nich na zewnątrz. Takie taktyki zwiększają prawdopodobieństwo, że zewnętrzni dostawcy zaczną wykorzystywać te same możliwości rynkowe, dlatego bardzo ważnym aspektem w teorii zasobowej jest ochrona wiedzy i wykorzystywanych zasobów przed konkurencją po to, aby przechwytywać wartość od określonego portfela klientów. Mechanizmy izolacji wykorzystywane w teorii zasobowej obejmują głównie patenty technologiczne, znaki towarowe, prawa autorskie, klauzule o zakazie konkurencji i prawa własności (Lepak, Smith, Taylor 2007; Bowman, Ambrosini 2000; Ellegaard, Medlin, Geersbro 2014). To podejście zasobowe jest fundamentem teoretycznym problematyki apropiacji wartości. Stanowi ono punkt wyjścia dla rozwoju nowych koncepcji pozwalających na badanie dynamiki przechwytywania wartości – perspektywa zdolności dynamicznych (ang. *dynamic capabilities approach*) oraz koncepcja generowania zysków z innowacji (ang. *profiting from innovations – PI*) (Najda-Janoszka 2015; Najda-Janoszka 2016).

Tworzenie wartości jest kluczowym aspektem funkcjonowania aliansów strategicznych. Ich celem jest tworzenie wartości ze współpracy z określonym partnerem sojuszu, klientem lub dostawcą, nie zagrażając przy tym wspólnemu funkcjonowaniu. Eksploatacja rynku

i ochrona działalności muszą być zrównoważone. Podstawowym zjawiskiem związanym z aliansem jest tworzenie rent relacyjnych, które są generowane wspólnie w relacji wymiany i nie mogą być generowane przez żadne z przedsiębiorstw osobno. Renty relacyjne są pochodną wspólnie posiadanych i zaangażowanych zasobów. Przechwycona wartość składa się z korzyści wspólnych i z korzyści prywatnych, które przypadają konkretnemu partnerowi i są niewidoczne dla innych partnerów, ponieważ nie są spójne z celami sojuszu (Ellegaard, Medlin, Geersbro 2014). Istnieje pięć głównych mechanizmów apropiacji wartości w aliansach strategicznych (Lavie 2006):

- zdolność uczenia się i zdolności absorpcyjne,
- skala i zakres zasobów,
- umowa,
- względne zachowania oportunistyczne,
- względna siła przetargowa.

Charakter sojuszy zapewnia duże możliwości wspólnego uczenia się. Przedsiębiorstwa, które mają szeroko rozwinięte zdolności uczenia się i zdolności absorpcyjne mogą przechwycić dużą wartość z aliansu. Skala i zakres zasobów odnoszą się do zakresu zaangażowania i komplementarności zasobów partnerów. Umowy zawierają zapisy określające strukturę wypłat oraz różne typy mechanizmów izolacji wykorzystywanych w teorii zasobowej (Ellegaard, Medlin, Geersbro 2014).

Podsumowanie

Na aspekt przechwytywania wartości zwrócono uwagę w latach osiemdziesiątych XX wieku, jednakże do tej pory ten nurt badawczy można traktować jako nierozpoznany. Obecnie trwają prace nad zależnościami warunkującymi dynamikę wzrostu wartości wśród przedsiębiorstw kooperujących, tworzone są modele, głównie matematyczne, opisujące skomplikowany proces tworzenia, a następnie dzielenia się wytworzoną wartością w organizacjach sieciowych. Jednym z tych modeli jest model VCM (ang. *Value Capture Model*) wykorzystujący teorię gier do badań nad strategią biznesu. Dotychczasowy dorobek naukowy z zakresu apropiacji wartości stanowi bardzo ważne źródło wiedzy dla menedżerów pozwalając im wyznaczać odpowiednie kierunki rozwoju organizacji.

Współpraca z heterogenicznymi uczestnikami rynku pozwala przedsiębiorstwu osiągać ponadprzeciętne wyniki. Tworzy ono w ten sposób wartość, która jest podstawą funkcjonowania. Aby zdobyć przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwo oprócz wytworzenia

wartości musi dokonać jej właściwej apropiacji. Istotnym z jego punktu widzenia jest również ochrona wytworzonej wartości. Musi ono w odpowiedni sposób zarządzać wewnętrznym przepływem informacji oraz wprowadzać odpowiednie mechanizmy izolacji. Na przestrzeni ostatnich lat za jeden z wiodących generatorów wartości w przedsiębiorstwach zaczęto uważać kapitał intelektualny. Jest on bardziej, niż czynniki o charakterze finansowym narażony na zawłaszczanie przez inne organizacje ze względu na swoją niematerialną postać. Przedsiębiorstwa muszą stosować szereg mechanizmów ograniczających niekorzystne praktyki apropiacji wartości. Oprócz wymienionych powyżej mogą to być klauzule poufności podpisywane przez pracowników, systemy informatyczne chroniące bazy danych firmy oraz odpowiednie szkolenia pracowników mające na celu budowanie świadomości o zagrożeniach płynących z sieci internetowej.

Różne nurty w zarządzaniu strategicznym inaczej traktują mechanizmy apropiacji wartości. Marketing przemysłowy, teoria sprawiedliwości oraz teoria zasobowa mówią o tym, że przedsiębiorstwo powinno skupiać się głównie na ochronie wytworzonej wartości. Teoria negocjacji skupia się tylko na mechanizmach maksymalizacji wartości. Teoria aliansów strategicznych szuka kompromisu między mechanizmami maksymalizacji wartości i jej ochrony. Przedsiębiorstwo musi wykazywać się również odpowiednim poziomem umiejętności uczenia się i zdolności absorpcyjnych, by zawłaszczyć wartość on innych przedsiębiorstw. Jednocześnie cały czas powstają nowe teorie skupiające się na problematyce tworzenia wartości, których punktem wyjścia jest podejście zasobowe.

W toku prowadzonych rozważań stwierdzono, że apropiacja wartości nie jest częścią tworzenia wartości. Przedsiębiorstwo dokonując apropiacji gromadzi wartość od innych uczestników rynku, jednakże samo jej nie tworzy. W literaturze przedmiotu pojęcie przywłaszczania wartości jest zawsze przytaczane wraz z pojęciem jej tworzenia, ponieważ są to odrębne, ale przenikające się wzajemnie procesy. Występuje tutaj zjawisko kooperencji, zgodnie z którym przedsiębiorstwa współpracując ze sobą tworzą wartość, a konkurując ją od siebie przechwytyują. W przyszłości należy zwrócić szczególną uwagę na aspekt przywłaszczania wartości. Nasuwa się tutaj kilka pytań:

1. Które z mechanizmów przechwytywania wartości gwarantują przedsiębiorstwu największe możliwości apropiacji?
2. Czy opierając swoją działalność na wykorzystywaniu rzadkich i trudnych do naśladowania zasobów przedsiębiorstwo może uchronić się przed zawłaszczeniem wartości?
3. Czy wartość w przedsiębiorstwie tworzona jest głównie dzięki innowacjom?

4. Czy apropriacja wartości może przebiegać w sposób kontrolowany?
5. Czy kadra zarządzająca ma świadomość istnienia zjawiska zawłaszczania wartości i wprowadza odpowiednie środki jej ochrony?

Powyższe kwestie mają za zadanie wzbogacić rozważania na temat apropriacji wartości w organizacjach. W czasach, gdzie aktywa niematerialne stanowią ogromne źródło tworzenia wartości, niektóre przedsiębiorstwa mogą budować swoją pozycję konkurencyjną tylko poprzez jej przywłaszczanie.

Bibliografia

Allred K.G. (2000), *Distinguishing best and strategic practices: A framework for managing the dilemma between creating and claiming value*, "Negotiation Journal", October, s. 387-397.

Blyler M., Coff R. (2003), *Dynamic capabilities, social capital and rent appropriation: ties that split pies*, "Strategic Management Journal", nr 24 (7), s. 677-686.

Bowman C., Ambrosini, V. (2000), *Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy*, "British Journal of Management", nr 11, s. 1-15.

Brandenburger A., Stuart H. (1996), *Value-based business strategy*, "Journal of Economics & Management Strategy", nr 5 (1), s. 5-24.

Cao Z., Lumineau F. (2015), *Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation*, "Journal of Operations Management", nr 33-34, s. 15-42.

Contractor F.J., Woodley J.A. (2015), *How the alliance pie is split: Value appropriation by each partner in cross-border technology transfer alliances*, "Journal of World Business", nr 50 (3), s. 535-547.

Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Danielak W. (2014), *Współdziałanie przedsiębiorstw w regionie z perspektywy relacji międzyorganizacyjnych*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze”, nr 1, s. 88-101.

Davidenko V.A., Kaźmierczyk J., Romashkina G.F., Andrianova E.V. (2018), *A Comparative Analysis of the Levels of Collective Trust among the Banking Staff in Poland and Russia*, "Comparative Sociology", nr 17 (3-4), s. 299-317.

Dyduch W., Bartnicki M. (2015), *Tworzenie i przechwytywanie wartości w organizacjach współdziałających w sieci*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, nr 2 (32), s. 77-95.

Ellegaard C., Medlin C, Geersbro J. (2014), *Value appropriation in business Exchange: Literature review and future research opportunities*, “Journal of Business & Industrial Marketing”, nr 29 (3), s. 185-198.

Falencikowski T., Nogalski B. (2015), *Przechwytywanie wartości w modelu biznesu sieci przedsiębiorstw – osnowa teoretyczna i przypadki praktyczne*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, nr 2 (32), s. 109-121.

Gans J., Ryall M. (2017), *Value capture theory: a strategic management review*, “Strategic Management Journal”, nr 38 (1), s. 17-31.

Hurmelinna-Laukkanen P., Puumalainen K. (2007), *Nature and dynamics of appropriability: strategies for appropriating returns on innovation*, “R&d Management”, nr 37 (2), s. 95-112.

Koźmiński A., Latusek-Jurczak D. (2017), *Rozwój teorii organizacji*, Poltext, Warszawa.

Lavie D. (2006), *The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource based view*, “Academy of Management Review”, nr 31 (3), s. 638-658.

Lepak D.P., Smith K.G., Taylor M.S. (2007), *Value creation and value capture: A multilevel perspective*, “Academy of Management Review”, nr 32 (1), s. 180-194.

Lewicka D. (2013), *Rozwój przywództwa wspierającego innowacyjność wyzwaniem dla współczesnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie Politechniki Łódzkiej”, nr 49, s. 181-192.

Mazur K., Kulczyk Z. (2014), *Przywłaszczanie wartości – podejście zróżnicowane*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, nr 2 (27), s. 225-239.

Najda-Janoszka M. (2011), *Zatrzymywanie wartości w sieciach kooperacyjnych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 169, s. 48-62.

Najda-Janoszka M. (2015), *Problem zatrzymywania wartości przez MŚP – studium przypadku działalności podwykonawczej*, „Marketing i Rynek”, nr 9, s. 424-435.

Najda-Janoszka M. (2016), *Proces zawłaszczania wartości w perspektywie kompetencji dynamicznych organizacji*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 14 (2, cz. 1), s. 249-264.

Niemczyk J. (2013), *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Ritala P., Hurmelinna-Laukkanen P. (2009), *What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition*, "Technovation", nr 29 (12), s. 819-828.

Ryall M. (2013), *The New Dynamic of Competition*, "Harvard Business Review", 91(6). s. 80-87, dostępny na: <https://hbr.org/2013/06/the-new-dynamics-of-competition> (data dostępu: 25.05.2017).

Ryalls L. J., Holt S. (2007), *Creating and capturing value in KAM relationships*, "Journal of Strategic Marketing", nr 15, s. 403-420.

Zakrzewska-Bielawska A. (2016), *Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 446, s. 609-622.

Nadezhda Baksha, Ph.D. in Economics, Associate Professor

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.133>

Dmitry Vakorin, Ph.D. in Economics, Associate Professor
Tatyana Sharapova, Master of Economics, Senior lecturer
Tyumen State University, Russia

Ratings of innovative developments as indicators of developmental problems in the region

Abstract

This research aims at identifying economic problems within regional policy of innovation. In this case, rating procedure is employed as a methodological tool to indicate strategic errors, generated by administrative decisions in the field of innovation. The researchers come up with a hypothesis that ratings can serve as indicators of regional innovative development pointing out problematic areas, yet ratings are not fully taken into account while adjusting regional innovation strategy. The authors apply the Tyumen region statistical data to test the presented approach. For example, rating markers are used as innovative development indicators (a technique offered by National Research University “Higher School of Economics” and A.B. Gusev’s method). The results show that, despite the positive dynamics of the Tyumen region general rating, certain innovative development problems still remain.

Key words: innovative development scenario, rating, innovative development indicator, index of innovative development.

JEL CODE: 012, 031.

Ratingi rozwoju innowacyjnego jako wskaźniki problemów rozwojowych w regionie

Abstrakt

Celem badania jest identyfikacja problemów gospodarczych w ramach regionalnej polityki innowacji. W tym przypadku procedura ratingowa jest wykorzystywana jako narzędzie metodologiczne do wskazywania błędów strategicznych generowanych decyzjami administracyjnymi w dziedzinie innowacji. Badacze wysuwają hipotezę, że ratingi mogą służyć jako wskaźniki regionalnego innowacyjnego rozwoju, wskazując obszary problematyczne; jednak nie są one w pełni brane pod uwagę przy dostosowywaniu regionalnej strategii innowacji. Autorzy wykorzystują dane statystyczne regionu Tiumeń, aby przetestować analizowane podejście. Przykładowo znaczniki oceny są wykorzystywane jako innowacyjne wskaźniki rozwoju (technika oferowana przez National Research University „Wyższa Szkoła Ekonomii” i metoda A.B. Guseva). Wyniki pokazują, że pomimo

pozytywnej dynamiki ogólnego ratingu regionu Tiumeń, nadal istnieją niektóre problemy innowacyjnego rozwoju.

Słowa kluczowe: scenariusz innowacyjnego rozwoju, rating, wskaźnik innowacyjnego rozwoju, indeks innowacyjnego rozwoju.

Introduction

Rating procedure is considered to be one of the most popular approaches to define innovation activity indicators, innovative susceptibility, and innovative development in a region. Rating indexes are different, yet there is a set of stable major indicators. Employing rating components, this research aims to deepen the understanding of specific economic problems, that affect the innovative development, and to identify strategic errors, generated by administrative decisions in the field of innovation. As a research hypothesis, it was suggested, that ratings, which serve as the indicators of regional innovative development, make it possible to identify developmental problem areas, yet they are not taken into account while adjusting administrative decisions on the regional innovation strategy. It should be noted that a change in one of rating components causes a change of other components. This dependence justifies, that in the context of innovative development, it is wrong not to take into account the phenomenon of rating.

New gained knowledge is limited to the scope of innovative development problems in the region. It is of interest to the subjects of public administration and investors. This article deals with the theoretical aspects of using rating in different countries, and the rating's formation methodological tools based on Rosstat, EBSCO Information Services, and other databases. A retrospective analysis, which was carried out in order to identify problematic aspects of the innovative development scenario realization, was based on the dynamics of the main rating components and indicators.

Theoretical aspects of sustainable development in innovative conditions

The specifics of human development in the era of scientific and technological progress are reflected in the reports of a scientific group working with the support of the Club of Rome: J. Forrester (1971), D. Meadows (1972), D. Gabor (1981), also researches of the Russian scientists B. Koptuyug (1992), V. Matrosov (1993). In 1987, the International Commission on the Environment determined that sustainable social development leads to the satisfaction of the current social needs without reducing the future generations' ability to meet their needs

(The new paradigm..., 2000, p. 218). At the same time, sustainable social development is interpreted as a proclamation of the necessity to preserve the fixed capital including: capital created by man, human capital, and natural capital A. Golub, E. Strukov (2010, p. 345). Therefore, the innovative economic development cannot occur without human knowledge and modern technologies. The changes in the research paradigm of regional economic security are closely affected by innovations. This idea is reflected in the works of W. Schwerdtner, R. Siebert, M. Busse (2015, pp. 2301-2321); S. Grobbelaar, G. Nigel & A. Brent (2016, pp. 233-246); B. Ziolkowski (2015, pp. 1188-1197); A. Barska, J. Jędrzejczak-Gas, J. Wyrwa (2017, pp. 57-69) and M. Fic at al. (2005). A. Sukhovey (2014, pp. 141-150) considers the problems of providing innovative security in Russia. E. Skawinska (2014) does a research on the barriers for the reduction of industrial innovative potential, studying the cooperation between enterprises and the scientific sector. J. Kazmierczyk and M. Aptacy (2016) dwell on the value of innovation in business management.

The most difficult task in sustainable systems' concepts is the choice of evaluation parameters for economic systems' conditions based on the strategies of innovation development. This aspect is observed in the works of M. Rajahonka, T. Pienonen, R. Kuusisto (2015, pp. 52-62); M. Miosga, S. Hafner (2014). Such researchers as O. Lavrinenko, N. Jefimovs, J. Teivāns-Treinovskis (2017) address the issues in the area of secure development as an innovative system's economic growth factor for border regions (Latvia-Lithuania-Belarus). Some researchers proposed their own development scenarios. For example, in 2005 a group of authors under the direction of Russian researchers B. Kuzyk and Y. Yakovets (2005) developed the models of the inertial scenario and the innovative pattern of Russian economic development based on the gross domestic product's (GDP) dynamics. These models originated from similar Canadian and Korean development models for the period from 2008 to 2030 and further to 2050. According to N. Kimiltae (2013, pp. 51-76), it should be noted that Korea's economic growth occurred largely due to the introduction of knowledge economy model and the evaluation of the regional index of knowledge competitiveness (human capital).

Moreover, another significant result of innovative development is the reduction in regional differentiation in terms of the quality of life. In regard to this, it is necessary to observe regional development experience in China. Different approaches to the definition of regional sustainability index (RCI), which includes social, economic, environmental and subject indexes are actively considered by T. Feifei and L. Zhaohua (2015, pp. 29-39). In the sphere

of regional industry, Chinese researchers S. Yinghua, L. Bingsheng, W. Xueqing (2015, pp. 34-47) analyse efficiency indicators within ecological economics. From the innovative point of view, the Portuguese experience is also useful in attracting business community in the innovation process. A large-scale analytical work was done there and the innovation determinants were identified for the past 20 years (Noronha, Vicente 2015, pp. 329-344).

Data and analysis of the techniques of rating's formation

In recent years different foreign methods of regional innovative development evaluation were adapted to Russian conditions, and were systematized by K. Zadumkin and I. Kondakov (2010, pp. 86-100): the knowledge index evaluation based on statistical and specialized information, used by the World Bank (Fedorova, Startsev, Inyuhina 2006); the evaluation of innovative index of EU members based on groups of indicators (European Innovation..., 2004-2014); scientific and technological activity indexes, which determine their clusters (Oslo Manual, 1997); evaluation of the human scientific potential (Canberra Manual, 1995); a common practice for surveying research and experimental development (Frascati Manual, OECD 1995).

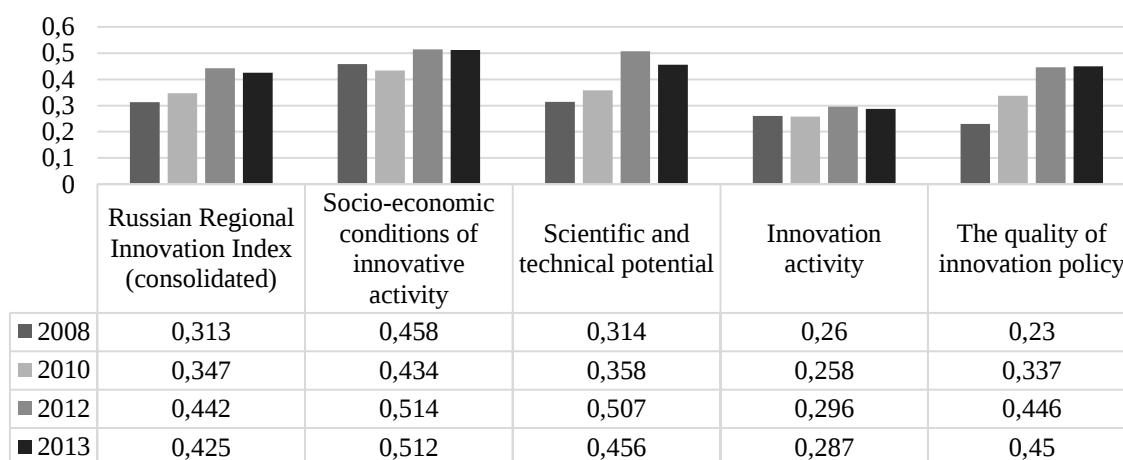
Among the methods implemented by Russian researchers one can find: the structural analysis of the innovation activity of a territory by S. Kortov (2004, pp. 25-33); an assessment of regional innovative activity based on regression analysis by T. Shtertser (2005, pp. 100-109); regional innovation potential analysis based on the groups of factors by E. Amosenok, B. Bazhanov (2006, pp. 134-145); regional innovation system development analysis, based on the indicators that determine their clusters by A. Varshavsky (2005, pp. 201-204); the calculation of innovation index for different regions (Independent Institute..., 2005).

This study is based on the following methods. Firstly, this research employs regions' innovative development rating. The NRU HSE elaboration (2012) includes socio-economic development indicators and organization of innovative activity in a region. Secondly, A. Gusev's method (2013) allows the authors to consider the innovative component of industrial enterprises along with two groups of indicators: 1) labor productivity, capital productivity of production, and ecological production, 2) R&D costs per employee; the costs of technological innovations per employee; release of innovative products per capita.

The Tyumen region is a donor region. It has high natural resources potential and a relatively stable socio-economic situation. These factors are important for the integration

into the world economy. Therefore, it can be assumed that the innovative activity in the region should be higher than the average level in Russia (Fig. 1, 2).

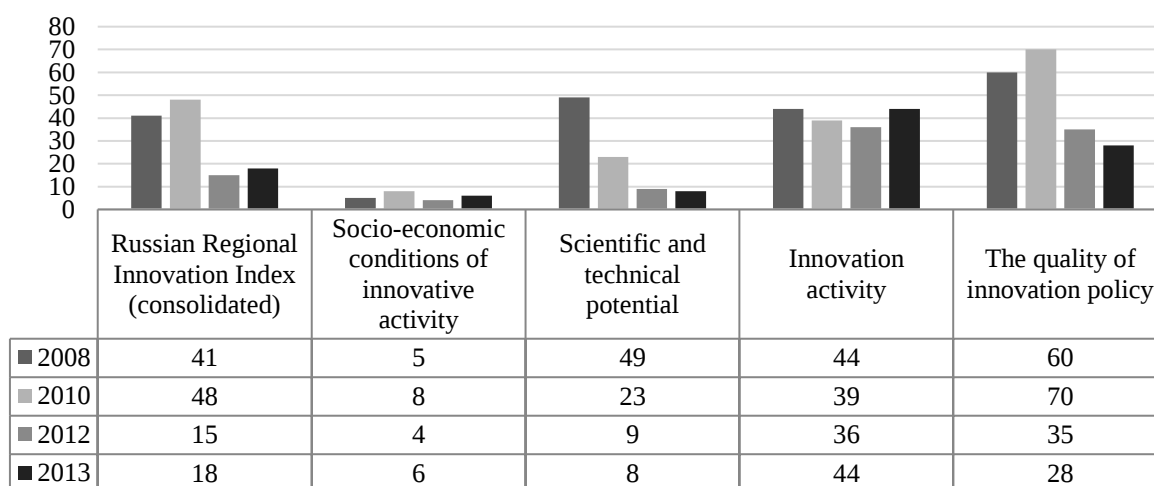
Fig. 1. The Indexes of Innovative Development in the Tyumen region



Source: compiled by the authors (Analytical Reports..., 2008-2013).

Despite the presence of favorable socio-economic conditions, scientific and technical potential, the rank of the "Innovation activity" sub-index did not change and it remained at a low level. However, the value of the consolidated Russian Regional Innovation Index is close to the average, which creates a false impression of the development of innovative activities.

Fig. 2. The Status of the Tyumen region among the subjects of the Russian Federation



Source: compiled by the authors (Analytical Reports..., 2008-2013).

According to AIRR (2017), in the rating of innovative regions of Russia the Tyumen region downgraded 5 positions in the general rating, and the sub-rating of innovative development decreased from 18 in 2013 to 34 in 2015. Thus, due to the fact, that the Russian Regional Innovation Index is calculated from the four indicators, the overall change dynamics

is positive, but the Innovation Activity Index did not change. It shows low motivation of the regional administration and business community to innovation, and the lack of innovation in business activity.

Results

To test the research results, a retrospective analysis of the Tyumen region innovative development was carried out. The HSE rating results allowed the authors to identify the range of the normalized indicators' values: negative dynamics, zero and low values (it's limited to the interval from 0 in the region with the minimum value index to 1 in the region with the maximum value) (Table 1, 2).

Table 1. The range of the normalized indicators' values (Negative dynamics, low and zero values)

Indicator	2008	2010	2012	2013
The proportion of employees in R&D in average annual number of employed in the region's economy	0,197	0,222	0,192	0,192
The intensity of costs on technological innovation (in industrial organizations)	0,037	0,006	0,212	0,252
The proportion of resources of the Russian Federation subject budgets and local budgets in overall costs on technological innovation	0,015	0,007	0,007	0,046

Source: compiled by the authors (*Analytical Reports...*, 2012-2014).

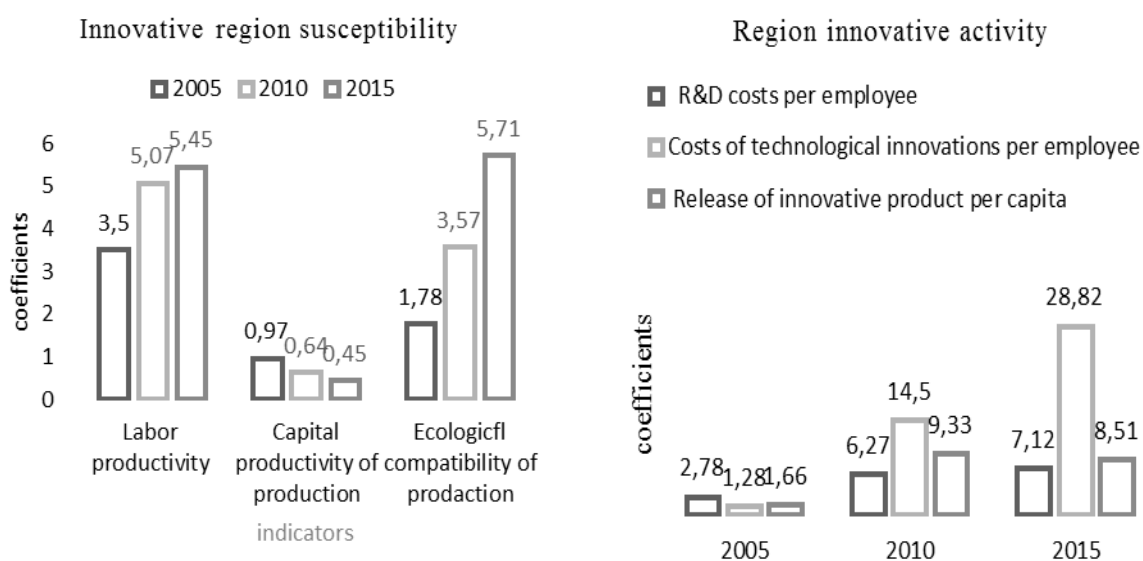
In the selective analysis of the components of the innovative development index (see Fig. 3) it may be noted that important indicators have quite low values. If we look at the rating components (see Table 2), we can see the same result and the percentage decreases on the selected indicators.

Table 2. The values of indicators for the Tyumen region (without districts)

Indicator, %	2012	2013	2014
The proportion of employment in high- and medium-technological sectors of the high level in industrial production in the total number of employed in the region's economy	2,4	2,3	2,2
The proportion of organizations, which carry out technological innovation in the total number of organizations (among industrial organizations)	10,4	9,8	8,2
The intensity of costs on technological innovation (among industrial organizations)	15,8	25,3	4,3

Source: compiled by the authors (*Analytical Reports...*, 2008-2013).

According to the rating of innovative regions of Russia AIRR (2017), the trend to decrease for most problematic indicators remained in 2015-2016 as well. A retrospective analysis of the indicators' dynamics used in A. Gusev's method allowed identifying problem indicators, which makes it possible to adjust the region's innovation policy to enhance innovation and innovative activity attractiveness. The current situation is as follows (see Fig. 3).

Figure 3. Innovative Susceptibility and Innovative Activity of the Region (2000-2015)

Source: authors' calculations, based on Tyumen statistical service data (2000-2015).

The indicators considered in the research for the period of 2000-2015 reveal that the ecological compatibility of production is rising in the region (quotient of the GRP subject to the volume of harmful emissions into the atmosphere, originating from stationary sources). Yet, the labor productivity rose only by 1.56 times over 15 years (GRP ratio subject to the annual average number of people employed in the regional economy); and the capital productivity of production decreased by 2.16 times (GRP ratio subject to value of fixed assets). The indicators (comparing with the base period (2000)) are not optimistic. The investments in the production sector did not yield the desired return productivity in the studied period. The considered indicators' growth rate tends to be unstable and decreases, with some exceptions.

Conclusion

The obtained results confirmed the proposed hypothesis that regional innovative development ratings identify developmental problem areas, but they are not fully taken into account in administration decisions while adjusting the regional innovation strategy. To avoid strategic errors, it is necessary to:

- 1) define the priority areas of territorial planning in innovative development, including investment in technological innovation;
- 2) increase the expenditure intensity on technological innovation (there was a tripled reduction for industrial organizations);

3) increase the motivation of regional administration and business community to innovative business activity (Innovation Activity Index in 5 years did not change);

4) create innovative environment for organizations implementing technological innovation (industrial production decreased by 12%).

Moreover according to AIRR (2017), in the rating of innovative regions of Russia the Tyumen region downgraded 5 positions in the general rating, and the sub-rating of innovative development decreased from 18 in 2013 to 34 in 2015.

As a result, even in the regions with sufficiently favorable socio-economic conditions, there is a lack of effective innovative activities' strategy, innovative motivation, and interest of business community in innovation.

The work is executed at financial support of the Russian Humanitarian Scientific Fund, project No 16-03-00500, Tyumen State University.

References

Amosenok E., Bazhanov A. (2006), *Integral Assessment of the Innovation Potential of Russian regions*, "Region: Economics and Sociology", vol. 2, pp. 134-145.

Analytical Reports' ratings of innovative development of the Russian Federation (2012, 2013, 2014). NIU HSE, Moscow.

Anderson A. M. (1984), *Science and Technology in Japan*, Longman, Harlow.

Barska A., Jędrzejczak-Gas J., Wyrwa J. (2017), *Innovative activity of the enterprises in the service sector in Poland*, in: *Central European Conference in Finance and Economics - CEFEE 2017*, Technical University of Košice, pp. 57-69.

Canberra Manual (1995), *The Measurement of Human Resources Devoted to Science and Technology*, OECD, Paris, available at: http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/the-measurement-of-scientific-and-technological-activities_19900414 (1.11.2016).

European Innovation Scoreboard (2003), available at: http://www.proinno-europe.eu/extranet/admin/uploaded_documents/innovation_scoreboard (15.02.2016).

European Innovation Scoreboard (2013), available at: <http://www.trendchard.org> (10.02.2016).

Fedorova I., Startseva Yu., Inyukhina E. (2006), *Components of "economy of knowledge"*, "EKO". No. 12, pp. 59-66.

Feifei T., Zhaohua L. (2015), *Interaction Characteristics and Development Pattern of Sustainability System in BHR (Bohai Rim) and YRD (Yangtze River) regions, China*, "Journal Ecological Informatics", Vol. 30, pp. 29-39, DOI: 10.1016/j.ecoinf. 2015.09.008.

Fic M., Graczyk M., Stankiewicz J., Wyrwa J., Jędrzejczak-Gas J., Wysocki R. (eds.) (2005), *Lubuskie Regional Innovation Strategy: diagnosis structure system*, Zielona Góra.

Forrester J. (1971), *World Dinamics*, Wright-Allen Press, Cambridge.

OECD (2002), *Frascati Manual 2002, Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development*, available at:

http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Frascati.pdf (1.11.2016).

Gabor D., Colombo U., King A., Galli R. (1981), *Beyond the Age of Waste. A Report to the Club of Rome*, Pergamon Press, Oxford – New York, available at:

<http://trove.nla.gov.au/work/10262140?selectedversion=NBD1897037> (1.11.2016).

Golub A., Strukov E. (2010), *Economics of Natural Resources*, Aspect-press, Moscow.

Grobbelaar S., Nigel G-E., Brent A. (2016), *From Enterprise Development to Inclusive Innovation – A Systemic Instruments Framework for Regional Innovation Support*, "African Journal of Science, Technology, Innovation and Development", vol. 8, pp. 233-246, <https://doi.org/10.1080/20421338.2016.1159401>.

Gusev A. (2013), *Forming of the Ratings of Innovative Development of Russia's Regions and Recommendations to Stimulate Innovative Activity of the Russian Federation*. Available at: http://kapital-rus.ru/articles/article/rejting_regionov_rossii_po_urovnyu_innovacionnogo_razvitiya/ (date of access: 15.07.2016).

Independent Institute for Social Policy. *Social Atlas of Russian Regions. Integral index: the index of innovation*, available at: <http://rethinkingrussia.ru/en/wp-content/uploads/2016/03/Think-Tank-Atlas.pdf> (25.01.2016).

Kazmierczyk J., Aptacy M. (2016), *Management of the Purposes in Banks: Polish case*. "Business and Problems of Stability", vol. 4 (2). pp. 146-158.

Kimilae N. (2013), *A Study on Measurement of Regional Knowledge Competitiveness Index in Korea: Using World Knowledge Competitiveness Index*. "Journal of Economics Studies", vol. 31, pp. 51-76.

Koptug V. (1992), *Conference of the UN on the Environment and Development*. Rio de Janeiro. Information review. Novosibirsk, available at: <http://www.prometeus.nsc.ru/koptug/works/w1992.ssi> (15.06.2015).

Kortov C. (2004), *Analysis of Innovative Development of the Territory on the Basis of the Evolutionary Approach*, "Innovation", vol. 6, pp. 25-33.

Kuzyk B., Yakovets Y. (2005), *Russia – 2050: Strategy of Innovative Breakthrough*. Economics, Moscow, available at: <https://misk.inesnet.ru/2005/03/russia-2050-strategy-of-innovative-break-through> (15.06.2015).

Lavrinenko, O., Jefimovs N., Teivāns-Treinovskis J. (2017), *Issues in the Area of Secure Development: Trust as an Innovative System's Economic Growth Factor of Border Regions (Latvia-Lithuania-Belarus)*, "Journal of Security and Sustainability Issues" 6(3): pp. 435-444, [http://dx.doi.org/10.9770/jssi.2017.6.3\(9\)](http://dx.doi.org/10.9770/jssi.2017.6.3(9)).

Matrosov V. (1993), *Analysis of Development Instability on the Base of Mathematical Modeling. Preprints of Second Intern. Workshop*, The Russian Academy of Sciences, Moscow.

Meadows D., Meadows D., Randers J., Behrens III.W. (1975), *The Limits to Growth. A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*, Potomac Associates Book, New York.

Miosga M., Hafner S. (2014), *Regional Development in the Sign of the Big Transformation. Strategies for Resource Efficiency, Demographic Change and Innovation Ability*, Oekom publishing company, Munich, DOI: 10.1007/s13147-015-0349-4.

Schwerdtner W., Siebert R., Busse M., Freisinger U. (2015), *Regional Open Innovation Roadmapping: A New Framework for Innovation-Based Regional Development*. "Sustainability", vol. 7, pp. 2301-2321.

OECD (1997), *Oslo Manual: The Measurement of Scientific and Technological Activity*, OECD Publishing, Paris, available at: http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/the-measurement-of-scientific-and-technological-activities_19900414 (1.11.2016).

Rajahonka M., Pienonen T., Kuusisto R., Handelberg Y. (2015), *Orchestrators of Innovation-Driven Regional Development: Experiences from the INNOFOKUS Project and Change 2020 Programme*, "Technology Innovation Management Review", vol. 5(10), pp. 52-62.

Shtertser T. (2005), *Empirical Analysis of the Factors of Innovation Activity in the Regions of Russia*, "Vestnik NGU", vol. 2, pp. 100-109.

Rating of Innovative Regions of Russia (2017), Version 2016, available at: http://www.i-regions.org/images/files/presentations/AIRR_26.12.pdf (date of access: 1.05.2017).

Sukhovey A. (2014), *The Problems of Providing Innovative Security In Russia*. "The Economy of the Region", vol. 4, pp. 141-150.

Skawinska E. (2014), *Innovativity of Enterprises – Barriers and Means of their Decrease (example of Wielkopolska Region)*, "Scientific Journal of Polish Economic Society in Zielona Gora", vol. 1, pp. 6-17.

The Global Competitiveness Report 2015-2016 (2015). World Economic Forum, available at: http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf (20.05.2016).

Matrosov V., Levashov V. Demyanko U. (2000), *Problems of global security and a new paradigm of sustainable development of civilization*, in: Koptug V., Matrosov V., Levashov V. Koptug V. (ed.), *The New Paradigm of Development of Russia in XXI century*, Akademia, Moscow, available at: <http://www.prometeus.nsc.ru/koptug/ideas/paradigm/> (10.01.2016).

The science. Innovation. The Information Society (2015), Short Statistical Book. Mr. Abdrakhmanov N., Gorodnikova L. "Hochberg et al. Higher School of Economics", Moscow, HSE, available at: <https://www.hse.ru/en/org/projects/211257385> (15.02.2016).

Tyumen Statistics (2015), available at: <http://tumstat.gks.ru> (11.04.2016).

Varshavsky A. (2005), *An Innovative Way of Development for the New Russia*, in: V.P. Goregliad (ed.), *Innovativer Entwicklungspfad für das neue Russland*, Nauka, Moscow, pp. 201-204.

Noronha T., Vicente G. (2015), *Innovative Firms Behind the Regions: Analysis of Regional Innovation Performance in Portugal by External Logistic Biplots*, "European Urban and Regional Studies", vol. 22, pp. 329-344.

Yinghua S., Bingsheng L., Xueqing W. (2015), *The Energy Efficiency of China's Regional Construction Industry Based on the Three-Stage DEA Model and the DEA-DA Model*. "Journal of Civil Engineering", vol. 20, pp. 34-47, DOI: 10.1007/s12205-015-0553-3.

Zadumkin K., Kondakov I. (2010), *The Methodology of Comparative Evaluation of the Scientific and Technical Potential of the Region*, "Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast", vol. 4 (12), pp. 86-100.

Ziolkowski B. (2015), *Regional Development Management in the Context of Axiological Aspects of Regional Innovation Strategies*, [in:] *CERS 2014: 5TH Central European Conference in Regional Science, International Conference Proceedings*, pp. 1188-1197.

Daniel Budzeń, mgr
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.134>

Ocena efektywności zarządzania długiem lokalnym w Polsce na przykładzie miast na prawach powiatu

Abstrakt

Efektywne zarządzanie długiem lokalnym ma istotne znaczenie zarówno w odniesieniu do absorpcji środków zewnętrznych, jak również stabilności finansowej jednostek samorządu terytorialnego. Artykuł dotyczy analizy z zakresu długu komunalnego w ściśle określonym przedziale czasowym, który przypada na lata 2011-2017. Celem niniejszego tekstu jest dokonanie oceny efektywności zarządzania długiem lokalnym w Polsce. Badanie zostanie przeprowadzone na przykładzie miast na prawach powiatu. Na potrzeby zrealizowania założonego celu została wykorzystana analiza wskaźnikowa, która umożliwiła uzyskanie odpowiedzi na pytanie o skuteczność zarządzania długiem przez badane podmioty. Otrzymane wyniki pozwalają na sformułowanie wniosku, że zarządzanie długiem przez miasta na prawach wykazuje pozytywne tendencje wskazujące na poprawę efektywności tego procesu.

Słowa kluczowe: efektywność, zarządzanie długiem lokalnym, jednostki samorządu terytorialnego.

Assessment of the effectiveness of local debt management in Poland on the example of cities with district rights

Abstract

Effective management of local debt is important both in relation to the absorption of external funds as well as the financial stability of local government units. The article concerns the analysis of municipal debt in a strictly defined time frame, which falls in the years 2011-2017. The purpose of this text is to assess the effectiveness of local debt management in Poland. The study will be carried out on the example of cities with district rights. For the purpose of achieving the assumed goal, an indicator analysis was used, which made it possible to obtain an answer to the question about the effectiveness of debt management by the surveyed entities. The obtained results allow to formulate the conclusion that debt management by

cities with rights shows positive tendencies indicating improvement of the efficiency of this process.

Keywords: efficiency; local debt management; local government units.

JEL CODE: H740, H700.

Wstęp

W świetle efektywnego gospodarowania zasobami majątkowymi jednostek samorządu terytorialnego (JST), jednym z zadań władz lokalnych jest zwrócenie uwagi na obszar zarządzania długiem jako elementu strategii finansowej. W tym kontekście w polskiej literaturze dostępne są opracowania w znacznej mierze o charakterze teoretycznym. Dostarczają one informacji na temat elementów składających się na proces zarządzania długiem. Istnieje niewielka liczba prac omawiających zagadnienia zarządzania długiem lokalnym poprzez zastosowanie modeli umożliwiających ocenę analizowanego procesu. Modele te nie uwzględniają w pełni obecnych ram prawnych, pomijając (z racji postępu czasu) np. kwestie związane z indywidualnym wskaźnikiem zadłużenia (IWZ).

Celem badania jest ocena efektywności zarządzania długiem komunalnym na przykładzie miast na prawach powiatu (MNPP). Realizację przyjętego celu, umożliwi wykorzystanie analizy wskaźnikowej. Wartością dodaną jest fakt, że prezentowana metoda pozwala na porównanie badanego obszaru zarówno w odniesieniu do pojedynczego podmiotu, jak również całego podsektora samorządowego. W tym miejscu należy zauważyć, że przywołany podsektor samorządowy obejmuje JST oraz podległe tym organom jednostki organizacyjne (Kosikowski 2006, s. 20).

Na potrzeby niniejszego opracowania wykorzystano krajowe i zagraniczne źródła literaturowe (monografie naukowe, JASTOR, Google Scholar, bazy Międzynarodowego Funduszu Walutowego i OECD). Dane empiryczne niezbędne do przeprowadzenia badania zostały pozyskane z Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego, baz danych Ministerstwa Finansów a także sporządzanych przez MNPP sprawozdań budżetowych. Okres analizy obejmuje lata 2011-2017. Artykuł został podzielony na części, które tworzą logiczną całość. W pierwszej kolejności przytoczono kwestie związane z efektywnością finansów publicznych, a następnie zwrócono uwagę na rolę analizy wskaźnikowej w procesie empirycznej oceny efektywności zarządzania długiem w JST. Tekst stanowi próbę wykorzystania analizy wskaźnikowej jako uzupełniającego narzędzia empirycznego dla oceny efektywności zarządzania długiem lokalnym.

Efektywność finansów publicznych

Zarządzanie organizacją, zarówno w sektorze publicznym, jak również komercyjnym wymaga zwrócenia uwagi na kwestie efektywności podejmowanych decyzji i realizowanych działań. W literaturze przedmiotu efektywność ekonomiczna jest utożsamiana z rezultatem funkcjonowania podmiotu lub określonego zadania. Jest to wynik relacji osiągniętych (lub planowanych do osiągnięcia) efektów do poniesionych nakładów. W sferze finansów publicznych jest to wypadkowa nie tylko wysokości środków pieniężnych przeznaczonych na realizację danego przedsięwzięcia, ale również celowości ich wydatkowania. Ponadto na efektywność wpływają efekty uzyskane w wyniku alokacji dostępnych zasobów finansowych (Jastrzębska 2016, s. 44).

W sektorze finansów publicznych podejmowaniu oceny efektywności sprzyja wdrażanie koncepcji nowego zarządzania publicznego (ang. *new public management*, NPM). Stanowi to zmianę orientacji administracji publicznej z zarządzania tradycyjnego w stronę zarządzania, którego podstawą jest ekonomiczna ocena efektywności działalności. Następować to powinno przy wykorzystaniu dostępnych mechanizmów rynkowych (Marchewka-Bartkowiak 2014, s. 1). Z punktu widzenia skuteczności realizowanych zadań publicznych nie bez znaczenia pozostaje problematyka efektywności długu publicznego, czy w przypadku niniejszego artykułu – długu komunalnego. Portfel zadłużenia, który jest odporny na negatywne perturbacje z otoczenia (zarówno gospodarczego, jak również politycznego i społecznego) stawia władze lokalne w zdecydowanie lepszej pozycji wyjściowej w przypadku załamania sytuacji gospodarczej. Ponadto spójna i przejrzysta strategia zarządzania długiem może przyczynić się do poprawy skuteczności w sytuacji, gdy cele zarządzania długiem są klarownie określone oraz zrozumiałe dla całego otoczenia społeczno-gospodarczego (*Revised Guidelines...* 2014, s. 6-16). Efektywny portfel zadłużenia jest determinowany kompromisem pomiędzy kosztem obsługi długu a ryzykiem. Jednym z zadań zarządzających finansami w tym obszarze jest więc poszukiwanie takiego konsensusu (Adinugrahan, Ridwan, Månsson, Klaesson 2015, s. 10).

Zarządzający długiem muszą posiadać świadomość ryzyka towarzyszącego realizowanym zadaniom. Niewiedza w tym obszarze może negatywnie wpłynąć na osiągnięcie założonych celów, w związku z czym uzasadnione jest podejmowanie działań kontrolnych na każdym poziomie zarządzania instytucją. W celu poprawy skuteczności procesu decyzyjnego w obszarze zarządzania długiem niezbędne jest zapewnienie monitorowania oraz sprawozdawczości procesów z tym związanych (Tokać, Williams 2013, s. 15). Przyczyni się

to bowiem do zwiększenia efektywności przyjętych założeń w obszarze długu lokalnego. Ponadto zauważyć należy, że realizacja głównego celu zarządzania długiem jest wspierana poprzez zapewnienie efektywności zarządzania płynnością budżetu (Ministerstwo Finansów 2017b, s. 26).

Rola analizy wskaźnikowej w ocenie efektywności zarządzania długiem przez JST

Wykorzystanie informacyjnych walorów sprawozdawczości budżetowej oraz pozostałych dokumentów planistycznych tj. budżetu i wieloletniej prognozy finansowej (WPF) stanowi istotny element zarządzania finansami lokalnymi, w tym zarządzania długiem. Informacje zaczerpnięte ze wskazanych wyżej dokumentów stanowią nieodzowne źródło danych w procesie formułowania założeń strategii finansowej JST. Jednym z elementów polityki finansowej jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie o silne i słabe strony JST oraz szanse i zagrożenia w rozwoju samorządu terytorialnego, w szczególności w aspekcie gospodarczym (Jastrzębska 2012, s. 256). Szeroko rozumiana strategia JST obejmuje zarówno możliwości absorpcji środków zewnętrznych (zwrotnych i bezzwrotnych), cele zaciągania długu i potencjał inwestycyjny JST. W tym znaczeniu oraz wspomnianego wcześniej NPM istotnego znaczenia nabiera zapewnienie efektywności zarządzania długiem lokalnym. Jednym z narzędzi, które można zastosować do jej oceny jest analiza wskaźnikowa. Badanie efektywności zarządzania długiem lokalnym powinno się więc skupiać na trzech kluczowych obszarach: celowości zaciągania długu, analizie ryzyka oraz ocenie zdolności do spłaty i obsługi długu.

W pierwszej kolejności należy dokonać oceny celowości zaciągania długu. Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto założenie, że celowość zaciągnięcia długu dotyczy zarówno konieczności skorzystania z finansowania zwrotnego oraz przeznaczenia pozyskanych w ten sposób środków finansowych na realizację inwestycji a więc zwiększenia zasobów majątkowych JST. W pierwszym przypadku uznać należy, że zaciągnięcie długu jest konieczne w sytuacji, gdy w wyniku przeprowadzonej analizy możliwości finansowania zadań publicznych uznano, że nie ma możliwości skorzystania z innych bezzwrotnych źródeł finansowania. W drugim przypadku za ocenę celowości zaciągania długu posłuży różnica pomiędzy długiem oraz inwestycjami w przeliczeniu na mieszkańca. Wskaźnik ten pozwoli na sformułowanie wniosków w zakresie przeznaczenia długu na wydatki majątkowe lub inne potrzeby JST (np. spłatę długu). Wzrost różnicy należy interpretować negatywnie ponieważ

będzie świadczył o szybszym wzroście obciążeń mieszkańców z tytułu spłaty i obsługi długu niż w przypadku powiększania zasobów majątkowych społeczności lokalnej.

Informacje wynikające ze struktury sprawozdawczości budżetowej i WPF nie pozwalają na dokładną analizę ryzyka w badanym obszarze. Brak jest bowiem informacji na temat rodzaju i wysokości stopy procentowej, co uniemożliwia precyzyjne określenie wrażliwości długu na zmianę stóp procentowych. Ponadto nie jest możliwe dokładne ustalanie struktury terminów zapadalności zadłużenia. Obecnie obowiązujący zakres danych prezentowanych w WPF pozwala jednak na zidentyfikowanie ryzyka refinansowania długu. Zagrożenie dotyczące tzw. rolowania długu jest mierzone za pomocą średniego okresu zapadalności długu wyrażonego w latach. Wzrost wartości wskaźnika będzie oznaczał zmniejszenie ryzyka refinansowania (Ministerstwo Finansów 2017b, s. 40). Dotyczy to wystąpienia sytuacji, w której władze lokalne mogą zostać zmuszone do refinansowania długu po wysokim koszcie. Głównym powodem zmaterializowania tego ryzyka mogą być trudności w postaci braku środków na spłatę obecnego zadłużenia. Ograniczenie ryzyka może nastąpić poprzez odpowiednie kształtowanie terminów zapadalności długu¹ (Mylonas, Schich, Thorgeirsson, Wehinger 2000, s. 14). Optymalne dostosowanie struktury terminów wymagalności zobowiązań, a także możliwość przekształcenia struktury portfela zadłużenia są istotnymi elementami opracowywanych założeń zarządzania długiem (Wheeler 2004, s. 17-18). W przypadku wysokooprocentowanego zadłużenia przy stałej stopie procentowej możliwe jest bowiem uzyskanie oszczędności lub przyczynienie się do restrukturyzacji niekorzystnych strumieni pieniężnych związanych ze spłatą i obsługą długu (Government Finance Officers Association 2008, s. 18). Uzasadnione jest zwrócenie uwagi, że dywersyfikacja portfela długu ze względu na różne kryteria (np. terminy zapadalności, rodzaj oprocentowania) jest jednym z elementów efektywnego zarządzania długiem (Wolswijk, de Haan 2005, s. 5).

Ostatnim obszarem wpływającym na ocenę efektywności zarządzania długiem jest zdolności do spłaty i obsługi długu. Badanie w tym obszarze dotyczy zgodności zaciągniętego długu z przepisami prawa oraz analizy finansów JST (Wiśniewski 2011, s. 88). W tym celu uzasadnione jest zastosowanie mierników dotyczących bezpieczeństwa spłaty długu, ryzyka niewypłacalności JST oraz zdolności do finansowania inwestycji i zadłużenia.

Bezpieczeństwo spłaty długu można określić jako różnicę pomiędzy maksymalnym dopuszczalnym poziomem spłaty i obsługi długu, a planowaną płatnością z tego tytułu przypadającą na dany rok budżetowy. Im wyższa różnica, tym większe bezpieczeństwo JST

¹ Więcej na temat ryzyka refinansowania długu lokalnego w (Budzeń 2016).

w zakresie spłaty i obsługi zadłużenia w danym roku budżetowym. Dokonanie oceny ryzyka niewypłacalności powinno zostać przeprowadzone poprzez ustalenie poziomu obciążenia dochodów bieżących wydatkami bieżącymi i rozchodami z tytułu spłaty długu. Rosnące wartości wskaźnika będą tożsame ze wzrostem ryzyka niewypłacalności analizowanego podmiotu. Trzecim wspomnianym miernikiem jest zdolność do finansowania inwestycji i zadłużenia, która wynika z poziomu udziału nadwyżki operacyjnej w dochodach ogółem. Nadwyżka operacyjna rozumiana jest jako różnica pomiędzy dochodami bieżącym a wydatkami bieżącymi. Uzyskane wyniki określają tym samym stopień w jakim JST posiada możliwość zaciągnięcia nowych zobowiązań w odniesieniu do dochodów ogółem. Wzrost wartości należy utożsamiać za pozytywny objaw, gdyż świadczy to o możliwości zwiększenia poziomu wydatków inwestycyjnych lub środkach finansowych, które mogłyby zostać przeznaczone na spłatę długu. Wartość ujemna oznacza, że dochody bieżące nie wystarczają w pełni do sfinansowania wydatków bieżących, czyli JST nie wypracowuje nadwyżki operacyjnej (Ministerstwo Finansów 2017c, s. 6). W celu poprawy wartości analizowanego miernika możliwe jest wykorzystanie dochodów własnych gromadzonych przez JST. Jest to związane z mechanizmem wyrównywania różnic w potencjale dochodowym badanych podmiotów, który jest powiązany z kształtowaniem się wartości wskaźników odzwierciedlających zdolność do spłaty i obsługi zadłużenia. W przypadku bowiem, gdy przyjęte zostanie założenie, że celem transferów z budżetu państwa (dotacji i subwencji) jest zmniejszanie nierówności społecznych, wówczas subsydia te nie spełniają przypisanej im funkcji wyrównawczej (Kańduła 2016, s. 119). Z kolei nadmierne nierówności dochodowe budżetów komunalnych mogą skutkować zahamowaniem rozwoju lokalnego (Wołoszyn, Kozera, Głowicka-Wołoszyn, Stanisławska 2016, s. 119). Z tego też względu poziom dochodów JST nabiera istotnego znaczenia zarówno dla zdolności do spłaty i obsługi długu oraz możliwości finansowania inwestycji, które są powiązane z rozwojem lokalnych społeczności.

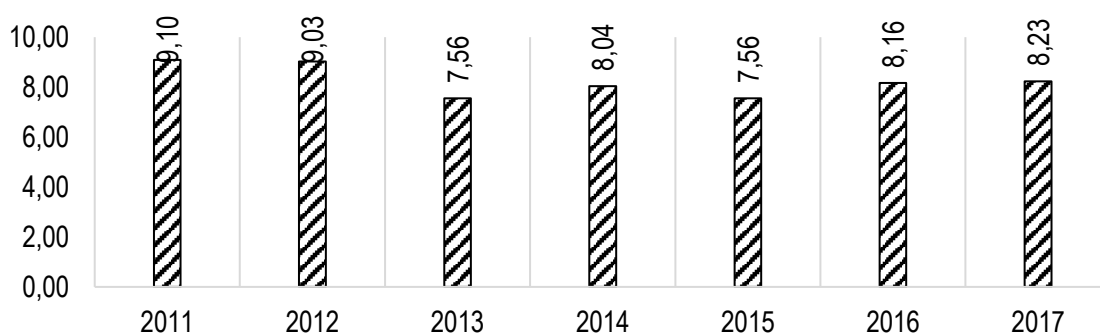
Efektywność zarządzania długiem przez miasta na prawach powiatu w latach 2011-2017

W celu oceny efektywności zarządzania długiem lokalnym w Polsce przeprowadzono badanie zgodnie z wcześniej określoną konwencją. Analizą zostały objęte wykonane budżety MNPP w okresie 2011-2017. W tym miejscu zaznaczyć należy, że w latach 2011-2012 łączna liczba MNPP wynosiła 65 jednostek, natomiast począwszy od 2013 r. taki status zyskało miasto

Wałbrzych w związku z czym w latach 2013-2017 łączna liczba podmiotów badania wynosi 66 jednostek.

W pierwszej kolejności analizie poddano poziom potrzeb pożyczkowych i przychodów dłużnych, co pozwoli na określenie konieczności zaciągnięcia długu. Z tego też względu obliczono wynik budżetu od którego odjęte zostały rozchody, a następnie dodano przychody niezwiązane z długiem. Ujemny wynik będzie świadczył o konieczności zaciągnięcia długu w celu sfinansowania deficytu budżetowego i rozchodów. Przeprowadzona analiza wykazała, że w badanym okresie MNPP zaciągały zobowiązania przekraczające faktyczne zapotrzebowanie na zwrotne źródła finansowe. Skutkiem tego było powstanie nadmiernego zadłużenia, którego łączna kwota w latach 2011-2017 w grupie MNPP wyniosła ponad 20 mld zł. W badanym okresie najniższy poziom nadmiernie zaciągniętego długu miał miejsce w 2016 r., co jest skutkiem niższej kwoty zaciągniętych zobowiązań niż w pozostałych latach. Utrzymywanie się sytuacji, corocznie zaciągane są zobowiązania ponad faktyczne potrzeby pożyczkowe ocenić należy negatywnie. Stanowi to asumpt do kontynuacji rozważań nad celowością i gospodarnością finansową. Podobnych wniosków dostarcza analiza wielkości zadłużenia i wydatków majątkowych w przeliczeniu na mieszkańca. Uzyskane wyniki świadczą o pogorszeniu relacji pomiędzy wielkością długu a poziomem inwestycji. Różnica między długiem a inwestycjami na jednego mieszkańca w 2011 roku wynosiła 1191 zł, natomiast na koniec analizowanego okresu (2017 r.) wynosiła 1743 zł. Świadczy to o szybszym przyroście obciążeń społeczeństwa z tytułu spłaty i obsługi długu niż w przypadku zwiększenia zasobów majątkowych społeczności lokalnej. Kolejnym istotnym wskaźnikiem zastosowanym w ramach oceny efektywności zarządzania długiem jest określenie poziomu refinansowania długu. W tym celu posłużono się danymi zaczerpniętymi z WPF publikowanych przez Ministerstwo Finansów. Wyniki badania zostały zaprezentowane (rys. 1).

Rysunek 1. Refinansowanie długu lokalnego MNPP w latach 2011-2017

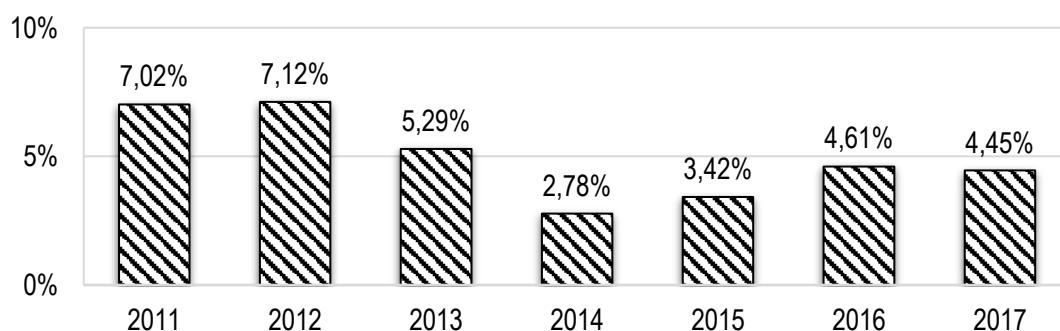


Źródło: opracowanie własne na podstawie (Ministerstwo Finansów 2018).

W badanym okresie nastąpiło zwiększenie ryzyka refinansowania długu przez MNPP. W 2011 r. było to 9,1 lat, natomiast okres ten uległ skróceniu do 8,23 lat w 2017 r. Pozytywnym aspektem jest stopniowe wydłużanie tego okresu, co jest widoczne w latach 2016-2017 w porównaniu z okresem 2013-2015. Jest to uzupełnieniem wyników uzyskanych poprzez porównanie wielkości długu oraz inwestycji w przeliczeniu na mieszkańca.

Kolejną kwestią, która została poddana badaniu jest zachowanie bezpieczeństwa spłaty długu. Wzrost wartości tego wskaźnika świadczy o poprawie zdolności do spłaty zadłużenia. Tym samym MNPP posiadają możliwość zaciągnięcia i spłaty zobowiązań w danym roku budżetowym na wypadek wystąpienia niepożądanych sytuacji.

Rysunek 2. Margines bezpieczeństwa spłaty długu MNPP w latach 2011-2017



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Ministerstwo Finansów 2017a).

W tym przypadku należy zwrócić uwagę, że nastąpiła poprawa począwszy od 2015 r. W latach 2016-2017 wskaźnik utrzymywał się na zbliżonym poziomie. Wyjaśnić należy, że wyższe wartości prezentowanego miernika w latach 2011-2013 wynikają z wyższej maksymalnej granicy spłaty długu, która wynosiła wówczas 15% dochodów ogółem. Począwszy od 2014 r. zaczęła obowiązywać nowa formuła określona poprzez IWZ, czego skutkiem jest obniżenie limitu maksymalnej spłaty długu w ciągu roku budżetowego. Efektem tego było stopniowe wydłużanie w kolejnych latach terminów zapadalności długu. Wzrost marginesu bezpieczeństwa spłaty długu wskazuje na świadome podejmowanie decyzji zarządczych w sferze zadłużenia przede wszystkim w celu umożliwienia realizacji zadań inwestycyjnych i absorpcji środków zewnętrznych (zwrotnych i bezzwrotnych).

Analiza ryzyka niewypłacalności MNPP w latach 2011-2017 wskazuje na pozytywną tendencję minimalizującą zagrożenia w tym obszarze. W latach 2011-2012 wskaźnik kształtował się na poziomie ponad 100%, natomiast w 2016 r. uległ obniżeniu do 94,8%. W kolejnym roku (2017) analizowany miernik osiągnął poziom 95,57%, co może świadczyć o wzroście ryzyka związanego ze zdolnością do regulowania płatności wynikających ze

zobowiązań i wydatków bieżących. Formułując wnioski z przeprowadzonej analizy ryzyka niewypłacalności, należy zaznaczyć, że w 2011 r. wydatki bieżące i spłata długu nie znajdowały pokrycia w dochodach bieżących wśród 40 MNPP, natomiast w 2017 r. dotyczyło to zaledwie 13 JST w badanej grupie podmiotów. Świadczy to o efektywnych działaniach zarządczych.

Kończąc rozważania nad efektywnością zarządzania długiem lokalnym, zwrócić należy uwagę na kształtowanie się relacji pomiędzy nadwyżką operacyjną a dochodami ogółem. Począwszy od 2013 r. udział nadwyżki operacyjnej w dochodach ogółem charakteryzował się tendencją wzrostową, co należy ocenić pozytywnie. W latach 2011-2012 wskaźnik kształtował się odpowiednio na poziomie 4,9% i 4,2%, natomiast w 2013 r. było to 6,47%, a w 2017 r. wynosił 8,07%. O poprawie świadczy również liczba MNPP, w których wydatki bieżące nie znajdowały pokrycia w dochodach bieżących, a więc miernik osiągnął wartości ujemne. W 2011 r. były to 4 podmioty (Jelenia Góra, Siedlce, Słupsk i Mysłowice), a w 2017 r. sytuacja taka dotyczyła wyłącznie miasta Świętochłowice, dla którego wskaźnik przyjmował również wartości ujemne w latach 2013-2014.

Zakończenie

Udzielenie jednoznacznej odpowiedzi na pytanie o efektywność zarządzania długiem lokalnym napotyka na problemy związane z pomiarem jakości tego procesu. Przedmiotem rozważań nie była bowiem analiza jakościowych aspektów w tym obszarze, a dostarczenie empirycznych dowodów umożliwiających ocenę efektywności zarządzania długiem komunalnym. Cel artykułu, którym była ocena efektywności zarządzania długiem lokalnym został zrealizowany. Przeprowadzone badanie pozwala stwierdzić, że proces ten wykazuje pozytywne tendencje świadczące o poprawie efektywności podejmowanych działań. Wskazują na to następujące wnioski:

- władze lokalne dokonują działań zarządczych na długu poprzez regulowanie struktury terminów zapadalności zobowiązań,
- zmniejszanie ryzyka refinansowania długu w latach 2016-2017,
- wzrost i stabilizacja marginesu bezpieczeństwa spłaty i obsługi długu w latach 2015-2017,
- zmniejszenie ryzyka niewypłacalności przy jednoczesnym zwiększeniu udziału nadwyżki operacyjnej w dochodach ogółem.

Zdaniem autora, słabą stroną tego procesu pozostaje kwestia pomiaru potrzeb pożyczkowych w kontekście uniknięcia zaciągania zobowiązań przekraczających faktyczne

zapotrzebowanie na środki finansowe. Jest to równoznaczne z wątpliwościami w zakresie celowości zaciąganych zobowiązań. Nie sprzyjają temu uregulowania prawne, które wprost nie nakazują zaciągania długu wyłącznie w celu finansowania zadań inwestycyjnych.

Przeprowadzone badanie stanowi asumpt do dalszych rozważań nad efektywnością zarządzania długiem lokalnym. W celu dokonania kompleksowej oceny efektywności zarządzania długiem lokalnym, należy poddać analizie aspekty jakościowe tego procesu, takie jak opracowywanie strategii zarządzania długiem przez JST, formułowanie celów i zarządzanie ryzykiem w zakresie zadłużenia, a także przyjęte rozwiązania organizacyjne. Pozwoli to również identyfikację dobrych praktyk w badanym obszarze. Wykorzystanie zarówno metod analizy ilościowej i jakościowej w celu oceny efektywności zarządzania długiem lokalnym pozwoli na zlokalizowanie słabych i mocnych stron podejmowanych działań oraz przyczyni się do poprawy ich skuteczności.

Bibliografia

Adinugrahan S., Ridwan M., Månsson K., Klaesson J. (2015), *Efficiency of Foreign Debt Portfolio Management in Emerging Economies*, dostępny na: http://primo-48amu.hosted.exlibrisgroup.com/48AMU_VIEW:primo_central_scope:TN_divahj-26887 (17.09.2018).

Budzeń, D. (2016), *Refinansowanie długu lokalnego w Polsce*, „Studia BAS”, 3(47), s. 197-219.

Government Finance Officers Association (2008), *Best Practices Related to Debt Issuances*, dostępny na: <http://kcttc.co.kern.ca.us/forms/Attachment-GFOA%20Best%20Practices%20Re%20Debt%20Issuance.pdf> (19.09.2018).

International Monetary Fund, World Bank (2014), *Revised Guidelines for Public Debt Management*, Washington D.C., dostępny na: <https://www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers/Issues/2016/12/31/Revised-Guidelines-for-Public-Debt-Management-PP4855> (19.09.2018).

Jastrzębska M. (2012), *Finanse jednostek samorządu terytorialnego*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Jastrzębska M. (2016), *Uwarunkowania pomiaru efektywności wydatków jednostek samorządu terytorialnego*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 6/2016 (84), s. 43-53, DOI: 10.18276/frfu.2016.84/1-04.

Kańduła S. (2016), *Międzygminne nierówności dochodowe i efekty ich wyrównywania (na przykładzie gmin województwa lubuskiego)*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze”, nr 4, s. 117-133, dostępny na:

<http://ptezg.pl/Files/files/zn4/kandula.pdf> (19.09.2018).

Kosikowski C. (2006), *Sektor finansów publicznych w Polsce*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

Marchewka-Bartkowiak K. (2014), *Nowe zarządzanie publiczne*, „INFOS Zagadnienia społeczno-gospodarcze”, nr 18(178), s. 1-4.

Ministerstwo Finansów (2017a), bazy danych z wykonania budżetów miast na prawach powiatu w latach 2011-2017, dostępny na: <https://www.mf.gov.pl/ministerstwo-finansow/dzialalnosc/finanse-publiczne/budzety-jednostek-samorzadu-terytorialnego/sprawozdania-budzetowe> (15.09.2018).

Ministerstwo Finansów (2017b), *Strategia zarządzania długiem sektora finansów publicznych w latach 2018-2021*, Warszawa, dostępny na:

http://www.finanse.mf.gov.pl/c/document_library/get_file?uuid=4054e551-ebdb-4fb1-b8cf-a801612e025c&groupId=766655 (21.09.2018).

Ministerstwo Finansów (2017c), *Wskaźniki do oceny sytuacji finansowej jednostek samorządu terytorialnego w latach 2014-2016*, Warszawa, dostępny na:

https://www.finanse.mf.gov.pl/documents/766655/6146149/I-II+_Wsk+2014-2016_opis.pdf (20.09.2018).

Ministerstwo Finansów (2018), bazy danych WPF miast na prawach powiatu w latach 2011-2017, dostępny na: https://www.mf.gov.pl/ministerstwo-finansow/dzialalnosc/finanse-publiczne/budzety-jednostek-samorzadu-terytorialnego/sprawozdania-budzetowe/-/asset_publisher/rf7E/content/wieloletnia-prognoza-finansowa-jednostek-samorzadu-terytorialnego?redirect=https%3A%2F%2Fwww.mf.gov.pl%2Fministerstwo-finansow%20%2Fdzialalnosc%2Ffinanse-publiczne%2Fbudzety-jednostek-samorzadu-terytorialnego%2Fsprawozdania-budzetowe%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_rf7E%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-2%26p_p_col_count%3D1#p_p_id_101_INSTANCE_rf7E_ (data dostępu: 20.09.2018).

Mylonas P., Schich S., Thorgeirsson T., Wehinger G. (2000), *New Issues in Public Debt Management: Government Surpluses in Several OECD Countries, the Common Currency in Europe and Rapidly Rising Debt in Japan*, OECD Economics Department, Working Papers,

239, dostępny na: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/071758446643.pdf?expires=1541090166&id=id&accname=guest&checksum=1BAA34E61E6A3A0EA98FD668F2E5C922> (20.09.2018).

Tokać H., Williams M. (2013), *Government Debt Management and Operational Risk: A Risk Management Framework and its Application in Turkey*. OECD Publishing, dostępny na: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5k483jnqxtms-en.pdf?expires=1541090253&id=id&accname=guest&checksum=007C1B2273BE2CCE3031514CA6473476> (21.09.2018).

Wiśniewski M. (2011), *Ocena zdolności kredytowej gminy*, Difin S.A., Warszawa.

Wheeler G. (2004), *Sound Practice in Government Debt Management*. World Bank, Washington, DC: dostępny na: <http://documents.worldbank.org/curated/en/650491468780582418/Sound-practice-in-government-debt-management> (22.09.2018).

Wołoszyn A., Kozera A., Głowicka-Wołoszyn R., Stanisławska J. (2016), *Nierówności dochodowe w różnych typach funkcjonalnych gmin wiejskich województwa wielkopolskiego*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze”, nr 5, s. 118-129, <https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2016.69>.

Wolswijk G., de Haan J. (2005), *Government debt management in the euro area. Recent theoretical developments and changes in practices*, European Central Bank Occasional Paper Series, no. 25, dostępny na: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecbocp25.pdf> (18.09.2018).

Sylvia Górna-Łunkiewicz, mgr
Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.135>

Compliance jako element ochrony norm etycznych i wizerunkowych w bankach

Abstrakt

Celem artykułu było przedstawienie stosunkowo nowego w polskim dyskursie zagadnienia ryzyka braku zgodności, a także umieszczenie go w obszarze etyki bankowej. Wzmoczona intensyfikacja kontroli wewnętrznej w bankach spowodowana rosnącą liczbą regulacji stała się przyczynkiem do powstania niniejszej pracy. W artykule weryfikacji została poddana teza badawcza, iż dla prawidłowego funkcjonowania banku duże znaczenie ma właściwe zarządzanie ryzykiem braku zgodności. Autorka posłużyła się metodą krytycznej analizy literatury, która pozwoliła na weryfikację postawionej tezy badawczej. Artykuł może stanowić wstęp do kolejnych rozważań na temat ryzyka braku zgodności.

Słowa kluczowe: ryzyko braku zgodności, komórka zgodności, compliance, normy etyczne w bankach, wizerunek banku, misselling, whistleblowing.

Compliance as an element of protection of ethical and image standards in banks

Abstract

The main purpose of this article is to present a compliance risk (according to the author, the important one – both from the point of view of the bank and the employees) and its location in banking sector. The increased intensification of internal control in banks caused by the growing number of the regulations has become a contribution to the creation of this elaboration. In this article, a hypothesis is examined that proper compliance risk management is very important in the correct functioning of a bank. To this end, the method of critical literature review was used, allowing to verify the research hypothesis. Literature items in the field of economics (also in English) and regulations applicable in the Polish and European legislation provided the main source of research material.

Keywords: compliance risk, compliance department, compliance, ethical standards in banks, bank image, misselling, whistle blowing.

JEL CODE: G20, G21, G41.

Wstęp

Podmioty rynku finansowego w Polsce, a w szczególności banki stoją przed nowymi wyzwaniami, gdyż na rynkach finansowych obserwowane są zmiany w zakresie oferowanych usług przez instytucje finansowe. Jak wynika z raportu *World Economic Forum* (2017), dynamicznie wzrasta działalność FinTechów, które słyną przede wszystkim z wdrażania innowacyjnych metod „szybkich” płatności, czy robo-doradztwa (ang. *robo-advisors*). Ponadto, wdrażane unijne rozporządzenie o ochronie danych osobowych narzuca na instytucje dodatkowe wymogi regulacyjne. Dynamiczna ekspansja działalności podmiotów bankowych może nieść za sobą dodatkowe ryzyka. Jednym z nich jest ryzyko braku zgodności (ang. *compliance*), które w ciągu ostatniej dekady nabrało dużego znaczenia, stanowiąc nieodłączny element systemów kontroli wewnętrznej. W literaturze można odnaleźć informację, iż trend ten wynika nie tylko z dążenia banków do spełnienia wymogów regulacyjnych narzucanych odgórnie (Łosiewicz-Dniestrzańska 2014), lecz także z dążenia do zgodności z normami etycznymi (Barcik 2016). W artykule weryfikacji została poddana teza badawcza, iż dla prawidłowego funkcjonowania banku duże znaczenie ma właściwe zarządzanie ryzykiem braku zgodności. Autorka posłużyła się zasobem źródeł w dostępie on-line takimi jak: google scholar, BazEkon czy bazą EBSCO. Dokonany przegląd literatury złożony w syntetyczną całość pozwolił zrealizować cel artykułu jakim było przedstawienie pojęcia ryzyka braku zgodności oraz ulokowania go w obszarze etyki bankowej; tekst ten może być także wykorzystywany zarówno przez teoretyków (np. jako wstęp do dalszych rozważań) oraz przez praktyków. Wywód autorki rozpoczął się od przedstawienia pojęcia *compliance*, aby następnie odnieść się bezpośrednio do obszaru bankowości, w którym szczególną uwagę poświęcono kulturze organizacyjnej. Zdefiniowano rolę komórki ds. ryzyka braku zgodności, opisano model zarządzania owym ryzykiem oraz wskazano czym jest misseling i whistleblowing. W dalszej części pracy poświęcono wagę społecznej odpowiedzialności biznesu oraz kwestii zaufania klientów do instytucji bankowych.

Ryzyko braku zgodności – zagadnienia wstępne

Dotychczas nie została przyjęta uniwersalna definicja ryzyka braku zgodności. Jest ono z reguły definiowane odrębnie, w zależności od regulatora. Dokonany podział owego pojęcia został przedstawiony w artykule (Łosiewicz-Dniestrzańska 2014), w którym przyjęto klasyfikację ze względu m.in. na źródło aktu prawnego, czy jego treść. Prawne definicje ryzyka braku zgodności występują m.in. w uchwale KNF (KNF 2011), Rekomendacjach H

(KNF 2011) i M (KNF 2013b) Komisji Nadzoru Finansowego lub Dyrektywie MiFiD (2006). Wytyczne ustanowione są również w normie (ISO 19600). Sama zgodność z kolei nazwana jest sztuką przestrzegania reguł i podkreśla syntezę prawa z etyką i zasadami rynkowymi (Grynfelder 2012). Dla potrzeb niniejszego artykułu przyjęto najbardziej ogólną definicję ryzyka braku zgodności pochodzącą z zapisu Prawa bankowego (Ustawa 1997), która w szczególności sposób akcentuje zgodność działań banku z przepisami prawa oraz z wewnętrznymi regulacjami. Celem wprowadzania ochrony przed tą relatywnie nową kategorią ryzyka w działalności banków jest zapewnienie zgodności na płaszczyźnie prawnej, ładu korporacyjnego, czy etycznej (Włodarczyk 2014). W materiałach wewnętrznych banków (Bank Spółdzielczy 2014) można odnaleźć zapisy, iż zapewnienie zgodności ma również służyć zachowaniu dobrego wizerunku banku lub co więcej zachowaniu reputacji; inne źródło uzupełnia cel zgodności o ochronę interesów klientów (Bank Spółdzielczy 2015).

Ryzyko braku zgodności często utożsamiane jest z ryzykiem operacyjnym lub z ryzykiem prawnym. Pomimo, iż pojęcia te przenikają się wzajemnie, należy wskazać różnice między nimi. Ryzyko prawne występuje w sytuacji oddziaływania czynników zewnętrznych takich, jak spór z klientem, *compliance* z kolei dotyczy wewnętrznych czynników – przyjętych regulacji w strukturze banku (Mórawski 2016). Ryzyko operacyjne dopuszcza występowanie strat powstałych w wyniku czynnika zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego (KNF 2013), dodatkowo w przeciwieństwie do ryzyka braku zgodności jest ono ryzykiem mierzalnym. Zaufanie klientów oraz dobra reputacja banku to niewątpliwie mocne strony sprawnie funkcjonującej komórki ds. zgodności. Wysoki poziom monitorowania owego ryzyka jest również oznaką zdyscyplinowania i świadomości podmiotów zarządzających (Grynfelder 2012). Do tego należy wskazać, że mniejsze nakłady na tworzenie odrębnej jednostki w ramach zapewnienia zgodności będą gwarancją uniknięcia przyszłych kar za stwierdzenie naruszeń (Kowalczyk-Borek 2016). Rozstrzygające w sensie etycznym znaczenie mogą mieć jednak takie przejawy, jak: tworzenie listy podmiotów, z którymi bank nie podejmie współpracy (KNF 2013), postępowania wyjaśniające pracowników (*whistleblowing*), wprowadzanie nowego produktu na rynek (ryzyko *missellingu*), występujące na nim nadużycia, niewłaściwy marketing i inne.

Standardy etyczne w odniesieniu do działalności banków

W działalności bankowej podmioty muszą przestrzegać pewnych nakazów oraz zakazów, które określają cel i sposób w jaki powinny one wykonywać swoją pracę. Zbiorem takich

norm w sektorze bankowym, ustanowionym przez Związek Banków Polskich jest kodeks etyczny z 2001 nazwany „zasadami dobrej praktyki bankowej” (ZBP 2013). Składa się on z siedmiu rozdziałów (m.in. z wyszczególnieniem zasad postępowania względem klientów, innych banków czy pracowników) oraz z załącznika (regulamin Komisji Etyki Bankowej). Z jego zapisów wynika, że każdy klient banku winien być traktowany z taką samą starannością i w każdej sytuacji powinien być informowany o dodatkowych korzyściach, które może uzyskać korzystając z danej usługi. Pracownik z kolei powinien być lojalny wobec banku i dbać o jego dobre mienie; ten zaś ma stwarzać pracownikowi szanse rozwoju. Właściwa postawa pracownika banku w stosunku do klienta daje szansę lepszej identyfikacji potrzeb i oczekiwań klienta, co prowadzi do redukcji niepewności i wzrostu zaufania podczas budowania wzajemnej relacji (Danielak 2015, s. 72-73).

Tworzona w długim okresie lecz wysoce sprzyjająca zachowaniom pracowników jest kultura organizacyjna w banku. Definiowana jest jako zestaw norm (np. moralnych) i przekonań, które przekazywane są członkom w danej organizacji (Gostomski 2017). Kultura organizacyjna może przyczynić się do osiągnięcia lepszych rezultatów, gdyż pracownicy, którzy wykazują zaangażowanie we wzajemną współpracę generują pozytywne wyniki w budowaniu zaufania do banku (Thakor 2016). Pewną zachętą do przestrzegania zasad etycznych dla instytucji finansowych może być nasilona w ostatnich latach aktywność konkursów ogólnokrajowych z obszaru etyki oraz szereg wyróżnień i pochwał możliwych do uzyskania (Charuba-Chadryś 2016). Praktyka jednak wykazuje niedoskonałość tego obszaru. W 2012 roku, w Stanach Zjednoczonych i w Wielkiej Brytanii przeprowadzone zostały badania *on-line* 500 losowo dobranych osób ze środowiska finansowego. Aż 39% (195 osób) respondentów wskazało, że ich przełożeni prawdopodobnie byli zaangażowani w czynności nielegalne, mające na celu odnieść sukces przedsiębiorstwa. Około 30% badanych (150 osób) stwierdziło, że ich premia uzależniona jest od stopnia naruszenia prawa lub standardów etycznych (Wehinger 2012). W 2015 roku przeprowadzono podobne badania. Problem wciąż jest zauważalny, gdyż prawie jedna trzecia respondentów (391 spośród 1223 badanych osób z otoczenia banków) stwierdziła, że plany premiowe tworzone są w taki sposób, że skłaniają ku naruszeniu przyjętych norm etycznych (Tenbrunsel, Thomas 2015). Zdaniem autorki, kluczowe są także funkcjonujące w bankach systemy motywacyjne pracowników, bo jak wielokrotnie wskazują uczeni w swoich pracach (Davydenko, Kaźmierczyk, Romashkina, Żelichowska 2017, s. 116), (Kaźmierczyk, Żelichowska 2017, s. 59), motywacja pracowników jest istotnym czynnikiem pozwalającym osiągnąć sukces w organizacji.

Z drugiej jednak strony, autorzy wskazują bariery jakie zagrażają budowaniu dobrych i skutecznych systemów motywacyjnych (opisując ograniczenia takie, jak: know-how, doświadczenie w budowaniu systemów motywacyjnych posiadane przede wszystkim przez banki zagraniczne).

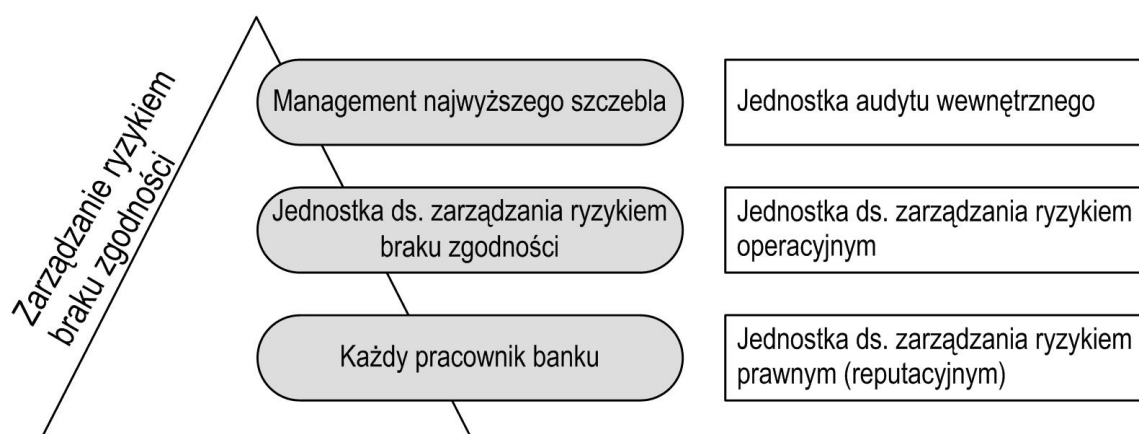
Charakterystyka komórki do spraw ryzyka braku zgodności

Chief compliance officer, compliance officer, inspektor nadzoru czy doradca do spraw zgodności – tak definiuje się osobę odpowiedzialną za kierowanie komórką ds. zgodności w banku (Cichy 2015), której znaczenie w Polsce nabiera coraz większego znaczenia. Praktyka wskazuje, że osoby odpowiedzialne za zgodność w bankach są zobowiązane do monitorowania aktualnych poczynań, oceny ryzyka wprowadzenia nowego produktu na rynek, czy rozwiązywaniu konfliktów interesów (Olędzki 2014). Dokument Komisji Nadzoru Finansowego (KNF 2013a) precyzuje, że personel komórki ds. zarządzania ryzykiem braku zgodności powinien mieć odpowiednie kwalifikacje oraz doświadczenie, które dadzą mu możliwość należytego wykonywania obowiązków. Powinien on także posiadać dostęp do niezbędnych informacji oraz zapewniony mechanizm współpracy pomiędzy nim a pozostałymi departamentami, zapewniając tym samym skuteczność.

Odrębnie wydzielona komórka ds. ryzyka braku zgodności najczęściej tworzona jest w dużych bankach, gdyż związane jest to z kreowaniem dodatkowych struktur, co dla mniejszych banków np. banków spółdzielczych stanowiłoby trudność. Co więcej, jak zaznaczył W. Żółtkowski (2012), problemy z zakresu zgodności powinny być rozwiązywane w szczególności przez radę nadzorczą banków, z ewentualnymi konsultacjami prawnymi. Zdaniem autorki, istnienie specjalisty ds. *compliance* w banku zmniejszy ryzyko niepowodzenia wprowadzenia nowego produktu na rynek. Osoba ta (najczęściej prawnik) będzie posiadała lepsze kompetencje do określenia zgodności z regulacjami wewnętrznymi (indywidualne procedury bankowe) oraz zewnętrznymi (m.in. ustawy, uchwały i rekomendacje) (Łosiewicz-Dniestrzańska 2016). Funkcjonująca w banku samoistna komórka ds. ryzyka braku zgodności, poprzez tworzenie presji (badając zgodność z regulacjami wewnętrznymi), może również mieć wpływ na przestrzeganie dyscypliny przez pracowników (Baldwin, Hutter, Rothstein 2000). Dodatkowo jednostka ta będzie miała szansę zarządzać owym ryzykiem w sposób niezależny, co zapewni spełnienie warunków zgodnych z wydaną Rekomendacją M (s. 14.2) Komisji Nadzoru Finansowego (KNF 2013b).

Rysunek 1 obrazuje model zarządzania ryzykiem braku zgodności oparty o normę ISO 19600, która jest próbą usystematyzowania kwestii zarządzania zgodnością. Warte zauważenia jest, że komórka ds. zgodności jest w tym przypadku jednostką niezależną, podobnie jest z podziałem ryzyk, co może być potwierdzeniem wcześniejszych twierdzeń o różnicach między nimi. Model ten pokazuje, że nie tylko management najwyższego szczebla odpowiedzialny jest za zarządzanie ryzykiem zgodności i że najefektywniejsze jest zarządzanie nim na wszystkich szczeblach organizacji.

Rysunek 1. Model zarządzania ryzykiem braku zgodności



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Włodarczyk 2014).

Z pojęciem ryzyka braku zgodności w kontekście etyki bankowej, silnie wiąże się także pojęcie *missellingu* określanego jako zła, nieuczciwa sprzedaż. W odniesieniu do działalności banku, *misselling* dotyczy zabiegu marketingowego polegającego na świadomym działaniu pracownika banku oferując klientowi produkt, wprowadzając go w błąd (przykładowo pomijając istotne informacje) (UOKiK 2017). Pracownicy takiej instytucji jaką jest bank, do której klient ma duże zaufanie, powinni przestrzegać zasad, w szczególności: działać zgodnie z prawem, szanować wzajemne interesy oraz reprezentować wysoki poziom rzetelności i fachowości (Lipiński 2008). Należy zatem wskazać, że warta uwagi jest kwestia specjalisty ds. compliance – osoby odpowiedzialnej za działania zgodne, tj. działania odpowiedzialne czy działania etyczne. W tym punkcie zasadne jest również wyjaśnienie czym jest *whistleblowing* (sygnalizowanie). Jest to zjawisko społeczne, które polega na poufnym zgłaszaniu przez pracownika (whistleblowera) niezgodności z prawem, procedurami i standardami obowiązującymi w banku. Zagadnienie to zostało opisane jako krajowy obowiązek w dokumencie Komisji Nadzoru Finansowego (2014) (§6 rozdziału 1 Zasad Ładu Korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych), Dyrektywie Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej, (2013), a także w Kodeksie etyki bankowej w rozdziale II części A

(Związek Banków Polskich 2013). Zapis ten uprawnia pracowników, by w sposób anonimowy i bez konsekwencji (zarówno dla zgłaszającego, jak i dla osoby, która posiada zarzut popełnienia przestępstwa) mogli zgłaszać członkom zarządu lub radzie nadzorczej nieetyczne zachowania (dyskryminację, represje) i niezgodne z przyjętym kodeksem etyki lub kulturą organizacyjną w banku. Rekomenduje się, aby procedurą anonimowego zgłaszania nieprawidłowych zachowań w banku zajęła się właśnie komórka identyfikująca ryzyka braku zgodności (Okońska 2017). Zdaniem autorki – o ile praktykowanie *whistleblowingu* nie jest nagminnie nadużywane, wykorzystywane i nie powoduje zaburzeń w wyznawaniu zasad wzajemnej współpracy, o tyle może okazać się ono skuteczną formą walki np. z korupcją i działaniami, które mogłyby być uznane za rażące nadużycia, a dodatkowo będzie on chronił reputację banku oraz eliminował potencjalne koszty (np. wypłaty odszkodowań dla klientów). Niemniej należy wskazać, iż dobra atmosfera pracownicza, a także wzajemne zaufanie zespołu przyczynią się do umacniania więzi, powodując tym samym efekt synergii (Kromer, Jackiewicz 2015).

Společna odpowiedzialność biznesu jako forma wdrażania standardów etycznych i wizerunkowych – ujęcie obszaru zgodności

Podłożem odpowiedzialności jest etyka, dlatego analizując standardy etyczne w bankach – instytucjach zaufania publicznego (choć z drugiej strony przedsiębiorstwa chcącego osiągać zysk z działalności), należy wyszczególnić odpowiedzialność jako immanentną część etyki (Kubik 2016), bowiem pojęcia te w pewnym stopniu pokrywają się ze sobą. Tym co łączy owe pojęcia jest ład organizacyjny, dzięki któremu w ramach danej struktury oczekuje się od pracowników odpowiedzialności za czyny względem innych współpracowników oraz oczekuje się przestrzegania zasad etyki (FOB 2015). Idea społecznej odpowiedzialności biznesu, oprócz odpowiedzialności ekologicznej i troski o interes społeczności, zakłada również działanie uwzględniające bezpieczeństwo pracowników (nazywanych wewnętrznymi interesariuszami). Jedną z koncepcji rozwoju tej działalności jest dążenie przedsiębiorstw do zwiększenia konkurencyjności uwarunkowanej zaufaniem (Labocha 2012). Instytucje realizują te zadania z pomocą instrumentów promocyjnych, marketingowych czy szkoleniowych (polegających np. na kreowaniu przedsiębiorczych postaw i promocji wiedzy) (Józwiakowski 2016, s. 72-74).

Kwestia zaufania od czasu kryzysu finansowego z przełomu lat 2007-2008 pełni nadrzędną rolę w działalności instytucji finansowych (przykładem mogą być badania (TNS Polska

2013), które wykazały, że zaufanie jest jednym z najcenniejszych czynników w opinii klientów), stąd znaczenie banków społecznych (określanych jako *social banks*, czy też banków z sumieniem) jest coraz częściej przedmiotem badań i analiz. Określenie „bank społeczny” odnosi się do lokowania działalności banku w mediach społecznościowych, nasilenia się czynnika społecznego w relacji kredytobiorca-kredytodawca, oferowania usług w obszarze małych i mikroprzedsiębiorstw, czy budowania wizerunku „biznesu pozytywnego” – poprzez działanie etyczne i zrównoważone (Weber, Remer 2011). *Social banks* charakteryzując się takimi cechami, jak odpowiedzialność (dbając o wzajemną odpowiedzialność oczekując od kredytobiorców odpowiedzialności za powierzone pieniądze wykluczając ryzykowne inwestycje), transparentność (obserwując pozytywny wpływ udzielanych kredytów) i zrównoważony rozwój (oprócz krótkookresowych zysków starają się dbać o środowisko i społeczność) stają się unikalne w świecie finansów (Benedikter 2011). Zaufanie klientów jest wysoce skorelowane z jakością świadczonych usług przez bank, a te zaś wpływają na lojalność klientów. Obecnie w obszarze silnie konkurencyjnego rynku usług bankowych kwestia jakości świadczonych usług staje się coraz częściej poruszanym problemem (Zabrocki, Suszek-Namroży 2015, s. 121-122).

W Polsce istnieje jawny rejestr czynów niedozwolonych (Rejestr Klauzul Abuzyjnych). Na tę listę trafiają instytucje, które popełniły czyny uznane za niedozwolone i zostały skazane wyrokiem Sądu Ochrony Konkurencji i Konsumentów (Węglarz 2012). Liczba wpisów w tym rejestrze w ostatnich latach gwałtownie wzrosła (UOKiK 2017a). Przykładem mogą być kary finansowe nałożone z powodu stosowania reklam wprowadzających odbiorcę w błąd, przynależności do karteli w sprawie porozumień banków w sprawie ustalania cen wydawanych kart Visa i Mastercard, czy kredytów hipotecznych we frankach szwajcarskich, które zdaniem prezesa UOKiK naruszają zbiorowy interes klientów (UOKiK 2016). Wyżej wymienione naruszenia mogą świadczyć o pewnych niedopatrzeniach ze strony specjalistów ds. zgodności, a zatem problem ten wciąż pozostaje wyzwaniem dla działu badającego ryzyko braku zgodności w banku. Światowy trend, związany z promocją odpowiedzialnego biznesu wymusza na instytucjach dostosowanie do tychże warunków, co również ma przełożenie na zwiększony zakres obowiązków komórek zgodności. Przykładem może być współczesne tworzenie reklam produktów bankowych – okazuje się, że nie jest to jedynie zadanie dla działu marketingu i promocji w banku – reklama nie może wprowadzać klienta w błąd – zgodność z zasadami etyki leży w obowiązku komórki zgodności.

Podsumowanie

Celem niniejszego artykułu było przedstawienie zagadnienia zgodności w bankach, a także wykazania związku z normami etycznymi. Zachodnie standardy (i coraz częściej również polskie prawo) wymuszają na instytucjach finansowych prowadzenie działalności w sposób odpowiedzialny. Dokonany przegląd literatury polskiej i zagranicznej oraz przeprowadzona ocena bieżących informacji ze świata finansów nie dała podstaw do tego, aby odrzucić tezę badawczą. Unikatowe (gdyż nawiązujące do wymiaru etycznego) przedstawienie problemu ryzyka braku zgodności w bankach dało świeże spojrzenie na owe zagadnienie, co uznaje się za wkład do dorobku naukowego. Zdaniem autorki ciekawym byłoby przeprowadzenie badań opinii pracowników mniejszych banków (np. banków spółdzielczych) odnośnie do wprowadzenia formy *whistleblowingu*.

Dynamiczny progres nowoczesnych technologii, ekspansja nowych produktów bankowych, wyższe wymagania klientów i dążenie do konkurencyjności mogą być pułapką dla obszaru zgodności i prowadzić do utraty zaufania. Przez pryzmat ukazujących się problemów banków związanych np. z wprowadzaniem klientów w błąd, wciąż zauważalne są rozbieżności pomiędzy tym, co taka instytucja deklaruje a tym, w jaki sposób funkcjonuje. Chcąc budować dobre imię, pozytywny wizerunek i osiągając rangę instytucji etycznej należy przede wszystkim brać odpowiedzialność za swoje działania; aspekt ten wydaje się być największym wyzwaniem obszaru zgodności w kontekście etyki, wizerunku oraz zaufania. Można również formułować wniosek, iż działanie etyczne opłaca się, ponieważ dobry program *compliance* może oznaczać przeciwieństwo karania. Ważna jest także idea, która wskazuje, że etyka w sytuacji kryzysu pozwala z niego wyjść, bowiem klient mając zaufanie do banku będzie wiedział, że zdeponowane w nim środki są bezpieczne. Rozstrzygający pozostaje aspekt o mnogość kodeksów i przepisów dotyczących etycznych zachowań w instytucjach finansowych. W opinii niektórych podlegają one takiemu samemu działaniu, jak pieniądź podczas rosnącej inflacji – tracą swoją wartość. Głos opozycyjny wskazuje jednak, że im więcej funkcjonujących norm i zasad etyki bankowej, tym pewne zachowania będą lepiej przyswajane i przekładane na praktykę.

Bibliografia

Baldwin R., Hutter B., Rothstein H. (2000), *Risk regulation, Management and Compliance*, LSE, London.

Bank Spółdzielczy (2014), Materiały wewnętrzne Banku Spółdzielczego w Końskich, Końskie.

Bank Spółdzielczy (2015), Materiały wewnętrzne Banku Spółdzielczego w Wąsewie, Wąsewo.

Barcik A. (2016), *Mechanizm compliance – pytanie o miejsce i zasadność w strategiach CSR współczesnych organizacji*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław.

Benedikter R. (2011), *European Answers to the Financial Crisis: Social Banking and Social Finance*, The Europe Center, Stanford.

Charuba-Chadryś A. (2016), *Waga etyki niezmiennie kluczowa*, dostępny na: <https://alebank.pl/waga-etyki-niezmiennie-kluczowa/?id=57255&catid=357> (data dostępu 23.02.2017).

Cichy Ł. (2016), *Funkcja compliance w bankach*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa.

Danielak W., (2015), *Zarządzanie relacjami z klientem z perspektywy budowania kapitału relacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze”, nr 3, s. 71-83.

Davydenko V., Kaźmierczyk J., Romashkina G., Żelichowska E. (2017), *Diversity of employee incentives from the perspective of banks employees in Poland – empirical approach*, “The International Journal Entrepreneurship and Sustainability Issues”, vol. 5, no 1, s. 116-126, [http://doi.org/10.9770/jesi.2017.5.1\(9\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2017.5.1(9)).

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/36/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie warunków dopuszczenia instytucji kredytowych do działalności oraz nadzoru ostrożnościowego nad instytucjami kredytowymi i firmami inwestycyjnymi, zmieniająca dyrektywę 2002/87/WE i uchylająca dyrektywy 2006/48/WE oraz 2006/49/WE (Tekst mający znaczenie dla EOG). Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L 176/338.

FOB (2015), *Etyka i compliance w organizacji. Przegląd zagadnień*. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.

Gostomski E. (red.) (2017), *Przewodnik bankiera. Vademecum wiedzy o bankowości*, BODiE, Poznań.

Grynfelder J. (2012), *Compliance – sztuka przestrzegania reguł*, dostępny na: <http://forumcompliance.com/compliance/> (21.03.2017).

- ISO 19600:2014, *Compliance management systems – Guidelines*, dostępny na: <https://webstore.ansi.org/RecordDetail.aspx?sku=ISO%2019600:2014&source=google&adgroup=iso&gclid=CMjnn86v7NICFY0A0wodAzAEUw> (23.03.2017).
- Józwiakowski P. (2016), *Idea i determinanty rozwoju lokalnego*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze”, Nr 5, s. 67-78, <https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2016.65>.
- Kaźmierczyk J., Żelichowska E. (2017), *Satisfaction of polish bank employees with incentive systems*, „Baltic Region”, 9(3), s. 58-86, <https://doi.org/10.5922/2079-8555-2017-3-5>.
- KNF (2011), *Rekomendacja H dotycząca systemu kontroli wewnętrznej w bankach*, Warszawa.
- KNF (2013a), *Metodyka badania i oceny nadzorczej (BION) banków komercyjnych, zrzeszających oraz spółdzielczych*, Warszawa.
- KNF (2013b), *Rekomendacja M dotycząca zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach*, Warszawa.
- KNF (2014), *Zasady Ładu Korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych*, Warszawa.
- Kowalczyk-Borek A. (2012), *Compliance — warto być mądrym przed szkodą*, dostępny na: <http://forumcompliance.com/2016/12/compliance-warto-byc-madrym-przed-szkoda/> (data dostępu 24.03.2017).
- Kromer B., Jackiewicz M. (2015), *Role pracowników w tworzeniu efektywnego zespołu*, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej, Koszalin.
- Kubik D. (2016), *Etyka w biznesie*, dostępny na: <https://alebank.pl/etyka-w-biznesie/?id=59109&catid=630> (data dostępu 28.03.2017).
- Tenbrunsel A., Thomas J. (2015), *The Street, The Bull and The Crisis: A Survey of the US & UK Financial Services Industry*, University of Notre Dame, New York.
- Labocha E. (2012), *Społeczna odpowiedzialność biznesu – moda, czy konieczność*, dostępny na: www.sob.edu.pl/?dl_id=14 (28.03.2017).
- Lipiński Cz. (2008), *Etyka w bankowości – dylematy pracownika bankowego*, Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź.
- Łosiewicz-Dniestrzańska E. (2014), *Ryzyko braku zgodności w banku*, „Annales”, vol. XLVIII, 4, s. 107-116.

Łosiewicz-Dniestrzańska E. (2016), *Rola jednostki zapewnienia zgodności z regulacjami w procesie wprowadzania nowego produktu bankowego na rynek*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 275, s. 107-118.

Mórawski K. (2016), *Compliance, czyli co? Ocena zgodności pod lupą ekspertów*, dostępny na: <https://alebank.pl/compliance-czyli-co-ocena-zgodnosci-pod-lupa-ekspertow/?id=58916&catid=630> (22.03.2017).

Okońska D. (2017), *Whistleblowing – procedura anonimowego zgłaszania naruszeń prawa oraz obowiązujących w banku procedur i standardów etycznych*, „Głos Banków Spółdzielczych”, nr 1.

Olędzki D. (2014), *Czym zajmuje się system compliance?*, dostępny na: <http://www.polskieradio.pl/42/273/Artykul/1255717,Czy-zajmuje-sie-system-compliance> (26.03.2017).

Thakor A. (2016), *Corporate culture in banking*, Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review, New York.

TNS Polska (2013), *Audyt Bankowości Detalicznej*, dostępny na: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:mGcnCoRo6A8J:https://zbp.pl/public/repozytorium/wydarzenia/images/kwiecien_2014/konferencja_prasowa/2014_prezentacja_wizerunek_28_04_2014_01.pdf+&cd=1&hl=pl&ct=clnk&gl=pl (31.03.2017).

Uchwała Nr 258/2011 Komisji Nadzoru Finansowego w sprawie szczegółowych zasad funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej oraz szczegółowych warunków szacowania przez banki kapitału wewnętrznego i dokonywania przeglądów procesu szacowania i utrzymywania kapitału wewnętrznego oraz zasad ustalania polityki zmiennych składników wynagrodzeń osób zajmujących stanowiska kierownicze w banku, dostępna na: https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/uchwala_258_27888.pdf (31.03.2017).

UOKiK (2016), *Pierwsze decyzje UOKiK*, dostępny na: <https://finanse.uokik.gov.pl/chf/kalendarium/pierwsze-decyzje-uokik> (29.03.2017).

UOKiK (2017a), *Nieuczciwa sprzedaż (misselling)*, dostępny na: https://uokik.gov.pl/faq_nieuczciwa_sprzedaz.php#faq2743 (21.03.2017).

UOKiK (2017b), *Postanowienia wg branż*, dostępny na: http://decyzje.uokik.gov.pl/nd_wz_um.nsf (29.03.2017).

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, tekst jednolity Dz. U. 2002, nr 72, poz. 665 ze zm.

Weber O., Remer S. (2011), *Social Banks and the Future of Sustainable Finance*, "World Financial Review", vol. May-June, s. 152-162.

Węglarz J. (2012), *Zakazane praktyki bankowe – coraz więcej pozycji na czarnej liście*, dostępny na: <http://biznes.onet.pl/wiadomosci/analizy/zakazane-praktyki-bankowe-coraz-wiecej-pozycji-na-czarnej-liscie/r3q9k> (29.03.2017).

Wehinger G. (2012), *Banking in a challenging environment. Business models, ethics and approaches towards risks*, "OECD Journal: Financial Market Trends", Issue 2, s. 1-10.

Włodarczyk G. (2014), *Norma ISO 19600 – próba standaryzacji zarządzania ryzykiem braku zgodności (compliance) – zagadnienia wstępne*, dostępny na: <https://compliancemifid.files.wordpress.com/2014/05/norma-iso-19600-prc3b3ba-standaryzacji-zarzc485dzania-ryzykiem-braku-zgodnoc59bci-compliance3.pdf> (20.03.2017).

World Economic Forum, (2017), *Beyond Fintech: A Pragmatic Assessment Of Disruptive Potential In Financial Services*, dostępny na: http://www3.weforum.org/docs/Beyond_Fintech_-_A_Pragmatic_Assessment_of_Disruptive_Potential_in_Financial_Services.pdf (5.06.2018).

Zabrocki R., Suszek-Namroży A., (2015), *Zjawisko jednostronnych zmian zasad umów przez banki i ich wpływ na zachowania oraz lojalność klientów*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze”, Nr 3, s. 121-134.

Żółtkowski W. (2012), *Zarządzanie ryzykiem we współczesnej bankowości spółdzielczej*, w: Szelańska, A. (red.), *Współczesna bankowość spółdzielcza*, s. 223-242. CeDeWu, Warszawa.

ZBP (2013), *Kodeks etyki bankowej (zasady dobrej praktyki bankowej)*, Związek Banków Polskich, Warszawa, dostępny na: https://zbp.pl/public/repozytorium/dla_konsumentow/rekomendacje/KEB_final_WZ.pdf (5.06.2018).

Marcin Gryczka, dr
Uniwersytet Szczeciński

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.136>

Koszty pracy a napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Unii Europejskiej

Abstrakt

Związek między kosztami pracy a bezpośrednimi inwestycjami zagranicznymi (BIZ) jest stosunkowo szeroko podejmowany w literaturze przedmiotu, jednak względnie rzadko analizowane są zmiany tej relacji w długim okresie. Celem publikacji jest zweryfikowanie tezy o pozytywnym wpływie obniżenia kosztów pracy na napływ BIZ w krajach Unii Europejskiej w latach 1995-2015. W pracy wykorzystano dane publikowane przez organizacje międzynarodowe, a do ich analizy użyto metod statystyki opisowej (analizy dynamiki, struktury i trendu). W części pierwszej zaprezentowano analizę zmian kosztów pracy w długim okresie, natomiast w drugiej odniesiono jej wyniki do danych dotyczących napływu BIZ do krajów UE. Na podstawie badań można stwierdzić, że poziom kosztów pracy jest jednym z czynników wpływających na decyzje o lokalizacji i wielkości BIZ, jednak jego znaczenie należy rozpatrywać w szerszym kontekście obejmującym m.in. wydajność pracy oraz branże docelowe w kraju goszczącym. Koszty pracy mogą bowiem odgrywać większą rolę w przypadku inwestycji w branżach pracochłonnych, o mniejszej wartości dodanej, przy czym oszacowanie skali tego zjawiska wykracza poza ramy niniejszej publikacji.

Słowa kluczowe: koszty pracy, bezpośrednie inwestycje zagraniczne, Unia Europejska.

Labor cost and foreign direct investment inflow to the European Union

Abstract

Relation between labor cost and foreign direct investment (FDI) is relatively broadly discussed in the source literature, but it seems to be less analyzed in the longer run. This paper's objective is to analyze changes in labor costs in EU countries in period 1995-2015, then to verify the thesis of their positive impact on foreign direct investment inflow. Statistical data covering the period published by some international organizations have been utilized, and research based on descriptive analysis methods has been conducted. General conclusion resulting from the conducted research is as follows: labor cost level is in fact one of several factors influencing FDI location decisions, and its importance should be assessed having also in mind e.g. labor productivity and target industries in host country. Labor costs can be more

important for FDI in labor-intensive industries with lower value added, but estimation of this phenomenon goes far beyond this research paper's framework.

Keywords: labor costs, foreign direct investment, European Union.

JEL CODE: E24, F21, F23.

Wstęp

Skutki kryzysu finansowego, jaki wstrząsnął gospodarką światową przed dekadą, są do dziś odczuwalne we współczesnej gospodarce światowej. Trudności z utrzymaniem stabilnego tempa wzrostu gospodarczego, wyraźne wyhamowanie procesów integracyjnych, powszechna krytyka liberalnej polityki gospodarczej, problemy społeczne i demograficzne czy kwestionowanie polityki zrównoważonego rozwoju to tylko niektóre zjawiska, z którymi borykają się ostatnimi czasy kraje bogatej Północy i które ograniczyły w znacznym stopniu ich rolę w międzynarodowym podziale pracy. Celem artykułu jest zweryfikowanie tezy o pozytywnym wpływie obniżenia kosztów pracy na pozyskiwanie bezpośrednich inwestycji zagranicznych w krajach Unii Europejskiej. Podstawą do przeprowadzonych analiz są dane statystyczne z lat 1995-2015 publikowane przez instytucje międzynarodowe, takie jak Międzynarodowa Organizacja Pracy, Eurostat, OECD, Bank Światowy, UNCTAD, a także agendy rządowe (U.S. Bureau of Labor Statistics). W pracy wykorzystano narzędzia statystyki opisowej (analizy dynamiki, struktury i trendu), przy czym pewne rozbieżności w doborze krajów objętych badaniem wynikają z niedostępności danych dla długiego okresu. W części pierwszej przeanalizowano zmiany poziomu kosztów pracy w UE na tle Japonii i Stanów Zjednoczonych⁴, w części drugiej porównano je z danymi dotyczącymi napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych, natomiast w zakończeniu zebrano najważniejsze wnioski z badań.

Przegląd literatury przedmiotu

W literaturze przedmiotu dość często pojawia się teza, że jednym z istotniejszych czynników determinujących napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) do gospodarek krajów goszczących jest kapitał ludzki. Przykładowo Robert E. Lucas dowodzi, że deficyt kapitału ludzkiego zniechęca inwestorów zagranicznych do lokowania kapitału inwestycyjnego w formie BIZ w krajach słabiej rozwiniętych (1990, s. 92-96). Kevin H.

⁴ Przedmiotem badań są kraje Unii Europejskiej, jednak w celach porównawczych uwzględniono w nich także Japonię i Stany Zjednoczone jako kraje zaliczane – obok najbardziej rozwiniętych krajów europejskich – do tzw. Złotej Triady.

Zhang i James R. Markusen prezentują model ekonometryczny, w którym dostępność wykwalifikowanych pracowników w kraju goszczącym jest bezpośrednim wymogiem warunkującym decyzję korporacji transnarodowych (KTN) o dokonaniu BIZ oraz skali napływu kapitału w tej formie (1999, s. 233-252). Z kolei John H. Dunning utrzymuje, że kwalifikacje i poziom wykształcenia pracowników mogą wpływać zarówno na wolumen napływu BIZ, jak i charakter działalności podejmowanej przez KTN w kraju goszczącym (1993).

Trzeba jednak zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu stosunkowo często analizowany jest wpływ kapitału ludzkiego, przede wszystkim jakości pracy i regulacji prawnych mających wpływ na krajowy rynek pracy, a także polityki władz lokalnych w zakresie kształtowania klimatu inwestycyjnego na decyzje KTN o ulokowaniu BIZ w danym kraju (Dunning i Narula 1995; Hanson 1996, s. 86-106; Fields 2011, s. S16-S22). Relatywnie niewiele miejsca poświęca się rozważaniom na temat znaczenia kosztów pracy dla przyciągania BIZ do krajów goszczących (Cushman 1987, s. 174-185), co wynikać może po części z niewystarczających danych statystycznych oraz niepełnej ich porównywalności. Innym obszarem badawczym są pozytywne i negatywne skutki napływu BIZ, przy czym często są analizowane w kontekście gospodarek krajów rozwijających się oraz na drodze transformacji (Brewer 1993, s. 177-203; de Mello 1997, s. 1-34; Hunya 1997, s. 137-174; Buckley 2010; Wong i Tang 2011, s. 313-330; Hale i Mingzhi 2016). Warto dodać, że badania determinant napływu BIZ oraz charakteru aktywności KTN są również prowadzone w odniesieniu do wspomnianych grup krajów (Asiedu 2002, s. 107-119; Bevan i Estrin 2004, s. 775-787), natomiast w przypadku krajów wysoko rozwiniętych popularnymi obszarami analiz są motywy podejmowania BIZ przez krajowe KTN oraz skutki ich odpływu z gospodarki kraju źródłowego (Narula 1996; Dunning 1998, s. 47-69; Slaughter 2000, s. 449-472; Mody 2007).

W polskiej literaturze przedmiotu poziom kosztów pracy jest najczęściej analizowany – wraz z innymi czynnikami ekonomicznymi, społecznymi, technologicznymi, infrastrukturalnymi i administracyjnymi – przede wszystkim jako determinanta napływu zagranicznych inwestycji bezpośrednich do kraju goszczącego (Grodkowska 2001; Karaszewski 2004; Cieślik 2005; Pilarska 2006, s. 72-73). Wynika to zapewne z roli Polski w międzynarodowych przepływach kapitału inwestycyjnego w tej formie, która ukształtowała się od początku transformacji i utrzymuje się współcześnie. Tego rodzaju podejście, tzn. traktowanie poziomu kosztów pracy jako jednego z czynników wpływających na decyzje lokalizacyjne bezpośrednich inwestorów zagranicznych, jest niewątpliwie zgodne

z badaniami prowadzonymi przez autorów zagranicznych, w szczególności cytowanego wcześniej J.H. Dunninga. Trzeba jednak zaznaczyć, że na gruncie krajowym jest stosunkowo niewiele prac poświęconych jakościowym i ilościowym skutkom napływu bezpośrednich inwestycji do kraju goszczącego (Witkowska 2000, s. 647-668; Kaźmierczyk 2011, s. 59; Gorynia i Trąpczyński 2014, s. 670n), a w odniesieniu do Polski — analizujących tę zależność w ostatnich dwóch dekadach, tj. po przystąpieniu naszego kraju do Unii Europejskiej i wybuchu globalnego kryzysu finansowego. W związku z powyższym, uzasadnione wydaje się podjęcie badań dotyczących wpływu kosztów pracy, w szczególności ich zmian, na strumień napływu BIZ w długim okresie.

Zmiany kosztów pracy w krajach Unii Europejskiej

Ze względu na przekształcenia w gospodarce światowej i handlu międzynarodowym, w ostatnich dwóch dekadach jednostkowe koszty pracy w ujęciu dolarowym uległy znacznym zmianom, co potwierdzają dane przedstawione w tabeli 1. W grupie krajów „starej Unii” (górna część tabeli) największy wzrost odnotowały Luksemburg, Grecja i Wielka Brytania, Dania i Włochy, natomiast dla całej Unii Europejskiej była to zmiana na poziomie 35%. Jakkolwiek trudno przedstawić jednoznaczne przyczyny tej tendencji, można przypuszczać, że była spowodowana procesami integracyjnymi w Europie, zmianami specjalizacji międzynarodowej w kierunku produkcji bazującej na zaawansowanych technologiach i wysoko wykwalifikowanych pracownikach, a także rosnącą rolą usług w gospodarkach tych krajów.

W dolnej części tabeli 1 przedstawiono z kolei wybrane kraje Europy Środkowo-Wschodniej, które *in gremio* odnotowały znacznie większy wzrost jednostkowych kosztów pracy niż kraje „starej Unii”. Rekordowy, 3-krotny wzrost wystąpił na Węgrzech i na Łotwie, natomiast w pozostałych krajach — mniej więcej dwukrotny. Zjawisko to wynika częściowo z efektu bazy⁵, trzeba jednak podkreślić, że dynamika zmian tego wskaźnika była w tej grupie znacznie wyższa jeszcze przed przystąpieniem do Unii Europejskiej (z wyjątkiem krajów nadbałtyckich).

⁵ Zjawisko to dotyczy gwałtownego wzrostu kosztów pracy spowodowanego niską ich dynamiką w wcześniejszym okresie.

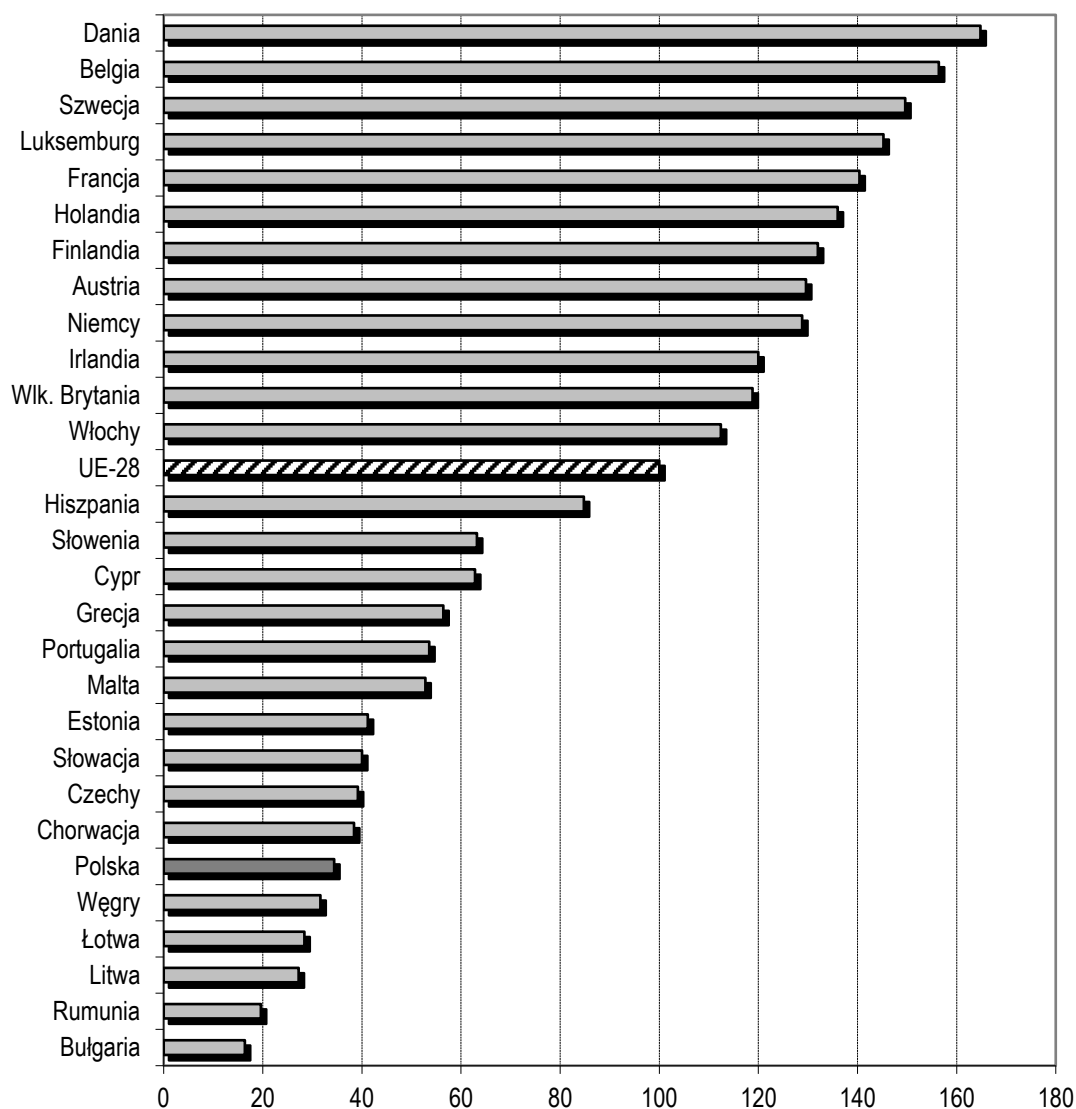
Tabela 1. Zmiany jednostkowych kosztów pracy w krajach UE w latach 1995-2015 (1995=100)

Wyszczególnienie	1995	2000	2005	2010	2015
Austria	100	100	102	112	123
Belgia	100	100	107	120	129
Dania	100	109	124	143	148
Finlandia	100	101	108	123	138
Francja	100	103	113	125	131
Grecja	100	129	159	188	164
Hiszpania	100	112	131	148	142
Holandia	100	109	119	131	135
Irlandia	100	105	126	125	105
Luksemburg	100	109	129	154	167
Niemcy	100	101	100	104	114
Portugalia	100	123	142	147	139
Szwecja	100	107	114	128	141
Wlk. Brytania	100	115	129	152	157
Włochy	100	108	128	144	148
Czechy	100	141	166	178	183
Estonia	b.d.	100	124	177	211
Litwa	100	145	159	188	217
Łotwa	100	132	164	230	280
Polska	100	170	170	194	201
Słowacja	100	145	175	191	200
Słowenia	100	130	160	189	186
Węgry	100	189	255	294	316
UE-28	100	112	119	127	135

Źródło: obliczenia własne na podstawie (CEIC 2017); (OECD 2017).

Znajduje to odzwierciedlenie na wykresie 1, na którym porównano średnie godzinowe koszty pracy w krajach Unii Europejskiej w 2015 roku. Zgodnie z oczekiwaniami, w większości krajów „starej Unii” koszty pracy były istotnie wyższe od średniej dla UE-28, a wyjątek stanowiły tylko kraje najbardziej dotknięte kryzysem z 2008 roku, tj. Hiszpania, Grecja i Portugalia. Godzinowe koszty pracy w nowych krajach członkowskich były znacznie niższe – w 2015 roku kształtowały się zazwyczaj na poziomie 35-60% średniej unijnej, co oznacza, że można je uznać za ważny czynnik budowania przewag konkurencyjnych krajów tej grupy.

Rysunek 1. Porównanie średnich godzinowych kosztów pracy w krajach UE w 2015 roku (UE-28 = 100)



Źródło: obliczenia i opracowanie własne na podstawie (Eurostat, 2017).

W tabeli 2 porównano natomiast zmiany kosztów i wydajności pracy w wybranych krajach w latach 1996-2015. W większości krajów „starej Unii” godzinowe koszty pracy w ujęciu realnym prawie się nie zmieniły, a największy wzrost tego wskaźnika odnotowano w Irlandii (aż o 43%). W analogicznym okresie godzinowe koszty pracy w przemyśle japońskim spadły o prawie 30%, a w przemyśle amerykańskim – wzrosły o zaledwie 8%.

Tabela 2. Zmiany godzinowych kosztów pracy w przemyśle oraz wydajności pracy w wybranych krajach UE w latach 1996 i 2015 (wartości realne w USD z 2015 roku)

Wyszczególnienie	Godzinowe koszty pracy w przemyśle			Wydajność pracy			Indeks*
	1996	2015	1996=100	1996	2015	1996=100	
	a	b	c	d	e	f	(c:f)*100
Austria	37,61	39,19	104	44,56	58,61	132	79
Belgia	43,67	46,56	107	58,54	69,35	118	90
Dania	35,79	44,44	124	55,45	66,66	120	103
Finlandia	33,76	38,46	114	41,52	54,73	132	86
Francja	37,54	37,59	100	51,58	65,80	128	78
Grecja	17,53	15,48	88	28,90	34,82	120	73
Hiszpania	21,06	23,65	112	44,90	51,14	114	99
Holandia	33,90	36,53	108	53,48	66,97	125	86
Irlandia	25,20	36,02	143	40,65	72,59	179	80
Niemcy	44,03	42,42	96	51,90	65,23	126	77
Portugalia	9,75	11,08	114	27,38	33,87	124	92
Szwecja	37,78	41,68	110	43,76	61,22	140	79
Wlk. Brytania	29,16	31,44	108	40,70	51,54	127	85
Włochy	29,84	31,48	106	48,60	51,61	106	99
Czechy	4,91	10,29	210	22,88	37,04	162	130
Polska	4,76	8,53	179	16,13	30,78	191	94
Słowacja	4,29	11,26	263	20,37	40,72	200	131
Węgry	4,61	8,25	179	20,93	31,42	150	119
Japonia	33,20	23,60	71	31,81	44,28	139	51
USA	34,79	37,71	108	46,29	67,83	147	74

Uwaga: * Relacja dynamiki kosztów pracy do dynamiki wydajności pracy w danym okresie. Wartość mniejsza od 100 oznacza, że w danym okresie wydajność pracy rosła szybciej niż koszty pracy (lub rosła przy malejących kosztach pracy), natomiast wartość większa od 100 występuje w sytuacji odwrotnej.

Źródło: obliczenia i opracowanie własne na podstawie (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2017); (ILO, 2017).

Wydajność pracy poprawiła się we wszystkich bez wyjątku krajach tej grupy, najbardziej w Irlandii, Szwecji, Austrii i Finlandii (w podobnym stopniu także w Japonii i USA). W rezultacie wskaźnik pokazujący zmianę kosztów pracy w relacji do zmian jej wydajności (ostatnia kolumna w tabeli 2) przyjmował we wszystkich tych krajach (z wyjątkiem Danii) wartości mniejsze od 100. To oznacza, że w tych krajach wydajność pracy rosła szybciej niż koszty pracy, co było szczególnie widoczne w Grecji, Niemczech, Francji, Austrii i Szwecji. O ile w Grecji niska wartość tego wskaźnika może być związana ze wspomnianym kryzysem

gospodarczym i towarzyszącym mu spadkiem wynagrodzeń, to w pozostałych krajach szybko rosnąca wydajność pracy była prawdopodobnie spowodowana znacznymi inwestycjami w nowoczesne technologie produkcyjne, efektywniejszym zarządzaniem oraz specjalizacją w branżach wysoko zaawansowanych technicznie (możne to także tłumaczyć niskie wartości tego wskaźnika dla Japonii i USA). W nowych krajach członkowskich z Europy Środkowej⁶ koszty pracy w przemyśle zwiększyły się w znacznie większym stopniu. Mimo ponad dwukrotnego wzrostu na Słowacji i w Czechach oraz tylko nieco mniejszej poprawy w Polsce i na Węgrzech, godzinowe koszty pracy w ujęciu realnym zbliżyły się do poziomu notowanego jedynie w Portugalii. Tym samym koszty pracy w przemyśle pozostały w tych krajach średnio 4-5-krotnie niższe niż w większości krajów Europy Zachodniej.

Drugim pozytywnym zjawiskiem w nowych krajach członkowskich UE była rosnąca wydajność pracy, w szczególności na Słowacji i w Polsce. Ze względu na znacznie niższą dynamikę niż w przypadku kosztów pracy, wskaźnik zmiany kosztów pracy w relacji do zmian jej wydajności kształtował się jednak w większości tych krajów na poziomie wyższym niż 100. Innymi słowy, na Słowacji, w Czechach i na Węgrzech wzrost wydajności pracy został z nadwyżką zneutralizowany przez znacznie szybciej rosnące koszty wynagrodzeń, a jedyny wyjątek stanowi Polska, gdzie te dynamiki były porównywalne.

Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych a poziom kosztów pracy

Koszty pracy oraz dostępność wykwalifikowanych pracowników są jednym z elementów klimatu inwestycyjnego, którego analiza rzutuje na decyzje podejmowane przez KTN odnośnie do lokalizacji BIZ. Niskie koszty pracy są bowiem często traktowane jako ważny czynnik przyciągający inwestorów zagranicznych, jednak w dłuższej perspektywie utrzymywanie niskich kosztów pracy jako głównej karty przetargowej w negocjacjach z potencjalnymi inwestorami zagranicznymi może skutkować wieloma niekorzystnymi zjawiskami w gospodarce kraju goszczącego, na przykład przewagą inwestorów skuszonych niskimi kosztami pracy (w porównaniu z poziomem tych kosztów w ich kraju pochodzenia) oraz ulgami podatkowymi finansowanymi z budżetu państwa. Motywem działania takich podmiotów są zazwyczaj korzyści efektywnościowe, a kraje goszczące, w których lokowane są przede wszystkim zakłady produkcyjne generujące małą wartość dodaną, stają przed

⁶ Z powodu niewystarczających danych w tabeli 2 przedstawiono tylko cztery nowe kraje członkowskie UE.

problemem tzw. pułapki średniego dochodu⁷ (Aiyar, Duval, Puy, Wu i Zhang 2013; Eichengreen, Park i Shin 2013; Zielińska-Głębocka 2016, s. 135-154).

Znajduje to częściowo odzwierciedlenie w danych i wyliczeniach przedstawionych w tabeli 3. W latach 1995-2015 skumulowany napływ BIZ na jednego zatrudnionego wzrósł w większości krajów „starej Unii” zaledwie 2-3-krotnie (w podobnej skali – również w Japonii i USA), a wyjątek stanowiły Irlandia, Austria, Wielka Brytania. Portugalia i kraje skandynawskie. W nowych krajach członkowskich najgorszy wynik odnotowały Słowenia i Węgry, przy czym i tak dynamika tego wskaźnika w tych krajach była znacznie wyższa niż w pierwszej grupie. Niekwestionowanymi rekordzistami były natomiast niewielkie kraje, takie jak Cypr i Malta, przy czym znaczna część strumienia BIZ napływających do tych gospodarek była prawdopodobnie skierowana do sektora usług. W pozostałych krajach tej grupy wzrosty analizowanego wskaźnika nie były już tak spektakularne, przy czym należy ponownie przy tej okazji wspomnieć o niskiej bazie. Na tym tle 15-krotny wzrost skumulowanego napływu BIZ na jednego zatrudnionego w przypadku Polski trudno uznać za szczególne osiągnięcie, zważywszy, że także w ujęciu wartościowym napływ tych inwestycji do polskiej gospodarki był jednym z najmniejszych (w 2015 roku gorszy wynik odnotowały jedynie Grecja i Rumunia, a z krajów spoza UE – Japonia).

Tabela 3. Skumulowany napływ BIZ na jednego zatrudnionego w krajach UE, Japonii i USA w latach 1995 i 2015 (w USD, ceny stałe z 2015 roku)

Wyszczególnienie	1995	2015	Dynamika (1995=100)
Austria	7 194	36 952	514
Belgia	39 309	90 795	231
Dania	12 307	34 148	277
Finlandia	4 735	30 040	634
Francja	12 866	22 935	178
Grecja	3 588	4 897	136
Hiszpania	9 182	24 154	263
Holandia	21 895	79 969	365
Irlandia	43 823	394 346	900
Niemcy	11 418	18 376	161

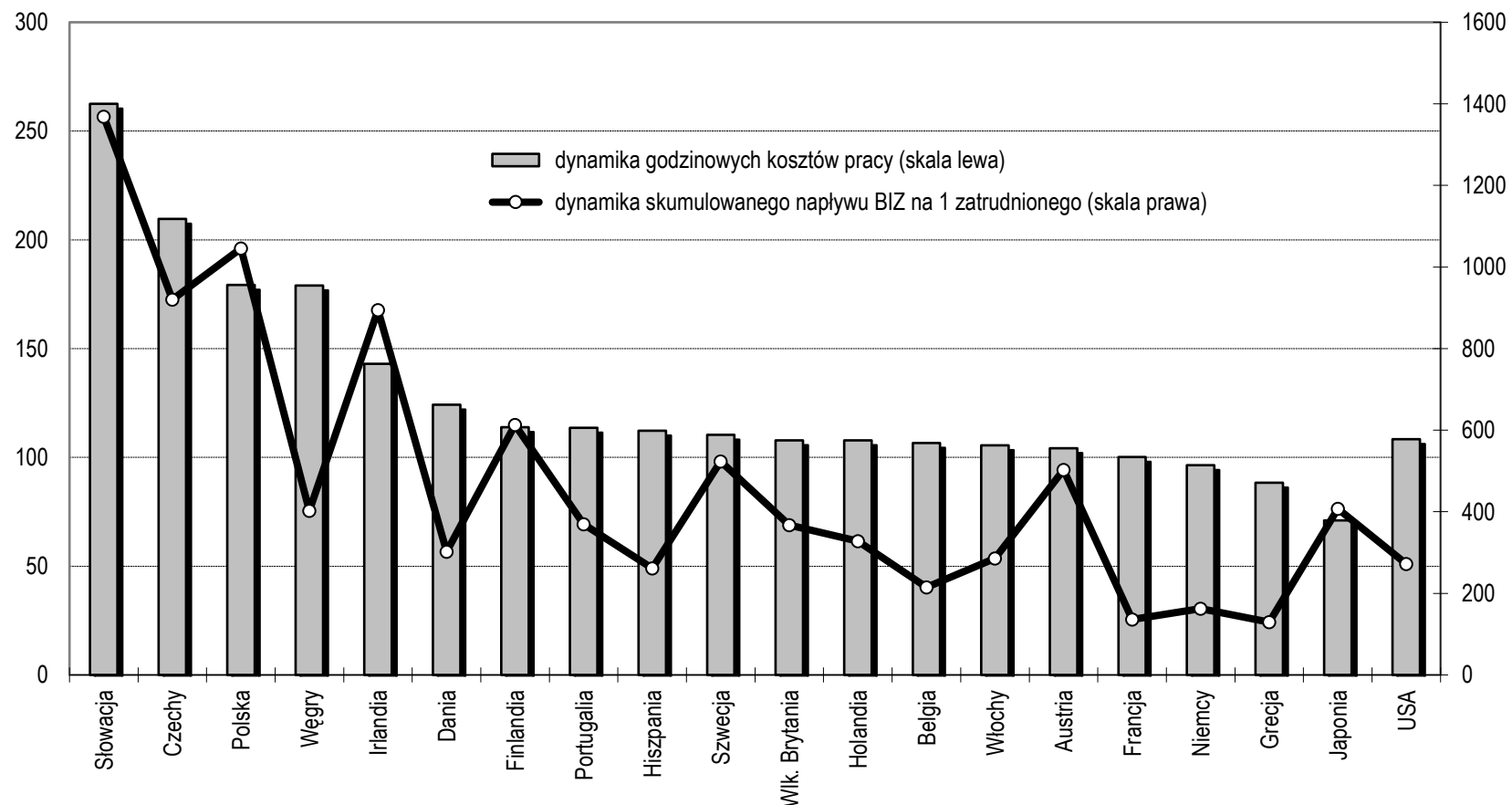
⁷ Zgodnie z tą hipotezą kraj, który doświadczył relatywnie wysokiego tempa wzrostu gospodarczego, zatrzymuje się na średnim poziomie dochodu per capita, nie mając wystarczającego potencjału umożliwiającego przejście do grupy krajów o wyższym dochodzie. Do głównych zagrożeń mogących skutkować wpadnięciem kraju w pułapkę średniego dochodu można zaliczyć m.in. wyczerpywanie się dotychczasowych źródeł konkurencyjności (np. niskie koszty pracy), niekorzystne procesy demograficzne (niska dzietność, starzenie się społeczeństwa), brak kapitału do finansowania nowych inwestycji, niska innowacyjność gospodarki, uzależnienie od eksportu towarów o niskim i średnim stopniu przetworzenia.

Wyszczególnienie	1995	2015	Dynamika (1995=100)
Portugalia	5 664	22 445	396
Szwecja	10 047	57 849	576
Wlk. Brytania	10 183	41 856	411
Włochy	4 169	13 298	319
Bułgaria	172	12 835	7 442
Chorwacja	344	13 863	4 032
Cypr	1 163	281 640	24 214
Czechy	2 079	21 922	1 054
Estonia	1 402	27 831	1 985
Litwa	287	10 017	3 489
Łotwa	748	14 554	1 946
Malta	5 557	855 802	15 399
Polska	659	9 929	1 506
Rumunia	103	7 490	7 283
Słowacja	764	15 974	2 090
Słowenia	2 749	12 444	453
Węgry	3 960	18 582	469
Japonia	734	2 603	355
USA	10 755	34 595	322

Źródło: obliczenia i opracowanie własne na podstawie (UNCTAD 2017); (World Bank 2017).

Porównując dynamikę kosztów pracy z dynamiką napływu BIZ, można zauważyć, że w ostatnich dwóch dekadach największy ich wzrost odnotowano w nowych krajach członkowskich UE (rys. 2). Spośród krajów „starej Unii” porównywalne tendencje wystąpiły jedynie w Irlandii, zaś w pozostałych krajach objętych badaniem bardzo podobnym zmianom godzinowych kosztów pracy towarzyszył nieco bardziej zróżnicowany, ale z reguły około dwukrotny wzrost skumulowanego napływu BIZ na jednego zatrudnionego. Może to wskazywać, że w krajach Europy Środkowej niskie koszty pracy były i pozostają ważnym czynnikiem zachęcającym korporacje transnarodowe do lokowania w nich inwestycji bezpośrednich.

Rysunek 2. Dynamika godzinowych kosztów pracy w przemyśle a dynamika skumulowanego napływu BIZ na jednego zatrudnionego w latach 1996-2015 (1996=100, ceny stałe z 2016 roku)



Źródło: obliczenia i opracowanie własne na podstawie (UNCTAD 2017); (World Bank 2017).

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań można sformułować następujące wnioski końcowe:

1. Dostrzegalny jest pozytywny związek między kosztami pracy a napływem BIZ, jednak przy podejmowaniu decyzji o ulokowaniu nowej inwestycji w danym kraju korporacje transnarodowe (KTN) mogą brać także pod uwagę inne składowe klimatu inwestycyjnego, których oddziaływanie może zniekształcać uzyskane wyniki. Ich uwzględnienie nastrocza trudności ze względu na brak wystarczających danych statystycznych obejmujących dłuższy okres, aczkolwiek stanowiłoby wartościowe uzupełnienie przeprowadzonych analiz.
2. Utrzymujące się wysokie koszty pracy w krajach wysoko rozwiniętych powodują, że inwestujące w nich korporacje transnarodowe coraz chętniej sięgają po zdobycze postępu naukowo-technicznego, na przykład roboty przemysłowe zastępujące pracę człowieka⁸. Postępująca robotyzacja może zatem skutkować tym, że koszty i wydajność pracy ludzkiej będą tracić na znaczeniu przy podejmowaniu tego rodzaju decyzji inwestycyjnych.
3. W przeprowadzonych badaniach nie uwzględniono usług, co wynika z faktu, że dane dotyczące kosztów pracy w usługach nie są szerzej publikowane. Co więcej, z tego samego powodu trudno określić, jaka część napływających BIZ jest kierowana do sektora usług. Na przykładzie Polski można jednak przypuszczać, że udział tego sektora w całkowitym napływie BIZ może być niebagatelny (m.in. ze względu na rozwój tzw. outsourcingu usług).
4. Na decyzje o ulokowaniu BIZ w krajach „starej Unii” wpływa raczej ocena wydajności pracy oraz jednostkowych kosztów pracy. Może to wynikać z faktu, że w tych krajach lokowane są przede wszystkim inwestycje w nowoczesne, zaawansowane technicznie branże produkcji i usług, a głównym motywem KTN jest poszukiwanie tzw. strategicznych aktywów.
5. W badanym okresie znacznie wzrosły koszty pracy w nowych krajach członkowskich, lecz w wielu przypadkach nie towarzyszył temu procesowi analogiczny wzrost wydajności, porównywalny do notowanego w krajach wysoko rozwiniętych. Obserwowana szczególnie w ostatnich latach w Polsce presja płacowa (nasilona niekorzystnymi zjawiskami demograficznymi oraz pogłębiającym się w wielu branżach niedoborem pracowników) może z kolei przełożyć się na pogorszenie konkurencyjności polskiej gospodarki. Aby

⁸ Więcej informacji na ten temat można znaleźć w raportach Międzynarodowej Federacji Robotyki, <https://ifr.org/worldrobotics/>.

temu zapobiec, konieczny będzie dalszy wzrost wydajności pracy, co można osiągnąć m.in. poprzez wdrażanie nowoczesnych metod zarządzania i organizacji pracy, większe inwestycje w nowoczesne technologie, a także wspieranie inwestycji skutkujących robotyzacją oraz automatyzacją przemysłu i usług. Jakkolwiek ostatni postulat może być kłopotliwy politycznie, wydaje się, że w kontekście wspomnianych negatywnych zjawisk społeczno-demograficznych intensywniejsza automatyzacja, informatyzacja i robotyzacja procesów wytwórczych pozwoli przyciągać do Polski inwestycje bezpośrednie generujące wyższą wartość dodaną oraz zapewniające większe długoterminowe korzyści gospodarcze.

Na koniec warto podkreślić, że wprowadzie współzależności kosztów pracy i bezpośrednich inwestycji zagranicznych poświęcono wiele publikacji zagranicznych i krajowych, podstawowym celem przeprowadzonych analiz było zbadanie, czy i w jakim stopniu napływ tego rodzaju inwestycji oddziałuje na zmiany poziomu kosztów pracy w krajach goszczących. Mimo obiektywnych trudności ze zgromadzeniem porównywalnych danych statystycznych obejmujących przyjęty, rzadko analizowany w literaturze długi okres badawczy, można przyjąć, że postawiony cel został zrealizowany. Co więcej, niniejsza publikacja stanowi przyczynek do szerszej dyskusji oraz dalszych badań poświęconych pozytywnym i negatywnym konsekwencjom napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych, przy czym utrzymujące się niskie bądź malejące koszty pracy mogą stanowić zarówno przyczynę, jak i skutek napływu kapitału w tej formie do kraju goszczącego.

Bibliografia

Aiyar S., Duval R., Puy D., Wu Y., Zhang L. (2013), *Growth Slowdowns and the Middle-Income Trap*, IMF Working Paper WP/13/71, International Monetary Fund, Washington.

Asiedu E. (2002), *On the Determinants of Foreign Direct Investment to Developing Countries: Is Africa Different?*, „World Development”, 30(1), s. 107-119.

Bevan A.A., Estrin S. (2004), *The determinants of foreign direct investment into European transition economies*, „Journal of Comparative Economics”, 32, s. 775-787.

Brewer T.L. (1993), *Foreign Direct Investment in Emerging Market Countries*, w: Oxelheim, L. (red.), *The Global Race for Foreign Direct Investment: Prospects for the Future*, s. 177-203. Springer, Berlin-Heidelberg.

Buckley P. (2010), *Foreign Direct Investment, China and the World Economy*, Palgrave Macmillan, London.

CEIC (2017), *Demographic and Labour Market*, dostępny na: <https://www.ceicdata.com/en/indicator/monthly-earnings> (18.11.2017).

Cieślak A. (2005), *Wpływ przedsiębiorstw międzynarodowych na rynek pracy w kraju goszczącym*, „Gospodarka Narodowa”, nr 4, s. 17-35.

Cushman D.O. (1987), *The Effects of Real Wages and Labor Productivity on Foreign Direct Investment*, „Southern Economic Journal”, 54(1), s. 174-185.

De Mello L.R. (1997), *Foreign Direct Investment in Developing Countries and Growth: A Selective Survey*, „The Journal of Development Studies”, 34(1), s. 1-34.

Dunning J.H. (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley Publishing Company, Workingham.

Dunning J.H. (1998), *Globalization and the new geography of foreign direct investment*, „Oxford Development Studies”, 26(1), s. 47-69.

Dunning J.H., Narula R. (1995), *Foreign Direct Investment and Governments: Catalysts for economic restructuring*, Routledge, London.

Eichengreen B., Park D., Shin K. (2013), *Growth Slowdown Redux: New Evidence on the Middle-Income Trap*, NBER Working Paper 18673, January.

Eurostat (2017), *Labour costs annual data*, dostępny na: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tps00173> (18.11.2017).

Fields G.S. (2011), *Labor market analysis for developing countries*, „Labour Economics”, 18, Issue S1, S16-S22.

Gorynia M., Trąpczyński P. (2014), *Determinanty efektywności zagranicznych inwestycji bezpośrednich – przegląd wyników badań*, „Ekonomista”, nr 5, s. 663-684.

Grodzowska G. (2001), *Wpływ kosztów pracy na zagraniczne inwestycje bezpośrednie*, „Ekonomista”, nr 6, s. 779-801.

Hale G., Mingzhi X. (2016), *FDI effects on the labor market of host countries*, “Federal Reserve Bank of San Francisco Working Paper”, 25, s. 1-25, DOI: 10.24148/wp2016-25.

Hanson J.R. (1996), *Human Capital and Direct Investment in Poor Countries*, „Explorations in Economic History”, 33(1), s. 86-106.

Hunya G. (1997), *Foreign direct investment and its effects in the Czech Republic, Hungary and Poland*, WIIW Reprint Series, 168.

ILO (2017), *Earnings and labour cost*, dostępny na: <http://www.ilo.org/ilostat/faces/oracle/webcenter/portalapp/pagehierarchy/Page27.jspx?subject>

t=EAR&indicator=LAC_XEES_ECO_NB&datasetCode=A&collectionCode=YI&_afrLoop=1493588551050269&_afrWindowMode=0&_afrWindowId=1cpuexieqm_1#!%40%40%3Fin
dicator%3DLAC_XEES_ECO_NB%26_afrWindowId%3D1cpuexieqm_1%26subject%3DE
AR%26_afrLoop%3D1493588551050269%26datasetCode%3DA%26collectionCode%3DYI
%26_afrWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3D1cpuexieqm_74 (20.11.2017).

Karaszewski W. (2004), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Polska na tle świata*, Dom Organizatora, Toruń.

Kaźmierczyk J. (2011), *Technologiczne i społeczno-ekonomiczne determinanty zatrudnienia w sektorze bankowym w Polsce*, CeDeWu, Warszawa.

Lucas R. (1990), *Why Doesn't Capital Flow from Rich to Poor Countries?*, „American Economic Review”, 80(2), s. 92-96.

Mody A. (2007), *Foreign Direct Investment and the World Economy*, Routledge, New York.

Narula R. (1996), *Multinational Investment and Economic Structure: Globalisation and Competitiveness*, Routledge, London.

OECD (2017), *Productivity and ULC by main economic activity (ISIC Rev.4)*, dostępny na: http://stats.oecd.org/index.aspx?DatasetCode=PDBI_I4 (18.11.2017).

Pilarska C., (2006), *Ocena atrakcyjności Polski dla inwestorów zagranicznych*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego”, nr 4, s. 45-75.

Slaughter M.J. (2000), *Production Transfer within Multinational Enterprises and American Wages*, „Journal of International Economics”, 50(2), s. 449-472.

U.S. Bureau of Labor Statistics (2017), *Hourly compensation costs in manufacturing, in US dollars and as a percent of costs in the United States (US =100)*, dostępny na: <https://www.conference-board.org/ilcprogram/index.cfm?id=38269> (20.11.2017).

UNCTAD (2017), *Foreign direct investment: Inward and outward flows and stock, annual*, dostępny na: <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableView/tableView.aspx?ReportId=96740> (20.11.2017).

Witkowska J. (2000), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a rynek pracy w kraju przyjmującym – aspekty teoretyczne*, „Ekonomista”, nr 5, s. 647-668.

Wong K.N., Tang T.C. (2011), *Foreign direct investment and employment in manufacturing and services sectors: fresh empirical evidence from Singapore*, „Journal of Economic Studies”, Issue: 3, s. 313-330, <https://doi.org/10.1108/01443581111152427>.

World Bank (2017), *Gender Statistics*, dostępny na:

<https://databank.worldbank.org/data/source/gender-statistics> (data dostępu: 20.11.2017).

Zhang K.H., Markusen J.R. (1999), *Vertical Multinationals and Host-Country Characteristics*, „Journal of Development Economics”, 59(2), s. 233-252.

Zielińska-Głębocka A. (2016), *Dostosowanie strukturalne gospodarek do globalizacji*, C.H. Beck, Warszawa.

Marina Kicherova, PhD.
Galina Efimova, PhD.
Oksana Lazareva, PhD.
University of Tyumen, Russia

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.137>

Transformation of Social Tension Through Reality Quests

Abstract

Reality quests are becoming very popular, especially among young people, who want to get freedom, leadership and independence. Hence this phenomenon should be studied from sociological and psychological point of view. Under constant stress it is necessary to examine the ability to transform it into constructive, socially approved channels. Quests can help people fulfill their desire to be free and independent. When people participate in such social practices, they socialize and become more stable when faced with stress. In the paper the authors tried to prove the positive impact of quests on people, i.e. adaptation to modern way of life, a sort of training to prepare for stressful situations. We consider the quests, taking into account their importance in everyday life, influence on the processes of socialization and adaptation at different levels: individual, group, and society.

Keywords: adaptation, game practice, quests, social stress, tension.

JEL CODE: I12.

Transformacja napięcia społecznego poprzez realistyczne questy

Abstrakt

Realistyczne questy stają się bardzo popularne, szczególnie wśród młodych ludzi, którzy chcą uzyskać wolność, przywództwo i niezależność. Zjawisko to należy badać z socjologicznego i psychologicznego punktu widzenia. W warunkach ciągłego stresu należy zbadać zdolność do przekształcenia go w konstruktywne, społecznie akceptowane kanały. Questy mogą pomóc ludziom zrealizować ich pragnienie bycia wolnym i niezależnym. Kiedy ludzie uczestniczą w takich praktykach społecznych, stają się bardziej stabilni w obliczu stresu. W artykule autorzy starali się udowodnić pozytywny wpływ questów na ludzi, czyli adaptację do współczesnego stylu życia, rodzaj treningu przygotowującego do stresujących sytuacji. Rozważano questy biorąc pod uwagę ich znaczenie w życiu codziennym, wpływ na procesy socjalizacji i adaptacji na różnych poziomach: indywidualnym, grupowym i społecznym.

Słowa klucze: adaptacja, praktyka gier, questy, napięcie społeczne, napięcie.

Introduction

Nowadays quests become attractive for different groups of people such as the young, and elderly, friends seeking some kind of leisure, and whole families spending time together. The term “quest” is of English origin that means “searching”, “mystery game”, and it represents various types of on-line and off-line games in a virtual or real world. According to S. Nicholson, quests are live-action team-based games where players discover clues, solve puzzles, and accomplish tasks in order to accomplish a specific goal in a limited amount of time (Nicholson 2015, p. 1). They are a new social communication practice and a new kind of outdoor activities for people. Playing them, the participants should communicate and act together.

In ancient Greek mythology and literature, the concept of quest originally meant a way of constructing the plot, i.e. the characters travelled to a certain destination, and they had to overcome various obstacles (a good example is “The myth of Perseus”, or “The Labors of Hercules”). The quest is a game in which a player needs to solve problems. The plot can be predefined, and the outcome can be different. It depends on the player's actions (Alekseeva, Ryabov 2015, p. 15).

People have modernized quests significantly. In the 20th century the authors of Fantasy genre used quests in their stories (the best sellers by John. RR Tolkien "The Hobbit" and "Lord of the Rings"). In the 1970s computer game programmers borrowed this term. They used it for their computer games, the purpose of which was to move in the game world and get an ultimate destination. The player could have achieve this destination only if he/she overcame obstacles, solved problems, found and used various items, interacted with other characters. In the mid-1990s, the term "quest" got a new meaning. Educational web-quests appeared because of the Internet and the experience in the development of computer games. American educators B. Dodge and T. March are considered to be their creators. That should be the topic for another research.

The current study reveals a relatively new social practice that is gaining popularity in many Russian cities as well as in other countries. We demonstrate the role of games penetrating from the virtual world (computer games) into the real world (reality quests, quest rooms, city quests). Concerning their goals and action, all these social games are very similar, but the location where the action takes place is different. For example, escape rooms are held in a

prepared room which should be explored to find the clues, solve puzzles, which lead to their escape. Reality quests and City quests can be deployed in larger open areas.

Theoretical part

Although quests take place in different locations, they require teamwork, communication, and delegation as well as critical thinking, attention to detail, and lateral thinking. They are accessible to a wide age range of players and do not favor any gender; in fact, the most successful teams are those that are made up of players with a variety of experiences, skills, background knowledge, and physical abilities. As they are live-action games taking place in the physical world, they create opportunities for players to engage directly with each other in the same way that tabletop games do; players are eager to look at something newer than a glowing screen, and they flock to games in the physical world for face-to-face engagement opportunities (Nicholson 2015, p. 2).

The most popular quests are those that involve finding a way out of the room. The room can be designed as a "prison", "mental hospital", "bank safe", etc. As a rule, most of the quests require pretending doing illegal things (escape from the prison or psychiatric hospital, a bank robbery and so on), or showing the events that threaten the game participant's life. The question we asked during our research: Why are people attracted to such devotions during a game? What caused such a rapid spread of this social practice? In our opinion, one of the reasons for such behavior is social pressure or stress that most people experience in the 21st century. Sociologists and psychologists and even physiologists define stress, known as social stress, as a special condition of the human body exposed to a variety of factors (stressors) increasing requirements and complicating conditions of its adaptation. H. Selye calls this "non-specific response syndrome or general adaptation syndrome to stressors in attempt of human body to maintain a state of physiological balance or "homeostasis" (Selye 1975, p. 90). Social stress includes different kinds of social tension, pressure, extreme situations, stress, requiring multiple adaptive reactions, balancing complex social behavior, interaction systems.

Many factors can cause social stress. It depends on the complexity of the political, economic and cultural situation in the modern society, speed and frequency of social and cultural changes. Information flow also influences our feelings at work and at home. In the post-industrial society people learn how to work and live in the conditions of constant multitasking. As many psychologists note, the human body is unable to adapt to the

physiological features of the instantly changing challenges of the time. For example, the researchers of Stanford University prove by hypothesis that those who are accustomed to concentrate on several tasks at once, can remember less information, have difficulty in organizing thoughts and are not able to filter out irrelevant information and, as a result, are experiencing stress. Environmental catastrophes and adverse events, cases of extremism and terrorism can have stressful effect on human as well. We can have stress even if we do not do anything. "The real problem of boredom appeared as the lack of meaningful, professionally relevant work to do" (Bartone 1998, p. 598). In such conditions the human activity and complex forms of social adaptation are maintained by resistance mechanisms fighting the pressure of environment.

"Any type of mental pressure can bring on stress. It is not a sign of weakness and things do not have to be extremely bad in your life, it is simply a result of any type of mental strain that you are unable to cope with. Everyday issues that many of us will experience can result in stress. Money or job worries, assignment deadlines, family problems, issues in your living situation, or even just the pressure of balancing classes with other commitments can be those factors. It can be one event, a build-up of events or a mixture of both where something tips you over the edge" (Treacy 2015, p. 9). Thus, the topic we are dealing with, should be investigated from different points of view, and we have to examine not only the adaptation peculiarities, but also the ability to transform stress into constructive, socially approved channels in the conditions of constant stress.

Materials and methods

A set of complementary methods are used in this study: theoretical analysis, document analysis, secondary data analysis, semi-formalized interviews of focus groups. Game practices have been very popular since ancient times. They have always served as constructive expression of aggression. Players have always been engaged in playing video or computer games. The scientists proved that more engagement leads to a greater impact on game-playing. The combined effect of a tendency to become deeply engaged in game-playing with higher scores on trait aggression could be a potent risk factor for negative impact from playing violent games (Brockmyer 2009, p. 629). There are a lot of quests connected with violence and aggression nowadays, too. A good example is a new but widespread social practice called "Room of Fury". The consumers of this service are people of different social levels and financial situation, feeling stressed at home and at work. The main point of this

service is the possibility to smash old furniture and domestic appliances. In such rooms you can have different instruments (a hammer, a sledgehammer, a bat, a stick and so on) to destroy the things in the room, also you can throw, tear, kick them. Your favorite music can be played during this event. Some people say that such a practice helps them to chill out and feel better. But psychologists and psychotherapists argue with this statement as, according to their words, such activity can have a negative effect, or even can be dangerous for those who are mentally unstable. They may want to repeat the experience outside a specially equipped room. In addition, this behavior only spins aggression and aggravates tension. Although other scientists do not agree here claiming that such practice helps to get rid of negative energy. This phenomenon should be investigated thoroughly. We will deal with this problem in the next study.

Now we want to understand the nature of the game and the reasons for its popularity. Data analysis and interviews helped us to do this. As we have found out, quests give people an opportunity to “accelerate and compress time”, to make decisions fast, to act in the conditions of uncertainty. The ability to act quickly allows the participants to get a new experience in a relatively short time, to experience a lot of new feelings, to solve problems, but what is most important is to achieve the goal. Pierre Bourdieu’s theory of the action, which is built around the concept of habitus, shows that social agents develop strategies which are adapted to the needs of the social world that they inhabit. “These strategies are unconscious and act on the level of a body logic. Thus, individuals learn to want what conditions make possible for them, and not to aspire to what is not available to them” (Bourdieu 1998, p. 15). Social practices are appealing to people as they can be understood and observed by them when they create situations of organized activities and manage them to find the sense of their own behavior. They try to explain these situations through their own behavior.

The analysis of the literature allows us to claim that quests are not very popular in comparison with other forms of leisure. In the paper “Reasons of popularity of quests as a form of leisure for Russian people” Chistyakova shows the results of a survey among people of different ages in one of Russian cities. According to the survey, 36% of the respondents believe that quests are less popular than other forms of entertainment due to the lack of information about them in the mass media. When asked, the quest participants said that they’d learnt about the game from their friends. A high price and intellectual orientation make reality quests interesting only for a few people (Chistyakova 2013, p. 12). Every sixth respondent (17%) points out the possibility to develop logic, attention and intellect as the most attractive

side of such form of entertainment. Almost half of the respondents (45%) choose quests just to rest after everyday life problems, and 32% consider quests to be a kind of brain training after boring work. The results of this survey define a social portrait of a quest player. It is an average person involved into routine, boring, non-intellectual work. One of the questions of this survey asked whether quests were dangerous or not. The majority of the respondents don't think they are dangerous and every fifth says that the outcome depends on the reasonableness of the quests and the participants' prudence.

During the in-depth semi-formalized interview the respondents noted what was the most difficult and unpleasant for them in quest they took part in, what they liked and remembered about them, what experience they got. The analysis of the data showed that the majority of the quests participants are young people living in big cities. They participate in quests as it is not only interesting and exciting, but also useful. In quests people act mainly in small groups, although sometimes the number of players can reach 50 or more. They see the positive impact of quests on their life, i.e. adaptation to the modern way of life, a sort of training to be ready for stressful situations: "Taking into consideration the speed of modern life, quests don't allow to relax, on the contrary, they train fast decision-making. We have to build a route and think over the sequence of tasks". The main difficulties the participants face in quests are connected with problem solving and doing practical tasks. One of the respondents noted, "The most difficult task was to find the destination in the suburb, although we had a smart phone, a tablet to access the Internet and the map". Another person noted that "some tasks were too difficult to accomplish, but we understood that we didn't have the right to make a mistake. In one task we had to pour water from one container to another just to get the code and the key. We couldn't do it alone and the organizers stepped in to help us, but we had lost time". "The worst thing is when other teams can lodge an appeal and argue the results of the competition. Because of this our team moved from the 9th place to the 10th. We were sorry." Despite the failures in completing assignments, practically everybody, who'd participated in quests, had a positive impression of such games. Negative moments are compensated by the feeling of competition and game.

We would like to note that all the participants believe in cognitive opportunities and vivid emotional impressions of quests. As the most useful thing the participants name a new social experience and opportunity to interact in the group. After the quest "Saw" people said that they did things together, "they were excited by the atmosphere of unexpectedness. That was unusual but pleasant experience. I wouldn't go to this quest once again, but I would try some

other ones". The analysis of the survey shows that all the participants want to take part in quests again. Their emotions and impressions are expressed as follows: "A good leisure for those who like something new, but do not like going somewhere too far. This is a test for your brain and body"; "It is very interesting and unusual – it seems you were inside a computer game. You feel so excited and happy when you find the next clue. You forget about the reality, your work, and problems. The only thing you remember is the necessity to find the way out. And you understand there is always a way out".

The results of the conducted interviews show that social practices have not only entertaining but also educational function. As a girl, who participated in several quests (Saw, Fear Maze, Night Watch) and organized quests for teens in the camp, said, team games have a strong impact on teenagers, they train their skills of interaction in difficult situations, help deal with a number of psychological problems (fear, shyness, etc.) Many players say that difficult tasks allow them to forget their fear and mobilize their strength. Plunging into the game world, "feeling like being in the computer game or a film", the participants realize their peculiarities and build new relations with others. So quests can be considered to be an instrument of self-knowledge. Modelling special situations creates conditions for living and understanding a new experience. "Another quest is going to be opened soon. I'm eager to take part in it."

It should be noted that over the centuries the function of spiritual guidance and psychological assistance has been performed exclusively by church - after regular confession and absolution a person usually felt better. However, the majority of young people in the 21st century do not come to church and religion, they replace their need in psychological compensation with other practices. Removing social tension is necessary to avoid psychological disorders and depression, the formation of stable fears of neuroses. In our opinion, the new gaming practices are the key to a correct perception of external stimuli and internal sensations. These are the game situations that allow us to form another method of reaction - our thoughts, feelings and emotions are not forced out in an unpleasant physical way. The theoretical and empirical analysis shows that the practice of gaming quests are popular primarily among young people, because at that age the value system is characterized by a desire for freedom, independence, independent decision-making. It is at this stage of the socialization when these priorities are manifested most clearly.

Quests can take many forms, they can be classified on various grounds: according to the degree of reality, we can speak about real and virtual quests; according to the time, we can

distinguish day and night quests. Quests can be short-term (less than an hour), middle (one day), long-term (from several days to a week). According to the level, quests can be divided into elementary (for beginners), intermediate, and advanced. According to the age of participants, and the story, they are intended for teenagers or young and middle-aged people, but they can also be universal (for all ages and backgrounds). During the study we looked into the meaning of reality quests at three levels: at a person level, a group level, a society level. An individual widens an existing social experience and acquires a new one. As a rule, the participants don't want to take part in the same game. They meet their need to experience a particular situation and want to experience something new.

Reality quests can be seen as mini-social scene with limited area, time, social norms, rules and terms. The roles of people are expanded, and according to J. Mid and his theory of role personality, the participants learn new social roles by changing their behavior and acquiring new skills and competences. At the personal level we watch people overcoming their phobias, experiencing personal interrelation in extreme situations and self-correcting their psycho-emotional state. At the group level, teams are built, socio-psychological mechanisms of empathy are formed, group decision-making is learnt. The experience of each participant is combined and transformed into new practices. Living the same situation, which demands quick response and decision making, allows all to learn new competences, including emotions and feelings like self-confidence and happiness, expressing them openly without any fear. One more important impact of quests at group-level is the effect of synergy, appearing during team work, which gives a better result than any individual work. At the society level such social practices indicate institutional changes in a society and formation of new social needs. To meet them the society executes new institutional practices. Consequently, it can lead to a new social institution formation as the failure of traditional elements of social practice and lack of social experience are shown. Quests allow the participants to acquire necessary competences and skills during this leisure activity.

Quests carry out different functions – from entertaining to communicative and even educational. In our opinion the resources of these practices are not fully used yet. Taking into consideration their socio-pedagogical and socio-psychological technology, reality quests can be widely used in education and in medicine (various remedial courses).

Research results

Reality quests are becoming habitual and popular, especially among young people. Such activities affect our daily life, they change the social institutions and social structure of our society. In the conditions of constant stress the possibilities of adaptation are exhausted, and as a consequence new practices of fighting stress are formed. Therefore, further interdisciplinary research of this phenomenon is required in psychological, physical and social context.

The main objective of the stress is to mobilize a living creature so that it is “fully prepared” to meet the enemy, in other words, life's difficulties. A human is a biosocial creature, the nature provided us with mechanisms of biological protection and reaction systems of our body to survive in biological world, but it is not suitable for social life with its rules and established order. Stress and its influence on cognitive performance and psychological health has become a central issue in the last decades. “Acute and chronic stress is associated with a range of cognitive disabilities and mental as well as somatoform disorders” (Piefke 2017, p. 346). The terms of "social community" made a serious adjustment in the streamlined nature of the response diagram to the stress factor. That's why, the protection against social stress should be new social technologies, new practices, such as quests, for example. We can not avoid stress, but we must learn how to regulate our behavior under stress, guide and use the adaptive energy in the socially approved activity.

Conclusions

As mentioned earlier, social environment is the main reason for stress and pressure. Therefore, in many cases it is appropriate not to avoid stress, but to find social mechanisms of its regulation and usage for the good. “A feeling of psychological well-being consists of many components; they include learning conditions, relationships in a team, a personal status, a financial situation, confidence in the future, positive motivation for future careers” (Serdiuk 2016, p. 219).

The present research explored social practices as the main forms of social pressure transformation. We determined the value of quests at different levels: individual, group and society; identified the influence of quests on the process of socialization and adaptation of an individual in the conditions of social stress and looked into socio-psychological features of quest participants.

In quests we could see combination of two types of environment – virtual environment turns into real one. For example, quests with the scenes of science fiction help people adapt to the future.

Thus, the importance of quests for the society is great, the energy that appears while overcoming the stress can be transformed and used for socially constructive purposes. According to this, the reality quests can be used as a social technology.

References

Alekseeva N., Ryabov E. (2015), *Quest excursion as an innovative form of excursion activity*, “Science Vektor of Tyumen State University: Pedagogy and Psychology”, 1 (20), pp. 14-17.

Bartone P., Adler A., Vaitkus M. (1998), *Dimensions of psychological stress in peacekeeping operation*, “Military Medicine”; 163, 9, pp. 587-93.

Bourdieu P. (1998), *Practical reason: On the theory of action*, Stanford University Press, Stanford.

Brockmyer J., Fox C., Curtiss K., McBroom E., Burkhart K., Pidruzny J. (2009), *The development of the game engagement questionnaire: A measure of engagement in video game-playing*. “Journal of Experimental Social Psychology”, 45, pp. 624–634.

Chistyakova K. (2013), *Reasons of popularity of quests as a form of leisure for Russian people*, “A Person in the World of Culture”, no. 2, pp. 20-22, available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/prichiny-populyarnosti-kvestov-kak-formy-dosuga-sovremennyh-rossiyan> (9.12.2017).

Nicholson, S. (2015), *Peeking behind the locked door: A survey of escape room facilities*, White Paper available at <http://scottnicholson.com/pubs/erfacwhite.pdf> (9.12.2017).

Piefke M., Glienke K. (2017), *The Effects of Stress on Prospective Memory: A Systematic Review*, “Psychology & Neuroscience: American Psychological Association”, Vol. 10, No. 3, pp. 345-362.

Selye H. (1975), *‘Homeostasis and the Reactions to Stress: a Discussion of Walter B. Cannon’s Contributions’*, in: C. McC. Brooks K. Koizumi and J. O. Pinkston (Eds.) “The Life and Contributions of Walter Bradford Cannon” (pp. 89-107), State University of New York Press, New York.

Serdyuk L. (2016), *Psychological well-being as a factor of personal social security* “Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze”, 4, pp. 2018-226.

Treacy R. (2015), *Stress and Pressure of Student life 2015*, available at: <http://campus.ie/surviving-college/healthy-mind/stress-and-pressure-student-life> (9.12.2017).

Magdalena Knapińska, dr hab., prof. nadzw. UEP
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.138>

Polityka gospodarcza państwa w dziedzinie zatrudnienia i rynku pracy

Abstrakt

Celem artykułu jest próba uporządkowania dorobku literaturowego w zakresie definiowania polityki gospodarczej, jako przejawu aktywności państwa w gospodarce. Szczególną uwagę należy zwrócić na uzasadnienie ingerencji państwa zarówno w funkcjonowanie gospodarki jako całości, jak i na ingerencję w sam rynek pracy. Przejawem tejże ingerencji jest prowadzona przez kraje polityka rynku pracy, a jej odmiany zostały w literaturze sklasyfikowane jako modele polityk rynku pracy. Przedmiotem analizy są zatem rozważania teoretyczne oraz próba empirycznej ilustracji tychże zagadnień w postaci prezentacji skali wydatków na politykę rynku pracy w formie porównań międzynarodowych.

Słowa kluczowe: ekonomia, rynek pracy, polityka rynku pracy.

JEL CODE: J08.

Economic policy of the state in the field of employment and labor market

Abstract

The article attempts to organize the achievements of literature in defining economic policy, as a manifestation of the activity of the state in the economy. Particular attention should be paid to the justification for state intervention in both the functioning of the economy as a whole, and interference in the same labor market already. A manifestation of that intervention is carried out by the countries of labor market policy and its variants have been classified in the literature as models of labor market policies. The analysis is therefore theoretical and empirical illustration attempt these issues in the form of presentation of the scale of expenditure on labor market policy in the form of international comparisons.

Key words: economics, labor market, labor market policy.

Wstęp

Dla podmiotów prowadzących politykę gospodarczą rynek pracy jest o tyle ważny, że jest tym segmentem gospodarki, który jako regulowany przez mechanizm rynkowy bywa jednak zawodny. Z zasady choćby istnieje związek między sytuacją w koniunkturze gospodarczej

oraz sytuacją na rynku pracy. A ta wymaga i to niejednokrotnie, podejmowania przez państwo działań o charakterze mniej lub bardziej bezpośrednim, odnoszących się na przykład do stosowania aktywnych lub pasywnych programów polityki rynku pracy. Warto tu zatem bliżej przyjrzeć się uwarunkowaniom tejże ingerencji państwa w działanie mechanizmu rynkowego na rynku pracy oraz formom jego korygowania za pomocą polityki rynku pracy. Celem opracowania jest ukazanie teoretycznych rozważań dotyczących polityki gospodarczej państwa w dziedzinie zatrudnienia i rynku pracy. Ponadto w artykule wskazano na formy jego korygowania za pomocą instrumentów polityki rynku pracy.

Przyczyny ingerencji państwa w działanie rynku pracy

W literaturze ekonomicznej uznaje się, że przyczyną ingerencji państwa w gospodarkę jest niedoskonałość samego mechanizmu rynkowego lub jego zawodność czy też określone ograniczenia i zakłócenia w jego działaniu. Wskazuje się przy tym na następujące przyczyny ułomnego funkcjonowania rynku (Stiglitz 2004, s. 6-7; Jarmołowicz, Knapińska 2005, s. 73nn). Po pierwsze, przyczyną ułomności rynku są efekty zewnętrzne, które powstają, gdy koszty lub użyteczność konsumpcyjnych i produkcyjnych decyzji jednostek mogą być przerzucane na inne podmioty, które nie partycypują w użyteczności i kosztach dotyczących danych dóbr i usług. Jest to zarazem typowa przypadłość rynków towarowych, a na rynku pracy zjawisko to jest także obserwowane. Po drugie, przyczyną niedoskonałości działania mechanizmu rynkowego jest niepodzielność dóbr i czynników produkcji, która ma miejsce w sytuacji, gdy rynek zostanie opanowany przez producentów, którzy wbrew zasadom pełnej konkurencji mogą sprzedawać mniejszą ilość produktów po zawyżonych cenach, i czego jaskrawym przykładem jest monopol naturalny. Po trzecie, determinantą pierwotnej zawodności rynku może być także brak informacji, który powoduje niepewność przy szacowaniu funkcji użyteczności i jakości poszczególnych dóbr, usług i czynników produkcji, a w następstwie – także skutków poszczególnych wyborów, co ostatecznie prowadzi często do nierównowagi rynkowej. Po czwarte, przyczyną zakłóceń na rynku są też problemy z dostosowaniem się jego uczestników do szybko zmieniającej się sytuacji rynkowej. Zjawisko to polega na irracjonalnych reakcjach podmiotów po stronie podaży lub popytu na zmianę cen i oznacza zmianę oferowanych lub pożądanых ilości dóbr wskutek zakłócenia w działaniu prawa podaży, bądź popytu. Ingerencja państwa w sferę gospodarki jest konieczna ze względu na potrzebę istnienia systemu prawnego regulującego problem

własności oraz zasady zawierania umów między podmiotami gospodarczymi. Ponadto, ingerencję tę uzasadniają ułomności rynku scharakteryzowane powyżej.

Ważną, wskazywaną również często w literaturze, przyczyną ingerowania państwa w sferę mechanizmu rynkowego jest występowanie tzw. dóbr publicznych (Wiśniewski 1999, s. 8-10; Lis 1994, s. 27-34), które odróżnia od dóbr prywatnych to, że ich użytkowanie przez jedną osobę nie oznacza jeszcze, iż równocześnie nie mogą być one użytkowane przez innych ludzi. Ponadto, istnieje tu tzw. problem „jeżdżących na gapę”⁹, czyli osób korzystających z tych dóbr, a które jednocześnie za to użytkowanie nie zapłaciły. Z tego m.in. względu, jedynie państwo może „produkować” dobra publiczne, jako podmiot wykazujący troskę o zaspokojenie potrzeb społecznych (Stiglitz 2004, s. 151).

Istotną przyczyną ingerencji państwa jest także występowanie dóbr tzw. społecznie korzystnych i niekorzystnych. Chodzi np. o podjęcie leczenia lub nauki oraz o konsumpcję alkoholu, czy narkotyków. Zadaniem państwa jest przy tym stymulowanie decyzji konsumpcyjnych jednostek w celu zapewnienia im dobrobytu, ale nie poprzez dawanie „przyzwolenia” na straty społeczne związane z narkomanią, czy niskim poziomem edukacji.

Inną ważną przyczyną ingerencji państwa są jego działania na rzecz bardziej sprawiedliwego podziału dochodu narodowego, w sytuacji, gdy działanie sił rynkowych sprzyja z zasady polaryzacji dochodów, a czemu państwo – w przypadku nadmiernej czy też „rosnącej” polaryzacji – stara się zwykle zapobiegać. Jeszcze inną, czy też głębszą przyczyną, dla której państwo ingeruje w działanie mechanizmu rynkowego jest w ogóle niestabilność gospodarki i brak w pełni skutecznego, samoczynnego mechanizmu przywracania równowagi (Wojtyna 1990, s. 42-44).

Problematykę przyczyn ingerencji państwa w nieco jeszcze odmienny – choć i interesujący zarazem – sposób postrzega Z. Wiśniewski. Zdaniem tego autora, znane współcześnie teorie rynku pracy dostarczają co najmniej pięć podstawowych argumentów na rzecz stosowania ingerencji państwa na rynku pracy. Argumentami tymi są: niedostateczna przejrzystość na rynku pracy, *mismatch*, niedostateczna skłonność do ryzyka, dyskryminacja grup problemowych i histereza (Wiśniewski 1999, s. 16-20); pierwszy argument związany jest z faktem, że rynek pracy charakteryzuje się niepewnością związaną z brakiem informacji. Z jednej więc strony, poszukujący pracy posiadają określone kwalifikacje i umiejętności, a z drugiej, pracodawcy również poszukują pracowników o konkretnych kwalifikacjach

⁹ „Jeżdżący na gapę” w literaturze anglojęzycznej określani są mianem: *free riders*.

i umiejętnościach. Stąd – w rzeczywistości – obserwuje się raczej wiele segmentów rynku pracy, niż jeden rynek w skali makroekonomicznej.

Z kolei tzw. zjawisko *mismatch* oznacza, że istnieje niekiedy sytuacja w gospodarce, w ramach której – pomimo bezrobocia na rynku – istnieją wolne miejsca pracy. Takie bezrobocie jest zwykle wywołane przez procesy alokacyjne na rynku pracy – i w terminologii tradycyjnej – obejmuje bezrobocie frykcyjne i strukturalne. Przyczynami występowania wskazywanego tu zjawiska, są: niedostateczna przejrzystość rynku spowodowana brakiem informacji, nierównowaga regionalna na rynku pracy oraz nierównowaga kwalifikacyjna. Nierównowaga regionalna istnieje przy tym wówczas, gdy wolne miejsca pracy znajdują się w innych regionach niż bezrobocie; natomiast nierównowaga kwalifikacyjna oznacza, że w niektórych zawodach występuje deficyt pracowników. Niedostateczna skłonność do ryzyka oznacza głównie niechęć uczestników rynku pracy do działań nastawionych na dłuższy okres. Tak np. małe i średnie przedsiębiorstwa mniej zwykle inwestują w kapitał ludzki, a poszukujący pracy raczej rzadko wydają własne środki na doskonalenie zawodowe (w obawie przed niepowodzeniem takiej inwestycji). Z kolei dyskryminacja grup problemowych występuje wówczas, gdy spada zapotrzebowanie na pracowników wywodzących się z takich grup jak osoby niewykwalifikowane, długookresowo bezrobotni, inwalidzi, obcokrajowcy, kobiety itp. Zapotrzebowanie to spada ze względu na to, że według określonych ocen, pracownicy ci nie są oni w stanie sprostać wysokim wymaganiom stawianym na pierwszym rynku pracy.

Natomiast zjawisko histerezy (w przypadku bezrobocia) rozumiane jest przede wszystkim w ten sposób, że bezrobocie będzie się utrzymywało na poziomie wywołanym przez różne i wcześniejsze „szoki”, nawet po ustąpieniu ich oddziaływania. Tak np. im dłużej dana osoba pozostaje bezrobotna, tym mniejszą ma szansę na znalezienie pracy, co wywołuje również powstawanie bezrobocia długookresowego. Istnienie tego typu zjawisk na rynku pracy przeczy też istotnie tezie o samoczynnej skłonności mechanizmu rynkowego do przywracania stanu równowagi. Zatem postuluje się ingerencję państwa w tę sferę po to, by ograniczyć ich negatywne ekonomiczne następstwa. Ponadto według innego jeszcze podejścia do przyczyn ingerencji państwa na rynku pracy, akcentuje się przede wszystkim, że samo zjawisko bezrobocia jest wysoce niekorzystne, ponieważ oznacza ono również utratę potencjalnych dóbr i usług, które mogliby wytworzyć bezrobotni, gdyby znaleźli produktywnie zatrudnienie.

I wreszcie, istnienie bezrobocia stanowi też obciążenie dla gospodarki w postaci kosztów związanych z wypłatą zasiłków dla bezrobotnych, finansowaniem aparatu obsługującego

osoby poszukujące pracy i wydatkami na inne przedsięwzięcia mające przeciwdziałać bezrobociu. Z istnieniem bezrobocia wiążą się także koszty natury psychospołecznej w wymiarze indywidualnym, rodzinnym i zbiorowym, którymi są niezadowolenie społeczne, frustracja, konflikty społeczno-polityczne rodzące się na tym tle.

Sama więc również waga negatywnych skutków bezrobocia determinuje konieczność rozwiązywania tego problemu, w tym i przez ingerencję państwa mającą na celu przeciwdziałanie bezrobociu. Nie bez znaczenia jest także fakt, że bezrobocie bywa w znacznym stopniu skutkiem procesów makroekonomicznych. Zatem, tylko polityka makroekonomiczna, prowadzona przez państwo może to zjawisko „łagodzić”.

Ważkim wreszcie argumentem przemawiającym za ingerencją państwa w działanie rynku pracy jest większa lub mniejsza „obecność” państwa w sferze regulacji płacowych. Uzasadnieniem zaś dla tego typu działań może być np. celowość zapobiegania nadmiernemu – bo nieuzasadnionemu – wzrostowi wydajności pracy – przyrostowi wynagrodzeń. Państwo dbać też winno w ogóle o materialne warunki utrzymania i rozwoju rodzin pracowniczych poprzez utrzymywanie relacji płac do siły nabywczej pieniądza dba także o równowagę wewnętrznego rynku towarów i usług oraz utrzymywanie konkurencyjności w skali krajowej i międzynarodowej. Niewątpliwie istnieje również związek poziomu płac z utrzymywaniem i tworzeniem miejsc pracy. Wśród różnych i konkretnych celów państwa znajduje się unikanie rażących i nadmiernych różnic w wynagrodzeniach za pracę wykonywaną na podobnych stanowiskach i przy zbliżonej efektywności oraz działanie na rzecz minimalnego (dogodnego) zabezpieczenia poziomu wynagrodzeń w gospodarce (Meller 1992, s. 8).

Pojęcie polityki rynku pracy

Jednym z głównych celów polityki gospodarczej jest pełne zatrudnienie. Uwzględniając fakt, że realizacja tego celu w gospodarce rynkowej napotyka na istotne i różnorodne trudności oraz ograniczenia, za względnie zadowalający poziom jego realizacji uznaje się zwykle taki poziom zatrudnienia, jaki udaje się osiągnąć przy występowaniu naturalnej stopy bezrobocia.

Realizacją powyższego celu zajmuje się państwo, prowadząc politykę zatrudnienia, będącą częścią polityki gospodarczej. Polityka zatrudnienia to przy tym takie działania państwa, które mają na celu nie tylko możliwie pełne (wysokie) zatrudnienie, ale i racjonalne gospodarowanie zasobami ludzkimi tak w sferze makroekonomicznej, jak też regionalnej i lokalnej. Działania te uwzględniają zatem również wpływanie na zjawiska i procesy związane z przygotowaniem społeczno-zawodowym ludności, zasobów ludzkich do

aktywnego i produktywnego uczestnictwa w funkcjonowanie rynku pracy (Jarmołowicz, Knapieńska 2010, s. 180nn).

Bardziej pragmatycznie pojęte powyższe cele to: zwiększanie ilościowego stanu zatrudnienia, rozwój jakości zasobów ludzkich, rozwój przedsiębiorczości i tworzenie nowych miejsc pracy, zwiększanie zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstw i zatrudnianych w nich pracowników do zmieniających się warunków gospodarowania na rynku pracy, wzmacnianie równości szans na tym rynku oraz wzrost produktywności pracy jako czynnika produkcji i w ślad za tym produkcji społecznej.

Oddziaływanie państwa poprzez instrumenty makro- i mikroekonomiczne (w ramach polityki gospodarczej, w tym i zatrudnienia) na rynek pracy, posiada zarazem swoje istotne ograniczenia. Skuteczność takiej polityki osłabiają bowiem m.in. takie uwarunkowania, jak brak doskonałej mobilności kapitału i pracy, ograniczenia w posiadaniu i przepływie informacji, często niedoskonałe rozwinięta infrastruktura rynku i inne.

Jak z powyższego wynika, polityka zatrudnienia nie zawsze może być (i zwykle też nie jest) utożsamiana z polityką rynku pracy. Stąd również politykę rynku pracy należy traktować jako względnie odrębną (czy też autonomiczną), ale zarazem istotną część polityki zatrudnienia. Jeszcze inni natomiast zaliczają ją do *industrial and labour relations*. Polityka rynku pracy jest niewątpliwie – przynajmniej częściowo – zorientowana na realizację innych jeszcze celów niż tylko polityka zatrudnienia.

Polityka rynku pracy koncentruje się bardziej na rozwiązywaniu problemów strukturalnych i społecznych już działającego rynku pracy, podczas gdy celem polityki zatrudnienia – poprzez tworzenie nowych i pełnowartościowych miejsc pracy – jest również rozumiane pełne czy wysokie zatrudnienie. Wypada dodać, że o ile w centrum zainteresowania polityki zatrudnienia znajdują się zagadnienia popytu i podaży na pracę wraz ze środkami i instytucjami globalnego sterowania tymi wielkościami, o tyle z kolei polityka rynku pracy ogranicza się najczęściej do instrumentów stosowanych przez same urzędy pracy.

Inaczej problem relacji między polityką zatrudnienia a polityką rynku pracy postrzega J. Meller. Zdaniem tego autora w rozróżnieniu tych polityk można się posłużyć ich rolą w zakresie przeciwdziałania bezrobociu. Jeśli upatrywać źródeł bezrobocia w stanie samej gospodarki jako takiej, która emituje zbyt mało miejsc pracy, to zwalczanie ich niedoboru można osiągnąć przez aktywną politykę gospodarczą wspierającą rozwój o prozatrudnieniowym charakterze. Taką polityką jest tylko polityka zatrudnienia, tworząca ekonomicznie uzasadnione, efektywne i względnie trwałe miejsca pracy (Meller 2001, s. 73).

Jeśli jednak źródeł bezrobocia upatrywać bardziej w wadliwym funkcjonowaniu samego rynku pracy i jego elementów, to ograniczanie bezrobocia może się dokonywać jedynie przy pomocy programów i środków aktywizowania rynku pracy i bezrobotnych, czyli polityki rynku pracy.

Politykę rynku pracy charakteryzują zwykle cztery zasadnicze cele. Zdaniem Z. Wiśniewskiego, realizacja tzw. celu zatrudnieniowego polega na ograniczeniu rozmiarów bezrobocia; celu strukturalnego – na zmniejszaniu niedopasowań strukturalnych na rynku pracy; celu produkcyjnego – na dążeniu do podniesienia produktywności siły roboczej. Realizacja czwartego, bardziej socjalnego celu polega na zapewnieniu finansowego zabezpieczenia osobom dotkniętym zwolnieniami z pracy oraz na adaptacji zawodowej bezrobotnych mających szczególne trudności na rynku pracy (Wiśniewski 1999, s. 20).

Państwo, oddziałując na rynek pracy, może z jednej strony stymulować wzrost popytu na pracę, a z drugiej zmniejszać podaż siły roboczej. Zwiększanie liczby miejsc pracy odbywa się m.in. przez subwencjonowanie płac i zatrudnienia, mające na celu utrzymanie albo zwiększenie dotychczasowego poziomu tego zatrudnienia w przedsiębiorstwach prywatnych. Państwo może również tworzyć nowe miejsca pracy w sektorze państwowym, w tym na podstawie specjalnych programów zwiększania zatrudnienia. Oprócz tego, istotnym sposobem zwiększania popytu na pracę jest sprzyjanie szeroko rozumianej przedsiębiorczości, wspieranie tworzenia nowych miejsc pracy w sektorze prywatnym wśród małych i średnich przedsiębiorstw, pobudzanie lokalnych inicjatyw wzrostu zatrudnienia, czy też np. udzielanie pomocy finansowej i organizacyjnej ludności w „samozatrudnieniu”, czyli np. przejściu ze „statusu bezrobotnego” na pozycję „zatrudnionego” we własnym przedsiębiorstwie.

Zmniejszanie podaży pracy może się odbywać zwłaszcza przez wcześniejsze przechodzenie na emerytury, przedłużanie okresu kształcenia, wydłużanie lub rozszerzanie zakresu obowiązkowej służby wojskowej, skracanie czasu pracy, wydłużanie urlopów, zmniejszanie liczby godzin nadliczbowych oraz zatrudnianie w niepełnym wymiarze czasu pracy. Biorąc pod uwagę ustawodawstwo dotyczące pracy i zatrudnienia, można by ponadto zauważyć, że funkcje i zadania państwa jako podmiotu polityki rynku pracy wyrażają się poprzez rozwijanie pośrednictwa pracy oraz łagodzenie ekonomicznych i społecznych skutków bezrobocia.

Polityka rynku pracy jest to sposób ingerencji państwa, mający swoich zwolenników zwłaszcza wśród kontynuatorów podejścia klasycznego, jak i neoklasycznego, dla których

rozwiązywanie problemów zatrudnienia sprowadza się głównie do usprawniania przebiegu procesów dostosowawczych na rynku pracy. Stąd też proponuje się m.in. ulepszanie jakości i przepływu informacji o popycie i podaży pracy; rozwój poradnictwa zawodowego; stymulowanie sektorowej, regionalnej, zawodowej i kwalifikacyjnej ruchliwości pracowniczej; a nawet ewentualne okresowe obniżki stawek płac w celu pobudzenia koniunktury. Zarazem jednak polityka ta ma również „uzupełniać i umacniać” politykę makroekonomiczną (w tym i zatrudnienia).

Modele polityki rynku pracy

Literatura przedmiotu oferuje wiele typologii polityki rynku pracy, które najczęściej wyprowadzane są z modeli realizowanej polityki gospodarczej i społecznej. Ich zróżnicowanie wynika z odmiennych tradycji, uwarunkowań kulturowych i gospodarczych występujących w różnych krajach, a także zestawu odmiennych celów i instrumentów stosowanych w ramach realizacji poszczególnych polityk rynku pracy (Frączek 2015, s. 50).

Tabela 1. Modele polityki rynku pracy w doktrynie polityki społecznej

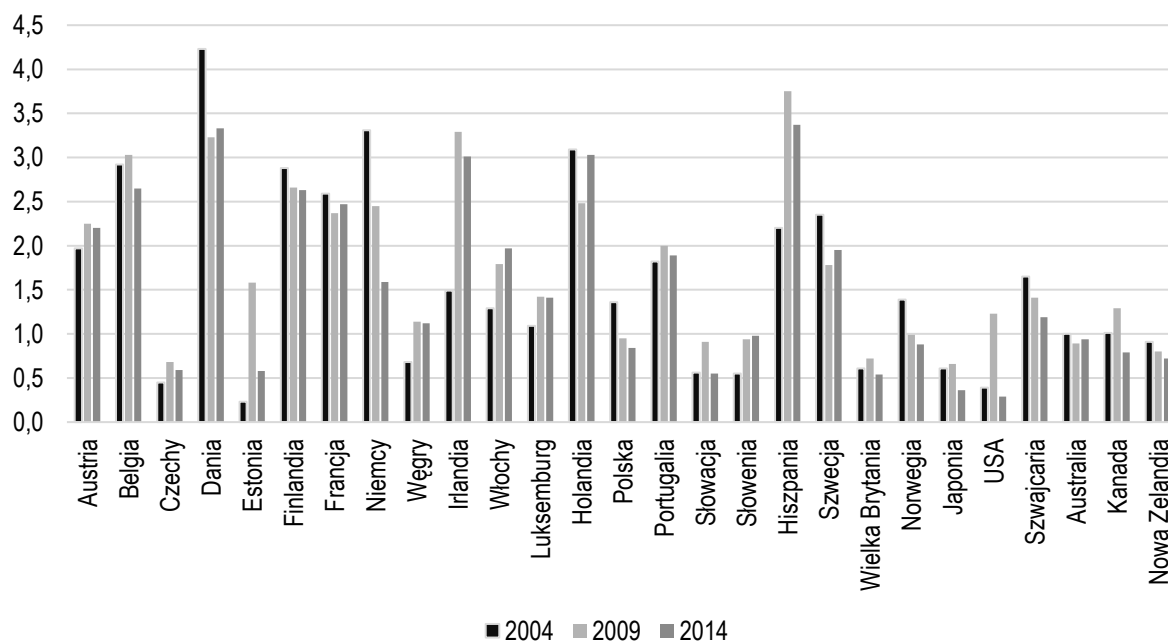
Wyszczególnienie	System zasiłków dla bezrobotnych	Aktywna polityka rynku pracy	Cele polityki rynku pracy
Skandynawski (nordycki): Dania, Finlandia, Szwecja, Norwegia	Hojny system wsparcia bezrobotnych zarówno pod względem wysokości zasiłków, jak i czasu ich wypłacania	Podstawowe rozwiązanie – wysokie wydatki na ALMP	Integracja, pełne zatrudnienie, równość, interwencjonizm keynesowski
Korporacyjny (kontynentalny): Francja, Niemcy, Belgia, Austria, Japonia	Zmienny, regulowany, z reguły szczodry	Względnie ważna, wysokie wydatki na ALMP	Model mieszany; wysoka ochrona zatrudnionych, szeroki zakres zabezpieczenia bezrobotnych; w polityce wysoki udział partnerów społecznych; wykorzystanie trzeciego sektora organizacji pozarządowych
Śródziemnomorski (łaciński): Włochy, Hiszpania, Grecja, Portugalia	Słabo rozwinięty (hojny system świadczeń w Portugalii)	Niewielki zakres, niskie wydatki na ALMP	Unika wykorzystania systemu zabezpieczenia społecznego; system pasywny, nacisk na społeczeństwo
Liberalny (anglosaski): Irlandia, Wielka Brytania, Stany Zjednoczone, Szwajcaria, Australia, Kanada Nowa Zelandia	Słaby, krótki okres wsparcia i niski poziom zasiłków	Bardzo niskie wydatki na ALMP	Ukierunkowana na osoby wykluczone z rynku pracy; wsparcie rozwoju sektora prywatnego, liberalizm, ograniczenie ingerencji w mechanizm rynkowy

Źródło: (Nagel, Smandek 2010, s. 39).

Przedstawiono modele polityki rynku pracy w kontekście modeli prowadzonej polityki społecznej i gospodarczej (tab. 1). Jak wynika z powyższych informacji, modele te są związane z szeroko opisywanymi i wyróżnianymi modelami gospodarek rynkowych, a cechy ustrojów gospodarczych przesądzą niejako o typie prowadzonej polityki rynku pracy. Ewidentnym tego dowodem może być skala wydatków ponoszona w poszczególnych krajach na politykę rynku pracy, tj. na ALMP – aktywną i PLMP – pasywną jej odmianę.

Dane liczbowe obrazujące poziom wydatków na politykę rynku pracy mierzony jako procent PKB danego kraju (rys. 1). Jak wynika z tych danych, najwyższy odsetek PKB na politykę rynku pracy przeznaczano w Danii; na początku badanego okresu, tj. w roku 2004. Na uwagę zasługuje także stosunkowo wysoki poziom tychże wydatków w Hiszpanii w latach 2009 i 2014 – co ma związek ze wzrostem bezrobocia w tym kraju po kryzysie z 2008 roku. Co ciekawe, wcześniej, tj. w roku 2012, najwyższy poziom analizowanych wydatków występował również w Hiszpanii (3,7%) oraz w Irlandii (3,48%), Holandii i Belgii (2,9%) oraz Finlandii (2,44%) (OECD 2016).

Rysunek 1. Wydatki na politykę rynku pracy jako % PKB w wybranych krajach OECD



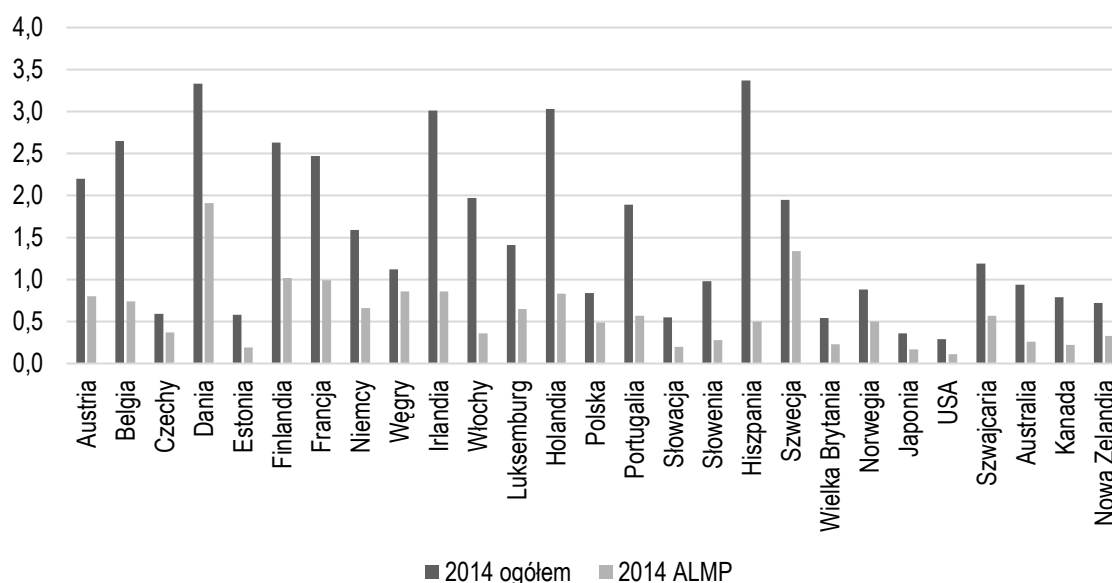
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych (OECD 2016).

System finansowania polityki rynku pracy jest jednym z czynników przesądzających o stopniu wykorzystania jej możliwości. W krajach Unii Europejskiej polityka rynku pracy jest finansowana głównie przez podmioty uiszczające składkę na rzecz ubezpieczenia od bezrobocia. Systemy składkowe reagują natomiast procyklicznie i nie spełniają swoich

funkcji w okresie długotrwałych wstrząsów. Wpływy ze składek w czasie dobrej koniunktury – gdy wydatki na politykę rynku pracy maleją – są wysokie, a w czasie kryzysu spadają. Powoduje to cykliczne oddziaływanie na rynek pracy typu stop and go (Furmańska-Maruszak, Michoń, Szyłko-Skoczny, Wiśniewski 2015, s. 22); dlatego też wydatki zobrazowane na rysunku 1 i obejmujące okres przed i po kryzysie z roku 2008 kształtują się w sposób daleki od założeń wynikających z przedstawionych modeli polityki rynku pracy.

Warto przyjrzeć się strukturze wydatków, tj. ich podział na aktywną i pasywną część polityki rynku pracy. Stosowne dane liczbowe zaprezentowano na rysunku 2.

Rysunek 2. Publiczne wydatki na politykę rynku pracy ogółem i aktywną jako % PKB w wybranych krajach OECD w 2014 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych (OECD 2016).

Jak wynika z danych (rys. 2), blisko połowę wydatków ponoszonych na politykę stanowiły wydatki na politykę aktywną w takich krajach, jak: Dania, Szwecja, Norwegia, Węgry i Polska. Są to zatem kraje, w których docenia się rolę aktywnych form przeciwdziałania bezrobociu w prowadzeniu polityki rynku pracy. Zdecydowanie niższy poziom wydatków na aktywne formy odnotowano z kolei w krajach takich, jak: Austria, Belgia, Włochy, Holandia, Portugalia, Hiszpania, Wielka Brytania, Australia, Kanada. Są w tej grupie kraje reprezentujące zarazem różne modele polityki rynku pracy. Fakt ten można tłumaczyć nadal nieustabilizowaną po kryzysie sytuację w zakresie poziomu stopy bezrobocia, która kształtuje się na bardzo zróżnicowanych i niekiedy nadal wysokich poziomach, jak chociażby w przypadku Hiszpanii, gdzie w 2014 roku stopa ta nadal wynosiła 24,5%.

Podsumowanie

Podsumowując można zauważyć, że działania poszczególnych krajów prowadzące do wzrostu zatrudnienia oparte są na różnych założeniach, a rozmiary wydatków na aktywne formy przeciwdziałania bezrobociu uzależnione od tradycji i historii stosunków przemysłowych określających systemowy charakter danego modelu gospodarczego. W wypadku polityki zatrudnienia i rynku pracy prowadzonej w krajach UE, należy podkreślić, że Unia wyznacza tzw. ogólne wytyczne w zakresie prowadzenia tej polityki na szczeblach krajowych, a kraje członkowskie są zobowiązane do postępowania w ramach wytyczonych na szczeblu unijnym kierunków (Knapińska 2012, s. 250); dlatego też można poszukiwać wspólnych kierunków także i w samych wydatkach oraz celach tychże wydatków, co należy traktować jak asumpt do dalszych badań nad polityką rynku pracy w aspekcie międzynarodowym.

Bibliografia

- Frączek M. (2015), *Cele rodzaje i efekty polityki rynku pracy*, w: Frączek M. (red.), *Polityka rynku pracy. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa, s. 45-53.
- Furmańska-Maruszak A., Męcina J., Michoń P., Szyłko-Skoczny M., Wiśniewski Z. (2015), *Polityka państwa na rynku pracy. Uwarunkowania – kierunki zmian – efekty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Jarmołowicz W., Knapińska M. (2005), *Polityka państwa na rynku pracy w warunkach transformacji i integracji gospodarczej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Jarmołowicz W., Knapińska M. (2010), *Polityka państwa na rynku pracy*, w: Jarmołowicz W. (red.), *Podstawy makroekonomii*, Wydanie drugie poprawione, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 177-186.
- Knapińska M. (2012), *Wspólny europejski rynek pracy. Geneza – rozwój – funkcjonowanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Lis S. (1994), *Rola państwa w okresie transformacji gospodarki Polski*, w: Lis S. (red.), *Transformacja systemu ekonomicznego w Polsce*, Prace Komisji Nauk Ekonomicznych, nr 18, PAN, Kraków.
- Meller J. (1992), *Makroekonomiczna polityka wynagrodzeń w gospodarce rynkowej*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, nr 10-11, s. 5-12.

Meller J. (2001), *Przestrzenne zróżnicowanie polskiego rynku pracy i jego konsekwencje*, w: Orczyk J. (red.), *Dylematy zatrudnienia w warunkach postępującej integracji Polski z Unią Europejską*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. 68-85.

Nagel K., Smandek I.M. (2010), *Polityka rynku pracy i źródła jej finansowania*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice.

Stiglitz J.E. (2004), *Ekonomia sektora publicznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Wiśniewski Z. (1999), *Kierunki i skutki deregulacji rynku pracy w krajach Unii Europejskiej*, UMK, Toruń.

Wojtyna A. (1990), *Nowoczesne państwo kapitalistyczne a gospodarka. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.

OECD (2016), baza danych, dostępny na: https://www.oecd-ilibrary.org/employment/data/oecd-employment-and-labour-market-statistics/labour-market-programmes-expenditure-and-participants-edition-2016_90b01b1b-en (28.11.2016).

Justyna Kozłowska, mgr
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.139>

Czynniki wpływające na doświadczenia zakupowe według badań KPMG

Abstrakt

Proces kreowania pozytywnych doświadczeń zakupowych odbywa się na każdym etapie dokonywania zakupu. W związku z czym przedsiębiorstwa, aby odniosły sukces wyrażający się w pozyskaniu lojalności klienta oraz wypracowaniu z nim trwałych relacji, powinny przeanalizować czynniki wpływające na doświadczenia zakupowe. Organizacja KPMG International, jedna z największych firm doradczych na świecie w 2017 roku dokonała badania mającego na celu ocenę doświadczeń klientów pod kątem sześciu czynników, określonych mianem filarów customers experience. Celem artykułu jest analiza wyników wskazanego badania w odniesieniu do kreowania doświadczeń zakupowych oraz czynników na nie oddziałujących. Tematyka artykułu została poruszona w części podejmującej zagadnienia związane z doświadczeniami zakupowymi, a także za pomocą analizy raportu KPMG pt. „Jak budować pozytywne doświadczenia klientów”. Wnioski wyciągnięte z analizy raportu KPMG wskazują, że z punktu widzenia budowania relacji z przedsiębiorstwem dla polskich konsumentów najważniejsza jest jego wiarygodność oraz dotrzymywanie obietnic, bowiem te czynniki kreują zaufanie do drugiej strony transakcji kupna-sprzedaży.

Słowa kluczowe: doświadczenia zakupowe, KPMG, lojalność, filary doświadczeń.

Factors affecting shopping experience according to KPMG research

Abstract

The process of creating a positive shopping experience takes place at every stage of purchase. Companies want to make a success, so they should analyze shopping experience process. Organization KPMG International is the largest consulting company on the word. In 2017 they made research about shop experience under the account six customer experience. The aim of this article is analyze results research KPMG with reference to create shopping experience and factors interacting of them. Subject of this article is describe in two parts. First, is about theoretical problems. Second is about report “How make positive customer experience”. Credibility and keeping promises are the most important for polish consumers, because this factors create trust in the other side buy-sell transaction.

Key words: shopping experience, KPMG, loyalty, experience pillars.

JEL CODE: F10, L21.

Wstęp

W dobie rozwijającej się technologii oraz dynamicznej cyfryzacji, konsumenci posiadają szeroki dostęp do informacji oraz różnorodnych form handlu. Internet umożliwia porównywanie ofert sprzedaży oraz wybór spośród wielu konkurencyjnych towarów i usług (Jaciow 2013, s. 113). Dokonywanie zakupów staje się czymś więcej, niż codziennym zaspokajaniem potrzeb. Konsumenci pragną posiadać unikatowe produkty, dopasowane specjalnie dla ich indywidualnych cech. Jednocześnie oczekując spełnienia obietnicy marki, rzetelnego informowania o elementach oferty oraz działania w interesie klientów. Liczna konkurencja na rynku, wymusza na przedsiębiorstwach stworzenie takich doświadczeń zakupowych, które zapadną w pamięci oraz wpłyną na lojalność klientów (Kacprzak 2017, s. 172).

Podjęcie tematyki procesu kreowania doświadczeń zakupowych, istotne jest z kilku powodów. Po pierwsze, dotyczy całej oferty sprzedawcy, ponad podziałem na towary i usługi. Z punktu widzenia oferty rynkowej przedstawianej klientom, rozróżnianie produktów na towary i usługi, dla części z nich staje się coraz częściej problematyczne. Ważniejsze pozostają podobieństwa i powiązania występujące pomiędzy towarami i usługami, niż występujące między nimi różnice. Po drugie, spojrzenie na doświadczenia z punktu widzenia klientów implikuje przyjęcie stanowiska klienta, a nie sprzedawcy, który pozostaje silniejszą stroną w transakcji kupna-sprzedaży. Ponadto, definicja doświadczenia zawiera całościową percepcję oferty i realizacji transakcji kupna-sprzedaży, uwzględniając wszelkie elementy tworzące ostateczne wrażenie klientów. Obok składników niematerialnych i materialnych, kontaktu czy procesu, obejmuje również stany afektywne konsumentów, postrzegane do niedawna marginalnie i nie brane pod uwagę w działaniach sprzedawców. W coraz mniejszym stopniu na decyzje nabywcze konsumentów mają wpływ funkcjonalne cechy produktów, natomiast w coraz większym emocje, kształtowane poza produktem (np. wizerunek czy reklama). Doświadczenie to kategoria integrująca elementy racjonalne i emocjonalne, które składają się na oferowaną przez sprzedawcę wartość dla klienta w skoncentrowaną całość, której integralną część stanowi on sam (Boguszewicz-Kreft 2010, s. 81-89).

Liczna konkurencja rynkowa oraz nieustannie zmieniające się wymagania klientów stwarzają sytuację, w której zwykła i codzienna sprzedaż przestaje być wyłączną potrzebą współczesnego konsumenta. Społeczeństwo oczekuje doświadczania produktów oraz rozrywki z niej płynącej, przy czym wiąże się z zakupionym produktem emocjonalnie. W związku ze zmianą zachowań konsumentów na rynku, przedsiębiorstwa zmuszone są do dostarczania klientom niezapomnianych przeżyć, trwale związanych z zakupem oraz użytkowaniem produktu. Wskazane działania mają na celu wywołanie pożądaných emocji oraz stworzenie pozytywnych doświadczeń zakupowych. Konsekwencją czego może nastąpić wzrost zaufania do przedsiębiorstwa, a nawet określonej branży.

Celem artykułu jest analiza wyników badania KPMG (2017a) pt. „Jak budować pozytywne doświadczenia klientów” w odniesieniu do kreowania doświadczeń zakupowych oraz czynników na nie oddziałujących. Formułując cel, a także zakres badania w oparciu o przegląd literatury przedmiotu oraz raport KPMG, zostały sformułowane następujące hipotezy badawcze: doświadczenia zakupowe mają większe znaczenie dla klientów w relacjach z przedsiębiorstwami oferującymi złożone towary i usługi, gdzie interakcje między klientem a przedsiębiorstwem mają skomplikowany oraz długoterminowy charakter, niż w przypadku przedsiębiorstw oferujących produkty codziennego użytku. Konsumentom w większym stopniu oczekują od przedsiębiorstw wiarygodności oraz dotrzymywania obietnic, niż personalizacji oferty.

Weryfikacja hipotez oraz osiągnięcie celu badawczego możliwe jest dzięki wnikliwej analizie anglojęzycznej oraz polskojęzycznej literatury przedmiotu dostępnej za pomocą takich baz danych jak: BazEkon, e-Publikacje Nauki Polskiej oraz eJournals, a także raportu KPMG pt. „Jak budować pozytywne doświadczenia klientów”, co następuje w poszczególnych punktach opracowania. Artykuł został podzielony na dwie części. Pierwsza z nich stanowi analizę literatury pod kątem doświadczeń zakupowych, natomiast druga rozwinięcie tematu w formie wskazania najważniejszych wytycznych dla przedsiębiorstw zajmujących się handlem w odniesieniu do nawiązywania relacji z klientami za pomocą kreowania doświadczeń. Opracowanie opiera się na wskazaniu wniosków płynących z przeprowadzonego przez KPMG badania, które stanowią wytyczne dla przedsiębiorstw handlowych, chcących stworzyć trwałe relacje z klientami oraz utrzymać ich lojalność za pomocą dostarczania pozytywnych doświadczeń zakupowych.

Doświadczenia zakupowe w handlu

Doświadczenia z punktu widzenia przedsiębiorstw są pochodną wszystkich kontaktów z klientami. Składają się na nie działania organizacji, które oddziałują na emocje i intelekt klienta oraz wynikająca z nich percepcja. Kształtowanie doświadczeń zakupowych kreowane jest w wyniku konfrontacji działań przedsiębiorstwa z oczekiwaniami klienta. Ważne jest zbudowanie takich doświadczeń, które zapadną w pamięci konsumentów. W tym celu sprzedawca musi określić rodzaj emocji, które chce wywołać i odpowiednio dostosować do nich działania związane ze sprzedażą.

W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji doświadczeń zakupowych. Wspólną ich cechą jest interakcja występująca pomiędzy sprzedawcą a klientem. Doświadczenia w handlu określane są również jako połączenie działań sprzedawcy z wywoływanymi uczuciami, które konfrontowane jest intuicyjnie z subiektywnymi oczekiwaniami klienta, występujące na każdym etapie transakcji kupna-sprzedaży (Shaw 2005, s. 70). Pierwsze z definicji doświadczeń jakie dostępne są w literaturze opierają się na założeniu, że wywoływanie określonych bodźców u konsumentów powodują wyuczone reakcje. Z czasem zauważono, że doświadczenia przyjmują unikalny charakter, co powoduje, że wnioski wyciągnięte z wcześniejszych praktyk nie powodują lepszego zrozumienia reakcji konsumentów. W związku z ciągłymi badaniami nad zachowaniami klientów, definicja doświadczeń ulegała stopniowym przekształceniom (Palmer 2010, s. 13).

Przedsiębiorstwa powinny dążyć do tego, aby tworzyć wyłącznie pozytywne doświadczenia zakupowe, bowiem one wywołują pożądane reakcje klienta. Stają się niezapomniane, ponieważ stanowią wewnętrzne przeżycia. Zapadają w pamięci oraz są wynikiem współoddziaływania emocji, fizyczności i wiedzy, co powoduje, iż poszczególne doświadczenia nie są identyczne. W dobie powszechnej konkurencji, niezbędne jest umiejętne zarządzanie doświadczeniami, co wynika z działań świadomie prowadzonych przez przedsiębiorstwa, które powinny w spójny i systematyczny sposób generować pozytywne emocje klientów na każdym etapie zakupu. Dzięki efektywnemu procesowi zarządzania doświadczeniami zakupowymi, przedsiębiorstwa mogą liczyć ze strony klienta na gotowość do ponownego zakupu oraz skłonność do wydawania rekomendacji (Dziewanowska, Skorek 2011, s. 279). Doświadczenia wywoływane są przez określone działania marketingowe. Dotyczą autentycznych przeżyć, związanych z bezpośrednią obserwacją oraz uczestnictwem w wydarzeniach, zarówno rzeczywistych, jak i wirtualnych (Yang 2009, s. 208). Rosnące zainteresowanie zakupami internetowymi umożliwia przedsiębiorstwom oferowanie

nowoczesnych oraz bardziej zaawansowanych towarów i usług, a także wykorzystanie nowych form komunikacji z klientem. Jest to szansa dla sprzedawców na stworzenie wyjątkowych doświadczeń zakupowych (Łodziana-Grabowska 2016, s. 29). Analizując tematykę doświadczeń, należy zaakcentować ich złożoność i wielowymiarowość (Ismail, Melewar, Lim, Woodside 2011, s. 10). W zależności od branży wskazuje się różne wymiary doznań, np. uczucia, fantazje, nowość, rozrywka, bezpieczeństwo, edukacja, estetyka, hedonizm, stymulacja, komfort, interaktywność, eskapizm, poznanie, osobiste znaczenie, zaangażowanie, zaskoczenie (Dziewanowska, Kacprzak 2016, s. 19).

W literaturze przedmiotu najczęściej przytacza się klasyfikację wymiarów doświadczeń, która wskazuje na obszary w jakich przedsiębiorstwa mogą oddziaływać na konsumenta (Gentile, Spiller, Noci 2007, s. 26). Są to doświadczenia bezpośrednio związane ze stylem życia, poznawcze, sensoryczne, pragmatyczne, emocjonalne, relacyjne, behawioralne. Z punktu widzenia handlu należy posługiwać się podziałem doświadczeń na pozytywne i negatywne. Przedsiębiorstwa powinny dążyć do stwarzania tych pierwszych, bowiem za ich sprawą wzrasta poziom zaufania. Klient, który dokonał zakupu u danego sprzedawcy i tym samym jest zadowolony z przebiegu transakcji oraz zakupionego towaru, odczuwa pozytywne doświadczenia zakupowe, prowadzące do powstania zaufania do danego sprzedawcy. W przypadku wystąpienia kryzysowej, problemowej sytuacji związanej z transakcją kupna-sprzedaży, szansą dla przedsiębiorstw jest przekształcenie negatywnego doświadczenia w pozytywne, za pomocą np. szybkiej reakcji na występujący problem (Brakus, Schmitt, Zarantonello 2009, s. 73). Proces projektowania doświadczeń zakupowych należy rozpocząć od opracowania wzorców obsługi klienta za pomocą usprawnienia wszelkich form komunikacji, zarówno w kontakcie telefonicznym, mailowym czy podczas spotkań z przedstawicielami handlowymi. Relacje z klientem należy zaprojektować na trzech poziomach, tj. przed zakupem, podczas zakupu oraz po zakupie (Marciniak 2017, s. 1).

Pozytywne doświadczenia zakupowe wpływają na wydawanie opinii i rekomendacji na temat przedsiębiorstwa. We wskazanym kontekście dużą rolę odgrywa marketing szeptany, który jest niekontrolowany ze strony przedsiębiorstw (Jóźwiakowski, 2015, s. 40). Atmosfera zaufania stworzona przez przedsiębiorstwo jest niezbędna, aby konsumenci przekazywali pozytywne i wiarygodne informacje (Barska 2015, s. 66). Im wyższy poziom zaufania w społeczności, tym większe prawdopodobieństwo współpracy, natomiast sama współpraca generuje zaufanie (Davydenko, Kaźmierczyk, Romashkina, Andrianova 2018, s. 303). Doświadczenia zakupowe nabierają coraz większego znaczenia dla konsumentów. Według

Raportu Customer 2020 przeprowadzonym przez firmę Walker, dla coraz większej rzeszy społeczeństwa to doświadczenia, a nie cena ma większy wpływ na decyzje zakupowe. W praktyce oznacza to, że model marketingu mix, w którym najważniejszym czynnikiem jest cena, przestaje być skuteczny (Customer 2020 Raport 2015, s. 17).

„Jak budować pozytywne doświadczenia klientów” – założenia badania

Instytucja KPMG International w 2017 roku przeprowadziła badanie na temat doświadczeń zakupowych klientów handlu detalicznego w Polsce (KPMG 2017a). Badanie zostało zrealizowane w pierwszym kwartale 2017 roku, metodą CAWI (ang. *Computer-Assisted Web Interview*) na próbie 5000 respondentów, reprezentatywnej dla mieszkańców Polski w wieku powyżej 16 roku życia. Do analizy zostały włączone marki, które świadczą usługi lub prowadzą sprzedaż detaliczną produktów na terenie całego kraju. W badaniu uwzględniono sektory, w których przedsiębiorstwa używające określonej marki mają znaczny wpływ na budowę doświadczeń klientów w jak największej liczbie punktów w relacji między klientem a przedsiębiorstwem. Badanie dotyczyło następujących sektorów:

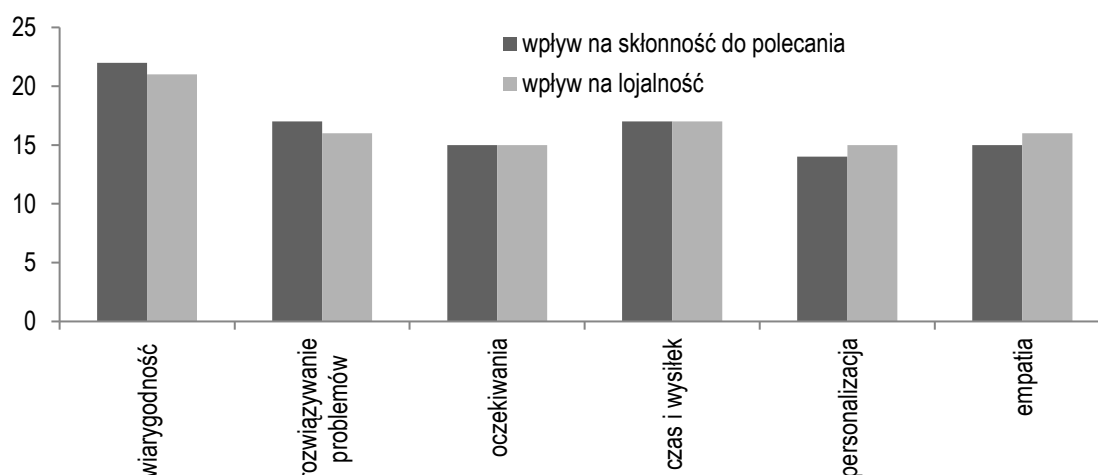
- czas wolny i rozrywka,
- dostawcy energii elektrycznej,
- gastronomia,
- logistyka,
- media i telekomunikacja,
- podróże,
- pozaspożywczy handel detaliczny,
- spożywczy handel detaliczny,
- usługi finansowe.

Respondenci mieli wyrazić własne opinie na temat doświadczeń w obszarze sześciu filarów doświadczeń klienta, tj. wiarygodności, rozwiązywania problemów, empatii, personalizacji, czasu i wysiłku oraz oczekiwań. Pierwszy z filarów to wiarygodność. Jest odbierana przez klienta jako zaufanie do marki, które może wynikać ze spójności zachowania dostawcy w relacjach z klientem. Wiarygodność w oczach klientów można zbudować wyłącznie poprzez wykreowanie odpowiedniego wizerunku, a także zdobycie jego zaufania. Nie jest to proste, ponieważ pracuje się nad tym przez wiele lat. W celu osiągnięcia korzyści ekonomicznych kluczowym elementem jest zdobycie zaufania konsumentów.

Filar, jakim jest rozwiązywanie problemów, służył ocenie przez klienta, jak dostawca postępuje w trudnych sytuacjach we wzajemnej relacji, zwłaszcza podczas wystąpienia określonej komplikacji. Dla przedsiębiorstwa jest to szansa, by przekształcić negatywne doświadczenia w pozytywne. Klient, który buduje emocje w tym wymiarze, bierze pod uwagę skuteczność rozwiązania problemów oraz bezzwłoczność działania, a także umiejętność przyznania się do błędu i przeproszenia. Kolejny filar (empatia) wyraża potrzebę klienta, jaką jest demonstrowanie przez dostawcę zrozumienia specyficznej sytuacji, w jakiej znajduje się kupujący. Empatia jest niezbędna we współpracy klienta ze sprzedawcą, a także postrzegana jest przez jako fundament do kształtowania oferty przedsiębiorstwa. Współczesny klient – poza wartością, którą otrzymuje kupując towar czy usługę, oczekuje wyjątkowych relacji oraz doświadczeń. Poprzez filar, jakim jest personalizacja, klient wskazuje, że oczekuje, iż dostawca dostosuje działania do jego indywidualnych potrzeb. Z punktu widzenia konsumenta niezwykle ważne jest odczuwanie, że sprzedawca rozumie jego specyficzne potrzeby, tym samym właściwie dopasuje produkty i sposób obsługi, za pomocą posiadanych informacji na jego temat, a także historii wcześniejszych relacji. Filar „czas i wysiłek” wskazuje, że priorytetem dla klientów pozostaje wygoda. W związku z tym istotne jest minimalizowanie ich wysiłku na każdym etapie transakcji kupna-sprzedaży. Wskazany filar w szczególności odzwierciedla oczekiwania klientów dotyczące wyeliminowania biurokracji w każdym punkcie styku relacji między kupującym a sprzedającym. Oczekiwania, jako ostatni z filarów, wskazują, że klient odczuwa pozytywne emocje w związku z demonstracją przez dostawcę zrozumienia jego oczekiwań poprzez ich spełnianie oraz wykraczanie poza nie. Emocje kreowane są za pomocą właściwej komunikacji, dzięki której klienci zakładają, czego mogą oczekiwać w danej sytuacji, np. funkcjonalności produktu, standardu i czasu obsługi, sposobu realizacji reklamacji (KPMG 2017a, s. 5-11).

„Jak budować pozytywne doświadczenia klientów” – wnioski z badania

Wyniki z przeprowadzonego badania zostały zaprezentowane w raporcie „Jak budować pozytywne doświadczenia zakupowe. Analiza wiodących praktyk zarządzania doświadczeniami klientów na rynku polskim” (KPMG 2017a). Poniżej zostaną zaprezentowane najważniejsze wnioski wynikające z badania. Na rysunku 1 przedstawiono wpływ sześciu filarów doświadczeń polskich klientów na skłonność do polecenia (marki, sprzedawcy) oraz na lojalność.

Rysunek 1. Wpływ sześciu filarów na skłonność do polecenia i lojalność klientów w Polsce (w %)

Źródło: (KPMG, 2017, s. 15).

Biorąc pod uwagę sześć filarów doświadczeń klienta, to wiarygodność marki oraz postrzeganie jej jako godnej zaufania okazało się najważniejszym czynnikiem, który skłania respondentów do rekomendowania firmy, a tym samym wywołuje pozytywne doświadczenia zakupowe. Dotrzymywanie obietnic oraz przejrzystość na każdym etapie stanowią kluczowe elementy niezbędne do zbudowania wartościowej relacji z klientem. Z analiz KPMG wynika, iż kluczowym filarem dla osiągnięcia satysfakcji klienta w Polsce jest wiarygodność w kontekście budowania zaufania i dotrzymywania słowa. Polscy klienci wysoko oceniają przedsiębiorstwa, dotrzymujące obietnicy marki, rzetelnie informujących o istotnych elementach swojej oferty, a także działających w rzeczywistym interesie klienta oraz nie koncentrujących się wyłącznie na własnych zyskach. Uzasadnieniem kluczowej wartości, jaką jest wiarygodność marki, z punktu widzenia kreowania doświadczeń klientów jest relatywnie niski poziom zaufania Polaków do innych osób i podmiotów. Wiarygodność stanowi fundament pozytywnych doświadczeń zakupowych. Ponadto powoduje u 22% badanych skłonność do wydawania rekomendacji oraz polecenia oferty oraz u 21% respondentów wpływa na kreowanie lojalności. Przejawia się jako dotrzymywanie słowa oraz wzbudzanie zaufania. Wypracowanie oraz utrzymanie wiarygodnego i spójnego wizerunku jest szczególnym wyzwaniem w dobie postępującej cyfryzacji. Podczas gdy coraz więcej działań związanych z zakupem można dokonywać za pomocą Internetu, aż dla 2/3 respondentów możliwość odbycia bezpośredniej rozmowy ze sprzedawcą jest podstawą wiarygodności przedsiębiorstwa (KPMG 2017a, s. 15).

Polacy cenią również szybką oraz bezproblemową obsługę i wysoką skuteczność rozwiązywania problemów. Każdy z czynników w 17% odpowiada za skłonność do polecenia

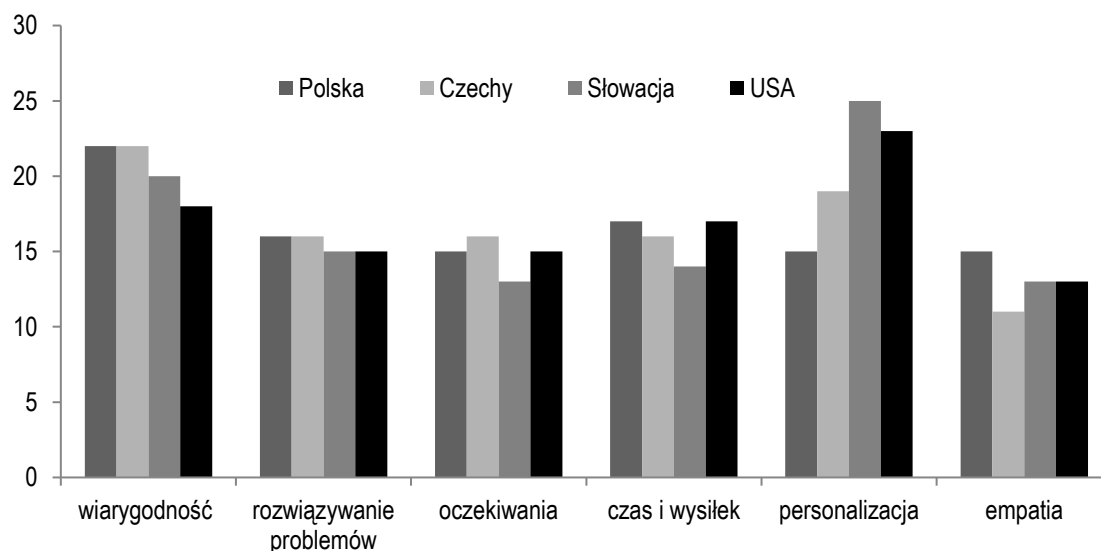
danej marki znajomym i rodzinie. Klienci oczekują, że wszelkie czynności związane z zakupem i obsługą posprzedażną będą odbywały się w sposób bezproblemowy, bezstresowy oraz nie zabierający cennego czasu. Badanie wskazuje, że dla 87% respondentów wygoda oraz oszczędność czasu są nadrzędnymi zaletami w przypadku dokonywania zakupów w kanałach elektronicznych. W tym zakresie to Internet stwarza idealne warunki do obsługi klientów w dogodny dla nich sposób. Rozwiązywanie problemów w 16% ma wpływ na lojalność respondentów, natomiast czas i wysiłek w 17%. (KPMG 2017a, s. 17). W przypadku, gdy podczas dokonywania zakupu lub korzystania z produktu, klient napotyka problemy, ich odpowiednie rozwiązanie jest niezbędne, aby marka utrzymała swój wiarygodny wizerunek. Jednocześnie stwarza to okazję, by przedsiębiorstwo przekształciło negatywne doświadczenia w pozytywne. Klienci potrafią wykazać się dużą dozą empatii, w przypadku, gdy firma wykazuje zrozumienie dla ich problemów, a negatywna sytuacja zostanie rozwiązana w satysfakcjonujący sposób. W efekcie ich lojalność oraz zadowolenie może znaleźć się na wyższym poziomie, niż przed zaistnieniem trudnego zdarzenia. Wyjście z nietypowej sytuacji musi nastąpić w szybki i zarazem skuteczny sposób, aby klient mógł jak najszybciej korzystać z pełnej funkcjonalności produktu oraz aby nie wymagało to zbyt dużego wysiłku z jego strony.

Pozostałe filary dobrych doświadczeń, jakimi są empatia oraz oczekiwania, tylko w 15% przyczynią się do skłonności do wydawania rekomendacji oraz polecenia marki, natomiast personalizacja zaledwie w 14%. Personalizacja stanowi element, który okazał się mieć najmniej istotny wpływ na ocenę marki. Klienci jednak zwracają uwagę na dopasowanie oferty oraz obsługi do własnych potrzeb czy oczekiwań. Ma to istotne znaczenie w kontekście częstej i jednocześnie masowej komunikacji, która postrzegana jest przez klientów jako mało wartościowa. W dobie postępującej cyfryzacji, personalizacja jest szansą dla przedsiębiorstw na wykorzystanie rozwiązań technologicznych oraz zaawansowanej analityki danych, aby zrozumieć szerszy kontekst funkcjonowania klienta (np. w odniesieniu do historii kontaktów czy interakcji z firmą, profilu zainteresowań określonym na podstawie aktywności w Internecie). Dla przedsiębiorstw jest to ważna informacja, która wskazuje że Polacy oczekują spełnienia podstawowych a zarazem fundamentalnych kryteriów (KPMG 2017, s. 16).

Personalizacja, wśród polskich klientów odgrywa nieco mniejszą rolę niż w innych badanych przez KPMG państwach. Podobnie jest w kontekście mniejszego znaczenia oczekiwań (czy klient wie, czego się spodziewać) oraz empatii (jak wczuć się w specyficzną

sytuację klienta). Odmienne sytuacja kształtuje się na rynku Stanów Zjednoczonych, gdzie kluczowym filarem pozostaje personalizacja, która prowadzi u 23% Amerykanów do polecenia marki. Sytuacja ta może być spowodowana wysoką konkurencją w USA, gdzie klienci oczekują, aby przedsiębiorstwa wychodziły z ofertami przygotowanymi wyłącznie dla danego klienta. Mieszkańcy krajów Europy Środkowo-Wschodniej również charakteryzują się inną preferencją niż Polacy w zakresie personalizacji, gdzie stawiana jest na pierwszym miejscu przez Słowaków, natomiast na drugim przez Czechów. Szczegółowe dane dotyczące wpływu sześciu filarów doświadczeń klientów w Polsce w porównaniu do krajów sąsiadujących, tj. Czech i Słowacji, obrazuje rysunek 2. W celu porównania preferencji klientów w Europie Środkowo-Wschodniej z mieszkańcami Ameryki na wykresie zostały ujęte również wyniki dla Stanów Zjednoczonych.

Rysunek 2. Wpływ sześciu filarów na doświadczenia klientów w wybranych krajach (w %)



Źródło: (KPMG, 2017a, s. 16).

Ostatnim z poruszonych w raporcie wniosków jest stwierdzenie, że najwyższe oceny w Polsce pod kątem sześciu filarów doświadczeń klienta, uzyskała branża detaliczna pozaspożywcza. Wskazana gałąź rynkowa okazała się najlepsza pod względem wiarygodności i rozwiązywania problemów, czyli filarów kluczowych dla Polaków. Częściowo może być to spowodowane bardzo dużą konkurencją w branży oraz dynamicznym rozwojem konkurencyjnych cenowo sieci sklepów online, które powodują, że sklepy stacjonarne zmuszone są do poszukiwania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Jednym z najważniejszych źródeł dobrych wyników branży jest wysoki poziom konkurencji, który stawia przed handlowcami specyficzne wymagania pod względem dbałości o pozytywne

doświadczenia zakupowe. Duża część podmiotów, które działają w sektorze handlu pozaspożywczego, podczas obserwacji dynamicznego rozwoju sprzedaży w kanale *online*, dostosowała się do oczekiwań klientów, oferując sprzedaż w Internecie. Wśród zestawienia topowych 100 marek w opinii Polaków silnie reprezentowane są marki budowlane, co wskazuje na tendencję doceniania rodzimych dostawców, potrafiących bardzo skutecznie konkurować w zakresie doświadczeń konsumenckich. Na drugim miejscu w badaniu uplasowała się branża podróżnicza. Odnotowała najwyższe oceny, aż w 3 filarach, tj. personalizacji, oczekiwań oraz empatii. Z kolei trzecie miejsce zajęła branża gastronomiczna, która odnotowała najwyższe oceny w filarze czasu i wysiłku.

Po 30 latach transformacji ustrojowej, polscy konsumenci mogą cieszyć się korzyściami płynącymi z wolnego rynku we wszystkich branżach. Silna konkurencja powoduje, że przedsiębiorstwa stawiają klienta w centrum działań. Duża dostępność towarów i usług umożliwia porównywanie ofert rynkowych oraz poszukiwanie produktów i marek jak najlepiej dopasowanych do indywidualnych potrzeb, oczekiwań oraz możliwości finansowych. Te ostatnie, mimo, że nadal pozostają bardzo ważnym czynnikiem wpływającym na podjęcie decyzji o zakupie, nie są jedynym wyróżnikiem branym pod uwagę przez klientów, bowiem 40% Polaków wybiera sprzedawcę kierując się pobudkami pozacenowymi, w tym dobrymi doświadczeniami związanymi z poprzednim zakupem. Cena nie stanowi wyróżnika oferty we wszystkich branżach. Dzieje się tak w przypadku przedsiębiorstw logistycznych czy dostawców energii, gdzie trudno jest stworzyć ofertę wyróżniającą się wśród konkurencji. Z kolei 2/3 Polaków zasięga opinii znajomych lub zapoznaje się z komentarzami w mediach społecznościowych w przypadku, gdy nie posiada własnych doświadczeń związanych z daną branżą czy przedsiębiorstwem (KPMG 2017b, s. 14-20).

Zakończenie

Wyniki badań dowodzą, że największe znaczenie z punktu widzenia kreowania pozytywnych doświadczeń zakupowych ma wiarygodność, sposób rozwiązywania problemów przez sprzedawcę oraz czas i wysiłek włożony przez klienta podczas dokonywania zakupu. Wymienione czynniki w największym stopniu oddziałują na klienta, wywołując u niego pożądane emocje oraz zachowania.

Marki, które oferują najlepsze doświadczenia klienta są organizacjami inwestującymi w nowe technologie oraz tworzącymi z nich źródła przewagi konkurencyjnej. Według

badania KPMG ponad 60% firm, które skutecznie wdrażają rozwiązania cyfrowe osiągają wyższy roczny wzrost przychodów niż konkurencja. Za pomocą wykorzystania rozwiązań maszynowego uczenia się, sztucznej inteligencji, Internetu rzeczy, analiz danych, rzeczywistości rozszerzonej i wirtualnych asystentów, marki mogą tworzyć interakcje z klientami, które stają się szybsze, prostsze a tym samym niezawodne oraz spersonalizowane. W konsekwencji czego są zauważane i doceniane przez konsumentów. Nieustanny rozwój nowoczesnych technologii związany jest nierozłącznie ze światowym trendem, który ma strategiczne znaczenie dla aktywnego zarządzania relacjami z klientem jakim jest multigeneracyjność. Przedsiębiorstwa tworząc produkty zmuszone są do analizy obecnych jednocześnie na rynku różnych pokoleń: tzw. generację Z, milenialsów oraz ich rodziców. Niezbędne jest także zrozumienie zależności pomiędzy wszystkimi pokoleniami.

Wyzwaniem dla przedsiębiorstw jest nauka sprawnej analizy motywatorów demograficznych zachowań klientów poszczególnych generacji oraz opracowanie spójnego i cyfrowego doświadczenia klienta, które będzie odpowiadać wartościom oraz światopoglądom starszych i młodszych konsumentów. Większość marek ma na celu dokładne zrozumienie klienta oraz jego potrzeb. Liderzy zajmujący się doświadczeniami konsumentów muszą uwzględniać fakt, iż tradycyjne metody badawcze, takie jak np. analiza rynku, danych demograficznych i zachowań klientów w przeszłości, współcześnie nie są wystarczające, aby przewidzieć procesy decyzyjne konsumentów. Połączenie zaawansowanych metod jakościowych z ekosystemem danych ilościowych staje się strategią najlepszych przedsiębiorstw niezbędną do dogłębnego zrozumienia klientów oraz stosowanych przez nich kryteriów decyzyjnych. Artykuł akcentuje wskazanie najważniejszych czynników wpływających na kreowanie doświadczeń zakupowych. Tematem do dalszej dyskusji może okazać się analiza procesu zarządzania sześcioma filarami doświadczeń klienta przez przedsiębiorstwa pod kątem nawiązania trwałych relacji z klientami oraz pozyskania ich lojalności.

Bibliografia

Davydenko V., Kaźmierczyk J., Romashkina G., Andrianova E. (2018), *A Comparative Analysis of the Levels of Collective Trust among the Banking Staff in Poland and Russia*, "Comparative Sociology", vol. 17, Issue 3-4, s. 299-317, DOI: <https://doi.org/10.1163/15691330-12341462>.

Barska A. (2015), *Kryteria wyboru e-dostawcy z perspektywy konsumenta generacji Y*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze”, Zeszyt 3, s. 59-70.

Boguszewicz-Kreft M. (2010), *Zarządzanie doświadczeniem klienta w usługach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Brakus J., Schmitt B., Zarantonello L. (2009), *Brand Experience: What is it? How is it Measures? Does it Affect Loyalty?*, „Journal of Marketing”, no. 73, s. 52-68, <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.052>.

Daszkowska M. (2010), *Inżynieria doświadczenia w systemie marketingu*, w: M. Brzozowska-Woś (red.), *Marketing. Ujęcie relacyjne*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk, s. 12-14.

Dziewanowska K., Skorek M. (2011), *Analiza lojalności klienta badana przez pryzmat doświadczeń zakupowych w sieciach handlowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 686, nr 47, s. 277-287.

Gentile C., Spiller N., Noci G. (2007), *How to Sustain Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer*, „European Management Journal”, no. 25 (5), s. 395-410.

Ismail A., Melewar T., Lim L., Woodside A. (2011), *Customer Experiences with Brands, Literature Review and Research Directions*, „Marketing Review”, no. 11, s. 205-225, <http://dx.doi.org/10.1362/146934711X589435>.

Jaciow M. (2013), *Polskie sklepy internetowe na rynku europejskim*, „Studia Ekonomiczne”, nr 136, s. 113-128.

Józwiakowski P. (2015), *Marketing szeptany jako nieformalna komunikacja międzyludzka*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze”, Zeszyt 3, s. 36-46.

Kacprzak A. (2017), *Marketing doświadczeń w Internecie*, Wydawnictwo C.H. Beck., Warszawa.

Kacprzak A., Dziewanowska K., Skorek M. (2016), *Gospodarka doświadczeń. Perspektywa polskiego konsumenta*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.

KPMG (2017a), *Jak budować pozytywne doświadczenia klientów. Analiza wiodących praktyk zarządzania doświadczeniami klientów na rynku polskim*. KPMG w Polsce, Warszawa.

KPMG (2017b), *Promocje oczami klienta – czy faktycznie działają?* KPMG w Polsce, Warszawa.

Łodziana-Grabowska J. (2016), *Badania wpływu Internetu na decyzje zakupowe konsumentów*, „Marketing i Rynek”, nr 3, s. 29-38.

Marciniak F. (2017), *Customer Experience – budowanie pozytywnych doświadczeń klient*, E-sprzedaż.com, dostępny na: <https://esprzedaz.com/artykuly/a/49/customer-experience-budowanie-pozytywnych-doswiadczen-klienta> (20.11.2017).

Palmer A. (2010), *Customer Experience Management. A Critical Review*, “Journal of Services Marketing”, no. 3, s. 196-208, <https://doi.org/10.1108/08876041011040604>.

Shaw C., Ivens J. (2005), *Building Great Customer Experiences*, Palgrave MacMillan, Basingstoke.

Walker Consulting Firm (2015), *Customers 2020, The Future of B-to-B Customer Listening*, dostępny na: <https://www.walkerinfo.com/knowledge-center/webcasts/customers-2020> (7.11.2018).

Yang Ch. (2009), *The study of repurchase intentions in experiential marketing – an empirical study of the franchise restaurant*, “International Journal of Organization Innovation”, no. 2, s. 208.

Weronika Łusiewicz, mgr
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.140>

Bezpieczeństwo energetyczne a własność państwowa

Abstrakt

Problematyka własności państwowej podejmowana jest w literaturze już od czasów A. Smitha. Brakuje jednak artykułów łączących własność państwową i kwestie bezpieczeństwa energetycznego. Bezpieczeństwo energetyczne oraz własność państwowa, to tematy niezwykle istotne, gdyż przedsiębiorstwa państwowe stanowią znaczącą część gospodarek krajów Grupy Wyszehradzkiej (V4), a bezpieczeństwo energetyczne jest jednym z najważniejszych współczesnych problemów i stanowi wyzwanie dla wszystkich krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Celem artykułu jest przedstawienie struktury własnościowej spółek energetycznych V4 oraz wskazanie na korelację bezpieczeństwa energetycznego z własnością państwową. Do realizacji celu przyjętego w artykule wykorzystano krytyczną analizę literatury oraz analizę porównawczą. Na początku autor przedstawił pojęcie bezpieczeństwa energetycznego oraz najważniejsze zagrożenia i wyzwania dla bezpieczeństwa energetycznego. Następnie autor wyjaśnił, dlaczego państwo może skutecznie zapobiegać i przeciwdziałać wyzwaniom, zagrożeniom oraz wskazał działania państwa, które mają na celu zapewnienie stabilnego funkcjonowania systemu energetycznego. Na końcu został zaprezentowany wynik przeprowadzonych badań struktury własnościowej spółek energetycznych w krajach V4. Otrzymane rezultaty wykazały, że własność państwowa dominuje w spółkach energetycznych V4.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo energetyczne, własność państwowa, Grupa Wyszehradzka, zagrożenia dla bezpieczeństwa energetycznego, wyzwania dla bezpieczeństwa energetycznego, spółki energetyczne.

JEL CODE: F52, K22, K32, Q40, Q43, Q49.

Energy security and state property

Abstract

The issue of state property has been taken up in literature since the times of Adam Smith. There is a shortage of articles combining state property and energy security issues. The issues

of energy security and state property are extremely important topics, since state enterprises constitute a significant part of the economies of the Visegrad Group countries (V4), and energy security is one of the most important contemporary problems and a challenge for all Central and Eastern European countries. The aim of the article is to present the ownership structure of V4 energy companies and to indicate the connection of energy security issues with state-owned property. The critical analysis of literature and comparative analysis were used to achieve the goal adopted in the article. At the beginning, the author presented the concept of energy security and the most important threats and challenges for energy security. Then, the author explained why the state can effectively prevent and counteract challenges, threats and pointed out the actions of the state, which are aimed at ensuring the stable functioning of the energy system. At the end, the results of conducted research on the ownership structure of energy companies in the Visegrad Group countries were presented. The obtained results showed that state ownership dominates in energy companies V4.

Keywords: energy security, state ownership, the Visegrad Group, threats to energy security, challenges for energy security, energy companies.

Wstęp

Temat łączący bezpieczeństwo energetyczne i własność państwową, jest istotny, gdyż bezpieczeństwo energetyczne stanowi podwalinę stabilizacji ekonomicznej państwa. Ponadto w krajach V4 największe przedsiębiorstwa energetyczne znajdują się na listach przedsiębiorstw strategicznych. Wynika z tego, że ich działania są kluczowe dla funkcjonowania gospodarek krajów. Stąd też zasadna jest analiza roli państwa w strukturze wyżej wymienionych przedsiębiorstw. Celem głównym pracy jest przedstawienie struktury właścicielskiej w największych przedsiębiorstwach z sektora energetycznego V4. Cele szczegółowe to: przedstawienie problematyki bezpieczeństwa energetycznego i wyzwań, które przed nim stoją, oraz jaką rolę odgrywa w nich państwo. W pracy przyjęto tezę, że to państwo jest dominującym właścicielem spółek energetycznych. W opracowaniu oparto się na krytycznej analizie literatury oraz analizie porównawczej. W pracy wykorzystano literaturę polską, anglojęzyczną, akty prawne, artykuły naukowe, raporty organizacji międzynarodowych oraz bazę danych Amadeus.

Definicja bezpieczeństwa energetycznego

Przybojewska (2015, s. 221) podkreśla, że pojęcie bezpieczeństwa energetycznego jest mocno rozpowszechnione mimo trudności skonstruowania precyzyjnej definicji. Zgodnie z definicją Ministerstwa Gospodarki, wyróżnia się autonomiczne podejście do bezpieczeństwa energetycznego. Rozumiane jest ono jako niezależność energetyczna kraju oraz zmniejszenie zależności od surowców importowanych (Bożyk 2013, s. 10).

Natomiast w ujęciu politycznym, bezpieczeństwo energetyczne, to bezpieczeństwo państwa i jego instytucji, niezakłócone przerwami dopływu energii do instytucji państwa i podstawowych jego sektorów. Z punktu widzenia kosztów, naruszenie bezpieczeństwa energetycznego następuje w momencie wzrostu cen energii, co wpływa na zmniejszenie tempa wzrostu lub spadek dochodu narodowego. W konsekwencji dochodzi do pogorszenia poziomu życia ludzi i wielu innych negatywnych skutków (Bożyk 2013, s. 12). Jak zauważa Pronińska (2012, s. 55-83), energia jest niezbędna dla funkcjonowania całej współczesnej cywilizacji. Ma wpływ na wzrost gospodarczy, rozwój technologiczny oraz jakość życia społeczeństwa. Z tych, jak i szeregu innych przyczyn wynika, że bezpieczeństwo energetyczne jest podwaliną dzisiejszego świata (Gawłowski, Listowska-Gawłowska, Piecuch 2011, s. 9).

Pronińska (2012) wskazuje również, iż bezpieczeństwo energetyczne to dynamiczny proces, w którym niezwykle istotne są trendy globalne, regionalne i polityka energetyczna. Najważniejsze elementy składające się na to niezwykle rozbudowane pojęcie to przede wszystkim: stopnie dywersyfikacji źródeł zaopatrzenia, formy własności przedsiębiorstw, rozwój źródeł energii odnawialnej, magazynowane rezerwy i ich ilość, źródło zaopatrzenia oraz najważniejsze, czyli wielkość zasobów energetycznych znajdujących się na terenie kraju (Bojarski 2004). Natomiast według Międzynarodowej Agencji Energetycznej (International Energy Agency 2007), bezpieczeństwo energetyczne należy rozumieć jako problem zarządzania ryzykiem. Oznacza to redukcję ryzyka i pojawiających się zakłóceń do poziomu akceptowalnego przez dane państwo. Chmielewski (2010, s. 10) z kolei podkreśla znaczenie wielokierunkowej działalności państwa i przedsiębiorstw, które mają na celu zapewnić odpowiednią ilość surowców energetycznych. Azzuni i Breyer (2018, s. 2) wskazują, że pojęcie bezpieczeństwa energetycznego zależne jest od kontekstu, przedmiotu analizy oraz założeń rozważań naukowych. W związku z tym niektórzy autorzy (Moslener, Loschel, Rubbelke 2010) podkreślają, iż jest to pojęcie abstrakcyjne, niejednoznaczne i z natury trudne oraz nieostre.

Zagrożenia i wyzwania bezpieczeństwa energetycznego

Wyróżnia się co najmniej pięć najważniejszych zagrożeń dla bezpieczeństwa energetycznego (Soroka 2015, s. 42):

- możliwość przerwania dostaw energii z zagranicy,
- możliwość przerwania dostaw energii na skutek zaburzenia infrastruktury,
- możliwość ataku cyberterrorystycznego energetycznej infrastruktury krytycznej,
- zagrożenia ekonomiczne,
- możliwość utraty wpływu państwa na infrastrukturę.

Siła oddziaływania pierwszego zagrożenia zależy od stopnia uzależnienia państwa od importu (Soroka 2015, s. 42). Jest to bezpośrednio związane z funkcją właścicielską państwa. Państwo ma lepszą pozycję negocjacyjną z innymi krajami, aniżeli przedsiębiorstwo prywatne. Stwarza to możliwości zaopatrywania się przez państwo w awaryjne źródła dostaw. Jest to kosztowne i w razie braku wystąpienia całkowicie nieefektywne. W przypadku drugiego zagrożenia chodzi przede wszystkim o zablokowanie szlaków transportowych, awarię oraz uszkodzenie urządzeń. Oprócz możliwości awarii, wysoce prawdopodobne są uszkodzenia celowe, spowodowane np. aktami terrorystycznymi czy sabotażami (Soroka 2015, s. 43-45). Tylko państwo może przeciwdziałać zagrożeniom militarnym. Ma do tego nie tylko środki, ale i instrumenty. Natomiast wskazuje się również, iż poziom bezpieczeństwa energetycznego w znacznym stopniu odzwierciedla możliwości militarne, które z kolei świadczą między innymi o rozwoju ekonomicznym państwa (Jankowska 2015, s. 152). Trzecie zagrożenie jest konsekwencją tego, że do sterowania systemami energetycznymi oraz funkcjonowania urządzeń kontrolnych niezbędne są systemy komputerowe. Warto zauważyć, że cyberataki są stosunkowo tanie i można ich dokonać z każdego miejsca świata (Soroka 2015, s. 47-49). Przykładem jest sytuacja z 2017 roku, kiedy nastąpił zmasowany atak hackerski na Ukrainę. Zablokowane zostały systemy przedsiębiorstw energetycznych, między innymi elektrowni w Czarnobylu. Zaatakowano również przedsiębiorstwa z innych państw, o ile miały one swoje oddziały na Ukrainie (Eset 2017). Czwarte zagrożenie ma charakter ekonomiczny, odnosi się przede wszystkim do cen nośników energii oraz kosztów pozyskiwania. Energia ma charakter cenotwórczy, co oznacza, że jeśli wzrośnie jej cena, rosną również ceny artykułów, w których procesie wytwarzania energia jest niezbędna. Z tym zagrożeniem bezpośrednio łączą się szoki naftowe. Kolejnym przejawem tego zagrożenia są porozumienia i kartele producentów. Są one w stanie w odpowiednim czasie ustalać wielkości wydobycia i wysokości podwyżek. Następnym

ryzykiem jest możliwość zmowy producenta energii z wybranym konsumentem (Soroka 2015, s. 49-52). Należy zauważyć, że to państwo ma odpowiednie instrumenty do walczenia z nieuczciwą konkurencją. Jak wskazuje Leszczyński (2017, s. 85), z tym zagrożeniem wiążą się działania polityczne, np. szantaże energetyczne. Kolejnym argumentem za własnością państwa jest to, że ze względu na koszty lepiej zarządzać całą siecią energetyczną. Takie zadanie może podjąć jedynie podmiot publiczny. Piąte zagrożenie dotyczy przede wszystkim utraty własności poszczególnych elementów infrastruktury. Posiadanie jej przez państwo niesie za sobą wiele korzyści. Przede wszystkim zapewnia kontrolę nad przesyłem nośników energii i uniemożliwia przerywanie dostaw (Soroka 2015, s. 52-53). Ponadto w nawiązaniu do teorii monopoli naturalnych wskazuje się, że monopolistyczna struktura rynku jest korzystniejsza z punktu widzenia efektywności alokacyjnej. Konieczne jest również podkreślenie, że niewielu prywatnych inwestorów zdecyduje się na inwestycje w infrastrukturę o tak odległym terminie zwrotu, a tym charakteryzują się inwestycje w sieci energetyczne. Państwowy właściciel natomiast musi to zrobić z uwagi na dobro publiczne.

Istotne jest to, że wyzwania mogą wystąpić w każdym czasie i to niespodziewanie. Są to przede wszystkim wyzwania (Soroka 2015, s. 53-54):

- stopniowego wyczerpywania się kopalnych źródeł energii,
- zużywania się infrastruktury i dekapitalizacji,
- efektu cieplarnianego,
- globalnego kryzysu finansowo-gospodarczego.

Wyczerpywanie węgla kamiennego, brunatnego, ropy naftowej oraz gazu ziemnego związane jest z tym, że wiele lat były to podstawowe źródła energii. Niezwykle istotne jest wyszukiwanie nowych złóż i metod pozyskiwania surowców (Soroka 2015, s. 53-54). To państwo ma możliwości prowadzenia działań mających na celu odnalezienie nowych źródeł energii i inwestycji w odnawialne źródła. Drugie wyzwanie stoi właściwie przed każdym państwem. Postępująca dekapitalizacja skutkuje między innymi zmniejszeniem mocy oraz objętości rurociągów. Co z kolei może doprowadzić do niewywiązania się z kontraktów długoterminowych, awarii oraz wyłączeń (Soroka 2015, s. 54-55). Trzecie wyzwanie dotyczy efektu cieplarnianego, który polega na kumulowaniu się w atmosferze gazów, blokujących promieniowanie cieplne. Najmocniej oddziałuje metan i dwutlenek węgla. Państwa w związku z tym poniosły duże koszty na redukcję emisji dwutlenku węgla. Są oczywiście głosy negujące wpływ dwutlenku węgla na klimat, które wręcz zaprzeczają istnieniu zależności pomiędzy tymi czynnikami (Soroka 2015, s. 55). Czwarte wyzwanie, wynika

z globalnego kryzysu finansowo-gospodarczego, gdyż w warunkach samego kryzysu maleje eksport. Społeczeństwa więcej oszczędzając, pogłębiają tendencje recesyjne (Soroka 2015, s. 53-59). Friedrich List podkreślał istnienie luki, między wiedzą jednostki a państwa, co do długookresowych perspektyw rozwoju gospodarczego narodu oraz zagrożeń. Państwo ma nieporównywalnie szerszą wizję rozwoju, stąd też będzie lepszym planistą (Szarzec 2013, s. 44-50).

Działania państwa w sektorze energetycznym

Wyróżnia się siedem działań, mających zapewnić stabilne funkcjonowanie systemu energetycznego (Soroka 2015, s. 92-95):

- zapewnienie dostaw wewnętrznych,
- zapewnienie dostaw zagranicznych,
- dywersyfikacja dróg,
- zawieranie kontraktów,
- gromadzenie rezerw,
- zapobieganie atakom cyberterrorystycznym,
- tworzenie sieci lokalnych wytwórców energii, dialog energetyczny oraz zachowanie przez państwo udziałów w strukturze właścicielskiej podmiotów energetycznych.

W nawiązaniu do pierwszego działania, państwa nie są chętne do oddawania innym państwom, czy też koncernom międzynarodowym kontroli nad własnymi zasobami. Co ważne, przedsiębiorstwa zagraniczne kierują się tylko zyskiem, to znaczy najczęściej wykorzystują zasoby przejęte. Drugie działanie dotyczy przede wszystkim nośników energii, których państwo nie posiada, albo posiada w ograniczonych ilościach (Soroka 2015, s. 92-95). Trzecim działaniem jest dywersyfikacja dróg. Jest to ważne, gdyż pojawia się ryzyko zakłóceń w państwach tranzytowych. Czwartym działaniem jest zawieranie kontraktów bieżących i krótkoterminowych¹⁰ (Soroka 2015, s. 97-107). W nawiązaniu do piątego działania, należy wskazać, że posiadanie rezerw¹¹ strategicznych jest podstawowym instrumentem antykryzysowym. Podkreśla się, że magazyny nie mogą należeć do podmiotów prywatnych, naruszałoby to podstawowe zasady bezpieczeństwa energetycznego (Zawisza 2011, s. 110-113). Szóstym wyróżnianym działaniem jest zapobieganie atakom

¹⁰Najczęstsze są kontrakty długoterminowe, dające gwarancję pewności, ale niebezpieczne ze względu na niemożność przewidzenia sytuacji za 20, 30 lat. Ponadto często pojawiają się niekorzystne postanowienia dotyczące nadmiaru dostaw, dlatego też zasadne jest zwrócenie uwagi na krótkoterminowe kontrakty, które eliminują ww. problemy.

¹¹ Rezerwy rozumiane są szeroko, nie tylko surowców, ale również innych produktów, półproduktów i urządzeń.

cyberterrorystycznym. Niezbędne w celu realizacji tego założenia jest stałe monitorowanie zagrożeń. Ponadto w kolejnych latach, z powodu narastającego zagrożenia takich ataków zasadne jest wzmocnienie współpracy wywiadowczej oraz ujednolicenie prawa przestępczości komputerowej (Ministerstwo Spraw Zagranicznych, 2017). Ostatnie działania są niezbędne ze względu na strategiczny charakter sektora energetycznego. Energia wpływa na życie każdego obywatela, konkurencyjność gospodarki i ma charakter cenotwórczy. Z kolei, jak wskazuje Domagała (2008, s. 7), dostęp do źródeł energii należy do strategicznych interesów państwa.

Własność największych przedsiębiorstw energetycznych krajów V4

Głównym celem integracji w ramach V4 jest budowa struktur demokracji, wolnego rynku oraz ścisła integracja europejska. Obecnie członkami grupy są: Węgry, Polska, Słowacja oraz Czechy (International Visegrad Fund 2018). Przedstawiono największe spółki energetyczne V4, ponieważ kraje V4 są do siebie podobne pod wieloma względami, między innymi: przechodziły transformację ustrojową, są uzależnione od importu surowców, mają wysoki udział przemysłu w produkcie krajowym oraz są jednymi z najbiedniejszych w Unii Europejskiej (Kowalczyk 2017). Ponadto jednym z celów V4 jest umocnienie bezpieczeństwa energetycznego, a wszystkie państwa mają przed sobą szereg wspólnych wyzwań dotyczących rynku energii i bezpieczeństwa (Slobodian, Theisen, Goda, Karaskova 2016, s. 8-13). W tabeli 1 przedstawiono największe przedsiębiorstwa energetyczne w krajach V4, z uwagi na obroty netto w 2017 roku na podstawie rankingu COFACE 500 (Coface 2017)¹² z 2017 roku.

Tabela 1. Struktura własnościowa największych przedsiębiorstw energetycznych V4 w 2017 roku

Kraj	Nazwa	Struktura właścicielska
Polska	Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo S.A.	Skarb Państwa posiada ponad 70% akcji
Polska	PGE Polska Grupa Energetyczna S.A.	Skarb Państwa posiada ponad 57% akcji
Polska	Tauron Polska Energia S.A.	Skarb Państwa posiada 30% akcji, KGHM ¹³ – 10% akcji
Polska	ENEA S.A.	Skarb Państwa posiada ponad 51% akcji
Polska	ENERGA S.A.	Skarb Państwa posiada ponad 51% akcji
Polska	Polskie Sieci Elektroenergetyczne S.A.	jednoosobowa spółka Skarbu Państwa

¹² COFACE 500 to ranking największych przedsiębiorstw Europy Środkowo-Wschodniej. Znajduje się w nim 500 przedsiębiorstw, które uzyskały największe obroty netto w danym roku.

¹³ Ponad 31% akcji spółki należy do Skarbu Państwa.

Kraj	Nazwa	Struktura właścicielska
Polska	EDF Polska S.A.	od 2017 roku wchodzi w skład grupy kapitałowej PGE
Polska	PKP Energetyka S.A.	100% akcji posiada Caryville Investments spółka z o.o. ¹⁴
Polska	POLENERGIA S.A.	ponad 50% akcji jest Mansa Investments spółka z o.o. ¹⁵
Polska	INNOGY Polska S.A.	większościowy akcjonariusz to RWE Energy ¹⁶ ,
Polska	Zespół Elektrowni Pątnów-Adamów-Konin S.A.	ponad 51% udziałów posiada Zygmunt Solorz-Żak ¹⁷
Czechy	ČEZ, A. S.	Skarb Państwa posiada ponad 69% akcji
Czechy	Alpiq Energy SE	jest częścią grupy energetycznej Alpiq Holding Ltd. ¹⁸
Czechy	ČEZ Prodej, S.R.O.	Skarb Państwa posiada 100% akcji
Czechy	ČEZ Distribuce, A. S.	Skarb Państwa posiada 100% akcji
Czechy	ČEPS, A.S.	Skarb Państwa posiada 100% akcji
Czechy	EP Energy Trading, A.S.	właścicielem w 94% jest Daniel Křetínský ¹⁹ ,
Czechy	Pražská Plynárenská, A.S.	właścicielem jest miasto Praga
Węgry	MVM Magyar Villamos Művek ZRT.	właścicielem jest Skarb Państwa
Węgry	Magyar Földgázkereskedő ZRT.	właścicielem jest Skarb Państwa
Węgry	Fővárosi Gázművek ZRT.	właścicielem jest Skarb Państwa
Węgry	E. ON Energiakereskedelmi KFT.	spółka zależna od niemieckiej spółki europejskiej E. ON SE ²⁰
Węgry	MET Magyarország Energiakereskedő ZRT.	w 40% właścicielem jest państwowa spółka węgierska MOL
Węgry	Mavir Magyar Villamosenergia-Ípari	właścicielem jest Skarb Państwa
Węgry	Átviteli Rendszerező ZRT.	właścicielem jest Skarb Państwa
Węgry	Elmű-Émász Energiakereskedő KFT.	spółka zależna od spółki Innogy, której w ponad 70% właścicielem jest spółka RWE ²¹
Węgry	E. ON Energiaszolgáltató KFT.	spółka zależna od niemieckiej spółki europejskiej E. ON SE
Słowacja	Slovenské Elektrárne, A.S.	66% należy do Slovak Power Holding BH (SPH) ²² , a 34% do Skarbu Państwa

¹⁴ Jest to fundusz inwestycyjny należący do CVC Capital Partners, który jest jednym z największych funduszy inwestycyjnych na świecie.

¹⁵ Jest to spółka zależna w 100% od Kulczyk Investments S.A.

¹⁶ Jest to niemiecka spółka energetyczna.

¹⁷ Zygmunt Solorz-Żak to polski przedsiębiorca, jest właścicielem większościowym spółki wraz z Argumentol Investment Company Ltd. i innymi spółkami prywatnymi.

¹⁸ Jest to spółka szwajcarska.

¹⁹ Daniel Křetínský to czeski przedsiębiorca i prawnik.

²⁰ Jest to spółka giełdowa.

²¹ Jest to niemiecka giełdowa spółka energetyczna.

²² Jest to spółka energetyczna w 50% należąca do Skarbu Państwa Słowacji, a w 50% do spółki kontrolowanej przez rząd włoski ENEL.

Kraj	Nazwa	Struktura właścicielska
Słowacja	Slovenský Plynárenský Priemysel, A.S.	100% akcji należy do Skarbu Państwa
Słowacja	Stredoslovenská Energetika, A.S.	51% akcji należy do Skarbu Państwa
Słowacja	Eustream, A.S.	właścicielem jest Skarb Państwa
Słowacja	SPP – Distribúcia, A.S.	właścicielem jest Skarb Państwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Amadeus (2017).

Reasumując, jak przedstawiono w tabeli 1, we wszystkich krajach V4 w sektorze energetycznym dominuje własność państwowa. Największe spółki energetyczne pozostają pod kontrolą państwa, a jeśli pojawiają się mniejsze prywatne, to w dużej części są one, poprzez strukturę kapitałową, zależne od państwa lub nie wpływają znacząco na rynek.

Zakończenie

Jak dowodzi przegląd literatury i bazy danych Amadeus, państwo jest dominującym właścicielem spółek energetycznych w Grupie Wyszehradzkiej. Ponadto należy wskazać na powiązanie kwestii właścicielskich z bezpieczeństwem energetycznym. W pierwszym punkcie przedstawiono rozbieżności definicyjne pojęcia bezpieczeństwa energetycznego. Ponadto wskazano, że analizując pojęcie bezpieczeństwa energetycznego nie można zapominać o wszystkich jego wymiarach i przyjmować zbyt wąskiej definicji. W drugim punkcie udowodniono, że w związku z szeregiem zagrożeń, jak możliwość przerwania dostaw z zagranicy i na skutek zaburzeń infrastruktury czy ataku cyberterrorystycznego, zagrożeń ekonomicznych i możliwości utraty wpływu państwa na infrastrukturę, państwo powinno mieć znaczący wpływ na przedsiębiorstwa energetyczne. Udział państwa jest również niezbędny z uwagi na wyzwania stojące przed bezpieczeństwem energetycznym. W trzecim punkcie wyróżniono siedem działań, mających zapewnić stabilne funkcjonowanie systemu energetycznego, które mogą być zrealizowane tylko przy udziale państwa, z uwagi na odpowiedzialność, wysokie koszty przy dużym ryzyku oraz konieczność stabilnego rozwoju i zapewnienia wysokiej jakości świadczonych usług energetycznych. W czwartym punkcie udowodniono, że we wszystkich krajach Grupy Wyszehradzkiej własność państwowa ma dominujący udział. Do tego nieliczne spółki prywatne, również są w dużej mierze zależne od państwa z uwagi na szereg przepisów prawnych.

Bezpieczeństwo energetyczne jest głównym determinantem struktury właścicielskiej w spółkach energetycznych w krajach Grupy Wyszehradzkiej. Państwo sprawuje kontrolę nad najważniejszymi kwestiami związanymi z sektorem energetycznym. Jest to kluczowe z uwagi

na strategiczne interesy państwa, bezpieczeństwo obywateli oraz wysokość poniesionych kosztów. Zakłada się, że własność państwa jest niezbędna do eliminacji zagrożeń i podejmowania wyzwań dla bezpieczeństwa energetycznego kraju oraz realizowania działań stabilizujących funkcjonowanie systemów energetycznych.

Bibliografia

Amadeus (2017), *Companies*, dostępny na: <https://amadeus.bvdinfo.com> (data dostępu: 26.08.2018).

Azzuni A., Breyer C. (2018), *Definitions and dimensions of energy security: a literature review*, "WIREs Energy Environment", vol. 7, s. 1-34, dostępny na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/wene.268> (25.08.2018).

Bojarski W. (2004), *Bezpieczeństwo energetyczne*, „Wokół Energetyki”, nr 3, s. 48-52, dostępny na: <https://www.termedia.pl/Bezpieczenstwo-energetyczne,13,2310,0,1.html> (25.08.2018).

Bożyk P. (2013), *Bezpieczeństwo energetyczne Polski w ujęciu autonomicznym i zintegrowanym z Unią Europejską*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula”, nr 3, s. 28-40.

Chmielewski A. (2009), *Bezpieczeństwo energetyczne państwa. Geopolityczne uwarunkowania*, Wydawnictwo M.M., Warszawa.

Coface (2017), *COFACE CEE Top 500 Ranking 2017*, Coface Central Europe Holding AG, Vienna.

Domagała M. (2008), *Bezpieczeństwo energetyczne, Aspekty administracyjno-prawne*, Wydawnictwo KUL, Lublin.

Eset (2016), *Cyberatak wstrzymał dostawę prądu na Ukrainie*, dostępny na: https://www.eset.pl/O_nas/Centrum_prasowe/Aktualnosci,news_id,11207/Cyberatak_wstrzymal_dostawy_pradu_na_Ukrainie (21.08.2018).

Gawłowski S., Listowska-Gawłowska R., Piecuch T. (2011), *Bezpieczeństwo energetyczne kraju*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin.

International Energy Agency (2007), *Slovak Republic is invited to join the IEA*, dostępny na: <https://www.iea.org/newsroom/news/2007/march/2007-03-07-.html> (12.02.2018).

International Visegrad Fund (2018), *About the Visegrad Group*, dostępny na: <http://www.visegradgroup.eu/about> (12.02.2018).

Jankowska I.M. (2015), *Bezpieczeństwo energetyczne w polityce bezpieczeństwa państwa*, „Studia Lubuskie”, nr 11, s. 147-166.

Kowalczyk M. (2017), *W Europie Środkowej i Wschodniej pierwsze półrocze na plus*, dostępny na: <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/w-europie-wschodniej-pierwsze-polrocze-na-plus/> (12.02.2018).

Leszczyński M. (2017), *Ekonomiczny wymiar bezpieczeństwa*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze”, nr 6, s. 83-89.

Löschel A., Moslener U., Rübhelke D.T.G. (2010), *Indicators of energy security in industrialised countries*, “Energy Policy”, vol. 38, s. 1665-1671.

Ministerstwo Spraw Zagranicznych (2017), *Cyberterroryzm*, dostępny na: https://www.msz.gov.pl/pl/polityka_zagraniczna/polityka_bezpieczenstwa/zwalczanie_terroryzmu_miedzynarodowego/zapobieganie_i_zwalczanie_terroryzmu/page_30058 (21.06.2017).

Pronińska K. (2012), *Bezpieczeństwo energetyczne Unii Europejskiej w warunkach kryzysu finansowego*, w: Książkowski K.M., Pronińska K. (red.), *Bezpieczeństwo ekonomiczne w perspektywie politologicznej – wybrane problemy*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa, s. 55-83.

Przybojewska I. (2015), *Próba definicji bezpieczeństwa energetycznego*, w: Kwiatkiewicz P., Szczerbowski R., i in. (red.), *Bezpieczeństwo energetyczne: rynki surowców i energii*, Wydawnictwo Fundacja na Rzecz Czystej Energii, Poznań, s. 221-236.

Slobodian N., Theisen N., Goda S., Karaskova M. (2016), *Rynek gazu i bezpieczeństwo energetyczne w państwach grupy wyszehradzkiej: modele, wyzwania i perspektywy*, Międzynarodowe Centrum Studiów, Warszawa.

Soroka P. (2015), *Bezpieczeństwo energetyczne między teorią a praktyką*, Wydawnictwo Elipsa, Warszawa.

Szarzec K. (2013), *Państwo w gospodarce: studium teoretyczne – od Adama Smitha do współczesności*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.

Zawisza A. (2011), *Gaz dla Polski. Zarys historii sektora gazu ziemnego w ostatnich dwóch dekadach w Polsce*, Instytut Sobieskiego, Warszawa.

Agnieszka Opalińska, dr
Uniwersytet Zielonogórski

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.141>

**W poszukiwaniu komunikacji między pracownikami a pracodawcami: analiza
porównawcza pokoleń funkcjonujących na współczesnym rynku pracy**

Abstrakt

Od początku świata każde starsze pokolenie było pewne, że to młodsze będzie gorsze i nie poradzi sobie w życiu. Ocena potencjału młodzieży jest niezmiernie trudna i wymaga analizy pokoleń, które aktualnie społeczeństwo tworzą. Jest to szczególnie istotne dla trafnej diagnozy pokolenia, które ma zasilić rynek pracy. Należy przeanalizować mocne i słabe strony tego pokolenia, spróbować odnaleźć różnice pomiędzy pokoleniami i odpowiednio je zdiagnozować, tak aby pracodawcy mogli przygotować się na stworzenie ofert dla swoich nowych pracowników. Niezmiernie ważna jest analiza języka młodego pokolenia, ich oczekiwań, celów i wartości, którymi się kierują. Kształtując efektywnego pracownika musimy starać się także kształtować jego postawy i umiejętności obywatelskie. Panuje powszechne przekonanie, że młodzież zawsze była i będzie motorem zmian. Właściwe zrozumienie ich postaw i motywacji do działania pozwoli ewaluować i rozwijać się rynkowi pracy w odniesieniu do ich oczekiwań oraz oczekiwań pracodawców. Szybko zmieniające się trendy sprawiają, że oprócz wymagających czasu metod badawczych, należy używać tak jak w przypadku tego artykułu bieżącej analizy przeglądowej. Tekst został napisany także w oparciu o doświadczenia i obserwacje poczynione podczas trzy letniego prowadzenia programu „Klasa biznesu”¹, w którym rynek pracy, zachowania pracowników i chęć dobrych zarobków, były częstym tematem rozmów, warsztatów i analiz.

Słowa kluczowe: młodzież, pokolenie, zmiana społeczna, pracownik, pracodawca, rynek pracy, komunikacja.

**In the search for Communications between employees and employers: comparative
analysis of generation functioning in the modern labor market**

¹ Klasa biznesu jest programem, który powstał w Europejskim Liceum Ogólnokształcącym dr Rahn w Zielonej Górze. Dzięki środkom z Europejskiej Fundacji Oświaty i Kultury udało się stworzyć autorski program, na podstawie którego uczniowie zyskują wiedzę niezbędną im do aktywnego uczestniczenia w życiu gospodarczym kraju i przygotowania się do podjęcia działalności gospodarczej.

Abstract

From the beginning of the world every older generation has been certain that the younger would be worse and not be able to cope in life. Assessing the potential of young people is extremely difficult and requires the analysis of the generations that society is currently creating. This is particularly important for the accurate diagnosis of the generation that is supposed to energize the labor market. The strengths and weakness analysis must be completed. Try to find differences between generations and properly diagnose them so that employers are prepared to create offers for their new employees. It is important to analyze the language of the young generation, their expectations, goals and values. In shaping an effective worker we must also try to shape their attitudes and civic skills. The youth has always been and will be the engine of change. The proper understanding of their attitudes and motivations for action will allow them to evaluate and develop the labor market with respect to their expectations and expectations of employers. Rapidly changing trends mean that in addition to time-consuming research methods, the current review analysis should be used as in the case of this article. The text was also written based on the experience and observations made during the three-year running of the "Business Class" program, in which the labor market, employee behavior and the desire for good earnings were a frequent topic of conversations, workshops and analyzes.

Key words: youth, generation, social change, employee, employer, labor market, communication.

JEL CODE: I1, I3, I28.

Wstęp

Młodzież miała zawsze bardzo ważne miejsce w centrum zainteresowań ekonomistów, socjologów i politologów. Przedmiotem analizy w tym artykule było pytanie, jaki wpływ na młodzież mają współcześnie dokonujące się zmiany na rynku pracy, jak również zagadnienie, czy i w jakim stopniu współczesne procesy w sferze gospodarki, polityki, kultury, edukacji wpływają na samą młodzież. Czy młodzież jest podmiotem inicjującym zmiany, czy je tylko modyfikuje, czy może poddaje się wpływającym na nie procesom. Poprzez zachowania młodzieży, która jest grupą bardzo wrażliwą społecznie można obserwować problemy, tendencje i nastroje całego społeczeństwa. Aktywność, zachowania na rynku pracy, przekonania oraz kultura młodzieży prognozuje przemiany poglądów, przekonań i dominujących wzorów zachowań w społeczeństwie. Trzeba oczywiście wziąć pod uwagę

zmiany zachowań, poglądów i przekonań młodzieży w różnych fazach socjalizacji, jednak analizując je i poznając, ujawnią nam one i określą zachowania „dorosłego” społeczeństwa w przyszłości.

Od zarania dziejów panuje stereotypowe przekonanie starszego pokolenia, że to, które przyjdzie po nich, będzie od nich mniej zdolne i nie poradzi sobie w życiu. W dzisiejszej wymianie pokoleń jest podobnie. Pokolenia, które wypełniają współczesny rynek pracy kierują się stereotypowym postrzeganiem pokolenia właśnie rozpoczynającego swoją karierę zawodową. Dominuje przekonanie o prymitywizacji języka, posługiwaniu się głównie obrazem, szybkim komunikowaniem się w mediach społecznościowych oraz trywializowaniem spraw istotnych. To tylko przykładowa stereotypizacja, która świadczy o tym, że bycie młodym bynajmniej nie jest traktowane jako powód do uzyskania prawa do wyboru własnej drogi życiowej, do samookreślenia i zmiany społecznej na miarę aspiracji młodego człowieka, młodego pokolenia, lecz wyłącznie jako tytuł do „zaszczytnej” roli narzędzia w walce ze starym (Karwat 1998, s. 47).

Poruszana tematyka, stanowi duże wyzwanie dla współczesnego badacza, ponieważ czynnik zmiany społecznej wśród młodzieży znacznie przyspieszył we współczesnym świecie. Zmiany technologiczne, polityczne i społeczne sprawiają, że pogłębiają się różnice między współistniejącymi pokoleniami na rynku pracy. Pojawiające się różnice generują konflikty, sprawiają problemy w zarządzaniu i trudności w komunikacji. Celem artykułu jest analiza pokoleń zasilających współczesny rynek pracy i ich komparatystyka. Znalezienie podobieństw i różnic, które pozwolą na wyciągnięcie wniosków i próbę stworzenia diagnozy, która chociaż doraźnie wspomogła by wzajemne komunikowanie się pracowników i pracodawców. Artykuł ma charakter przeglądowy, zawiera głównie prognozowanie aktualnych trendów, opis problemu badawczego i próbę analizy aktualnych (często jeszcze nie przebadanych) zjawisk na rynku pracy.

Młodzieży często nadaje się status sterowanej, poręcznej oraz niezawodnej siły roboczej na rynku pracy. W tej roli nie jest jednak podmiotem – partnerem, sojusznikiem, który stawia własne warunki i wymagania, uzależnia swe wsparcie od własnych potrzeb – lecz jedynie narzędziem, o którym zakłada się z góry, że przeznaczone jest do wykorzystania. Należy jednak pamiętać o coraz szerzej opisywanym zjawisku juvenalizmu (Kucharczyk 2016), czyli sposobie myślenia młodzieży o własnej roli w życiu społecznym, w którym młodzieży przypisuje się rolę kluczową lub wyjątkową w codziennym funkcjonowaniu społeczeństwa. Często przedstawia się to zjawisko także jako misję dziejową związaną z urzeczywistnianiem

zmian społecznych, wprowadzaniem postępu, a za tytuł do tego przewodnictwa uznaje się jej szczególne walory intelektualne, moralne, ideowe, przeciwstawione skostnieniu i wyjąłowieniu zastanych struktur społecznych i pokoleń zstępujących.

W jednym ze swoich artykułów znani australijscy badacze pokoleń J. Wyn i D. Woodman, krytyce poddają konceptualizację młodzieży jako „niezbędnego elementu transformacji”, która kształtuje „nową dorosłość”. Obecne podejścia szerzej identyfikują wzorce edukacyjne, zawodowe i rodzinne życia młodych ludzi będące dowodem ich wadliwych, nieudanych przejść, mierzonych w stosunku do standardu poprzedniego pokolenia. Dziś trudno jest mówić o liniowym rozwoju, w którym młodość jest fazą ku dorosłości, dziś należy zlokalizować młodych ludzi w ramach procesów politycznych, gospodarczych i kulturowych, które o kształtują ich pokolenie, w charakterystyczny i trwały sposób (Wyn, Woodman 2006). Z jednej strony mamy więc przekonanie o niższym poziomie intelektualnym i moralnym młodego pokolenia, z drugiej strony, młode pokolenie jest przekonane o własnej wyjątkowości i przewadze szczególnie w sferze postępu technologicznego (Wyn, Woodman 2006). Niekompatybilność, duże różnice w sposobie postrzegania rzeczywistości, inne wartości i potrzeby ujawniają trudności komunikacyjne między pokoleniami, co niekorzystanie wpływa na rozwój rynku pracy. Możliwość zrozumienia nowego pokolenia, które aktualnie zasila rynek pracy jest możliwe tylko poprzez analizę go na tle pokoleń, które w największym stopniu aktualny rynek pracy tworzą.

Teoria: analiza pokoleń

Współcześnie możemy zauważyć ciekawą sytuację, spotykają się bowiem ze sobą cztery pokolenia na rynku pracy. Każde z nich różni się ideałami, poglądami, podejściem do wykonywanych obowiązków, do siebie i innych ludzi. Zdarza się, że w tej samej firmie współpracują ze sobą przedstawiciele każdej z wymienionych generacji. Definiując generację (pokolenie) należy wziąć pod uwagę, że jest to grupa osób urodzonych w tym samym przedziale czasu, doświadczająca podobnych wydarzeń oraz wychowana w podobnych warunkach (*Słownik języka polskiego* b.d.). Poznanie charakterystyki poszczególnych pokoleń, zwłaszcza w wymiarze porównawczym, pozwala na zrozumienie złożoności zachodzących na współczesnym rynku pracy oraz zrozumienia jego specyficznych wymagań.

Zważywszy na współistnienie na współczesnym rynku pracy czterech pokoleń, przyjętą metodą badawczą stała się analiza porównawcza. Metoda przeglądowa (szczególnie najnowszych jeszcze nie zbadanych empirycznie trendów) stworzyła podstawy do dokonania

porównania czterech pokoleń znajdujących się na obecnym rynku pracy. Znaczna część porównania będzie koncentrować się na dwóch najaktywniejszych obecnie pokoleniach: pokoleniu X i Y. Pokolenia te zostały już empirycznie przeanalizowane (Sztumski 2014, s. 10-25), dynamiczne zmiany, które są udziałem współczesnego rynku pracy, wymagają jednak aktualnych analiz przeglądowych, które pozwalają stworzyć podstawy do podejmowania pogłębionych analiz empirycznych. Wnioski, które zostaną wyciągnięte z porównania ich współistnienia i współpracy posłużą do diagnozy, która ma pokazać, w jakich kierunkach powinien podążać współczesny rynek pracy, aby się przygotować na coraz częściej pojawiające się na nim pokolenie Z.

Obecnie na rynku pracy znajduje się (Rogozińska-Pawelczyk 2015):

1. Pokolenie *baby-boomers* to pracownicy urodzeni w latach 1949-1963, tak zwane pokolenie wyżu demograficznego. Grupa nadal bardzo silna, chociaż znaczna część przechodzi już na emeryturę. Często jednak zajmują oni jeszcze wysokie kierownicze stanowiska oraz pełnią funkcje właścicieli przedsiębiorstw. Ich motto na rynku pracy brzmi „pracuję, aby przetrwać”.
2. Pokolenie X to pracownicy urodzeni w latach 1964-1979, urodzeni w czasach PRL. Aktualnie pokolenie dominujące na rynku pracy. Mottem tego pokolenia jest stwierdzenie „żyję, aby pracować”.
3. Pokolenie Y to pracownicy urodzeni w latach 1980-1994. Często określa się ich jako pokolenie nowych technologii. Są coraz bardziej aktywni na rynku pracy i dzięki szybkiemu postępowi coraz dynamiczniej awansują. Mottem tego pokolenia jest hasło: „pracuję, aby żyć”.
4. Pokolenie Z to pracownicy urodzeni po 1995 roku. Określa się ich jako *Hashtagnation* – pokolenie *selfie*. Dopiero zaczynają się pojawiać na rynku pracy i będą go zasilać przez kolejne lata. Ich motto życiowe jest diametralnie odmienne od tego co reprezentują pokolenia kształtujące rynek pracy. Brzmi ono: „praca ma mi pozwolić fajnie żyć”.

Lata badań i obserwacji udowodniły, że przedstawiciele generacji wykazują szereg wspólnych cech, dzięki którym można wyciągnąć pewne wnioski, a przede wszystkim znaleźć lepsze i sprawniejsze metody współpracy. Oczywiście, podkreśla się również, że należy mieć świadomość tego, jak ludzie mogą różnić się od siebie i nie wpisywać się w żadne ramy, ogólny obraz pozwala jednak nie zgubić się w świecie, w którym pokolenia na rynku pracy tak bardzo się mieszają. Bardzo ważne jest więc porównanie stosunku

poszczególnych pokoleń do określonych zadań stawianych przez rynek pracy². Do zadań tych należy zaliczyć: stosunek do pracodawcy, cele przyświecające karierze zawodowej, organizacja pracy, stosunek do czasu wolnego, stosunek do zmiany pracy, stosunek do pracy zdalnej, stosunek do marki i reklamy.

Pokolenie *baby boomers* wykazuje się ogromnym szacunkiem i lojalnością wobec pracodawcy, przekazało to również kolejnemu pokoleniu, które jednak źle znosi nadmierną surowość przełożonych. Pokolenia nowych generacji Y i Z mają całkiem odmienny wzorzec stosunku do pracodawcy. Cenią pracę na własny rachunek oraz nie lubią ograniczeń i kontroli ze strony przełożonych. Źle znoszą struktury hierarchiczne i wykazują się słabą lojalnością wobec pracodawcy. Pokolenie powojenne i pokolenie PRL cenią stabilną i dobrze płatną pracę, która pozwala im godnie żyć. Sukces zawodowy jest postrzegany jako ciężka praca prowadząca do wyznaczonego celu. Nowe pokolenia stawiają głównie na wolność, kreatywne i ciekawe zadania, które są ważniejsze niż wysoka pensja. Praca ma motywować do rozwoju osobistego, spełniania się i zapewniania dobrej niezbyt stresującej atmosfery w pracy. Najlepszą organizacją pracy może pochwalić się pokolenie najdłużej przebywające na rynku pracy. Według nich zadania powinny wykonywane być solidnie i na czas. Pokolenie X przejęło dużo cech wcześniejszego pokolenia. Najczęściej przykłada się do wykonywanych zadań, doskonale organizując pracę oraz dobrze stopniuje ważność wykonywanych czynności. Charakteryzuje się też dużym skupieniem na zadaniu. Wykonuje je jedno po drugim. Kończy jedno, by zacząć kolejne. Generacje Y i Z stawiają natomiast na multitasking. Wykonuje wiele zadań jednocześnie, wykazując przy tym dużo zaangażowania i zapału. Trudno im jednak doprowadzać zadania do końca, realizować je w całości. Szybko tracą zainteresowanie i zaangażowanie. Nie potrafią skupić się na jednej czynności, nie potrafią też ustalić prawidłowej hierarchii działań. Pokolenie *baby boomers* z jednej strony oddziela pracę od odpoczynku, który powinien być nagrodą za dobrze wykonane zadania, z drugiej strony nie potrafi oddzielić pracy zawodowej od życia osobistego. Często utrzymując stosunki przyjacielskie z kolegami z pracy. Pokolenie X także traktuje czas wolny jako nagrodę, ale często nie wykorzystuje go do odpoczynku, ale poświęca na dalszy rozwój osobisty swój lub swoich bliskich. Nowe generacje całkowicie przewartościowały tę kategorię. Dla nich czas wolny jest często ważniejszy niż czas spędzony w pracy. Praca ma pozwalać na zdobywanie środków na realizację pasji, hobby i rozwoju osobistego.

² Badania takie już od kilku lat prowadzone są w całej Europie. Próbuje się nie tylko opisywać zjawisko, ale je diagnozować (Moran 2011).

Pokolenia, które wchodziły na rynek pracy w czasach PRL lub okresie transformacji, kiedy szalało bezrobocie, bardzo cenią pracę. Rzadko są skłoni do zmiany pracy, jeśli nie jest to konieczne lub nie zostaną do tego zmuszeni. Nie lubią zmian, czują się niekomfortowo, kiedy muszą się przekwalifikować lub wyjechać w poszukiwaniu pracy. Końcówka pokolenia X już nieco odeszła od tego schematu, co wymusił niestabilny i trudny rynek pracy. Stabilność jest bardzo doceniana, ale pracownicy pokolenia X zrozumieli, że praca nie jest dana raz na zawsze. Nowe pokolenia nie tylko zmieniły swój stosunek do pracy, który jest swobodniejszy, mniej się przywiązują, nie są zdolni do kompromisów i wyrzeczeń. Sytuację ułatwił im zmieniający się rynek pracy z rynku pracodawcy na rynek pracownika. Mogą częściej zmieniać pracę, bo rynek jest nie nasycony i coraz więcej oferuje pracownikowi.

Praca zdalna jest formą, która dynamicznie rozwija się w ostatnich latach, doceniają ją pokolenia najmłodsze Y i Z, które są bardzo mobilne, świetnie radzą sobie z nowymi technologiami. Elastyczność pracy daje im większą swobodę w życiu osobistym, co odpowiada ich potrzebom i wymaganiom. Pokolenia starsze mają dużo ostrożniejszy stosunek do nowoczesnych form zatrudnienia, ponieważ były one przez większość ich życia zawodowego dla nich nieznane i nieosiągalne. Poczucie stabilności i bezpieczeństwa daje im umowa o pracę na czas nieokreślony, wyznaczone stanowisko pracy i identyfikacja z konkretnym pracodawcą. Miejsce zatrudnienia powinno być związane z konkretnym miejscem, instytucją lub osobą. Przywiązują także wagę od jasnego określenia godzin pracy. Nowe pokolenia cenią sobie niezależność i praca od 7:00 do 15:00 nie jest ich priorytetem (Szymczyk 2018a).

W obu kwestiach poszczególne pokolenia reagują różnorodnie. Jeśli chodzi o reklamę, to dla pokolenia *baby boomers* nie ma ona większego znaczenia, bo jest narzędziem, którego oni nie znają, co za tym nie doceniają jego wpływu. Pokolenie X reaguje całkowicie odmiennie. Dla nich reklama jest bardzo istotna, ponieważ często definiują sukces firmy poprzez dobrze prowadzoną kampanię reklamową. Ich zdaniem im więcej zainwestujemy w reklamę tym więcej zyskamy. Są pokoleniem „zachłyśniętym” marketingiem. Pokolenie Y, które wychowało się w bardzo agresywnym, często podprogowym chaosie reklamowym, jest bardzo krytyczne w stosunku do reklam, uważając że mają one często nikły wpływ na sukces firmy. Pokolenie Z traktuje reklamy jako stały element przestrzeni, która ich otacza. Nie kontestują, ponieważ nie znają innego świata. Często ulegają im nieświadomie, szczególnie, że dzięki najnowszym osiągnięciom technologii można bardzo spersonalizować przekaz reklamowy, tak aby do odbiorcy trafił już skorelowany z jego potrzebami i pragnieniami

spersonalizowany przekaz. Podobnie jest z stosunkiem do marki. Pokolenia starsze stawiają na jakość, solidność wykonania i tradycje. Pokolenie Y natomiast przywiązuje dużą wagę do marki, która stała się symbolem oryginalności, wyrazistości oraz statusu materialnego. Najmłodsze pokolenie przewartościowało to zjawisko, marka i jakość jest ważna, ale cena powinna być racjonalna. Nie lubią się wysilać, żeby coś zdobyć, nie chcą długo pracować na zakup np. jednej rzeczy.

Pokolenie Y i Z – dyskusja

Pokolenie Y to osoby urodzone między 1980 a 2000 rokiem, co znaczy, że najstarsi przedstawiciele tej generacji w 2017 roku skończyli 37 lat, z kolei najmłodsi 17 lat. Ich start w dorosłość był zdecydowanie prostszy niż w przypadku poprzednich pokoleń. Wychowali się już w ustroju demokratycznym z gospodarką kapitalistyczną. System edukacji został poddany licznym reformom, a dodatkowo rodzice dbali o ich wykształcenie i poczucie własnej wartości. Oprócz tego, że Igrekki są zazwyczaj dobrze wykształcone, wykazują się dobrą znajomością języków obcych i są pewne siebie, od dzieciństwa mają styczność z nową technologią, dlatego też doskonale się w niej czują, nie boją się jej, uważają ją za integralną część ich życia. Znaczącą różnicą między pokoleniem Y i X jest przede wszystkim stawianie igreków na rozwój osobisty oraz poświęcanie dużej ilości czasu na pasje (Szymczyk 2018b). Często wybierają drogę zawodową, w której hobby staje się ich pracą. Próbują łączyć hobby i pracę, bo to pozwala im zyskiwać więcej czasu dla rodziny i przyjaciół oraz na relaks i odpoczynek. Praca ponad siły, praca po godzinach, poświęcanie życia rodzinnego kosztem pracodawcy jest temu pokoleniu obce. Dla pokolenia Y nie jest istotne szybkie usamodzielnienie się. Wielu przedstawicieli tej generacji mieszka z rodzicami. Zjawisko to jest związane z lękiem przed odpowiedzialnością, usamodzielnieniem się, wchodzeniem w dorosłość. Igrekki nie wykazują się dużą lojalnością w stosunku do pracodawcy, często zmieniają pracę, dlatego też długo nie posiadają odpowiednich środków na zakup lub wynajęcie mieszkania. Nie lubią planować przyszłości, robić dalekosiężnych planów, brać na siebie długoterminowych obowiązków.

W związku z szybko rozwijającymi się technologiami, tempem zmian w gospodarce oraz zachodzącymi zmianami w życiu społecznym, naukowcy szybko podjęli się zdefiniowania kolejnego pokolenia, które powoli wchodzi na rynek pracy. Przedstawiciele pokolenia Z urodzili się po 1995 roku; najstarsi z nich skończyli więc w 2017 roku 22 lata, zaczynają się więc dopiero pojawiać na rynku pracy. Przewagą pokolenia Z nad ich poprzednikami jest

znajomość nowoczesnych technologii, praktycznie od urodzenia. Stanowi ona dla nich naturalne środowisko. Doskonale odnajdują się w gospodarce, która coraz bardziej oparta jest na Internecie. Potrafią szukać w nim informacji, wiedzą jak się po nim poruszać, nie mają problemów z komunikacją wirtualną, potrafią także tą rzeczywistość kreować (Szymczyk 2018c). Pokolenie Z jest też pierwszym pokoleniem w dużej części wychowanym bezstresowo³, gdzie oczekiwania rodziców nie są tak wysokie, a zachowania dzieci dużo bardziej swobodne. Badania potwierdzają, że jest to także pokolenie indywidualistów, samotników, często bardzo pesymistycznie postrzegających świat. Amerykańska psycholog J. Twenge (2006), która analizuje zachowania nastolatków w różnych pokoleniach, twierdzi że w ciągu ostatnich pięciu lat, czyli od czasu kiedy w Stanach Zjednoczonych upowszechniło się użycie smartfonów, wśród nastolatków zachodzą ogromne zmiany: znacznie spadła liczba nastoletnich cięż, skala spożycia alkoholu i substancji psychoaktywnych, natomiast dramatycznie wzrosło poczucie osamotnienia. Rosną również statystyki dotyczące depresji i samobójstw w tej grupie wiekowej.

Tabela 1. Mocne i słabe strony pokolenia Y i Z

Mocne strony pokolenia Y i Z	Słabe strony pokolenia Y i Z
Bardzo dobra znajomość nowych technologii	Niechęć do podporządkowywania się regułom
Stawianie na osobisty rozwój	Postawa roszczeniowa wobec pracodawcy
Zadaniowe podejście do pracy	Trudności w nawiązywaniu kontaktów bezpośrednich, co sprawia że mają słabe umiejętności interpersonalne
Stawianie na warsztatowe metody pracy	Problemy z przyjmowaniem krytyki
Duże nastawienie na zmiany i innowacyjność	Brak poczucia lojalności w stosunku do pracodawcy
Cechowanie się wysoką samooceną	Stawianie własnego komfortu i wygody ponad inne wartości
Zaangażowanie w pracę, ale tylko taką, która jest interesująca i daje satysfakcję	Często charakteryzują się brakiem konsekwencji, uporu i samodyscypliny
Przywiązywanie uwagi do atmosfery w pracy	Mają słabe umiejętności podejmowania decyzji
Duża łatwość w szukaniu i odnajdowaniu informacji	Cechują ich nierealistyczne oczekiwania
Brak oporów w nawiązywaniu relacji globalnych	Zasady etyczne nie mają większego znaczenia
Umiejętność pracy w zespole	Częste trudności z rozwiązywaniem codziennych konfliktów

Źródło: opracowanie na podstawie (Rogozińska-Pawelczyk 2015).

³ Za propagatora koncepcji *beztresowego wychowania* uchodzi Benjamin Spock, autor popularnego podręcznika wychowania dzieci wydanego w 1946 roku, w którym proponuje wychowanie uznające podmiotowość dziecka. W Polsce pierwsze przedszkola i szkoły oferujące beztresowe wychowanie jako przeciwwagę dla autorytarnego wychowania czasów socjalistycznym, pojawiły się w 1990 roku, czyli w czasie kiedy na świecie zaczęło pojawiać się pokolenie Z.

Pokolenie Y i Z a wymagania rynku pracy: analiza

Pokolenia Y i Z diametralnie różnią się od pokolenia X i *baby boomers*, które odgrywają często kluczową rolę na współczesnym rynku pracy. Nowe pokolenia potrafią korzystać z benefitów oferowanych im przez coraz mocniej kształtujący się współcześnie rynek pracodawcy. Dlatego rynek pracy, jeśli chce dobrze wykorzystać potencjał młodych pokoleń, które za kilka lat będą dominujące na rynku pracy, musi po pierwsze dostrzec te różnice po drugie się do nich dostosować. Należy zwrócić uwagę na kilka kwestii:

1. Praca połączona z pasją (możliwość rozwoju, ciekawych i pasjonujących wyzwań, podróże, wolontariat pracowniczy, zapewnienie poczucia bycia użytecznym).
2. Praca na własny rachunek (ograniczenie zobowiązań; *freelancing*⁴; praca na umowę o dzieło czy zlecenie; *homework*; elastyczny czas pracy).
3. Duże oczekiwania wobec własnego czasu wolnego (ograniczenie czasu pracy po godzinach; nieorganizowanie szkoleń w czasie wolnym od pracy; integracja – tak, ale wraz z członkami rodziny).
4. Brak lojalności wobec pracodawcy (przełożony nie może udowadniać swojej racji za wszelką cenę; należy stwarzać pozory dialogu; każdy powinien mieć prawo wypowiedzenia się; podkreślanie znaczenia relacji; używanie zaimka „my” zamiast „ja/ty”).
5. Efekt kameleona (dużo pochwał, odwzajemniania emocji, doceniania, stosowania prośby zamiast rozkazu; ustalanie jasnego kodeksu zachowań – co jest dopuszczalne, a co absolutnie niedopuszczalne; ignorowanie nie działa jako motywator do uległości, a do utraty kontaktu z pracownikiem).
6. Problemy z organizacją pracy własnej (jasny podział obowiązków, stopniowanie ważności wykonywanych zadań, *feedback* – informacja zwrotna o tym co zostało zrobione dobrze, a co należy dopracować czy poprawić).
7. Dobra atmosfera pracy (poczucie luzu; możliwość używania pokoju rozrywki, strefy relaksu; przerwy na lunch; możliwość unikania *dress code*).

Dużym problem pokoleń Y i Z na rynku pracy są negatywne stereotypy i opinie, które im towarzyszą. Uważane są za osoby lekkomyślne, nieodpowiedzialne, kapryśne i nielojalne. Za przyczynę takich zachowań podaje się obniżenie poziomu dyscypliny w szkole i w domu. Z drugiej strony od wczesnych lat dzieciństwa buduje się w nich poczucie, że bez względu na

⁴ *Freelancer* to wolny strzelec, osoba pracująca bez etatu, realizująca np. projekty na zlecenie. Często specjalista w danej dziedzinie.

wszystko są zdolne i zasługują na pochwały. Ciągłe motywowanie i wspierane, gdy wkraczają na rynek pracy też tego oczekują. Pracodawcy obawiają się ich nieodpowiedzialności, nastawienia na własne potrzeby, podważania i łamania zastanych norm, ale przede wszystkim braku chęci utrzymania miejsca pracy w dłuższej perspektywie. Zbyt pochopne ocenianie najmłodszych pokoleń na rynku pracy może sprawić, że ich potencjał, umiejętności i możliwości nie zostaną odpowiednio wykorzystane. W przypadku pokolenia Y i Z pracodawca musi odnaleźć sposób, w jaki można ich przy sobie zatrzymać oraz uwierzyć, że są bardzo wartościowymi pracownikami. Analizując podobieństwa pokolenia Y i Z można stosowane rozwiązania wprowadzać systemowo i zakładać, że będą się także sprawdzały w stosunku do pokolenia wchodzącego dopiero na rynek. Należy jednak pamiętać, że młodzież ma skłonność do działań żywiołowych i spontanicznych, zmienia się bardzo dynamicznie pod wpływem zmian technologicznych i społecznych. Z pewnością osoby z pokolenia Z będą pracownikami bardzo mobilnymi, jeszcze lepiej posługującymi się nowymi technologiami i pozbawionymi barier językowych. Od urodzenia żyją w świecie pełnym bodźców, informacji, bardzo zmiennym, gdzie „czas to pieniądz”. Przewiduje się, że będzie ich cechować praktyczne i zadaniowe podejście do pracy, szybkie wyrabianie sobie opinii czy coś jest bezużyteczne lub odwrotnie. Młodzież z tego pokolenia jest nastawiona na zmiany, „wyścig szczurów” i poszukiwanie nie tyle pracy, co satysfakcji z wykonywanych zadań. Ważnym wyróżnikiem tego pokolenia jest umiejętność pracy w grupie, zadaniowość i projektowe myślenie. Zarobki będą dla nich środkiem, a nie celem. Celem są oni, ich rozwój, zadowolenie i spełnienie. Cechująca ich niepokorność, nieszanowanie cudzej prywatności, prowadzenie dużej części życia na portalach społecznościowych. Przyjmowania odpowiedzialności za własne czyny z pewnością będzie wyzwaniem dla ich pracodawców (Pokolenie Z... 2016).

Podsumowanie

Młodzież stanowi całość w procesie socjalizacji. Nie istnieją jednoznaczne, raz na zawsze przesądzone korelacje między byciem członkiem jakiegoś pokolenia, a reprezentowaniem określonych zachowań na rynku pracy. Musimy rozstać się z licznymi stereotypami, niekiedy miłym pokoleniom starszym, które jak napisano we wstępie często czują się lepsze i wartościowsze od następujących po nich pokoleniach. Musimy wyzbyć się pozytywnych i negatywnych uprzedzeń. Do analizy często posługujemy się uogólnieniami, tendencjami np. młodzież zawsze jest czynnikiem zmiany społecznej, jest znacznie radykalniejsza w swych

działaniach, jest bardziej wyczulona na poczucie sprawiedliwości. Natężenie cech, które były poddawane analizie, które zarówno kształtują jak i będą kształtować w przyszłości nowe pokolenia zmienia się pod wpływem zróżnicowanych okoliczności społeczno-polityczno-ekonomicznych. Działania najmłodszych pokoleń z pewnością odpowiadają regule rozwoju społecznego: zmienności, aktualizacji i konkretyzacji treści oraz ciągłości, a nawet inercji formy, widocznej nawet w innowacjach. Analizowanie i porównywanie zmian zachodzących w poszczególnych pokoleniach wchodzących na rynek pracy z uwzględnieniem aspektów ekonomicznych, politycznych i socjologicznych poszerza perspektywy badawcze, generuje nowe spojrzenie na wciąż zachodzące zmiany. Wciąż postępujące przyspieszenie technologiczne sprawia, że należy na bieżąco, analizować, porównywać i wyciągać wnioski. Ułatwia to percepcję potrzeb i oczekiwań, które zachodzą w korelacji pomiędzy pracownikami a pracodawcami.

Podjęta przegląd poglądów zawiera szereg ograniczeń, wynikających szczególnie z bardzo szerokiego spektrum porównania. Generalizowanie jest jednak w odniesieniu tematyki pokoleń nieuniknione, ponieważ podjęta została próba znalezienia zarówno punktów stycznych, jak i odmienności, których zidentyfikowanie ma pomóc poukładać stosunki pracy na współczesnym rynku. Procesy globalizacji sprawiły, że młodzież na całym świecie rozwija się używając tych samych technologii. Pojęcia takie jak *stalling*, *trolling*, *flaming* czy *grooming* są rozumiane przez młodzież na całym świecie. Ograniczeniem badawczym jest tylko określenie jak silne są pewne zjawiska kształtujące młodzież wychowującą się jednak w odrębnych systemach politycznych, innej tradycji, religii czy kulturze. Zjawiska zachodzące na rynku pracy są tak dynamiczne, że pracodawcy i pracownicy są poddawani ciągłym wyzwaniom. Bardzo trudno jest przewidzieć, jak nowe pokolenia zaistnieją na rynku pracy, ponieważ rozwój technologiczny, zmiany klimatyczne, niestabilność polityczna, mogą w krótkim czasie diametralnie zmienić sytuację. Należy też pamiętać, że polski rynek pracy coraz mocniej kooperuje z rynkiem pracy innych krajów Unii Europejskiej, co dodatkowo wpływa na prawa i potrzeby zarówno pracowników jak i pracodawców (Ryszka 2018).

Podsumowując, różnice pomiędzy przedstawicielami poszczególnych pokoleń obecnych na rynku pracy bezsprzecznie istnieją. Odmienności wynikające z postawy, nawyków, oczekiwań i potrzeb są już zauważalne w czasie procesu rekrutacji, co sprawia, że poszczególne pokolenia pracowników wymagają specjalnych zabiegów w środowisku pracy, nowych form rekrutacji i organizacji pracy. Nowe pokolenia wnoszą na rynek pracy dużo zmian, nowych form organizacji pracy, nowych nawyków, sposobów zachowania i wartości.

Nowe pokolenia bardziej niż poprzednie żyją chwilą, nie przywiązują takiej wagi do przeszłości, a tym samym do tradycji, reguł, norm i zasad. Jeśli chcemy zachować wartości cenne dla wcześniejszych pokoleń, musimy wpływać na kształtowanie ich postaw, rozwijanie umiejętności personalnych, budowanie ich poczucia wartości, ale w oparciu o użyteczność ich czynów, słuszność podejmowanych decyzji i szukania sensu w działaniach. Będąc ich nauczycielami musimy być autentyczni, szczerzy, swój przekaz podporać doświadczeniami, nie wywyższać się i przede wszystkim nie ignorować ich potrzeb i wartości. Współcześnie mamy do czynienia z wchodzeniem na rynek pracy pokolenia wychowanego w sposób bezstresowy. Trudno jest jeszcze wyciągnąć wnioski jak ten sposób wychowania dzieci wpłynie na wypełnianie przez nie ról zawodowych.

Szansą na współistnienie wszystkich pokoleń na rynku pracy jest stawianie na dobrą komunikację. Musimy o nią zadbać, nie wystarcza już zwykłe zapytanie o potrzeby – *inquiry*, teraz trzeba postawić na *appreciative inquiry* – podejście doceniające (Bushe, 2013), w którym zasada myślenia pozytywnego powoduje wzrost kreatywności oraz elastyczność poznawczą, które są bardzo pokoleniu Y i Z potrzebne. Zamiast zadawać pytania typu „co jest nie tak?“, zadajmy pytanie „co nam się podoba?“, w ten sposób możemy zachęcić młodzież do dzielenia się ich własnymi, pozytywnymi doświadczeniami oraz liczyć na dobrą komunikację.

Bibliografia

Bushe G.R. (2013), *Appreciative Inquiry Model*, w: Kessler, E. (red.), *The Encyclopedia of Management Theory*. Sage Publications, Los Angeles – London – New Delhi – Singapore – Washington DC, s. 41-44.

Karwat M. (1998), *Wzorce i style uczestnictwa młodzieży w polityce*, „Studia Politologiczne”, vol. 3, s. 47-50.

Kucharczyk F. (2016), *Świętość tłumy*, „Gość Niedzielny”, dostępny na: <http://gosc.pl/doc/3334092.Swietosc-tlumu> (28.07.2016).

Moran G. (2011), *5 Problem employees and what you can do about them*, dostępny na: <https://www.entrepreneur.com/article/220132> (5.08.2011).

Pokolenie Z – wyzwania w zarządzaniu i rekrutacji (2016), <http://personalchallenge.pl/wyzwania-w-organizacji/pokolenie-z-wyzwania-w-zarzadzaniu-i-rekrutacji/> (27.12.2007).

Sztumski J. (2012), Wstęp do badań, w: J. Sztumski (red.), *Pokolenie wygranych? Trzecia część dzieci badań nad sytuacją dzieci i młodzieży w procesie transformacji*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice, s. 10-25.

Rogosińska-Pawełczyk A. (2015), Zarządzanie kapitałem ludzkim w różnym wieku jako wyzwanie dla rynku pracy, w: A. Rogosińska-Pawełczyk (red.), *Pokolenia na rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 17-28.

Ryszka J. (2018), *Prawa społeczne pracowników a prawa pracodawców – przedsiębiorców na rynku wewnętrznym Unii Europejskiej*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.

Słownik języka polskiego (b.d.), *Generacja*, dostępny na:
<http://sjp.pwn.pl/sjp/generacja;2461208.html> (1.05.2018)

Szymczyk J. (2018a), *Pokolenia na rynku pracy – podsumowanie*, dostępny na:
<https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-pokolenia-na-ryнку-pracy-podsumowanie> (1.05.2018).

Szymczyk J. (2018b), *Pokolenie Y – charakterystyka przedstawicieli*, dostępny na:
<https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-pokolenia-w-pracy-cz-4-pokolenie-z> (1.05.2018).

Szymczyk J. (2018c), *Pokolenie Z na rynku pracy – charakterystyka*, dostępny na:
<https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-pokolenia-w-pracy-cz-4-pokolenie-z> (1.05.2018).

Trendy technologiczne w rekrutacji 2018 (2018), dostępny na:
<http://www.egospodarka.pl/146915,Trendy-technologiczne-w-rekrutacji-2018,1,39,1.html>,
(27.02.2018).

Twenge J.M. (2006), *Generation Me. Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled – and More Miserable – Than Ever Before*, Free Press, New York – London – Toronto – Sydney, dostępny na: <http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2012/12/You-Can-Be-Anything-You-Want-to-Be1.pdf> (23.12.2007).

Wyn J., Woodman D. (2006), *Generation, Youth and Social Change in Australia*, “Journal of Youth Studies”, Vol. 9, Iss. 5, 495-514, dostępny na:
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13676260600805713> (23.03.2018).

Marta Pietrzak, mgr

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.142>

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Dostęp do usług medycznych a zamożność Polaków

Abstrakt

W artykule podjęto próbę weryfikacji prawa odwrotnej adekwatności opieki medycznej (prawo Harta) w Polsce na przykładzie geograficznej dostępności medycznych zasobów kadrowych dla obywateli. Celem artykułu była analiza wybranych wskaźników ekonomicznych w odniesieniu do relacji liczby lekarzy przypadającej na 10 tys. mieszkańców w poszczególnych województwach w Polsce. Analiza miała na celu sprawdzenie, czy w Polsce absolwenci medycyny wybierając miejsce świadczenia usług kierują się zamożnością mieszkańców danego rejonu. W artykule była weryfikowana hipoteza badawcza stanowiąca, że czynniki ekonomiczne, tj. przeciętny dochód mieszkańca, produkt krajowy brutto w danym województwie, stopa bezrobocia, wydatki na opiekę medyczną jednostek samorządu terytorialnego oraz wydatki prywatne na zdrowie gospodarstw domowych korelują z liczbą lekarzy na 10 tys. mieszkańców w danym województwie w Polsce. Występowanie zależności zostało zbadane współczynnikiem korelacji Spearmana, a uzyskane wyniki wykazały, że w Polsce obecne jest geograficzne zróżnicowanie dostępności do lekarzy oraz częściowo potwierdzone zostało prawo Harta. Na podstawie wniosków można stwierdzić, że mimo iż, dostęp do usług medycznych jest powszechny i zapewniony przez państwo, jest on zróżnicowany i nie dla każdego obywatela równy.

Słowa kluczowe: ekonomika zdrowia, polityka zdrowia, usługi medyczne, opieka medyczna, zdrowie, prawo Harta.

Access to medical services and the wealth of Poles

Abstract

The article attempts to verify the law of the reverse adequacy of medical care (Hart's law) in Poland on the example of geographic availability of medical human resources for citizens. The aim of the article was to analyze selected economic indicators in relation to the ratio of the number of doctors per 10,000. inhabitants in individual provinces in Poland. The aim of the analysis was to check whether in Poland, graduates of medicine choosing the place of

providing services are guided by the wealth of the inhabitants of a given region. The article verified the research hypothesis that economic factors: the average income of the resident, gross domestic product in a given province, the unemployment rate, expenses for medical care of local government units and private expenditure on household health correlate with the number of doctors per 10,000. residents in a given region in Poland. The occurrence of the dependence was examined with Spearman's correlation coefficient, and the results obtained showed that there is a geographical variation in access to doctors in Poland and that Hart's law was partially confirmed. Based on the conclusions, it can be concluded that although access to medical services is universal and provided by the state, it is diverse and not equal for every citizen.

Key words: health economics, health policy, medical services, medical care, health, Hart's law.

JEL CODE: H75, I00, I14.

Wstęp

Zdrowie jest pewnego rodzaju kapitałem, ponieważ niedogodności wynikające z choroby odczuwa sam chory, rodzina jak i pracodawca, partnerzy biznesowi oraz całe pozostałe otoczenie, w którym funkcjonuje, i ludzie, z którymi się spotyka (Laskowaka 2000, s. 15). Współcześnie w analizach ekonomicznych wiele uwagi poświęca się wartościowaniu zdrowia oraz kształtowaniu się prawa podaży i popytu na świadczenia medyczne. Ocenie poddaje się również wpływ decyzji politycznych na politykę zdrowia oraz na zaspokajanie potrzeb zdrowotnych i kształtowanie się form opieki medycznej (Suchecka 2016, s. 7). Opieka zdrowotna uznawana jest za jedną z determinant zdrowia, ponieważ jest ono zależne również od uwarunkowań genetycznych, otoczenia społecznego oraz środowiska naturalnego postrzeganego przez konsumenta/pacjenta indywidualnie (Grossman 2000, s. 234-352).

Jednym z najważniejszych elementów opieki zdrowotnej jest kwestia zasobów kadrowych, które wpływają na skuteczne funkcjonowanie całego systemu ochrony zdrowia. Lekarze wspólnie z innymi przedstawicielami zawodów medycznych pełnią szczególną rolę w społeczeństwie, ponieważ powierza się im zdrowie, czyli jedno z największych dóbr człowieka. Zapewnienie właściwie rozmieszczonej i wykształconej kadry medycznej jest jednym z wyzwań w obecnym systemie zdrowia (GUS 2017b, s. 70). Biorąc pod uwagę chociażby wyniki wskaźników przedwczesnej umieralności osób w wieku produkcyjnym oraz liczby lat w niepełnosprawności w wyniku chorób przewlekłych należy zauważyć, że ich stan

zbliża Polskę do standardów Europy Środkowej i Wschodniej aniżeli do Unii Europejskiej (Jakubowska 2016, s. 51). W wyniku tego zasadne staje się zapewnienie znacznie większego dostępu do personelu medycznego dla obywateli.

Inspiracją do powstania artykułu są problemy geograficznej dystrybucji zasobów kadry medycznej wywodzące się z wniosków J. Harta. Celem artykułu jest analiza wybranych wskaźników ekonomicznych w odniesieniu do relacji liczby lekarzy przypadającej na 10 tys. mieszkańców w poszczególnych województwach w Polsce. Analiza ma na celu sprawdzenie czy w Polsce lekarze wybierając miejsce świadczenia usług kierują się zamożnością mieszkańców danego rejonu. W artykule była weryfikowana hipoteza badawcza stanowiąca, że czynniki ekonomiczne tj. przeciętny dochód mieszkańca, produkt krajowy brutto (PKB) w danym województwie, stopa bezrobocia, wydatki na opiekę medyczną jednostek samorządu terytorialnego (JST) oraz wydatki prywatne na zdrowie gospodarstw domowych korelują z liczbą lekarzy na 10 tys. mieszkańców w danym województwie w Polsce. Występowanie zależności zostało zbadane współczynnikiem korelacji Spearmana, a w pracy analizowano dane pozyskane z GUS i NIL¹. W artykule wykorzystano polsko i anglojęzyczną literaturę ekonomiczną oraz polityki zdrowotnej oraz korzystano z baz danych BazEkon, ProQuest i PubMed.

W części pierwszej niniejszego artykułu dokonana została charakterystyka elementów rynku medycznego odróżniających go od innych rynków aby przybliżyć jego specyfikę. Następnie przedstawiono teoretyczne podstawy pracy, tj. prawo Harta oraz inne badania prawa odwrotnej adekwatności opieki. W trzeciej części zawarto wyniki analizy związków czynników ekonomicznych z ilością dostępnych lekarzy w Polsce w poszczególnych województwach. Z uwagi na pilotażowy charakter analizy w podsumowaniu zawarto szereg rekomendacji do dalszych badań.

Charakterystyczne elementy rynku medycznego

Pierwszą charakterystyczną cechą rynku medycznego jest fakt występowania trzeciej strony transakcji kupna – sprzedaży usługi medycznej, a mianowicie płatnika, którym może być państwo lub instytucja ubezpieczeniowa (Morris, Devlin 2012, s. 110). Odmienność opieki medycznej wyznaczają też efekty zewnętrzne związane ze zwiększonym dostępem

¹ Obserwacja statystyczna na polskim rynku medycznym jest skomplikowana ze względu na złożony system opieki zdrowotnej, brak wydzielenia informacji w przekroju terytorialnym kraju oraz brak spójności pomiędzy źródłami informacji oraz sposobem ich prezentacji, tj. GUS, NIL (Naczelna Izba Lekarska), NIZP – PZH (Narodowy Instytut Zdrowia Publicznego), NFZ (Narodowy Fundusz Zdrowia), CSIOZ (Centrum Systemów Informacyjnych Ochrony Zdrowia).

społeczeństwa do świadczeń zdrowotnych poprzez zwiększenie subwencji publicznych (Suchecka 2016, s. 64). Kolejnym wyróżnikiem może być fakt, iż przedsiębiorstwa działające po stronie podażowej nie zawsze dążą do maksymalizacji zysku. Funkcjonują jako podmioty publiczne – ich finansowanie jest zapewnione przez państwo, a kierunki aktywności podyktowane koniecznością zaspokojenia potrzeby poprawy zdrowia obywateli (Morris, Devlin 2012, s. 158). Ograniczone działanie czystych mechanizmów rynkowych stanowiące efekt istnienia publicznej ochrony zdrowia również odróżnia ten rynek od innych (Henderson 2002, s. 10-12).

Jeszcze jednym charakterystycznym elementem omawianego rynku jest asymetria informacji pomiędzy lekarzem jako świadczeniodawcą, a pacjentem – konsumentem. Pacjenci w stanie choroby poszukują u lekarza informacji na temat stanu zdrowia, możliwości diagnostyki jak i sposobów leczenia, a lekarz posiada wiedzę medyczną na temat różnych opcji oraz podejmuje decyzję o sposobie leczenia. Występująca asymetria informacji daje bardzo dużą przewagę świadczeniodawcom, a jej natura powoduje niepowodzenie mechanizmów rynkowych. Efektem asymetrii jest kreowanie popytu przez podaż co oznacza, że dostawcy świadczeń zdrowotnych w dużym stopniu wpływają na konsumpcję usług przez pacjentów (Suchecka 2016, s. 66). Z brakiem informacji doskonałej konsument spotyka się na innych rynkach usług, lecz ryzyko popełnienia błędu podczas konsumpcji świadczenia jest nieporównywalnie wysokie, ponieważ może decydować o ludzkim życiu (Getzen 2000, s. 148).

Cena na rynku opieki medycznej jest kolejną cechą charakterystyczną, ponieważ obok ceny rynkowej często nieznanej konsumentowi, cenę równowagi może odgrywać czas oczekiwania na poradę, odległość i czas potrzebny, aby do lekarza dotrzeć jak i jakość usług (Suchecka 2016, s. 118). Opiekę medyczną wyróżnia niepewność zapotrzebowania na jej usługi i skuteczności leczenia, a pochodnie na tej podstawie powstał rynek przejmujący ryzyko (Suchecka 2016, s. 67). Konsumpcja usług medycznych jest nieprzyjemna, ponieważ odbywa się w stanie choroby, niedyspozycji, profilaktycznie (szczepienia) bądź kontrolnie po odbytej dysfunkcji. Konsumpcja ta kojarzy się zazwyczaj z bólem i dyskomfortem fizycznym lub psychicznym samego konsumenta, którymi są niemal wszyscy. W Polsce z usług medycznych w czasie trwania życia korzysta każdy obywatel, a sytuacja taka nie zdarza się na innych rynkach poza rynkiem żywności.

Prawo Harta

Specyfika rynku usług medycznych sprawia, że lokalizacja świadczeniodawców reprezentujących podaż nie musi odpowiadać występującemu lokalnie popytowi. Wybór miejsca pracy przez lekarza jest zbieżny z miejscem świadczenia usługi medycznej i co dalej z możliwością korzystania z niej przez pacjentów. Każdego lekarza obowiązuje złożone przyrzeczenie lekarskie², z którego jasno wynika, że niesienie pomocy i leczenie chorych powinno być wykonywane niezależnie od miejsca zamieszkania czy statusu majątkowego pacjenta. Każdy obywatel Polski ma też zapewniony dostęp do opieki medycznej w takim samym zakresie w art. 68 Konstytucji RP (Ustawa 1997).

Inspiracją autorki było wnioskowanie Harta, że „dostępność do dobrej jakości usług zdrowotnych w regionie jest odwrotnie proporcjonalna do wielkości potrzeb zamieszkującej go ludności”, zwanej prawem Harta lub odwróconej adekwatności opieki (Włodarczyk 2010, s. 175). W swojej teorii Hart zwracał uwagę na to, że prawo odwrotnej adekwatności opieki „działa bardziej tam, gdzie opieka medyczna jest najbardziej narażona na działanie sił rynku, a mniej, gdy wpływ mechanizmów rynkowych jest ograniczony” oraz że nierówności napędzane są chęcią zysku (Hart 2000, s. 15-19). Hart brał pod uwagę kulturowe wzorce zachowań świadczeniobiorców oraz bodźce finansowe jakimi kierują się świadczeniodawcy (Włodarczyk 2010, s. 175). Według Harta absolwenci medycyny, którzy mieli prawo wyboru miejsca świadczenia pracy chętniej wybierali rejony klasy średniej, gdzie listy pacjentów były krótsze, umieralność noworodków oraz zachorowalność mniejsza. Natomiast rejony przemysłowe charakteryzujące się mniej atrakcyjnymi wskaźnikami zdrowia oraz wynikami ekonomicznymi pozostawały dla lekarzy, którym urzędowo przydzielano placówkę medyczną (Hart 1971). Według Harta ludność zamieszkująca regiony bogatsze jest bardziej atrakcyjna jako konsumenci usług medycznych, a dla lekarzy planujących karierę zawodową perspektywa pracy dla prosperity jest ważnym argumentem za osiedleniem się na danym terenie i świadczeniem usług (Włodarczyk 2010, s. 175).

² Treść przyrzeczenia: „Przyjmuję z szacunkiem i wdzięcznością dla moich Mistrzów nadany mi tytuł lekarza i w pełni świadomy związanych z nim obowiązków przyrzekam: obowiązki te sumiennie spełniać; służyć życiu i zdrowiu ludzkiemu; według najlepszej mej wiedzy przeciwdziałać cierpieniu i zapobiegać chorobom, a chorym nieść pomoc bez żadnych różnic, takich jak: rasa, religia, narodowość, poglądy polityczne, stan majątkowy i inne, mając na celu wyłącznie ich dobro i okazując im należyty szacunek; nie nadużywać ich zaufania i dochować tajemnicy lekarskiej nawet po śmierci chorego; strzec godności stanu lekarskiego i niczym jej nie splamić, a do kolegów lekarzy odnosić się z należną im życzliwością, nie podważając zaufania do nich, jednak postępując bezstronnie i mając na względzie dobro chorych; stale poszerzać swą wiedzę lekarską i podawać do wiadomości świata lekarskiego wszystko to, co uda mi się wynaleźć i udoskonalić” (*Kodeks-Etyki-Lekarskiej* (b.d.).

Wyniki badań z Wielkiej Brytanii uzasadniają zasadności istnienia prawa odwrotnej adekwatności opieki i obejmują m.in. analizę czasu oczekiwania na wizytę, długość trwania konsultacji oraz diagnozowanie jednostek chorobowych wśród pacjentów różnych klas społecznych. Natomiast czas oczekiwania na wizytę oraz długość wizyty są ściśle związane z ilością dostępnych lekarzy przypadających na określoną ilość mieszkańców danego regionu.

W jednym z badań średniego czasu oczekiwania na zabieg operacyjny stwierdzono, że obywatele klasy zamożniejszej krócej czekali na operacje i byli szybciej zakwalifikowani do zabiegów pilnych niż obywatele klasy 6 i 7. Skutkiem tego był wydłużony czas oczekiwania uboższych mieszkańców i tym samym jeszcze gorszy stan ich zdrowia (Pell, Pell, Norrie, Ford, Cobbe 2000).

W badaniu rozpoznawalności depresji natomiast zauważono, że na obszarach zamożnych jest to choroba możliwa do wyleczenia, a na obszarach uboższych traktowano ją jako problem interakcji. Zaoberwowano również, że długość wizyty u lekarza miała związek z zamożnością pacjenta, a wzrost długości konsultacji o 50% skutkował wzrostem o 32% rozpoznawalności depresji jako jednostki chorobowej (Chew-Graham, Mullin, May, Hedley, Cole 2002). Mercer i Watt przeprowadzili badanie ankietowe na terenie Szkocji, w którym udział wzięło ponad 3000 pacjentów i 26 lekarzy rodzinnych (16 z najbardziej potrzebujących regionów i 10 z obszarów zamożniejszych), których wyniki wykazały, że pacjenci z klasy niższej oczekiwali dłużej na wizytę, byli mniej usatysfakcjonowani konsultacją, ich czas spędzony w gabinecie był krótszy, stres wyższy, a zaangażowanie i włączenie pacjenta w proces leczenia mniejszy niż w rejonach klasy wyższych (Mercer, Watt 2007).

Opierając się na szeregu badań, Seddon twierdzi, że wielokrotnie wykazano, że obywatele niżej uposażeni są znacznie mniej uprzywilejowani w dostępie do opieki medycznej i korzystania z niej. Seddon podkreśla znaczenie związku między deprivacją społeczno-ekonomiczną a dłuższym czasem oczekiwania, odnosząc się do jednego z badań, w którym 21% pacjentów z nowotworem płuc nie kwalifikowało się do leczenia ze względu na zbyt długi czas oczekiwania na radioterapię (Seddon 2007). Większość badań socjologicznych z zakresu prawa Harta potwierdza istnienie tej prawidłowości i wskazuje, że źródłem problemu jest status społeczno-ekonomiczny pacjentów oraz relacje interpersonalne między lekarzem i pacjentem.

W części analitycznej artykułu autorka dokonała analizy związku liczby lekarzy przypadających na określoną liczbę mieszkańców z czynnikami ekonomicznymi, które przyjęła jako miary zamożności społeczeństwa danego regionu (województwa). Wybranymi

czynnikami są: dochód brutto na mieszkańca, wartość produktu krajowego brutto, stopa bezrobocia, wydatki jednostek samorządu terytorialnego na ochronę zdrowia oraz prywatne wydatki gospodarstw domowych na zdrowie. W niniejszym artykule dostęp do usług medycznych rozumiana jest jako fizyczna możliwość wizyty u lekarza, bez względu na specjalizację czy stopień wyedukowania medyka. Liczba lekarzy została określona na podstawie bazy danych z NIL, biorąc pod uwagę lekarzy oraz lekarzy z podwójnym prawem do wykonywania zawodu. W artykule jest weryfikowana następująca hipoteza badawcza: czynniki ekonomiczne, tj. przeciętny dochód mieszkańca, PKB w danym województwie, stopa bezrobocia, wydatki na opiekę medyczną JST oraz wydatki prywatne na zdrowie gospodarstw domowych korelują z liczbą lekarzy na 10 tys. mieszkańców w danym województwie w Polsce. Analiza miała na celu sprawdzenie czy w Polsce absolwenci medycyny wybierając miejsce świadczenia usług kierują się zamożnością mieszkańców danego regionu.

Analiza czynników ekonomicznych a dostępność lekarzy

W celu oceny zależności pomiędzy czynnikami wykorzystano wskaźnik korelacji rang Spearmana³. Analiza nie uwzględnia wszystkich czynników zamożności i powinna być uznana za wstępną – pilotażową. Jak wynika z tabeli 1, w Polsce największy odsetek wszystkich lekarzy dostępnych jest dla pacjenta w województwie mazowieckim (17%) i śląskim (12%), a najmniejszy w świętokrzyskim i warmińsko-mazurskim (3%) oraz lubuskim i opolskim (2%). Jeśli natomiast weźmiemy pod uwagę liczbę lekarzy przypadających na 10 tys. mieszkańców to najwięcej jest ich w województwie mazowieckim, łódzkim oraz podlaskim (43) i w lubelskim (38), a najmniej w warmińsko-mazurskim (25), opolskim oraz lubuskim (24). Średnio w Polsce natomiast przypada 33 lekarzy na 10 tys. mieszkańców. Można zatem powiedzieć, że w Polsce w ujęciu geograficznym (biorąc pod uwagę województwa) występuje zróżnicowanie ilościowe lekarzy i tym samym dostępu do usług medycznych.

³ Liczba obserwacji (n=16) uzasadnia wybór metody do obliczeń (Pułaska-Turyna, 2011, s. 322).

Tabela 1. Liczba lekarzy na 10 tys. mieszkańców oraz udział procentowy według województw w 2017 r.

Wyszczególnienie	Liczba lekarzy na 10 tys. mieszkańców	Udział % w całkowitej liczbie lekarzy
Dolnośląskie	30	8,1
Kujawsko-pomorskie	30	4,7
Lubelskie	38	6,0
Lubuskie	24	1,8
Łódzkie	43	8,0
Małopolskie	37	9,3
Mazowieckie	43	17,2
Opolskie	24	1,8
Podkarpackie	27	4,2
Podlaskie	43	3,7
Pomorskie	34	5,8
Śląskie	36	12,2
Świętokrzyskie	31	2,9
Warmińsko-mazurskie	25	2,6
Wielkopolskie	30	7,6
Zachodniopomorskie	33	4,1

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych GUS (2018b) i (NIL 2018).

Analizując związek liczby lekarzy przypadających na 10 tys. mieszkańców z poszczególnymi czynnikami ekonomicznymi (tabela 2), można powiedzieć, że na poziomie prawdopodobieństwa 0,05 występuje silna dodatnia korelacja pomiędzy dochodem brutto na mieszkańca a liczbą lekarzy w danym województwie. Na podstawie tego wyniku można stwierdzić, że dochody ludności/potencjalnych pacjentów są silną determinantą wyboru miejsca świadczenia usług przez lekarzy. Natomiast przy założeniu $\alpha = 0,1$ występuje również korelacja pomiędzy prywatnymi wydatkami gospodarstw domowych na zdrowie a liczbą medyków w regionach. Oznaczać to może, że absolwenci medycyny chętniej wybierają lokalizację swojej praktyki na terenach, na których pacjent jest gotowy zapłacić za usługę medyczną z prywatnych funduszy. Drugi ze zidentyfikowanych związków, można powiązać z silną korelacją występującą między dochodem brutto na mieszkańca a prywatnymi wydatkami gospodarstw domowych na zdrowie. Oznacza to, że wraz z wzrostem dochodu brutto na mieszkańca, rośnie skłonność do ponoszenia prywatnych wydatków na opiekę zdrowotną przez Polaków.

Tabela 2. Wyniki analizy korelacji pomiędzy liczbą lekarzy na 10 tys. mieszkańców a wskaźnikami ekonomicznymi w 2017 roku

Wyszczególnienie		Liczba lekarzy na 10 tys. mieszkańców	Dochód brutto na mieszkańca	Stopa bezrobocia	PKB na mieszkańca	Wydatki JST na zdrowie
Dochód brutto na mieszkańca	Współczynnik korelacji	0,557	x	x	x	x
	Istotność	0,025	x	x	x	x
Stopa bezrobocia	Współczynnik korelacji	0,071	-0,458	x	x	x
	Istotność	0,793	0,075	x	x	x
PKB na mieszkańca	Współczynnik korelacji	0,319	0,847	-0,586	x	x
	Istotność	0,228	0,000	0,017	x	x
Wydatki JST na zdrowie	Współczynnik korelacji	0,176	-0,229	0,059	-0,203	x
	Istotność	0,515	0,393	0,828	0,451	x
Wydatki gospodarstw domowych na zdrowie	Współczynnik korelacji	0,449	0,647	-0,368	0,494	-0,135
	Istotność	0,081	0,007	0,161	0,052	0,617

Uwaga: *wykorzystano analizę współczynników korelacji rang Spearmana, $n=16$, $\alpha=0,05$. Pogrubiono wartości wykazujące dodatnią korelację.

Źródło: obliczenia z systemu SPSS na podstawie danych (GUS 2018a), (GUS 2017b) oraz (NIL 2018).

W przypadku pozostałych analizowanych czynników zamożności korelacja z liczbą lekarzy w danym województwie nie występuje. Brak korelacji liczby lekarzy z wydatkami JST, może również świadczyć o mniejszym zainteresowaniu medyków pracą w sferze budżetowej czyli w ramach kontraktów NFZ. Wynagrodzenie lekarza jest znacznie wyższe w przypadku wizyty prywatnej, niż refundacja podstawowej wizyty ze środków NFZ (Zarządzenie 2018). Podsumowując otrzymane wyniki analizy można stwierdzić, że w Polsce występuje geograficzna dystrybucja ludzkich zasobów medycznych i jest ona zależna od niektórych czynników ekonomicznych. Tym samym zostało po części potwierdzone występowanie w Polsce prawa odwrotnej adekwatności opieki prezentowanej przez Harta. Jednocześnie została częściowo potwierdzona hipoteza, że medycy wybierając miejsce świadczenia pracy kierują się zamożnością konsumentów swoich usług.

Podsumowanie

Do wykorzystania opieki zdrowotnej w celu polepszenia stanu zdrowia konieczna jest konsumpcja świadczenia zdrowotnego i aby mogła ona nastąpić, niezbędna jest fizyczna dostępność do lekarza (Suchecka 2016, s. 64). Jak wskazują wyniki przeprowadzonej analizy, w przypadku Polski jest ona regionalnie zależna od uwarunkowań ekonomicznych, tj. dochód brutto na mieszkańca oraz wydatki gospodarstw domowych na zdrowie. Na podstawie dokonanej analizy danych wtórnych z GUS i NIL za 2017 rok zidentyfikowano znaczące zróżnicowanie geograficzne dostępności lekarzy w przekroju województw. Najkorzystniejsza sytuacja jest w województwie łódzkim, mazowieckim oraz podlaskim gdzie dostępnych jest aż 43 lekarzy na 10 tys. mieszkańców, a najbardziej niekorzystna w lubuskim, opolskim oraz warmińsko-mazurskim, gdzie przypada maksymalnie tylko 25 medyków na 10 tys. mieszkańców.

Wśród czynników ekonomicznych, które wzięto pod uwagę w analizie, przeciętny dochód brutto na mieszkańca oraz wydatki gospodarstw domowych są statystycznie dodatnio skorelowane z ilością lekarzy na 10 tys. mieszkańców. Korelację dodatnią wykazał również dochód brutto na mieszkańca z prywatnymi wydatkami na zdrowie, natomiast PKB, stopa bezrobocia jak i wydatki JST na zdrowie związku nie wykazują. Postawiona w artykule hipoteza (zaczepnięta z prawa Harta) mówiąca o tym, że liczba lekarzy jest w pewien sposób powiązana z zamożnością pacjentów, na poziomie analizy danych wg województw w Polsce została potwierdzona częściowo.

Otrzymane rezultaty należy uznać za wstęp do pogłębionych analiz. W badaniu nie brano pod uwagę specjalizacji oraz stopnia wykształcenia lekarzy co również może wpływać na ich dostępność dla pacjenta. W dalszych analizach można uwzględnić mniejsze terytorialnie jednostki np. powiaty, ponieważ takie dane lepiej mogą wykazać zamożność, wydatki oraz różnice dochodowe mieszkańców. Ze względu na procesy dostosowywania się popytu i podaży warto byłoby przeprowadzić badania w dłuższej perspektywie czasowej. Ponadto badania ilościowe nie pozwalają dogłębnie poznać rzeczywistych motywacji lekarzy, stąd uzasadnione byłoby uzupełnienie ich o badania jakościowe.

Bibliografia

Chew-Graham C.A., Mullin S., May C.R., Hedley S., Cole H. (2002), *Managing Depression in Primary Care: Another Example of the Inverse Care Law?*, "Family Practice"

19, nr 6, s. 632-637, dostępny na: <https://academic.oup.com/fampra/article/19/6/632/477712> (10.07.2018).

Getzen T. (2000), *Ekonomika zdrowia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Grossman M. (2000), *The Human Capital Model*, w: A. Culyer, J. Newhouse (eds.), *Handbook of Health Economics*, vol. 1, Elsevier, Amsterdam, s. 347-408.

GUS (2016), *Ochrona zdrowia w gospodarstwach domowych w 2016 r.*, dostępne na: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/zdrowie/> (2.09.2018).

GUS (2017a), *Zdrowie i ochrona zdrowia 2015*, dostępne na: https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5513/1/6/1/zdrowie_i_ochrona_zdrowia_w_2015.pdf (2.09.2018).

GUS (2017b), *Zdrowie i ochrona zdrowia 2016*, dostępne na: https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5513/1/7/1/zdrowie_i_ochrona_zdrowia_w_2016.pdf (2.09.2018).

GUS (2018a), *Aktywność ekonomiczna ludności Polski. IV kwartał 2017 r.*, dostępny na: https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5475/4/28/1/aktywnosc_ekonomiczna_ludnosci_polski_4_kwartal_2017.pdf (10.07.2018).

GUS (2018b), *Powierzchnia i ludność w przekroju terytorialnym w 2018 roku*, dostępny na: http://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5468/7/15/1/powierzchnia_i_ludnosc_w_przekroju_terytorialnym_w_2018.pdf (10.07.2018).

Hart J.T. (1971), *The Inverse Care Law*, "The Lancet", vol. 297, iss. 7696, s. 405-412, DOI: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(71\)92410-X](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(71)92410-X).

Hart J.T. (2000), *Commentary: Three decades of the Inverse Care Law*, "British Medical Journal", vol. 320, s. 15-19.

Henderson J.W. (2009), *Health Economics and Policy*, Cengage Learning, Mason.

Hurley J. (2000), *An Overview of the Normative Economics of the Health Sector*, w: A. Culyer, J. Newhouse (eds.), *Handbook of Health Economics*, vol. 1, Elsevier, Amsterdam, s. 55-118.

Jakubowska A. (2016), *Kapitał zdrowia jako czynnik wzrostu społeczno-gospodarczego – sytuacja Polski w kontekście epidemii chorób przewlekłych*, „Zeszyty Naukowe PTE w Zielonej Górze” nr 5, s. 42-53.

Kodeks Etyki Lekarskiej (b.d.),

https://www.nil.org.pl/__data/assets/pdf_file/0003/4764/Kodeks-Etyki-Lekarskiej.pdf
(10.08.2018).

Kulik T.B., Latolski M. (2008), *Zdrowie Publiczne. Podręcznik dla studentów i absolwentów Wydziału Pielęgniarstwa i Nauk o Zdrowiu Akademii Medycznych*, Wydawnictwo Czelej, Lublin.

Mercer, S.W., Watt G. (2007), *The Inverse Care Law: Clinical Primary Care Encounters in Deprived and Affluent Areas of Scotland*, "Annals of Family Medicine", vol. 5(6), s. 503-510, DOI: 10.1370/afm.778.

Morris S., Devlin N., Parkin D. (2012), *Ekonomia w ochronie zdrowia*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa.

NIL (2018), *Zestawienie nr 2 – Zestawienie liczbowe lekarzy i lekarzy dentystów wg województw, miejsca zameldowania i tytułu zawodowego*, dostępne na https://www.nil.org.pl/__data/assets/pdf_file/0003/133959/zestawienie-nr-2.pdf (10.08.2018).

Pell J.P., Pell A.C.H., Norrie J., Ford I., Cobbe S.M. (2000), *Effect of socioeconomic deprivation on waiting time for cardiac surgery: retrospective cohort study*, "British Medical Journal" nr 320(7226), s. 15-19, <https://doi.org/10.1136/bmj.320.7226.15>.

Pułaska-Turyna B. (2011) *Statystyka dla ekonomistów*, wydanie III zmienione, Difin SA, Warszawa.

Seddon N. (2007), *Quite Like Heaven? Options for the NHS in a Consumer age*, Civitas: Institute for the Study of Civil Society London, dostępne na <http://www.civitas.org.uk/pdf/QuiteLikeHeaven.pdf> (5.08.2018).

Suchecka J. (2016), *Ekonomia zdrowia i opieki zdrowotnej*, Wolters Kluwer SA, Warszawa.

Włodarczyk W.C. (2010), *Wprowadzenie do polityki zdrowotnej*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Akty prawne:

(Ustawa, 1997), Ustawa z dnia 2 kwietnia 1997 r. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U.1997.78.483).

(Zarządzenie 2018), Zarządzenie Nr 22/2018/DSOZ Prezesa Narodowego Funduszu Zdrowia z dnia 14 marca 2018 r. w sprawie określenia warunków zawierania i realizacji umów o udzielenie świadczeń opieki zdrowotnej w rodzaju: ambulatoryjna opieka

specjalistyczna dostępne na <http://www.nfz.gov.pl/zarzadzenia-prezesa/zarzadzenia-prezesa-nfz/zarzadzenie-nr-222018dsoz,6739.html> (22.10.2018).

Andrzej Szplit, dr hab., prof. UJK
Marcin Szplit, dr
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.143>

*Nie to, czego nie wiesz, wpędzi cię w kłopoty,
ale to, co uważasz za pewnik, a nim nie jest.*
Mark Twain

Pracować inaczej. Czwarta rewolucja przemysłowa

Abstrakt

Terminu Industrie 4.0 użyto po raz pierwszy w roku 2011, podczas targów technologii, innowacji i automatyki w Hanowerze. Przedstawiono tam projekt strategii rozwoju gospodarki niemieckiej, w którym kluczową rolę miała odegrać nowatorska komputeryzacja procesów produkcyjnych. Po upływie 7 lat od tej zapowiedzi specjaliści oceniają możliwości tych zmian, także w warunkach polskiej gospodarki. Autorzy artykułu koncentrują się na zmianach w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz na możliwości mierzenia osiąganego ładu (porządku) funkcjonowania organizacji wobec wyzwań globalizującej się gospodarki.

Słowa kluczowe: Przemysł 4.0, ordozarządzanie, ład gospodarowania.

To work differently. The fourth industrial revolution

Abstract

The Industrie 4.0 was first used in 2011 at the Hannover trade fair. It presents a draft strategy for the development of the German economy, in which the innovative computerization of production processes is to play a key role. 7 years have passed since this announcement and specialists assess the possibilities of these changes, also in the conditions of the Polish economy. The authors of the article focus on changes in human resource management and the ability to measure the achieved order of the organization's functioning against the challenges of a globalizing economy.

Keywords: Industry 4.0, ordermanagement, order in economy.

JEL CODE: O14.

Wstęp

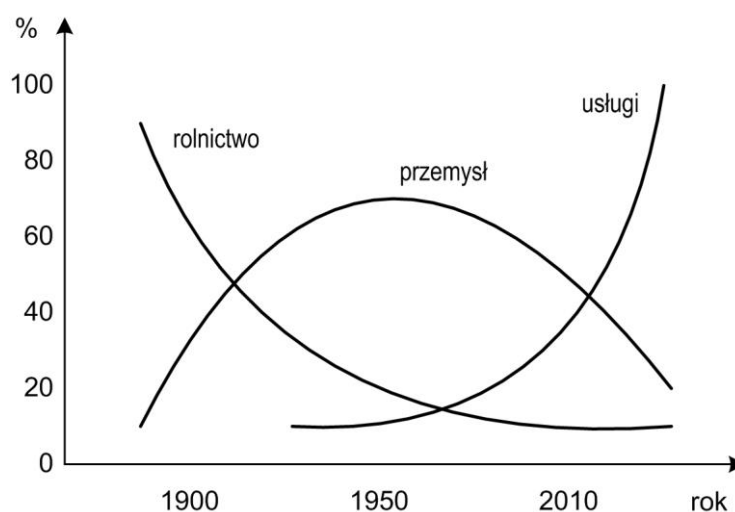
Wyzwania globalizacji wywołują rewolucyjne zmiany postrzegania zachowań, działań i wartości z poziomu kraju na poziom ogólnoświatowy. Specjaliści określają dziewięć kryteriów dotyczących przedsiębiorstw globalnych: innowacyjność, zyski dla akcjonariuszy, odpowiedzialność społeczną i za środowisko naturalne, zdolność do pozyskiwania, szkolenia i zatrzymania utalentowanych ludzi, jakość wyrobów i usług, zdrowie finansowe, sposób wykorzystywania majątku przedsiębiorstwa i umiejętność dostosowywania się do wymogów globalnego biznesu (Gierszewska, Wawrzyniak 2001, s. 70). Przedsiębiorstwo jest obecnie postrzegane jako główny podmiot procesu globalizacji. Musi ono obecnie, zdaniem B. Wawrzyniaka, sprostać znacznie trudniejszym niż dawniej wyzwaniom. Po pierwsze, nie jest wyraźnie określona nowa rola przedsiębiorstwa, po drugie istnieje problem tożsamości narodowej przedsiębiorstw, po trzecie, przedsiębiorstwa coraz częściej stają się przedmiotem obrotu handlowego, są kupowane i sprzedawane i jest to proces niekontrolowany. Uważa się, że przyjęte w ramach strategii globalnej sposoby rozwiązań powinny być zróżnicowanym zbiorem działań ułatwiających innowacje. Innowacje te ukierunkowane są na tworzenie przewag konkurencyjnych. Autorzy artykułu przekonują o potrzebie połączenia innowacji i regulacji, jeśli mamy skutecznie dostosować się do globalnych zmian.

Rewolucje przemysłowe

Około 700 zawodów ma w najbliższej przyszłości zostać zastąpionych przez roboty. Stajemy więc przed wielkimi wyzwaniami nie tylko ekonomicznymi, ale i społecznymi. Dynamiczne zmiany, związane zwłaszcza z technologią, skutkują tym, że nawet specjalistom niezwykle trudno jest prognozować, jakie zawody będą miały w przyszłości najlepsze perspektywy. Szacuje się jednak, że w przyszłości powinno zwiększyć się zapotrzebowanie na logistyków i analityków finansowych. O przyszłym kształcie rynku pracy decydować będzie w dużej mierze automatyzacja i robotyzacja, co spowoduje, że z jednej strony wiele tradycyjnych zawodów zniknie, z drugiej jednak wzrośnie zapotrzebowanie na specjalistów ds. obsługi, utrzymania i serwisowania wdrożonych rozwiązań oraz specjalistów, którzy zajmą się projektowaniem nowych rozwiązań, dopasowywaniem ich do zmieniających się potrzeb odbiorców oraz ich dalszym rozwojem (Gierszewska, Wawrzyniak 2001, s. 80). Specjaliści nie mają wątpliwości, że dalej dynamicznie będzie rozwijał się rynek programistów, informatyków, administratorów sieci, administratorów danych, operatorów maszyn sterowanych komputerowo, automatyków, elektroników, elektromechaników, kierowców

różnych pojazdów. Perspektywę zawodową daje branża elektromobilności. Pracę w zawodach przyszłości bez trudu znajdą specjaliści z obszaru medycyny, ochrony zdrowia i opieki. Wzrośnie zapotrzebowanie na zawody związane z organizacją czasu wolnego i rozwijaniem zainteresowań oraz hobby. Poszukiwani będą trenerzy sportu, instruktorzy, animatorzy, gastronomicy, organizatorzy imprez turystycznych i okolicznościowych (Gierszewska, Wawrzyniak 2001, s. 80). Wydaje się, że dobrze obrazuje to poniższy rysunek przedstawiający zmiany na rynku pracy w USA.

Rysunek 1. Miejsca pracy w gospodarce USA w latach 1900-2010



Źródło: opracowanie własne.

Wszystko to związane jest z nadchodzącymi zmianami w technologii, nazywanymi czwartą rewolucją przemysłową. Terminu *Industrie 4.0* pierwszy raz użyto publicznie w 2011 r., podczas targów w Hanowerze. Przedstawiono tam projekt strategii rozwoju niemieckiej gospodarki, w którym kluczową rolę odegrać miała nowatorska komputeryzacja procesów produkcyjnych. Po pierwszej rewolucji, zwanej wiekiem pary, drugiej, związanej z wykorzystaniem energii elektrycznej, trzeciej, która zmieniła system gospodarczy za sprawą komputerów i automatyzacji procesów, nadszedł czas na czwartą – z digitalizacją danych w tzw. chmurach, Internetem rzeczy czy też BIG Data. Czwarta rewolucja przemysłowa to przejście do systemów cyber-fizycznych i stworzenie inteligentnej (sprytnej) fabryki – *smart factory*. W ramach tej koncepcji nie trzeba wykonywać niepotrzebnych czynności, a taśma produkcyjna dzięki inteligentnemu oprogramowaniu, które czerpie dane w trybie *just in time* z globalnej sieci, będzie samodzielnie podejmować decyzje związane z funkcjonowaniem zakładu. W ten sposób wyeliminowany zostanie błąd ludzki, a cały proces wytwarzania ulegnie znacznemu skróceniu, albowiem zarówno w obszarze prototypowania, jak i projektowania linii produkcyjnej będzie testowany wirtualnie. Gospodarka polska jest w tej

koncepcji na początku drogi. Wystarczy porównać liczbę robotów w Polsce na 10 tysięcy zatrudnionych – 22 przy 292 w Niemczech i 450 w Korei Południowej. Co należałoby zrobić, by system ten znalazł swoje miejsce również w Polsce? Na to pytanie odpowiada M. Kronowski: „trzeba przełamać blokadę mentalną polskich firm i zerwać z myśleniem typu: nie będę komunikował się ze światem zewnętrznym, bo to niebezpieczne, nie będę wysyłał danych do wirtualnej chmury i pozwalał, żeby tam odbywały się obliczenia” (Kronowski 30/2016). Specjaliści przekonują, by spojrzeć na działalność przedsiębiorstwa całościowo – od etapu otrzymania zamówień, poprzez produkcję, aż do momentu dostawy. Jednakże istnieje również potrzeba dobrej infrastruktury, a w szczególności szybkiego łącza internetowego obejmującego cały kraj (Kronowski).

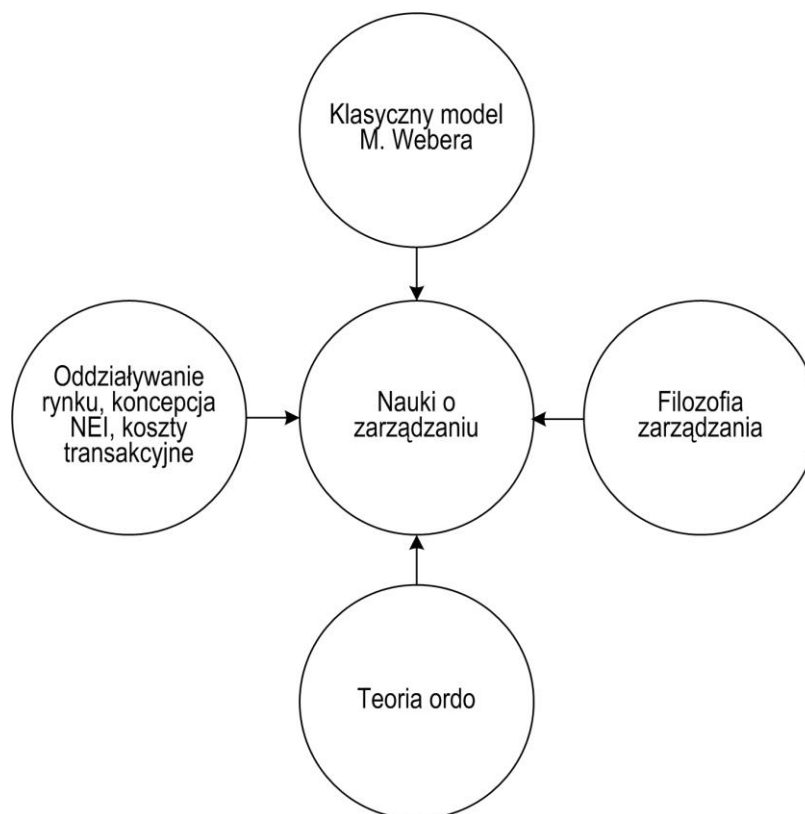
Nowe relacje i zależności w gospodarce

Powodami, którymi kierowali się autorzy artykułu, są badania nad możliwością znalezienia drogi do adaptacji systemu gospodarowania przedsiębiorstw do wymogów współczesności, w tym do uwarunkowań czwartej rewolucji przemysłowej. Autorzy wychodzą z założenia, że przy budowie ładu (porządku) gospodarowania niezbędnym jest poznanie natury zarządzania z jego perspektywą interdyscyplinarności, ewolucją, różnorodnością koncepcji, czasem nieuczciwością. Uważamy, że pewnym niedostatkim dyskusji naukowej jest brak posługiwania się aparatem pojęciowym, który mógłby być zaczerpnięty z innych nauk, z filozofii, psychologii, prawa, fizyki. Na rysunku 2 pokazano schemat relacji poczynając od koncepcji M. Webera, poprzez filozofię zarządzania, nową ekonomię instytucjonalną, teorię ordo do kontroli instytucjonalnej. W tym schemacie pokazano najważniejsze zdaniem autorów czynniki determinujące dyskurs o naukach zarządzania oraz zarządzania zasobami ludzkimi.

Na potrzeby artykułu autorzy skupiają się w ramach tego schematu na problematyce zarządzania zasobami ludzkimi, kierowania nimi i ich stylami. Istotne ogniwo tego schematu stanowi klasyczny model M. Webera. Jedną z podstawowych zasług Webera jest określenie metodologii nauk społecznych. Odrzucał on pozytywistyczną koncepcję nauk przyrodniczych. Postulował, żeby nadać naukom społecznym ścisły i obiektywny charakter przez opracowanie odpowiedniej dla nich metodologii i filozofii (konceptja typów idealnych), opisywać je precyzyjnym językiem oraz prowadzić badania historyczno-porównawcze. Według Webera, rozumienie możliwe jest tylko w przypadku działań racjonalnych. Ponieważ jednak uważał, że człowiek w większości przypadków nie zachowuje

się racjonalnie, proponował badanie ludzkich zachowań poprzez zestawianie ich z racjonalnymi i logicznymi typami idealnymi. Badanie różnic między typem idealnym a faktycznym powoduje według niego uzyskanie optymalnych rozwiązań. M. Weber w charakterystyce typu idealnego proponował posłużenie się trzema elementami: prawem, tradycją i charyzmą (Weber 2002, s. 221). Wiele tych pojęć również współcześnie posiada walor aktualności.

Rysunek 2. Od M. Webera do kontroli instytucjonalnej



Źródło: opracowanie własne.

Charyzma – legitymacja charyzmatyczna to ważny czynnik w składance sztuki zarządzania. Charyzma szefa to gwarantowana wysoka jakość produktów i realizacja optymalnych planów. A. Blikle w swojej książce *Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu* pisze, że w przeważającej liczbie firm głównym hamulcem wydajności, przedsiębiorczości i innowacyjności pracowników jest zła atmosfera w pracy, a winę za ten stan ponoszą najczęściej szefowie (Blikle 2014). Blikle uważa, że charyzmatyczny szef wychodzi poza tradycyjne oceny „kija i marchewki”, nawet z wyróżniania w skali okresowej (rocznej) na rzecz stwarzania sytuacji wspomagającej rozwój pracowników i dobrej atmosfery w miejscu pracy. Zamiast degradować albo promować można ocenić, jakie pracownik ma potrzeby, żeby się rozwijać. Charyzmatyczny szef rozmawia w sposób partnerski, mimo że

mogą być wyrażane różne opinie. Jest to potrzebne pracownikom do ich rozwoju. Nie rozmawia się o tym, ile jesteś wart, tylko co ja mogę dla ciebie zrobić, żeby ci pomóc w rozwoju (Blikle 2014, s. 14). Nawiązując do tego elementu koncepcji M. Webera warto odnotować refleksje z wydanej niedawno książki *Pracować inaczej*. F. Laloux analizuje legitymację charyzmatyczną w zarządzaniu przedsiębiorstwami nienastawionymi na tworzenie zysku. Nazywa go „turkusowym” i ustawia na końcu ewolucyjnej drogi stylów kierowania od najbardziej agresywnych do najbardziej partnerskich. Co ciekawe, każdemu stylowi przypisuje symboliczny kolor (Laloux 2015). Styl czerwony to krwawe przywództwo oparte na lęku, jeden wódz i jedna kara, a więc bezwzględne posłuszeństwo (gangi uliczne, rzadko firmy i inne organizacje). Styl bursztynowy – grupa kierowników pracuje na szczeblach sformalizowanej hierarchii – podporządkowanie niepodważalnemu kodeksowi (armia, Kościół). Styl oranż – organizacja hierarchiczna, najważniejsza wartość to skuteczność, nierzadko uświęcająca środki. Przedsiębiorstwo działa jak maszyna, ludzie są zasobami ludzkimi, a miarą wartości jest użyteczność (korporacje). Ostatnim stylem hierarchicznym jest zieleń. Tu obowiązują reguły partnerskie, a wiodącymi wartościami są równość, wolność i sprawiedliwość. Człowiek nie jest zasobem, ale podmiotem zasługującym na zainteresowanie nie tylko tym, co wytwarza, ale też ze względu na swoją indywidualność i potrzeby (spółdzielnie i ruchy spółdzielcze społeczne). Styl turkusowy burzy powyższe zwyczaje i odwraca porządek rzeczy. Szef stylu kierowania turkusowego wychodzi z obserwacji, że skoro dobre życie jest dla nas wartością podstawową, to należy zadbać o nie przede wszystkim w pracy. Laloux twierdzi, że pracę należy zorganizować tak, by dawała poczucie sensu tego, co robimy, pozwalała na rozwój, oferowała przestrzeń dla kreatywności i innowacyjności. Laloux radzi odrzucić centralne planowanie i budżetowanie na rzecz prognozowania służącego podejmowaniu optymalnych decyzji, a nie rozliczaniu zadań. Należy zrezygnować z zasady, że decyzyjność musi być sztywno przypisana do stanowisk i przyjąć, że decyzje podejmują ci, którzy na ich przedmiocie najlepiej się znają. W firmie turkusowej nikogo nie trzeba pilnować, by pracował, nikogo nie trzeba oceniać ani też zaganiać do pracy kijem i marchewką. W takich firmach hierarchia jest spłaszczona do wymaganego minimum (Laloux 2015, s. 54). Wielu autorów zalicza książkę F. Laloux do klasyków zarządzania (m.in. A. Blikle, który w internetowym wydaniu www.empik.com pisze: „w ciągu ostatnich 25 lat przeczytałem około setki książek poświęconych zarządzaniu. Tę umieściłbym w pierwszej piątce najważniejszych, obok dzieł takich autorów jak Deming,

Drucker, Kohn i Kosewski, gdyż wskazuje na nadchodzenie nowego paradygmatu pracy zespołowej” (Blikle 2014)).

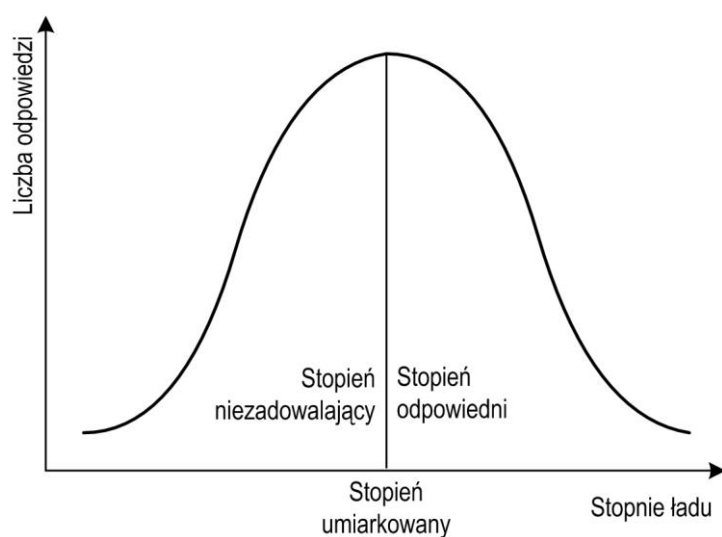
Tabela 1. Zarządzanie tradycyjne *versus* ordozarządzanie

Wyszczególnienie	Zarządzanie tradycyjne	Ordozarządzanie
Równowaga	Zamknięte systemy w stanie równowagi	Zrównoważone otoczenie przedsiębiorstw i elastyczność ładu gospodarczego
Synergia	Presja na identyfikowanie synergii	Identyfikowanie synergii oraz „antysynergii”
Sieci	Interakcje między przedsiębiorstwami tylko poprzez rynek	Organizowanie organizacji wirtualnych, sieci relacji ulegają z czasem zmianie, przemysł 4.0 (w Niemczech jako Industrie 4.0, w USA jako Smart Manufacturing Leadership Consortium)
Ewolucja	Brak wewnętrznych zdolności kreacji	Logiczny inkrementalizm, ewolucjonizm, zdolność podejmowania podwyższonego ryzyka

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie prezentowanego schematu ładu (porządku) gospodarowania można przedstawić porównanie systemu zarządzania tradycyjnego oraz tzw. ordozarządzania. Wybór prezentacji ordoliberalizmu wynika z proponowanego przez tę koncepcję ujęcia ładu stanowionego. Proponowany schemat posłużył autorom do sporządzenia miernika oceny ładu (porządku) badanych organizacji (przedsiębiorstw) (rys. 3).

Rysunek 3. Stopnie ładu gospodarowania



Źródło: opracowanie własne.

Gdyby występował bezład, to: p – indeks badanego stopnia ładu (porządku) musiałby prawdopodobnie wynosić $p = 1, \dots, 4$, co wpłynęłoby na inne parametry; można jednak uznać, że w organizacji bezład nie istnieje i wtedy rozpatrywać 3 stopnie ładu.

Na podstawie wzoru, biorąc pod uwagę, że średnia to stopień umiarkowany, odchylenia na „-” to stopień niezadowolający, odchylenia na „+” – stopień odpowiedni:

$$\bar{L}_p = 1/40 \sum_{s=1}^4 Z_{sp} \times s$$

$$O_d = \sqrt{1/40 \sum_{s=1}^4 Z_{sp} * (\bar{L}_p - s)^2}$$

Dane do wyliczenia stopnia ładu (porządku) procesu gospodarowania:

p – indeks badanego stopnia ładu (porządku), $p = 1, \dots, 3$

s – stopień adekwatności, w badanym przypadku, $s = 1, \dots, 4$

r – indeks kryterium szczegółowego, $r = 1, \dots, 40$,

Z_{sp} – liczba odpowiedzi o stopniu adekwatności r dla p badanego stopnia ładu (porządku) procesu gospodarowania.

Zakończenie

Autorzy artykułu sugerują, by przedsiębiorcy wobec zbliżających się wyzwań wynikających z czwartej rewolucji przemysłowej spojrzeli na swoją działalność całościowo. Ważną przesłanką w tym sposobie jest dążenie do uporządkowanego ujęcia. Należy zgodzić się z Martinem Fordem (Ford 2016, s. 288), który twierdzi, że dominująca wizja nowoczesnego przedsiębiorstwa to połączenie innowacji i regulacji. Takie ujęcie proponują autorzy przedstawiając metodę oceny wdrożonych przedsięwzięć w badanych przedsiębiorstwach. Autorzy podkreślają konieczność uwzględniania w metodzie mierzenia ładu (porządku) bezrobocia i wpływu technologii na procesy produkcyjne.

Bibliografia

Blikle A. (2014), *Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu*, Wydawnictwo Hellon, Warszawa.

Dobiegała A. (2017), *Pracownik wśród robotów*, „Gazeta Wyborcza”, 25 października 2017 r., s. 11.

Ford M. (2016), *Świat robotów*, cdp.pl, Warszawa.

Gierszewska G., Wawrzyniak B. (2011), *Globalizacja*, Poltext, Warszawa.

Kronowski M. (2016), *Roboty na barykadach*, „Newsweek”, nr 30, s. 57-67.

Laloux F. (2015), *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.

Weber M. (2002), *Gospodarka i społeczeństwo*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
Warszawa.

Romuald Zalewski, prof. dr hab.
Uniwersytet Zielonogórski

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.144>

Recenzja książki

autorstwa Eulalii Skawińskiej, Piotra Kulyka i Anny Niewiadomskiej, pt.
Międzynarodowe stosunki gospodarcze w XXI wieku. Poszukiwanie równowagi.
Wydawca CeDeWu. Warszawa 2018. ss. 264.

A review of a book by Eulalia Skawińska, Piotr Kulyk and Anna Niewiadomska, entitled
International economic relations in the 21st century. Search for balance. CeDeWu.
Warsaw 2018. pp. 264.

Praca będąca przedmiotem recenzji zwraca uwagę na rynku wydawniczym **nowatorskim tytułem** w stosunku do dotychczas spotykanych. Tę refleksję potwierdza struktura książki. Ma ona charakter podręcznika, o czym autorzy informują we wstępie tej monografii twierdząc, że: „*Myślą przewodnią całości książki jest dostarczenie wiedzy dla studentów o możliwym, bardziej zrównoważonym rozwoju gospodarki światowej, poprzez kształtowanie międzynarodowych stosunków gospodarczych sprzyjające takiemu rozwojowi*” (s. 15). Praca składa się, oprócz wykazu skrótów i wstępu, z siedmiu rozdziałów uszeregowanych w logicznej kolejności i każdy z nich zawiera najpierw rozważania teoretyczne, tj. prezentację istniejącej wiedzy na temat badanego zjawiska, następnie analizę danych źródłowych, a na końcu wnioski dla przyszłości jego kształtowania się. Podstawą opracowania są źródła wtórne, a dane z nich wykorzystane w analizie zostały **pięknie** przedstawione z zastosowaniem metody wizualizacji. Wśród źródeł wtórnych znajdują się wyniki wcześniejszych badań i opracowań autorów tej monografii.

Tytuł książki sugeruje, że musi wystąpić poszukiwanie większej równowagi w rozwoju międzynarodowych stosunków gospodarczych (MSG). W podtekście czytaj, że chodzi o kształtowanie odpowiednich warunków umożliwiających taki proces. Jak stwierdzają autorzy potrzebę taką uzasadnia narastająca asymetria rozwoju krajów wysoko i słabo rozwiniętych oraz związane z tym negatywne konsekwencje społeczne i środowiskowe. Z kolei struktura książki wskazuje, że to poszukiwanie musi mieć charakter wielopoziomowy z zaangażowaniem wszystkich podmiotów gospodarowania. W związku z tym autorzy prowadząc krytyczną analizę istniejącego stanu konsekwencji nierównowagi w świetle źródeł wtórnych, od początku przestrzegają tej logiki rozważań.

Rozdział pierwszy zawiera prezentację zjawiska globalizacji, jej przyczyn oraz skutków pozytywnych i negatywnych dla gospodarek narodowych oraz niejednoznaczną jej ocenę w literaturze *ex post*. Przyjęto, że „globalizacja w obecnej formie zarządzania jest przedmiotem krytyki i propozycji zmian” (s. 43). W uzasadnieniu zaprezentowano poziom współczesnej globalizacji krajów w świetle indeksów globalizacji różnych instytucji i doradczych firm rankingowych. Ich wyniki pozwalają na uznanie trwałości globalizacji i dominacji krajów wysoko rozwiniętych w intensywności tego procesu. Dalej omówiono wpływ różnych projektów oraz umów międzynarodowych na dynamikę globalizacji. W ostatnim podrozdziale tej części pracy wskazano na 7 wyznaczników równoważenia globalizacji *ex ante*, co stanowi absolutnie nowe spojrzenie na ten problem. Jednym z nich jest zwiększenie roli państwa, jako aktywnego, wpływowego podmiotu w stosunkach międzynarodowych w zarządzaniu globalnym.

W drugim rozdziale scharakteryzowano działalność dziesięciu organizacji międzynarodowych, które dotychczas miały największy wpływ na stosunki gospodarcze. Można je podzielić na 3 grupy, tj. finansowe, gospodarcze i oddziałujące na jakość i bezpieczeństwo obrotów w handlu międzynarodowym w sposób pośredni lub bezpośredni. Do pierwszej zaliczono Międzynarodowy Fundusz Walutowy, Bank Światowy, Europejski Bank Rozbudowy i Rozwoju. To one w największym stopniu przyporządkowywały międzynarodowe stosunki gospodarcze interesom grup kapitałowych z krajów wysoko rozwiniętych. Do drugiej grupy zaliczono Światową Organizację Handlu, Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju oraz Konferencję Narodów Zjednoczonych do/s Handlu i Rozwoju, a także Organizację Krajów Eksportujących Ropę Naftową. Te podmioty swoją działalnością na rynku globalnym również przyczyniły się do polaryzacji ekonomiczno-społecznej świata i wzrostu sprzeczności interesów poszczególnych krajów w MSG. **Nowością w literaturze** jest zaprezentowanie w trzeciej grupie Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej, Organizacji ds. Wyżywienia i Rolnictwa oraz Światowej Organizacji Zdrowia. Poszukiwano odpowiedzi na pytanie czy dotychczas praca tych organizacji na rzecz jakości towarów i usług w handlu międzynarodowym jest wystarczająca. Należy zgodzić się z tezą, że ich rola związana z poprawą jakości życia społeczeństw, poprzez kształtowanie jakości produktów, procesów, innowacji, środowiska i zarządzania organizacją, będzie w przyszłości rosnąca w stosunkach międzynarodowych na rzecz zrównoważenia. Krytyczna analiza tych organizacji, utworzonych już po II wojnie światowej, wskazuje na konieczność

ewolucji ich celów, sposobów i instrumentów realizacji strategii w kierunku prospołecznej orientacji jako podstawy nowego paradygmatu MSG.

Odnosząc się do roli trzech wyżej wymienionych organizacji międzynarodowych, zwrócono uwagę na to, że łączy je działalność na rzecz normalizacji jakości i bezpieczeństwa towarów w różnych aspektach. FAO, jako agenda ONZ uczestniczy, np. w zawieraniu porozumień w sprawach handlu produktami rolnymi, udziela pomocy technicznej i finansowej krajom nisko rozwiniętym, zabiega o podniesienie poziomu żywienia narodów (walka z głodem i niedożywieniem), bada oddziaływanie rolnictwa na środowisko. W tym kontekście dobrze brzmi wniosek autorów, że „FAO ściśle współpracuje z innymi globalnymi organizacjami finansowymi i handlowymi w zakresie realizacji programu i sformułowanych zaleceń oraz dostarczania informacji”(s. 71) i *„ma wobec tego wpływ na handel od strony ilościowej i jakościowej oraz na kierunki jego obrotów. Tym samym kształtuje międzynarodowe stosunki gospodarcze. W dążeniu do zrównoważonego rozwoju gospodarczego świata rola FAO będzie w przyszłości rosnąca w kształtowaniu równowagi w MSG”* (s. 71).

Wśród wielu specyficznych zadań WHO – Światowej Organizacji Zdrowia, oprócz problemów ściśle medycznych znajduje się „ustalanie norm i standardów dotyczących składu lekarstw i jakości żywności” (s. 71) oraz „promowanie współpracy między państwami w dziedzinie ochrony zdrowia, zwalczania epidemii chorób zakaźnych” (s. 71). Handel międzynarodowy żywnością oraz rosnący ruch turystyczny sprawiają, że rozprzestrzeniają się też zagrożenia zdrowotne, a nawet dla środowiska przyrodniczego. Niezbędna jest współpraca w normalizacji barier sanitarnych i fitosanitarnych w handlu. Uważam, że zwrócenie uwagi na te aspekty w książce o MSG jest bardzo ważne.

Wreszcie ISO – Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna ustanawia międzynarodowe normy i standard, tworząc „otwartą sieć uregulowań, które dotyczą zarządzania organizacjami w aspektach jakości, środowiska, bezpieczeństwa pracowników, bezpieczeństwa żywności, usług informatycznych, ciągłości działania oraz innych ważnych rodzajów działalności” (s. 78).

W końcowej części tego rozdziału, na podstawie studiów literatury, sformułowano 8 propozycji zmian organizacji międzynarodowych. Może to stanowić podstawę do dyskusji i oddziaływania na reorientację strategii funkcjonowania dotychczasowych oraz tworzenia nowych organizacji międzynarodowych uwzględniających podmiotowe podejście z naciskiem na etykę, normy wzajemności, zaufanie, odpowiedzialność, współpracę.

Następna część pracy dotyczy międzynarodowych obrotów handlu kapitałem portfelowym i bezpośrednimi inwestycjami zagranicznymi (rozdz. III) oraz towarami, usługami i prawami własności intelektualnej (rozdz. IV). Taką kolejność uzasadnia współczesna dynamika tych obrotów. Omówiono tutaj dyskusję dotyczącą podstawowych pojęć, form przejawu, korzyści i zagrożeń wynikających z trendów kształtowania się obrotów w świetle głównych teorii ekonomicznych. Dokonano oceny pozycji Polski w tych przepływach w całym okresie transformacji, w kontekście kształtowania bilansu płatniczego. Zakres prezentacji całości obrotów ma charakter podmiotowy i przestrzenny w dłuższym okresie. W ograniczonym zakresie potraktowano jednak politykę handlu międzynarodowego (s. 156-159), w tym stosowane instrumenty pozataryfowe i parataryfowe, przedstawiane w innych opracowaniach autorów oraz w podręcznikach z ekonomii międzynarodowej. Jednakże warto czytelnikowi uświadomić, że rosnący protekcyjizm regulacyjny na świecie w XXI w. (bariery techniczne i fitosanitarne, ilościowe, finansowe, transportowe) utrudnia kontakty podmiotów w handlu towarami i usługami, a tym samym rozwój MSG w kierunku zrównoważenia.

Za nowy wkład do literatury w tej części monografii należy uznać po pierwsze przedstawienie wpływu potencjalnie pozytywnych efektów mikro i makroekonomicznych BIZ w kraju biorcy na zrównoważony rozwój gospodarki. Po drugie, wykonanie charakterystyki usług finansowych, w ramach światowego obrotu usług biznesowych. Po trzecie, odniesiono się do delokalizacji usług (offshoring i outsourcing) w Polsce. Po czwarte, zaprezentowanie analizy form i wartości oraz oceny handlu międzynarodowymi prawami własności intelektualnej (s. 153-155) w układzie grup państw, kontynentów i najważniejszych eksporterów i importerów. Po piąte, postawienie ważnych pytań jako problemów badawczych dla zrównoważonego rozwoju MSG (s. 159).

Kolejny rozdział został zatytułowany „Międzynarodowe migracje siły roboczej”. Zawiera on na początku rozważania na temat istoty i charakteru zjawiska tych przepływów, a następnie wpływu globalizacji na krajowe rynki pracy. Przedstawiona dalej analiza źródeł wtórnych wskazuje, że zjawisko to ma charakter nasilający, aczkolwiek ten przepływ jest ograniczony. Swobodny przepływ siły roboczej występuje tylko w pewnych ugrupowaniach, np. w Unii Europejskiej. Wobec tego ustosunkowano się do skali migracji (według kontynentów, wieku, kierunków), jej przyczyn (czynników wypychających i przyciągających) i konsekwencji makroekonomicznych. Tę część pracy można uznać **za nową** w literaturze MSG. Istotne bowiem jest w świetle rosnącego rozmiaru migracji poznanie ich form, korzyści i zagrożeń wynikających z tego zjawiska teraz i w przyszłości. W tym celu ważne stało się

dokonanie rozróżnienia na uchodźców i migrantów zarobkowych. Interesujące jest autorskie opracowanie wpływu globalizacji ekonomicznej na współczesny rynek pracy.

Rozdział szósty pt. „Determinanty kształtowania bilansu płatniczego” zawiera cztery podrozdziały. Najpierw omówiono teoretyczne aspekty bilansu płatniczego i jego strukturę, tj. 4 składniki tego bilansu w kontekście zrównoważenia oraz warunki równowagi i przyczyny nierównowagi. Następnie przedstawiono warunki zewnętrzne i wewnętrzne kształtowania bilansu płatniczego. Szczególną uwagę poświęcono dalej charakterystyce rachunku bieżącego w krajach o różnym poziomie rozwoju. Analiza danych empirycznych wykonana dla krajów europejskich dotyczy okresu 2005 do 2016 pozwoliła na dyskusję w obliczu istniejących stanów rachunku bieżącego w różnych krajach (nadwyżka/deficyt). Tę część pracy należy uznać za poprawną i nie wybiegającą *ex ante* poza istniejące już poglądy w świetle teorii ekonomii. Dalej podjęto próbę oceny wpływu międzynarodowych stosunków ekonomicznych na bilans płatniczy. Została ona poprawnie wykonana na podstawie dostępnej literatury. Wskazano słusznie na rosnącą rolę powiązań ekonomicznych w międzynarodowym podziale pracy, co jest ważne szczególnie w sieciowym kształtowaniu relacji między podmiotami na międzynarodowym rynku.

Ostatni, siódmy rozdział, jest poświęcony również finansom międzynarodowym, został zatytułowany „Międzynarodowe systemy i rynki walutowe” i jest najbardziej obszerny (s. 205-246). Wyjaśniono w nim znaczenie kursu walutowego, tworzenie międzynarodowego systemu walutowego i międzynarodowych stosunków walutowych w kontekście międzynarodowych stosunków gospodarczych XXI w. Podstawą jego przygotowania jest literatura światowa, a prezentowana treść pozwala lepiej zrozumieć wspomniany związek, aczkolwiek jej przyswajanie wymaga szczególnej uwagi. Na wstępie pracy wyjaśniono pojęcia: kurs walutowy nominalny, realny i efektywny oraz wymienialność walutową. Przedstawiono stopnie wymienialności waluty i klasyfikacje państw pod względem stopnia wymienialności waluty krajowej. Następnie zaprezentowano dwie podstawowe i kilka innych funkcji kursu walut pełnione w krajowym i międzynarodowym systemie ekonomicznym. Dalej w logicznej kolejności omówiono kategorię rynku walutowego jako największego rynku finansowego na świecie, najbardziej płynnego i zmiennego oraz jego funkcje i uczestników, ze wskazaniem ich udziałów na tym rynku. W konsekwencji podziału tego rynku na tradycyjny i instrumentów pochodnych przedstawiono znaczenie walut podstawowych i alternatywnych wskazując, że rola tych ostatnich jest rosnąca, w tym walut wirtualnych. Dalsza analiza zaprezentowana w tym rozdziale obejmuje wyjaśnienie kategorii

międzynarodowego systemu walutowego i przesłanek jego tworzenia oraz omówienie przekształcenia tego systemu w ujęciu historycznym. Głębsza edukacja na temat międzynarodowych systemów walutowych wymagała omówienia ich rodzajów, etapów przekształceń i przedstawienia struktury systemów kursowych przez kraje członkowskie MFW. Ostatni podrozdział dotyczy prezentacji czynników determinujących kurs walutowy w kontekście podstawowych teorii wyjaśniających zmiany tego kursu. Rozdział charakteryzuje nowoczesne podejście w jego konstrukcji (wyróżnienie treści, własne klasyfikacje, stosowanie przypisów wyjaśniających) i aktualność treści wzbogaconych własnymi rysunkami oraz przystępny sposób jej interpretacji. **Jego opracowanie w tym kształcie w całości można uznać za nowy wkład do literatury z MSG o charakterze edukacyjnym.**

Książka jest opracowana w nurcie ekonomii alternatywnej z przywołaniem również wielu polskich ekonomistów jako autorytetów (np. G. Kołodko, E. Mączyńska, A. Budnikowski, M. Gorynia, J. Misala). Studiując treść pracy należy stwierdzić, że jej zespół autorski dąży do odpowiedzi na wiele trudnych pytań, które są obecne w różnych badaniach teoretyków z zakresu nauk społecznych, a mianowicie dotyczących ekonomicznych stosunków międzynarodowych, zrównoważonego rozwoju i polityki gospodarczej. Współcześnie w okresie braku skutecznego mechanizmu oddziaływania na ład rynkowy i zrównoważony rozwój gospodarczo-społeczno-ekologiczny, jedno z podstawowych pytań dotyczyć musi sposobu kształtowania relacji między podmiotami opartymi na zaufaniu i doskonaleniu systemu instytucjonalnego w stosunkach międzynarodowych. W innych pytaniach chodzi o określenie przyszłej roli państwa w procesie zarządzania globalizacją i kierunki ewolucji dotychczasowych, a także przyszłych organizacji oraz ugrupowań wpływających na światowe obroty kapitału, towarów i usług. W świetle braku jednoznaczności stanowiska w literaturze na ten temat, należy stwierdzić, że recenzowana praca wnosi **w tym zakresie nowy, oryginalny wkład do literatury o dużym znaczeniu teoretycznym i aplikacyjnym.**

Książka jest przeznaczona dla studentów i szerzej w sektorze edukacji. Co więcej, może być jednocześnie traktowana jako **kompedium wiedzy** na ten temat przez menedżerów, polityków, działaczy gospodarczych oraz pracowników samorządów terytorialnych. Jest ona zaproszeniem do zgłębiania wiedzy i do uczestnictwa w ograniczaniu istniejących i możliwych do wystąpienia nowych zagrożeń dotyczących budowy zrównoważonych MSG.

Jestem przeświadczony o wartości naukowo-dydaktycznej prezentowanej treści książki i potrzebie transformowania nowej idei kształtowania bardziej zrównoważonych stosunków

gospodarczych w praktyce. Dlatego **polecam ją odbiorcom** szeroko zainteresowanym tymi zagadnieniami, zarówno **poznającym dopiero je, jak również dojrzałym**. Wiele przecież z nas, podobnie jak autorzy tej pracy, stawia sobie na co dzień pytania o możliwości wzrostu pozycji Polski w konkurencyjności, innowacyjności i obrotach handlu międzynarodowego? Jak bardzo zależy ona od otoczenia międzynarodowego, a na ile od endogenicznych czynników? Jakie można zastosować metody i sposoby kształtowania zrównoważonych MSG, aby stymulowały bardziej zrównoważony rozwój gospodarczo-społeczny i ekologiczny? W jakim kierunku powinny w związku z tym ewoluować rozwiązania instytucjonalne i strategie działania głównych graczy na rynku? Autorzy podjęli skuteczną próbę odpowiedzi na te kwestie dostarczając nowych informacji, *„dotyczących zwiększenia szans, w kształtowaniu współpracy międzynarodowej oraz wynikającej z niej współzależności”* (s. 13).

Podsumowując stwierdzam, że książka **stanowi nowe otwarcie na dyskusję o MSG**. Zawiera ona bogaty materiał faktograficzny, zamieszczony w tabelach i rysunkach, pozwalający na łatwość przyswajania wiedzy. Zawiera ona dużą syntezę problemów występujących w tym przedmiocie o niejednoznacznej ocenie, co wymagało olbrzymiej dyscypliny od zespołu autorskiego w ich wyborze i prezentacji. Należy jednak zauważyć, że w literaturze ekonomicznej brak jest głębszego przedstawienia czynników z zakresu polityki ekonomicznej włączających Polskę w wymianę międzynarodową. To przecież upłynęło dopiero niecałe 30 od początku transformacji systemowej i otwarcia naszego kraju na wymianę i współpracę. Istnieje więc potrzeba, wzmacniana dynamiką przemian globalnych, budowy nowych form umów bilateralnych, np. międzynarodowego handlu wewnątrzgałęziowego. Dostrzegam konieczność naświetlenia też dla potrzeb dydaktycznych, roli placówek dyplomatycznych Polski w tym konsulów honorowych, organizacji państwowych (Polska Agencja Inwestycji i Handlu, PAIiH; Izb Handlowych) w plasowaniu naszego kraju w wymianie międzynarodowej. W dotychczas znanych mi opracowaniach eksponuje się raczej twarde czynniki, a brak miękkich o charakterze negocjacyjnym, promocyjnym, współuczestniczącym. Dużą rolę w aspekcie zrównoważonego rozwoju stosunków międzynarodowych odgrywają niektóre ugrupowania międzynarodowe i organizacje społeczne, których przedstawienie wymaga odrębnych opracowań.

Przedstawione powyżej moje uwagi są jednocześnie propozycją badawczą i sugestią dla autorów do przygotowania drugiego, poszerzonego wydania monografii z MSG lub drugiego tomu, który obejmował by te zagadnienia.

**Polish Economic Society
in Zielona Góra**

**Scientific Journal
of the Polish
Economic Society
in Zielona Góra
No. 9**

Zielona Góra 2018

PUBLISHED BY

Polish Economic Society (PTE) in Zielona Góra

Copyright © by PTE, Zielona Góra 2018

SCIENTIFIC COUNCIL

Elżbieta Mączyńska (Chairwoman), Alena Andrejovska, Anetta Barska, Yuri Boshytskyi, Markus Breuer, Bogusław Fiedor, Józef Glova, Grzegorz Gorzelak, Janina Jędrzejczak-Gas, Jerzy Kaźmierczyk, Anatolii Kolot, Olivera Kostoska, Maria Agnieszka Paszkowicz, Badrinath Rao J.D., Stanisław Owsiak, Marko Perić, Vasyl Petukh, Bogusław Pietrulewicz, Stanisław Rudolf, Marianna Siničáková, Eulalia Skawińska, Nebojša Stojčić, Andrzej Szplit, Bogdan Ślusarz, János Tibor Karlovitz, Janusz Witkowski, Henryk Wnorowski, Joanna Wyrwa, Maciej Żukowski

REVIEWERS

Adam Baszyński, Jolanta Borek, Michał Borychowski, Agnieszka Bretyn, Markus Breuer, Justyna Maria Bugaj, Wiesław Danielak, Joanna Furmańczyk, Ewa Giermanowska, Jolanta Gładys-Jakóbik, Marek Gnusowski, Iwona Gorzeń-Mitka, Wiesław Hładkiewicz, Aranka Ignasiak-Szulc, Ireneusz Jazwiński, Magdalena Knapińska, Olivera Kostoska, Barbara Kryk, Piotr Kułyk, Paweł Łuków, Andrzej Małkiewicz, Karolina Mazur, Aleksander Panasiuk, Viera Papcunová, Leszek Pawłowicz, Marko Perić, Stanisław Rudolf, Oksana Ruža, Olena Shelest-Szumilas, Monika Sipa, Eulalia Skawińska, Bartosz Sławecki, Marcin Soniewicki, Jakub Staniszewski, Janusz Śnihur, Jacek Trębecki, Gertruda Uścińska, Anna Wieczorek-Szymańska, Julia Wojciechowska-Solis, Anna Wziątek-Staśko

EDITORIAL BOARD

Editor-in-Chief

Bogdan Ślusarz

Subject Editors

*Anetta Barska, Janina Jędrzejczak-Gas, Jerzy Kaźmierczyk,
Maria Agnieszka Paszkowicz, Joanna Wyrwa*

Technical Editor

Jacek Grzelak, Daria Figas

Copy Editors

Anna Kuzio, Richard Sharp

e-ISSN 2545-3661

The texts contained in this publication were printed based on the materials provided by the Authors, including peer review comments and the necessary editorial correction.

The publisher is not responsible for the content, form or style of these texts.

Editorial Address:

Polskie Towarzystwo Ekonomiczne
Żeromskiego 3, 65-066 Zielona Góra, Poland
tel./fax: +4868-3202589, +4868-3270419
email: biuro@ptezg.pl, www.ptezg.pl

Issue 1

Cover design: www.reklamowaagencja.pl



**Ministry of Science
and Higher Education**
Republic of Poland

The translation was developed as part of the task: Implementation of the scientific journal management system financed under the Agreement 776/P-DUN/2017 from the funds of the Minister of Science and Higher Education earmarked for dissemination activities.

TABLE OF CONTENTS

Maria Akulich, Vladimir Melnik, Tamara Khvesko	
Autopoiesis of the innovation group (team).....	5
Amanda Augustyniak	
Value appropriation – conception, essence and mechanisms of appropriation	17
Nadezhda Baksha, Tatyana Sharapova	
Ratings of innovative developments as indicators of developmental problems in the region	35
Daniel Budzeń	
Assessment of the effectiveness of local debt management in Poland on the example of cities with district rights	47
Sylwia Górna-Łunkiewicz	
Compliance as an element of protection of ethical and image standards in banks	59
Marcin Gryczka	
Labor cost and foreign direct investment inflow to the European Union	73
Marina Kicherova, Galina Efimova, Oksana Lazareva	
Transformation of Social Tension Through Reality Quests.....	89
Magdalena Knapieńska	
Economic policy of the state in the field of employment and labor market.....	101
Justyna Kozłowska	
Factors affecting shopping experience according to KMPG research	113
Weronika Łusiewicz	
Energy security and state property	127
Agnieszka Opalińska	
In the search for Communications between employees and employers: comparative analysis of generation functioning in the modern labor market	139
Marta Pietrzak	
Access to medical services and the wealth of Poles.....	153
Andrzej Szplit, Marcin Szplit	
To work differently. The fourth industrial revolution.....	167

**Maria Akulich, Doctor of Sociology, Professor of the
department of General and Economic Sociology
Vladimir Melnik, Doctor of Sociology, Professor of the
department of General and Economic Sociology
Tamara Khvesko, Doctor of Philology, Professor of
the Department of Foreign Languages
Tyumen State University**

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.131>

Autopoiesis of the innovation group (team)

Abstract

The article explores the activity of an innovative team, formed as a specific functional group. Specifically, this project addresses group formation and its activity through the theory of self-organization (synergetics) and autopoiesis. It is shown that autopoiesis is a three-phase process that determines the functional state of the team and that a synergetic approach to group formation allows for the analysis of the team self-organization. This approach reveals the peculiarities of a group's role structure and it informs about the concept of a functional innovative group. This article is based on the theory of social communities, presented by P. Bourdieu (1990), J. Woodward (1960) and the study of social teams by D. Boddy and R. Paton (2002). The article does not consider the idea of G. Hofstede who compares individualism and collectivism as characteristic features of the organizational culture of different countries (1994). The article uses the methodological approach of synergetics as a general theory of social organization. Special approach to the study of social transformations, the correlation of self-organization and management in social systems is applied. A research model of the innovative team activity headed by an actor as a generator of new ideas is shown.

Keywords: social group, innovation, functional team, autopoiesis, role structure, synergetics.

JEL CODE: A14.

Autopoiesis innowacyjnych grup (zespołów)

Abstrakt

Artykuł omawia działalność innowacyjnego zespołu, utworzonego jako specyficzna grupa funkcjonalna. Projekt bada tworzenie grupy i jej aktywność poprzez teorię samoorganizacji (synergie) i autopojezy. Autopoeza jest procesem trójfazowym, który określa stan funkcjonalny zespołu a synergetyczne podejście do tworzenia grupy pozwala na analizę samoorganizacji zespołu. Podejście to ujawnia specyfikę struktury roli grupy i informuje

o koncepcji funkcjonalnej grupy innowacyjnej. Artykuł ten opiera się na teorii wspólnot społecznych przedstawionej przez P. Bourdieu (1990), J. Woodwarda (1960) i badaniach zespołów społecznych D. Boddy'ego i R. Patona (2002). Artykuł nie uwzględnia idei G. Hofstede, który porównuje indywidualizm i kolektywizm jako cechy charakterystyczne kultury organizacyjnej różnych krajów (1994). Artykuł wykorzystuje synergetyczne podejście metodologiczne jako ogólną teorię organizacji społecznej. Stosowane jest specjalne podejście do badania przemian społecznych, korelacji samoorganizacji i zarządzania w systemach społecznych. Przedstawiono model badań innowacyjnej działalności zespołu kierowanego przez aktora jako generatora nowych pomysłów.

Słowa kluczowe: grupy społeczne, innowacja, zespół funkcjonalny, system autopoietyczny, struktura roli, synergia.

Introduction

Functional teams that ensure the introduction of innovations in the economic, political, sociocultural spheres of society receive presently a wide organizational recognition. Innovative teams routinely appear with the aim of creating large business and industrial projects. The practice of group-formations is not widespread and requires theoretical comprehension especially when it comes to the concept of functional innovative group formation, the features of organization and self-development, and the principles of activity.

The aim of the article is to analyze the formation and development of functional innovative teams from the perspective of self-organization (synergetics) and the autopoiesis of group activity. Historical practice shows that the effectiveness of any activity is determined not so much by the efforts of an individual but by the effectiveness of the cooperative work of the group.

Our hypothesis is that the effectiveness of autopoietic group innovation depends on how fully involved its members are in terms of their roles with regard to the professional activity. The formation of the role structure of a group is a part of a global social process called the socialization of the individual in a specific community. Socialization is the kind of role coordination of an individual within an organization or a community produced when a person's status changes from a novice to an adapted permanent member (Akulich, Kaźmierczyk 2018, p. 238). If the organization manages socialization correctly, people adapt more easily, become part of the team, and get on well with each other. The winning organization is the one that gets interested and highly qualified team members.

According to the common definition of D. Boddy and R. Paton, it is possible to consider terms “group” and “team” as synonyms meaning one semantic unit that consists of two or more individuals having common goals, performing different duties, depending on each other, coordinating joint activity and treating themselves as part of a single whole (Boddy, Paton 2002, p. 297). According to O. Comte’s works the functional differentiation of a social organism arises on the basis of social division of labor and solidarity (Mill 1961). On this basis, it is possible to single out various social communities, including innovative teams. H. Bloomer studied the community from the point of view of macrosociological approach. P. Bourdieu studied it from the point of view of the structural approach (Bourdieu 1990). P. Sztompka, who studied society as a specific population with many social communities, considered the process of the formation of social groups from a variety of individuals. According to Sztompka, an innovation team in this meaning has some set of individuals (Sztompka 2005, p. 187). N. Smelser notes correctly that the word community has many shades of meaning and therefore it is almost impossible to provide a precise definition of this concept (Smelser 1994, p. 244). He argues that a social community should be conceptually considered as two meanings. The first meaning is associated with the idea that people living next to each other participate in everyday collective life. The second concept indicates the feeling of belonging to a certain group (the same place of residence, study in the same educational institution, job etc.). V.A. Yadov draws attention to the fact that the system of society organization means “the organization of diverse social communities, social actors that realize their interests at a given time and in the historical perspective” (Yadov 1995, p. 19, Silin 2018). We define a social community as one of the central categories of modern sociology. It is a stable integrated set of people, having common features in all or some aspects of their living conditions, consciousness, social norms, interests, and values. This definition of social community helps to understand the essence of innovative groups (teams) and determines specific approaches to its study. We use theoretical materials provided in EBSCO and ProQuest databases. We seek to define the basic concept of our subject of research: “group” or “team” and the types of social communities associated with project development, including innovative ones. The process of group formation, and the accompanying development of group role structure is not possible without mastering the culture of organization. We think that the functional team typically focuses on modernizing new products. The autopoiesis of a functional innovative team, which strengthens the unity of

the organization as a system. It contributes to the growth of competition that ensures the selection, control and limitation of functions.

Types of social communities

Society consists of successfully co-existing diverse social communities classified into different types. Professional social communities include individuals engaged in the same professional activity - lawyers, economists, sociologists, biologists, etc. "One of the forms of professional communities is labor collectives, business units, professional teams, both united and divided in production technology", as said by J. Woodward in the mid-1960s (Woodward 1960, p. 328). Completing a half-century scientific research of the best management area, she was the founder of the theory of situational management (contingency approach).

The development of the theory and practice of management in the Russian market economy revived interest in the category "group" at the new theoretical level. A group community or social group is a set of individuals who are related to each other and participate in a certain activity, having stable spatial, local and temporal certainty, common values, interests and goals. The individual is involved in social relations and relations through group integration. R. Merton devoted much attention to these processes, considering social groups from the position of self-identification and identification, moral principles of the forms of internal interaction. In a broad theoretical context, a social group is considered from the point of view of a stratification approach. Analyzing the very small "group", Merton defines it as a set of people who interact with each other in a certain way, exercise their belonging to the group and consider themselves members from the point of view of others (Merton 2006, p. 434). In the process of applying his theory of collective actions to the analysis of the economic development of specific societies M. Olson concluded that small lobbyist organizations and coalitions are more influential and effective in the influence on the economic growth of the country than large groups or communities (Olson 2013, p. 324). At present, the professional activity of innovation groups has acquired a new character associated with the development and implementation of various kinds of projects, including innovative ones, which involves the formation of functional teams with profound professional differentiation.

Group socialization and the process of a group formation

The secret of managing socialization in enterprises is to provide new workers with information about the organization, work, and members of the team. Socialization increases the communicative opportunities of the members and helps them master the organizational culture in general. The experience and activities of the groups help to form the organizational culture, while the norms of the groups help to spread it. This process contributes to the self-organization of small social communities (Armstrong 2004, p. 285). The diversity of such groups is quite large. The following are the main components of the possible typology: the functional group, the task group, special task group, an informal group and even a neurotic group. To perform non-standard tasks, organizations usually ask special groups: committees and working teams.

In a crisis economy “Interdisciplinary” teams appear. When solving critical situations a formed team, includes employees of the administrative and management staff and representatives of civil society. The model approach is increasingly “working”, the example of which is the B. Tackman’s model assumes two main spheres of group activity: business and interpersonal (Tuckman 1965, p. 384). G. Kelly model offers a model for recording the stages of resolving a critical situation (Kelly 1955). The model of J.W. Newstrom and K. Davis provides a model of the formation stages and activity of the team: forming, storming, normalization and decay (Newstrom, Davis 2000, p. 329).

Different types of groups formed in the organization go through the same stages. The process of passing through these stages is different for each individual group. The transition from one stage to another does not always occur without conflict. Like an organization as a whole, the group has its own life cycle. The motivation of the members of the group significantly decreases in 5 years period of activity and the group is ready for disintegration, if the purpose of the activity does not change. It is clear that the most important factor is always the objective function, which can shorten and lengthen the life cycle of the group.

Role structure of the group

One of the most important factors in the development of the group is its role structure. The process of group development is based not only on the stage of the life cycle, but also on the process of the stage “aging”. The groups begin to acquire the following four attributes of the mature group: role structure, standards of behavior, cohesion and informal leadership in this process. Each member of the group has its own function, the role it performs in order to help

the group to achieve its goals. The role structure of a group is a set of certain functions and relationships between these roles accepted by the members of the group. At each stage of the deployment of a joint activity scenario, these role functions can end in a failure. Violations, disruptions in role-playing activities can lead to confusion of roles and sometimes personalities conflict with assigned roles. The main reasons leading to redistribution of roles are as follows: role duality, role conflict and role congestion.

The role duality means that the functions and tasks of this role are not clear. A person does not know what is required of him. Role conflict occurs when the messages, hints addressed to this role are clear, but the tasks required are contradictory or mutually exclusive. There are several types of role conflicts. An inter-role conflict is the simplest and most frequent. Sometimes individuals are asked to fulfill contradictory demands coming from different sources. Finally, the person doing the assigned task may get clear but contradictory task. The contradiction between a person and a role occurs when someone wants to do something unethical or illegal. Role overload occurs when the duties imposed by this role on a person exceed his capabilities. It happens also when a person consciously assumes the performance of too many roles simultaneously.

Each mature group has its own norms of behavior. A norm is a standard of behavior accepted by a group for all the members. These norms determine the boundaries of acceptable and unacceptable behavior in a group. A special quality is the unity of the group. It means the level of loyalty and loyalty of members to their group and to each other. In groups with a high degree of cohesion, team members work together, support and trust each other, and, in general, achieve their goals. It is important to know the factors that increase or reduce the group's cohesion. The main factors that increase (or reduce) cohesion are as follows: competition with other groups, interpersonal attraction, favorable evaluation of the group from outside, unity of purpose, frequent interaction. Factors destroying cohesion are as follows: a large number of the group members, different goals, rivalry within the group, domination of one or more members of the group, and negative experience of group activity. The result of cohesion and compliance with the rules of role behavior is to increase the group job productivity. We get a high overall efficiency of the group's activity with high cohesion and the implementation of role norms.

A functional innovative team

A functional innovative team is a specific social community that meets all the requirements and characteristics of a social group, which at the same time has its own characteristics in comparison with other social groups. What is the main difference? D. Katz and R. Kahn mention that the role set in the group is determined by the members' work (Katz, Kahn 1966). We believe that roles are characterised by "how the work done". The competencies the members of the functional innovative team possess are determined by the tasks and the system of the innovation cycle. Our research model is based on the ideas of N.I. Lapin who determines the following profiles: 1) nomination of innovative ideas (actors); 2) co-authorship; 3) technical modeling; 4) prototyping; 5) marketing (Lapin 2010, p. 58).

Thus, a functional innovative group is a self-organized team with role functions for inventing, developing and the diffusion of an innovative product for the development of an organization or society for an indefinite time. In the organization, a functional innovation group can focus its efforts on modernizing production, management and communication and creating a new product. In society, examples of innovation activity of groups are observed in the most diverse spheres: politics, economy, culture (at the state, federal and municipal levels). In general the innovation team is "a group of people who share a common feature and performs socially necessary functions in the overall system of division of social labor" (Golenkova, Akulich, Kuznetsov 2005, p. 245).

Synergetics and autopoiesis of a functional innovative team

Self-organizing social systems form a closed social space defined as a phase in synergetics. A phase is a homogeneous part of the medium (substance) separated from the rest of the medium by the interface. Phase space is a part of the environment in which the system adapts its elements to itself and has a certain number of patterns of behavior available to the system. Phase space has universities that create a landscape of professional education in the region, a zone of scientific research, international cooperation, academic mobility, publishing and social activities, and a cultural landscape around them. Socialization, institutionalization and legitimation are considered to be the basic features of autopoiesis (self-creation and self-generation are the terms introduced by U. Maturana) ensuring the reproduction and sustainable development of the organization (Maturana 1981, Kicherova, Efimova, Khvesko 2014).

Socialization provides a “recruiting function” as preparation and inclusion of individuals into the reproduction of previously formed structural elements and relationships that are included into this group. This process is able to correct organizational behavior, directing it either to maintain established structures or to create new ones. Mechanisms of legitimization provide support to those role patterns by the members of the group that correspond to the values that dominate in the organizational culture, reinforcing their interest in reproducing the norms and logic of group relations, thereby strengthening the integrity of the organization as a system. Socialization, institutionalization and legitimation estimated in communication processes in the practice of real organization research. Thanks to such mechanisms, human actions are included in the norms of the system and the main task is to maintain the integrity and stability of the organizational structure, its dynamic balance. Diffusion of these concepts in the communication processes leads to the desire of individuals to obtain the appropriate roles that ensure stability. At the same time, it contributes to the growth of competition, which ensures the selection, control and limitation of functions that go beyond the status-role and profile standards.

Autopoiesis shown in a three-steps process determines the team’s functional state. The first step (dynamic equilibrium) is ensured by the reproduction of the basic structural elements and functions and the implementation of status-role prescriptions. Thanks to this, uninterrupted work of organizations and groups as its components is ensured, and administrative, cultural and legal norms are observed (the system-normative level of the organization is reproduced). The equilibrium of the system is not constant due to the complexity of its elements and characteristics. The second step (the imbalance of the system) depends on the behavior that does not correspond to the role of norms, the effectiveness of the sanctions applied, and the chaotic management. Such a mismatch of internal structural links is fraught with serious consequences for the system if it becomes too large. To restore equilibrium an organization must have management and social mechanisms to overcome structural disorganization. The third step is a new dynamic equilibrium: its steady state. The system emerges from the state of chaos, the interactions are ordered, and norms are observed. Communication is the main operation that provides an autopoiesis of the system that delimits it from the outside world. Its main property is sociality “... it can only be reproduced in a recursive connection with other communications, i.e. in the network of communications, in the reproduction of which, each individual communication participates independently” (Luhmann 1982, p. 215).

Conclusion

We concluded that the analysis of the functional innovative team conducted on the basis autopoietic approach allows us to identify the main principles of group activity and its organizational features. We point out that the empirical analysis of the functional group is largely based on the role structure of the group. The direction of the research has changed: instead of “how the work is done”, we emphasize “what is done” by each member of the innovative team. This change proves to be highly fruitful because we have built a systematic model of a functional innovative team that consists of actors of ideas, co-authors of ideas who make technical modeling, prototyping and marketing innovation. The autopoiesis approach proves that such a model is characteristic not only for organizational structures, but also for the regional society as a whole, when autopoiesis ensures the self-reproduction of the groups with changes of elements within the system as the perspective of future development processes. Our contribution to this literature is that for the first time we analyze the formation and development of a functional innovative team from the standpoint of self-organization (synergetics) and autopoiesis of the group activity and proved the effectiveness of the innovative team activity in professional tasks performance.

The research carried out with the support of a grant under the Federal Target Program of Scientific and Scientific Pedagogical Innovation in Russia on the topic: “Development and models and technologies of indicative monitoring of the innovation environment of the region” (Agreement No. 14. B37.21.0026 dated 22.06.2017).

References

- Akulich M.M., Kaźmierczyk J. (2018), *The socio-economic approach to the study of main economic systems. Socialism and capitalism. Part 1, “Management”*, vol. 22, no. 1, pp. 238-250.
- Armstrong M. (2004), *The practice of human resource management*. 8-th ed. St. Petersburg: Publishing House "Peter".
- Boddy D., Paton R. (2002), *Fundamentals of Management*. Trans. from English. St. Petersburg: Publishing House "Peter".
- Bourdieu P. (1990), *In Other Words: Essays towards a Reflexive Sociology*. Trans. M. Adamson. Polity Press, Cambridge.
- Fransella F. (2000), *Personal Construct Counselling in action*. Sage.

Fransella F. (1995), *Personal Change and Reconstruction*. Academic Press.

Golenkova Z.T., Akulich M.M., Kuznetsov I.M. (2005), *General sociology*. Tutorial. Gardariki, Moscow.

Hofstede G. (1994), *Culture and organisations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. Harper Collins, London.

Katz D., Kahn R.L. (1966), *The social psychology of organizations*. Wiley, New York.

Kelly G.A. (1955), *The psychology of personal constructs*, New York, Norton.

Kicherova M., Efimova G., Khvesko T. (2015), *Early Professional Socialization of University students in Russia*, "Procedia: Social and Behavioral Sciences", (200), pp. 442-448.

Lapin N. I. (2010), *Theory and practice of innovation*. Logos, Moscow.

Luhmann N. (1982), *The Differentiation of Society*. Columbia University Press, New York.

Maturana H. (1981), *Autopoiesis: A theory of living organization*, North Holland, New York.

Merton R. (2006), *Social theory and social structure*. AST, Moscow.

Mill J.S. (1961), *Auguste Comte and positivism*, University of Michigan Press, Ann Arbor.

Newstrom J.W., Davis K. (2000), *Organizational Behavior*, "Peter", St. Petersburg.

Olson M. (2013), *The rise and decline of nations: economic growth, stagflation and social rigidities*, New Publishing House, Moscow.

Parsons T. (1951), *Social Systems and the Evolution of action theory*. Routledge and Kegan Paul Ltd, London.

Silin Ya.P. (2018), *Strategic keynotes of new Industrialization in the Ural Macroregion Space in the 21-st century*. "Issues of Volnogo Ekonomicheskogo Society of Russia". vol. 209, no. 1, pp. 136-162.

Smelser N.J. (1994), *Sociology*, Phenics, Moscow.

Sztompka P. (2005), *Sociology. Analysis of modern society*, Logos, Moscow.

Tuckman B.W. (1965), *Developmental sequence in small groups*. "Psychological Bulletin", vol. 63, no. 6, pp. 384-399.

Woodward J. (1965), *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford University Press, London – New York.

Yadov V.A. (1995), *Sociological research: methodology, programs, methods*, Izdatelstvo SamGPU, Samara.

Amanda Augustyniak, MSc
Poznań University
of Economics and Business

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.132>

Value appropriation – the concept, essence and mechanisms of appropriation

Abstract

The article tackles the problem of appropriation in interorganizational relations. The aim of the publication is to systematize the knowledge on the subject of value appropriation by means of explaining this phenomenon and considering it thoroughly from the perspective of different literature streams and theories. The publication is also supposed to answer the question as to what extent value appropriation constitutes the part of the value creation process. The content of the article is both theoretical and conceptual. The methods applied are : a review of literature in both Polish and English, the model method, the visualisation method, as well as the method of deduction. EBSCO, BazEkon, Proquest, Elsevier, Jstor, Wiley and Emerald databases were used. In the first part of the article, the notion of value appropriation in the organization was explained, also presenting the Value Capture Model and the Value Network Map derived from it. Subsequently, the significance of value appropriation was discussed. Moreover, the notion of value appropriation mechanisms was subject to considerations from the perspective of the leading streams in interorganizational relations management.

Keywords: value appropriation, value maximization, interorganizational relations, Value Capture Model, value protection.

Introduction

Since the early 1960s, the concept of strategy has been referred to differently in management: from the planning approach, in which management is viewed as planning, organizing, stimulating and controlling the optimal use of resources, to the network approach, which perceives management as acquiring and shaping the network of resources and relations (Niemczyk 2013, p. 45). In today's economy, enterprises simultaneously compete and cooperate with each other¹, and interorganizational relations are key to business. Currently, the value is being created more often at the interface of organizations and thanks to the cooperation processes. Organizations with a distinctive ability to maintain cooperative

¹*Coopetition* as a new paradigm of companies.

relationships often gain a competitive advantage (Koźmiński, Latusek-Jurczak 2017, p. 123). Companies intend to obtain relational rent, i.e. an above-average profitability achievable through cooperation of specific partners within a network (Czakon 2010, p. 10). Searching by organizations for relational rent, and the prospect of appropriating it, become the main motivation for companies to establish interorganizational relations (Stańczyk-Hugiet 2012, pp. 89-90).

A relatively new concept in management is value appropriation (value capture), first explored in the 1980s (Mazur, Kulczyk 2014, p. 238). According to the assumption of an organization cooperating with other entities in a network, resources should be made available to all participants without exception. This forces enterprises to become dependent on other network collaborators in order to create value. As the time goes by and as the network grows out, a dilemma arises as to which of the participants should intercept, or capture, which share of the value generated (Dyduch, Bratnicki 2015, p. 77). Coopetition implies a clear differentiation between the creation and the appropriation of value - value can be *created* jointly by cooperating enterprises, but it will then be *appropriated* by each of them individually (Ritala, Hurmelinna-Laukkanen 2009). From the point of view of management, and bearing in mind the dynamics of interorganizational relations, the issue of creating and capturing value among network organizations becomes important.

The aim of the article is to systematize knowledge about value appropriation by presenting a definition of the concept of appropriation and its analysis from the standpoint of modern management streams and theories. The article is also to answer the question as to the extent to which value appropriation constitutes the part of the value creation process. The content of the article is both theoretical and conceptual. The methods applied are as follows: a review of literature in both Polish and English, the model method, the visualization method, as well as the method of deduction. EBSCO, BazEkon, Proquest, Elsevier, Jstor, Wiley and Emerald databases were used.

In the first part of the article, the notion of value appropriation in the organization was explained, also presenting the Value Capture Model. Subsequently, the significance of value appropriation was discussed. Moreover, the notion of value appropriation mechanisms was subject to considerations from the perspective of the leading streams in interorganizational relations management. The main findings were contained in the last section of the paper.

The concept, essence and model of value appropriation

The aspect of value appropriation was noticed along with the emergence of a mathematical theory of value creation and its capture under the conditions of Brandenburger's and Stuart's competition (1996, pp. 5-24). The theory has provided a better understanding of the phenomenon in question and prompted extensive research in that area. The mathematical nature of the theory explains cause-and-effect relations of events within competition, and thus encourages scholars to consider the basic ideas of value appropriation in competitive conditions.

Value appropriation, otherwise known as value capture, remains a crucial problem in strategic management. Research indicates that enterprises should strive to maintain a balance between value creation and value appropriation. Creating value is, however, more important than appropriating it, being also much more difficult to manage. Value appropriation is still poorly understood (Zakrzewska-Bielawska 2016, pp. 610-611). The opposite of value appropriation, which could be described briefly as the capturing by an enterprise of a given part of the value generated, which either equals or exceeds its own contribution, is value expropriation, that is, when a company captures less value than it creates. Both concepts are characteristic for the conditions of enterprises interacting with a network. Network cooperation means linking dependence with autonomy and cooperation with competition. Coexistence of these phenomena springs from a permanent conflict in the network between the maximization of value through cooperation and the maximization of profit for each of the participants (Najda-Janoszka 2011, Czakon 2012, p. 91).

The process of value appropriation has many layers, counting with the participation of companies that offer identical or similar products. Enterprises usually compete for value in terms of capital, resources and services. Interestingly, competition also occurs between the company and the customer, with customers being the end recipients of generated value and also the main providers of value for a company. It can therefore be said that, in the context of the company-customer relationship, friendly coexistence goes hand in hand with competition (Falencikowski, Nogalski 2015, pp. 111-112).

Figure 1. Pyramid of values in an enterprise

Source: Falencikowski, Nogalski 2015, p. 112.

Gradation can be observed among different types of value, which is presented in the form of a pyramid (Fig. 3). The basis of all the values is the value for company owners, who would otherwise shut down the business. Then, generated value goes to customers who are its main recipients and in themselves a source of value for the company. The next level of the pyramid includes suppliers of goods, services and skills (mainly suppliers cooperating with the company, without whom value for customers and owners could not be generated). The public, meanwhile, benefits from the company's activity through general social benefits. The state, located at the top of the pyramid, participates in the division of value by imposing taxes and fees (Falencikowski, Nogalski 2015, pp. 111-112).

Research carried out so far indicates that the axiological bundle generated by the enterprise consists of emotional, technical, economic and socio-ethical values, whose gradation could also be represented by a pyramid - with emotional value at the bottom, as the assessment is based on perceived value, which itself relies on the emotions created by the evaluator. The next level of the pyramid would be technical value, since buyers pay attention to the technical possibilities of using the purchased goods, followed by economic value which is strongly associated with money. At the top of the pyramid, there would be socio-ethical value related to human existence (e.g. clean air or living a decent life) (Falencikowski, Nogalski 2015, pp. 111-112).

The quality of relations between network-bound enterprises and the level of competitive struggle have a significant impact on the creation and appropriation of value. Cooperation promotes common value creation, whereas competition determines the division of created value (Blyler, Coff 2003, pp. 677-686). The quality of network connections determines the effect of either greater or lesser purchasing power and the ability to capture value by individual enterprises. The tool analyzing this phenomenon is the Value Capture Model

(VCM), which draws clear boundaries between the value created by transactions of market participants and the value appropriated by them (Ryall 2013).

The VCM uses game theory to study the business strategy of individual enterprises. Although efforts are still underway to develop a complete VCM, its current version is being increasingly often used in studies on the dynamics of competition and determining the consequences of strategic decisions. The general idea of the VCM can be reduced to stating that the value a party can capture by engaging in a transaction with a given group of entities is limited by the value that the parties transfer to entities from outside the group (Ryall 2013).

Traditionally, according to the Porter's five forces model, value is perceived as a product of the chain of activities - the company purchases materials from suppliers, adds value, and sells the improved product to customers. The profitability of an enterprise depends on the price offer confronted with the offer of other companies. The VCM has only one force of competition operating in many directions. Suppliers compete for companies, companies compete for customers, and vice versa. In summary, each player in a given industry experiences a single force of competition, and the intensity of this force is measured by the tension between the value the player creates and the value that they can generate with others. The greater the alternative value compared to the value actually produced, the greater is the intensity of the competitive force determining the value the player will win (Ryall 2013).

It is difficult to predict the exact effects of strategic choices on the whole process of value creation and appropriation in a network. However, several mathematical models based on the VCM model were developed, most notably in a case study co-authored by Evan Kristen Specialty Foods (EKSF). The study describes a situation in which EKSF is planning a new venture consisting in the sale of fresh, washed herbs in grocery stores throughout the year. EKSF aims to create a value network with non-traditional market participants, including FedEx as a distributor (avoiding storage and delivery problems), original manufacturers (including processing equipment, storage refrigerators, refrigerant for sea transport), merchandisers for retail products, and a group of growers in a place where production is possible throughout the year (near Watsonville, California). It can be argued that standard industry regulations will not apply in this extraordinary scenario. However, the VCM allows to evaluate this undertaking in terms of intensity of competition for all players in the innovative EKSF network. Comparing this analysis with the projected financial figures in the business plan makes it possible to distinguish the amount of the expected profit, taking into account the anticipated competition, from the amount of profit from the resources involved. The analysis also provides a wealth of information on the balance and changes in the intensity

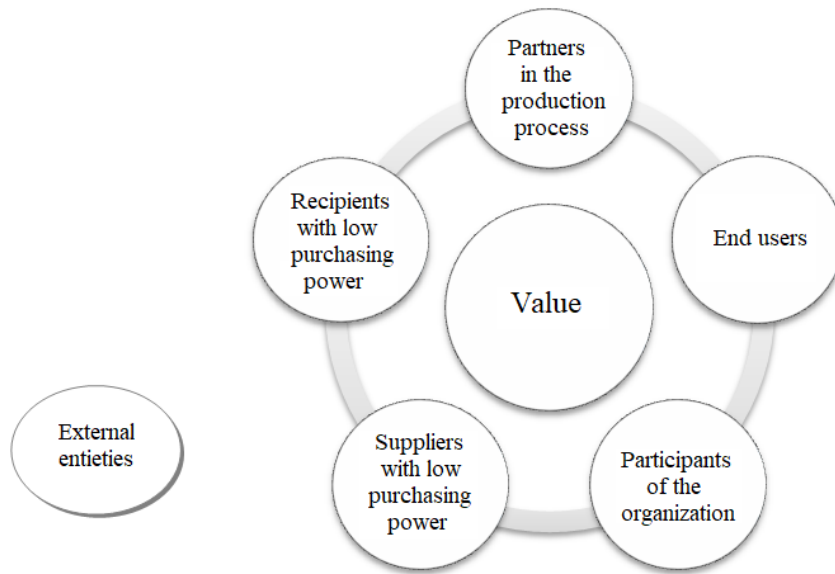
of competition, while affecting all factors in the value network. The production restrictions associated with launching a new company entail strong competition from customers on the competitive periphery. The periphery is not generally seen as attractive to non-traditional suppliers (described above) as they are to EKSF, therefore EKSF and suppliers have no other choice but to create a joint value network. The VCM model reveals that if EKSF succeeds in its innovative value network, and the periphery of non-traditional suppliers' competition increases faster than its own, then the company's profits will decrease. In this case, proper planning is very important, which means e.g. obtaining a patent license from a supplier of refrigerants (Ryall 2013).

The VCM is a very important source of knowledge for managers who wish to set the direction for the development of their business. If scholars succeed in further developing and improving the VCM, it will become a very important theoretical paradigm. Empirical research will help refine the model, which will pave the way for better business practices in the innovation cycle (Ryall 2013).

The Value Network Map (NM) is derived from the VCM (Fig.1). In the center of the map, there is an enterprise with entities involved in the supply chain and customers. This is where economic value arises. At the stage of its creation, the management decide which stakeholders form part of the value network, that is, with whom the value is created and how. The next stage involves determining what part of the value generated in the network should be captured by a given participant. The network map answers the following questions (Dyduch, Bartnicki 2015, pp. 81-82):

- what part of the value can be captured;
- who, in addition to an organization, is involved in creating value;
- who competes for the value generated (including entities located on the periphery of the network);
- what is the ratio of the value created as a result of competitive struggle to the total value generated by the network.

Figure1. Value network map



Source: Dyduch, Bartnicki 2015, p. 82.

The value created in the network is distributed in the next stage between all participants. Its division depends on a number of factors. It may be proportional, i.e. correlated with the initial contribution made by the company, symmetrical, i.e. equal participation in benefits, or asymmetric, where one of the participants in the creation of value captures the vast majority of it. Value appropriation is also perceived through the prism of the value captured by: the enterprise, suppliers, complementaries, recipients or competitors. Differences in the size of the captured value are related to the intentional, active and direct efforts of the parties to intercept it (Ellegaard, Medlin, Geersbro 2014, p. 185). The main factors affecting the size of relational rent being intercepted are (Lavie 2006, pp. 645-646):

- relative absorption capacity, which refers to the company's ability to identify, access, assimilate and use external knowledge;
- relative scale and scope of resources - the smaller the scale of shared resources by a given network participant, the bigger their ability to capture the larger part of relational rent;
- a contractual agreement that provides formal guarantees and outlines *ex-ante* the sharing of common benefits (the most common structure is the payment structure of a joint venture; a favorable agreement can provide the enterprise with exclusive access to network resources, determine a relatively high share of benefits from joint ventures, protect internal resources enterprises, or define remedies);

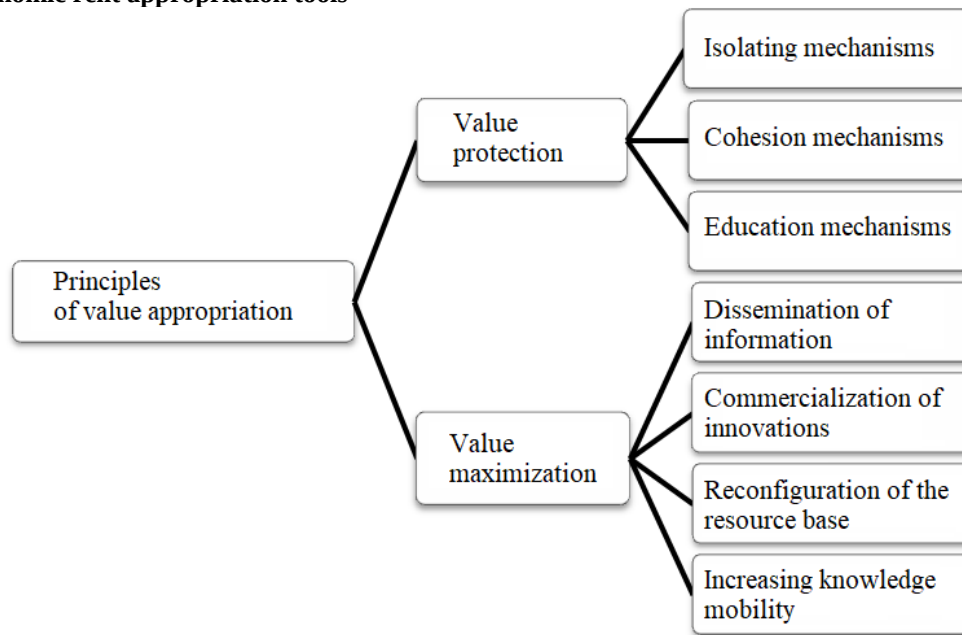
- relative opportunistic behavior - the more opportunism shown by an enterprise in its operations, the greater part of relational rent it can intercept; in this context, the importance of mutual trust among partners is emphasized, i.e. the more trust there is, the lower the inclination towards opportunistic behavior;
- relative bargaining power, referring to the ability to change the terms of agreements or influence the outcome of negotiations - the higher it is, the larger the proportion of relational rent may be captured by an entity

In the literature, the relationship between value creation, the influence of competition and extreme efficiency is analyzed. It turns out that the value systematically increased by the company is closely related to its strategic interaction with other market participants. Thanks to the interactions, the ability of the company to retain the generated value also increases. Research shows that in the case of advanced cooperation within strategic alliances, international alliances achieve above-average results, especially if they rely on high-tech, modern solutions and innovative business models. Meanwhile, alliances based on marketing activities do not achieve above-average results (Dyduch, Bratnicki 2015, p. 83). Many researchers indicate that modern enterprises have no other choice but to cooperate (Danielak 2014, p. 98).

Value appropriation mechanisms

The need to consider both processes concerning value, i.e. creation and appropriation, prompted the development of two mechanisms of value appropriation: protection and maximization (Fig. 3). The value of knowledge is related to the evolution of the resource-based view (RBV) of the firm into a knowledge-based view, as only the latter meets the VRIN criteria, meaning it is valuable (V), rare (R), imperfectly imitable (I), and non-substitutable (N).

Figure2. Economic rent appropriation tools



Source: Zakrzewska-Bielawska 2016, pp. 614-615.

On the basis of knowledge, it is necessary to establish rules for capturing value using the mechanisms of its protection, which tend to involve (Czakoń 2012; Zakrzewska-Bielawska 2016; Cao, Lumineau 2015; Lepak, Smith, Taylor 2007):

- isolating mechanism: technology patents, intellectual property rights and copyrights, trademarks, contractual clauses, hidden knowledge;
- cohesion mechanisms, expressing network integrity;
- education mechanisms, relating the development of customer awareness by shaping customer reluctance to acquire non-original products, avoiding producers with a bad reputation, etc.

The disadvantage of the above-mentioned mechanisms of value appropriation is mostly the fact that they are aimed at limiting losses. A high relational pension can be obtained by implementing the mechanisms of appropriation aimed at maximizing profits. These are mainly (Czakoń 2012; Zakrzewska-Bielawska 2016; Contractor, Woodley 2015; Lewicka 2013):

- controlling the dissemination of innovations, i.e. sharing innovations with other market participants in order to create complementary products or improve modular product structure (primarily through production capacity, sales channels, expert knowledge, brand, customer service, manufacturing technology);

- the fast rate of commercialization of innovations, i.e. immediate introduction of new products to the market and enjoying the benefits resulting from it;
- mobilizing the company's dynamic capabilities, i.e. reconfiguring the resource base by acquiring, configuring, integrating and releasing bundles of resources that create value, which helps maintain the flexibility of resources;
- increasing the mobility of knowledge (its transfer, codification and protection) and sharing the benefits resulting from it, as well as maintaining the stability of the network of cooperating enterprises.

Between the two approaches to value appropriation, there is a tension between the desire to protect the value created so far and its increase through appropriation. This has a number of disadvantages, given that protecting value is very costly, time-consuming and imperfect, while maximizing value exposes the company to the loss of control over the existing resources that are at the core of its competitive advantage. Many mechanisms of appropriation fulfill a dual role. These may be, for instance, mechanisms that provide value protection independently, but whose task is also to facilitate the use of other mechanisms. Let us consider technical measures to protect access to information (passwords and physical limitations), which are necessary to effectively protect trade secrets, and if the company fails to maintain an adequate level of protection of confidential information, this information cannot be considered a trade secret. Shaping the principles of value appropriation is a challenge for managers in modern enterprises. It is necessary to develop appropriate compositions of the mechanisms of appropriation that enable both the survival of the organization and its development. These capabilities are dynamic, as they require adaptation to environmental changes - reacting to the actions of competitors and the needs of partners (Hurmelinna-Laukkanen, Puumalainen 2007, p. 98, Czakon 2012, pp. 99-100).

Value appropriation mechanisms are also considered from the point of view of different literature streams and theories. Research carried out so far provides many solutions, a synthetic analysis of which is presented in Table 1. In industrial marketing, value comes from customers. This theory focuses mainly on the protection of created value. Specific customers strive to increase their share in the value generated by using information asymmetry in price negotiations. In addition, some of them use their position to negotiate additional services after signing contracts (Ryalls, Holt 2007). In industrial marketing, manufacturers improve the quality of their products to gain more profit from their customers. However, this entails many difficulties, including: an inability to convince customers of the improved value of the new solution, a lack of customer willingness to pay higher prices, or the unfavorable bargaining

position in a price competitive market. Similar problems affect suppliers of products and services, concerning mainly restrictions in market access (securing knowledge about demand, access to infrastructure and transport), insufficient market power (protection of rights, not strong enough competitive position, information asymmetry) and limitations resulting from market security (vulnerability to demand fluctuations, lack of alternative markets). Generally speaking, industrial marketing research focuses on the many types of different mechanisms of value appropriation used both in interactions between organizations and as a result of decisions made between them (Ellegaard, Medlin, Geersbro 2014).

In line with justice, value appropriation occurs in accordance with the principle that each party receives a value proportional to its contribution to its creation. However, this is not simple, because the parties apply different knowledge, valuation principles, investment classification, rewards and costs. The aim of research on value appropriation in accordance with justice is, above all, teaching managers to avoid abuse through excessive exploitation while improving knowledge of interaction processes to ensure protection against exploitation (Ellegaard, Medlin, Geersbro 2014).

In negotiation, value appropriation occurs in the form of interpersonal giving and taking, which leads to the creation of contracts between organizations. Value creation, as well as value appropriation, takes place during negotiations. Contracts created as a result of negotiations contain explicit clauses on claims regarding the value due. Claims are usually quantitative and distribute financial costs between partners. Negotiations usually involve topics such as prices, volumes and rebates. According to this theory, value captured by a given company depends on its negotiating skills, negotiator tactics, information asymmetry and bargaining power (Allred 2000, Ellegaard, Medlin, Geersbro 2014).

Table1. Value appropriation as outlined in different literature streams

Criterion	Industrial Marketing	Justice	Negotiation	Resource-based view (RBV)	Strategic alliances
Source	Customers	Customers or suppliers	Partners	Customers	Alliances
Appropriation mechanisms	Protecting created value	Protecting created value	Maximizing value	Protecting created value	Maximizing and protecting value
Main appropriation tools	Information asymmetry, communication, bargaining	Sharing principles (e.g. equity), coercive	Negotiation skills and tactics, information	Isolating mechanisms, tacit knowledge,	Learning, contractual agreements, bargaining

	power, product/process alterations, pricing, relational state, various behavioral mechanisms	power, opportunistic behavior, relational state	asymmetry, bargaining power	unique historical conditions, causal ambiguity, social complexity	power, opportunistic behavior, relational capital
Main objectives of appropriation	Secure profits from specific customers	Avoid relational damages and preserve relation	Optimize contractual outcomes	Optimize market share (competitive advantage)	Optimize alliance rents and protect knowledge
Essence of appropriation	Appropriating value from customers	Recognizing the exchange relationship and value division as either just or unjust	Appropriation is the result of negotiations that lead to the conclusion of a contract	Appropriation depends on the company's strategy and its key resources	Appropriating value created by alliances as part of their cooperation

Source: Ellegaard, Medlin, Geersbro. 2014; Zakrzewska-Bielawska 2016, p. 614.

In the resource-based view (RBV), enterprises rely on an internal resource base to create value for customers and generate profits. Profits are permanent until competitors who strive to equalize the competitive advantage by investing in similar resources are fought. Value appropriation is closely related to the level of competitive advantage of the company and the time in which this advantage persists. Therefore, general competition between organizations is a key force conditioning the value that can be derived from a shared customer base. Insulation mechanisms are the basis for the appropriation of value in the resource-bases view (RBV). Organizations that have insufficient internal resources must access them externally. Such tactics increase the likelihood that external suppliers will begin to use the same market opportunities, which is why a very important aspect in the RBV is to protect knowledge and resources against competitors in order to capture value from a specific customer portfolio. The isolating mechanisms used in the RBV include mainly technology patents, trademarks, copyrights, non-competition clauses, and property rights (Lepak, Smith, Taylor 2007; Bowman, Ambrosini 2000; Ellegaard, Medlin, Geersbro 2014). This view is the theoretical basis of the problem of value appropriation, and a point of departure for the development of new concepts allowing to study the dynamics of value appropriation—the dynamic capabilities

approach and the concept of profiting from innovations - PI (Najda-Janoszka 2015; Najda-Janoszka 2016).

Creating value is a major determinant of success in strategic alliances. Their goal is to create value from cooperation with a specific partner of the alliance, client or supplier, without jeopardizing the joint operation. Market exploitation and business protection must, therefore, be balanced. Alliances, by default, lead to the creation of relational rents, which are generated jointly in the exchange relationship and cannot be generated by any of the enterprises separately. Relational rents are a derivative of shared and engaged resources. The intercepted value consists of shared and private benefits that fall on a particular partner and are invisible to other partners because they are not consistent with the objectives of the alliance (Ellegaard, Medlin, Geersbro 2014). There are five main mechanisms used for value appropriation in strategic alliances (Lavie 2006):

- learning ability and absorption capacity,
- the scale and range of resources,
- agreements,
- relative opportunistic behaviors,
- relative bargaining power.

The nature of alliances provides great opportunities for mutual learning. Enterprises with broadly developed learning abilities and absorption capacity can capture high value from the alliance. The scale and scope of resources refer to the scope of involvement and complementarity of partner resources. The agreements contain provisions outlining the structure of payments and various types of insulation mechanisms used in the resource-based view (Ellegaard, Medlin, Geersbro 2014).

Conclusions

Value appropriation, as a research topic, was first tackled in the 1980s, however, this research stream can still be considered unrecognized to this day. Currently, efforts are under way to determine the correlations that underlie the dynamics of value growth among cooperating enterprises, with models being developed, mainly mathematical, describing the complex process of creating and then sharing the created value in network organizations. One such model is the VCM (Value Capture Model) which applies game theory to business strategy research. Current scientific achievements in the field of value appropriation are a very

important source of knowledge for managers, allowing them to set the appropriate development directions for their business.

Cooperation with heterogeneous market participants enables the company to achieve above-average results. In this way, it creates value that becomes its operative basis. To gain a competitive advantage, an enterprise must, in addition to creating value, capture it correctly, and also protect it. The internal flow of information must be managed and relevant isolating mechanisms implemented. In recent years, intellectual capital has been recognized as one of the leading value generators in enterprises, and also one which is more exposed to appropriation by other organizations than financial factors due to its intangible nature. Enterprises must use a number of mechanisms limiting unfavorable practices of value appropriation. In addition to the above-mentioned, these can be confidentiality clauses signed by employees, IT systems that protect the company's databases, and proper staff training to raise awareness of the risks existing online.

Different literature streams view value appropriation mechanisms differently. Industrial marketing, justice and the RBV all argue that companies should focus mainly on the protection of created value, negotiation focuses solely on the mechanisms for maximizing value, while strategic alliances seek a compromise between value maximization and its protection. Regardless, a company must have the right learning abilities and absorption capacity to appropriate value from other enterprises. At the same time, new theories are constantly emerging that focus on the issue of value creation and draw from the resource-based view.

In the course of these deliberations, it was found that value appropriation is not a part of value creation. A company that captures value intercepts it from other market participants, but it does not create value itself. In the literature, the concept of value appropriation is always referred to alongside the concept of value creation, as the two overlap despite being separate notions. Also at play here is the phenomenon of coopetition, according to which companies cooperate with each other to create value and simultaneously compete with each other. In the future, particular attention should be paid to the aspect of value appropriation. A number of relevant questions arise:

1. Which of the mechanisms of value appropriation can guarantee the greatest potential for appropriation to a company?
2. Can a company be protected from value appropriation by basing its activity on the use of rare and imperfectly imitable resources?
3. Is the value in a company created mainly thanks to innovations?

4. Can value appropriation take place in a controlled way?
5. Are managers aware of value appropriation and introduce measures to protect value?

These issues are meant to supplement the discussion on the appropriation of value in business organizations. Nowadays, when intangible assets are a huge source of value creation, some enterprises can build their competitive position entirely through appropriation.

References:

Davidenko V.A., Kaźmierczyk J., Romashkina G.F., Andrianova E.V. (2018), *A Comparative Analysis of the Levels of Collective Trust among the Banking Staff in Poland and Russia*, *Comparative Sociology*, nr 17 (3-4), pp. 299-317.

Allred K.G. (2000), *Distinguishing best and strategic practices: A framework for managing the dilemma between creating and claiming value*, *Negotiation Journal*, October, pp. 387-397.

Blyler M., Coff R. (2003), *Dynamic capabilities, social capital and rent appropriation: ties that split pies*, *Strategic Management Journal*, nr 24(7), pp. 677-686.

Bowman C., Ambrosini, V. (2000), *Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy*, *British Journal of Management*, nr 11, pp. 1-15.

Brandenburger A., Stuart H. (1996), *Value-based business strategy*, *Journal of Economics & Management Strategy*, nr 5(1), pp. 5-24.

Cao Z., Lumineau F. (2015), *Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation*, *Journal of Operations Management*, nr 33-34, pp. 15-42.

Contractor F.J., Woodley J.A. (2015), *How the alliance pie is split: Value appropriation by each partner in cross-border technology transfer alliances*, *Journal of World Business*, nr 50(3), pp. 535-547.

Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna, Warszawa.

Danielak W. (2014), *Współdziałanie przedsiębiorstw w regionie z perspektywy relacji międzyorganizacyjnych*, *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, nr 1, pp. 88-101.

Dyduch W., Bartnicki M.(2015), *Tworzenie i przechwytywanie wartości w organizacjach współdziałających w sieci*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, nr 2(32), pp. 77-95.

Ellegaard C., Medlin C, Geersbro J.(2014), *Value appropriation in business Exchange: Literature review and future research opportunities*, Journal of Business & Industrial Marketing, nr 29(3), pp. 185-198.

Falencikowski T., Nogalski B.(2015), *Przechwytywanie wartości w modelu biznesu sieci przedsiębiorstw – osnowa teoretyczna i przypadki praktyczne*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, nr 2(32), pp. 109-121.

GansJ., Ryall M.(2017), *Value capture theory: a strategic management review*, Strategic Management Journal, nr 38(1), pp. 17-31.

Hurmelinna-Laukkanen P., Puumalainen K. (2007), *Nature and dynamics of appropriability: strategies for appropriating returns on innovation*, R&d Management, nr 37 (2), pp. 95-112.

Koźmiński A., Latusek-Jurczak D.(2017), *Rozwój teorii organizacji*, Poltext, Warszawa.

Lavie D. (2006), *The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource based view*, Academy of Management Review, nr 31(3), pp. 638-658.

Lepak D. P., Smith K. G., Taylor M. PP. (2007), *Value creation and value capture: A multilevel perspective*, Academy of Management Review, nr 32 (1), pp. 180-194.

Lewicka D.(2013), *Rozwój przywództwa wspierającego innowacyjność wyzwaniem dla współczesnych organizacji*, Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie Politechniki Łódzkiej, nr 49, pp. 181-192.

Mazur K., Kulczyk Z.(2014), *Przywłaszczanie wartości – podejście zróżnicowane*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, nr 2(27), pp. 225-239.

Najda-Janoszka M. (2011), *Zatrzymywanie wartości w sieciach kooperacyjnych przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 169, pp. 48-62.

Najda-Janoszka M. (2015), *Problem zatrzymywania wartości przez MŚP – studium przypadku działalności podwykonawczej*, Marketing i Rynek, nr 9, pp. 424-435.

Najda-Janoszka M. (2016), *Proces zawłaszczania wartości w perspektywie kompetencji dynamicznych organizacji*, Zarządzanie i Finanse, nr 14 (2, cz. 1), pp. 249-264.

Niemczyk J.(2013), *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Ritala P., Hurmelinna-Laukkanen P. (2009), *What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition*, Technovation, nr 29 (12), pp. 819-828.

Ryall M.(2013), *The New Dynamic of Competition*, *Harvard Business Review*, available at: <https://hbr.org/2013/06/the-new-dynamics-of-competition> (access date: 25.05.2017).

**Nadezhda Baksha, Ph.D. in Economics,
Associate Professor**

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.133>

**Dmitry Vakorin, Ph.D. in Economics, Associate Professor
Tatyana Sharapova, Master of Economics, Senior lecturer
Tyumen State University, Russia**

Ratings of innovative developments as indicators of developmental problems in the region

Abstract

This research aims at identifying economic problems within regional policy of innovation. In this case, rating procedure is employed as a methodological tool to indicate strategic errors, generated by administrative decisions in the field of innovation. The researchers come up with a hypothesis that ratings can serve as indicators of regional innovative development pointing out problematic areas, yet ratings are not fully taken into account while adjusting regional innovation strategy. The authors apply the Tyumen region statistical data to test the presented approach. For example, rating markers are used as innovative development indicators (a technique offered by National Research University “Higher School of Economics” and A.B. Gusev’s method). The results show that, despite the positive dynamics of the Tyumen region general rating, certain innovative development problems still remain.

Key words: innovative development scenario, rating, innovative development indicator, index of innovative development.

JEL CODE: 012, 031.

Ratingi rozwoju innowacyjnego jako wskaźniki problemów rozwojowych w regionie

Abstrakt

Celem badania jest identyfikacja problemów gospodarczych w ramach regionalnej polityki innowacji. W tym przypadku procedura ratingowa jest wykorzystywana jako narzędzie metodologiczne do wskazywania błędów strategicznych generowanych decyzjami administracyjnymi w dziedzinie innowacji. Badacze wysuwają hipotezę, że ratingi mogą służyć jako wskaźniki regionalnego innowacyjnego rozwoju, wskazując obszary problematyczne; jednak nie są one w pełni brane pod uwagę przy dostosowywaniu regionalnej strategii innowacji. Autorzy wykorzystują dane statystyczne regionu Tiumeń, aby przetestować analizowane podejście. Przykładowo znaczniki oceny są wykorzystywane jako innowacyjne wskaźniki rozwoju (technika oferowana przez National Research University „Wyższa Szkoła Ekonomii” i metoda A.B. Guseva). Wyniki pokazują, że pomimo

pozytywnej dynamiki ogólnego ratingu regionu Tiumeń, nadal istnieją niektóre problemy innowacyjnego rozwoju.

Słowa kluczowe: scenariusz innowacyjnego rozwoju, rating, wskaźnik innowacyjnego rozwoju, indeks innowacyjnego rozwoju.

Introduction

Rating procedure is considered to be one of the most popular approaches to define innovation activity indicators, innovative susceptibility, and innovative development in a region. Rating indexes are different, yet there is a set of stable major indicators. Employing rating components, this research aims to deepen the understanding of specific economic problems, that affect the innovative development, and to identify strategic errors, generated by administrative decisions in the field of innovation. As a research hypothesis, it was suggested, that ratings, which serve as the indicators of regional innovative development, make it possible to identify developmental problem areas, yet they are not taken into account while adjusting administrative decisions on the regional innovation strategy. It should be noted that a change in one of rating components causes a change of other components. This dependence justifies, that in the context of innovative development, it is wrong not to take into account the phenomenon of rating.

New gained knowledge is limited to the scope of innovative development problems in the region. It is of interest to the subjects of public administration and investors. This article deals with the theoretical aspects of using rating in different countries, and the rating's formation methodological tools based on Rosstat, EBSCO Information Services, and other databases. A retrospective analysis, which was carried out in order to identify problematic aspects of the innovative development scenario realization, was based on the dynamics of the main rating components and indicators.

Theoretical aspects of sustainable development in innovative conditions

The specifics of human development in the era of scientific and technological progress are reflected in the reports of a scientific group working with the support of the Club of Rome: J. Forrester (1971), D. Meadows (1972), D. Gabor (1981), also researches of the Russian scientists B. Koptuyug (1992), V. Matrosov (1993). In 1987, the International Commission on the Environment determined that sustainable social development leads to the satisfaction of the current social needs without reducing the future generations' ability to meet their needs

(The new paradigm..., 2000, p. 218). At the same time, sustainable social development is interpreted as a proclamation of the necessity to preserve the fixed capital including: capital created by man, human capital, and natural capital A. Golub, E. Strukov (2010, p. 345). Therefore, the innovative economic development cannot occur without human knowledge and modern technologies. The changes in the research paradigm of regional economic security are closely affected by innovations. This idea is reflected in the works of W. Schwerdtner, R. Siebert, M. Busse (2015, pp. 2301-2321); S. Grobbelaar, G. Nigel & A. Brent (2016, pp. 233-246); B. Ziolkowski (2015, pp. 1188-1197); A. Barska, J. Jędrzejczak-Gas, J. Wyrwa (2017, pp. 57-69) and M. Fic at al. (2005). A. Sukhovey (2014, pp. 141-150) considers the problems of providing innovative security in Russia. E. Skawinska (2014) does a research on the barriers for the reduction of industrial innovative potential, studying the cooperation between enterprises and the scientific sector. J. Kazmierczyk and M. Aptacy (2016) dwell on the value of innovation in business management.

The most difficult task in sustainable systems' concepts is the choice of evaluation parameters for economic systems' conditions based on the strategies of innovation development. This aspect is observed in the works of M. Rajahonka, T. Pienonen, R. Kuusisto (2015, pp. 52-62); M. Miosga, S. Hafner (2014). Such researchers as O. Lavrinenko, N. Jefimovs, J. Teivāns-Treinovskis (2017) address the issues in the area of secure development as an innovative system's economic growth factor for border regions (Latvia-Lithuania-Belarus). Some researchers proposed their own development scenarios. For example, in 2005 a group of authors under the direction of Russian researchers B. Kuzyk and Y. Yakovets (2005) developed the models of the inertial scenario and the innovative pattern of Russian economic development based on the gross domestic product's (GDP) dynamics. These models originated from similar Canadian and Korean development models for the period from 2008 to 2030 and further to 2050. According to N. Kimiltae (2013, pp. 51-76), it should be noted that Korea's economic growth occurred largely due to the introduction of knowledge economy model and the evaluation of the regional index of knowledge competitiveness (human capital).

Moreover, another significant result of innovative development is the reduction in regional differentiation in terms of the quality of life. In regard to this, it is necessary to observe regional development experience in China. Different approaches to the definition of regional sustainability index (RCI), which includes social, economic, environmental and subject indexes are actively considered by T. Feifei and L. Zhaohua (2015, pp. 29-39). In the sphere

of regional industry, Chinese researchers S. Yinghua, L. Bingsheng, W. Xueqing (2015, pp. 34-47) analyse efficiency indicators within ecological economics. From the innovative point of view, the Portuguese experience is also useful in attracting business community in the innovation process. A large-scale analytical work was done there and the innovation determinants were identified for the past 20 years (Noronha, Vicente 2015, pp. 329-344).

Data and analysis of the techniques of rating's formation

In recent years different foreign methods of regional innovative development evaluation were adapted to Russian conditions, and were systematized by K. Zadumkin and I. Kondakov (2010, pp. 86-100): the knowledge index evaluation based on statistical and specialized information, used by the World Bank (Fedorova, Startsev, Inyuhina 2006); the evaluation of innovative index of EU members based on groups of indicators (European Innovation..., 2004-2014); scientific and technological activity indexes, which determine their clusters (Oslo Manual, 1997); evaluation of the human scientific potential (Canberra Manual, 1995); a common practice for surveying research and experimental development (Frascati Manual, OECD 1995).

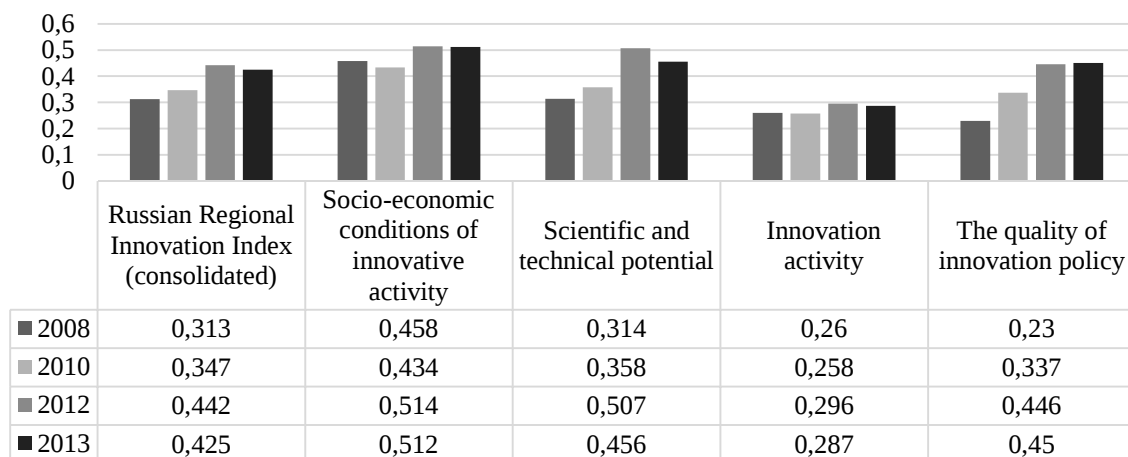
Among the methods implemented by Russian researchers one can find: the structural analysis of the innovation activity of a territory by S. Kortov (2004, pp. 25-33); an assessment of regional innovative activity based on regression analysis by T. Shtertser (2005, pp. 100-109); regional innovation potential analysis based on the groups of factors by E. Amosenok, B. Bazhanov (2006, pp. 134-145); regional innovation system development analysis, based on the indicators that determine their clusters by A. Varshavsky (2005, pp. 201-204); the calculation of innovation index for different regions (Independent Institute..., 2005).

This study is based on the following methods. Firstly, this research employs regions' innovative development rating. The NRU HSE elaboration (2012) includes socio-economic development indicators and organization of innovative activity in a region. Secondly, A. Gusev's method (2013) allows the authors to consider the innovative component of industrial enterprises along with two groups of indicators: 1) labor productivity, capital productivity of production, and ecological production, 2) R&D costs per employee; the costs of technological innovations per employee; release of innovative products per capita.

The Tyumen region is a donor region. It has high natural resources potential and a relatively stable socio-economic situation. These factors are important for the integration

into the world economy. Therefore, it can be assumed that the innovative activity in the region should be higher than the average level in Russia (Fig. 1, 2).

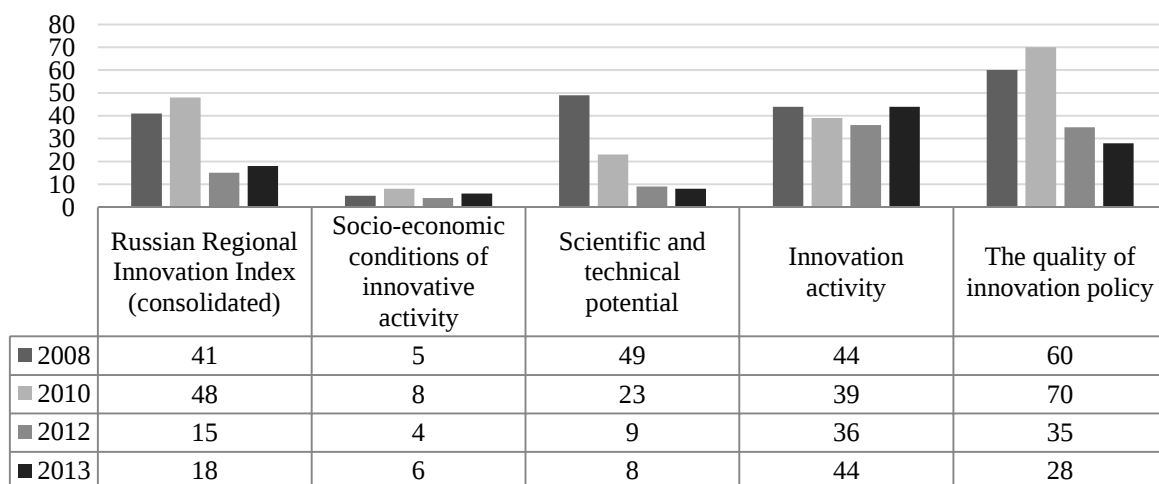
Fig. 1. The Indexes of Innovative Development in the Tyumen region



Source: compiled by the authors (Analytical Reports..., 2008-2013).

Despite the presence of favorable socio-economic conditions, scientific and technical potential, the rank of the "Innovation activity" sub-index did not change and it remained at a low level. However, the value of the consolidated Russian Regional Innovation Index is close to the average, which creates a false impression of the development of innovative activities.

Fig. 2. The Status of the Tyumen region among the subjects of the Russian Federation



Source: compiled by the authors (Analytical Reports..., 2008-2013).

According to AIRR (2017), in the rating of innovative regions of Russia the Tyumen region downgraded 5 positions in the general rating, and the sub-rating of innovative development decreased from 18 in 2013 to 34 in 2015. Thus, due to the fact, that the Russian Regional Innovation Index is calculated from the four indicators, the overall change dynamics

is positive, but the Innovation Activity Index did not change. It shows low motivation of the regional administration and business community to innovation, and the lack of innovation in business activity.

Results

To test the research results, a retrospective analysis of the Tyumen region innovative development was carried out. The HSE rating results allowed the authors to identify the range of the normalized indicators' values: negative dynamics, zero and low values (it's limited to the interval from 0 in the region with the minimum value index to 1 in the region with the maximum value) (Table 1, 2).

Table 1. The range of the normalized indicators' values (Negative dynamics, low and zero values)

Indicator	2008	2010	2012	2013
The proportion of employees in R&D in average annual number of employed in the region's economy	0,197	0,222	0,192	0,192
The intensity of costs on technological innovation (in industrial organizations)	0,037	0,006	0,212	0,252
The proportion of resources of the Russian Federation subject budgets and local budgets in overall costs on technological innovation	0,015	0,007	0,007	0,046

Source: compiled by the authors (*Analytical Reports...*, 2012-2014).

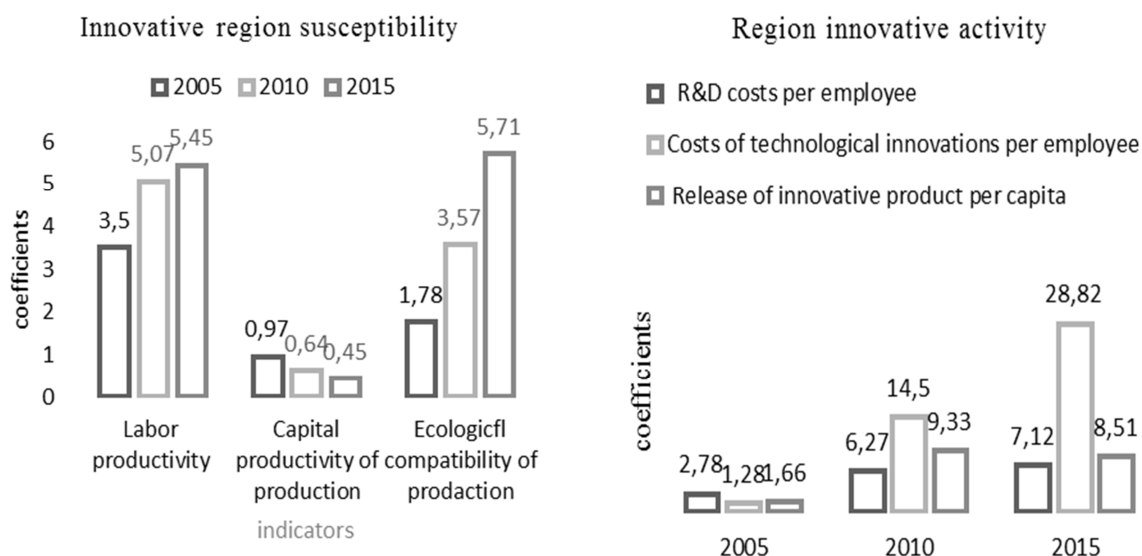
In the selective analysis of the components of the innovative development index (see Fig. 3) it may be noted that important indicators have quite low values. If we look at the rating components (see Table 2), we can see the same result and the percentage decreases on the selected indicators.

Table 2. The values of indicators for the Tyumen region (without districts)

Indicator, %	2012	2013	2014
The proportion of employment in high- and medium-technological sectors of the high level in industrial production in the total number of employed in the region's economy	2,4	2,3	2,2
The proportion of organizations, which carry out technological innovation in the total number of organizations (among industrial organizations)	10,4	9,8	8,2
The intensity of costs on technological innovation (among industrial organizations)	15,8	25,3	4,3

Source: compiled by the authors (*Analytical Reports...*, 2008-2013).

According to the rating of innovative regions of Russia AIRR (2017), the trend to decrease for most problematic indicators remained in 2015-2016 as well. A retrospective analysis of the indicators' dynamics used in A. Gusev's method allowed identifying problem indicators, which makes it possible to adjust the region's innovation policy to enhance innovation and innovative activity attractiveness. The current situation is as follows (see Fig. 3).

Figure 3. Innovative Susceptibility and Innovative Activity of the Region (2000-2015)

Source: authors' calculations, based on Tyumen statistical service data (2000-2015).

The indicators considered in the research for the period of 2000-2015 reveal that the ecological compatibility of production is rising in the region (quotient of the GRP subject to the volume of harmful emissions into the atmosphere, originating from stationary sources). Yet, the labor productivity rose only by 1.56 times over 15 years (GRP ratio subject to the annual average number of people employed in the regional economy); and the capital productivity of production decreased by 2.16 times (GRP ratio subject to value of fixed assets). The indicators (comparing with the base period (2000)) are not optimistic. The investments in the production sector did not yield the desired return productivity in the studied period. The considered indicators' growth rate tends to be unstable and decreases, with some exceptions.

Conclusion

The obtained results confirmed the proposed hypothesis that regional innovative development ratings identify developmental problem areas, but they are not fully taken into account in administration decisions while adjusting the regional innovation strategy. To avoid strategic errors, it is necessary to:

- 1) define the priority areas of territorial planning in innovative development, including investment in technological innovation;
- 2) increase the expenditure intensity on technological innovation (there was a tripled reduction for industrial organizations);

3) increase the motivation of regional administration and business community to innovative business activity (Innovation Activity Index in 5 years did not change);

4) create innovative environment for organizations implementing technological innovation (industrial production decreased by 12%).

Moreover according to AIRR (2017), in the rating of innovative regions of Russia the Tyumen region downgraded 5 positions in the general rating, and the sub-rating of innovative development decreased from 18 in 2013 to 34 in 2015.

As a result, even in the regions with sufficiently favorable socio-economic conditions, there is a lack of effective innovative activities' strategy, innovative motivation, and interest of business community in innovation.

The work is executed at financial support of the Russian Humanitarian Scientific Fund, project No 16-03-00500, Tyumen State University.

References

Amosenok E., Bazhanov A. (2006), *Integral Assessment of the Innovation Potential of Russian regions*, "Region: Economics and Sociology", vol. 2, pp. 134-145.

Analytical Reports' ratings of innovative development of the Russian Federation (2012, 2013, 2014). NIU HSE, Moscow.

Anderson A. M. (1984), *Science and Technology in Japan*, Longman, Harlow.

Barska A., Jędrzejczak-Gas J., Wyrwa J. (2017), *Innovative activity of the enterprises in the service sector in Poland*, in: *Central European Conference in Finance and Economics - CEFEE 2017*, Technical University of Košice, pp. 57-69.

Canberra Manual (1995), *The Measurement of Human Resources Devoted to Science and Technology*, OECD, Paris, available at: http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/the-measurement-of-scientific-and-technological-activities_19900414 (1.11.2016).

European Innovation Scoreboard (2003), available at: http://www.proinno-europe.eu/extranet/admin/uploaded_documents/innovation_scoreboard (15.02.2016).

European Innovation Scoreboard (2013), available at: <http://www.trendchard.org> (10.02.2016).

Fedorova I., Startseva Yu., Inyukhina E. (2006), *Components of "economy of knowledge"*, "EKO". No. 12, pp. 59-66.

Feifei T., Zhaohua L. (2015), *Interaction Characteristics and Development Pattern of Sustainability System in BHR (Bohai Rim) and YRD (Yangtze River) regions, China*, "Journal Ecological Informatics", Vol. 30, pp. 29-39, DOI: 10.1016/j.ecoinf. 2015.09.008.

Fic M., Graczyk M., Stankiewicz J., Wyrwa J., Jędrzejczak-Gas J., Wysocki R. (eds.) (2005), *Lubuskie Regional Innovation Strategy: diagnosis structure system*, Zielona Góra.

Forrester J. (1971), *World Dinamics*, Wright-Allen Press, Cambridge.

OECD (2002), *Frascati Manual 2002, Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development*, available at:

http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Frascati.pdf (1.11.2016).

Gabor D., Colombo U., King A., Galli R. (1981), *Beyond the Age of Waste. A Report to the Club of Rome*, Pergamon Press, Oxford – New York, available at:

<http://trove.nla.gov.au/work/10262140?selectedversion=NBD1897037> (1.11.2016).

Golub A., Strukov E. (2010), *Economics of Natural Resources*, Aspect-press, Moscow.

Grobbelaar S., Nigel G-E., Brent A. (2016), *From Enterprise Development to Inclusive Innovation – A Systemic Instruments Framework for Regional Innovation Support*, "African Journal of Science, Technology, Innovation and Development", vol. 8, pp. 233-246, <https://doi.org/10.1080/20421338.2016.1159401>.

Gusev A. (2013), *Forming of the Ratings of Innovative Development of Russia's Regions and Recommendations to Stimulate Innovative Activity of the Russian Federation*. Available at: http://kapital-rus.ru/articles/article/rejting_regionov_rossii_po_urovnyu_innovacionnogo_razvitiya/ (date of access: 15.07.2016).

Independent Institute for Social Policy. *Social Atlas of Russian Regions. Integral index: the index of innovation*, available at: <http://rethinkingrussia.ru/en/wp-content/uploads/2016/03/Think-Tank-Atlas.pdf> (25.01.2016).

Kazmierczyk J., Aptacy M. (2016), *Management of the Purposes in Banks: Polish case*. "Business and Problems of Stability", vol. 4 (2). pp. 146-158.

Kimiltae N. (2013), *A Study on Measurement of Regional Knowledge Competitiveness Index in Korea: Using World Knowledge Competitiveness Index*. "Journal of Economics Studies", vol. 31, pp. 51-76.

Koptug V. (1992), *Conference of the UN on the Environment and Development*. Rio de Janeiro. Information review. Novosibirsk, available at: <http://www.prometeus.nsc.ru/koptyug/works/w1992.ssi> (15.06.2015).

Kortov C. (2004), *Analysis of Innovative Development of the Territory on the Basis of the Evolutionary Approach*, "Innovation", vol. 6, pp. 25-33.

Kuzyk B., Yakovets Y. (2005), *Russia – 2050: Strategy of Innovative Breakthrough*. Economics, Moscow, available at: <http://misk.inesnet.ru/2005/03/russia-2050-strategy-of-innovative-break-through> (15.06.2015).

Lavrinenko, O., Jefimovs N., Teivāns-Treinovskis J. (2017), *Issues in the Area of Secure Development: Trust as an Innovative System's Economic Growth Factor of Border Regions (Latvia-Lithuania-Belarus)*, "Journal of Security and Sustainability Issues" 6(3): pp. 435-444, [http://dx.doi.org/10.9770/jssi.2017.6.3\(9\)](http://dx.doi.org/10.9770/jssi.2017.6.3(9)).

Matrosov V. (1993), *Analysis of Development Instability on the Base of Mathematical Modeling. Preprints of Second Intern. Workshop*, The Russian Academy of Sciences, Moscow.

Meadows D., Meadows D., Randers J., Behrens III.W. (1975), *The Limits to Growth. A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*, Potomac Associates Book, New York.

Miosga M., Hafner S. (2014), *Regional Development in the Sign of the Big Transformation. Strategies for Resource Efficiency, Demographic Change and Innovation Ability*, Oekom publishing company, Munich, DOI: 10.1007/s13147-015-0349-4.

Schwerdtner W., Siebert R., Busse M., Freisinger U. (2015), *Regional Open Innovation Roadmapping: A New Framework for Innovation-Based Regional Development*. "Sustainability", vol. 7, pp. 2301-2321.

OECD (1997), *Oslo Manual: The Measurement of Scientific and Technological Activity*, OECD Publishing, Paris, available at: http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/the-measurement-of-scientific-and-technological-activities_19900414 (1.11.2016).

Rajahonka M., Pienonen T., Kuusisto R., Handelberg Y. (2015), *Orchestrators of Innovation-Driven Regional Development: Experiences from the INNOFOKUS Project and Change 2020 Programme*, "Technology Innovation Management Review", vol. 5(10), pp. 52-62.

Shtertser T. (2005), *Empirical Analysis of the Factors of Innovation Activity in the Regions of Russia*, "Vestnik NGU", vol. 2, pp. 100-109.

Rating of Innovative Regions of Russia (2017), Version 2016, available at: http://www.i-regions.org/images/files/presentations/AIRR_26.12.pdf (date of access: 1.05.2017).

Sukhovey A. (2014), *The Problems of Providing Innovative Security In Russia*. "The Economy of the Region", vol. 4, pp. 141-150.

Skawinska E. (2014), *Innovativity of Enterprises – Barriers and Means of their Decrease (example of Wielkopolska Region)*, "Scientific Journal of Polish Economic Society in Zielona Gora", vol. 1, pp. 6-17.

The Global Competitiveness Report 2015-2016 (2015). World Economic Forum, available at: http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf (20.05.2016).

Matrosov V., Levashov V. Demyanko U. (2000), *Problems of global security and a new paradigm of sustainable development of civilization*, in: Koptug V., Matrosov V., Levashov V. Koptug V. (ed.), *The New Paradigm of Development of Russia in XXI century*, Akademia, Moscow, available at: <http://www.prometeus.nsc.ru/koptug/ideas/paradigm/> (10.01.2016).

The science. Innovation. The Information Society (2015), Short Statistical Book. Mr. Abdrakhmanov N., Gorodnikova L. "Hochberg et al. Higher School of Economics", Moscow, HSE, available at: <https://www.hse.ru/en/org/projects/211257385> (15.02.2016).

Tyumen Statistics (2015), available at: <http://tumstat.gks.ru> (11.04.2016).

Varshavsky A. (2005), *An Innovative Way of Development for the New Russia*, in: V.P. Goregliad (ed.), *Innovativer Entwicklungspfad für das neue Russland*, Nauka, Moscow, pp. 201-204.

Noronha T., Vicente G. (2015), *Innovative Firms Behind the Regions: Analysis of Regional Innovation Performance in Portugal by External Logistic Biplots*, "European Urban and Regional Studies", vol. 22, pp. 329-344.

Yinghua S., Bingsheng L., Xueqing W. (2015), *The Energy Efficiency of China's Regional Construction Industry Based on the Three-Stage DEA Model and the DEA-DA Model*. "Journal of Civil Engineering", vol. 20, pp. 34-47, DOI: 10.1007/s12205-015-0553-3.

Zadumkin K., Kondakov I. (2010), *The Methodology of Comparative Evaluation of the Scientific and Technical Potential of the Region*, "Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast", vol. 4 (12), pp. 86-100.

Ziolkowski B. (2015), *Regional Development Management in the Context of Axiological Aspects of Regional Innovation Strategies*, [in:] *CERS 2014: 5TH Central European Conference in Regional Science, International Conference Proceedings*, pp. 1188-1197.

Daniel Budzeń, MSc
Poznań University
of Economics and Business

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.134>

**Assessment of the effectiveness of local debt management in Poland: a case study
of cities with district rights**

Abstract

Effective management of local debt is important both in relation to the absorption of external funds as well as the financial stability of local governments. The article concerns the analysis of municipal debt in a strictly defined time frame, namely 2011-2017. The purpose of this paper is to assess the effectiveness of local debt management in Poland. The study was carried using the case of cities with district rights. To that end, a ratio analysis was used, which made it possible to obtain an answer to the question of the effectiveness of debt management by the surveyed entities. The obtained results allow to formulate the conclusion that debt management by cities with district rights shows positive tendencies, indicating an improvement of the efficiency of this process.

Keywords: effectiveness; local debt management; local government units.

JEL CODE: H740, H700.

Introduction

As far as effective management of property resources by local government units is concerned, one of the tasks of local authorities is to draw attention to debt management as an element of a broader financial strategy. Relevant studies, largely theoretical, are available in the Polish literature, providing information on the components of the debt management process. Some papers address local debt management using models that enable the assessment of the analyzed process. However, those models do not fully account for the current legal framework, omitting (due to the progress of time) aspect related to the individual debt ratio.

The aim of the this article is to assess the effectiveness of municipal debt management on the example of cities with district (*powiat*) rights. To that end, a ratio analysis will be carried out. Added value of the research consists in that the presented method allows comparison of the examined area both in relation to a single entity as well as the entire subsector of local governments. It should be noted, at the same time, that this subsector includes both local government units and organizational units subordinated to them (Kosikowski 2006, p. 20).

For the purpose of this study, domestic and foreign literature sources were used (scientific monographs, JASTOR, Google Scholar, databases of the International Monetary Fund and the OECD). Empirical data necessary to conduct the study was gathered from the Local Data Bank of the Polish Central Statistical Office (GUS), databases of the Polish Ministry of Finance, as well as budget reports published by cities with district rights. The time horizon of the analysis covers the period from 2011 to 2017.

The article was divided into sections that form a logical whole. The issues related to the effectiveness of public finance were first addressed, followed by the role of ratio analysis in the process of empirical assessment of debt management effectiveness in local government units. In the paper, an attempt was made to use the ratio analysis as a complementary empirical tool for assessing the effectiveness of local debt management.

Effectiveness of public finance

Managing an organization, whether public or commercial, requires attention to the effectiveness of decisions and actions that are implemented. In the literature, economic efficiency is associated with an outcome of the operation of an entity or a specific task; a result of the ratio of achieved effects (or those planned to achieve) to incurred expenditures. In public finance, this refers not only to the amount of funds allocated for the implementation of a given project, but also the appropriateness (purposefulness) of their spending. In addition, effects achieved through the allocation of available financial resources affect effectiveness (Jastrzębska 2016, p. 44).

In public finance, the implementation of the concept of new public management (NPM) favors the assessment of effectiveness. It represents a shift in the orientation of public administration from traditional management towards one based on an economic assessment of the efficiency of operations. This should be done using the available market mechanisms (Marchewka-Bartkowiak 2014, p. 1).

From the point of view of the effectiveness of public tasks which are carried out, the problem of the effectiveness of public debt, or in the case of this article - municipal debt, is not without significance. A debt portfolio, which is immune to negative perturbations from the environment (both economic, as well as political and social), gives local authorities a certain head start in the event of an economic downturn. Not only that, a coherent and transparent debt management strategy can help improve effectiveness when debt management

objectives are clearly defined and understandable for the whole socio-economic environment (*Revised Guidelines ...* 2014, pp. 6-16). An effective debt portfolio is determined by a compromise between the cost of debt service and risk. One of the tasks of finance management in this area is to look for such a consensus (Adinugrahan, Ridwan, Månsson, Klaesson 2015, p. 10).

Entities managing debt must be aware of the accompanying risks. Ignorance in this area may adversely affect the achievement of goals, and therefore, it is justified to undertake control activities at every level of the institution's management. To improve the effectiveness of a decision-making process in the area of debt management, it is necessary to ensure monitoring and reporting of related processes (Tokaç, Williams 2013, p. 15). This will contribute to increasing the effectiveness of the adopted assumptions in the area of local debt. In addition, it should be noted that the implementation of the main objective of debt management is supported by ensuring the efficiency of budget liquidity management (*Strategia zarządzania długiem...* 2017, p. 26).

The role of ratio analysis in assessing the effectiveness of debt management by local government units

Informational value derived from budget reporting and other planning documents, i.e. the budget and long-term financial forecasts, is an important element of local finance management, including debt management. Information contained in these documents is an indispensable source of data in the process of formulating assumptions of the financial strategy of local government units. One of the elements of a financial policy is to find an answer to the question of strengths and weaknesses of local government units, as well as identify opportunities and threats in the development of territorial self-government, in particular economic growth (Jastrzębska 2012, p. 256). The broadly understood local-government strategy encompasses the possibilities of absorption of external funds (repayable and non-repayable), debt-generating objectives, and local investment potential.

In this context, it is important to ensure the effectiveness of local debt management. One of the tools that can be used to assess this is a ratio analysis. Therefore, a study of the effectiveness of local debt management should focus on three key areas: the appropriateness (purposefulness) of incurring debt, risk analysis, and the assessment of capacity to repay and service debt.

First, let us consider the **appropriateness of incurring debt**. For the purposes of this article, it was assumed that the appropriateness of borrowing relates both to the need to use repayable financing and to allocate the funds thus obtained for the implementation of an investment, thereby increasing the assets of local government units. In the former, it should be recognized that incurring a debt is necessary when, as a result of the analysis of the possibility of financing public tasks, it was deemed impossible to rely on other non-repayable sources of financing. In the latter, the ratio of debt to investments per capita will be used to assess the appropriateness of borrowing. This ratio will allow to formulate proposals regarding the destination of debt for property expenses or other local-government needs (e.g. repayment of debt). An increase in the ratio should be interpreted negatively, as it will indicate a faster increase in residents' burdens due to debt repayment and debt, rather than increasing assets of the local community.

Information resulting from the structure of budget reporting and long-term forecasts does not allow for a thorough **risk analysis** in the area under examination. There is no information on the type and amount of interest rate, which makes it impossible to precisely determine the sensitivity of debt to changes in this respect. In addition, it is not possible to precisely determine the structure of debt maturities. However, the current scope of data presented in long-term forecasts allows identification of the risk of debt refinancing. The threat of the so-called *rollover* is measured by means of the average debt maturity expressed in years. An increase in the ratio value means a reduction in refinancing risk (*Strategia zarządzania długiem...*, 2017, p. 40). This concerns a situation in which local authorities may be forced to refinance debt at a high rate because of difficulties arising from the inability to pay off their current financial obligations. However, this risk can be mitigated by the appropriate shaping of debt maturity dates¹ (Mylonas, Schich, Thorgeirsson, Wehinger 2000, p. 14).

Optimal adjustment of the maturity structure of liabilities as well as the ability to transform the structure of debt portfolio are important elements of debt management assumptions (Wheeler 2004, pp. 17-18). In the case of a high interest debt with a fixed interest rate, it is possible to achieve savings or contribute to the restructuring of unfavorable cash flows related to repayment and debt service (*Best Practices ...* 2008, p. 18.). It also seems justified to note that the diversification of a debt portfolio due to various criteria

¹For more on the risk of refinancing local debt, see Budzeń, D. (2016). *Refinansowanie długu lokalnego w Polsce*, Studia BAS (Bureau of Research of the Sejm), 3(47).

(e.g. maturities, interest rate) is one of the components of effective debt management (Wolswijk, de Haan 2005, p. 5).

The last area affecting the assessment of the effectiveness of debt management is the **capacity to repay and service debt**. Research in this area concerns the compliance of incurred debt with the provisions of law and the analysis of local-government finance (Wiśniewski 2011, p. 88). To this end, measures will be applied regarding the safety (security) of debt repayment, the insolvency risk of local government units, and the ability to finance investments and indebtedness.

Safety of debt repayment can be defined as a difference of maximum permissible level of debt repayment and service to planned payment for a given budget year. The higher the value of this ratio, the greater the security of local government units in terms of debt repayment and servicing in a given budget year. An assessment of the insolvency risk should be carried out by determining the level of current revenue increment with current expenditure and outgoings related to debt repayment. Accordingly, a growing value of the ratio will be associated with the growing insolvency risk. The third measure is the capacity to finance investments and indebtedness, which results from the level of share of operating surplus in total revenues. Operating surplus is understood as a ratio of current revenue to current expenses, which determines for local government units the degree of capability of incurring new financial obligations in relation to total revenue. An increase in value should be regarded as a positive symptom, as it indicates the possibility of increasing the level of investment expenditures or financial resources that could be used to repay debt. A negative value, meanwhile, signifies that current revenue is insufficient to cover current expenses, that is, that a local government unit does not generate operating surplus (*Wskaźniki do oceny...*2017, p. 6). In order to improve the value of the analyzed measure, own revenue collected by local governments can be used. This is related to the mechanism of leveling the differences in potential revenue of the entities examined, which is linked to the evolution of the value of ratios reflecting the ability to repay and service debt. This is because, if we were to assume that the purpose of transfers from the state budget (grants and subsidies) is to reduce social inequalities, then these subsidies do not fulfill that role (Kańduła 2016, p. 119). On the other hand, excessive revenue inequalities in municipal budgets could hamper local development (Voloshin, Kozera, Głowicka-Voloshin, Stanisławska 2016, p. 119). For this reason, the level of revenue at the disposal of a local government unit is important both for the ability to repay and service debt and for funding investments promoting the development of local communities.

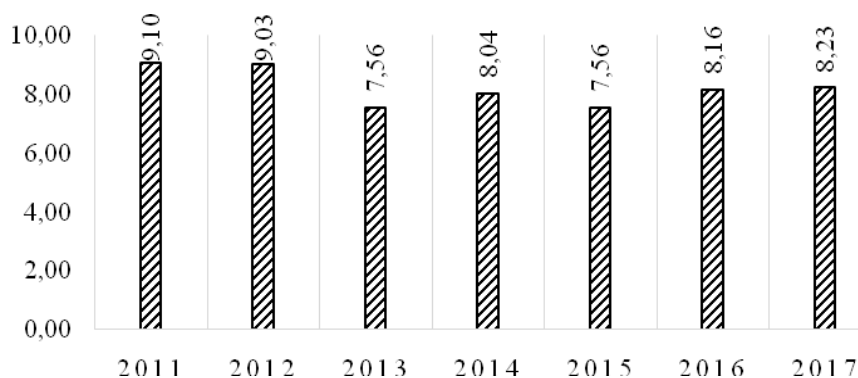
Effectiveness of debt management by cities with district rights in 2011-2017

To assess the effectiveness of local debt management in Poland, the study was carried out in accordance with the predefined convention. The analysis covered the budgets of cities with district rights between 2011 and 2017. It should be noted that, in 2011-2012, there was a total of 65 cities with district rights in Poland, but since Wałbrzych also became one in 2013, a total number of entities in 2013-2017 is 66.

First, the level of borrowing needs and debt revenues was analyzed, which would allow to determine the actual necessity to incur debt. To this end, budget balance was calculated, from which expenditures were deducted, and to which non-debt income was later added. A negative value will indicate the necessity to incur debt in order to finance the budget deficit and outgoings. The conducted analysis showed that, in the period under consideration, cities with district rights incurred liabilities exceeding the actual demand for repayable financial sources, thus giving rise to excessive debt, the total amount of which exceeded PLN 20 billion in the examined group. Between 2011 and 2017, the lowest level of excessively incurred debt was recorded in 2016, which is the effect of a lower number of liabilities incurred than in the other years. Given the persistence of this situation, where cities annually borrow above their actual borrowing needs, the phenomenon should be assessed negatively and provide premise for further deliberations on financial appropriateness and resourcefulness.

Similar conclusions are provided by the analysis of the size of debt and property expenditure per capita. The results show a deterioration in the relationship between the size of debt and the level of investment. The ratio of debt to investments per capita in 2011 was at PLN 1,191, having risen to PLN 1,743 in 2017. This indicates a more dynamic increase in social burden due to debt repayment and servicing, rather than an increase in assets of the local community.

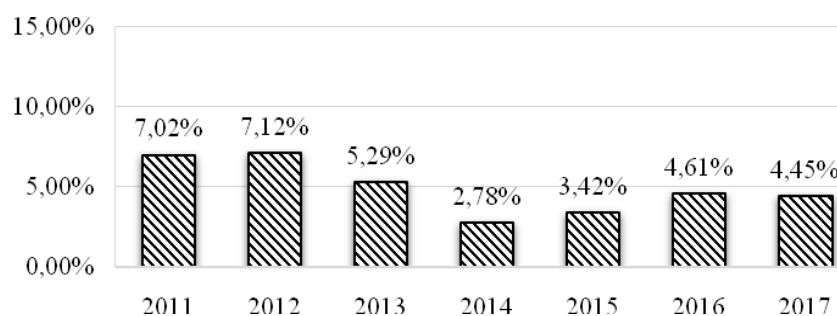
Another important ratio used in the assessment of the effectiveness of debt management is the definition of the debt refinancing level. For this purpose, data from the long-term financial forecasts published by the Polish Ministry of Finance was used. The results presented in Chart 1.

Chart 1. Refinancing of the local debt of cities with district rights in 2011-2017

Source: own study based on Polish Ministry of Finance data, available at https://www.mf.gov.pl/ministerstwo-finansow/dzialalnosc/finanse-publiczne/budzety-jednostek-samorzadu-terytorialnego/sprawozdania-budzetowe/-/asset_publisher/7E/content/wieloletnia-prognoza-finansowa-jednostek-samorzadu-terytorialnego?redirect=https%3A%2F%2Fwww.mf.gov.pl%2Fministerstwo-finansow%2Fdzialalnosc%2Ffinanse-publiczne%2Fbudzety-jednostek-samorzadu-terytorialnego%2Fsprawozdania-budzetowe%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_rf7E%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-2%26p_p_col_count%3D1#p_p_id_101_INSTANCE_rf7E_ (retrieved 15.09.2018).

In the period under consideration, the risk debt refinancing by cities with district rights increased. In 2011, it was 9.1 years, reduced to 8.23 in 2017. A positive aspect is the gradual extension of this period, which can be observed in 2016-2017 compared to 2013-2015. This complements the results obtained by comparing the size of debt and investments per capita.

Another issue examined in this paper concerns the safety (security) of debt repayment. An increase in the ratio value points to an improvement in the capacity to repay debt, meaning that a city with district rights can incur and repay debt within a given budget year in the event of undesirable situations.

Chart 2. Safety margin for debt repayment by cities with district rights in 2011-2017

Source: own study based on budget implementation data for 2011-2017, GUS and Polish Ministry of Finance.

In this case, an improvement was observed after 2015. In 2016-2017, the ratio remained mostly unchanged, which could be explained by the fact that the higher values for 2011-2013 result from the higher maximum limit of debt repayment, which then amounted to 15% of total revenues. From 2014, a new formula called *individual debt ratio* became applicable, prompting a reduction of the maximum debt repayment limit during the financial year. This triggered a gradual extension of debt maturity in subsequent years. An increase in the safety margin for debt repayment indicates that debt management decisions are taken deliberately to enable the implementation of investment tasks and the absorption of external funds (both repayable and non-repayable).

The analysis of the insolvency risk of cities with district rights in 2011-2017 indicates a positive trend that minimizes threats in this area. In 2011-2012, the ratio was at above 100%, dropping to 94.80% in 2016. In 2017, it went up to 95.57%, which may indicate an increase in the risk related to the capacity to cover current liabilities and expenses. When formulating conclusions from the insolvency risk analysis, it should be noted that, in 2011, current expenditures and debt repayment were not covered above current revenues in as many as 40 of the examined cities with district rights, while in 2017 this concerned only 13 local governments in the surveyed group, thus proving that effective management solutions were implemented along the way.

Concluding the deliberations on the effectiveness of local debt management, attention should be paid to the ratio of operating surplus to total revenues. From 2013, the share of operating surplus in total revenues was marked by an upward trend, which should be assessed positively. In 2011-2012, the ratio was at 4.90% and 4.20%, respectively, while in 2013 it was 6.47%, reaching 8.07% in 2017. The number of cities with district rights in which current expenditure was not covered by current revenues also indicates an improvement, pushing the value down to a negative figure. In 2011, this applied to 4 entities (Jelenia Góra, Siedlce, Słupsk and Mysłowice), while in 2017 only to Świętochłowice, which also slid into negative values in 2013-2014.

Conclusions

Providing an unambiguous answer to the question of the effectiveness of local debt management is problematic due to the measurement of the quality of this process. The object of these deliberations was not to analyze qualitative aspects in this area, but to provide empirical evidence to assess the effectiveness of municipal debt management. The goal of the

article, which was to assess the effectiveness of local debt management, was therefore achieved. A statement can be made that this process shows positive tendencies, pointing to an improvement in the effectiveness of activities undertaken by local government units in Poland. The following conclusions indicate this:

- local authorities carry out debt management activities by: regulating the structure of debt maturity dates,
- reducing the risk of debt refinancing in 2016-2017,
- increasing and stabilizing the safety margin for debt repayment and servicing in 2015-2017,
- reducing the insolvency risk while increasing the share of operating surplus in total revenue.

An arguable weakness of this process remains the question of measuring borrowing needs in the context of avoiding incurring liabilities that exceed the actual demand for financial resources. This is tantamount to doubts as to the appropriateness of incurring debt, which is not particularly favored by legal regulations, as they simply do not impose debt only for the purpose of financing investment tasks.

The study is an incentive to further consider the effectiveness of local debt management. In order to carry out a comprehensive assessment of the effectiveness of local debt management, the quality aspects of this process should be analyzed, such as developing debt management strategies by local government units, formulating goals and managing debt risks, as well as adopted organizational solutions. It will also allow identification of good practices in the examined area. The use of both quantitative and qualitative analysis methods to assess the effectiveness of local debt management will make it possible to identify strengths and weaknesses of undertaken activities and will contribute to improving their effectiveness.

References

Adinugrahan S., Ridwan M., Månsson K., Klaesson J. (2015), *Efficiency of Foreign Debt Portfolio Management in Emerging Economies*, available at: http://primo-48amu.hosted.exlibrisgroup.com/48AMU_VIEW:primo_central_scope:TN_divahj-26887 (access date: 17.09.2018).

Government Finance Officers Association (2008), *Best Practices Related to Debt Issuances*, available at <http://kcttc.co.kern.ca.us/forms/Attachment-GFOA%20Best%20Practices%20Re%20Debt%20Issuance.pdf> (access date: 19.09.2018).

International Monetary Fund, World Bank (2014), *Revised Guidelines for Public Debt Management*, Washington D.C., available at <https://www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers/Issues/2016/12/31/Revised-Guidelines-for-Public-Debt-Management-PP4855> (access date: 19.09.2018).

Jastrzębska M. (2012), *Finanse jednostek samorządu terytorialnego*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa.

Jastrzębska M. (2016), *Uwarunkowania pomiaru efektywności wydatków jednostek samorządu terytorialnego*, „Finanse Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 6/2016 (84), available at http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/frfu/84-2016/FRFU-84-cz1-43.pdf (access date: 19.09.2018).

Kańduła S. (2016), *Międzygminne nierówności dochodowe i efekty ich wyrównywania (na przykładzie gmin województwa lubuskiego)*, Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze, 4, available at <http://ptezg.pl/Files/files/zn4/kandula.pdf> (data dostępu: 19.09.2018).

Kosikowski C. (2006), *Sektor finansów publicznych w Polsce*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

Marchewka-Bartkowiak K. (2014), *Nowe zarządzanie publiczne*, „INFOS Zagadnienia społeczno-gospodarcze”, Wydawnictwo Sejmowe Kancelarii Sejmu, Warszawa.

Ministerstwo Finansów (2017), *Strategia zarządzania długiem sektora finansów publicznych w latach 2018-2021*, Warszawa, available at http://www.finanse.mf.gov.pl/c/document_library/get_file?uuid=4054e551-ebdb-4fb1-b8cf-a801612e025c&groupId=766655 (access date: 21.09.2018).

Ministerstwo Finansów (2017), *Wskaźniki do oceny sytuacji finansowej jednostek samorządu terytorialnego w latach 2014-2016*, Warszawa, available at https://www.finanse.mf.gov.pl/documents/766655/6146149/I-II+_Wsk+2014-2016_opis.pdf (access date: 20.09.2018).

Mylonas P., Schich S., Thorgeirsson T., Wehinger G. (2000), *New Issues in Public Debt Management: Government Surpluses in Several OECD Countries, the Common Currency in Europe and Rapidly Rising Debt in Japan*, OECD Economics Department, Working Papers, 239, available at <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/071758446643.pdf?expires=1541090166&id=id&accname=guest&checksum=1BAA34E61E6A3A0EA98FD668F2E5C922> (access date: 20.09.2018).

Tokać H., Williams M. (2013), *Government Debt Management and Operational Risk: A Risk Management Framework and its Application in Turkey*. OECD Publishing, available

at<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5k483jnqxtms-en.pdf?expires=1541090253&id=id&accname=guest&checksum=007C1B2273BE2CCE3031514CA6473476> (access date: 21.09.2018).

Wiśniewski M. (2011), *Ocena zdolności kredytowej gminy*, Difin S.A., Warszawa.

Wheeler G. (2004), *Sound Practice in Government Debt Management*. Washington, DC: World Bank, available at <http://documents.worldbank.org/curated/en/650491468780582418/Sound-practice-in-government-debt-management> (access date: 22.09.2018).

Wołoszyn A., Kozera A., Głowicka-Wołoszyn R., Stanisławska J. (2016), *Nierówności dochodowe w różnych typach funkcjonalnych gmin wiejskich województwa wielkopolskiego*, Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze, 5, dostępny na: <http://ptezg.pl/Files/files/zn5/wkg-ws.pdf> (access date: 21.09.2018).

Woolswijk G., de Haan J. (2005), *Government debt management in the euro area. Recent theoretical developments and changes in practices*, European Central Bank Occasional Paper Series, 25, available at <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecbocp25.pdf> (access date: 18.09.2018).

Sylvia Górna-Łunkiewicz, PhD
Poznań University
of Economics and Business

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.135>

Compliance as a safeguard of ethical and image standards in banks

Abstract

The main purpose of this article is to present compliance risk and its place in the banking sector. The intensification of internal controls in banks, caused by the growing number of regulations, provided the premise for writing this paper, which is divided into five chapters. Chapter 1 includes basic information about the theory of compliance. Chapter 2 defines the essence of ethical standards in the banking sector. Chapter 3 describes the role of a compliance specialist, including risks associated with this job. Chapter 4 focuses on the contemporary trends of ethical operations in the financial industry in the context of banks. Chapter 5 contains an overview of the considerations, providing a synthetic summary of the issues raised throughout the article.

Key words: compliance risk, compliance department, compliance, ethical standards in banks, bank image, misselling, whistle blowing.

JEL CODE: G20, G21, G41.

Introduction

Financial entities in Poland, and in particular banks, are facing new challenges as financial markets witness changes in the scope of services offered by financial institutions. According to a 2017 report by the World Economic Forum, the FinTech industry – known for implementing innovative methods of quick payments and robo-advisors - is growing rapidly. In addition, the recent EU regulation on the protection of personal data imposes further legal requirements on institutions. A dynamic expansion of the activities of banking entities may, however, entail additional risks. One such risk is compliance risk, which has gained a lot of significance in the last ten years, becoming an integral element of internal control systems. In the literature, this trend is said to originate not only from banks' efforts to meet regulatory requirements imposed upon them (Łosiewicz-Dniestrzańska 2014), but also from the pursuit of compliance with ethical standards (Barcik 2016). In this article, a hypothesis is examined that proper compliance risk management is very important in the correct functioning of a bank. To this end, the method of critical literature review was used, allowing to verify the

research hypothesis. Literature items in the field of economics (also in English) and regulations applicable in the Polish and European legislation provided the main source of research material.

Compliance risk – a conceptual overview

A universal definition for compliance risk has yet to be adopted. Compliance risk is usually defined separately, depending on the regulator. The division of this concept is presented in (Łosiewicz-Dniestrzańska 2014), in which classification by source of the legal act, or its content, was opted for. The legal definitions of compliance risk can be found, among others, in Resolution of the Polish Financial Supervision Authority (PFSA 2011), Recommendations H (2011) and M (2013) of the same, or the MiFiD Directive (2006). Guidelines are also laid down in Standard (ISO 19600). Compliance itself is called the art of observing rules, emphasizing the synthesis of law with ethics and market rules (Grynfelder 2012). For the purpose of this article, the most general definition of compliance risk was adopted, derived from the Act (Banking Law 1997), which specifically accentuates the compliance of a bank's activities with legal provisions and internal regulations. A safeguard against this relatively new risk category in banking operations is to ensure compliance at the level of legislation, corporate order and ethics (Włodarczyk 2014). In internal bank documents (Materiały wewnętrzne Banku Spółdzielczego w Końskich 2014), records can be found that compliance is also aimed at keeping a bank's good image or, more importantly, reputation. Another source complements the objective of compliance by referring to the protection of client interests (Materiały wewnętrzne Banku Spółdzielczego w Wąsewie 2015).

Compliance risk is often equated with operational or legal risk. And while these concepts overlap, they are not identical and should not be confused. Legal risk is prompted by external factors, such as a dispute with the client, whereas compliance concerns internal factors - regulations adopted in a bank's structure (Mórawski 2016). Operational risk, meanwhile, admits the occurrence of losses arising from both internal and external factors (PFSA 2013), and unlike compliance risk, it can be measured. Client trust and good bank reputation are undoubtedly the assets of a well-functioning compliance department. A high level of monitoring this risk is also a sign of discipline and awareness on the part of managing entities (Grynfelder 2012). It should be pointed out that money invested in creating a separate compliance unit will be a warrant of avoiding future penalties arising from breaches and violations (Kowalczyk-Borek 2016). Last but not least, the following actions may prove decisive in the area of ethics: creating a list of entities with whom the bank will not cooperate

(PFSA 2013), whistle blowing, introducing a new product to the market (risk of misselling), market abuses, wrong marketing, and more.

Ethical standards in relation to bank activities

In banking, entities must comply with certain orders and prohibitions that define the purpose and manner in which they should do business. A set of such norms in the banking sector, established by the Polish Bank Association, is a code of ethics dating back to 2001, entitled "*Zasady dobrej praktyki bankowej*" [lit. "The Principles of Good Banking Practice"] (2013). It consists of seven chapters (including rules of conduct for clients, other banks and employees) and an attachment (Regulations of the Banking Ethics Committee). It follows from these provisions that every bank client should be treated with the same diligence and should always be informed about additional benefits that can be obtained by using a given service. Bank employees, meanwhile, should be loyal to the bank and take care of its good reputation. The bank, on the other hand, is supposed to provide the employee with career growth opportunities. The right attitude of a bank employee towards a client further provides an opportunity to better identify the client's needs and expectations, which leads to a reduction of uncertainty and increased trust when establishing a mutual relationship (Danielak 2015, pp. 72-73).

Organizational culture in a bank is a long-term process, which is nevertheless highly conducive to employee behavior. It is defined as a set of standards (e.g. moral) and beliefs that are passed on to members in a given organization (Gostomski 2017). Organizational culture can contribute to better performance, as employees who demonstrate commitment to mutual cooperation generate positive results in building trust in the bank (Thakor 2016). A certain incentive to comply with ethical principles for financial institutions may have been intensified in recent years by the activity of nationwide ethics competitions and a number of relevant prizes and honors (Charuba-Chadryś 2016). Practice, however, indicates a certain deficiency in this area. In 2012, online surveys were conducted in the United States and Great Britain, in which 500 randomly selected people working in finance participated. As many as 39% of respondents (195 people) indicated that their superiors are likely to be involved in illegal activities connected with the better performance of their business. Approximately 30% of respondents (150 people) stated that their bonus depends on the degree of violation of law or ethical standards (Wehinger 2012). Similar research was carried out in 2015, in which almost one in three respondents (391 out of 1223 respondents working in finance) stated that bonus schemes are designed in a way that encourages employees to violate the adopted ethical

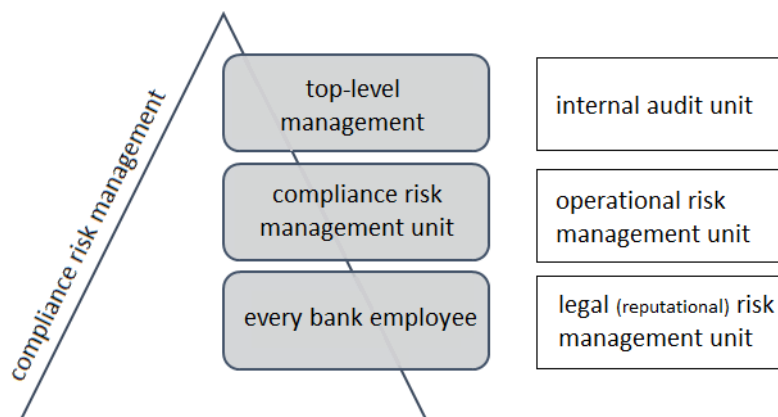
standards (Labaton Sucharow 2015). Incentive systems in banks cannot be omitted here, since many scholars (Davydenko, Kaźmierczyk, Romashkina, Żelichowska 2017, p.116) (Kaźmierczyk, Żelichowska 2017, p. 59) point out that motivation of employees is an important factor in an organization's financial success. On the other hand, the same authors also indicate barriers that threaten the adoption of good and effective incentives referring to limitations such as: know-how, experience in building incentive systems held primarily by foreign banks).

Characteristics of a compliance department

Chief compliance officer, compliance officer, compliance supervisor and compliance advisor –these terms are used to describe the increasingly important position of a person responsible for managing the bank's compliance department (Cichy 2015). Practice indicates that persons responsible for compliance in banks are to monitor ongoing activities, evaluate the risk of introducing a new product on the market and solving conflicts of interest (Olędzki 2014). A document issued by the Polish Financial Supervision Authority (PFSA 2013) outlines that compliance managers should have appropriate qualifications and experience that will allow them to perform their duties properly. They should also have access to necessary information and be able to cooperate with other departments to ensure efficiency. A separate compliance department (cell, unit) is most often established in large banks, as it is associated with the creation of additional structures which would be difficult to implement for smaller banks (e.g. cooperative banks). As pointed out by W. Żółtkowski (Szelałowska 2012), compliance issues should be resolved in particular by the bank supervisory board, possibly upon previous legal consultations. Arguably, having a compliance specialist employed at the bank could reduce the risk of failure associated with introducing a new product on the market. That person (usually a lawyer) will have better knowledge to determine compliance between internal (individual banking procedures) and external regulations (including acts, resolutions and recommendations) (Łosiewicz-Dniestrzańska 2016). A separate compliance department at the bank, by creating pressure (by testing compliance with internal regulations), may also have an impact on compliance on the part of employees (Baldwin, Hutter, Rothstein 2000). In addition, the department will have the opportunity to manage any arising risk independently, which will ensure meeting the conditions consistent with Recommendation M (p. 14.2.) issued by the Polish Financial Supervision Authority (PFSA 2013).

Fig. 1 shows a compliance risk management model based on ISO 19600, constituting an attempt to systematize the issue of compliance management. It is worth noting that the compliance department is in this case an independent entity, similarly to risk division, which may be a confirmation of the previous claims about differences between the two. This model shows that not only top-tier management are responsible for compliance risk management and that the most effective solution is to manage compliance at all levels of the organization.

Figure 1. A compliance risk management model



Source: own study based on (Włodarczyk 2014).

The notion of compliance risk in the context of banking ethics is also closely linked to misselling, referred to as the bad and dishonest sale of products or services. In relation to the bank's activities, misselling concerns a marketing operation consisting in a bank employee deliberately offering a misleading product to the client (e.g. by omitting relevant information) (Office for Competition and Consumer Protection- UOKiK 2017). This behavior is unacceptable especially in banks, which are institutions operating on human trust, and as such, they should “play fair”, in particular: act in accordance with the law, respect mutual interests, and represent a high level of integrity and professionalism (Lipiński 2008). Clearly, the work of a compliance specialist - a person responsible for consistent, reliable and ethical conduct – is worth exploring. At this point, it might also be reasonable to try and explain the concept of whistle blowing, which is a social phenomenon consisting in an employee (whistleblower) confidentially exposing non-compliance with the law, procedures and standards in force at the bank he or she works for. This is described as a national obligation in (§6 of Chapter 1 of the Corporate Governance Rules for Supervised Institutions) of the Polish Financial Supervision Authority (2014) and the 2013 Directive of the European Parliament and of the European Council (2013), as well as in the Code of Banking Ethics in Chapter II part A (2013). This provision entitles employees to anonymously report unethical behavior

(discrimination, repression), inconsistent with the adopted code of ethics or organizational culture, to members of a Board of Directors or a Supervisory Board without further consequences (for both the whistleblower and the person who has allegedly committed a crime). As can be expected, it is recommended that the procedure of anonymously reporting wrongdoing at the bank be handled by a risk compliance department (Okońska 2017). Okońska argues that, while whistle blowing is not commonly abused and does not interfere with the principles of mutual cooperation, it may prove to be an effective form of fight against corruption and actions that could be considered abusive, additionally protecting the bank's reputation and eliminating potential costs (e.g. payment of compensation to clients). Nevertheless, it should be pointed out that a good atmosphere at work, coupled with mutual trust of the team, will contribute to the strengthening of ties, thus creating a synergy effect (Kromer, Jackiewicz 2015).

Corporate social responsibility as a form of implementing ethical and image standards – determining the scope of compliance

Ethics lies at the core of responsibility, and therefore, when analyzing ethical standards in banks – institutions dealing with public trust (although profit-driven at the same time), responsibility should be distinguished as an immanent part of ethics (Kubik 2016), given that the two concepts overlap to some extent. What they have in common is organizational order, thanks to which, within a given structure, employees are expected to be responsible for acts towards other colleagues, and ethical principles are expected to be respected (Responsible Business Forum 2015). The idea of corporate social responsibility, in addition to ecological responsibility and concern for the interest of the community, also assumes activity that takes into account the safety of employees. One of the concepts of development of this activity is the pursuit of enterprises to increase competitiveness conditioned by trust (Labocha 2012). Institutions implement these tasks with the help of promotional, marketing or training instruments (e.g. developing entrepreneurial attitudes and promoting knowledge) (Jóźwiakowski 2016, pp. 72 -74).

Ever since the 2007-2008 financial crisis, trust has played an overarching role in the activities of financial institutions, as found in (TNS 2013), in which trust is identified as one of the most valuable factors in the opinion of clients, hence the importance of social banks is increasingly the subject of research and analysis. The term "social bank" refers to a bank's active presence in social media, and the resulting increase in developing a more profound

relationship between the borrower (bank) and the lender (client), offering services in the area of micro and small-sized enterprises, or building the image of "positive business" through ethical and sustainable actions (Weber, Remer 2011). Nowadays, social banks have grown to value responsibility (by caring mutual responsibility, they expect borrowers to be responsible for the money they are entrusted, excluding risky investments), transparency (observing the positive impact of granted loans), and sustainable development (apart from short-term profits, they try to care for the environment and nurture community spirit) (Benedikter 2011). Client trust is highly correlated with the quality of services provided by the bank, and these in turn affect customer loyalty. Currently, in the market of highly competitive banking services, the issue quality of services is becoming an increasingly common problem (Zabrocki, Suszek-Namroży 2015, pp. 121-122).

In Poland, there is an open register of prohibited acts (Register of Abusive Clauses). The list includes institutions that committed acts deemed unlawful and were convicted by a judgment of the Court of Competition and Consumer Protection (Węglarz 2012). The number of entries in this register in recent years has increased significantly (UOKiK 2017). Examples include financial penalties imposed because of advertising misleading, affiliation to cartels regarding bank agreements on the pricing of issued Visa and Mastercard cards, or Swiss-franc mortgages which, in the opinion of the UOKiK President, violate the collective interest of clients (UOKiK 2016). The above violations may indicate certain oversight on the part of compliance specialists, so this still remains a challenge for the department investigating the compliance risk at the bank. The global trend related to the promotion of responsible business forces institutions to adapt to these conditions, which also translates into an increased scope of duties for compliance departments. An example of this is the modern creation of advertisements for banking products - it turns out that this is not just a task for a marketing and promotion department – advertising, by law, cannot mislead the customer – as compliance with ethical principles is the responsibility of a compliance department.

Conclusions

The purpose of this article was to present the issue of compliance in banks, as well as to demonstrate its relationship with ethical standards. Western standards (and increasingly also Polish law) force financial institutions to conduct their business activities in a responsible way. The review of Polish and foreign literature, followed by an assessment of current

information from the world of finance, did not challenge the research hypothesis formulated at the outset of this paper. The unique (because referring to ethics) presentation of the problem of compliance risk in banks provided a fresh perspective on the problem in question, and as such, it should be considered a scientific contribution. At the same time, the author entertains the idea of conducting surveys with the participation of employees of smaller banks (e.g. cooperative banks) regarding the introduction of whistleblowing.

The dynamic advancement of modern technologies, the expansion of new banking products, higher customer requirements and the pursuit of competitiveness, may be tricky from the point of view of compliance and lead to loss of trust. Through the prism of emerging problems of banks related, among other things, to misleading customers, there are still discrepancies between what a financial institution declares and how it operates. Good reputation, a positive image and the rank of an ethical institution all require, first of all, responsibility for one's actions, which seems to remain the greatest challenge of compliance in the context of ethics, image and trust. It can also be concluded that ethical action pays off because a good compliance program can mean the opposite of penalty. Equally important is the idea that ethics allows to find a way out of a crisis, since the client trusting in the bank will know that their deposits are safe with the institution they entrusted them to. Ultimately, the decisive factor is the presence of a broad range of codes and regulations regarding ethical behavior in financial institutions. In the opinion of some, these rules act the same as money during a rising inflation, that is, they lose validity. However, a contrasting view suggests that the more standards and principles of banking ethics are in force, the better they will be absorbed and translated into practice.

References:

Baldwin R., Hutter B., Rothstein H.(2000), *Risk regulation, Management and Compliance*, London, LSE.

Bank Spółdzielczy w Końskich (2014), *Materiały wewnętrzne Banku Spółdzielczego w Końskich*, Końskie.

Bank Spółdzielczy w Wąsewie (2015), *Materiały wewnętrzne Banku Spółdzielczego w Wąsewie*, Wąsewo.

Barcik A. (2016), *Mechanizm compliance – pytanie o miejsce i zasadność w strategiach CSR współczesnych organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Benedikter R. (2011), *European Answers to the Financial Crisis: Social Banking and Social Finance*, The Europe Center, Stanford.

Charuba-Chadryś A. (2016), *Waga etyki niezmiennie kluczowa*, available at : <https://alebank.pl/waga-etyki-niezmiennie-kluczowa/?id=57255&catid=357>(access date: 23.02.2017).

Cichy Ł. (2016), *Funkcja compliance w bankach*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa.

Danielak W., (2015), *Zarządzanie relacjami z klientem z perspektywy budowania kapitału relacyjnego*, Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze, nr 3.

Davydenko V., Kaźmierczyk J., Romashkina G., Żelichowska E. (2017), *Diversity of employee incentives from the perspective of banks employees in Poland – empirical approach*, The International Journal Entrepreneurship and Sustainability Issues, vol. 5 Nr 1.

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej 2013/36/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie warunków dopuszczenia instytucji kredytowych do działalności oraz nadzoru ostrożnościowego nad instytucjami kredytowymi i firmami inwestycyjnymi.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu, (2015), *Etyka i compliance w organizacji. Przegląd zagadnień*, Warszawa.

Gostomski E. (red.) (2017), *Przewodnik bankiera Vademecum wiedzy o bankowości*, BODiE, Poznań.

Grynfelder J. (2012), *Compliance – sztuka przestrzegania reguł*, available at : <http://forumcompliance.com/compliance/>(access date: 21.03.2017).

ISO 19600:2014, *Compliance management systems – Guidelines*, available at : <https://webstore.ansi.org/RecordDetail.aspx?sku=ISO%2019600:2014&source=google&adgroup=iso&gclid=CMjnn86v7NICFY0A0wodAzAEUw>(access date: 23.03.2017).

Józwiakowski P. (2016), *Idea i determinanty rozwoju lokalnego*, Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze, Nr 5.

Kaźmierczyk J., Żelichowska E. (2017), *Satisfaction of polish bank employees with incentive systems*, Balt. Region, vol. 9, Nr 3.

KNF (2011), *Rekomendacja H dotycząca systemu kontroli wewnętrznej w bankach*, Warszawa.

KNF (2013), *Metodyka badania i oceny nadzorczej (BION) banków komercyjnych, zrzeszających oraz spółdzielczych*, Warszawa.

KNF (2013a), *Rekomendacja M dotycząca zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach*, Warszawa.

KNF (2014), *Zasady Ładu Korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych*, Warszawa.

Kowalczyk-Borek A. (2012), *Compliance — warto być mądrym przed szkodą*, available at: <http://forumcompliance.com/2016/12/compliance-warto-byc-madrym-przed-szkoda/> (access date 24.03.2017).

Kromer B., Jackiewicz M. (2015), *Role pracowników w tworzeniu efektywnego zespołu*, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej, Koszalin.

Kubik D.(2016), *Etyka w biznesie*, available at: <https://alebank.pl/etyka-w-biznesie/?id=59109&catid=630> (access date: 28.03.2017).

Labaton Sucharow (2015), *The Street, The Bull and The Crisis: A Survey of the US & UK Financial Services Industry*, University of Notre Dame and Labaton Sucharow LLP.

Labocha E. (2012), *Społeczna odpowiedzialność biznesu – moda, czy konieczność*, available at: www.sob.edu.pl/?dl_id=14 (access date: 28.03.2017).

Lipiński Cz. (2008), *Etyka w bankowości – dylematy pracownika bankowego*, Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź.

Łosiewicz-Dniestrzańska E. (2014), *Ryzyko braku zgodności w banku*, Annales, VOL. XLVIII, 4, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

Łosiewicz-Dniestrzańska E. (2016), *Rola jednostki zapewnienia zgodności z regulacjami w procesie wprowadzania nowego produktu bankowego na rynek*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 275.

Mórawski K. (2016), *Compliance, czyli co? Ocena zgodności pod lupą ekspertów*, available at : <https://alebank.pl/compliance-czyli-co-ocena-zgodnosci-pod-lupa-ekspertow/?id=58916&catid=630> (access date: 22.03.2017).

Okońska D. (2017), *Whistleblowing – procedura anonimowego zgłaszania naruszeń prawa oraz obowiązujących w banku procedur i standardów etycznych*, Głos Banków Spółdzielczych, CeDeWu, 1(2017), Warszawa.

Olędzki D. (2014), *Czym zajmuje się system compliance?*, available at: <http://www.polskieradio.pl/42/273/Artykul/1255717,Czy-zajmuje-sie-system-compliance> (access date: 26.03.2017).

Thakor A. (2016), *Corporate culture in banking*, Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review, New York.

TNS Polska(2013), *Audyt Bankowości Detalicznej*, available at : https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:mGcnCoRo6A8J:https://zbp.pl/public/repozytorium/wydarzenia/images/kwiecien_2014/konferencja_prasowa/2014_prezentacja_wizerunek_28_04_2014_01.pdf+&cd=1&hl=pl&ct=clnk&gl=pl(access date: 31.03.2017).

Uchwała KNF Nr 258/2011 w sprawie szczegółowych zasad funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej oraz szczegółowych warunków szacowania przez banki kapitału wewnętrznego i dokonywania przeglądów procesu szacowania i utrzymywania kapitału wewnętrznego oraz zasad ustalania polityki zmiennych składników wynagrodzeń osób zajmujących stanowiska kierownicze w banku, rozdział II, punkt 22.

Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów (2016), Pierwsze decyzje UOKiK, available at: <https://finanse.uokik.gov.pl/chf/kalendarium/pierwsze-decyzje-uokik> (access date 29.03.2017).

Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów (2017), *Nieuczciwa sprzedaż (misselling)*, available at: https://uokik.gov.pl/faq_nieuczciwa_sprzedaz.php#faq2743(access date: 21.03.2017).

Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów (2017), Postanowienia wg branż, available at: http://decyzje.uokik.gov.pl/nd_wz_um.nsf (access date 29.03.2017).

Ustawa Prawo Bankowe z dnia 29 sierpnia 1997 r. Dyrektywa Komisji 2006/73/WE Dz. UE L 241/26 wprowadzająca środki wykonawcze do dyrektywy 2004/39/ WE Parlamentu Europejskiego i Rady w odniesieniu do wymogów organizacyjnych i warunków prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwa inwestycyjne oraz pojęć zdefiniowanych na potrzeby tejże dyrektywy, art. 6, . Dz. U. 1997 nr 140 poz. 939.

Weber O., Remer S. (2011), *Social Banks and the Future of Sustainable Finance*, World Financial Review.

Wehinger G. (2012), *Banking in a challenging environment. Bussines models, ethics and approaches towards risks*, OECD Journal: Financial Market Trends, issue 2.

Węglarz J.(2012), *Zakazane praktyki bankowe – coraz więcej pozycji na czarnej liście*, available at: <http://biznes.onet.pl/wiadomosci/analizy/zakazane-praktyki-bankowe-coraz-wiecej-pozycji-na-czarnej-liscie/r3q9k>(access date: 29.03.2017).

Włodarczyk G. (2014), *Norma ISO 19600 – próba standaryzacji zarządzania ryzykiem braku zgodności (compliance) – zagadnienia wstępne* (access date: 20.03.2017).

World Economic Forum, (2017), *Beyond Fintech: A Pragmatic Assessment Of Disruptive Potential In Financial Services*, (access date: 05.06.2018)

Zabrocki R., Suszek-Namroży A., (2015), *Zjawisko jednostronnych zmian zasad umów przez banki i ich wpływ na zachowania oraz lojalność klientów*, *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, Nr 3.

Związek Banków Polskich (2013), *Kodeks etyki bankowej (zasady dobrej praktyki bankowej)*, Warszawa.

Żółtkowski W. (2012), *Zarządzanie ryzykiem we współczesnej bankowości spółdzielczej*, *Współczesna Bankowość Spółdzielcza*, (red.) A. Szelągowska, CeDeWu, Warszawa.

Marcin Gryczka, PhD
University of Szczecin

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.136>

Labor costs and the inflow of foreign direct investment to the European Union

Abstract

The relationship between labor costs and foreign direct investment (FDI) has been relatively well explored in the source literature, but seemingly less so in the long-term perspective. The aim of this paper is to analyze changes in labor costs in EU countries between 1995 and 2015, and then to verify a hypothesis of their positive impact on the inflow of foreign direct investment. To this end, statistical data published by international organizations for this period was used, and research was conducted based on descriptive analysis methods. A general conclusion drawn from the conducted research is that the level of labor costs is in fact one of the several factors influencing FDI location decisions, and its importance should be assessed having in mind e.g. labor productivity and target industries in a host country. Labor costs can be more important for FDI in labor-intensive industries with lower value added, but estimation of this phenomenon goes far beyond the framework of this research paper.

Keywords: labor costs, foreign direct investment, European Union.

JEL CODE: E24, F21, F23.

Introduction

The effects of the financial crisis that shook the world economy a decade ago persist to this day. Difficulties with maintaining a stable pace of economic growth, a clear slowdown in integration processes, widespread criticism of liberal economic policy, sociodemographic problems or questioning sustainable development policies are just some of the phenomena that the Rich North countries have been recently facing and which have largely limited their role in the international division of labor. The aim of the article is to verify a hypothesis of the positive impact of lowering labor costs on acquiring foreign direct investment in EU countries. To this end, statistical data for the period 1995-2015 was used, published by international institutions such as the International Labor Organization, Eurostat, the OECD, the World Bank, the UNCTAD, as well as government agencies (the U.S. Bureau of Labor Statistics). In the paper, descriptive statistics methods were also used (dynamics, structure and trend analyses), with

some discrepancies in the selection of countries covered by research resulting from the unavailability of long-term data. In the first section, the article analyzes the changes in the level of labor costs in the EU compared to Japan and USA, comparing them subsequently with data on the inflow of foreign direct investment, only to draw relevant conclusions from the research and present them at the end of the paper.

Literature review

In the literature, a hypothesis is often put forward that one of the most important factors determining the inflow of foreign direct investment (FDI) to the economies of host countries is human capital. Robert E. Lucas, for example, argues that the deficit of human capital discourages foreign investors from investing through FDI in less developed countries (1990, pp. 92-96). Kevin H. Zhang and James R. Markusen, meanwhile, present an econometric model in which the availability of qualified employees in a host country is a direct requirement for the decision of transnational corporations to invest FDI and determine the scale of resulting capital inflow (1999, pp. 233- 252). John H. Dunning, on the other hand, maintains that employee qualifications and level of education can affect both the volume of FDI inflow and the nature of the activities undertaken by transnational corporations in a host country (1993).

It should be noted, however, that the impact of human capital, especially the quality of work and legal regulations affecting the domestic labor market, as well as local policies in the area of shaping the investment climate so as to attract FDI from transnational corporations, are relatively often taken up (Dunning and Narula 1995, Hanson 1996, pp. 86-106, Fields 2011, pp. pp. S16-S22). With this being said, there are relatively few reflections on the significance of labor costs in attracting FDI to host countries (Cushman 1987, pp. 174-185), which may be partly due to insufficient statistical data and its imperfect comparability.

Another area of research is the positive and negative effects of FDI inflows, which are often analyzed in the context of the economies of countries that are either developing or transforming (Brewer 1993, pp. 177-203, de Mello 1997, pp. 1-34; Hunya 1997, pp. 137-174, Buckley 2010, Wong and Tang 2011, pp. 313-330, Hale and Mingzhi 2016). It is worth noting that research on the determinants of FDI inflow and the nature of the activity of transnational corporations has also been carried out in relation to the aforementioned groups of countries (Asiedu 2002, pp. 107-119, Bevan and Estrin 2004, pp. 775-787), whereas for highly developed countries, analyses tend to focus the motivations of locating in them FDI by transnational corporations and the effects of FDI outflow from the source country's economy (Narula 1996, Dunning 1998, pp. 47-69, Slaughter 2000, pp. 449-472, Mody 2007).

In the Polish literature, the level of labor costs is most often analyzed - along with other economic, social, technological, infrastructural and administrative factors - primarily as a determinant of the inflow of foreign direct investment to the host country (Grodkowska 2001; Karaszewski 2004; Cieřlik 2005; Pilarska 2006, pp. 72-73). This is most likely due to the role of Poland in international flows of investment capital in this form, which emerged after 1989 and continues to this day. Viewing the level of labor costs as one of the factors affecting the decisions of locating FDI by investors is, without a doubt, consistent with the research carried out by foreign authors, in particular J.H. Dunning. It should be noted, however, that there are relatively few Polish studies investigating the qualitative and quantitative effects of the inflow of direct investments to the host country (Witkowska 2000, pp. 647-668; Kaźmierczyk 2011, p. 59; Gorynia and Trąpczyński 2014, p. 670 et seq.), or analyzing this correlation in relation to Poland in the last two decades, i.e. after the country's accession to the European Union and the global financial crisis. Thus, it seems reasonable to carry out research on the impact of labor costs, in particular their change, on the inflow of FDI in the long-term perspective.

Changes in labor costs in the European Union

Because of the transformations that took place in the global economy and international trade over the course of the last 20 years, unit labor costs in dollar terms have changed significantly, as confirmed by the data presented in Table 1. In the group of "old EU countries" (the top part of the table), the largest increase was recorded for Luxembourg, Greece, UK, Denmark and Italy, while a change of 35% was noted for the EU as a whole. Although it is difficult to present unambiguous reasons for this trend, it can be assumed that it was caused by the integration processes in Europe, changes in international specialization towards production based on advanced technologies and highly qualified employees, as well as the growing role of services in the economies of these countries.

In the bottom part of Table 1, selected countries of Central and Eastern Europe were presented, which *in gremio* recorded a significantly higher increase in unit labor costs than the original members of the EU. A record, three-fold increase was observed in Hungary and Latvia, with a give or take two-fold increase reported in the remaining countries. This is partly due to the base effect¹, but it must be emphasized that the dynamics of changes in this indicator was significantly higher in this group already before joining the EU (with the exception of the Baltic countries).

¹ This phenomenon refers to a sharp increase in labor costs due to their low dynamics in the earlier period.

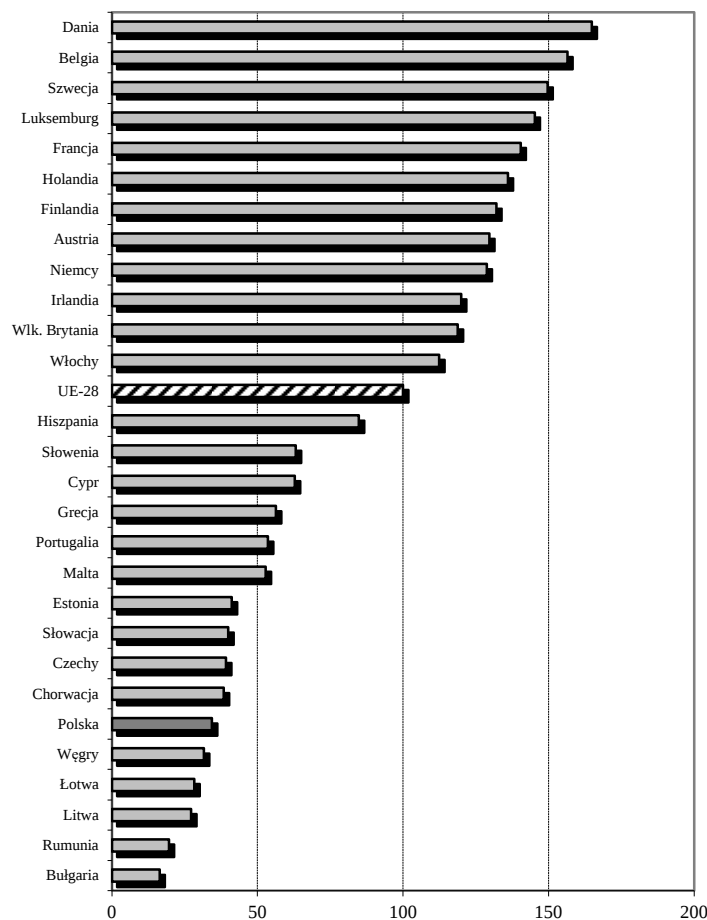
Table 1. Changes in unit labor costs in EU countries in 1995-2015 (1995=100)

Item	1995	2000	2005	2010	2015
Austria	100	100	102	112	123
Belgium	100	100	107	120	129
Denmark	100	109	124	143	148
Finland	100	101	108	123	138
France	100	103	113	125	131
Greece	100	129	159	188	164
Spain	100	112	131	148	142
Netherlands	100	109	119	131	135
Ireland	100	105	126	125	105
Luxembourg	100	109	129	154	167
Germany	100	101	100	104	114
Portugal	100	123	142	147	139
Sweden	100	107	114	128	141
UK	100	115	129	152	157
Italy	100	108	128	144	148
Czech Republic	100	141	166	178	183
Estonia	b.d.	100	124	177	211
Lithuania	100	145	159	188	217
Latvia	100	132	164	230	280
Poland	100	170	170	194	201
Slovakia	100	145	175	191	200
Slovenia	100	130	160	189	186
Hungary	100	189	255	294	316
EU-28	100	112	119	127	135

Source: own calculations based on CEICD and OECD data, <https://www.ceicdata.com/en/indicators> (retrieved 18.11.2017);, http://stats.oecd.org/index.aspx?DatasetCode=PDBI_I4 (retrieved 18.11.2017).

This is reflected in Chart 1, which compares the average hourly labor costs in EU countries in 2015. As expected, in the majority of the old EU countries, labor costs were significantly higher than the EU-28 average, with the exception of the countries that were most affected by the 2008 crisis, i.e. Spain, Greece, and Portugal. Hourly labor costs among the new Member States were much lower: in 2015, they oscillated at around 35-60% of the EU average, which means that they can be considered an important factor in building a competitive advantage by the countries from this group.

Figure 1. Average hourly labor costs in EU countries in 2015 (EU-28 = 100)



Source: own study and calculations based on Eurostat data, <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (retrieved 18.11.2017).

Table 2 compares changes in costs and labor productivity in selected countries between 1996 and 2015. In most of the old EU countries, hourly labor costs in real terms hardly changed, with the largest increase recorded for Ireland (at 43%). In the corresponding period, hourly labor costs in Japanese industry fell by almost 30%, while in American industry - they increased by only 8%.

Table 2. Changes in hourly labor costs in industry and labor productivity in selected EU countries in 1996 and 2015 (real values in USD for 2015)

Item	Hourly labor costs in industry			Labor productivity			Ratio *
	1996	2015	1996=100	1996	2015	1996=100	
	a	b	c	d	e	f	(c:f)*100
Austria	37,61	39,19	104	44,56	58,61	132	79
Belgium	43,67	46,56	107	58,54	69,35	118	90
Denmark	35,79	44,44	124	55,45	66,66	120	103
Finland	33,76	38,46	114	41,52	54,73	132	86
France	37,54	37,59	100	51,58	65,80	128	78
Greece	17,53	15,48	88	28,90	34,82	120	73
Spain	21,06	23,65	112	44,90	51,14	114	99
Netherlands	33,90	36,53	108	53,48	66,97	125	86
Ireland	25,20	36,02	143	40,65	72,59	179	80
Germany	44,03	42,42	96	51,90	65,23	126	77
Portugal	9,75	11,08	114	27,38	33,87	124	92
Sweden	37,78	41,68	110	43,76	61,22	140	79
U	29,16	31,44	108	40,70	51,54	127	85
Italy	29,84	31,48	106	48,60	51,61	106	99
Czech Republic	4,91	10,29	210	22,88	37,04	162	130
Poland	4,76	8,53	179	16,13	30,78	191	94
Slovakia	4,29	11,26	263	20,37	40,72	200	131
Hungary	4,61	8,25	179	20,93	31,42	150	119
Japan	33,20	23,60	71	31,81	44,28	139	51
USA	34,79	37,71	108	46,29	67,83	147	74

* The ratio of labor costs dynamics to labor productivity dynamics in a given period. A value of less than 100 means that in a given period productivity increased faster than labor costs (or increased alongside decreasing labor costs), while a value greater than 100 signifies the opposite.

Source: own study and calculations based on U.S. Bureau of Labor Statistics data, https://www.measuringworth.com/uscompare/result.php?year_source=1996&amount=1&year_result=2015# (retrieved 20.11.2017); International Labour Organization, <http://www.ilo.org/ilostat/> (retrieved 20.11.2017).

Labor productivity improved across all countries in this group without exception, most notably in Ireland, Sweden, Austria and Finland (to a similar degree in Japan and USA). As a result, the ratio of change in labor costs to change in labor productivity (the rightmost column in Table 2) in all these countries (except Denmark) was less than 100. Meaning that, in these countries, labor productivity increased faster than labor costs, which was particularly evident in Greece, Germany, France, Austria, and Sweden. While the low value reported in Greece may be related to the aforementioned economic crisis and the accompanying decrease in wages, fast-growing labor productivity in the other countries was probably caused by significant investments in new production technologies, more effective management and specialization in high-tech industries (this may also explain the low values reported in Japan and USA). In the

new Central European EU Member States², labor costs in industry increased to a much greater extent. Despite the more than two-fold growth in Slovakia and the Czech Republic, and only slightly lower in Poland and Hungary, hourly labor costs in real terms approximated the level recorded only in Portugal. Thus, labor costs in industry remained on average 4-5 times lower in these countries than in most Western European countries.

Another positive phenomenon in the new EU Member States was the increasing labor productivity, particularly in Slovakia and Poland. Due to the considerably lower dynamics than in the case of labor costs, the ratio of change in labor costs to change in labor productivity was, however, in most of these countries above the value of 100. In other words, in Slovakia, the Czech Republic and Hungary, growth in labor productivity was neutralized with a surplus by the much faster rising wage costs, and the only exception in this respect is Poland, where these dynamics were comparable.

FDI inflow and the level of labor costs

Labor costs and availability of qualified employees are one of the elements that shape the investment climate, the analysis of which affects the decisions made by transnational corporations regarding the location of FDI. Low labor costs are often perceived as an important factor attracting foreign investors, but in the long-term perspective, the maintenance of low labor costs as the main bargaining chip in negotiations with potential foreign investors may trigger a number of unfavorable phenomena in a host economy, such as the advantage of investors attracted by low labor costs (compared to the level of these costs in their country of origin) and tax reliefs financed from the state budget. The motivation of such entities is usually efficiency benefits, and host countries, in which mainly production plants with low value added are being located, are confronted with what is known as the middle income trap³ (Aiyar et al. 2013; Eichengreen et al. 2013; Zielińska-Głębocka 2016, pp. 135-154).

This is partly reflected in the data and calculations presented in Table 3. Between 1995 and 2015, the accumulated FDI inflow per one employee increased by 2-3% in the old EU countries (similarly also in Japan and USA), except in Ireland, Austria, UK, Portugal and the

² Due to insufficient data, only four new EU member countries are listed in Table 2.

³ According to this hypothesis, a country that has experienced a relatively high rate of economic growth stops at the middle level of per capita income, not having enough potential allowing the transition to higher-income countries. The main threats that could result from a country falling into the middle income trap can include exhaustion of existing sources of competitiveness (e.g. low labor costs), unfavorable demographic processes (low fertility, aging population), lack of capital to finance new investments, low innovativeness of the economy, dependence on exports of goods with a low- and medium-degree of processing.

Scandinavian countries. In the new Member States, Slovenia and Hungary recorded the worst results, although the dynamics of this ratio in these countries was much still higher than in the first group. Small countries, such as Cyprus and Malta, were the unquestionable record holders, with a significant proportion of the FDI inflow to these economies likely directed to the services sector. In the remaining countries from this group, increases in the analyzed ratio were not as spectacular, but again, the low base should be borne in mind. Against this background, a 15-fold increase in the accumulated FDI inflow per employee in Poland is hardly a noteworthy achievement, considering also that in terms of value, the inflow of these investments to the Polish economy was one of the smallest (in 2015, only Greece and Romania reported worse results, or Japan from the group of countries outside the EU).

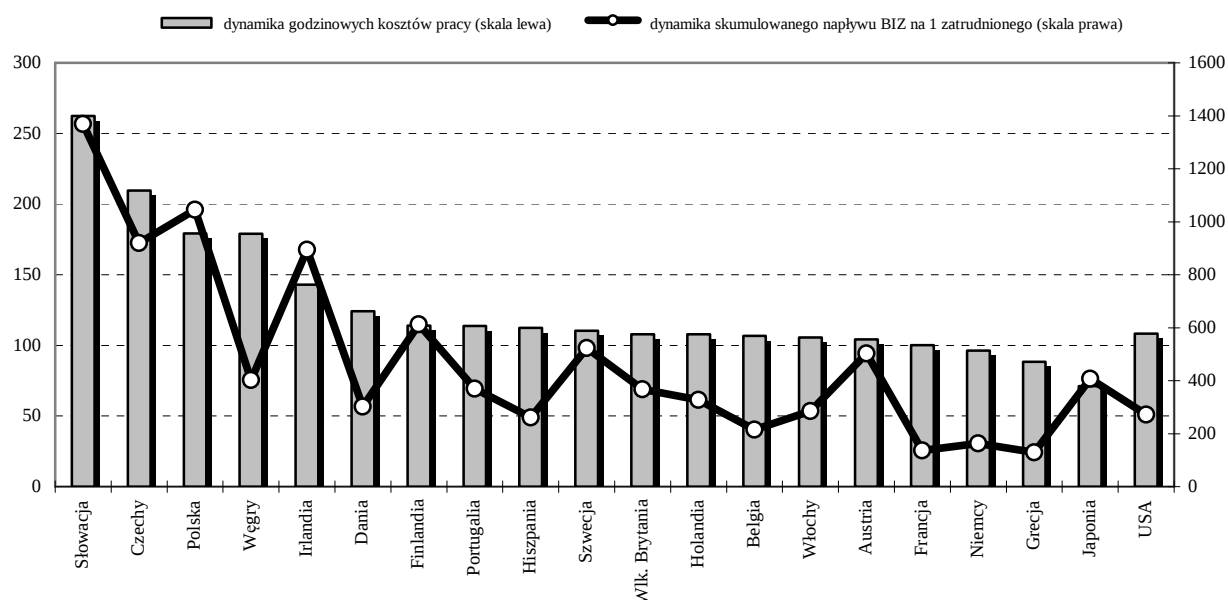
Table 3. Accumulated FDI per one employee in the EU, Japan and USA in 1995 and 2015 (in USD, fixed prices for 2015)

Item	1995	2015	Dynamics 1995=100
Austria	7194	36952	514
Belgium	39309	90795	231
Denmark	12307	34148	277
Finland	4735	30040	634
France	12866	22935	178
Greece	3588	4897	136
Spain	9182	24154	263
Netherlands	21895	79969	365
Ireland	43823	394346	900
Germany	11418	18376	161
Portugal	5664	22445	396
Sweden	10047	57849	576
UK	10183	41856	411
Italy	4169	13298	319
Bulgaria	172	12835	7442
Croatia	344	13863	4032
Cyprus	1163	281640	24214
Czech Republic	2079	21922	1054
Estonia	1402	27831	1985
Lithuania	287	10017	3489
Latvia	748	14554	1946
malta	5557	855802	15399
Poland	659	9929	1506
Romania	103	7490	7283
Slovakia	764	15974	2090
Slovenia	2749	12444	453
Hungary	3960	18582	469
Japan	734	2603	355
USA	10755	34595	322

Source: own study and calculations based on UNCTAD and World Bank data,
<http://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=96740> (retrieved 20.11.2017);
<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.DEFL.ZS.AD> (retrieved 20.11.2017).

When comparing the dynamics of labor costs with the dynamics of FDI in low, it can be noticed that, in the last two decades, the largest increase was recorded in the new EU Member States (see Fig. 2). Among the old EU countries, similar trends occurred only in Ireland, while in the other countries covered by the study, very similar changes in hourly labor costs were accompanied by a slightly more diversified, but usually around two-fold, increase in the accumulated FDI per one employee. This may indicate that low labor costs in Central European countries have been an important factor encouraging transnational corporations to invest in them directly.

Figure 2. Dynamics of hourly labor costs in industry and dynamics of accumulated FDI inflow per employee in 1996-2015 (1996 = 100, fixed prices for 2016)



Source: own study and calculations based on UNCTAD and World Bank data,
<http://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=96740> (retrieved 20.11.2017);
<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.DEFL.ZS.AD> (retrieved 20.11.2017).

Conclusions

Based on the research, the following final conclusions can be formulated

1. A positive relationship exists between labor costs and the inflow of FDI, but when making decisions to locate a new investment in a given country, transnational corporations may also take into account other components of the investment climate whose impact may distort the obtained results. Their inclusion is difficult due to the lack of sufficient statistical data covering a longer period of time, although it would be a valuable complement to the analyses carried out.

2. The persistent high labor costs in highly developed countries makes transnational corporations investing in them increasingly willing to reach for the achievements of scientific and technical progress, such as industrial robots replacing human work. Progressing robotization can therefore result in the cost and efficiency of human work becoming less important in making such investment decisions.
3. In the research, services were not included, as detailed data on labor costs in services is not published. For the same reason, it is difficult to determine what part of the incoming FDI is directed to the services sector. However, using the example of Poland, it can be assumed that the share of this sector in the total FDI inflow can be considerable (among others, due to the growing popularity of outsourcing in services).
4. Decisions to locate FDI in the old EU countries are influenced by the assessment of labor productivity and unit labor costs. This may be due to the fact that, in these countries, investments are primarily made in modern, technologically advanced production and service industries, and the main motivations of transnational corporations is the search for strategic assets.
5. The labor costs in the new Member States increased significantly in the investigated period, but in many cases, there was no corresponding increase in productivity, comparable to those recorded in highly developed countries. The wage pressure observed in recent years in Poland (exacerbated by unfavorable demographic factors and the increasing shortage of employees in many sectors) may in turn undermine the competitiveness of the Polish economy. To prevent this, it will be necessary to further increase labor productivity, which can be achieved, among others, through the implementation of modern methods of management and work organization, greater investments in modern technologies, as well as support for investments resulting in robotization and automation of industry and services. Although the last may be politically troublesome, it seems that, in the context of the negative sociodemographic phenomena, more intensive automation, computerization and robotization of manufacturing processes will help Poland attract the type of FDI that generates higher value added and ensures greater long-term economic benefits.

Last but not least, it might be worth emphasizing that, although the correlation of labor costs and FDI has been explored in many foreign and domestic publications, the basic purpose of the analyses was to examine whether, and to what extent, the inflow of this type of investment affects changes in labor costs in host countries. In spite of objective difficulties with gathering comparable statistical data, including a long research period rarely analyzed in the literature, it can be assumed that the set goal was achieved. Moreover, this paper contributes to broader discussion and further research on the positive and negative consequences of

the inflow of foreign direct investment, while the persistence of low or decreasing labor costs may be both the cause and the effect of the inflow of this form of capital to the host country .

References

- Aiyar S., Duval R., Puy D., Wu Y., Zhang L. (2013), *Growth Slowdowns and the Middle-Income Trap*, „IMF Working Paper” WP/13/71, International Monetary Fund, Washington.
- Asiedu E. (2002), *On the Determinants of Foreign Direct Investment to Developing Countries: Is Africa Different?*, „World Development”, 30(1).
- Bevan A.A., Estrin S. (2004), *The determinants of foreign direct investment into European transition economies*, „Journal of Comparative Economics”, 32.
- Brewer T.L. (1993), *Foreign Direct Investment in Emerging Market Countries* w: Oxelheim, L. (red.), *The Global Race for Foreign Direct Investment: Prospects for the Future*. Springer, Berlin-Heidelberg.
- Buckley P. (2010), *Foreign Direct Investment, China and the World Economy*, Palgrave Macmillan, London.
- Cushman D.O. (1987), *The Effects of Real Wages and Labor Productivity on Foreign Direct Investment*, „Southern Economic Journal”, 54(1).
- Cieślak A. (2005), *Wpływ przedsiębiorstw międzynarodowych na rynek pracy w kraju goszczącym*, „Gospodarka Narodowa”, nr 4.
- De Mello R.L. (1997), *Foreign Direct Investment in Developing Countries and Growth: A Selective Survey*, „Journal of Development Studies”, 34(1).
- Dunning J.H. (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley Publishing Company, Workingham.
- Dunning J.H. (1998), *Globalization and the new geography of foreign direct investment*, „Oxford Development Studies”, 26(1).
- Dunning J.H., Narula R. (1995), *Foreign Direct Investment and Governments: Catalysts for economic restructuring*, Routledge, London. Eichengreen B., Park D., Shin K. (2013), *Growth Slowdown Redux: New Evidence on the Middle-Income Trap*, „NBER Working Paper” 18673, January.
- Fields G.S. (2011), *Labor market analysis for developing countries*, „Labour Economics”, 18, sup. 1.
- Gorynia M., Trąpczyński P. (2014), *Determinanty efektywności zagranicznych inwestycji bezpośrednich – przegląd wyników badań*, „Ekonomista”, nr 5.

- Grodkowska G. (2001), *Wpływ kosztów pracy na zagraniczne inwestycje bezpośrednie*, „Ekonomista”, nr 6.
- Hale G., Mingzhi X. (2016), *FDI effects on the labor market of host countries*, „Federal Reserve Bank of San Francisco Working Paper”, 25, available at: <http://www.frbsf.org/economic-research/publications/working-papers/wp2016-25.pdf> (access date: 18.11.2017).
- Hanson J.R. (1996), *Human Capital and Direct Investment in Poor Countries*, „Explorations in Economic History”, 33(1).
- Hunya G. (1997), *Foreign direct investment and its effects in the Czech Republic, Hungary and Poland*, „WIIW Reprint Series”, 168.
- Karaszewski W. (2004), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Polska na tle świata*, Dom Organizatora, Toruń.
- Kaźmierczyk J. (2011), *Technologiczne i społeczno-ekonomiczne determinanty zatrudnienia w sektorze bankowym w Polsce*, CeDeWu, Warszawa.
- Lucas R. (1990), *Why Doesn't Capital Flow from Rich to Poor Countries?*, „American Economic Review”, 80(2).
- Mody A. (2007), *Foreign Direct Investment and the World Economy*, Routledge, New York.
- Narula R. (1996), *Multinational Investment and Economic Structure: Globalisation and Competitiveness*, Routledge, London.
- Pilarska C., (2006), *Ocena atrakcyjności Polski dla inwestorów zagranicznych*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego”, nr 4.
- Slaughter M.J. (2000), *Production Transfer within Multinational Enterprises and American Wages*, „Journal of International Economics”, 50(2).
- Witkowska J. (2000), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a rynek pracy w kraju przyjmującym – aspekty teoretyczne*, „Ekonomista”, nr 5.
- Wong K.N., Tang T.C. (2011), *Foreign direct investment and employment in manufacturing and services sectors: fresh empirical evidence from Singapore*, „Journal of Economic Studies”, 38(3).
- Zhang K.H., Markusen J.R. (1999), *Vertical Multinationals and Host-Country Characteristics*, „Journal of Development Economics”, 59(2).
- Zielińska-Głębocka A. (2016), *Dostosowanie strukturalne gospodarek do globalizacji*, C.H. Beck, Warszawa.

Marina Kicherova, PhD.
Galina Efimova, PhD.
Oksana Lazareva, PhD.
University of Tyumen, Russia

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.137>

Transformation of Social Tension Through Reality Quests

Abstract

Reality quests are becoming very popular, especially among young people, who want to get freedom, leadership and independence. Hence this phenomenon should be studied from sociological and psychological point of view. Under constant stress it is necessary to examine the ability to transform it into constructive, socially approved channels. Quests can help people fulfill their desire to be free and independent. When people participate in such social practices, they socialize and become more stable when faced with stress. In the paper the authors tried to prove the positive impact of quests on people, i.e. adaptation to modern way of life, a sort of training to prepare for stressful situations. We consider the quests, taking into account their importance in everyday life, influence on the processes of socialization and adaptation at different levels: individual, group, and society.

Keywords: adaptation, game practice, quests, social stress, tension.

JEL CODE: I12.

Transformacja napięcia społecznego poprzez realistyczne questy

Abstrakt

Realistyczne questy stają się bardzo popularne, szczególnie wśród młodych ludzi, którzy chcą uzyskać wolność, przywództwo i niezależność. Zjawisko to należy badać z socjologicznego i psychologicznego punktu widzenia. W warunkach ciągłego stresu należy zbadać zdolność do przekształcenia go w konstruktywne, społecznie akceptowane kanały. Questy mogą pomóc ludziom zrealizować ich pragnienie bycia wolnym i niezależnym. Kiedy ludzie uczestniczą w takich praktykach społecznych, stają się bardziej stabilni w obliczu stresu. W artykule autorzy starali się udowodnić pozytywny wpływ questów na ludzi, czyli adaptację do współczesnego stylu życia, rodzaj treningu przygotowującego do stresujących sytuacji. Rozważano questy biorąc pod uwagę ich znaczenie w życiu codziennym, wpływ na procesy socjalizacji i adaptacji na różnych poziomach: indywidualnym, grupowym i społecznym.

Słowa klucze: adaptacja, praktyka gier, questy, napięcie społeczne, napięcie.

Introduction

Nowadays quests become attractive for different groups of people such as the young, and elderly, friends seeking some kind of leisure, and whole families spending time together. The term “quest” is of English origin that means “searching”, “mystery game”, and it represents various types of on-line and off-line games in a virtual or real world. According to S. Nicholson, quests are live-action team-based games where players discover clues, solve puzzles, and accomplish tasks in order to accomplish a specific goal in a limited amount of time (Nicholson 2015, p. 1). They are a new social communication practice and a new kind of outdoor activities for people. Playing them, the participants should communicate and act together.

In ancient Greek mythology and literature, the concept of quest originally meant a way of constructing the plot, i.e. the characters travelled to a certain destination, and they had to overcome various obstacles (a good example is “The myth of Perseus”, or “The Labors of Hercules”). The quest is a game in which a player needs to solve problems. The plot can be predefined, and the outcome can be different. It depends on the player's actions (Alekseeva, Ryabov 2015, p. 15).

People have modernized quests significantly. In the 20th century the authors of Fantasy genre used quests in their stories (the best sellers by John. RR Tolkien "The Hobbit" and "Lord of the Rings"). In the 1970s computer game programmers borrowed this term. They used it for their computer games, the purpose of which was to move in the game world and get an ultimate destination. The player could have achieve this destination only if he/she overcame obstacles, solved problems, found and used various items, interacted with other characters. In the mid-1990s, the term "quest" got a new meaning. Educational web-quests appeared because of the Internet and the experience in the development of computer games. American educators B. Dodge and T. March are considered to be their creators. That should be the topic for another research.

The current study reveals a relatively new social practice that is gaining popularity in many Russian cities as well as in other countries. We demonstrate the role of games penetrating from the virtual world (computer games) into the real world (reality quests, quest rooms, city quests). Concerning their goals and action, all these social games are very similar, but the location where the action takes place is different. For example, escape rooms are held in a

prepared room which should be explored to find the clues, solve puzzles, which lead to their escape. Reality quests and City quests can be deployed in larger open areas.

Theoretical part

Although quests take place in different locations, they require teamwork, communication, and delegation as well as critical thinking, attention to detail, and lateral thinking. They are accessible to a wide age range of players and do not favor any gender; in fact, the most successful teams are those that are made up of players with a variety of experiences, skills, background knowledge, and physical abilities. As they are live-action games taking place in the physical world, they create opportunities for players to engage directly with each other in the same way that tabletop games do; players are eager to look at something newer than a glowing screen, and they flock to games in the physical world for face-to-face engagement opportunities (Nicholson 2015, p. 2).

The most popular quests are those that involve finding a way out of the room. The room can be designed as a "prison", "mental hospital", "bank safe", etc. As a rule, most of the quests require pretending doing illegal things (escape from the prison or psychiatric hospital, a bank robbery and so on), or showing the events that threaten the game participant's life. The question we asked during our research: Why are people attracted to such devotions during a game? What caused such a rapid spread of this social practice? In our opinion, one of the reasons for such behavior is social pressure or stress that most people experience in the 21st century. Sociologists and psychologists and even physiologists define stress, known as social stress, as a special condition of the human body exposed to a variety of factors (stressors) increasing requirements and complicating conditions of its adaptation. H. Selye calls this "non-specific response syndrome or general adaptation syndrome to stressors in attempt of human body to maintain a state of physiological balance or "homeostasis" (Selye 1975, p. 90). Social stress includes different kinds of social tension, pressure, extreme situations, stress, requiring multiple adaptive reactions, balancing complex social behavior, interaction systems.

Many factors can cause social stress. It depends on the complexity of the political, economic and cultural situation in the modern society, speed and frequency of social and cultural changes. Information flow also influences our feelings at work and at home. In the post-industrial society people learn how to work and live in the conditions of constant multitasking. As many psychologists note, the human body is unable to adapt to the

physiological features of the instantly changing challenges of the time. For example, the researchers of Stanford University prove by hypothesis that those who are accustomed to concentrate on several tasks at once, can remember less information, have difficulty in organizing thoughts and are not able to filter out irrelevant information and, as a result, are experiencing stress. Environmental catastrophes and adverse events, cases of extremism and terrorism can have stressful effect on human as well. We can have stress even if we do not do anything. "The real problem of boredom appeared as the lack of meaningful, professionally relevant work to do" (Bartone 1998, p. 598). In such conditions the human activity and complex forms of social adaptation are maintained by resistance mechanisms fighting the pressure of environment.

"Any type of mental pressure can bring on stress. It is not a sign of weakness and things do not have to be extremely bad in your life, it is simply a result of any type of mental strain that you are unable to cope with. Everyday issues that many of us will experience can result in stress. Money or job worries, assignment deadlines, family problems, issues in your living situation, or even just the pressure of balancing classes with other commitments can be those factors. It can be one event, a build-up of events or a mixture of both where something tips you over the edge" (Treacy 2015, p. 9). Thus, the topic we are dealing with, should be investigated from different points of view, and we have to examine not only the adaptation peculiarities, but also the ability to transform stress into constructive, socially approved channels in the conditions of constant stress.

Materials and methods

A set of complementary methods are used in this study: theoretical analysis, document analysis, secondary data analysis, semi-formalized interviews of focus groups. Game practices have been very popular since ancient times. They have always served as constructive expression of aggression. Players have always been engaged in playing video or computer games. The scientists proved that more engagement leads to a greater impact on game-playing. The combined effect of a tendency to become deeply engaged in game-playing with higher scores on trait aggression could be a potent risk factor for negative impact from playing violent games (Brockmyer 2009, p. 629). There are a lot of quests connected with violence and aggression nowadays, too. A good example is a new but widespread social practice called "Room of Fury". The consumers of this service are people of different social levels and financial situation, feeling stressed at home and at work. The main point of this

service is the possibility to smash old furniture and domestic appliances. In such rooms you can have different instruments (a hammer, a sledgehammer, a bat, a stick and so on) to destroy the things in the room, also you can throw, tear, kick them. Your favorite music can be played during this event. Some people say that such a practice helps them to chill out and feel better. But psychologists and psychotherapists argue with this statement as, according to their words, such activity can have a negative effect, or even can be dangerous for those who are mentally unstable. They may want to repeat the experience outside a specially equipped room. In addition, this behavior only spins aggression and aggravates tension. Although other scientists do not agree here claiming that such practice helps to get rid of negative energy. This phenomenon should be investigated thoroughly. We will deal with this problem in the next study.

Now we want to understand the nature of the game and the reasons for its popularity. Data analysis and interviews helped us to do this. As we have found out, quests give people an opportunity to “accelerate and compress time”, to make decisions fast, to act in the conditions of uncertainty. The ability to act quickly allows the participants to get a new experience in a relatively short time, to experience a lot of new feelings, to solve problems, but what is most important is to achieve the goal. Pierre Bourdieu’s theory of the action, which is built around the concept of habitus, shows that social agents develop strategies which are adapted to the needs of the social world that they inhabit. “These strategies are unconscious and act on the level of a body logic. Thus, individuals learn to want what conditions make possible for them, and not to aspire to what is not available to them” (Bourdieu 1998, p. 15). Social practices are appealing to people as they can be understood and observed by them when they create situations of organized activities and manage them to find the sense of their own behavior. They try to explain these situations through their own behavior.

The analysis of the literature allows us to claim that quests are not very popular in comparison with other forms of leisure. In the paper “Reasons of popularity of quests as a form of leisure for Russian people” Chistyakova shows the results of a survey among people of different ages in one of Russian cities. According to the survey, 36% of the respondents believe that quests are less popular than other forms of entertainment due to the lack of information about them in the mass media. When asked, the quest participants said that they’d learnt about the game from their friends. A high price and intellectual orientation make reality quests interesting only for a few people (Chistyakova 2013, p. 12). Every sixth respondent (17%) points out the possibility to develop logic, attention and intellect as the most attractive

side of such form of entertainment. Almost half of the respondents (45%) choose quests just to rest after everyday life problems, and 32% consider quests to be a kind of brain training after boring work. The results of this survey define a social portrait of a quest player. It is an average person involved into routine, boring, non-intellectual work. One of the questions of this survey asked whether quests were dangerous or not. The majority of the respondents don't think they are dangerous and every fifth says that the outcome depends on the reasonableness of the quests and the participants' prudence.

During the in-depth semi-formalized interview the respondents noted what was the most difficult and unpleasant for them in quest they took part in, what they liked and remembered about them, what experience they got. The analysis of the data showed that the majority of the quests participants are young people living in big cities. They participate in quests as it is not only interesting and exciting, but also useful. In quests people act mainly in small groups, although sometimes the number of players can reach 50 or more. They see the positive impact of quests on their life, i.e. adaptation to the modern way of life, a sort of training to be ready for stressful situations: "Taking into consideration the speed of modern life, quests don't allow to relax, on the contrary, they train fast decision-making. We have to build a route and think over the sequence of tasks". The main difficulties the participants face in quests are connected with problem solving and doing practical tasks. One of the respondents noted, "The most difficult task was to find the destination in the suburb, although we had a smart phone, a tablet to access the Internet and the map". Another person noted that "some tasks were too difficult to accomplish, but we understood that we didn't have the right to make a mistake. In one task we had to pour water from one container to another just to get the code and the key. We couldn't do it alone and the organizers stepped in to help us, but we had lost time". "The worst thing is when other teams can lodge an appeal and argue the results of the competition. Because of this our team moved from the 9th place to the 10th. We were sorry." Despite the failures in completing assignments, practically everybody, who'd participated in quests, had a positive impression of such games. Negative moments are compensated by the feeling of competition and game.

We would like to note that all the participants believe in cognitive opportunities and vivid emotional impressions of quests. As the most useful thing the participants name a new social experience and opportunity to interact in the group. After the quest "Saw" people said that they did things together, "they were excited by the atmosphere of unexpectedness. That was unusual but pleasant experience. I wouldn't go to this quest once again, but I would try some

other ones". The analysis of the survey shows that all the participants want to take part in quests again. Their emotions and impressions are expressed as follows: "A good leisure for those who like something new, but do not like going somewhere too far. This is a test for your brain and body"; "It is very interesting and unusual – it seems you were inside a computer game. You feel so excited and happy when you find the next clue. You forget about the reality, your work, and problems. The only thing you remember is the necessity to find the way out. And you understand there is always a way out".

The results of the conducted interviews show that social practices have not only entertaining but also educational function. As a girl, who participated in several quests (Saw, Fear Maze, Night Watch) and organized quests for teens in the camp, said, team games have a strong impact on teenagers, they train their skills of interaction in difficult situations, help deal with a number of psychological problems (fear, shyness, etc.) Many players say that difficult tasks allow them to forget their fear and mobilize their strength. Plunging into the game world, "feeling like being in the computer game or a film", the participants realize their peculiarities and build new relations with others. So quests can be considered to be an instrument of self-knowledge. Modelling special situations creates conditions for living and understanding a new experience. "Another quest is going to be opened soon. I'm eager to take part in it."

It should be noted that over the centuries the function of spiritual guidance and psychological assistance has been performed exclusively by church - after regular confession and absolution a person usually felt better. However, the majority of young people in the 21st century do not come to church and religion, they replace their need in psychological compensation with other practices. Removing social tension is necessary to avoid psychological disorders and depression, the formation of stable fears of neuroses. In our opinion, the new gaming practices are the key to a correct perception of external stimuli and internal sensations. These are the game situations that allow us to form another method of reaction - our thoughts, feelings and emotions are not forced out in an unpleasant physical way. The theoretical and empirical analysis shows that the practice of gaming quests are popular primarily among young people, because at that age the value system is characterized by a desire for freedom, independence, independent decision-making. It is at this stage of the socialization when these priorities are manifested most clearly.

Quests can take many forms, they can be classified on various grounds: according to the degree of reality, we can speak about real and virtual quests; according to the time, we can

distinguish day and night quests. Quests can be short-term (less than an hour), middle (one day), long-term (from several days to a week). According to the level, quests can be divided into elementary (for beginners), intermediate, and advanced. According to the age of participants, and the story, they are intended for teenagers or young and middle-aged people, but they can also be universal (for all ages and backgrounds). During the study we looked into the meaning of reality quests at three levels: at a person level, a group level, a society level. An individual widens an existing social experience and acquires a new one. As a rule, the participants don't want to take part in the same game. They meet their need to experience a particular situation and want to experience something new.

Reality quests can be seen as mini-social scene with limited area, time, social norms, rules and terms. The roles of people are expanded, and according to J. Mid and his theory of role personality, the participants learn new social roles by changing their behavior and acquiring new skills and competences. At the personal level we watch people overcoming their phobias, experiencing personal interrelation in extreme situations and self-correcting their psycho-emotional state. At the group level, teams are built, socio-psychological mechanisms of empathy are formed, group decision-making is learnt. The experience of each participant is combined and transformed into new practices. Living the same situation, which demands quick response and decision making, allows all to learn new competences, including emotions and feelings like self-confidence and happiness, expressing them openly without any fear. One more important impact of quests at group-level is the effect of synergy, appearing during team work, which gives a better result than any individual work. At the society level such social practices indicate institutional changes in a society and formation of new social needs. To meet them the society executes new institutional practices. Consequently, it can lead to a new social institution formation as the failure of traditional elements of social practice and lack of social experience are shown. Quests allow the participants to acquire necessary competences and skills during this leisure activity.

Quests carry out different functions – from entertaining to communicative and even educational. In our opinion the resources of these practices are not fully used yet. Taking into consideration their socio-pedagogical and socio-psychological technology, reality quests can be widely used in education and in medicine (various remedial courses).

Research results

Reality quests are becoming habitual and popular, especially among young people. Such activities affect our daily life, they change the social institutions and social structure of our society. In the conditions of constant stress the possibilities of adaptation are exhausted, and as a consequence new practices of fighting stress are formed. Therefore, further interdisciplinary research of this phenomenon is required in psychological, physical and social context.

The main objective of the stress is to mobilize a living creature so that it is “fully prepared” to meet the enemy, in other words, life's difficulties. A human is a biosocial creature, the nature provided us with mechanisms of biological protection and reaction systems of our body to survive in biological world, but it is not suitable for social life with its rules and established order. Stress and its influence on cognitive performance and psychological health has become a central issue in the last decades. “Acute and chronic stress is associated with a range of cognitive disabilities and mental as well as somatoform disorders” (Piefke 2017, p. 346). The terms of "social community" made a serious adjustment in the streamlined nature of the response diagram to the stress factor. That's why, the protection against social stress should be new social technologies, new practices, such as quests, for example. We can not avoid stress, but we must learn how to regulate our behavior under stress, guide and use the adaptive energy in the socially approved activity.

Conclusions

As mentioned earlier, social environment is the main reason for stress and pressure. Therefore, in many cases it is appropriate not to avoid stress, but to find social mechanisms of its regulation and usage for the good. “A feeling of psychological well-being consists of many components; they include learning conditions, relationships in a team, a personal status, a financial situation, confidence in the future, positive motivation for future careers” (Serdiuk 2016, p. 219).

The present research explored social practices as the main forms of social pressure transformation. We determined the value of quests at different levels: individual, group and society; identified the influence of quests on the process of socialization and adaptation of an individual in the conditions of social stress and looked into socio-psychological features of quest participants.

In quests we could see combination of two types of environment – virtual environment turns into real one. For example, quests with the scenes of science fiction help people adapt to the future.

Thus, the importance of quests for the society is great, the energy that appears while overcoming the stress can be transformed and used for socially constructive purposes. According to this, the reality quests can be used as a social technology.

References

Alekseeva N., Ryabov E. (2015), *Quest excursion as an innovative form of excursion activity*, “Science Vektor of Tyumen State University: Pedagogy and Psychology”, 1 (20), pp. 14-17.

Bartone P., Adler A., Vaitkus M. (1998), *Dimensions of psychological stress in peacekeeping operation*, “Military Medicine”; 163, 9, pp. 587-93.

Bourdieu P. (1998), *Practical reason: On the theory of action*, Stanford University Press, Stanford.

Brockmyer J., Fox C., Curtiss K., McBroom E., Burkhart K., Pidruzny J. (2009), *The development of the game engagement questionnaire: A measure of engagement invideo game-playing*. “Journal of Experimental Social Psychology”, 45, pp. 624–634.

Chistyakova K. (2013), *Reasons of popularity of quests as a form of leisure for Russian people*, “A Person in the World of Culture”, no. 2, pp. 20-22, available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/prichiny-populyarnosti-kvestov-kak-formy-dosuga-sovremennyh-rossiyan> (9.12.2017).

Nicholson, S. (2015), *Peeking behind the locked door: A survey of escape room facilities*, White Paper available at <http://scottnicholson.com/pubs/erfacwhite.pdf> (9.12.2017).

Piefke M., Glienke K. (2017), *The Effects of Stress on Prospective Memory: A Systematic Review*, “Psychology & Neuroscience: American Psychological Association”, Vol. 10, No. 3, pp. 345-362.

Selye H. (1975), ‘*Homeostasis and the Reactions to Stress: a Discussion of Walter B. Cannon’s Contributions*’, in: C. McC. Brooks K. Koizumi and J. O. Pinkston (Eds.) “The Life and Contributions of Walter Bradford Cannon” (pp. 89-107), State University of New York Press, New York.

Serdyuk L. (2016), *Psychological well-being as a factor of personal social security* “Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze”, 4, pp. 2018-226.

Treacy R. (2015), *Stress and Pressure of Student life 2015*, available at: <http://campus.ie/surviving-college/healthy-mind/stress-and-pressure-student-life> (9.12.2017).

Magdalena Knapieńska, Assoc. Prof., PhD
Poznań University of Economics
and Business

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.138>

Economic policy of the state in the field of employment and labor market

Summary

The article attempts to organize the achievements of literature in defining economic policy, as a manifestation of the activity of the state in the economy. Particular attention should be paid to the justification for state intervention in both the functioning of the economy as a whole, and interference in the same labor market already. A manifestation of that intervention is carried out by the countries of labor market policy and its variants have been classified in the literature as models of labor market policies. The analysis is therefore theoretical and empirical illustration attempt these issues in the form of presentation of the scale of expenditure on labor market policy in the form of international comparisons.

Key words: economics, labor market, labor market policy

Introduction

For entities conducting economic policy, the labour market is important as it is a segment of the economy, which can be unreliable, because it is regulated by the market mechanism. Generally, there is even a connection between the economic situation and the situation on the labour market. And this often requires the state to undertake actions of a more or less direct nature, relating, for example, to the application of active or passive labour market policy programmes. Therefore, it is worth taking a closer look at the conditions of such state interference in the operation of the market mechanism on the labour market and the forms of its adjustment by means of labour market policy. The aim of the study is to present theoretical considerations concerning the economic policy of the state in the field of employment and the labour market. Moreover, the article indicates the forms of its adjustment by means of labour market policy instruments.

Reasons for state interference in the operation of the labour market

The economic literature recognises that state's interference in the economy is caused by the imperfection of the market mechanism itself or its failure or specific limitations and distortions in its operation. The following causes of market malfunctioning are pointed out [Stiglitz 2004, p.6-7; Jarmolowicz, Knapinska 2005, p. 73 et seq.

Firstly, market failures are caused by externalities that arise when the costs or usefulness of consumer and production decisions of individuals can be passed on to other entities that do not participate in the usefulness and costs of the goods and services in question. This is also a typical abnormality of commodity markets, and this phenomenon is also observed in the labour market.

Secondly, the reason for the imperfection of the market mechanism is the indivisibility of goods and production factors, which occurs when the market is controlled by producers who, contrary to the principles of full competition, can sell fewer products at inflated prices, with the natural monopoly being a glaring example of it.

Thirdly, the primary market failure may also be determined by a lack of information, which creates uncertainty when estimating the usefulness and quality of individual goods, services and factors of production, and consequently the effects of individual choices, and ultimately often leads to market imbalances.

Fourthly, market distortions are also caused by problems for market participants to adapt to the rapidly changing market situation. This phenomenon consists in irrational reactions of entities on the supply and/or demand side to changes in prices and means a change in offered or desired quantities of goods as a result of disturbances in the operation of the law of supply or demand.

Interference of the state in the sphere of economy is necessary due to the need for a legal system regulating the problem of ownership and the rules of concluding contracts between economic entities. Moreover, this interference is justified by the market failures described above.

An important reason for state interference in the sphere of market mechanism, which is also often indicated in literature, is also the existence of the so-called public goods (Wisniewski 1999, p. 8-10; Lis 1994, p. 27-34), which distinguishes them from private goods because their use by one person does not mean that they cannot be used by other people at the same time. Moreover, there is the so-called problem of "stowaways / free-riders", i.e. people who use these goods and who at the same time have not paid for their use. Because of that,

among other things, only the state can "produce" public goods as an entity concerned about meeting social needs (Stiglitz 2004, p. 151).

Existence of socially beneficial and unfavourable goods is also an important reason for state interference. These include, for example, taking up treatment or education and consuming alcohol or drugs. At the same time, it is the task of the state to stimulate the consumption decisions of individuals in order to ensure their well-being, but not by giving "consent" to social losses associated with drug addiction or a low level of education.

Another important reason for state interference is its efforts to achieve a fairer distribution of national income, when market forces are conducive to the principle of income polarisation, which the state - in the case of excessive or "growing" polarisation - usually tries to prevent. Another or even deeper reason why the state interferes in the operation of the market mechanism is the instability of the economy in general and the lack of a fully effective, automatic mechanism for restoring balance (Wojtyna 1990, pp. 42-44).

Zenon Wisniewski perceives the problem of the causes of state interference in a slightly different, though also interesting way. According to this author, the currently known theories of the labour market provide at least five basic arguments for the application of state interference in the labour market. These arguments are: insufficient transparency on the labour market, "mismatch", insufficient susceptibility to risk, discrimination of problem groups and hysteresis (Wisniewski 1999, pp. 16-20).

The first argument is related to the fact that the labour market is characterised by uncertainty due to lack of information. Thus, on the one hand, jobseekers have specific qualifications and skills, and on the other hand, employers are also looking for employees with certain qualifications and skills. Hence, in reality, we are dealing with many segments of the labour market rather than with a single market on a macroeconomic scale.

On the other hand, the so-called "mismatch" phenomenon means that there is sometimes a situation in the economy, in which there are vacancies, despite unemployment on the market. Such unemployment is usually caused by allocation processes on the labour market - and in traditional terminology - includes frictional and structural unemployment. The reasons for this phenomenon are: insufficient market transparency caused by lack of information, regional imbalance on the labour market and skills imbalance. Regional imbalances exist when job vacancies are located in regions other than unemployment, while skill imbalances mean that some occupations have labour shortages.

Insufficient risk aversion is mainly due to the reluctance of labour market participants to act over a longer period of time. For example, small and medium-sized enterprises tend to

invest less in human capital and jobseekers rarely spend their own resources on further training (fearing the failure of such investment).

On the other hand, discrimination against problem groups usually occurs when the demand for employees coming from such groups as unskilled people, the long-term unemployed, the disabled, foreigners, women, etc. decreases. This demand decreases due to the fact that according to specific assessments, these workers are not able to meet the high requirements of the first labour market.

While in the case of unemployment the phenomenon of "hysteresis" is understood first of all that unemployment will remain at the level caused by various and earlier "shocks", even after their impact has subsided. For example, the longer a person remains unemployed, the less chance of finding a job, which also causes long-term unemployment.

In the opinion not only of the author mentioned above, the existence of this type of phenomena on the labour market also significantly contradicts the thesis about the spontaneous tendency of the market mechanism to restore the state of balance. Therefore, also due to the reasons indicated above, it is proposed that the state should interfere in this sphere and in order to limit their negative economic consequences.

Moreover, and according to another approach to the causes of state interference in the labour market, first of all it is stressed that the phenomenon of unemployment itself is highly unfavourable, because it also means - and simply - the loss of potential goods and services that could be produced by the unemployed if they found productive employment.

Finally, the existence of unemployment also represents a burden on the economy in the form of costs linked to the payment of unemployment benefits, the financing of job-seekers' support apparatus and expenditure on other measures to combat unemployment. The existence of unemployment is also associated with psychosocial costs in the individual, family and collective nature, which mean social discontent, frustration, social and political conflicts arising in this context.

Therefore, the gravity of the negative effects of unemployment also determines the necessity of solving this problem, including state intervention aimed at counteracting unemployment.

Not without significance - against this background - is also the fact that unemployment is a result of macroeconomic processes to a large extent. Therefore, only the macroeconomic policy pursued by the state can "mitigate" this phenomenon.

Finally, an important argument in favour of state interference in the labour market is the greater or lesser "presence" of the state in the sphere of wage regulation. These activities

may be justified by e.g. the advisability of preventing excessive increase in salaries, because it is unjustified by the increase in labour productivity. The state should also take care of material conditions of living and development of employee families in general, and by maintaining the relation between wages and the purchasing power of money, it also cares about the balance of the internal market for goods and services and maintaining competitiveness on a national and international scale. Undoubtedly, there is also a link between wage levels and maintaining and creating jobs. Various and specific objectives of the state include avoiding blatant and excessive differences in remuneration for work performed in similar positions and with similar effectiveness, and to work towards a minimum (convenient) securing the level of remuneration in the economy (Meller 1992, p. 8).

The concept of labour market policy

As already noted, full employment is one of the main objectives of economic policy. In view of the fact that the achievement of this objective in a market economy encounters significant and varied difficulties and constraints, a relatively satisfactory level of achievement is generally considered to be the level of employment that can be achieved with a natural unemployment rate.

The achievement of this objective is a matter for the State in its employment policy, which is part of economic policy. At the same time, employment policy is such actions of the state, which aim not only at full (high) employment, but also at rational management of human resources in the macroeconomic, regional and local spheres. Therefore, these measures also take into account the impact on phenomena and processes related to the social and professional preparation of the population, as well as the inclusion of human resources in active and productive participation in the functioning of the labour market (Jarmolowicz and Knapinska 2010, p. 180 et seq.).

Above objectives in a more pragmatically understanding include in particular: increasing the quantitative employment level, development of the quality of human resources, development of entrepreneurship and creation of new jobs, increasing the adaptability of enterprises and their employees to the changing conditions of management on the labour market, strengthening equal opportunities on this market and - more generally - growth of labour productivity as a factor of production and, consequently, of social production.

At same time, the influence of the state through macro- and microeconomic instruments (within the economic policy, including employment) on the labour market is

significantly imitated. The effectiveness of such a policy is weakened by such conditions as lack of perfect mobility of capital and labour, limitations in the possession and flow of information, often imperfectly developed market infrastructure and others.

As can be seen from the above, employment policy cannot always be (and usually is not) equated with labour market policy. Hence, in the opinion of many economists, labour market policy should also be treated as a relatively separate (or autonomous), but at the same time an important part of employment policy. Still, others classify it as industrial and labour relations. In any case, labour market policy is undoubtedly - at least in part - oriented towards goals other than employment policy.

Labour market policy focuses more on addressing the structural and social problems of an already functioning labour market, while employment policy, through the creation of new and full-fledged jobs, also aims at full or high employment in one way or another. It should be added that while the focus of employment policy is on labour supply and demand together with measures and institutions of global control of these values, labour market policy is most often limited to instruments used by labour offices themselves.

Janusz Meller perceives the problem of relations between employment policy and labour market policy in a different way. According to this author, one can distinguish between these policies by their role in counteracting unemployment. If we look at the sources of unemployment in the state of the economy itself, which produces too few jobs, then combating their shortage can be achieved through an active economic policy supporting pro-employment development. Such a policy is only the employment policy, which creates economically justified, effective and relatively permanent jobs (Meller 2001, p. 73).

However, if the sources of unemployment are to be found more in the malfunctioning of the labour market itself and its elements, then the reduction of unemployment can only be achieved by means of programmes and measures to activate the labour market and the unemployed, i.e. the labour market policy.

Labour market policy is usually characterised by four main objectives. According to Z. Wisniewski, the implementation of the so-called employment objective is to reduce the size of unemployment; the structural objective - to reduce structural mismatches in the labour market; the production objective - to increase the productivity of the labour force. The implementation of the fourth, more social objective is to provide financial security for people affected by redundancies and to adapt the unemployed who have particular difficulties in the labour market (Wisniewski, 1999, p. 20).

On the one hand, the state can stimulate an increase in demand for labour by influencing the labour market and, on the other hand, reduce the supply of labour. Increasing the number of jobs is done, among other things, by subsidising wages and employment in order to maintain or increase the current level of employment in private companies. The state may also create new jobs in the state sector, including on the basis of special employment growth programmes. In addition, an important way of increasing labour demand is to encourage entrepreneurship in the broad sense, to support the creation of new jobs in the private sector among small and medium-sized enterprises, to stimulate local employment growth initiatives, or, for example, to provide financial and organisational assistance to the population in "self-employment", i.e. the transition from "unemployment status" to "employment" in one's own company.

On the other hand, the reduction of labour supply may take place in particular through early retirement, extending the period of education, extending or extending the scope of compulsory military service, shortening the working time, extending holidays, reducing the number of overtime and part-time employment.

With regard to labour and employment legislation, it could also be noted that the functions and tasks of the state as a labour market policy actor are also expressed through the development of job matching and the mitigation of the economic and social effects of unemployment.

Labour market policy is a method of state interference, which has its supporters, especially among the followers of the classical and neoclassical approach, for which solving employment problems comes down mainly to improving the course of adjustment processes in the labour market. Hence, it is proposed to improve the quality and flow of information on labour demand and supply; development of vocational guidance; stimulation of sectoral, regional, professional and qualification mobility of workers; and even possible periodic reductions in wage rates in order to stimulate the economy. At the same time, however, this policy is also intended to "complement and strengthen" macroeconomic policy (including employment).

Labour market policy models

The subject literature offers many typologies of labour market policy, which are most often derived from models of implemented economic and social policy. Their differentiation results from different traditions, cultural and economic conditions existing in different

countries, as well as a set of different objectives and instruments used in the implementation of particular labour market policies (Fraczek 2015, p. 50).

Table 1. Labour market policy models in the doctrine of social policy

Item	Unemployment benefit system	Active labour market policy	Labour market policy objectives
Scandinavian (Nordic) - Denmark, Finland, Sweden, Norway	A generous system of support for the unemployed in terms of both the amount of benefits and the time of their payment.	The basic solution - high expenditure on ALMP	Integration, full employment, equality, Keynesian interventionism
Corporate (Continental) - France, Germany, Belgium, Austria, Japan	Variable, adjustable, generally generous	Relatively important, high expenditure on ALMP	Mixed model; high protection of the employed, wide range of unemployment protection; high participation of social partners in politics; use of the third sector of non-governmental organisations
Mediterranean (Latin) - Italy, Spain, Greece, Portugal	Less developed (generous benefit system in Portugal)	Low coverage, low expenditure on ALMP	Avoids the use of the social security system; passive system, emphasis on society
Liberal (Anglo-Saxon) - Ireland, United Kingdom, United States, Switzerland, Australia, Canada, New Zealand	Weak, short support period and low level of benefits	Very low expenditure on ALMP	Targeted at people excluded from the labour market; support for private sector development, liberalism, reduction of interference in the market mechanism

Source: (Nagel, Smandek, 2010, p. 39).

Table 1 presents labour market policy models in the context of social and economic policy models. As can be seen from the above information, these models are also connected with widely described and distinguished models of market economies, and the features of economic systems somehow determine the type of conducted labour market policy. This can be clearly evidenced by the scale of expenditure incurred in individual countries on labour market policy, i.e. on ALMP - active and PLMP - passive variant of it.

Figures showing the level of spending on labour market policy, measured as a percentage of a country's GDP, are presented in Figure 1. According to these data, the highest percentage of GDP on labour market policy was allocated in Denmark - especially at the beginning of the analysed period, i.e. in 2004. The relatively high level of such spending in Spain in 2009 and 2014 should also be noted, which is certainly related to the increase in unemployment in that country after the crisis of 2008. Interestingly, earlier, i.e. in 2012, the

highest level of analysed expenditures was also observed in Spain (3.7%) and Ireland (3.48%), the Netherlands and Belgium (2.9%) and Finland (2.44%) [www.oecd.org, accessed on 28.11.2016].

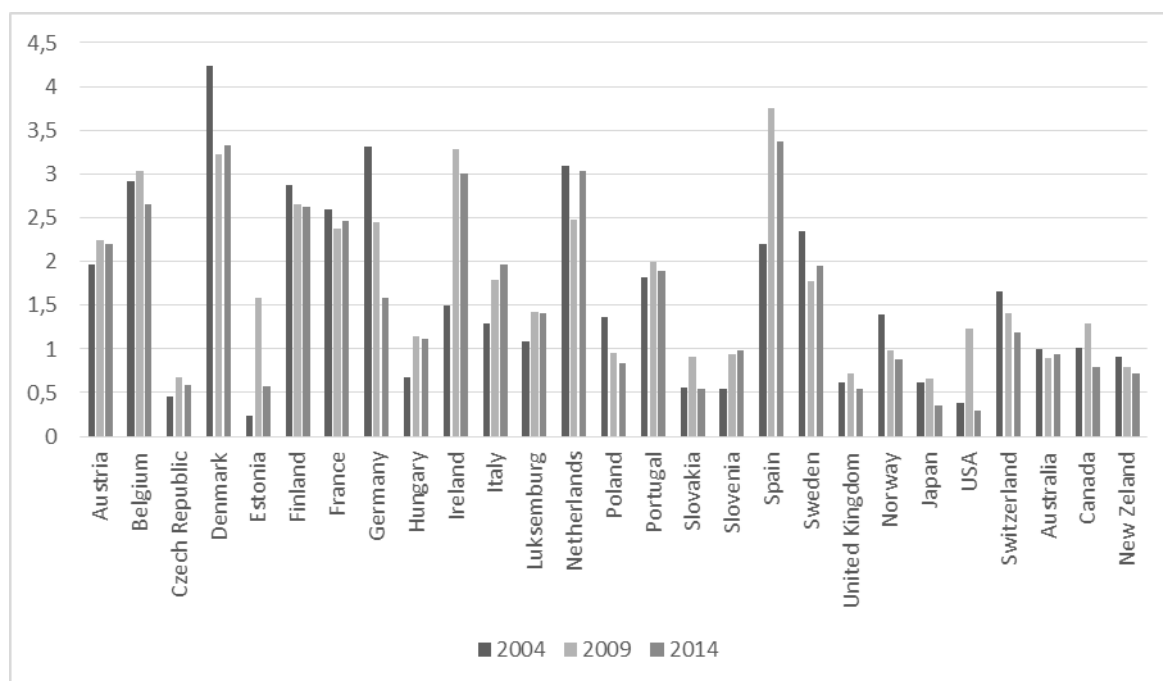


Figure 1. Expenditure on labour market policy as a % of GDP in selected OECD countries

Source: Own calculations based on data available at www.oecd.org, accessed on 28.11.2016.

The system of financing labour market policy is one of the factors determining the extent to which it is used. In the countries of the European Union, the labour market policy is financed mainly by entities paying contributions to unemployment insurance. Contribution systems react pro-cyclically and do not perform their functions during prolonged shocks. Premium income in good times - when labour market policy spending decreases - is high and falls in times of crisis. This causes a cyclical 'stop-and-go' impact on the labour market (Furmanska-Maruszak et al., 2015, p. 22). Therefore, the expenditure shown in Figure 1 and covering the period before and after the crisis of 2008 is far from the assumptions resulting from the presented labour market policy models.

It is also worth looking at the structure of expenditures, i.e. their division into an active and passive part of the labour market policy. Appropriate figures are presented in Figure 2.

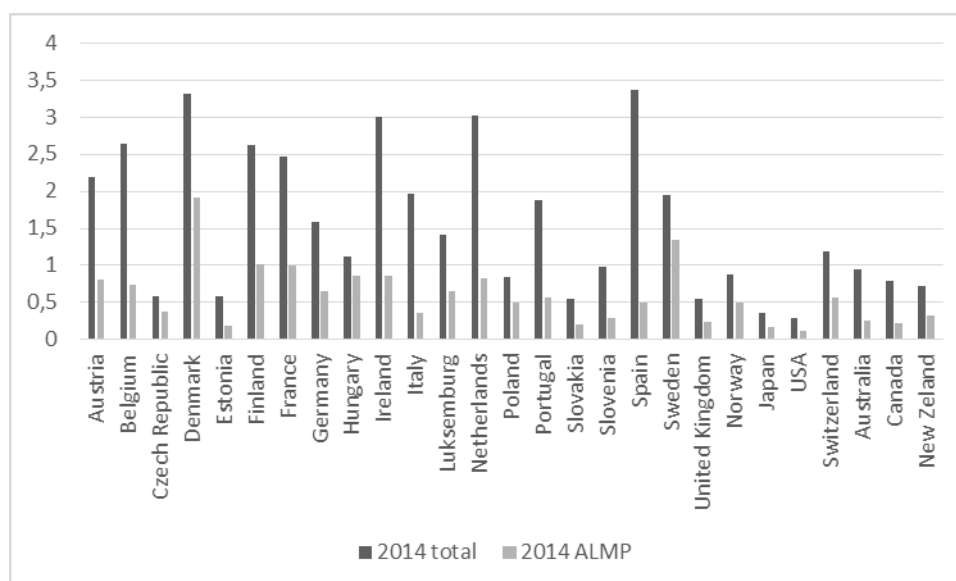


Figure 2. Public spending on labour market policy in general and active as % of GDP in selected OECD countries in 2014.

Source: Own elaboration based on statistical data available at www.oecd.org, accessed on 28.11.2016.

As can be seen from the data in the figure, nearly half of the expenditure on policies was on active policies in countries such as Denmark, Sweden, Norway, Hungary and Poland. Therefore, these are countries where the role of active forms of counteracting unemployment in labour market policy is appreciated. A much lower level of expenditure on active forms was recorded in countries such as: Austria, Belgium, Italy, the Netherlands, Portugal, Spain, Great Britain, Australia, Canada. This group contains countries representing at the same time different models of labour market policy. This fact can be explained by the still unstable situation after the crisis in terms of the unemployment rate, which is at very diverse and sometimes still high levels, as in the case of Spain, where the rate was still 24.5% in 2014.

Conclusion

To sum up, it can be noted that the actions of individual countries leading to employment growth are based on different assumptions, and the extent of spending on active forms of counteracting unemployment depends on the tradition and history of industrial relations that define the systemic nature of a given economic model. In the case of employment and labour market policies pursued in the EU countries, it should be stressed here that the EU sets out the so-called General Guidelines for conducting this policy at the national level, and the Member States are obliged to act within the guidelines set at the EU level (Knapinska 2012, p. 250).

Therefore, common directions can also be sought in the expenditure itself and in the objectives of such expenditure, which should be treated as an assumption for further research on labour market policy in the international aspect.

References

- Frączek M.(2015), *Cele rodzaje i efekty polityki rynku pracy*, w: Frączek M. (red.), *Polityka rynku pracy. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa, s. 45-53.
- Furmańska-Maruszak A., Męcina J., Michoń P.,Szyłko-Skoczny M., Wiśniewski Z.(2015), *Polityka państwa na rynku pracy. Uwarunkowania – kierunki zmian – efekty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Jarmołowicz W., Knapieńska M.(2005), *Polityka państwa na rynku pracy w warunkach transformacji i integracji gospodarczej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Jarmołowicz W., Knapieńska M.(2010), *Polityka państwa na rynku pracy*, w: Jarmołowicz W. (red.),*Podstawy makroekonomii*, Wydanie drugie poprawione, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 177-186.
- Knapieńska M.(2012), *Wspólny europejski rynek pracy. Geneza-rozwoj-funkcjonowanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Lis S.(1994), *Rola państwa w okresie transformacji gospodarki Polski*, w: Lis S. (red.),*Transformacja systemu ekonomicznego w Polsce*, Prace Komisji Nauk Ekonomicznych, nr 18, PAN, Oddział w Krakowie, Kraków.
- Meller J.(1992), *Makroekonomiczna polityka wynagrodzeń w gospodarce rynkowej*, Praca i Zabezpieczenie Społeczne, nr 10-11.
- Meller J. (2001), *Przestrzenne zróżnicowanie polskiego rynku pracy i jego konsekwencje*, w: Orczyk J. (red.), *Dylematy zatrudnienia w warunkach postępującej integracji Polski z Unią Europejską*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Nagel K., Smandek I.M.(2010), *Polityka rynku pracy i źródła jej finansowania*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice.
- Stiglitz J.E.(2004), *Ekonomia sektora publicznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wiśniewski Z. (1999), *Kierunki i skutki deregulacji rynku pracy w krajach Unii Europejskiej*, UMK, Toruń.

Wojtyna A.(1990), *Nowoczesne państwo kapitalistyczne a gospodarka. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.

www.oecd.org

Polityka gospodarcza państwa w dziedzinie zatrudnienia i rynku pracy

Streszczenie

Celem artykułu jest próba uporządkowania dorobku literaturowego w zakresie definiowania polityki gospodarczej, jako przejawu aktywności państwa w gospodarce. Szczególną uwagę należy zwrócić na uzasadnienie ingerencji państwa zarówno w funkcjonowanie gospodarki jako całości, jak i na ingerencję w sam już rynek pracy. Przejawem tejże ingerencji jest prowadzona przez kraje polityka rynku pracy, a jej odmiany zostały w literaturze sklasyfikowane jako modele polityk rynku pracy. Przedmiotem analizy są zatem rozważania teoretyczne oraz próba empirycznej ilustracji tychże zagadnień w postaci prezentacji skali wydatków na politykę rynku pracy w formie porównań międzynarodowych.

Słowa kluczowe: ekonomia, rynek pracy, polityka rynku pracy

Justyna Kozłowska, MSc
Poznań University
of Economics and Business

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.139>

Factors influencing shopping experience, according to the KPMG study

Abstract

The process of creating a positive shopping experience takes place at every stage of purchase. Enterprises, in order to be successful, should analyse the process of shopping experience. KPMG International is one of the largest consulting companies in the world. In 2017, they conducted a study in which customers were asked to evaluate shopping experience based on six factors, known as the six pillars of customer experience. The aim of this article is to analyse the findings of that study with reference to shopping experience and the factors that are at play. The paper is divided into two sections, the first of which addresses theoretical issues, while the second discusses in detail the results of the KPMG report on how to build positive customer experience. Findings indicate that credibility and keeping promises are the most important factors for Polish consumers, as they create trust in the other party to the purchase-and-sale transaction.

Key words: shopping experience, KPMG, loyalty, pillars of customer experience

JEL CODE: F10,L21.

Introduction

In the era of developing technology and dynamic digitization, consumers have broad access to information and various forms of commerce. The Internet makes it possible to compare sales offers and choose from a variety of competitive goods and services (Jaciow 2013, p. 113). Shopping, thus, is becoming more than just meeting one's needs on a daily basis. Consumers want to have unique products tailored specifically to their individual characteristics, at the same time expecting brands to keep their promises, convey reliable information about the elements of their offer, and act in the interest of the customer. The fierce competition in the market forces enterprises to provide the kind of shopping experience that will be remembered and will influence customer loyalty (Kacprzak 2017, p. 172).

Undertaking the subject of creating shopping experience is important for several reasons. First, it applies to the entire seller's offer, regardless of whether it concerns goods or services.

From the point of view of the market offer presented to customers, distinguishing between goods and services is becoming increasingly problematic for some, with similarities and connections between products and services remaining more important than the differences between them. Second, looking at experience from the customer's perspective allows realization that it is the customer who remains the stronger party in a purchase-and-sale transaction. In addition, the definition of experience includes a comprehensive perception of the offer and fulfillment of transactions, taking into account all the elements that create the final impression in customers. Aside from intangible and tangible components, contact or process, it also includes customers' affective states, previously perceived marginally and disregarded in the activities of sellers. Today, consumer purchasing decisions are less affected by the functional features of products and more by emotions which are shaped outside the product (e.g. image or advertising). Experience is a category that integrates rational and emotional elements, which make up the value offered to the customer as a concentrated whole, of which the customer themselves is an integral part (Boguszewicz-Kreft 2010, pp. 81-89).

The fierce market competition and constantly changing customer requirements prompt a situation in which ordinary and daily sales cease to be the sole need of the modern consumer. The public expects to experience products and draw entertainment from it, which implies emotional attachment to purchased goods. Due to the change in consumer behavior, businesses are forced to provide customers with unforgettable experiences, permanently associated with the purchase and use of the product. The indicated activities are aimed at evoking the desired emotions and providing a positive shopping experience, hopefully resulting in increased trust in the company and even in a specific industry.

The aim of the article is to analyze the findings of the KPMG study on how to build positive customer experience in relation to creating shopping experience and factors influencing them. In formulating the goal, as well as the scope of the study based on literature review and the KPMG report, the following research hypothesis was put forward: shopping experience is more important for customers in relations with companies offering complex goods and services, where interactions between the customer and the company is of complicated and long-term nature, rather than with companies offering everyday products. Consumers expect from enterprises to be credible and keep their promises, more than having a personalized offer.

The hypothesis could be verified, and the research goal achieved, thanks to a thorough analysis of the English and Polish literature retrievable from databases such as: BazEkon,

e-Publikacje Nauki Polskiej and eJournals, as well as the KPMG report on how to build positive customer experience. The article was divided into two sections: the first reviews the literature in terms of shopping experience, while the second elaborates on the topic by indicating the most important guidelines for commercial enterprises in establishing relationships with customers through the creation of experience. To this extent, the research relies on the findings presented in the KPMG report, which outline guidelines for commercial enterprises that wish to create lasting relationships with customers and maintain their loyalty by providing a positive shopping experience.

Shopping experience in commerce

Experience, from the point of view of enterprises, is a derivative of all instances of contact with the customer. These include activities undertaken by an organization that target the customer's emotional and intellectual resources, as well as the resulting perception of these. Shaping shopping experience is created as a result of confronting the company's activities with customer expectations. It is important to build and provide experience that will be remembered by consumers. For this purpose, the seller must specify the type of emotions they want to trigger and adjust their sales activities accordingly.

In the literature, a number of definitions of shopping experience can be found. However, they all make reference to the interaction that occurs between the seller and the customer. Experience in commerce is also defined as a combination of the seller's activities and evoked feelings, which is intuitively confronted with subjective customer expectations, occurring at every stage of the transaction (Shaw 2005, p. 70). Initial definitions of experience proposed in the literature assumed that triggering specific stimuli in consumers causes learned reactions. Over time, however, it was noticed that experience has a unique character, which means that lessons learned from previous practices do not necessarily lead to a better understanding of consumer reactions. Due to continuous research on customer behavior, the definition of experience has seen a gradual transformation (Palmer 2010, p. 13).

Businesses should strive to create only a positive shopping experience, as it triggers the desired customer response. Such experiences become unforgettable because they are internal – they become engraved in memory and spring from the interaction of emotions, physicality and knowledge, which makes each of them unique. In the era of widespread competition, it is necessary to skillfully manage experiences through a well-thought-out strategy implemented by enterprises that should generate positive emotions in customers at every stage of purchase in a consistent and systematic way. Thanks to the effective process of shopping experience

management, companies can count on the customer's readiness to re-purchase and their tendency to issue recommendations (Dziewanowska, Skorek 2011, p. 279). Experience is triggered by specific marketing activities; it concerns authentic experiences related to direct observation and participation in both real and virtual events (Yang 2009, p. 208). The growing interest in online shopping enables businesses to offer modern and more advanced goods and services, as well as to use new forms of communication with the customer. This, in turn, provides an opportunity for sellers to create a unique shopping experience (Łodziana-Grabowska 2016, p. 29).

When analyzing the subject of experience, its complexity and multidimensionality should be emphasized (Ismail, Melewar, Lim, Woodside 2011, p. 10). Depending on the industry, different dimensions of sensations are indicated, e.g. feelings, fantasies, novelty, entertainment, security, education, aesthetics, hedonism, stimulation, comfort, interactivity, escapism, cognition, personal meaning, engagement, surprise (Dziewanowska, Kacprzak 2016, p. 19).

In the literature, the classification of experience dimensions is most often cited, which indicates the areas in which enterprises may influence the consumer (Gentile, Spiller, Noci 2007, p. 26). These are experiences directly related to lifestyle, cognitive, sensory, pragmatic, emotional, relational and behavioral. From the point of view of commerce, the division of experience into positive and negative should be used. Enterprises should strive to create the former, as this makes them more trustworthy. A customer who purchased a product from a given seller, and who is satisfied with the course of the transaction and the purchased goods, lives a positive shopping experience that makes them trust in the seller. In the event of a crisis or an issue related to the transaction, an opportunity for enterprises is to transform the negative experience into a positive one, e.g. by means of quick response (Brakus, Schmitt, Zarantonello 2009, p. 73). The process of creating shopping experience should stem from developing customer service patterns by improving all forms of communication, whether by phone, email or during meetings with sales representatives. Customer relations, meanwhile, should be designed on three levels, i.e. before purchase, during purchase and after purchase (Marciniak 2017, p. 1).

A positive shopping experience influences opinions (reviews) and recommendations about the company. In the indicated context, whisper marketing plays an important role, and it is largely uncontrolled by enterprises (Jóźwiakowski, 2015, p. 40). The atmosphere of trust created by the company is indispensable for consumers to relay positive and reliable information (Barska 2015, p. 66). The higher the level of trust in the community, the greater

the probability of cooperation, while the cooperation itself generates trust (Aleksandrovich Davydenko, Kaźmierczyk, Fatykhovna Romashkina, Vladimirov Andrianova 2018, p. 303).

Shopping experience is becoming increasingly important for consumers. According to the Customer 2020 report carried out by Walker, for an increasing number of people it is the experience, and not the price, that has a greater impact on purchasing decisions. In practice, this means that the marketing mix model, in which the price is the most important factor, is no longer effective (Customer 2020 Report 2015, p. 17).

"How to build positive customer experience" –study assumptions

In 2017, KPMG International conducted a survey on shopping experience among retail customers in Poland. The study was carried out in the first quarter of 2017, using the CAWI method (Computer-Assisted Web Interview) on a sample of 5,000 respondents, representative of Polish residents over the age of 16. Polish brands that provide services or conduct retail sales of products were invited to participate. The study includes sectors in which companies using a particular brand have a significant impact on building customer experience in the largest possible number of points in a relationship between the customer and the company. The study concerned the following sectors:

- leisure and entertainment,
- electricitysuppliers,
- food services,
- logistics,
- media and telecommunications,
- travels,
- non-food retailing,
- groceryretailing,
- financial services.

Respondents were asked to express their opinion on experience in the area of six pillars of customer experience, i.e. credibility, problem solving, empathy, personalization, time and effort, and expectations.

The first of the pillars is credibility. It is perceived by the customer as a trust in the brand that may result from the consistency of the supplier's behavior in relations with the customer. Credibility, in the eyes of customers, can only be built by creating the right image,

as well as gaining their trust. It is not a simple task, and it requires years of dedication. In order to achieve economic benefits, a key element is gaining consumer trust.

The problem-solving pillar was used by the customer to assess how the seller handles difficult situations in mutual relations, especially when specific complications arise. For the company, it is an opportunity to transform the negative experience into a positive one. The customer who builds emotions in this dimension takes into account the effectiveness of having their problem solved and the immediacy of relevant action, as well as the ability to admit to error and issue an apology by the seller.

The next pillar concerns empathy and expresses the customer's need to demonstrate to the supplier the understanding of the specific situation in which the buyer finds themselves. Empathy is necessary for the customer to cooperate with the seller, and is also perceived as the foundation for shaping the company's offer. Customers nowadays, apart from the value they receive when buying goods or services, expect exceptional relations and experiences.

Through the pillar of personalization, the customer indicates that they expect the supplier to adapt their activities to the customer's individual needs. From the point of view of the consumer, it is extremely important to feel that the seller understands their specific necessities, and therefore properly adapts the products and the manner of service, using to this end the available information and the history of previous relations.

The pillar of time and effort indicates that comfort remains a priority for customers. Therefore, it is important to minimize their efforts at every stage of the transaction. The indicated pillar in particular reflects the customer expectations regarding the elimination of bureaucracy at each point of contact between the buyer and the seller.

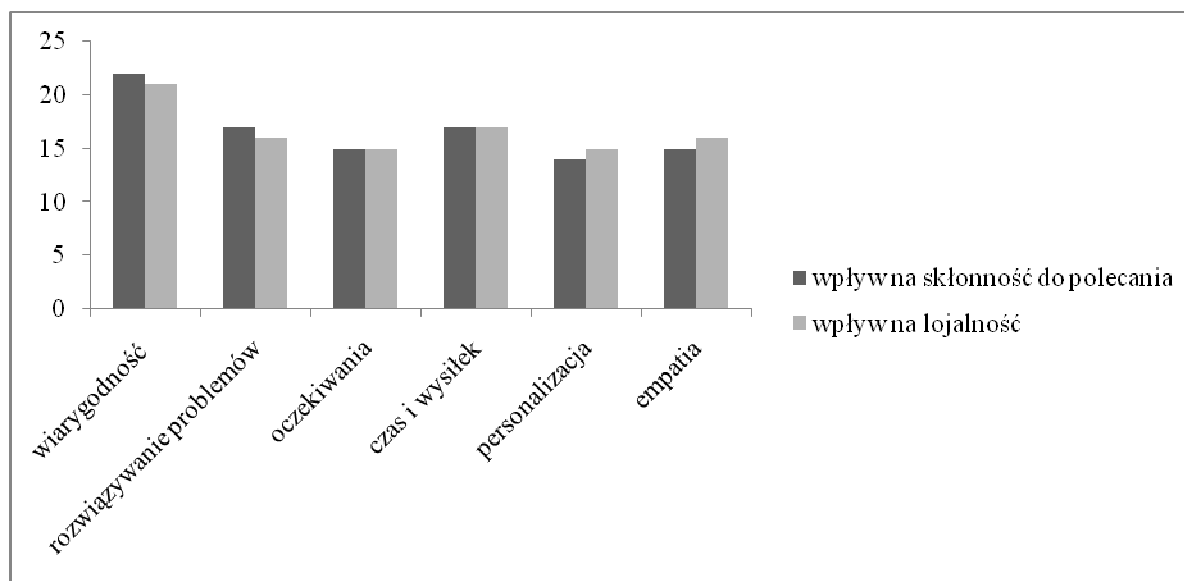
Expectations, as the last pillar, point out that the customer feels positive emotions in connection with the demonstration by the supplier of understanding their expectations by meeting them and going beyond them. Emotions are created by means of proper communication, thanks to which customer expect what they can expect in a given situation, e.g. product functionality, standard and time of service, the manner of handling complaints (KPMG Report, pp. 5-11).

"How to build positive customer experience" –study findings

The results of the study were presented in the report *“How to build a positive shopping experience. An analysis of leading customer experience management practices in the Polish market”*. The most important conclusions from the study are shown below.

Figure 1 presents the impact of the six pillars of customer experience among Polish consumers on the willingness to recommend (brands, sellers) and on loyalty.

Figure 1. The impact of the six pillars on the willingness to issue recommendations and on customer loyalty in Poland (in %)



Source: KPMG, 2017, *How to build a positive shopping experience. An analysis of leading customer experience management practices in the Polish market*. KPMG in Poland, Warsaw, p.15.

Considering the six pillars of customer experience, the credibility of the brand and its perception as trustworthy turned out to be the most important factor that encourages the respondents to recommend the company and, consequently, trigger a positive shopping experience. Keeping promises and transparency at every stage are the key elements necessary to build a valuable relationship with the customer. The KPMG analysis shows that credibility in the context of building trust and “keeping the word” is a key pillar for achieving customer satisfaction in Poland. Polish customers highly evaluate companies that keep their promises, reliably inform about important elements of their offer, as well as those acting in the real interest of the customer and not focusing solely on their own profits. The rationale of the key value, which is the brand's credibility, from the point of view of creating customer experience is the relatively low level of trust among Polish consumers in other people and entities. Credibility is, thus, the foundation of a positive shopping experience. In addition, in 22% of respondents, credibility encourages to issue recommendations and recommend offers, while it

influences the creation of loyalty in 21%. Overall, credibility is associated with keeping the word and generating trust. Developing and maintaining a credible and consistent image is a particular challenge in the age of progressing digitization. While increasingly more activities related to the purchase can be made online, as many as two in three respondents view the opportunity to have a direct conversation with the seller as the basis of the company's credibility (KPMG Report 2017, p. 15).

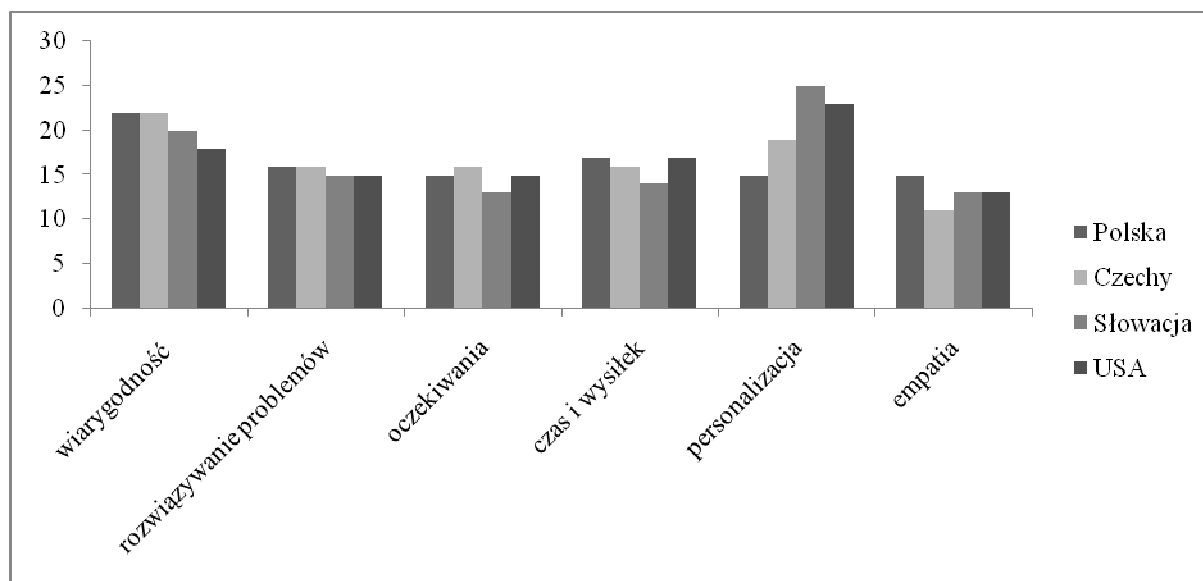
Polish consumers also value quick and trouble-free service and high efficiency in solving problems. Each factor is a 17% contribution to the willingness to recommend a given brand to friends and family. Customers expect that all activities related to the purchase and after-sales service will take place in a trouble-free, stress-free way, and will not take their valuable time. The study shows that, for 87% of respondents, convenience and time-saving are superior advantages when shopping via electronic channels. In this respect, the Internet creates ideal conditions for customer service to be handled in a convenient way. Solving problems in 16% affects the loyalty of respondents, while time and effort - in 17%. (KPMG Report 2017, p. 17). In case when the customer encounters problems when making a purchase or using the product, the appropriate solution of their problem is necessary for the brand to maintain its credible image. At the same time, it creates an opportunity for the company to turn negative experiences into positive ones. Customers can demonstrate a high degree of empathy if the company shows understanding of their problems and the negative situation will be solved in a satisfactory manner. As a result, their loyalty and satisfaction may be at a higher level than before the occurrence of an issue. The solution, however, must be arrived at quickly and effectively so that the customer can enjoy the full functionality of the product as soon as possible and so that it does not require too much effort on their part.

The remaining pillars of good experience, i.e. empathy and expectations, contribute to the willingness to recommend the brand only in 15% of respondents, while personalization – in only 14%. Personalization is an element that proved to have the least significant impact on the brand's assessment. Customers, however, pay attention to matching the offer and service to their own needs or expectations, an important aspect in the context of frequent and mass communication which is perceived by customers as low-value. In the era of progressing digitalization, personalization is an opportunity for enterprises to use technological solutions and advanced data analytics to better understand the customer, e.g. in relation to contact history or interaction with the company, profile of interest determined on the basis of online activity. For companies, it is an important piece of information which indicates that Polish

consumers expect the fulfillment of basic and at the same time fundamental criteria (KPMG Report 2017, p. 16).

Personalization plays a slightly smaller role among Polish customers compared to other countries investigated by KPMG. The same is true for significance of expectations (whether the customers knows what to expect) and empathy (how to empathize with the specific situation of the customer), which are also lower in Poland. The scenario is different in the U.S. market, for instance, where the key pillar is personalization, prompting as many as 23% of Americans to recommend the brand. This may be caused by the high competition in the United States, where customers expect companies to prepare tailor-made offers. Consumers in Central and Eastern Europe are also marked by a different preference than Polish customers in terms of personalization, where the way is led by Slovaks and then Czechs. Detailed data on the impact of six pillars of customer experience in Poland compared to its neighboring countries, i.e. the Czech Republic and Slovakia, is shown in Fig. 2. To compare preferences of customers in Central and Eastern Europe with those of U.S. customers, the chart also includes results reported for the United States.

Figure 2. The impact of the six pillars on customer experience in selected countries



Source: KPMG, 2017, *How to build a positive shopping experience. An analysis of leading customer experience management practices in the Polish market*. KPMG in Poland, Warsaw, p.16.

The last of the conclusions presented in the report is the statement that the highest ratings in Poland in terms of the six pillars of customer experience were obtained by the non-food retail industry. The indicated market branch turned out to report the highest values in terms of credibility and problem solving, the key pillars for Polish consumers. This may be

partly due to the very high competition in the industry and the dynamic development of competitively priced online store chains, which forces stationary stores to look for new sources of competitive advantage. One of the most important factors behind the good condition of the industry is the high level of competition that sets specific requirements for traders in terms of caring for a positive shopping experience. A large part of the non-food businesses, while observing the dynamic development of sales in the online channel, adapted to the expectations of customers by offering the functionality of online sales. Among the top hundred brands according to Polish consumers, construction brands are strongly represented, which indicates a tendency to appreciate domestic suppliers who are able to compete effectively in the area of consumer experience. The travel industry ranked second in the survey, scoring particularly high in personalization, expectations and empathy. The food service industry ranked third, with the highest ratings obtained in the time and effort pillar.

Three decades after the political transformation, Polish consumers can enjoy the benefits of the free market across all industries. Strong competition means that companies put the customer at the center of their activities, whereas high availability of goods and services enables comparing market offers and searching for products and brands that are best suited to individual needs, expectations and financial possibilities. The latter, although still a very important factor influencing the purchase decision, are not the only distinguishing feature taken into account by customers, as 40% of Polish consumers choose the seller based on non-price incentives, including good experience related to the previous purchase. The price is not a decisive component in all industries, such as in logistics companies or energy suppliers where it is difficult to create an offer that stands out among competitors. In turn, as many as two in three Polish customers consult their friends or social media whenever they have no first-person experience related to a given industry or enterprise (KPMG 2017, pp. 14-20).

Conclusions

The findings of the study prove that the most important from the point of view of creating a positive shopping experience is credibility, the seller's way of solving problems and the time and effort put in by the customer when making a purchase. These factors have the greatest impact on the customer, triggering in them the desired emotions and behaviors.

Brands that offer the best customer experience are organizations investing in new technologies and creating sources of competitive advantage from them. According to the KPMG study, over 60% of companies that effectively implement digital solutions achieve a higher annual revenue growth than the competition. By using machine learning solutions,

artificial intelligence, the Internet of Things, data analysis, augmented reality and virtual assistants, brands can create faster and simpler interactions with customers, and thus ones that are more reliable and personalized. Consequently, they are noticed and appreciated by consumers. The constant advancement of modern technologies is inseparable from the global trend, which is of strategic importance for active management of customer relations. Organizations creating products need to analyze current market participants belonging to different generations: Generation Z, millennials, and their parents. It is also necessary for them to understand the relationship linking all of these generations.

A challenge for enterprises is to learn efficiently analyze demographic behavior drivers of customers of particular generations, and develop a coherent and digital customer experience that will correspond to the values and worldviews of older and younger consumers alike. Most brands aim to accurately understand the customer and their needs. Leaders dealing with consumer experience must take into account the fact that traditional research methods, such as market analysis, demographic data and past customer behavior, are not currently sufficient to predict consumer decision-making processes. The combination of advanced quality methods with the quantitative data ecosystem becomes the strategy of the best enterprises, necessary for a thorough understanding of the customer and the decision criteria that they use.

The article accentuates the indication of the most important factors influencing the creation of shopping experience. The subject of further discussion may be the analysis of the process of managing the six pillars of customer experience by enterprises in terms of establishing long-term relations with customers and gaining their loyalty.

References

Aleksandrovich Davydenko V., Kaźmierczyk J., Fatykhovna Romashkina G., Vladimirovna Andrianova E. (2018), *A Comparative Analysis of the Levels of Collective Trust among the Banking Staff in Poland and Russia*, Comparative Sociology, vol. 17, Issue 3-4.

Barska A. (2015), *Kryteria wyboru e-dostawcy z perspektywy konsumenta generacji Y*, Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze, Zeszyt 3, Marketingowe Uwarunkowania Rozwoju Organizacji, Zielona Góra.

Boguszewicz-Kreft M. (2010), *Zarządzanie doświadczeniem klienta w usługach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Brakus J., Schmitt B., Zarantonello L. (2009), *Brand Experience: What is it? How is it Measures? Does it Affect Loyalty?*, Journal of Marketing, no. 73.

Daszkowska M. (2010), *Inżynieria doświadczenia w systemie marketingu*, w: M. Brzozowska-Woś (red.), *Marketing. Ujęcie relacyjne*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.

Dziewanowska K., Skorek M. (2011), *Analiza lojalności klienta badana przez pryzmat doświadczeń zakupowych w sieciach handlowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 686, Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia, nr 47, Szczecin.

Gentile C., Spiller N., Noci G. (2007), *How to Sustain Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer*, European Management Journal, no. 25 (5), Elsevier, Amsterdam.

Ismail A., Melewar T., Lim L., Woodside A. (2011), *Customer Experiences with Brands, Literature Review and Research Directions*, Marketing Review, no. 11, Helensburgh.

Jaciow M. (2013), *Polskie sklepy internetowe na rynku europejskim*, Studia Ekonomiczne, nr 136, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.

Jóźwiakowski P. (2015), *Marketing szepcany jako nieformalna komunikacja międzyludzka*, Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze, Zeszyt 3, Marketingowe Uwarunkowania Rozwoju Organizacji, Zielona Góra.

Kacprzak A. (2017), *Marketing doświadczeń w Internecie*, Wydawnictwo C.H. Beck., Warszawa.

Kacprzak A., Dziewanowska K., Skorek M. (2016), *Gospodarka doświadczeń. Perspektywa polskiego konsumenta*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.

KPMG (2017), *Promocje oczami klienta – czy faktycznie działają?* KPMG w Polsce, Warszawa.

KPMG (2017), *Jak budować pozytywne doświadczenia klientów. Analiza wiodących praktyk zarządzania doświadczeniami klientów na rynku polskim*. KPMG w Polsce, Warszawa.

Łodziana-Grabowska J. (2016), *Badania wpływu Internetu na decyzje zakupowe konsumentów*, Marketing i Rynek, nr 3, Warszawa.

Marciniak F. (2017), *Customer Experience - budowanie pozytywnych doświadczeń klient*, E-sprzedaż.com, available at: <https://esprzedaz.com/artykuly/a/49/customer-experience-budowanie-pozytywnych-doswiadczen-klienta>(access date: 20.11.2017).

Palmer A. (2010), *Customer Experience Management. A Critical Review*, Journal of Services Marketing, no. 3.

Shaw C., Ivens J. (2005), *Building Great Customer Experiences*, Palgrave MacMillan, Basingstoke.

Walker (2015), Customers 2020, The Future of B-to-B Customer Listening, available at: <https://www.walkerinfo.com/knowledge-center/webcasts/customers-2020> (datadostęp: 07.11.2018).

Yang Ch. (2009), *The study of repurchase intentions in experiential marketing – an empirical study of the franchise restaurant*, International Journal of Organization Innovation, no. 2.

Weronika Łusiewicz, MSc
Poznań University
of Economics and Business

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.140>

Energy security and state ownership

Abstract

The issue of state ownership has been taken up in the literature since the days of Adam Smith. There is a shortage of articles combining state ownership and energy security issues. Energy security and state ownership are extremely important research topics, since state enterprises constitute a significant part of the economies of the Visegrad Group countries (V4), and energy security is one of the most important contemporary problems and a challenge for all Central and Eastern European countries. The aim of the article is to present the ownership structure of V4 energy companies and to indicate the connection of energy security issues with state-owned property. To that end, a critical literature review and comparative analysis were used. At the outset, the concept of energy security and the most important threats and challenges to energy security were presented. Then, it was explained how the state can effectively prevent and counteract challenges, threats, indicating policy measures aimed at ensuring the stable functioning of energy systems. At the end, the results of conducted research on the ownership structure of energy companies in the Visegrad Group countries were presented. The obtained results reveal that state ownership is a predominant model among V4 energy companies.

Keywords: energy security, state ownership, the Visegrad Group, threats to energy security, challenges to energy security, energy companies.

Introduction

The topic combining energy security and state ownership is extremely important, as energy security is the foundation of a country's economic stability. In addition, in the V4 countries, the largest energy companies are on the lists of strategic enterprises, meaning that their activity is crucial for the functioning of their respective domestic economies. Therefore, it seems justified to analyze the role of the state in the structure of these enterprises.

The main goal of this article is to present the ownership structure in the largest enterprises from the V4 energy sector. The specific objectives are: to present the issues of energy security and the challenges it needs to confront, as well as describe the role of the state in this context. In the paper, the state is assumed to be the main owner of energy companies.

The study was based on a critical literature review and comparative analysis. Both Polish and English literature items were used, alongside legal acts, scientific articles, reports of international organizations and the Amadeus database.

Definitions of energy security

Przybojewska (2015, p. 221) emphasizes that the concept of energy security is highly widespread despite the difficulties in adopting for it a precise definition. In line with the definition of the Polish Ministry of Economy, an autonomous approach to energy security is distinguished, in which energy security is understood as energy independence of a country and a reduction in dependence on imported raw materials (Bożyk 2003, p. 10).

On the other hand, in political terms, energy security is the security of the state and its institutions, not interrupted by disruptions in the inflow of energy to state institutions and its strategic sectors. As far as costs, the breach of energy security occurs when energy prices increase, which then slows down, or decreases, domestic income. Consequently, the people's standard of living is affected and a number of other negative implications ensue (Bożyk 2003, p.12). As Pronińska notes (2012 p.11), energy is essential for the functioning of all modern civilization, having an impact on economic growth, technological development and the quality of life of citizens. These and other reasons demonstrate that energy security is the foundation of today's world (Gawłowski, Listowska-Gawłowska, Piecuch 2011, p. 9).

Pronińska (2012) also indicates that energy security is a dynamic process in which global, regional and energy trends are extremely important. The most crucial components of energy security include: the degree of diversification of supply sources, forms of ownership of enterprises, development of renewable energy sources, stored reserves and their quantity, source of supply, and most importantly, the supply of energy resources available in the country (Bojarski 2004).

However, according to the International Energy Agency (2007), energy security should be understood as a risk management problem, which implies reducing risk and disturbances to a level acceptable for a given country. Chmielewski (2010, p. 10), mean while, stresses the importance of multidirectional activities of the state and enterprises which would be aimed at ensuring the right amount of energy resources.

Azzuni and Breyer (2018, p.2) indicate that the concept of energy security depends on the context, the subject of analysis and the assumptions of scientific considerations.

Accordingly, (Moslener, Loschel, Rubbelke 2010) emphasize that this is an abstract concept, ambiguous and inherently difficult to contain in a single definition.

Threats and challenges to energy security

1.Threats

There are at least five important threats to energy security that have been identified (Soroka 2015, p. 42):

- interruption of energy supply from abroad,
- interruption of energy supply due to infrastructure disruption,
- a cyberterrorist attack affecting critical energy infrastructure,
- economic risks,
- loss of influence on infrastructure by the state.

The impact of the first threat depends on the state's dependence on imports (Soroka 2015, p. 42), which is directly related to the ownership function of the state. The state has a better negotiating position with other countries than a private enterprise. This also creates the possibility for the state to ensure emergency sources of supply, which is an extremely expensive undertaking, and an entirely ineffective one, too, if the emergency never occurs.

In the case of the second threat, it primarily concerns blocking transport routes, mechanical failures and damage to equipment. In addition to the possibility of a breakdown, targeted damage is highly likely, e.g. due to acts of terrorism or sabotage (Soroka 2015, pp. 43-45). Only the state can counteract military threats, for which it has not only the means but also the instruments. However, it is also pointed out that the level of energy security largely reflects military capabilities, which in turn are correlated with factors such as the state's economic development (Jankowska 2015, p. 152).

The third threat is a consequence of computer systems being an indispensable tool in controlling energy systems and overlooking the functioning of control devices. It is worth noting that cyberattacks are relatively inexpensive to carry out and can be done from anywhere in the world (Soroka 2015, pp. 47-49), with one recent example being the large-scale 2017 hacker attack on Ukraine, in which systems used by energy companies, including the Chernobyl plant, were blocked. Not only that, other enterprises with branches in Ukraine were also affected by the attack (Eset 2017).

The fourth threat has economic implications, as it refers primarily to the prices of energy carriers and acquisition costs. Energy is a price determinant, which means that any increase in its price will automatically lead to an increase in the price of all articles whose production process relies on energy. Interestingly, oil shocks are directly linked with this threat as well. A further manifestation of this threat concerns agreements and cartels of manufacturers, who are able to determine the amount of extraction and hikes at a given time. The next risk is the possibility of the collusion of an energy producer with a consumer (Soroka 2015, pp. 49-52). It should be noted that the state has appropriate instruments to combat unfair competition. As Leszczyński points out (2017, p. 85), political threats, such as energy blackmail, are also associated with this threat. Another argument for state ownership is that it is better to manage the entire energy network because of costs. Such a task can, thus, only be undertaken by a public entity.

The fifth threat relates primarily to the loss of ownership of individual infrastructure components. State ownership in this respect offers a number of advantages. First of all, it ensures control over the transmission of energy carriers and prevents interruption of supplies (Soroka 2015, pp. 52-53). In addition, in reference to the theory of natural monopolies, it is pointed out that the monopolistic structure of the market is more advantageous from the point of view of allocation efficiency. It is also necessary to underline that few private investors will actually decide to invest in infrastructure with such a long payback period, as is the case with investments in energy networks. A state owner, meanwhile, has no choice because he or she acts for the public good.

2.Challenges

Importantly, challenges may arise at any time and unexpectedly. They concern primarily (Soroka 2015, pp. 53-54):

- gradual depletion of fossil energy sources,
- infrastructure consumption and decapitalization,
- the greenhouse effect,
- a global financial and economic crisis.

The exhaustion of hard coal, lignite, oil and natural gas is related to the fact that for many years these were the basic sources of energy. Searching for new deposits and methods of extracting raw materials is therefore very important (Soroka 2015, pp. 53-54). It is the state

that has the capacity to conduct activities aimed at finding new energy sources and investing in renewable sources.

The second challenge is actually very common today. The progressive decapitalization results, among others, in a decrease in the power capacity and volume of pipelines, which may then lead to non-performance of long-term contracts, power failures and outages (Soroka 2015, pp. 54-55).

The third challenge concerns the greenhouse effect, which consists in accumulating in the atmosphere of gases blocking thermal radiation, especially methane and carbon dioxide. States have, therefore, incurred large costs to reduce carbon dioxide emissions within their economies. There are, of course, voices that challenge the influence of carbon dioxide on the climate, denying the existence of a relationship between these factors (Soroka 2015, p. 55).

The fourth challenge stems from a global financial and economic crisis because any such downturn affects exports. Consequently, societies deepen recessionary tendencies by saving more (Soroka 2015, pp. 53-59). Friedrich List drew attention to the existence of a gap between the knowledge of an individual and the state about the long-term prospects and threats to economic development of the nation. The state has an incomparably broader vision of development, hence it will by default fare better at developing plans and policies in this regard (Szarzec 2013, pp. 44-50).

State energy policy

Seven measures to ensure the stable functioning of the energy sector can be distinguished (Soroka 2015, pp. 92-95):

- provision of internal supplies,
- provision of foreign supplies,
- road diversification,
- conclusion of contracts,
- collecting reserves,
- prevention of cyberterrorist attacks,
- creating networks of local energy producers, energy dialogue and state retention of shares in the ownership structure of energy entities.

In reference to the first measure, states are not willing to hand over to other states or international concerns control over their own resources. Importantly, foreign enterprises are guided solely by profit, and so they most often exploit the acquired resources right away. The

second measure concerns mainly energy carriers that the state does not have or has limited access to (Soroka 2015, pp. 92-95).

Road diversification is the next component of state energy policy, an extremely important one, too, because there is a risk of interference in the transit countries. The fourth state activity is concluding current and short-term contracts¹ (Soroka 2015, pp. 97-107).

In reference to the fifth measure, it should be pointed out that having strategic reserves is the basic anti-crisis instrument². It is emphasized that warehouses should not belong to private entities, as this would violate the basic principles of energy security (Zawisza 2011, pp. 110-113).

The sixth measure is prevention of cyber terrorist attacks, that is, the constant monitoring of potential risks and hazards in the worldwide web. In the coming years, due to the growing threat of such attacks, it will also be reasonable to strengthen intelligence cooperation and unify the law of computer crime (Polish Ministry of Foreign Affairs 2017).

The last measure forming part of state energy policy is necessary due to the strategic nature of the energy sector. Energy affects all citizens and the competitiveness of the economy as a whole, being in itself a major price determinant. In turn, as Domagała points out (2008 p. 7), access to energy sources is one of the strategic interests of the state.

Ownership in the largest V4 energy companies

The main purpose of integration within the V4 group is to build structures of democracy, free market and close integration with Europe. Currently, the V4 group members are: Hungary, Poland, Slovakia, and the Czech Republic (International Visegrad Fund 2018). The largest V4 energy companies were presented, because the V4 countries are similar in many respects, including: they underwent a political transformation, depend on raw materials imports, have a high share of industry in domestic product, and are among the poorest in the European Union (Kowalczyk 2017). In addition, one of the objectives of the Visegrad Four is to strengthen energy security, with each of the members facing a number of common challenges regarding the energy market and energy security (Slobodian et al., 2016, pp. 8-13).

¹Long-term contracts are the most common, providing certainty but also being risky due to the inability to forecast 20-30 years ahead. In addition, there are often unfavorable provisions regarding excess supplies, which is why it is reasonable to pay attention to short-term contracts that eliminate the above-mentioned problems.

²Reserves are understood broadly, i.e. not only with reference to raw materials, but also other products, semi-products and devices.

Table 1 shows the largest energy companies in the V4 countries by net turnover in 2017, based on the 2017 COFACE 500 ranking (Coface 2017)³.

Table 1. Ownership structure of the largest V4

Country	Company name	Ownership structure
Poland	Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo S.A.	The Treasury holds over 70% of shares
Poland	PGE Polska Grupa Energetyczna S.A.	The Treasury holds over 57% of shares
Poland	Tauron Polska Energia S.A.	The Treasury holds 30% of shares, KGHM holds 10% of shares ⁴
Poland	ENEA S.A.	The Treasury holds over 51% of shares
Poland	ENERGA S.A.	The Treasury holds over 51% of shares
Poland	Polskie Sieci Elektroenergetyczne S.A.	a sole shareholder company of the State Treasury
Poland	EDF Polska S.A.	part of the PGE capital group since 2017
Poland	PKP Energetyka S.A.	100% of shares owned by Caryville Investments ⁵
Poland	POLENERGIA S.A.	Mansa Investments. holds over 50% of shares ⁶
Poland	INNOGY Polska S.A.	RWE Energy is a majority shareholder,
Poland	Zespół Elektrowni Pątnów-Adamów-Konin S.A.	Zygmunt Solorz-Żak holds over 51% of shares ⁷
Czech Republic	ČEZ, A. S.	The Treasury holds over 69% of shares
Czech Republic	Alpiq Energy SE	part of the energy group Alpiq Holding Ltd. ⁸
Czech Republic	ČEZ Prodej, S.R.O.	The Treasury holds 100% of shares
Czech Republic	ČEZ Distribuce, A. S.	The Treasury holds 100% of shares
Czech Republic	ČEPS, A.S.	The Treasury holds 100% of shares
Czech Republic	EP Energy Trading, A.S.	Daniel Křetínský holds 94% of shares ⁹
Czech Republic	Pražská Plynárenská, A.S.	owned by the City of Prague
Hungary	MVM Magyar Villamos Művek ZRT.	owned by the Treasury
Hungary	Magyar Földgázkereskedő ZRT.	owned by the Treasury
Hungary	Fővárosi Gázművek ZRT.	owned by the Treasury
Hungary	E. ON Energiakereskedelmi KFT.	a subsidiary of the German holding company E. ON SE ¹⁰
Hungary	MET Magyarország Energiakereskedő ZRT.	40% of shares held by the Hungarian state-owned group MOL
Hungary	Mavir Magyar Villamosenergia-Ipari	owned by the Treasury
Hungary	Átviteli Rendszerirányító ZRT.	owned by the Treasury
Hungary	Elmű-Építő Energiakereskedő KFT.	a subsidiary of Innogy, whose over 70% of shares are held by RWE ¹¹

³ COFACE 500 is a ranking of the largest companies in Central and Eastern Europe. It provides the annual list of 500 companies with the highest net turnover.

⁴ More than 31% of this company's shares is held by the State Treasury.

⁵ An investment fund belonging to CVC Capital Partners, which is one of the largest investment funds in the world.

⁶ The company is a 100% subsidiary of Kulczyk Investments S.A.

⁷ Zygmunt Solorz-Żak is a Polish entrepreneur, a majority owner of the company together with Argumentol Investment Company Ltd. and other private companies.

⁸ A Swiss company.

⁹ Daniel Křetínský is a Czech entrepreneur and lawyer.

¹⁰ A stock-exchange listed company.

Hungary	E. ON Energiaszolgáltató KFT.	a subsidiary of the German holding company E. ON SE ¹²
Slovakia	SlovenskéElektárne, A.S.	66% of shares held by Slovak Power Holding BH (SPH) ¹³ , and 34% by the Treasury
Slovakia	SlovenskýPlynárenskýPriemysel, A.S.	The Treasury holds 100% of shares
Slovakia	StredoslovenskáEnergetika, A.S.	The Treasury holds 51% of shares
Slovakia	Eustream, A.S.	owned by the Treasury
Slovakia	SPP – Distribúcia, A.S.	owned by the Treasury

Source: own study based on Amadeus data (2017).

In summary, as shown in Table 1, state ownership prevails in all V4 countries in the energy sector. The largest energy companies remain under the control of the state, and if smaller private ones appear, they are largely dependent on the state through the capital structure, or their presence does not significantly affect the market.

Conclusions

Having reviewed the literature and the Amadeus database, it appears that the state is a predominant owner of energy companies in the Visegrad Group. In addition, it should be pointed out that ownership is correlated with energy security.

At the outset, definitional discrepancies of the concept of energy security were presented, followed by an observation that, in analyzing energy security, all of its conceptual dimensions must be considered so as to avoid adopting too narrow a definition.

In the second section, it is argued that due to a number of threats - such as interruption of supplies from abroad, infrastructure disruption or a cyber terrorist attack, economic threats, and the possible loss of influence on infrastructure by the state - the state should exercise a significant influence on energy companies. State participation is also necessary due to the challenges lying ahead of energy security.

Subsequently, seven components of state energy policy for ensuring the proper functioning of the energy system were highlighted, which can be implemented only with the participation of the state, due to the responsibility, high costs at high risk and the need for stable development and ensuring high quality of energy services.

Energy security in V4 countries was then examined, identifying state ownership as a predominant model of their share structure. In addition to this, some private companies are

¹¹A German, stock-exchange listed energy company

¹²A stock-exchange listed company.

¹³An energy company owned in 50% by the State Treasury of Slovakia, and in 50% by the Italian state-controlled company ENEL.

also largely dependent on the state due to a number of legal regulations.

Energy security is the main determinant of the ownership structure in energy companies in the Visegrad Group countries. The state exercises control over the most important issues related to the energy sector. This is crucial due to the strategic interests of the state, security of citizens and the amount of costs incurred. It is assumed that state ownership is necessary to eliminate threats and confront challenges associated with domestic energy security, as well as to implement relevant measures with a view to provide a stable functioning of energy systems.

References

- Amadeus (2017), available at <https://amadeus.bvdinfo.com> (data dostępu: 26.08.2018).
- Azzuni A., Breyer C. (2018), *Definitions and dimensions of energy security: a literature review*, WIREs Energy Environ vol. 7, available at <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/wene.268> (access date: 25.08.2018).
- Bojarski W. (2004), *Bezpieczeństwo energetyczne w: „Wokół energetyki”* 03/2004.
- Bożyk P. (red.) (2013), *Bezpieczeństwo energetyczne Polski w ujęciu autonomicznym i zintegrowanym z Unią Europejską*, Akademia Finansów i Biznesu Vistula, Warszawa.
- Chmielewski A. (2009), *Bezpieczeństwo energetyczne państwa. Geopolityczne uwarunkowania*, Wydawnictwo M.M., Warszawa.
- Coface (2017), *COFACE CEE Top 500 Ranking 2017*, Coface Central Europe Holding AG, Vienna.
- Domagała M. (2008), *Bezpieczeństwo Energetyczne, Aspekty administracyjno-prawne*, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Eset (2016), *Cyberatak wstrzymał dostawę prądu na Ukrainie*, available at https://www.eset.pl/O_nas/Centrum_prasowe/Aktualnosci/news_id,11207/Cyberatak_wstrzyma_dostawy_pradu_na_Ukrainie, (access date: 21.08.2018).
- Gawłowski S., Listowska-Gawłowska R., Piecuch T. (2011), *Bezpieczeństwo energetyczne kraju*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin.
- International Energy Agency (2007), available at <https://www.iea.org/newsroom/news/2007/march/2007-03-07-.html> (access date: 12.02.2018).
- International Visegrad Fund (2018), available at <http://www.visegradgroup.eu/pl> (access date: 12.02.2018). □
- Jankowska I., M. (2015), *Bezpieczeństwo energetyczne w polityce bezpieczeństwa państwa*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej, Sulechów.

Kowalczyk M. (2017), *W Europie wschodniej pierwsze półrocze na plus*, available at <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/w-europie-wschodniej-pierwsze-polrocz-na-plus/> (access date:12.02.2018r). □

Leszczyński M. (2017), *Wyzwania i perspektywy demograficzne państw europejskich*, Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze, nr 6.

Loschel A., Moslener U., Rubbelke DTG. (2010), *Indicators of energy security in industrialised countries*, Energy Policy, vol. 38.

Ministerstwo Spraw Zagranicznych (2017), *Cyberterroryzm*, available at http://www.msz.gov.pl/pl/polityka_zagraniczna/polityka_bezpieczenstwa/zwalczanie_terrorizmu_miedzynarodowego/zapobieganie_i_zwalczanie_teroryzmu/page_30058?printMode=true (access date:21.06.2017).

Pronińska K. (2006) *Bezpieczeństwo energetyczne w stosunkach międzynarodowych – aspekty strategiczne*, w: Haliżak E., Kuźniar R., Michałowska G., Parzymies S., Symonides J., Zięba R. (red.), *Stosunki międzynarodowe w XXI wieku*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.

Pronińska K. (2012), *Bezpieczeństwo energetyczne Unii Europejskiej w warunkach kryzysu finansowego*, w: Księżopolski K.M., Pronińska K. (red.), Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa.

Przybojewska I. (2015), w: Kwiatkiewicz P., Szczerbowski R., i in. (red.), *Bezpieczeństwo energetyczne: rynki surowców i energii*, Wydawnictwo Fundacja na Rzecz Czystej Energii, Poznań.

Slobodian N., i in. (2016), *Rynek gazu i bezpieczeństwo energetyczne w państwach grupy wyszehradzkiej: modele, wyzwania i perspektywy*, Międzynarodowe Centrum Studiów.

Soroka P. (2015), *Bezpieczeństwo energetyczne między teorią a praktyką*, Wydawnictwo Elipsa, Warszawa.

Szarzec K. (2013), *Państwo w gospodarce: studium teoretyczne – od Adama Smitha do współczesności*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.

Zawisza A. (2011), *Gaz dla Polski Zarys historii sektora gazu ziemnego w ostatnich dwóch dekadach w Polsce*, Instytut Sobieskiego, Warszawa.

Agnieszka Opalińska, PhD
University of Zielona Góra

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.141>

**In search of communication between employees and employers: a comparative analysis
of generations functioning in the modern labor market**

Abstract

Since time immemorial every generation has been convinced that the next one will be less capable and unable to manage in life. Assessing the potential of young people is extremely difficult and requires analyzing the generations that are currently making up social fabric. This is particularly important for the accurate diagnosis of the generation that is soon to feed the labor market. To this end, a strengths-and-weaknesses analysis must be carried out, with a view to identifying differences between generations and properly diagnosing them so that employers are prepared to create offers properly adjusted to their new employees. It is important to analyze the language of the young generation, their expectations, goals and values they hold dear. In shaping an effective employee, their attitudes and civic skills must also be shaped. The youth has always been the driver of change, and thus, proper understanding of their attitudes and motivations for action will allow them to evaluate and develop the labor market in line with their expectations as well as the expectations of employers. Rapidly changing trends mean that, in addition to time-consuming research methods, a current review-based analysis should be used, as in the case of this article. The paper also draws from the experience and observations made during the three-year running of the "Business Class" program, in which the labor market, employee behavior and the desire for good earnings were a frequent topic of conversations, workshops and analyses.

Key words: youth, generation, social change, employee, employer, labor market, communication.

Introduction

Young people have always been in the center of interest of economists, sociologists and political scientists alike. The subject of analysis in this article is the impact of contemporary changes in the labor market on the youth, as well as the question of whether – and if so, to what extent - contemporary processes in the area of economics, politics, culture and education influence young people, that is, whether young people initiate changes, modify them, or

merely submit to the processes that are affecting them. Based on the behavior of young people, who are a very socially sensitive group, the problems, tendencies and moods of the whole society can be patterned. Young people's activity, labor-market behavior, beliefs and culture forecast changes in views, beliefs and predominant patterns of behavior among the people in general. Clearly, in doing so, different stages of socialization must be considered, which affect all of these factors, although upon analyzing and exploring them, they will reveal and determine the behavior of the future "adult" society.

Since time immemorial every generation has been convinced that the next one will be less capable and unable to manage in life. Similarly today, generations who make up the modern labor market are guided by the stereotypical perception of the generation who are just starting their professional career. A belief prevails that young people have *primitivized* language, using mainly images, relying on rapid communication in social media and trivializing important matters. This is just an example of stereotyping, which proves that being young is by no means viewed as a reason to have the right to choose one's own way of life, to self-determination and social change, but rather as a title of the "honorable" role of a tool in the fight against the old¹.

The subject matter in question poses a great challenge to the contemporary researcher, as the factor of social change among young people has accelerated considerably in the modern world. Technological, political and social advancements further favor the differences between the generations coexisting in the labor market, generating conflicts, management issues and difficulties in communication. The aim of this article is to analyze the contemporary generations in the labor market, and their comparative studies, with a view to identifying similarities and differences that will allow to draw conclusions and help put forward a diagnosis that would, at least temporarily, improve mutual communication between employees and employers. The paper is a review article, limited mainly to a forecast of current trends, a description of the research problem and an attempt to analyze current (often not yet researched) phenomena in the labor market.

Young people are often perceived as easily controlled, handy and reliable workforce. In this role, however, a young person is not an actor - a partner, an ally who sets their own conditions and requirements or who makes their support dependent on their own needs - but

¹M. Karwat, *Wzorce i style uczestnictwa młodzieży w polityce*, [in:] *Młodzież a zmiany polityczne we współczesnym świecie*, „Studia Politologiczne”, Instytut Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego, J. Garlicki (ed.), Vol. 3, Warsaw 1998, p. 47.

merely a tool to be used. Then again, there is the increasingly more popular phenomenon of *juvenalism*², i.e. the way of thinking of young people about their own role in social life, in which young people are assigned a key or unique role in the everyday functioning of society. Juvenalism is often presented as a historical mission related to the implementation of social changes, the introduction of progress, and the entitlement to this leadership is recognized for its special intellectual, moral, ideological values, contrasted with ossification and sterilization of existing social structures and descending generations.

In one of his articles, Australian researcher Johanna Wyn criticizes the conceptualization of "youth as a necessary element of transformation" that shapes "the new adulthood". Current approaches broadly identify educational, professional and family-related patterns in the life of young people as the reason for their faulty and failed transitions, measured against the standard of the previous generation. It is difficult today to speak of a linear development in which youth is a stage preceding adulthood. Instead, young people should be viewed as an active component of the political, economic and cultural processes that shape their generation in a characteristic and lasting way³.

Thus, on the one hand, there is the conviction about the lower intellectual and moral level among the younger generation, while on the other hand, the young generation is convinced of their own uniqueness and advantage, especially in the area of technological progress. Incompatibility and large differences in the perception of reality, coupled with distinct values and needs, reveal communication difficulties between generations, which adversely affect the development of the labor market as a whole. The ability to understand the new generation that is currently feeding the labor market is only possible by analyzing it against the backdrop of generations that make up the most current labor market.

Theory: a generational analysis

An interesting situation can be observed today, as four generations can be distinguished in the labor market, each with different ideals, views, as well as sense of responsibility towards work, themselves and others. It also happens that representatives of each of these generations work for the same company. When defining the term *generation*, it is important to stress that it is a group of people born in the same time interval, experiencing similar events and raised

² F. Kucharczyk, *Świętość tłumu*, „Gość Niedzielny”, 28.07.2016, available at: <http://gosc.pl/doc/3334092.Swietosc-tlumu>, (retrieved 20.12.2017).

³ J. Wyn, *Generation, youth and social chance in Australia*, available at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13676260600805713>, (retrieved 23.03.2018).

in similar conditions. Understanding the characteristics of individual generations, especially in the comparative dimension, makes it possible to understand the complexity of the contemporary labor market and learn about its specific requirements.

Given the coexistence of four generations in the modern labor market, a comparative analysis was adopted as the research method. The review method (especially of the most recent empirical trends not yet examined) provided the basis for a comparison of four generations currently functioning in the labor market. A significant part of the comparison focuses on the two currently most active generations, namely Generation X (Gen X) and Generation Y (Gen Y, millennials). Both generations have already been subject to empirical analysis⁴, however, the dynamic changes characteristic of the modern labor market require conducting review analyses as a foundation for more in-depth empirical research. Conclusions that will be drawn from the comparison of the coexistence and cooperation of the current generations will serve to show in what direction the modern labor market should be headed so as to be able to properly embrace the upcoming Generation Z (Gen Z).

Currently, the following generations comprise the labor market:

1. *Babyboomers*, employees born between 1949 and 1963. The group is still very present in the labor market, although many are already retired. Often, however, they still occupy high managerial positions and perform the functions of business owners. Their motto is "I work to survive".
2. *Generation X*, employees born between 1964 and 1979 (in Poland, during the communistic regime of the Polish People's Republic), currently a predominant generation in the labor market. Their motto is "I live to work."
3. *Generation Y*(millennials), employees born between 1980 and 1994, are often referred to as a generation of new technologies. They are increasingly more active in the labor market, and by making rapid progress, the dynamics of their promotion in professional life increases. Their motto is "I work to live".
4. *Generation Z*, employees born after 1995, sometimes referred to as a *hashtag nation* or a *selfie generation*. They are just entering the labor market and will be

⁴For description of Gen X and Y, see *Pokolenie wygranych?; Trzecia część dzieci badań nad sytuacją dzieci i młodzieży w procesie transformacji*, (ed.) Janusz Sztumski, Śląsk 2012.

feeding it over the next years. Their life motto is drastically opposed to what is represented by the generations currently shaping the labor market, and it could be formulated as "Work should enable me to live a nice life"⁵.

Years of research and observation have proven that representatives of different generations share a number of common features, based on which certain conclusions can be drawn, but perhaps more importantly, better and more efficient methods of cooperation can be identified. Clearly, people can differ from each other and not fit into any framework whatsoever, but the overall picture allows not to get lost in a world where generations in the labor market mix so much. Therefore, it is very important to compare the ratio of individual generations to specific tasks set by the labor market⁶. These tasks include: attitude to the employer, career goals, work organization, attitude to leisure, attitude to change of work, attitude to remote work, attitude to brands and advertising.

Baby boomers tend to show great respect and loyalty towards the employer, similarly to Gen X, although the latter do not necessarily tolerate excessive rigidity in their superiors. Gen Y and Gen Z, meanwhile, reveal a completely different pattern of attitude towards the employer: they value self-employment and do not like being limited or controlled by their superiors. They abolish hierarchical structures and are not particularly loyal to the employer. Baby boomers, having been born in the immediate post-war period or during the communistic regime in Poland, value stable and well-paid jobs that allow them to live with dignity. Professional success is viewed by them as hard work leading to the achievement of goals. Younger generations, however, are more concerned with freedom, and with creative and interesting tasks which are more important to them than a high salary. Work, to them, should stimulate personal growth and self-fulfillment in a good, relatively stress-free ambience. With this being said, it is baby boomers who can boast of the best organization of work form among the current labor-market players, implementing work-related tasks in a reliable and timely manner. In fact, Gen X inherited many features from baby boomers, most often in the scope of performed tasks, organization of work and good prioritization of work activities. Gen X are also more focused on tasks, performing them on a one-by-one basis. This is not really the case in Gen Y and Z, who prefer multitasking marked by commitment and enthusiasm.

⁵ The condensed generational outline was based on A. Rogozińska-Pawelczyk(ed.), *Pokolenia na rynku pracy*, Łódź 2015.

⁶ Research in this area has been carried out all over Europe for several years. G. Moran attempts to not only describe the phenomenon, but also to diagnose it. G. Moran, *5 Problem employees and what you can do about them*, available at: <https://www.entrepreneur.com/article/220132>, (retrieved 05.08.2011).

Nevertheless, they often fail to carry these tasks through, quickly losing interest and becoming easily disengaged. They cannot focus on one activity at a time, plus they cannot determine the correct hierarchy of activities. Baby boomers, on the one hand, separate work from leisure, which they view as a reward for well-performed tasks, but on the other hand, they have trouble separating professional life from personal life, often maintaining friendly relations with colleagues. Gen X also consider free time as a reward, but often do not use it for rest, but for further personal growth of themselves or their loved ones. Newer generations completely reevaluated this category. To them, free time is often more important than time spent at work, and they work to have the means to pursue their passions, hobbies and personal growth.

Generations who entered the labor market before 1989, or shortly after when unemployment was raging, hold work in very high esteem. They are rarely tempted to change jobs unless it is necessary or they are forced to do so. They do not like changes in their professional life, feeling uncomfortable whenever they have to retrain or go in search of work. Later representatives of Gen X somewhat departed from that idea, forced by the unstable and competitive labor market. Stability is greatly appreciated by them, but Gen X employees now know that work is not something one holds onto for a lifetime. Newer generations have not only changed their attitude towards work, which is more focused on personal freedom and less on attachment, but they have also become unwilling to compromise and make sacrifices. This was facilitated by the labor market shifting from pro-employer to pro-employee, thus allowing people to change jobs more often, since the market is not saturated and is becoming more generous from the point of view of the employee.

Remote work is a form of employment that has seen a dynamic increase in popularity recently, being also appreciated by the youngest generations (Gen Y and Z) who are very mobile and easily absorb new technologies. The flexibility of work gives them greater freedom in their personal lives, which suits their needs and requirements. Older generations have a much more cautious attitude towards modern forms of employment because they have been unknown and unattainable to them for the majority of their professional life. Instead, they tend to associate the feeling of stability and security with an employment contract for an indefinite period, a designated job position and identification with a specific employer. Workplace, to them, implies a specific building, institution or person. They also attach importance to clearly established working hours, unlike new generations who

value independence and for whom working nine-to-five (or seven-to-three in Poland) is not a priority⁷.

When it comes to advertising, baby boomers are fairly indifferent to it, because it is a tool they are not really familiar with, which by default makes them underestimate its impact. Gen X, on the other hand, see advertising as something very important and they often define the company's success through a well-run advertising campaign. To them, the more one invests in advertising, the more one gains, which inevitably converts them into advocates of the so-called greedy marketing. Gen Y, who were raised surrounded by very aggressive, often subliminal, advertising, are very critical of commercials, believing that they often have only a minor impact on the company's success. Gen Z treats advertising as a permanent element of the space that surrounds them; they do not question it because they do not know the world without it. They often succumb to advertising subconsciously, especially that - thanks to the latest achievements in technology - advertising has become personalized so that the recipient is relayed a customized message adjusted to their needs and desires. The same applies to the attitude towards the idea of brand across different generations. Older generations are more concerned with quality, performance and traditions. Gen Y, however, attach great importance to brand, which has become a symbol of originality, expressiveness and material status. Gen Z took this one step further by acknowledging that, although brand and quality are important, the price as well should be reasonable, so that obtaining a given product does not imply too much effort or hard work on their part.

Gen Y and Gen Z – discussion

Gen Y are people born between 1980 and 2000, which means that the oldest representatives of this generation in 2017 were 37 years old, while the youngest - 17. For Gen Y, entry into adulthood was definitely smoother than for previous generations, as – in the case of Poland - they were already raised in a democratic system with capitalist economy. In the meantime, the education system was largely updated and their parents attached importance to their education and self-worth. Apart from being usually well-educated, having a good command of foreign languages and being overall self-confident, Gen Y have also had contact with new technology since they were young, the reason for which they are not afraid to use it and consider it an integral part of their lives. A significant difference between the Gen Y and X is the fact that

⁷The analyzed tasks posed by the labor market were taken from J. Szymczak, *Pokolenia na rynku pracy*, „Poradnik Przedsiębiorcy”, 01.12.2016, available at: <http://gosc.pl/doc/3334092.Swietosc-tlumy>, (retrieved 21.12.2017).

millennials tend to value personal growth and devote a lot of time to pursuing their passions⁸. They often choose a career path in which their hobby becomes their work. They try to combine the two ideas, as it allows them to gain more time for family and friends, as well as more time to relax and unwind. Work beyond strength, work after hours, or sacrificing family life at the expense of the employer, are alien concepts to millennials. At the same time, Gen Y do not rush to quickly become independent. Many representatives of this generation live with their parents for a long time, a phenomenon associated with the fear of assuming responsibility and entering adulthood. Gen Y are not marked by great loyalty towards the employer either, as they often change their job, which is also why they do not have sufficient funds to buy or rent an apartment until relatively late. They do not like planning the future, making far-reaching plans, or assuming long-term responsibilities.

In connection with rapidly developing technologies, the pace of changes in the economy and the occurring changes in social life, scholars did not hesitate to define the next generation which is now entering the labor market. Gen Z comprise people born after 1995, meaning that the oldest representatives of this generation in 2017 were 22 years old, and so they are now starting to mark their presence in the labor market. In what Gen Z stands apart from their predecessors is the near lifelong knowledge of modern technologies - it is a natural environment for them. They perfectly find themselves in an economy that increasingly less often goes beyond the online realm. They can search for information on the Internet, know how to use it, have no problems with virtual communication, plus they can also create virtual reality too⁹. Gen Z are also the first generation largely raised in a stress-free way¹⁰, where parents' expectations of them are not particularly demanding, and their behavior as children - a lot more casual. Studies also confirm that it is a generation of individualists, loners, people who are often very pessimistic about the world. American psychologist J. Twenge, who analyzes the behavior of teenagers across different generations, argues that in the last five years (that is, since the use of smartphones became widespread in the United States), huge changes have occurred in teenagers, as evidenced by the number of teenage pregnancies or the

⁸ J. Szymczak, *Pokolenie Y – charakterystyka przedstawicieli*, „Poradnik Przedsiębiorcy”, 13.12.2017, available at: <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-pokolenia-w-pracy-pokolenie-y>, (retrieved 26.12.2017).

⁹ J. Szymczak, *Pokolenie Z na rynku pracy – charakterystyka*, „Poradnik Przedsiębiorcy”, 16.12.2017, available at: <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-pokolenia-w-pracy-cz-4-pokolenie-z>, (retrieved 21.12.2017).

¹⁰ Benjamin Spock, the author of the popular textbook on the upbringing of children, published in 1946, in which he proposes upbringing recognizing the child's subjectivity, is considered to be a propagator of the concept of *stress-free upbringing*. In Poland, the first kindergartens and schools offering stress-free education as a counterweight to the authoritarian upbringing of socialist times date back to 1990, which is also when Gen Z began to appear in the world.

level of consumption of alcohol and psychoactive substances, while the sense of loneliness has also increased dramatically. Statistics on depression and suicides in this age group also indicate an upward trend¹¹.

Table 1. Strengths and weaknesses of Gen Y and Z

Strengths of Gen Y and Z	Weaknesses of Gen Y and Z
Very good knowledge of new technologies	Unwillingness to submit to rules
Valuing personal growth	A demanding attitude towards the employer
Task-oriented approach to work	Difficulties in establishing direct contacts, translating into poor interpersonal skills
Valuing practical methods of work	Problems with accepting criticism
Adaptability to change and innovation	Lack of loyalty to the employer
High self-esteem	Putting own comfort and convenience above other values
Dedication to work, but only to one that is interesting and satisfying	Often lack of consistency, persistence and self-discipline
Paying attention to the atmosphere at work	Poor decision-making skills
Great ease in searching and finding information	Having unrealistic expectations
Lack of resistance in establishing global relations	Attaching little importance to ethical principles
Ability to work in a team	Frequent difficulties in resolving everyday conflicts

Source: own study based on A. Rogozińska- Pawełczyk (ed.), *Pokolenia na rynku pracy*, Łódź 2015.

Gen Y and Z and requirements of the labor market: an analysis

Gen Y and Z differ significantly from Gen X and baby boomers, that is, the two generations who often play a key role in the modern labor market. New generations are able to take advantage of the benefits offered to them by the pro-employee market, which has been growing more and more stronger in recent years. Therefore, wanting to make good use of the potential of young generations who will soon overtake the labor market, the market itself must, first, recognize these differences, and second, adapt to them accordingly. A few things to look out for in this regard are:

¹¹ J. Twenge, *Generation Me. Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled – and More Miserable Than Ever Before*, Research, available at: <http://www.generationme.org/research.html>, (retrieved 23.12.2017).

1. Work combined with passion (opportunity to grow, interesting and exciting challenges, travel, job volunteering, providing a sense of being useful)
2. Self-employment (limitation of obligations, freelancing¹², work under a contract for a specific task or order, homework, flexible working time)
3. Big expectations in the area of free time (limiting working time after hours, not organizing training during free time, integration but with family members)
4. Lack of loyalty towards the employer (superiors should not try to prove their case at any cost, but instead dialogue should be encouraged where everyone is allowed to express their opinion, emphasizing the meaning of the employee-employer relationship, using the pronoun "we/us" instead of "I/you")
5. The chameleon effect (a lot of praise, reciprocation of emotions, appreciation, requesting instead of ordering, setting a clear code of behavior –things that are acceptable and absolutely unacceptable, ignoring does not lead to submission but losing contact with an employee)
6. Problems with organization of own work (clear division of duties, gradation of importance of performed tasks, feedback – both positive and what could be improved, done better)
7. Good atmosphere at work (amicable ambiance, the ability to use the entertainment room, relaxation zone, lunch breaks, less strict dress code)

A major challenge for Gen Y and Z in the labor market concerns the negative stereotypes and labels they need to be constantly shaking off. Representatives of both these generations are considered reckless, irresponsible, capricious and disloyal. The reason for such behavior is the reduction of the level of discipline at school and at home. Instead, from early childhood, these institutions instill a sense of capability and deserving praise no matter what. Having been constantly motivated and supported, Gen Z expect the same upon entering the job market. Employers are afraid of their irresponsibility, focus on their own needs, undermining and breaking existing standards, but above all, their lack of willingness to keep the job in the long-term perspective. Hastily assessing the youngest generations can make their potential, skills and abilities be misused. In the case of the Gen Y and Z, the employer must find a way to retain them and convince them of being highly valuable employees. By analyzing the similarities between Gen Y and Z, solutions can be applied systemically and an

¹²A freelancer is someone working without a full-time job, completing projects that are commissioned to them independently; often a specialist in a given field.

assumption can be made that they will also be effective in relation to the generation that is just entering the market. However, it should be remembered that young people are prone to spontaneous activities, changing dynamically under the influence of technological and social changes. Without a doubt, Gen Z will be very mobile as employees, even better equipped to use new technologies and without language barriers. They have been living their entire lives in a world full of stimuli and volatile information where "time is money". It is therefore anticipated that Gen Z will be characterized by a practical and task-oriented approach to work, quickly evaluating whether something is useful or useless. The Gen Z youth are geared towards changes, "rat race" and seeking not so much work *per se*, but satisfaction with the tasks they perform. An important distinguishing feature of this generation is their ability to work in a group, task-oriented approach and project thinking. Earnings will be a means to them, not a goal, with the goal being their growth, contentment and fulfillment. Also unavoidable seems to be their disobedience, lack of respect for privacy, and sharing a large part of their lives on social networks. Accepting responsibility for own actions will certainly prove a challenge for their employers¹³.

Conclusions

Youth is a separate whole in the process of socialization. There are no clear, direct correlations between being a member of a generation and representing specific behaviors in the labor market. Thus, a number of stereotypes need to be abandoned, and the same goes for all kinds of prejudice – both positive and negative. When conducting a generational analysis, generalizations and tendencies are often used, such as that young people are always the driver of social change, are much more radical in their actions, or are more sensitive to injustice. The intensity of characteristics that have been analyzed in research studies so far, which both shape and will shape future generations, changes under the influence of diverse social, political and economic circumstances. What the youngest generations are doing certainly corresponds to the rule of social development: variability, updating and concretization of content and continuity, or even inertia of form, found even in innovations.

Analyzing and comparing the changes taking place in particular generations entering the labor market -accounting for economic, political and sociological aspects -expands research outlook and generates a new perspective on the ongoing changes. The continuous

¹³Observations made based on: *Pokolenie Z – wyzwania w zarządzaniu i rekrutacji*, available at: <http://personalchallenge.pl/wyzwania-w-organizacji/pokolenie-z-wyzwania-w-zarządzaniu-i-rekrutacji/>, (retrieved 27.12.2017).

technological acceleration makes it necessary to constantly analyze, compare and draw updated conclusions, as this facilitates the perception of the needs and expectations that occur in a correlation between employees and employers.

The conducted review of views has a number of limitations, springing especially from a very broad spectrum of comparison. Generalization, however, is unavoidable when it comes to the topic of generations in the social context, since an attempt was made to indicate both similarities and differences, whose identification is to help in arranging labor relations in the modern market. Globalization processes made young people around the world grow up using the same technologies. Concepts such as *stalling*, *trolling*, *flaming* or *grooming* are understood by nearly all young people, regardless of where they live. Therefore, the research limitation consists, simply put, in determining the strength of impact of certain phenomena shaping young people who grow up surrounded by different political systems, traditions, religions or cultures. Changes occurring in the labor market are so dynamic that employers and employees are constantly confronted with challenges. It is very difficult to predict how exactly new generations will function in the labor market, given that technological development, climate change, political instability, and a number of other factors, can radically change the situation in a short time. Last but not least, it is worth noting that labor market in Poland is increasingly more interrelated with the markets of other EU countries, which further influences the rights and needs of both employees and employers¹⁴.

In conclusion, the differences between the representatives of individual generations currently active in the labor market are unquestionably there, and they concern: attitudes, habits, expectations, and needs. This can already be observed during the recruitment process, which makes individual generations of employees require special treatments in the work environment, new forms of recruitment and new organization of work. New generations bring to the labor market a lot of changes, new forms of work organization, new habits, behaviors and values. They also live longer than the previous ones, attaching less importance to the past, and thus to traditions, rules, norms and principles. If the intention is to preserve values dear to earlier generations, the formation of the attitudes of the newer generations needs to be influenced, having their personal skills developed and a sense of value instilled, but based on the usefulness of their actions, making right decisions and the broadly understood search for

¹⁴An in-depth and accurate analysis of the labor market in the European Union can be found in Ryszka J., *Prawa społeczne pracowników a prawa pracodawców-przedsiębiorców na rynku wewnętrznym Unii Europejskiej*, Warsaw 2018.

meaning. As far as teachers, they must be authentic, honest, back knowledge with experience, not accentuate their superiority, and above all, not ignore the needs and values held by their students. The generation currently entering the labor market comprises people who were raised in a stress-free way. With this being said, it is difficult to draw conclusions as to how this way of upbringing will influence the fulfillment of their professional roles.

An opportunity for the coexistence of all four generations in the labor market lies in good communication, and the mere *inquiry* for needs is no longer sufficient. Instead, *appreciative inquiry*¹⁵ should be promoted, in which the principle of positive thinking prompts increased creativity and cognitive flexibility, so much needed by Gen Y and Z. This approach proposes a shift from asking "What's wrong?" to asking "What's right?" or "What do you like about it?". In this way, young people can be encouraged to share their own positive experiences and benefit from good communication.

References

- Bushe G. R, Kessler, E., (red), (2013), *The Appreciative Inquiry Model (PDF)*. The Encyclopedia of Management Theory. Sage Publications.
- Karwat M. (1998), *Wzorce i style uczestnictwa młodzieży w polityce*, [in:] *Młodzież a zmiany polityczne we współczesnym świecie*, „Studia Politologiczne”, Instytut Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego, J. Garlicki (red.), vol. 3, Warszawa.
- Kucharczyk F., „Świętość tłumy”, „Gość Niedzielny”, available at: <http://gosc.pl/doc/3334092.Swietosc-tlumu>, (access date: 28.07.2016).
- Moran G, *5 Problem employees and what you can do about them*, dostępny na: <https://www.entrepreneur.com/article/220132>, (access date: 05.08.2011).
- Pokolenie Z – wyzwania w zarządzaniu i rekrutacji*, <http://personalchallenge.pl/wyzwania-w-organizacji/pokolenie-z-wyzwania-w-zarzadzaniu-i-rekrutacji/>, (access date: 27.12.2007).
- Pokolenie wygranych?; Trzecia część dzieci badań nad sytuacją dzieci i młodzieży w procesie transformacji*, red. Janusz Sztumski, Śląsk 2012.
- Rogozińskiej- Pawełczyk A. (red.), (2015), *Pokolenia na rynku pracy*, Łódź.
- Ryszka J. (2018), *Prawa społeczne pracowników a prawa pracodawców-przedsiębiorców na rynku wewnętrznym Unii Europejskiej*, Warszawa.

¹⁵For more on *appreciative inquiry*, see G. R. Bushe, Kessler, E., (ed.), *The Appreciative Inquiry Model (PDF)*. *The Encyclopedia of Management Theory*. Sage Publications, 2013.

Szymczak J., *Pokolenie Z na rynku pracy – charakterystyka*, „Poradnik Przedsiębiorcy”, available at: <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-pokolenia-w-pracy-cz-4-pokolenie-z>, (access date:16.12.2017).

Szymczak J., *Pokolenia na rynku pracy*, „Poradnik Przedsiębiorcy”, available at: <http://gosc.pl/doc/3334092.Swietosc-tlumu>, (access date:01.12.2016).

Trendy technologiczne w rekrutacji 2018, available at: <http://www.egospodarka.pl/146915,Trendy-technologiczne-w-rekrutacji-2018,1,39,1.html>, (access date:27.02.2018).

Twenge J., *Generation Me. Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled – and More Miserable Than Ever Before*, Research, dostępna: <http://www.generationme.org/research.html>, (access date: 23.12.2007).

Wyn J., *Generation, youth and social chance in Australia*, dostępna: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13676260600805713>, (access date:23.03.2018).

Marta Pietrzak, MSc
Poznań University
of Economics and Business

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.142>

Access to medical services and the wealth of Polish citizens

Abstract

The article attempts to verify the inverse care law (Hart's law) in Poland on the example of the geographic accessibility of medical human resources by citizens. The aim of the article is to analyze selected economic indicators in relation to the ratio of the number of doctors per 10,000 citizens in individual provinces in Poland. The analysis is to verify whether medical practitioners in Poland are guided by the wealth of the citizens of a given region when choosing the place of providing medical services. A research hypothesis was tested, according to which economic indicators - i.e. gross income per capita, gross domestic product, unemployment rate, local public spending on health care, and private household health expenditure – are correlated with density of physicians, i.e. the number doctors for 10,000 residents in a given province in Poland. The correlation was examined using Spearman's correlation coefficient, and the results obtained showed that there is a geographical variation in access to doctors in Poland and that Hart's law was partially confirmed. Based on the conclusions, a statement can be put forward that, although access to medical services is universal and provided by the state, it varies and is not equal for all citizens.

Key words: health economics, health policy, medical services, medical care, health, Hart's law.

Introduction

Health is a form of capital, as the inconvenience caused by a disease entity burdens not only by the sick person themselves, but also their family, employer, business partners, and the whole environment in which they function and the people they interact with (Laskowaka 2000, p. 15). Nowadays, in economic analyses, much attention is paid to the valuation of health and the shaping of the law of supply and demand for medical services. The assessment also concerns the impact of political decisions on health policy, and on satisfying health needs and shaping forms of medical care (Suchecka 2016, p. 7). On the other hand, health care is considered to be one of the determinants of health, as it is also correlated with genetic predispositions, the social environment and the natural environment perceived by the consumer/patient individually (Grossman 2000, pp. 234-352).

One of the most important elements of health care is the issue of human resources, which significantly influences the effective functioning of healthcare system as a whole. Doctors, together with other medical professionals, play a particular role in society since they are entrusted with health, which is one of the most important human assets. Provision of properly distributed and educated medical staff is one of the challenges in the current health system (Polish Central Statistical Office, *Zdrowie i Ochrona Zdrowia* 2016, p. 70).

Looking at the premature mortality rates of people of working age, and the number of years in disability due to chronic diseases, it should be noted that Poland, in this sense, closer leans more towards the standards of Central and Eastern Europe, rather than the European Union (Jakubowska 2016, p. 51). As a result, it is reasonable to provide citizens with significantly better access to medical personnel.

This article was inspired by the issues of geographic distribution of medical staff resources, derived from Julian Hart's findings. The aim of the article is to analyze selected economic indicators in relation to the ratio of the number of doctors per 10,000 citizens in individual Polish provinces. The analysis is to verify whether Polish doctors are guided by the wealth of the citizens of a given region when choosing the place of providing medical services. A research hypothesis was tested, according to which economic indicators - i.e. the average income per resident, gross domestic product (GDP) in a given province, the unemployment rate, local public spending on health care, and private household health expenditure – are correlated with the number doctors for 10,000 residents in a given province in Poland. The correlation was examined using Spearman's correlation coefficient, and data collected from the Polish Central Statistical Office (GUS) and the Polish Chamber of

Physicians and Dentists (NIL) was analyzed. In the article, Polish and English literature items from the fields of health economics and health policy were used, and the databases BazEkon, ProQuest and PubMed were accessed.

In the first section, the article describes the elements of the medical market that differentiate it from other markets. Next, the theoretical basis of the paper was presented, i.e. Hart's law and other studies of the inverse care law. The third section discusses the results of the analysis of economic indicators with the number of available doctors in Poland in individual provinces. Due to the pilot nature of the analysis, a number of recommendations for further research were included at the end of the paper.

Characteristic features of the medical market

The first characteristic feature of the medical market is the existence of a third party that deals with the purchase-sale of a medical service, namely a payer, which may be a state or an insurance institution (Morris, Devlin 2012 p. 110).

The diversity of medical care is also determined by external effects related to increased access of the public to medical services by increasing public subsidies (Suchecka 2016 p. 64). Another distinguishing feature may be the fact that enterprises on the supply side are not always driven purely by profit. They operate as public entities, and so, they are funded by the state while their activity is dictated by the necessity to satisfy the need to improve the health of citizens (Morris, Devlin 2012 p. 158). What further distinguishes the medical market from other markets is the limited application of conventional market mechanisms resulting from the existence of public health protection (Henderson 2002 pp. 10-12).

The medical market is also marked the asymmetry of information between the doctor, acting as a medical service provider, and the patient, acting a consumer. When ill, patients go see the doctor to obtain information about their health, a possible diagnosis and treatment methods, while the doctor has the relevant medical knowledge and decides on the treatment method. The existing asymmetry of information offers a significant advantage to service providers, which is why market mechanisms cannot fully apply to health care. This asymmetry also prompts the creation of demand through supply, which means that healthcare providers have a significant impact on the consumption of services by patients (Suchecka 2016, p. 66). Consumers also experience the lack of ideal information in other service markets, but the risk of making a mistake while consuming the service is incomparably high in health care, as it may decide about human life (Getzen 2000 p. 148).

Last but not least, the health care market stands apart because of the price of its services, which is often unknown to the consumer, and which can be balanced out by waiting time for advice, distance and time needed to reach the doctor, and the quality of services (Suchecka 2016, p. 118). Medical care is also distinguished by the uncertainty of the demand for its services and the effectiveness of treatment, prompting the emergence of a separate risk-taking market (Suchecka 2016, p. 67). Consumption of medical services is unpleasant, as it takes place during the state of illness and overall indisposition, and may be either preventive (vaccines) or follow-up after the dysfunction. This consumption is usually associated with pain and physical or mental discomfort on the part of the consumer. In Poland, all citizens use medical services throughout their life, which does not occur in any other market except for the food market.

Hart's law

The specificity of the medical market means that the location of service providers representing the supply side of a transaction does not necessarily need to correspond to the local demand. The choice of a place of work by a doctor is convergent with the place of providing a medical service, and then, with the possibility of using this service by patients. Each physician is bound by the medical oath (Polish: *przysiężenie lekarskie*)¹, from which it follows that providing help and treatment of patients should be performed regardless of the place of residence or the financial status of the patient. In addition, every Polish citizen is guaranteed access to medical care in the same scope under Art. 68 of the Constitution of the Republic of Poland (Journal of Laws 1997, 78.483).

What inspired the deliberations undertaken in this paper was Hart's deduction according to which "the accessibility of quality medical services in a region is inversely proportional to the size of the needs of the population living there", also known as Hart's law or the inverse care law (Włodarczyk 2010 p. 175). In his theory, Hart pointed out that the

¹ The content of the oath (free translation): "I hereby receive, with respect and gratitude to my Masters, the title of a doctor, and I am fully aware of the duties associated with it; I promise to perform these duties conscientiously; serve life and human health according to my best knowledge, counteract suffering and prevent disease, and help the sick regardless of their differences, such as: race, religion, nationality, political views, wealth and other conditions, acting in their good interest only and showing them due respect; I will not abuse their trust and keep a medical secret even after the patient's death; I will guard the dignity of the medical profession and will not dishonor it, referring to fellow doctors with due kindness, not questioning trust in them, but acting impartially and with regard to the good of the sick; I will constantly expand my medical knowledge and bring to the medical world all that I can invent and improve." *Kodeks Etyki*, Source: https://www.nil.org.pl/_data/assets/pdf_file/0003/4764/Kodeks-Etyki-Lekarskiej.pdf (retrieved: 10.08.2018).

inverse care law works better where medical care is most exposed to market forces, and less so when the impact of market mechanisms is limited" and that inequalities are driven by a desire for profit (Hart 2000 pp. 15-19). Hart took into account the cultural patterns of beneficiaries' behavior and the financial incentives that service providers are guided by (Włodarczyk 2010 p. 175). According to Hart, medical graduates who could choose a place of work, more willingly chose middle-class areas where patient lists were shorter, and the neonatal mortality and incidence rates - lower. Meanwhile, industrial areas characterized by less attractive health indicators and economic results were to be left for physicians who were assigned to a medical facility arbitrarily (Hart 1971). Hart argues that a population living in wealthier regions is also viewed more attractive as consumers of medical services, and for doctors planning a professional career, the prospect of working for prosperity is an important argument for settling in a given area and providing services there (Włodarczyk 2010, p. 175).

Results of research conducted in the United Kingdom justify the legitimacy of the inverse care law by means of an analysis of waiting time for an appointment, duration of consultations, and diagnosis of disease among patients from different social classes. However, the waiting time for an appointment and the duration of a visit are closely related to density of physicians in a given region.

In one study of the average waiting time for surgery, it was found that wealthier citizens (Class 1) waited less for surgery and their cases took less to be qualified for urgent procedures, compared to citizens Class 6 and 7. This resulted in a longer waiting time for poorer residents, and thus, even further deteriorated their health (Pell, Pell, Norrie, Ford, Cobbe 2000).

In a study regarding depression, meanwhile, it was observed that it is considered a disease that can be cured in affluent areas, while being treated as a problem of interaction in poorer areas. It was also found that the duration of an appointment was related to the patient's wealth, and an increase in the length of consultations by 50% led to a 32% increase in the recognition of depression as a disease entity (Chew-Graham, Mullin, May, Hedley, Cole 2002).

Mercer and Watt conducted a survey in Scotland, which involved more than 3,000 patients and 26 general practitioners (family doctors): 16 from the poorest regions and 10 from more affluent areas. The study showed that lower-class patients had to wait longer for an appointment and were less satisfied with the consultation, plus the time they spent at the doctor's was shorter, they experienced more stress, and the involvement and inclusion of the

patient in the treatment process was more limited than in the case of affluent citizens (Mercer, Watt 2007).

Based on several studies, Seddon argues that it has been repeatedly demonstrated that lower-paid citizens are much less privileged in accessing and using medical care. Seddon emphasizes the importance of the relationship between socio-economic deprivation and longer waiting times, referring to one study in which 21% of patients with lung cancer were ineligible for treatment due to the excessive waiting time for radiotherapy (Seddon 2007). Most sociological studies on Hart's law confirm the existence of this regularity and indicate that the source of the problem is the socio-economic status of patients and interpersonal relations between the doctor and the patient.

In the analytical part of the article, an analysis was carried out to test the relationship between the number of doctors and the number of citizens, adopting as measures various economic indicators of the wealth of local population (in this case, a province in Poland). The factors are: gross income per capita, gross domestic product, unemployment rate, local public spending on health care, and private household health expenditure. In this article, access to medical services is understood as the physical possibility of seeing the doctor, regardless of their specialty or medical degree. The number of doctors was determined using the NIL database, taking into account doctors and dual-practice physicians. The following research hypothesis is verified in the article: economic indicators, i.e. gross income per capita, gross domestic product, unemployment rate, local public spending on health care, and private household health expenditure, are correlated with density of physicians, i.e. the number of doctors per 10,000 residents in a given province in Poland. The analysis was to verify whether medical practitioners in Poland are guided by the wealth of the citizens of a given region when choosing the place of providing medical services.

Analysis of economic indicators and accessibility of doctors

To assess the relationship between the factors, Spearman's correlation coefficient was used². The analysis does not account for all factors of affluence and should be viewed as a pilot study.

² The number of observations ($n = 16$) justifies the choice of the calculation method (Pułaska-Turyna B, 2011, p. 322).

Table 1. Number of doctors per 10,00 residents and percentage share by province in 2017

Province	Number of doctors per 10,000 residents	Share (%) in total number of doctors
Dolnośląskie	30	8,1
Kujawsko-pomorskie	30	4,7
Lubelskie	38	6,0
Lubuskie	24	1,8
Łódzkie	43	8,0
Małopolskie	37	9,3
Mazowieckie	43	17,2
Opolskie	24	1,8
Podkarpackie	27	4,2
Podlaskie	43	3,7
Pomorskie	34	5,8
Śląskie	36	12,2
Świętokrzyskie	31	2,9
Warmińsko-mazurskie	25	2,6
Wielkopolskie	30	7,6
Zachodniopomorskie	33	4,1

Note: *extreme values in bold

Source: own study based on GUS and NIL data; <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/ludnosc/powierzchnia-i-ludnosc-w-przekroju-terytorialnym-w-2018-roku,7,15.html>; <https://www.nil.org.pl/rejestry/centralny-rejestr-lekarzy/informacje-statystyczne> (retrieved 10.08.2018).

Tab. 1 shows that the highest percentage share of all doctors in Poland is available to patients in the provinces of Mazowieckie (17%) and Śląskie (12%), while the smallest in Świętokrzyskie and Warmińsko-Mazurskie (3%), as well as Lubuskie and Opolskie (2%). As far as the number of doctors per 10,000 residents is concerned, the highest value was recorded for Mazowieckie, Łódzkie and Podlaskie (43), followed by Lubelskie (38), while the lowest – in Warmińsko-Mazurskie (25), and Opolskie and Lubuskie (24). On average, there are 33 doctors per 10,000 residents in Poland. It can therefore be said that, in Poland, in geographical terms (with reference to Polish provinces), there is a quantitative disparity of physicians and therefore of access to medical services.

Table 2. Results of the correlation analysis between the number of doctors per 10,000 residents and economic indicators in 2017

Item		Number of doctors per 10,000 residents	Gross income per capita	Unemployment rate	GDP per capita	Local public spending on health care
Gross income per capita	Correlation coefficient	0,557	x	x	x	x
	Significance	0,025	x	x	x	x
Unemployment rate	Correlation coefficient	0,071	-0,458	x	x	x
	Significance	0,793	0,075	x	x	x
GDP per	Correlation	0,319	0,847	-0,586	x	x

capita	coefficient					
	Significance	0,228	0,000	0,017	x	x
Local public spending on health care	Correlation coefficient	0,176	-0,229	0,059	-0,203	x
	Significance	0,515	0,393	0,828	0,451	x
Private household health expenditure	Correlation coefficient	0,449	0,647	-0,368	0,494	-0,135
	Significance	0,081	0,007	0,161	0,052	0,617

Note: *analysis of Spearman's rank correlation coefficients was used, $n = 16$, $\alpha = 0.05$. Values for which a positive correlation was recorded are in bold.

Source: SPSS-based calculations based on GUS and NIL data; *Aktywność ekonomiczna ludności Polski 2017*, <http://stat.gov.pl/podstawowe-dane/>, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/zdrowie/> <https://www.nil.org.pl/rejestry/centralny-rejestr-lekarzy/informacje-statystyczne> (retrieved 10.08.2018).

Analyzing the relationship between the number of doctors per 10,000 residents and individual economic indicators (Table 2), it can be noted that, at a likeliness level of 0.05, there is a strong positive correlation between gross income per capita and the number of doctors in a given province. Based on this, a conclusion can be drawn that the income of the population, and thus potential patients, is a strong determinant of the choice of the place where the services are provided by doctors. However, assuming $\alpha = 0.1$, there is also a correlation between private household health expenditure and the number of medical practitioners in a region. This may mean that medical graduates are more likely to choose the location of their practice in areas where the patient is ready to pay for a medical service from private funds.

The second of the identified correlations can be linked to the significant correlation between gross income per capita and private household health expenditure. This means that the higher the gross income per capita, the higher the willingness of patients to incur private expenses for health care.

As concerns the other analyzed indicators of affluence, no correlation with the number of doctors in a given province was recorded. No correlation between the number of doctors and local public spending on health care may also indicate that physicians are less interested in working in the public sector, i.e. under contracts provided by the Polish National Health Fund (NFZ). A doctor's salary is significantly higher for private consultations than a refund from a primary care visit offered by NFZ (Regulation No. 22/2018/DSOZ).

In summary, the obtained results make it possible to conclude that there is a geographic distribution of medical human resources in Poland and it is correlated with some economic

indicators. Thus, the occurrence in Poland of Hart's inverse care law was partially confirmed. At the same time, the hypothesis was partly confirmed that medical practitioners are guided by the wealth of the consumers of their services when choosing the place of work.

Conclusions

In order to use health care as a means to improve health, it is necessary to consume a medical service, for which physical access to a doctor is necessary (Suchecka 2016 p. 64). As indicated by the results of the conducted analysis, in the case of Poland, this consumption is regionally dependent on economic conditions, i.e. gross income per capita and household health expenditure. On the basis of the analysis of secondary data from GUS and NIL for 2017, a significant geographic disparity of doctors' availability in the cross-section of provinces was identified, with the situation being the most favorable in Łódzkie, Mazowieckie and Podlaskie provinces (as many as 43 doctors per 10,000 residents) and the most unfavorable in Lubuskie, Opolskie and Warmińsko-Mazurskie (no more than 25 doctors per 10,000 residents).

Among the economic indicators that were taken into account in the analysis, average gross income per capita and household health expenditure are statistically positively correlated with the number of doctors per 10,000 residents. A positive correlation was also observed between gross income per capita and private health expenditure, while GDP, unemployment rate and local public spending health did not show any correlation. The hypothesis put forward in the article (derived from Hart's law) according to which the number of doctors is to some extent related to the wealth of patients was partly confirmed by the data analysis of provinces in Poland.

The results obtained should serve as an encouragement for conducting more in-depth analyses. The study did not take into account the specialty or medical degree of doctors, which may also affect their accessibility to the patient. In future analyses, territorial units such as *poviats* (districts) could be considered, as such data can better demonstrate wealth, spending and income differences between groups of residents. Due to the demand and supply adaptation processes, it would be worth undertaking a more long-term research in this area. In addition, quantitative research does not allow to properly identify the real motivations of doctors, hence it would be reasonable to supplement these findings with qualitative research

References:

- Aktywność ekonomiczna ludności Polski IV kwartał 2017 r. Warszawa 2018 GUS.
- Chew-Graham C.A., Mullin S., May C.R., Hedley S., and Cole H. (2002), '*Managing Depression in Primary Care: Another Example of the Inverse Care Law?*', "Family Practice an International Journal" 19 nr. 6 Oxford University Press dostępny na: <https://academic.oup.com/fampra/article/19/6/632/477712> (access date: 10.07.2018).
- Getzen T. (2000), *Ekonomika zdrowia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 148.
- Grossman M. (2000), *The Human Capital Model*, Handbook and Health Economics vol. 1A, Amsterdam, s. 234-352.
- GUS, Zdrowie i ochrona zdrowia 2015 available at : www.stat.gov.pl (access date: 02.09.2018).
- GUS, Zdrowie i ochrona zdrowia 2016 available at : www.stat.gov.pl (access date: 02.09.2018).
- Hart J.T. (1971), *The Inverse Care Law* available at <https://www.sochealth.co.uk/national-health-service/public-health-and-wellbeing/poverty-and-inequality/the-inverse-care-law/> (access date: 12.06.2018).
- Hart J.T. (2000), *Commentary: Three decades of the Inverse Care Law*, "British Medical Journal" vol. 320, London s.15-19.
- Henderson J.W. (2009), *Health Economics and Policy*, Mason, s. 10-12.
- Jakubowska A. (2016) Kapitał zdrowia jako czynnik wzrostu społeczno – gospodarczego – sytuacja Polski w kontekście epidemii chorób przewlekłych, Zeszyty Naukowe PTE w Zielonej Górze nr 5, s. 51.
- Kulik T.B., Latolski M. (2008) *Zdrowie Publiczne. Podręcznik dla studentów i absolwentów Wydziału Pielęgniarstwa i Nauk o Zdrowiu Akademii Medycznych*, Lublin.
- Hurley J. (2000), *An Overview of the Normative Economics of the Health Sector*, Handbook and Health Economics, Amsterdam.
- Morris S., Devlin N., Parkin D. (2012), *Ekonomia w ochronie zdrowia*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 110-158.
- Naczelna Izba Lekarska, Zestawienie liczbowe lekarzy i lekarzy dentystów wg województw, miejsca zameldowania i tytułu zawodowego available at www.nil.org.pl (access date: 10.08.2018).
- Mercer,S, W., and Watt, G. *The Inverse Care Law: Clinical Primary Care Encounters in Deprived and Affluent Areas of Scotland*, "Annals of Family Medicine", vol. 5, nr. 6 available at <http://www.annfammed.org/content/5/6/503.full.pdf+html> (15.07.2018).
- Pell J.P., Pell A.C.H., Norrie J., Ford I. and Cobbe S.M., '*Effect of socioeconomic deprivation on waiting time for cardiac surgery: retrospective cohort study*', "British Medical Journal" nr 320, available at <https://www.bmj.com/content/320/7226/15.abstract> (access date: 15.08.2018).
- Pułaska-Turyna B. (2011) *Statystyka dla ekonomistów* wydanie III zmienione, Difin SA, Warszawa, s.322.

Seddon N. *Quite Like Heaven? Options for the NHS in a Consumer age*, “Suffolk: St Edmundsbury Press” available at <http://www.civitas.org.uk/archive> (access date: 05.2018).

Suchecka J. (2016) *Ekonomia Zdrowia i opieki zdrowotnej*, Wolters Kluwer SA, Warszawa, s. 7,64 – 67, 118.

Ustawa (1997) Ustawa z dnia 2 kwietnia 1997 r. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U.1997.78.483).

Włodarczyk W.C. (2010) *Wprowadzenie do polityki zdrowotnej*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 175.

Zarządzenie Nr 22/2018/DSOZ Prezesa Narodowego Funduszu Zdrowia z dnia 14 marca 2018 r. w sprawie określenia warunków zawierania i realizacji umów o udzielenie świadczeń opieki zdrowotnej w rodzaju: ambulatoryjna opieka specjalistyczna available at <http://www.nfz.gov.pl/zarzadzenia-prezesa/zarzadzenia-prezesa-nfz/zarzadzenie-nr-222018dsoz,6739.html> (access date: 22.10.2018).

Prof. Andrzej Szplit, PhD
Marcin Szplit, PhD
Jan Kochanowski University in Kielce

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.143>

*What gets us into trouble is not what we don't know.
It's what we know for sure that just isn't so.*
Mark Twain

To work differently. The Fourth Industrial Revolution

Abstract

The term *Industrie 4.0* was first used in 2011 at Hannover Messe, the world's leading trade fair for technology, innovation and automation. A draft strategy for the development of the German economy was presented during that event, in which the innovative computerization of production processes was to play the key role. Seven years after that announcement, specialists are assessing the possibilities of these changes, also in the conditions of the Polish economy. The article focuses on changes in human resource management and the ability to measure the achieved order of the organization's functioning against the challenges of a globalizing economy.

Keywords

Industry 4.0, ordomanagement, resource administration order

Introduction

The challenges of globalization trigger revolutionary changes in the perception of behavior, actions and values, both at national and global level. Specialists define nine criteria for global enterprises: innovation; shareholder returns; social and environmental responsibility; the ability to acquire, train and retain talented people; quality of goods and services; financial health; management of company assets; and finally, the ability to adapt to global business requirements business (G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja*, Poltext, Warsaw 2001, p.70). Enterprises are now perceived as the main subject of the globalization process, and according to B. Wawrzyniak, as such they must meet much more difficult challenges than they used to. First, the new role of enterprises is not yet clearly defined. Second, enterprises are dealing with the issue of national identity. Third, enterprises are being increasingly traded by being bought and sold, which is a largely uncontrolled process. It is believed that the

solutions adopted under a global strategy should include a diversified set of measures facilitating innovations. These innovations are focused on creating competitive advantage.

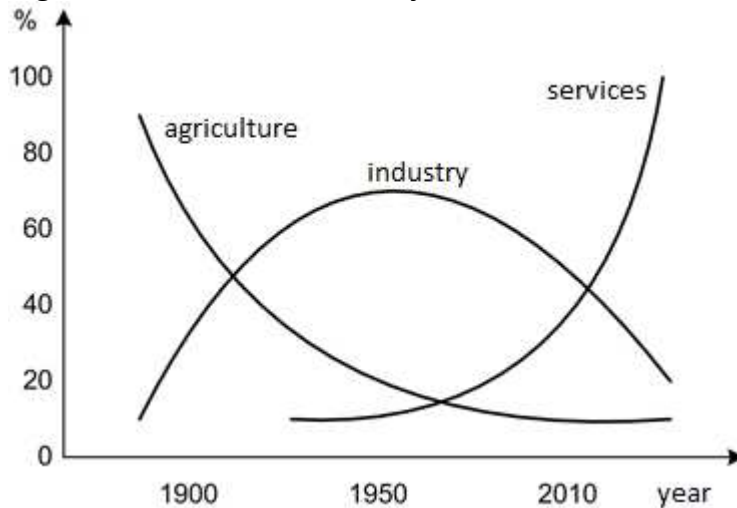
In this paper, the need to combine innovation and regulation is postulated, with a view to effectively adapting to global changes.

- **Industrial revolutions**

As many as 700 professions are to be replaced by robots in the near future. This implies major challenges looming ahead, not only economic but social as well. Dynamic changes, especially in the area of technology, make it extremely difficult even for experts to predict which jobs will turn out to be the most prospective in the future. However, forecasts indicate that demand for logisticians and financial analysts is going to increase. Some years from now, the labor market will largely rely on automation and robotics, thus prompting disappearance of many traditional professions on the one hand, and an increased demand for employees specialized in the operation, maintenance and servicing of existing solutions, as well as for designers of new and improved solutions adapted to the changing needs of consumers on the other hand (G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja*, Poltext, Warsaw 2001, p.80). Experts are unanimous in predicting a dynamic growth in market demand for software programmers, IT specialists, network administrators, data controllers, computer-controlled machine operators, automation specialists, electronic engineers, electronic mechanics, or drivers of various vehicles. Electromobility is, therefore, a rewarding field to get schooled in. Medical practitioners, healthcare professionals and trained caretakers will easily find jobs in the future, with a similar demand forecasted for professions related to the organization of free time and pursuit of interests and hobbies, such as sports trainers, gym instructors, animators, food-service workers, tour operators and event organizers (G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja*, Poltext, Warsaw 2001, p.80).

This seems to be well reflected in Fig. 1 showing changes that occurred in the U.S. labor market between 1900 and 2010.

Fig. 1. Jobs in the U.S. economy in 1900-2010



Source: own study.

All this is correlated with the upcoming changes in technology, sometimes referred to collectively as the Fourth Industrial Revolution. The term *Industrie 4.0* was first used in 2011 at the Hannover Messe fair. A draft strategy for the development of the German economy was presented during that event, in which the innovative computerization of production processes was to play the key role. After three subsequent revolutions: the Age of Steam, the Age of Electricity and the Computer Age, respectively, the time has now come to welcome the fourth era, namely that of digital clouds, the Internet of things and big data. Accordingly, the Fourth Industrial Revolution is the transition to cyber-physical systems and the creation of a smart factory. As part of this concept, unnecessary activities are abandoned and the production belt – automated via just-in-time manufacturing that uses intelligent software to access data from the global network, making independent decisions related to the operation of the plant. In this way, human error will become a thing of the past, and the whole production process will be significantly streamlined as it will be tested virtually in the area of prototyping and design of the production line. The Polish economy is just embarking on this path, as evidenced by the small number of robots in Poland per 10,000 employees –only 22, against 292 in Germany and 450 in South Korea. What, then, should be done to ensure that this system is embraced also in Poland? As argued by M. Kronowski, Polish companies must overcome their mental bias and unwillingness to communicate with the outside world, and stop perceiving solutions such as digital cloud as dangerous and not trustworthy (M. Kronowski, *Roboty na barykady*, Newsweek, 30/2016). Experts encourage assuming a holistic approach towards the company's operational activity - from receiving orders, through production, all the way to

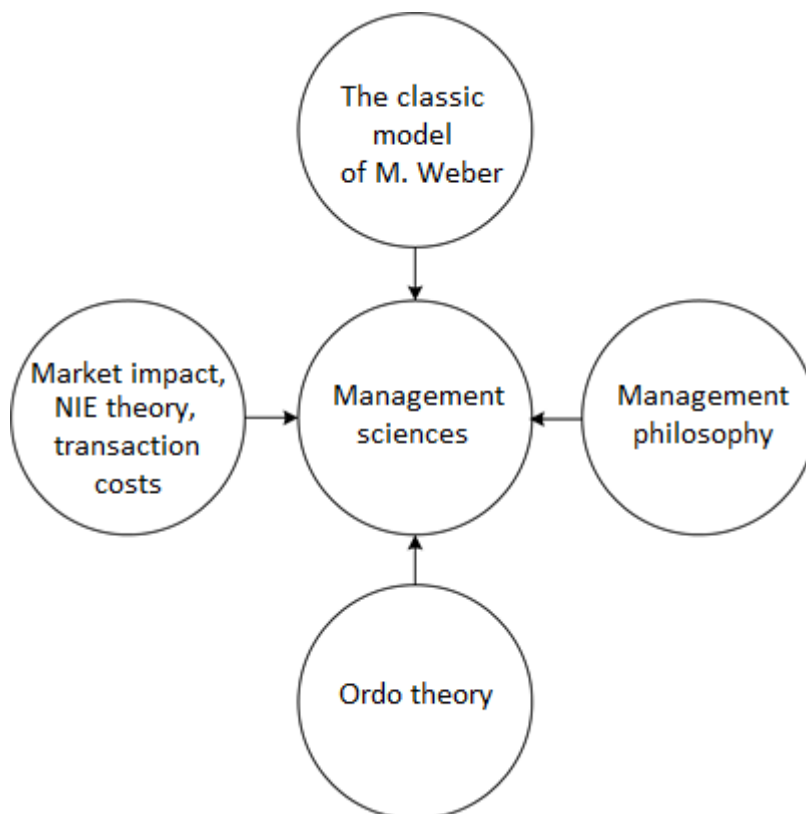
product delivery. In all this, however, solid infrastructure is required, and especially a countrywide high-speed Internet connection (*Ibidem*).

- **New relationships and interactions in the economy**

This article was propelled by research on the possibility of finding a way to adapt the enterprise management system to the requirements of the present times, including to the conditions of the Fourth Industrial Revolution. It was assumed that, when developing resource administration order, it is necessary to understand the nature of management along with its perspective of interdisciplinarity, evolution, diversity of concepts, and sometimes also lack of integrity. An argument is put forward that the insufficient use of conceptual apparatus which could be derived from other sciences - philosophy, psychology, law and physics –constitutes a certain deficiency of current academic discussion.

Fig. 2 provides a review of relationships - starting from M. Weber's concept, through the philosophy of management, the new institutional economy, ordoliberal theory, to institutional control – showing what are arguably the most important factors influencing the discourse on management sciences and human resource management.

Fig. 2. From M. Weber to institutional control



Source: own study.

For the purposes of this paper, the focus is on human resources management and its different styles. An important element in this scheme is M. Weber's classical model. One of Weber's primary merits is that he defined the methodology of social sciences, rejecting the positivist conceptualization of natural sciences. He postulated to give the social sciences a strict and objective character by developing a methodology and philosophy appropriate for them (concept of ideal types), describing them with the use of a precise language and conducting historical and comparative research. According to Weber, understanding is only possible for rational actions. However, since he believed that human behavior was in most cases irrational, he proposed to study it in coupling with rational and logical ideal types. Examination of differences between the ideal and the actual type, in his view, allows to arrive at optimal solutions. In characterizing the ideal type, Weber proposes using three elements: law, tradition, and charisma (M. Weber, *Gospodarka i Społeczeństwo*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warsaw 2002, p.221). Interestingly, many of these concepts remain valid to this day.

Charisma is an important factor in the art of management. Charismatic authority translates into a guaranteed high quality of products and implementation of optimal projects. A. Blikle, in his book *Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu*, states that the main impediment to productivity, entrepreneurship and innovation of employees in most companies is the bad atmosphere at work, for which managers are most often to blame (A. Blikle, *Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu*, Wydawnictwo Hellon, Warsaw 2014). Blikle argues that a charismatic boss goes beyond the traditional "carrot and stick" approach, even departing from periodic (annual) ratings in favor of encouragement offered to employees and a good atmosphere in the workplace. Instead of degrading or promoting, an employee's needs can be identified to help them grow. A charismatic boss communicates with employees on partner terms, even though there may be difference of opinion. In fact, different opinions are necessary for employees to grow. There is no talk about how much one is worth, but what can be done to help one grow (*Ibidem*, p. 14). Referring to this element of M. Weber's concept, it is worth citing the reflections contained in the recently published book *Pracować inaczej*, whose author, F. Laloux, examines charismatic authority in the management of non-profit enterprises. He calls it "turquoise", placing it at the very end of the evolutionary timelines of management styles, ranging from the most aggressive to the most partner-like. Interestingly, he assigns a symbolic color to each of the styles (F. Laloux, *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warsaw 2015). The red style is a bloody leadership based on fear, with one commander and one form of punishment, and therefore absolute obedience

(street gangs, rarely companies and other organizations). Then there is the amber style - a group of managers work at different levels of a formalized hierarchy - subordination to the undisputed code (the army, Church). Moving on, there is the orange style - a hierarchical organization for which effectiveness, often at all costs, is the highest value. The enterprise operates as a machine, people are human resources, and utility is the only value that counts (corporations). The last of the hierarchical styles is the green style, driven by partnership principles, where equality, freedom and justice are the primary values. In the green style of management, man is not a resource, but a subject worthy of interest not only for what they produce, but also because of their individuality and needs (co-operatives and social co-operative movements). The turquoise style challenges previous traditions and reverses the order of things, being driven by a conviction that if good life is the basic value, it should be nurtured especially at work. Laloux argues that work should be organized so as to give meaning to what one does, leaving room for development, creativity and innovation. Central planning and budgeting are rejected in favor of forecasting aimed at making optimal decisions rather than holding employees accountable for specific tasks. It is necessary to abandon the principle that decision-making must be rigidly assigned to positions and accept that decisions are made by those who have the best knowledge about their subject. In a turquoise company, no supervision is required for employees to work, nor is anyone judged or motivated to work by traditional incentives. In a turquoise company, the hierarchy is stripped down to the necessary minimum (*Ibidem*, p. 54). Many authors consider F. Laloux's book to be a must-read among management books, including A. Blikle, who writes the following in the online edition of www.empik.com: "In the last 25 years, I have read about 100 management books. I would put this one in my top five, alongside the works of authors such as Deming, Drucker, Kohn and Kosewski, as it indicates the advent of a new paradigm of teamwork".

On the basis of the presented scheme of management order, a comparison can be made between the traditional management system and the so-called ordomanagement. The choice of ordoliberalism is due to the idea of established order proposed by this concept.

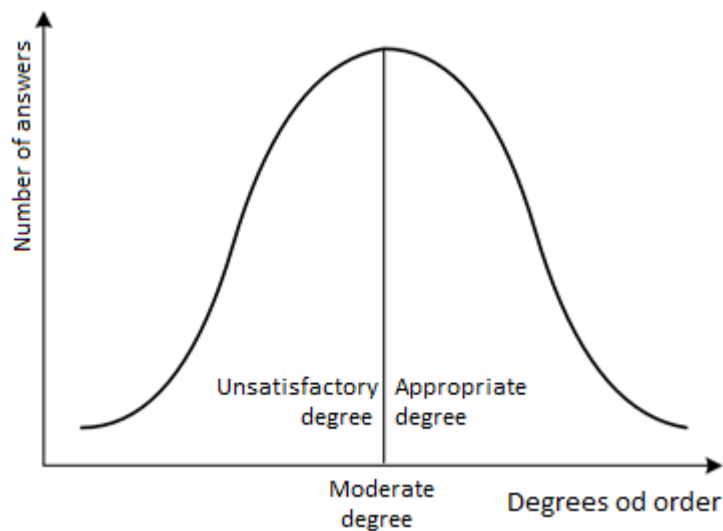
Tab. 1. Traditional management vs. ordomanagement

	Traditional management	Ordomanagement
Balance	Closed systems in a state of equilibrium (balance)	Sustainable business environment and the flexibility of economic order
Synergy	Pressure to identify synergies	Identifying synergies and anti-synergies
Networks	Interactions between enterprises only through the market	Organizing virtual organizations, relationship networks change over time, Industry 4.0 (Industrie 4.0 in Germany, and Smart Manufacturing Leadership Coalition in the U.S.)
Evolution	Lack of internal creative abilities	Logical incrementalism, evolutionism, the ability to take higher risk

Source: own study.

The proposed scheme served to draw up a measure of the order of the examined organizations (enterprises).

Fig. 3 Degrees of resource administration order



Source: own study.

where, in the case of disorder:

p – index of the studied degree of order would probably need to be $p = 1, \dots, 4$, which would affect other parameters.

However, it can be assumed that there is no such disorder in the organization and then consider three levels of order based on the following formula, knowing that the average is

a moderate degree, a negative deviation is an unsatisfactory grade, and a positive deviation is an appropriate degree:

Data for calculating the order of the administration process:

p – index of the studied degree of order, $p = 1, \dots, 3$

s - degree of adequacy, in the case under study $s = 1, \dots, 4$

r - index of the detailed criterion, $r = 1, \dots, 40$,

Z_{sp} – number of answers with the degree of adequacy r for p of the degree of the order of the management process under study

$$L_p = 1/40 \sum_{s=1}^4 Z_{sp} * s$$

$$O_d = \sqrt{1/40 \sum_{s=1}^4 Z_{sp} * (L_p - s)^2}$$

Conclusions

In this paper, a suggestion is put forward for entrepreneurs to consider their business activity holistically in the face of upcoming challenges brought about by the Fourth Industrial Revolution. An important premise in this is the pursuit of an order-based approach. As aptly put by Martin Ford (M. Ford, *Światrobotów*, cdp.pl Warsaw 2016, p. 288), the dominant vision of a modern enterprise is a combination of innovation and regulation, a view endorsed in this paper by presenting the method of assessment of implemented undertakings in the examined enterprises. Also emphasized is the need to account for unemployment and the impact of technology on production processes in the method of measuring the order.

References:

- Blikle A. *Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu*, Wydawnictwo Helion, Warsaw 2014
- Dobiegała A. *Pracownik wśród robotów*, Gazeta Wyborcza (25 October 2017)
- Ford M. *Świat robotów*, cdp.pl Warsaw 2016
- Gierszewska G. Wawrzyniak B. *Globalizacja*, Poltext, Warsaw 2001
- Kronowski M. *Roboty na barykady*, Newsweek, 30/2016
- Laloux F. *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warsaw 2015
- Weber M. *Gospodarka i społeczeństwo*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warsaw 2002