

5. Carlzon J. (1987). Putting the customer first: the key to service strategy, McKinsey Quarterly, Summer, 38-51.
6. Bitner, M. J., Booms, B. H., and Tetreault, M. S. (1990). The service Encounter: Diagnosing Favourable and Unfavourable Incidents, Journal of Marketing, 54 (January): 71-84.

**Mgr Paulina Sęk**  
Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki w Jeleniej Górze  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
**Paulina Sęk**, Master  
Faculty of Economics, Management and Tourism in Jelenia Góra  
Wrocław University of Economics, Poland

**WYZWANIA OBECNYCH PRZEDSIĘBIORSTW W KREOWANIU SYSTEMU  
ZARZĄDZANIA OPARTEGO NA WIEDZY W KONTEKŚCIE WSPÓŁPRACY Z  
GENERACJĄ „POKOŁENIA MILLENNIALSÓW”  
CHALLENGES FOR EXISTING ENTERPRISES IN THE CREATION OF KNOWLEDGE-  
BASED MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONTEXT OF COOPERATION WITH THE  
„GENERATION OF MILLENNIALS”**

Millenialsi, inaczej zwani dziećmi przełomu w Polsce, urodzeni między rokiem 1984, a 2000. Millenialsów charakteryzuje wyznawanie zupełnie innych wartości, niż generację X. Stawiają wysokie oczekiwania przyszłemu pracodawcom, cenią sobie swoją prywatność, nie chcą wiązać się z żadną posadą na dłuższy czas, są przygotowani do funkcjonowania w zglobalizowanej gospodarce (Wrzesień, 2016). Chcą swobodnie decydować o swojej pracy, niezbędne wydają się im wyzwania intelektualne, korzystają z technologii dzięki czemu miejsce pracy nie jest dla nich istotne, chcą widzieć rezultaty, a najbardziej motywuje ich cel sam w sobie ([https://rynekpracy.pl/artukul.php/typ.1/kategoria\\_glowna.324/wpis.826](https://rynekpracy.pl/artukul.php/typ.1/kategoria_glowna.324/wpis.826)). Posiadając te cechy stanowią ogromne wyzwanie dla działów HR, a dla całego przedsiębiorstwa zagrożenie wyhamowania rozwoju. Dlatego obecni managerowie niskiego i średniego szczebla zmuszeni są przeorganizować systemy zarządzania i jak nigdy wcześniej kreować prężnie działający system zarządzania wiedzą, co docelowo przyczyni się do tworzenia gospodarki opartej na wiedzy. System zarządzania wiedzą z założenia polega na tworzeniu, gromadzeniu i najlepszym wykorzystaniu wiedzy uczestników organizacji, skupianiu się na wartości kapitału intelektualnego (Kukliński, 2001, s. 290).

Sytuacja, jaką obecnie można obserwować na rynku pracy i wiąże się z obecnie wkraczającymi na drogę kariery zawodowej ludźmi urodzonymi średnio w latach 1984-2000, ma miejsce pierwszy raz od 25 lat. Na rynku pracy mamy do czynienia z ewidentnym rynkiem pracownika. Wzrost PKB, spadek bezrobocia, liczne inwestycje zagraniczne, rosnące wynagrodzenia w wielu gałęziach gospodarki – średnio o ok. 7,4% w roku 2017 i zgłaszane wciąż ogromne zapotrzebowanie na pracowników- te makroekonomiczne wskaźniki informują o korzystnym układzie sił dla pokolenia Millenialsów, natomiast mimo wszystko- hamuje dynamikę rozwoju gospodarczego. Można przewidywać, że taka koniunktura utrzyma się jeszcze maksymalnie do 2 lat, chociaż trzeba pamiętać, że dopóki wydatki socjalne w Polsce będą utrzymywane na dotychczasowym poziomie, dopóty będzie to napędzało konsumpcję i handel, a pośrednio zapotrzebowanie na pracownika.

Strategiczna zmiana systemu zarządzania i rewizja polityki personalnej, która wydaje się być konieczna na przestrzeni kilku najbliższych lat, stawia przed polską gospodarką wiele wyzwań. Mimo, że wciąż największym wyzwaniem i celem większości dobrze prosperujących spółek, jest osiągnięcie odpowiedniego poziomu sprzedaży, zaraz po tym- należałoby skupić swą uwagę na skutecznym procesie rekrutacji osób o pożądanym kwalifikacjach. Problemy z zatrudnieniem i utrzymaniem rotacji personalnej na poziomie zapewniającym rozwój gospodarczy firmy są jednymi

z głównych aspektów hamujących innowacje na poziomie przedsiębiorstwa.

Kluczowe okazuje się zaangażowanie w proces kształcenia przyszłych i obecnych pracowników, aktualizowanie ich kwalifikacji, dostosowanie do dynamicznych zmian. Organizacja pracy pozwalająca godzić życie zawodowe z osobistym w ramach koncepcji *work-life-balance* da firmie możliwość wykorzystania potencjału pracownika i stworzenia takiego jego modelu, jakiego przy danych warunkach ekonomicznych potrzeba, a pracownikowi- motywator do samodoskonalenia się i rozwoju. Warto nadmienić, że gospodarkę tworzą nie tylko firmy z poziomu korporacyjnego posiadające konkretną politykę personalną i mogące przeznaczyć na te cel odpowiednie nakłady środków finansowych, aby dostosować się do zmieniających się warunków. Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa stoją przed tymi samymi wyzwaniami, niejednokrotnie trudniejszymi do realizacji. Ograniczeniem może okazać się brak funduszy, ale również brak struktur odpowiedzialnych za zatrudnianie i utrzymanie poziomu rotacji. Gospodarkę centralną tworzą gospodarki lokalne i to od tego poziomu należałoby rozpocząć proces rewizji. Istotnym okazuje się fakt, iż zgodnie z ustawą z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, na Krajowy Fundusz Szkoleniowy powinno być przeznaczone 2% środków z Funduszu Pracy, na chwilę obecną Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej ustaliło poziom 1,29% Funduszu Pracy, o ile reszta została przeznaczona na szczytny cel- wzrost wynagrodzeń pielęgniarek, jednak zdecydowanie niezgodnie z przeznaczeniem, co nie podlega ocenie w tym artykule, chociaż w świetle konieczności pozyskania i utrzymania wykwalifikowanych pracowników jest znaczące. To KFS, między innymi, pozwala mikro, małym i średnim przedsiębiorstwom na kreowanie części gospodarki opartej właśnie na wiedzy, przez dofinansowanie kształcenia ustawicznego. Będąc przy rozwiązaniach stricte systemowych, nie można nie wspomnieć o planach rządowych na zmiany w limicie składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe, obniżenie wieku emerytalnego- przy ciągłym procesie debatowania w tym temacie osiągamy tym razem niepewność ze strony pracodawców, a perspektywa wzrostu kosztów pracy w Polsce nie zachęca do korzystania z formy zatrudnienia, jaką jest umowa o pracę, mimo wszystko wciąż najbardziej pożądana przez kandydatów na pracownika.

Należałoby zauważyć, że problemy, będące swoistymi wyzwaniami dla managerów zarządzających i przedsiębiorstw zatrudniających pracowników, napływają z dwóch różnych kanałów. Zarówno ze strony potencjalnego kandydata, mając na względzie obecną generację i poszanowanie ich priorytetów, jak również ze strony systemowej, co stwarza ograniczenia finansowe i bilansowanie potencjalnych strat. Skupiając się na reorganizacji systemu zarządzania, łącząc to z barierami ustawowymi, firmy nie mogą w pełni realizować swoich planów inwestycyjnych, co wpływa bardzo negatywnie na gospodarkę w ujęciu makro.

Czy wobec tego istnieją plusy obecnego stanu rzeczy? Niewątpliwie takim jest trend rozwijania pożądanego, a brakujących kompetencji u obecnych pracowników, firmy decydują się na przekwalifikowanie kadry, zyskują pracownika wszechstronnego, zastępowalnego, pracownik natomiast otrzymuje możliwość rozwoju. Rozwiązanie to nie sprawdza się w każdej gałęzi gospodarki, jest raczej krótkofalowym działaniem. Jednak stanowi odpowiedź na mnożące się problemy kadrowe o przyczynie podłoża zewnętrznego i wewnętrznego. Nie każdego pracodawcę stać na walkę o pracownika poprzez sukcesywne zwiększanie płac. Warto również pamiętać, że pokolenie Millenialsów już nie tylko wysokość wynagrodzenia stawia sobie za wyznacznik atrakcyjnego miejsca pracy. Jakże ważna okazuje się kultura organizacyjna firmy oraz to jak może ona związać pracownika ze sobą. Stąd konieczność tworzenia kreatywnych kampanii rekrutacyjnych, proponowania niespotykanych benefitów, postawienia na zarządzanie oparte na wiedzy oraz wprowadzenie jawnych wynagrodzeń w publikowanych ogłoszeniach, co ma już miejsce w branży IT.

#### Bibliografia

1. Kukliński A. (red.), Gospodarka oparta na wiedzy: wyzwanie dla Polski XXI wieku, Komitet Badań Naukowych, 2001.
2. Wrzesień W., Czy pokoleniowość nam się nie przydarzy? Kilka uwag o współczesnej

УДК 378:005.332.4:63

**Василенко Олена**

здобувач, Білоцерківський національний аграрний університет,  
м. Біла Церква, Україна

**Olena Vasylenko**

graduate student, Bila Tserkva national agrarian university,  
Bila Tserkva, Ukraine

Науковий керівник: **І. М. Паска**

доктор екон. наук, професор

Білоцерківський національний аграрний університет,  
м. Біла Церква, Україна

Scientific supervisor: **I.M. Paska**

doctor of economic science, professor

Bila Tserkva national agrarian university,  
Bila Tserkva, Ukraine

**ФАКТОРИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ  
ЗАКЛАДІВ АГРАРНОЇ ОСВІТИ НА РИНКУ ОСВІТНИХ ПОСЛУГ  
THE FACTORS OF THE STRENGTHENING OF COMPETITIVENESS OF HIGHER  
EDUCATION AGRARIAN ESTABLISHMENTS IN THE EDUCATIONAL SERVICES  
MARKET**

Реформування сучасної вищої освіти встановлює нові виклики до вищих навчальних закладів і потребує змін в управлінні до умов інноваційно-конкурентного простору функціонування. Аграрна освіта в Україні є важливою складовою системи вищої освіти. Забезпечуючи високу якість підготовки фахівців, вона здійснює вплив на агропромисловий комплекс та сприяє розв'язанню багатьох його проблем. Підвищити конкурентоспроможність вищих навчальних закладів аграрної освіти можливо при дослідженні комплексу конкурентних переваг та визначенні факторів посилення конкурентних позицій.

Згідно досліджень [1] пропонується 17 факторів впливу на конкурентоспроможність вищих навчальних закладів: матеріально-технічна база, спектр освітніх послуг, просування освітніх послуг на ринку, престижність спеціальностей, конкурентний статус, фінансова стійкість розвитку, ціна навчання, загальна популярність і репутація, якість освіти, швидкість реагування на зміни запитів абітурієнтів і роботодавців та інші. Перелік цих факторів та їх ваговий коефіцієнт є динамічними, оскільки вони залежать від запитів і пропозицій на ринку освітніх послуг. У зв'язку з цим виникає потреба розробки управлінської моделі вищих навчальних закладів аграрної освіти, яка б дозволяла здійснювати оцінку на ринку освітніх послуг; та вироблення зв'язку конкретних управлінських важелів з факторами посилення конкурентних позицій.

Аналізуючи освітні послуги вищих навчальних закладів як товар на ринку освітніх послуг, фактори конкурентоспроможності можна розглядати як комплекс споживчих та вартісних (економічних) характеристик товару [2-3]. Згідно результатів дослідження щодо тенденцій розвитку системи управління якістю освіти у вищих навчальних закладах встановлено, що "Стале зростання досягається також за рахунок здатності організації динамічно враховувати необхідні інновації, що ґрунтуються на організаційних знаннях" [4], тобто для посилення конкурентних позицій вищих навчальних закладів аграрної освіти на ринку освітніх послуг необхідно створити таку динамічну модель управління, яка б враховувала зовнішні споживчі і економічні зміни і згідно вагомості їх коефіцієнтів і інноваційних технологій формувала відповідні управлінські важелі з врахуванням діяльності аграрної сфери.