

2026



CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA ZATRZYMANIE TALENTÓW W WOJEWÓDZTWIE PODLASKIM

Politechnika Białostocka

**Czynniki wpływające
na zatrzymanie talentów
w województwie podlaskim**

Białystok 2026



Autorzy:

dr Danuta Szpilko
dr Urszula Kobylińska
dr Alicja Gudanowska
prof. dr hab. inż. Joanna Ejdys
dr hab. inż. Katarzyna Halicka, prof. PB

Koordynator projektu z ramienia Politechniki Białostockiej:

dr hab. inż. Katarzyna Halicka, prof. PB

Lider projektu:

Województwo Podlaskie

Redakcja naukowa:

dr Danuta Szpilko

Recenzent:

dr hab. Bożena Sowa, prof. PL

Korekta językowa:

dr Urszula Kobylińska

Skład techniczny:

dr Danuta Szpilko

Projekt okładki:

dr Danuta Szpilko

Wolontariat badawczy:

dr Dariusz Surel

Wydawca:

Politechnika Białostocka

Publikacja w formie elektronicznej

ISBN: 978-83-68673-25-8

DOI: 10.24427/978-83-68673-25-8

Publikacja przygotowana w ramach projektu „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych” współfinansowanego ze środków Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności, inwestycja A.3.1.1. Wsparcie rozwoju nowoczesnego kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie.

Publikacja bezpłatna

SPIS TREŚCI

| | |
|---|-----------|
| Wprowadzenie | 5 |
| 1. Metodyka badawcza..... | 8 |
| 1.1. Cel i zakres badania..... | 8 |
| 1.2. Metody i techniki badawcze..... | 9 |
| 1.3. Procedura badawcza..... | 11 |
| 2. Czynniki wpływające na decyzje utalentowanych osób o pozostaniu w regionie – analiza literatury | 14 |
| 2.1. Pojęcie i znaczenie talentu | 14 |
| 2.2. Czynniki wewnętrzne wpływające na decyzje utalentowanych osób o pozostaniu w regionie | 22 |
| 2.3. Czynniki zewnętrzne wpływające na decyzje utalentowanych osób o pozostaniu w regionie | 29 |
| 3. Dobre praktyki w zakresie działań ukierunkowanych na zatrzymanie osób utalentowanych w regionie | 36 |
| 3.1. Przykłady dobrych praktyk krajowych | 36 |
| 3.2. Przykłady dobrych praktyk zagranicznych..... | 46 |
| 4. Czynniki wpływające na decyzje osób utalentowanych o pozostaniu w województwie podlaskim – perspektywa osób dorosłych..... | 55 |
| 4.1. Czynniki sprzyjające pozostaniu talentów w województwie podlaskim | 55 |
| 4.2. Czynniki zniechęcające do kontynuacji kariery zawodowej w regionie | 64 |
| 4.3. Postrzegania atrakcyjności województwa podlaskiego jako miejsca do życia, nauki i rozwoju zawodowego osób utalentowanych | 71 |
| 5. Czynniki wpływające na decyzje osób utalentowanych o pozostaniu w województwie podlaskim – perspektywa uczniów i studentów..... | 82 |
| 5.1. Czynniki sprzyjające pozostaniu talentów w województwie podlaskim | 82 |
| 5.2. Czynniki zniechęcające do kontynuacji edukacji i rozwoju w regionie | 89 |
| 5.3. Postrzeganie atrakcyjności województwa podlaskiego jako miejsca do życia, nauki i rozwoju osób utalentowanych..... | 95 |
| 6. Różnice w zakresie czynników wpływających na zatrzymanie talentów w poszczególnych podregionach województwa podlaskiego..... | 99 |
| 6.1. Różnice w zakresie czynników wpływających na zatrzymanie talentów – perspektywa osób dorosłych | 99 |
| 6.2. Różnice w zakresie czynników wpływających na zatrzymanie talentów – perspektywa uczniów i studentów | 102 |

| | |
|--|------------|
| 6.3. Kluczowe czynniki wpływające na zatrzymanie talentów w województwie podlaskim | 106 |
| 7. Rekomendacje w zakresie działań sprzyjających zatrzymaniu osób utalentowanych w regionie – perspektywa osób dorosłych..... | 110 |
| 7.1. Rekomendacje dla pracodawców | 110 |
| 7.2. Rekomendacje dla władz regionalnych i lokalnych..... | 115 |
| 7.3. Rekomendacje dla uczelni i instytucji edukacyjnych | 119 |
| 8. Rekomendacje w zakresie działań sprzyjających zatrzymaniu osób utalentowanych w regionie – perspektywa uczniów i studentów | 124 |
| 8.1. Rekomendacje dla uczelni i instytucji edukacyjnych | 124 |
| 8.2. Rekomendacje dla władz regionalnych i lokalnych..... | 127 |
| 8.3. Rekomendacje w zakresie działań zachęcających młodych ludzi do pozostania w województwie podlaskim po zakończeniu edukacji i rozwijania w nim kariery zawodowej | 129 |
| Wnioski i rekomendacje | 133 |
| Bibliografia..... | 136 |
| Wykaz tabel | 147 |
| Wykaz rysunków | 147 |
| Aneks | 149 |

Wprowadzenie

Zatrzymanie talentów jest jednym z wyzwań rozwojowych współczesnych regionów. W warunkach rosnącej mobilności edukacyjnej i zawodowej, decyzje o pozostaniu, wyjeździe lub powrocie przestają być wyłącznie kwestią indywidualnych preferencji. Coraz częściej wynikają z oceny dostępnych możliwości rozwoju, stabilności zatrudnienia, jakości usług publicznych oraz perspektyw życia rodzinnego i społecznego w danym miejscu. W konsekwencji zdolność regionu do utrzymania osób o wysokim potencjale wpływa na dynamikę gospodarki, poziom innowacyjności, sytuację demograficzną, a także długookresową spójność społeczną.

Województwo podlaskie stanowi przykład obszaru, w którym problematyka zatrzymania talentów ma duże znaczenie z uwagi na złożone uwarunkowania społeczno-gospodarcze i demograficzne. Procesy migracyjne, aspiracje edukacyjne młodych ludzi, zmiany w strukturze rynku pracy oraz zróżnicowanie jakości życia w różnych częściach regionu kształtują bowiem szanse jego rozwoju. Równocześnie rośnie znaczenie czynników pozamaterialnych, takich jak poczucie przynależności, więzi społeczne, dostęp do kultury i usług, a także przekonanie o możliwości realizacji swoich celów w miejscu zamieszkania. Zrozumienie, w jaki sposób te elementy wpływają na decyzje jednostek, jest istotne zarówno z perspektywy rozwoju regionalnego, jak i wdrażania skutecznych działań zwiększających atrakcyjność miejsca do życia i pracy.

Przedmiot badań stanowiły czynniki (wewnętrzne i zewnętrzne) wpływające na decyzje talentów o pozostaniu w województwie podlaskim.

Celem badań była identyfikacja kluczowych czynników wpływających na decyzje osób utalentowanych o pozostaniu w województwie podlaskim. Analiza umożliwiła określenie uwarunkowań zatrzymania osób utalentowanych o wysokim potencjale rozwojowym w regionie oraz zidentyfikowanie czynników sprzyjających budowaniu środowiska wspierającego rozwój tych osób na lokalnym rynku pracy.

Cele szczegółowe badań obejmowały:

1. Identyfikację czynników wewnętrznych i zewnętrznych sprzyjających pozostaniu talentów w województwie podlaskim.
2. Identyfikację czynników zniechęcających do rozpoczęcia lub kontynuacji nauki i kariery zawodowej w regionie przez utalentowane osoby.
3. Diagnozę postrzegania atrakcyjności województwa podlaskiego jako miejsca do życia, nauki i rozwoju zawodowego utalentowanych osób.
4. Diagnoza różnic w zakresie czynników wpływających na zatrzymanie talentów w poszczególnych podregionach: białostockim, łomżyńskim i suwalskim.
5. Opracowanie rekomendacji w zakresie działań sprzyjających zatrzymaniu talentów w regionie.

Zakres podmiotowy badań obejmował uczniów, studentów i dorosłych (do 40 roku życia) będących utalentowanymi mieszkańcami województwa

podlaskiego. Badania zostały przeprowadzone wśród osób spełniających kryteria talentów, czyli posiadających wysokie: kwalifikacje, umiejętności przekrojowe, zdolności do adaptacji i uczenia się przez całe życie, potencjał innowacyjny i przedsiębiorczy oraz zaangażowanie zawodowe¹.

Zakres terytorialny badań obejmował obszar województwa podlaskiego z uwzględnieniem trzech podregionów: białostockiego, suwalskiego i łomżyńskiego.

Monografia składa się z ośmiu rozdziałów. W rozdziale pierwszym przedstawiono metodykę badawczą, obejmującą cel i zakres badania, zastosowane metody i techniki badawcze oraz procedurę badawczą. W rozdziale drugim, na podstawie dostępnej literatury, dokonano analizy czynników wpływających na decyzje osób utalentowanych o pozostaniu w regionie, w tym przedstawiono pojęcie i znaczenie talentu oraz scharakteryzowano czynniki wewnętrzne i zewnętrzne warunkujące te decyzje. W rozdziale trzecim zaprezentowano dobre praktyki w zakresie działań ukierunkowanych na zatrzymanie osób utalentowanych w regionie, z uwzględnieniem przykładów krajowych i zagranicznych.

W rozdziałach czwartym, piątym i szóstym przedstawiono wyniki badań jakościowych dotyczących czynników wpływających na decyzje osób utalentowanych o pozostaniu w województwie podlaskim oraz różnic w tym zakresie w poszczególnych podregionach. W rozdziale czwartym omówiono perspektywę utalentowanych osób dorosłych, analizując czynniki sprzyjające pozostaniu talentów w województwie podlaskim, czynniki zniechęcające do kontynuacji kariery zawodowej w regionie oraz postrzeganie atrakcyjności województwa podlaskiego jako miejsca do życia, nauki i rozwoju zawodowego. W rozdziale piątym przedstawiono analogiczne zagadnienia w perspektywie utalentowanych uczniów i studentów, koncentrując się na czynnikach sprzyjających i zniechęcających, a także na ocenie atrakcyjności regionu jako przestrzeni do życia i rozwoju. W rozdziale szóstym dokonano porównania różnic w zakresie czynników wpływających na zatrzymanie talentów w poszczególnych podregionach województwa podlaskiego, uwzględniając odrębnie perspektywę osób dorosłych oraz perspektywę uczniów i studentów. W rozdziałach siódmym i ósmym zaprezentowano rekomendacje dotyczące działań sprzyjających zatrzymaniu osób utalentowanych w regionie, odpowiednio w ujęciu osób dorosłych oraz uczniów i studentów. Zwieńczeniem monografii są wnioski i rekomendacje syntetyzujące najważniejsze ustalenia oraz wskazujące kierunki możliwych działań dla pracodawców, władz regionalnych i lokalnych oraz uczelni i instytucji edukacyjnych.

Na potrzeby przygotowania monografii wykorzystano pierwotne oraz wtórne źródła danych. Źródła pierwotne stanowiły wyniki wywiadów indywidualnych zrealizowanych wśród uczniów, studentów i dorosłych (w wieku do 40 lat) będących

¹ Ministerstwo Edukacji Narodowej. (2020). Zintegrowana strategia umiejętności 2030, Polityka na rzecz rozwijania umiejętności zgodnie z ideą uczenia się przez całe życie, Warszawa, <https://www.gov.pl/attachment/d878ece0-503d-4b91-a9a1-68e8b3c9a375> [03.02.2026].

utalentowanymi mieszkańcami województwa podlaskiego (w podregionach białostockim, suwalskim oraz łomżyńskim). Wtórne źródła danych stanowiły artykuły naukowe pozyskane z licencjonowanych baz danych, strategie oraz raporty instytucji i organizacji europejskich.

Potencjalnymi odbiorcami monografii są przedsiębiorcy, władze krajowe, regionalne i lokalne, wojewódzki i powiatowe urzędy pracy, uczelnie i instytucje edukacyjne, organizacje pozarządowe oraz wszyscy zainteresowani tematyką zatrzymania talentów w województwie podlaskim.

1. Metodyka badawcza

1.1. Cel i zakres badania

Opracowanie miało na celu identyfikację czynników (wewnętrznych i zewnętrznych) wpływających na decyzje osób utalentowanych o pozostaniu w trzech podregionach województwa podlaskiego: białostockim, łomżyńskim i suwalskim.

Skoncentrowano się na zidentyfikowaniu oraz przeanalizowaniu czynników sprzyjających pozostaniu osób utalentowanych w województwie podlaskim, jak również barier, które zniechęcają do rozpoczęcia lub kontynuacji nauki oraz rozwoju kariery zawodowej w regionie. Analiza uwzględniała zarówno uwarunkowania wewnętrzne, odnoszące się do cech, aspiracji i decyzji jednostek, jak i uwarunkowania zewnętrzne, wynikające z otoczenia społecznego, instytucjonalnego i gospodarczego. Takie ujęcie pozwoliło uchwycić wieloczynnikowy charakter decyzji o pozostaniu w regionie, a także wskazać elementy środowiska regionalnego, które mogą wzmacniać potencjał rozwojowy osób utalentowanych oraz zwiększać prawdopodobieństwo ich trwałego związania z lokalnym rynkiem pracy i społecznością.

Analiza objęła perspektywę utalentowanych uczniów, studentów oraz osób dorosłych w wieku do 40 lat, a także zróżnicowanie terytorialne województwa podlaskiego z uwzględnieniem podregionów białostockiego, łomżyńskiego i suwalskiego. Umożliwiło to diagnozę postrzegania atrakcyjności województwa podlaskiego jako miejsca do życia, nauki i rozwoju zawodowego oraz identyfikację różnic w czynnikach wpływających na zatrzymanie talentów w poszczególnych podregionach. Na podstawie uzyskanych wyników sformułowano rekomendacje ukierunkowane na wzmacnianie działań sprzyjających zatrzymaniu osób utalentowanych w regionie, adresowane do kluczowych interesariuszy, w tym pracodawców, władz regionalnych i lokalnych oraz instytucji edukacyjnych.

Celem głównym niniejszej monografii była identyfikacja kluczowych czynników wpływających na decyzje osób utalentowanych o pozostaniu w województwie podlaskim.

Dodatkowo skupiono się na realizacji pięciu celów szczegółowych:

- Cel 1. Identyfikacji czynników wewnętrznych i zewnętrznych sprzyjających pozostaniu talentów w województwie podlaskim.
- Cel 2. Identyfikacji czynników zniechęcających do rozpoczęcia lub kontynuacji nauki i kariery zawodowej w regionie przez utalentowane osoby.
- Cel 3. Diagnozie postrzegania atrakcyjności województwa podlaskiego jako miejsca do życia, nauki i rozwoju zawodowego utalentowanych osób.
- Cel 4. Diagnozie różnic w zakresie czynników wpływających na zatrzymanie talentów w poszczególnych podregionach: białostockim, łomżyńskim i suwalskim.

Cel 5. Opracowaniu rekomendacji w zakresie działań sprzyjających zatrzymaniu talentów w regionie.

Zakres badania objął trzy podregiony województwa podlaskiego: białostocki, suwalski oraz łomżyński.

Badaniem objęto uczniów, studentów i dorosłych (do 40 lat) będących utalentowanymi mieszkańcami województwa podlaskiego. Były to równocześnie osoby spełniające kryteria talentów, czyli posiadające wysokie: kwalifikacje, umiejętności przekrojowe, zdolności do adaptacji i uczenia się przez całe życie, potencjał innowacyjny i przedsiębiorczy oraz zaangażowanie zawodowe. Przedmiotem badań były czynniki (wewnętrzne i zewnętrzne) wpływające na decyzje talentów o pozostaniu w województwie podlaskim.

1.2. Metody i techniki badawcze

Do realizacji celu głównego oraz celów szczegółowych dobrano odpowiednie metody i techniki badawcze. W niniejszym badaniu zastosowane zostały następujące metody badawcze o charakterze jakościowym: przegląd literatury (desk research) i indywidualne wywiady pogłębione (IDI) (tabela 1).

W realizację procesu badawczego, na etapie pozyskania źródeł pierwotnych, w ramach wywiadów zaangażowano uczniów, studentów i dorosłych (do 40 roku życia) będących utalentowanymi mieszkańcami województwa podlaskiego. Badani reprezentowali podregiony: białostocki, łomżyński, suwalski.

Każdemu szczegółowemu celowi badawczemu zostały przypisane zadania badawcze. Ponadto dobrano metody i techniki badawcze zapewniające realizację siedmiu zadań badawczych. W efekcie zrealizowanych prac przygotowana została monografia obejmująca wyniki desk research, przeprowadzonych badań jakościowych oraz wnioski i rekomendacje.

Tabela 1. Zadania, metody i rezultaty badań

| Cel badawczy | Zadanie badawcze | Metoda i technika badawcza | Rezultat |
|--|---|--|---|
| C1. Identyfikacja czynników wewnętrznych i zewnętrznych sprzyjających pozostaniu talentów w województwie podlaskim | Z1. Przegląd literatury naukowej, strategii i raportów instytucji oraz organizacji krajowych i międzynarodowych w celu identyfikacji czynników wewnętrznych i zewnętrznych sprzyjających pozostaniu osób utalentowanych w regionie Z2. Przeprowadzenie indywidualnych wywiadów | Desk research: studia literatury, analiza danych wtórnych Badania jakościowe: indywidualne wywiady pogłębione (IDI) | Katalog czynników wewnętrznych i zewnętrznych sprzyjających pozostaniu talentów w regionie Identyfikacja i charakterystyka czynników sprzyjających pozostaniu talentów w województwie podlaskim, z rozróżnieniem na perspektywę uczniów i studentów oraz dorosłych |

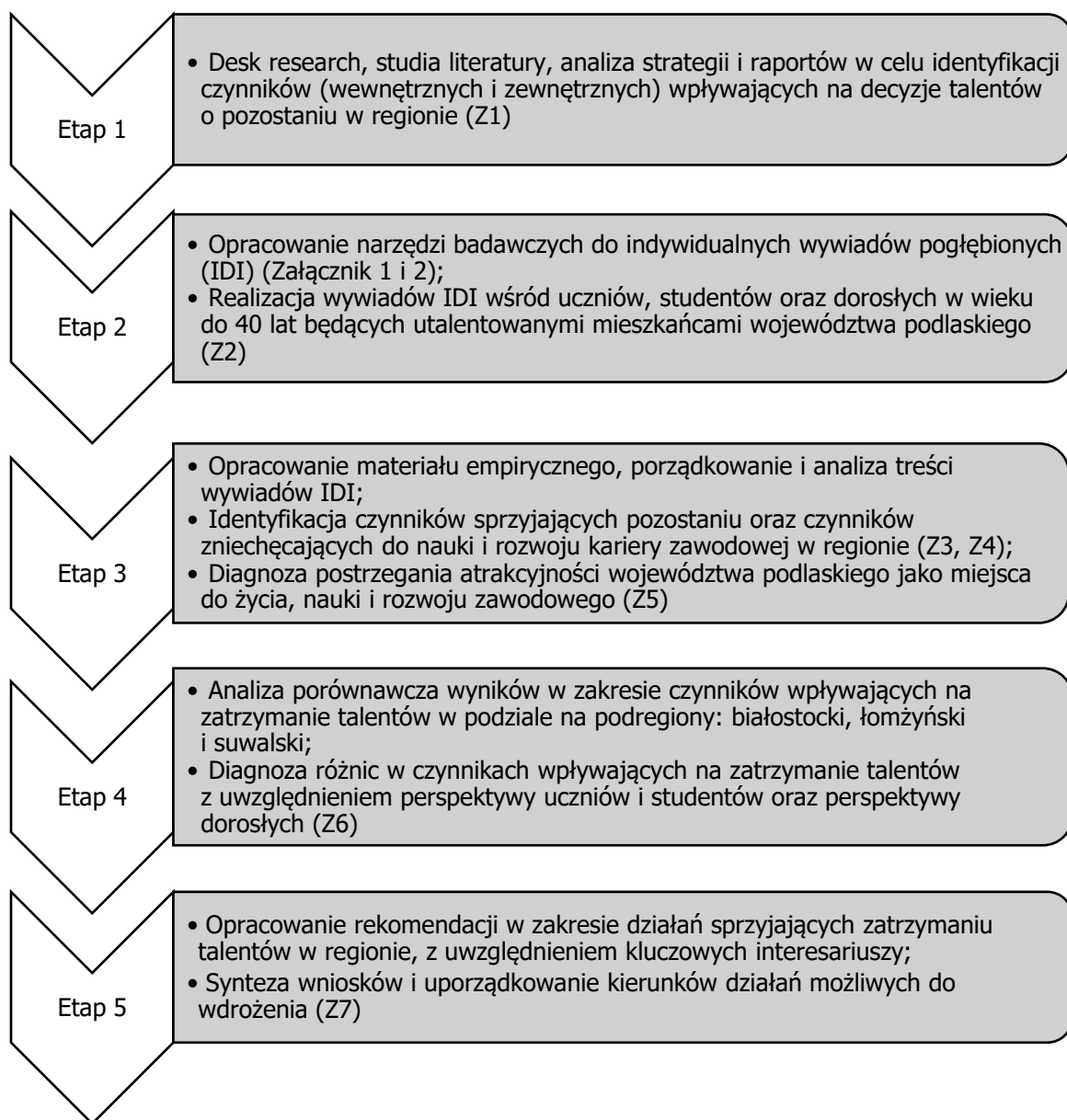
| Cel badawczy | Zadanie badawcze | Metoda i technika badawcza | Rezultat |
|---|--|--|--|
| | <p>pogłębionych wśród uczniów, studentów oraz dorosłych (do 40 roku życia) będących utalentowanymi mieszkańcami województwa podlaskiego</p> <p>Z3. Analiza materiału empirycznego uzyskanego w ramach IDI pod kątem czynników sprzyjających pozostaniu talentów w regionie</p> | | |
| <p>C2. Identyfikacja czynników zniechęcających do rozpoczęcia lub kontynuacji nauki i kariery zawodowej w regionie przez utalentowane osoby</p> | <p>Z2. Przeprowadzenie indywidualnych wywiadów pogłębionych wśród uczniów, studentów oraz dorosłych (do 40 roku życia) będących utalentowanymi mieszkańcami województwa podlaskiego</p> <p>Z4. Analiza materiału empirycznego uzyskanego w ramach IDI pod kątem czynników zniechęcających</p> | <p>Badania jakościowe: indywidualne wywiady pogłębione (IDI)</p> | <p>Identyfikacja i charakterystyka czynników zniechęcających do pozostania w regionie, z rozróżnieniem na perspektywę uczniów i studentów oraz dorosłych</p> |
| <p>C3. Diagnoza postrzegania atrakcyjności województwa podlaskiego jako miejsca do życia, nauki i rozwoju zawodowego utalentowanych osób</p> | <p>Z2. Przeprowadzenie indywidualnych wywiadów pogłębionych wśród uczniów, studentów oraz dorosłych (do 40 roku życia) będących utalentowanymi mieszkańcami województwa podlaskiego</p> <p>Z5. Analiza opinii respondentów dotyczących atrakcyjności województwa podlaskiego jako miejsca do życia, nauki i rozwoju zawodowego</p> | <p>Badania jakościowe: indywidualne wywiady pogłębione (IDI)</p> | <p>Diagnoza postrzegania atrakcyjności województwa podlaskiego jako miejsca do życia, nauki i rozwoju zawodowego, w podziale na grupy respondentów</p> |
| <p>C4. Diagnoza różnic w zakresie czynników wpływających na zatrzymanie talentów</p> | <p>Z2. Przeprowadzenie indywidualnych wywiadów pogłębionych wśród uczniów, studentów oraz dorosłych (do 40 roku życia) będących</p> | <p>Badania jakościowe: indywidualne wywiady pogłębione (IDI)</p> | <p>Opis i interpretacja różnic między podregionami w zakresie czynników wpływających na zatrzymanie talentów, oddzielnie dla perspektywy</p> |

| Cel badawczy | Zadanie badawcze | Metoda i technika badawcza | Rezultat |
|---|--|--|--|
| w poszczególnych podregionach: białostockim, łomżyńskim i suwalskim | utalentowanymi mieszkańcami województwa podlaskiego Z6. Porównanie wyników między podregionami w zakresie czynników wpływających na zatrzymanie talentów w podregionach: białostockim, łomżyńskim i suwalskim | oraz analiza porównawcza | uczniów i studentów oraz dorosłych |
| C5. Opracowanie rekomendacji w zakresie działań sprzyjających zatrzymaniu talentów w regionie | Z7. Opracowanie rekomendacji na podstawie wyników desk research oraz badań jakościowych (IDI), z uwzględnieniem perspektywy kluczowych interesariuszy | Metoda analizy i konstrukcji logicznej | Zestaw rekomendacji w zakresie działań sprzyjających zatrzymaniu talentów w województwie podlaskim |

Źródło: opracowanie własne.

1.3. Procedura badawcza

Proces badawczy prowadzący do osiągnięcia założonych celów badania obejmuje pięć etapów badawczych (rysunek 1).



Rysunek 1. Procedura badawcza

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy etap obejmował studia literatury oraz analizę strategii i raportów instytucji i organizacji krajowych oraz europejskich, ukierunkowaną na usystematyzowanie wiedzy niezbędnej do identyfikacji czynników wewnętrznych i zewnętrznych wpływających na decyzje osób utalentowanych o pozostaniu w województwie podlaskim (Zadanie 1). Na tym etapie wyodrębniono uwarunkowania mające znaczenie dla zatrzymania talentów w regionie, które stanowiły podstawę do opracowania narzędzi badawczych oraz dalszych analiz empirycznych.

W drugim etapie opracowano narzędzia badawcze do realizacji indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI), przygotowane odrębnie dla uczniów i studentów (Załącznik 1) oraz dla osób dorosłych (Załącznik 2). Następnie przeprowadzono

badania jakościowe w postaci wywiadów IDI wśród uczniów, studentów oraz osób dorosłych w wieku do 40 lat, będących utalentowanymi mieszkańcami województwa podlaskiego, z uwzględnieniem trzech podregionów: białostockiego, łomżyńskiego i suwalskiego (Zadanie 2). Badania zrealizowano w grudniu 2025 roku oraz w styczniu 2026 roku. W badaniu wzięły udział łącznie 44 osoby:

- 25 uczniów i studentów, w tym 12 z podregionu białostockiego, 8 z podregionu łomżyńskiego oraz 5 z podregionu suwalskiego;
- 19 osób dorosłych, w tym 9 z podregionu białostockiego, 6 z podregionu łomżyńskiego oraz 4 z podregionu suwalskiego.

W ramach badania respondenci uzupełniali również formularze oceny czynników, pozwalające określić, w jakim stopniu poszczególne uwarunkowania wpłynęły na decyzję o pozostaniu w województwie podlaskim. Formularz dla uczniów i studentów ujęto w załączniku 1a, natomiast formularz dla dorosłych w załączniku 2a.

Etap trzeci obejmował analizę wyników uzyskanych w ramach przeprowadzonych wywiadów IDI. Na podstawie wypowiedzi respondentów zidentyfikowano czynniki sprzyjające pozostaniu talentów w regionie oraz czynniki zniechęcające do rozpoczęcia lub kontynuacji nauki i rozwoju kariery zawodowej w województwie podlaskim, uwzględniając różnice perspektywy uczniów i studentów oraz osób dorosłych (Zadania 3 i 4). Równolegle dokonano diagnozy postrzegania atrakcyjności województwa podlaskiego jako miejsca do życia, nauki i rozwoju zawodowego osób utalentowanych (Zadanie 5). W ramach etapu czwartego przeprowadzono zaś analizę porównawczą pozwalającą uchwycić różnice między podregionami białostockim, łomżyńskim i suwalskim w zakresie czynników wpływających na zatrzymanie talentów (Zadanie 6).

W ramach ostatniego etapu badawczego opracowano rekomendacje dotyczące działań sprzyjających zatrzymaniu osób utalentowanych w województwie podlaskim (Zadanie 7). Rekomendacje przygotowano w oparciu o wyniki analizy literatury i danych wtórnych oraz rezultaty badań jakościowych, z uwzględnieniem zróżnicowania perspektyw badanych grup. Zostały one ukierunkowane na wsparcie podejmowania działań przez kluczowych interesariuszy, w tym pracodawców, władze regionalne i lokalne, uczelnie oraz instytucje edukacyjne, a także inne podmioty zainteresowane wzmacnianiem warunków sprzyjających pozostaniu talentów oraz rozwojowi ich potencjału w województwie podlaskim.

2. Czynniki wpływające na decyzje utalentowanych osób o pozostaniu w regionie – analiza literatury

2.1. Pojęcie i znaczenie talentu

W dobie gospodarki opartej na wiedzy pojęcie „talentu” zajmuje ważne miejsce w dyskusjach o rozwoju regionalnym. Pojęcie to bywa definiowane na różne sposoby, w zależności od perspektywy badawczej. Jego wspólnym mianownikiem jest przekonanie, że utalentowane jednostki, czyli dysponujące ponadprzeciętnymi kwalifikacjami, wiedzą czy kreatywnością, stanowią istotny zasób napędzający innowacje i wzrost gospodarczy regionów^{2, 3, 4}. Klasyczna teoria kapitału ludzkiego G. Beckera traktuje wiedzę, umiejętności i zdrowie ludzi jako formę kapitału, bowiem inwestycje w edukację i szkolenia zwracają się w postaci wyższych dochodów jednostek oraz większej produktywności całej gospodarki⁵. Twierdził on, że rozwój kapitału ludzkiego był jednym z głównych czynników wzrostu wydajności pracy. Z perspektywy ekonomicznej talent jest więc często utożsamiany z kapitałem ludzkim o najwyższej jakości. Jest postrzegany jako pula wysoko wykwalifikowanych pracowników, specjalistów i przedsiębiorców zdolnych do generowania postępu technologicznego i rozwoju.

W naukach o zarządzaniu pojęcie talentu odnosi się do jednostek o szczególnych predyspozycjach i potencjale, których wiedza i cechy dają organizacjom przewagę konkurencyjną. W literaturze wyróżnia się podejście ekskluzywne (talent jako wąska grupa najlepszych pracowników) oraz podejście inkluzywne (talent jako potencjał tkwiący w każdym pracowniku wymagający odpowiedniego rozwijania)⁶. Pomimo różnic w postrzeganiu, większość ujęć akcentuje ponadprzeciętne zdolności. M. Juchnowicz definiuje osobę utalentowaną właśnie przez pryzmat ponadprzeciętnego potencjału i kompetencji, odróżniających ją od przeciętnego pracownika⁷. Podobnie K. Jurek zauważa, że identyfikacja i rozwój talentów, w tym pracowników o wysokim potencjale, stanowią kluczowy element strategii budowania potencjału rozwojowego organizacji, zwłaszcza w warunkach gospodarki opartej na

² Becker, G. S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. New York: NBER. <https://www.nber.org/books-and-chapters/human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education-first-edition>

³ Florida, R. (2002). The Rise of the Creative Class. New York: Basic Books. https://archive.org/details/riseofcreativecl00flor_1

⁴ Gennaioli, N., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (2013). Human capital and regional development. *Quarterly Journal of Economics*, 128(1), s. 105-164. <https://doi.org/10.1093/qje/qjs050>

⁵ Becker, G. S. (1964). Human Capital ... op. cit.

⁶ Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of “talent” in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), s. 290-300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>

⁷ Juchnowicz, M. (2007). Założenia procesu zarządzania talentami w organizacji wiedzy. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 5(1), s. 21-29.

wiedzy. W organizacjach tego typu zarządzanie talentami jest postrzegane jako strategiczny proces obejmujący zarówno identyfikację jednostek wyróżniających się znaczącymi umiejętnościami, jak i działania ukierunkowane na ich rozwój oraz długofalowe wspieranie. To w konsekwencji przyczynia się do wzmocnienia wiedzy organizacyjnej, innowacyjności oraz konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku⁸. Zatem w zarządzaniu talentem postrzegany jest jako kapitał ludzki wewnątrz organizacji, który należy pozyskać, utrzymać i rozwijać^{9, 10}.

W ekonomii regionalnej natomiast talent bywa definiowany w aspekcie koncentracji utalentowanych jednostek w przestrzeni. R. Florida wprowadził koncepcję „klasy kreatywnej”, zaliczając do niej grupy zawodowe, które tworzą nowe idee i rozwiązania. W grupach tych znaleźli się naukowcy, inżynierowie, artyści, projektanci, ludzie kultury, a także wysoko wykwalifikowani specjaliści z innych dziedzin. Jego zdaniem to właśnie koncentracja kreatywnych talentów jest dźwignią rozwoju miast i regionów¹¹. R. Florida argumentował, że w XXI wieku kreatywność jest tym, czym umiejętność posługiwania się pługiem była dla XVIII wieku¹². W konsekwencji przedsiębiorstwa i gospodarki lokalne zabiegają o przyciągnięcie kreatywnych ludzi, zaś o sukcesie miasta decyduje klimat dla ludzi bardziej niż tradycyjny klimat dla biznesu¹³. R. Florida sformułował także teorię „trzech T” rozwoju regionalnego. Zgodnie z nią liczące się ośrodki łączą wysoki poziom technologii, koncentrację talentów oraz kulturę tolerancji sprzyjającą różnorodności i napływowi kreatywnych osób¹⁴. Innymi słowy, regiony atrakcyjne dla utalentowanych jednostek to takie, które oferują zarówno dostęp do nowoczesnej infrastruktury i miejsc pracy w sektorach zaawansowanych technologii, jak i otwarte, inkluzywne społeczeństwo, a także bogate życie kulturalne.

Warto zauważyć, że perspektywy zarządcza i ekonomiczna wzajemnie się uzupełniają w rozumieniu znaczenia talentu dla rozwoju regionalnego. W aspekcie ekonomicznym podkreśla się makroekonomiczne efekty akumulacji kapitału ludzkiego i zwiększania wydajności dzięki wiedzy^{15, 16}. Z kolei nauki o zarządzaniu wskazują na potrzebę efektywnego zarządzania talentami, zarówno w aspekcie rozwoju

⁸ Jurek, K. (2025). The role of talent management in knowledge-based organizations. *Olsztyn Economic Journal*, 20(2), s. 125-135. <https://doi.org/10.31648/oiej.11596>

⁹ Juchnowicz, M. (2007). *Założenia ... op. cit.*, s. 21-29.

¹⁰ Piwowar-Sulej, K. (2016). *Zarządzanie ludźmi w organizacjach zorientowanych na projekty*. W: A. Pochtowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji* (s. 45-60). Kraków: Wydawnictwo UEK.

¹¹ Florida, R. (2002). *The Rise ... op. cit.*, s. 67.

¹² Glaeser, E. L. (2005). Review of Richard Florida's *The Rise of the Creative Class*. *Regional Science and Urban Economics*, 35(5), s. 593. <https://doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2005.01.005>

¹³ Florida, R. (2002). *The Rise ... op. cit.*

¹⁴ Florida, R. (2003). *Cities and the Creative Class*. *City & Community* 2(1), s. 8.

<https://creativeclass.com/rfcgdb/articles/4%20Cities%20and%20the%20Creative%20Class.pdf>

¹⁵ Becker, G. S. (1964). *Human Capital ... op. cit.*

¹⁶ Lucas, R. E. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics*, 22(1), s. 3-42. [https://doi.org/10.1016/0304-3932\(88\)90168-7](https://doi.org/10.1016/0304-3932(88)90168-7)

przedsiębiorstw, jak i w kontekście polityki publicznej ukierunkowanej na maksymalne wykorzystanie ich potencjału dla danej społeczności¹⁷.

Talent (rozumiany w aspekcie kapitału ludzkiego) jest uznawany za jeden z najważniejszych czynników rozwoju regionalnego. N. Gennaioli i in.¹⁸ analizując dane z 1569 regionów w 110 krajach świata wywnioskowali, że różnice w poziomie kapitału ludzkiego odgrywają decydującą rolę w wyjaśnianiu zróżnicowania rozwoju tych regionów. Wykazali oni, iż regiony o wyższym odsetku dobrze wykształconych mieszkańców cechują się z reguły wyższym poziomem dochodu na mieszkańca, a efekty te są bardzo silnie statystycznie uzasadnione¹⁹. Co więcej, analiza mikroekonomiczna na poziomie przedsiębiorstw potwierdziła, że produktywność przedsiębiorstw jest większa w regionach o większej koncentracji wykwalifikowanych pracowników, nawet po uwzględnieniu innych czynników. Te wyniki korespondują z wcześniejszymi teoriami wzrostu endogenicznego, w których R. Lucas już w latach osiemdziesiątych XX wieku podkreślał rolę efektów zewnętrznych kapitału ludzkiego. Wskazywał, że koncentracja wykwalifikowanych osób generuje zewnętrzne efekty kapitału ludzkiego, ponieważ oddziałują one na produktywność innych oraz sprzyjają wymianie idei w skupiskach (np. miastach). W jego przekonaniu obecność wielu wykwalifikowanych jednostek w jednym miejscu zwiększa tempo uczenia się od siebie nawzajem i generowania nowych pomysłów²⁰. Dlatego też miasta i metropolie przyciągające osoby uzdolnione rozwijają się szybciej. Dzięki talentom stają się ośrodkami tworzenia wiedzy, na czym zyskuje cała gospodarka.

Jednym z kluczowych zagadnień związanych z talentami jest ich mobilność przestrzenna. Uzdolnieni, ambitni ludzie migrują tam, gdzie mają lepsze warunki do rozwoju kariery i wykorzystania swoich umiejętności. Najczęściej wyjeżdżają do większych metropolii i dynamicznie rozwijających się ośrodków lub za granicę. Ten selektywny odpływ wysoko wykwalifikowanych kadr z regionów słabszych do silniejszych nazywany jest potocznie „drenażem mózgów” (ang. brain drain). Jego skutki są szczególnie dotkliwe dla regionów peryferyjnych i słabiej rozwiniętych. Utrata młodych, wykształconych kadr osłabia lokalny potencjał innowacyjny i przedsiębiorczość, prowadząc do dalszego spowolnienia rozwoju²¹. Zjawisko to ma charakter błędnego koła. Zgodnie z teorią polaryzacji regionalnej prezentowaną przez G. Myrdala rozwinięte ośrodki przyciągają zasoby (w tym talenty) z obszarów peryferyjnych, co jeszcze bardziej zwiększa przewagę centrów kosztem peryferii (tzw.

¹⁷ Juchnowicz, M. (2019). Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi – w kierunku kapitału ludzkiego. W *Ewolucja nauk ekonomicznych. Jedność a różnorodność, relacje do innych nauk, problemy klasyfikacyjne* (s. 195-204). Polska Akademia Nauk. Czasopisma i Monografie PAN. <https://bibliotekanauki.pl/chapters/19090918>

¹⁸ Gennaioli, N., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (2013). Human capital ... op. cit., s. 105-106.

¹⁹ Tamże, s. 132.

²⁰ Lucas, R. E. (1988). On the mechanics ... op. cit., s. 3-42.

²¹ Tarasiewicz, P. (2013). Migracje a drenaż mózgów. *Człowiek w Kulturze*, 23, s. 145-160. <https://open.icm.edu.pl/bitstreams/e21cca3b-334d-4100-b099-cde138f07d0e/download>

efekty zasysania – ang. backwash effects)²². Empiryczne obserwacje potwierdzają ten mechanizm w wielu krajach i regionach. Na przykład w Polsce Wschodniej, uważanej za makroregion peryferyjny, od lat notuje się stały odpływ młodych, wykształconych osób do metropolii krajowych (Warszawa, Kraków, Trójmiasto) lub za granicę. Jak zauważa K. Szuper, w obecnych warunkach ekonomiczno-społecznych drenaż mózgów Polski Wschodniej jest nieunikniony, ponieważ warunki panujące w regionie nie sprzyjają zatrzymaniu, a tym bardziej przyciągnięciu wykwalifikowanych pracowników²³. Słabe perspektywy zatrudnienia, niskie płace, niedostatek instytucji oferujących rozwój (np. uczelni, centrów B+R) oraz ograniczona oferta kulturalna skutkują migracją talentów, co z kolei pogłębia problemy rozwojowe tych obszarów. Z kolei regiony centralne i wielkie miasta zyskują dzięki napływowi talentów. Powiększa się w nich pula kapitału ludzkiego, rośnie innowacyjność i produktywność, co przyciąga kolejne przedsiębiorstwa i tworzy nowe miejsca pracy dla wysoko wykwalifikowanych. W ten sposób bogate regiony wspierane wiedzą i umiejętnościami osób utalentowanych stają się jeszcze bogatsze, a peryferia niestety popadają w stagnację^{24, 25}.

Współczesne badania podkreślają, że jeśli region nie zapewnia odpowiedniego otoczenia instytucjonalnego i społecznego, to same zasoby ludzkie nie wystarczą²⁶. Jakość lokalnych instytucji edukacyjnych i naukowo-badawczych oraz administracji publicznej ma duży wpływ na zdolność regionu do kształcenia, przyciągania i zatrzymywania talentów. Gdy regiony dysponują dobrymi uczelniami wyższymi i zapleczem badawczym tworzą swego rodzaju lokalne „wylęgarnie talentów” oraz magnes dla młodych ludzi. Często to miasta uniwersyteckie przyciągają studentów, z których część po ukończeniu studiów osiedla się w nich na stałe. Z kolei obszary pozbawione silnych instytucji naukowo-edukacyjnych skazane są często na odpływ swoich najzdolniejszych absolwentów do innych miast i regionów, oferujących lepsze warunki zawodowe i życia²⁷. Ponadto należy zauważyć, że efektywna i transparentna administracja publiczna, otoczenie prawne sprzyjające biznesowi oraz stabilność polityczna stanowią istotne czynniki decydujące o atrakcyjności regionu dla inwestorów i specjalistów. A. Rodríguez-Pose zauważa, że zaniedbanie peryferyjnych

²² Myrdal, G. (1957). *Economic Theory and Under-Developed Regions*. London: University Paperbacks, s. 26. <https://archive.org/details/economictheoryun0000gunn/page/n7/mode/2up>

²³ Szuper, K. (2017). Problem drenażu mózgów w Polsce Wschodniej, *Roczniki Ekonomii i Zarządzania*, 9(45), s. 101. <http://dx.doi.org/10.18290/reiz.2017.9.4-5>

²⁴ Gennaioli, N., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (2013). Human capital ... op. cit., s. 105-164.

²⁵ Rodríguez-Pose, A. (2018). The revenge of the places that don't matter (and what to do about it). *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 11(1), s. 189-209. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsx024>

²⁶ Rodríguez-Pose, A. (2013). Do institutions matter for regional development? *Regional Studies*, 47(7), s. 1034. <https://doi.org/10.1080/00343404.2012.748978>

²⁷ Florida, R. (2017). *The New Urban Crisis: How Our Cities Are Increasing Inequality, Deepening Segregation, and Failing the Middle Class*. New York: Basic Books. <https://archive.org/details/newurbancrisisho0000flor>

miejsc, przez lata polityki nastawionej wyłącznie na wzrost efektywności w metropoliach, doprowadziło do narastania frustracji i problemów społecznych w wyludniających się regionach²⁸. Brak inwestycji w kapitał ludzki i instytucje na obszarach słabszych skutkuje ich dalszą marginalizacją. Z tego powodu obecnie coraz częściej podejmowana jest dyskusja o konieczności wprowadzania polityk ukierunkowanych terytorialnie (ang. place-based policies), które ukierunkowane byłyby na wzmocnienie potencjału lokalnego²⁹. Należy także zwrócić uwagę, że nawet jeśli utalentowane jednostki pozostaną w regionie słabo rozwiniętym, to bez zaangażowanych instytucji ich potencjał może zostać zwyczajnie zmarnowany³⁰. Talenty potrzebują sprzyjającego środowiska instytucjonalnego, a dobre instytucje wiele zyskują na obecności talentów mogących je wykorzystać.

Decyzje wykwalifikowanych osób o tym, czy pozostać w regionie, czy wyjechać, zależą nie tylko od czynników ekonomicznych (wysokości wynagrodzeń, perspektyw kariery), ale także od więzi społecznych, tożsamości i jakości życia^{31, 32}. Koncepcja „embeddedness” (współzależności ekonomii i struktury społecznej) zaproponowana przez M. Granovettera wskazuje, że ludzkie działania ekonomiczne są silnie osadzone w relacjach społecznych³³. W kontekście migracji oznacza to, że osoby głęboko zakorzenione w lokalnych sieciach, mające rodzinę, przyjaciół, przynależność kulturową do miejsca, znacznie rzadziej decydują się na wyjazd, nawet jeśli gdzie indziej mogą mieć lepsze materialnie warunki.

Wyniki badań migracji absolwentów wskazują, że decyzje o pozostaniu lub wyjeździe nie wynikają wyłącznie z przesłanek rynkowych, takich jak dostępność ofert pracy. Istotne są także czynniki relacyjne i tożsamościowe, w tym więzi rodzinne i towarzyskie oraz preferencje związane z jakością życia i udogodnieniami miejsca zamieszkania³⁴. Badania nad migracjami powrotnymi pokazują ponadto, że część osób, które wyjechały, utrzymuje gotowość powrotu, zwłaszcza gdy warunki

²⁸ Rodríguez-Pose, A. (2018). The revenge ... op. cit., s. 206.

²⁹ Barca, F., McCann, P., & Rodríguez-Pose, A. (2012). The case for regional development intervention: Place-based versus place-neutral approaches. *Journal of Regional Science*, 52(1), s. 134-152. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9787.2011.00756.x>

³⁰ Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. New York: Crown Publishers. https://ia801506.us.archive.org/27/items/WhyNationsFailTheOriginsODaronAcemoglu/Why-Nations-Fail_-The-Origins-o-Daron-Acemoglu.pdf

³¹ Camagni, R., & Capello, R. (2013). Regional Competitiveness and Territorial Capital: A Conceptual Approach and Empirical Evidence from the European Union. *Regional Studies*, 47(9), s. 1383-1402. <https://doi.org/10.1080/00343404.2012.681640>

³² Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), s. 481-510. <https://doi.org/10.1086/228311>

³³ Tamże, s. 481.

³⁴ Rérat, P. (2016). Migration and post-university transition. Why do university graduates not return to their rural home region? *Geographica Helvetica*, 71(4), s. 271-282. <https://doi.org/10.5194/gh-71-271-2016>

w regionie pochodzenia ulegną poprawie lub gdy wzmacniają się motywy relacyjne³⁵. Zjawiska te są spójne z perspektywą „brain circulation”, w której mobilność osób wysoko wykwalifikowanych ma często charakter cyrkulacyjny, a utrzymywanie sieci powiązań z krajem lub regionem pochodzenia sprzyja transferowi wiedzy i doświadczeń^{36, 37}. Jednocześnie badania potwierdzają, że więzi transnarodowe mogą wiązać się z intencjami powrotu, choć zależności te bywają zróżnicowane w zależności od wymiaru integracji i form utrzymywanego kontaktu z krajem pochodzenia³⁸. W konsekwencji, w politykach regionalnych rośnie znaczenie działań wzmacniających jakość życia i więzi z miejscem, ponieważ „place attachment” jest uznawane za istotny mechanizm kształtujący preferencje dotyczące pozostania lub mobilności³⁹. R. Florida podkreśla, że kreatywni ludzie pragną otoczenia bogatego w doświadczenia, stąd regiony przyjazne dla talentów to nie tylko te z dobrą pracą, ale też oferujące tolerancyjne, różnorodne i atrakcyjne środowisko społeczne⁴⁰. W warunkach polskich znaczenie może mieć więc rozwój społeczeństwa obywatelskiego i aktywności lokalnych, ponieważ pozaekonomiczne źródła kapitału społecznego wiążą się z trwałością i żywotnością macierzystej społeczności⁴¹.

Biorąc pod uwagę powyższe kwestie, coraz częściej mówi się o potrzebie interdyscyplinarnego i holistycznego podejścia do zagadnienia talentów w rozwoju regionalnym. Ekonomiści akcentują rolę inwestycji w kapitał ludzki jako motoru wzrostu^{42, 43, 44}. Geografowie i urbaniści zwracają zaś uwagę na przestrzenne wzorce mobilności talentów oraz na znaczenie tworzenia w miastach ekosystemów innowacji, w ramach których bliskość utalentowanych osób sprzyja kreowaniu nowych

³⁵ Alexander, R. (2023). Who returns? Understanding experiences of graduate return to rural island communities. *Journal of Rural Studies*, 103, 103112. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2023.103112>

³⁶ Saxenian, A. L. (2002). Brain circulation: How high-skill immigration makes everyone better off. *The Brookings Review*, 20(1), s. 28-31. <https://doi.org/10.2307/20081018>

³⁷ Saxenian, A. L. (2005). From brain drain to brain circulation: Transnational communities and regional upgrading in India and China. *Studies in Comparative International Development*, 40(2), s. 35-61. <https://doi.org/10.1007/BF02686293>

³⁸ de Haas, H., & Fokkema, T. (2011). The effects of integration and transnational ties on international return migration intentions. *Demographic Research*, 25(24), s. 755-782. <https://doi.org/10.4054/DemRes.2011.25.24>

³⁹ Scannell, L., & Gifford, R. (2010). Defining place attachment: A tripartite organizing framework. *Journal of Environmental Psychology*, 30(1), s. 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2009.09.006>

⁴⁰ Florida, R. (2003). *Cities ... op. cit.*, s. 8.

⁴¹ Bartkowski, J. (2007). Kapitał społeczny i jego oddziaływanie na rozwój w ujęciu socjologicznym. W: M. Herbst (red.), *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny* (s. 54-97). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar. https://www.euroreg.uw.edu.pl/dane/web_euroreg_publications_files/1150/herbst_kapita_ludzki.pdf

⁴² Becker, G. S. (1964). *Human Capital ... op. cit.*

⁴³ Gennaioli, N., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (2013). *Human capital ... op. cit.*, s. 105-164.

⁴⁴ Lucas, R. E. (1988). *On the mechanics ... op. cit.*, s. 3-42.

przedsiębiorstw i technologii^{45, 46}. Specjaliści od zarządzania zaś wskazują, że konieczne jest aktywne zarządzanie talentami, aby zapobiec ich utracie. Zarządzanie talentami powinno dotyczyć poziomu organizacji (programy rozwoju talentów, ich motywowanie, awansowanie) i poziomu regionu (np. tworzenie stref edukacyjnych i technologicznych, partnerstw szkół z biznesem, programów stażowych, polityki prorodzinnej)⁴⁷. Regiony konkurują dziś o talenty w sposób porównywalny do konkurencji przedsiębiorstw o najlepszych pracowników, co bywa ujmowane jako globalna „wojna o talenty” (ang. war for talent)^{48, 49}. Państwa i miasta stosują w tym celu zarówno instrumenty finansowe, jak i organizacyjne, w tym zachęty podatkowe, wsparcie relokacji, ułatwienia proceduralne oraz rozwiązania wizowe, a także działania podnoszące jakość życia i atrakcyjność miejsca zamieszkania^{50, 51}.

Warto jednak także krytycznie spojrzeć na samo pojęcie talentu i jego użycie w kontekście regionalnym. Po pierwsze, niektórzy badacze zwracają uwagę, że pojęcie to bywa mało precyzyjne i elitarne. Skupianie się na najlepszych i najbystrzejszych jednostkach może powodować pominięcie potrzeb i potencjału pozostałej części populacji. R. Florida przyznał, że sukcesy metropolii oparte na przyciąganiu kreatywnych talentów miały też negatywne następstwa. Doprowadziły do wzrostu nierówności społecznych i wykluczenia w obrębie miast oraz pozostawiły wiele mniejszych ośrodków w kryzysie. Polityka rozwoju skoncentrowana wyłącznie na talentach może generować nowe podziały. Bogate miasta mogą stać się bardzo drogie, co może spowodować ucieczkę z nich mniej zarabiających mieszkańców. Regiony gorzej wyposażone, które nie są w stanie konkurować o talenty, popadać mogą natomiast w relatywną stagnację⁵².

W literaturze pojawiają się także argumenty, że współczesne polityki rozwoju regionalnego nie mogą koncentrować się wyłącznie na przyciąganiu inwestycji i talentów, lecz muszą uwzględniać również szersze cele społeczne i dobrostan mieszkańców. W podejściu OECD podkreśla się, że polityki atrakcyjności terytorialnej

⁴⁵ Florida, R. (2002). *The Rise ...* op. cit.

⁴⁶ Storper, M., & Scott, A. J. (2009). Rethinking human capital, creativity and urban growth. *Journal of Economic Geography*, 9(2), s. 147-167. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbn052>

⁴⁷ Juchnowicz, M. (2019). *Rozwój zarządzania ...* op. cit., s. 195-204.

⁴⁸ Lanvin, B., & Evans, P. (red.) (2017). *The Global Talent Competitiveness Index 2017*. Fontainebleau: INSEAD. https://www.adecogroup.de/wp-content/uploads/2018/05/GTCI_2017_web_r5.pdf

⁴⁹ INSEAD. (2017). *2017 Global Talent Competitiveness Index focuses on talent and technology*. INSEAD News. <https://www.insead.edu/news/2017-global-talent-competitiveness-index-focuses-talent-and-technology> [12.01.2026].

⁵⁰ OECD. (2023). *Attracting talent: The (no longer) remote option for regions and cities*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/09/attracting-talent-the-no-longer-remote-option-for-regions-and-cities_f3f0933d/7c0941e1-en.pdf

⁵¹ EMN-OECD. (2024). *New and innovative ways to attract foreign talents in the EU (EMN-OECD Inform)*. European Commission. https://home-affairs.ec.europa.eu/document/download/3815a1dd-02e9-43ef-932e-f461eb7bc8e4_en?filename=2024_EMN-OECD_+inform_attracting_foreign_talents.pdf

⁵² Florida, R. (2017). *The New ...* op. cit.

nie powinny sprowadzać się do przyciągania inwestycji i talentów, lecz muszą być integrowane z celami rozwoju regionalnego, w tym z dobrostanem mieszkańców oraz inkluzyjnością rozwoju. W szczególności podkreśla się konieczność łączenia działań ukierunkowanych na pozyskiwanie i utrzymanie osób o wysokich kwalifikacjach z szerszym ujęciem atrakcyjności regionu, obejmującym między innymi dobrostan mieszkańców, a także potrzebę oceny skutków polityk publicznych pod kątem ich wpływu na zasoby wykwalifikowanych kadr, tak aby rozwój oparty na kompetencjach przekładał się na wysoką jakość życia wszystkich mieszkańców⁵³. Jednocześnie OECD akcentuje, że utrzymujące się nierówności między regionami osłabiają spójność społeczno-gospodarczą. To uzasadnia prowadzenie polityk ukierunkowanych na bardziej inkluzyjną pomyślność i dobrostan w całych systemach regionalnych⁵⁴. Przenosząc to na grunt regionalny, istotnym jest, aby koncepcja przyciągania talentów nie prowadziła do marginalizacji innych grup społecznych. Wręcz przeciwnie powinna stanowić element strategii inkluzyjnej, wspierającej rozwój całego regionu. W kontekście polityk atrakcyjności regionalnej wskazuje się, że strategię przyciągania i zatrzymywania talentów powinny być powiązane z działaniami poprawiającymi warunki życia i dobrobyt mieszkańców oraz redukującymi różnice terytorialne. Takie podejście jest niezmiernie ważne, aby przeciwdziałać występowaniu niedoboru talentów w regionach słabiej rozwiniętych i tym samym zapewnić ich rozwój społeczno-ekonomiczny^{55, 56}.

Talent rozumiany jako wysoko wykwalifikowany kapitał ludzki, jest dziś powszechnie uznawany za fundamentalny czynnik rozwoju regionalnego. Regiony posiadające zasoby osób utalentowanych zwykle odznaczają się większą innowacyjnością, przedsiębiorczością i dynamiką gospodarczą. Jednak sama obecność utalentowanych jednostek nie gwarantuje sukcesu. Ważne bowiem jest środowisko, w jakim mogą one działać. Interdyscyplinarne ujęcie problematyki talentów pozwala dostrzec, że na decyzje utalentowanych osób o pozostaniu w regionie wpływa szereg czynników ekonomicznych (rynki pracy, płace), geograficznych (dostępność centrów miejskich, komunikacja), instytucjonalnych (jakość szkół, uczelni, instytucji publicznych) oraz społeczno-kulturowych (więzi, jakość życia, otwartość środowiska). Zarówno twarde czynniki, takie jak inwestowanie w edukację oraz rozwijanie miejsc pracy w nowoczesnych sektorach, jak i miękkie aspekty, na przykład klimat społeczny, kapitał społeczny czy lokalna tożsamość, są ważne dla zatrzymania utalentowanych osób w danym regionie.

⁵³ OECD. (2023). Rethinking regional attractiveness in the new global environment. OECD Regional Development Studies. OECD Publishing, s. 85-86. <https://doi.org/10.1787/a9448db4-en>

⁵⁴ OECD. (2023). OECD regional outlook 2023: The geography of inequalities and well-being. OECD Publishing, s. 4. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/10/oecd-regional-outlook-2023_3a6174ba/92cd40a0-en.pdf

⁵⁵ OECD. (2025). Rethinking ... op. cit., s. 7-12.

⁵⁶ Parlament Europejski. (2023). Sprawozdanie w sprawie wykorzystania potencjału talentów w regionach Europy (A9-0325/2023), pkt 103. https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2023-0325_PL.html

Konieczne jest kompleksowe podejście, które podnosi ogólny poziom kapitału ludzkiego, jednocześnie tworząc warunki sprzyjające zakorzenieniu ludzi w regionie.

2.2. Czynniki wewnętrzne wpływające na decyzje utalentowanych osób o pozostaniu w regionie

Decyzje utalentowanych jednostek dotyczące pozostania w regionie są kształtowane nie tylko przez obiektywne czynniki ekonomiczne, ale w dużej mierze także przez wewnętrzne motywacje i subiektywne odczucia związane z miejscem zamieszkania. W literaturze coraz częściej podkreśla się, że migracje i osiedlenia to procesy złożone, zależne od wielu czynników poza samymi różnicami w wynagrodzeniach czy rynku pracy.

Silne przywiązanie do regionu i miejsca zamieszkania stanowi jeden z kluczowych wewnętrznych czynników powstrzymujących migrację utalentowanych jednostek. Pojęcie przywiązania do miejsca odnosi się do emocjonalnej więzi łączącej ludzi z konkretną lokalizacją. Jest to zazwyczaj miejsce zamieszkania, które zaspokaja ich potrzebę przynależności i tożsamości. Jak podaje W. Clark i in.⁵⁷, przywiązanie do miejsca ma zarówno wymiary fizyczne, jak i społeczne. Obejmuje ono nie tylko związki z samą przestrzenią geograficzną, ale też sieć lokalnych relacji społecznych budowanych przez lata. Wyniki badań wskazują, że im dłużej dana osoba mieszka w jednym miejscu i im więcej zgromadzi tam kapitału społecznego (np. przyjaźni, znajomości), tym silniejsze rozwija się u niej przywiązanie do tego miejsca. M. Lewicka wskazuje, że długość zamieszkania jest jednym z najbardziej konsekwentnych predyktorów przywiązania do miejsca. Im dłuższy staż, tym silniejsze przywiązanie i zakorzenienie⁵⁸. Ponadto przywiązanie do miejsca rośnie, gdy lokalne otoczenie sprzyja realizacji życiowych celów i stylu życia jednostki (np. umożliwia rozwój kariery czy zainteresowań). Silnie związane emocjonalnie z „małą ojczyzną” osoby odczuwają większy komfort psychiczny pozostając na znanym sobie terenie. Trudniej też im podjąć decyzję o migracji, nawet jeśli obiektywnie gdzie indziej mogłyby osiągnąć wyższe dochody. Prawdopodobieństwo migracji maleje wraz ze wzrostem przywiązania do miejsca. Im silniejsza więź z miejscem zamieszkania, tym mniejsza skłonność do przeniesienia się w inne rejony. Tym samym warto podkreślić, iż przywiązanie do regionu istotnie redukuje tendencję do opuszczenia go przez utalentowane osoby⁵⁹.

⁵⁷ Clark, W. A. V., Duque-Calvache, R., & Palomares-Linares, I. (2017). Place attachment and the decision to stay in the neighbourhood. *Population, Space and Place*, 23(2), e2001, 1-16. <https://doi.org/10.1002/psp.2001>

⁵⁸ Lewicka, M. (2011). Place attachment: How far have we come in the last 40 years? *Journal of Environmental Psychology*, 31(3), s. 207-230. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2010.10.001>

⁵⁹ Morse, C. E., & Mudgett, J. (2018). Happy to Be Home: Place Attachment, Family Ties, and Mobility of Contented Rural Stayers. *The Professional Geographer*, 70(2), s. 266. <https://doi.org/10.1080/00330124.2017.1365309>

Nierozzerwalnie związane z przywiązaniem do miejsca są więzi rodzinne i towarzyskie, czyli bliskość rodziny i kręgu przyjaciół w regionie. Rodzina i przyjaciele stanowią podstawową sieć wsparcia społecznego, która często powstrzymuje młode, uzdolnione osoby przed emigracją. Jak wskazują badania migracyjne, możliwość mieszkania blisko rodziców, rodzeństwa czy partnera życiowego istotnie zmniejsza skłonność do wyjazdu. Młodzi dorośli dużo rzadziej decydują się opuścić region, w którym nadal żyje ich najbliższa rodzina. Przykładowo, analiza zachowań w Szwecji wykazała, że prawdopodobieństwo powrotu lub pozostania w rodzinnym regionie znacząco rośnie, jeśli w regionie żyje rodzeństwo lub inni krewni⁶⁰. Silne więzi rodzinne i przyjacielskie wzmacniają zakorzenienie w miejscu pochodzenia i mogą skłaniać do pozostania, nawet kosztem ambicji zawodowych. Korzyści z bycia otoczonym bliskimi stanowią bowiem ważny element przywiązania do lokalności⁶¹. Również bliskie przyjaźnie odgrywają tu rolę. Młodzi często podkreślają, że nie chcą tracić codziennego kontaktu ze znajomymi, z którymi dorastali. Choć w literaturze motywy związane z przyjaciółmi rzadziej analizuje się w oderwaniu od motywów rodzinnych, dostępne ustalenia wskazują, że życie w bliskości przyjaciół i rodziny należy do ważnych czynników sprzyjających pozostawaniu w miejscu, ponieważ zmniejsza skłonność do migracji. W tym ujęciu więzi społeczne działają jako mechanizm ograniczający odpływ kapitału ludzkiego z regionu. Badanie jakościowe absolwentów pozostających w peryferyjnym ośrodku akademickim w Niderlandach wskazuje, że bliskość rodziny i przyjaciół może stanowić zarówno bezpośredni motyw pozostania, jak i czynnik zniechęcający do wyjazdu. Zgromadzony kapitał społeczny bywa więc zasobem ułatwiającym pozostanie nawet przy niedoborze odpowiednich ofert pracy lub trudniejszym dostępie do mieszkań⁶².

Badacze podkreślają, że osoby pozostające w swoim regionie często deklarują ogromną wartość więzi społecznych i poczucia wspólnoty. W ramach badań prowadzonych wśród osób, które zdecydowały się zostać (ang. stayers) w regionach peryferyjnych USA stwierdzono, że zdecydowana większość z nich za bardzo ważny uznaje właśnie czynnik rodzinny – możliwość bycia blisko krewnych. Jednakże nie tylko rodzina, lecz także szersze relacje społeczne i zaangażowanie w lokalną społeczność okazały się istotne. Wyniki badań C. Morse i J. Mudgett dostarczają dowodów, że więzi z lokalną wspólnotą, udział w życiu towarzyskim i społecznym regionu oraz klimat gościnności i życzliwości są przez nich również wysoko cenione⁶³.

⁶⁰ Mulder, C. H., Lundholm, E., & Malmberg, G. (2020). Young adults' return migration from large cities in Sweden: The role of siblings and parents. *Population, Space and Place*, 26(7), e2354. <https://doi.org/10.1002/psp.2354>

⁶¹ Jamieson, L. (2000). Migration, place and class: youth in a rural area. *The Sociological Review*, 48(2), s. 218. <https://doi.org/10.1111/1467-954X.00212>

⁶² Thomassen, J. A. K. (2021). The roles of family and friends in the immobility decisions of university graduates staying in a peripheral urban area. *Population, Space and Place*, 27(2), e2392, s. 3. <https://doi.org/10.1002/psp.2392>

⁶³ Morse, C. E., & Mudgett, J. (2018). Happy ... op. cit., s. 267.

Młode osoby pozostające w rodzinnych stronach tym samym wskazują, że silne poczucie wspólnoty oraz możliwość codziennego obcowania z ludźmi, którzy dzielają podobne wartości i styl życia, stanowią istotny element jakości ich życia, którego nie chcą utracić.

Warto dodać, że silne przywiązanie do miejsca i rozbudowane więzi społeczne mogą u części młodych osób współwystępować z aspiracjami wyjazdowymi, tworząc ambiwalentne doświadczenie „słodko-gorzkiej niemobilności”, w którym komfort pozostania blisko bliskich łączy się ze świadomością możliwości rozwoju dostępnych poza regionem⁶⁴. L. Jamieson określiła takie zjawisko mianem skłonności do akceptowania niższych aspiracji zawodowych w zamian za korzyści płynące z bycia otoczonym rodziną i przyjaciółmi, którzy nie zamierzają wyjeżdżać⁶⁵. Mimo to, wiele utalentowanych osób świadomie podejmuje decyzję o pozostaniu, uznając, że bliskość rodziny i przyjaciół, a także zakorzenienie we wspólnocie lokalnej, dają im większe szczęście i wsparcie niż potencjalne wyższe zarobki czy kariera w metropolii⁶⁶. Przywiązanie do regionu i więzi społeczne pełnią zatem rolę „kotwicy” emocjonalnej, znacząco zwiększając prawdopodobieństwo, że młody, zdolny człowiek zwiąże swoją przyszłość z rodzinnym regionem.

Kolejnym ważnym czynnikiem wewnętrznym jest poczucie stabilizacji życiowej osiągnięte w swoim regionie. Młode osoby, które postrzegają swoje obecne życie jako stabilne i uporządkowane, rzadziej odczuwają impuls do radykalnych zmian w postaci migracji. Stabilizacja oznacza tu poczucie, że różne sfery życia (praca, relacje, warunki bytowe) znajdują się na zadowalającym poziomie i nie wymagają zmiany. Badania nad zachowaniami migracyjnymi sugerują, że często do podjęcia decyzji o wyjeździe skłaniają czynniki wyzwalające, takie jak utrata pracy, zakończenie związku, czy brak perspektyw awansu. Natomiast brak takich negatywnych bodźców sprzyja kontynuowaniu osiedlenia. C. Mulder wskazuje, że zależność między migracją a warunkami mieszkaniowymi jest tym silniejsza, im mniej pilny charakter ma potencjalna migracja. W sytuacji braku presji migracyjnej decyzje o zmianie miejsca zamieszkania są częściej odkładane lub uzależniane od pojawienia się odpowiednich warunków mieszkaniowych. To zaś sprzyja utrzymywaniu dotychczasowego miejsca zamieszkania⁶⁷. Innymi słowy, jeśli w obecnym otoczeniu nic nie skłania jednostki do wyjazdu, to naturalnym wyborem staje się pozostanie. Jak ujęła to A. Hjälml, gdy nie pojawiają się zdarzenia wymuszające zmianę, a sytuacja mieszkaniowa i życiowa jest oceniana pozytywnie, decyzja o pozostaniu może przyjmować postać świadomie podtrzymanego wyboru, który z biegiem czasu bywa ponownie rozważany

⁶⁴ Hofstede, H. (2024). Making sense of rural identities in future horizons of Dutch and German students living in rural areas. *Journal of Rural Studies*, 107, 103219, s. 2. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2024.103219>

⁶⁵ Jamieson, L. (2000). Migration ... op. cit., s. 218.

⁶⁶ Clark, W. A. V., Duque-Calvache, R., & Palomares-Linares, I. (2017). Place ... op. cit., s. 3.

⁶⁷ Mulder, C. H. (2006). Population and housing: A two-sided relationship. *Demographic Research*, 15, s. 404. <https://doi.org/10.4054/DemRes.2006.15.13>

i kolejno potwierdzany⁶⁸. Stabilizacja łączy się też z poczuciem bezpieczeństwa, zarówno materialnego jak i emocjonalnego. Pozostając w znanym środowisku, ludzie czują się bezpiecznie. Natomiast perspektywa migracji wiąże się z niepewnością i stresem adaptacyjnym. Wyniki badań wskazują, że posiadanie stabilnej pracy, mieszkania i oparcia w rodzinie na miejscu daje młodym ludziom poczucie bezpieczeństwa ekonomicznego i społecznego. Tym samym skłania to ich do wiązania przyszłości z rodzinną miejscowością⁶⁹. Przykładowo, analiza lokalnych rynków pracy w Polsce wykazała, że gdy młodzi znajdują stabilne zatrudnienie w pobliżu domu, rzadziej rozważają migrację. Brak konieczności dojazdów i koszty z tym związane dodatkowo zwiększają komfort życia i satysfakcję z pozostania. Stabilne miejsce zatrudnienia blisko domu przekłada się bowiem na większą równowagę praca-życie. Pozostaje więcej czasu dla rodziny i na hobby. Istotna jest także odczuwalna ulga finansowa, powiązana z niższymi kosztami życia.

Silnie powiązaniem z poczuciem stabilizacji czynnikiem jest ogólna jakość życia w regionie. Pojęcie jakości życia obejmuje całokształt warunków, w jakich funkcjonuje jednostka. Dotyczy to zarówno warunków materialnych (np. dochody, infrastruktura), jak i niematerialnych (środowisko, relacje społeczne, możliwości rozwoju)⁷⁰. Decyzje migracyjne młodych ludzi często są podyktowane dążeniem do poprawy jakości życia. Przy czym wysoka ocena jakości życia w swoim regionie zachęca do pozostania. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że na jakość życia wpływa wiele aspektów, m.in.: poziom dochodów, dostęp do usług (edukacyjnych, medycznych), infrastruktura kulturalno-rozrywkowa, stan środowiska naturalnego, warunki mieszkaniowe czy poczucie bezpieczeństwa fizycznego. Młodzi, wykształceni ludzie oceniają swój region nie tylko przez pryzmat wysokości pensji, ale właśnie sumy tych różnorodnych czynników. Jeśli region oferuje komfort życia (np. czyste środowisko, bogatą ofertę spędzania czasu wolnego, sprawną komunikację, dostęp do kultury) na satysfakcjonującym poziomie, wówczas skłonność do opuszczenia go maleje⁷¹. Co więcej, często regiony peryferyjne zapewniają pewne przewagi jakości życia w porównaniu z metropoliami. Są to na przykład niższe koszty utrzymania, mniejsze zatłoczenie, bardziej przyjazna społeczność. Badanie P. Maleszyka nad decyzjami edukacyjnymi absolwentów w województwie lubelskim wykazało, że relatywnie niskie koszty życia oraz dostępność udogodnień niewiele ustępujących

⁶⁸ Hjälml, A. (2014). The 'stayers': Dynamics of lifelong sedentary behaviour in an urban context. *Population, Space and Place*, 20(6), s. 576-577. <https://doi.org/10.1002/psp.1796>

⁶⁹ Urząd Miasta Pionki. (2025). Gospodarka zakorzeniona w regionie. Praca w rodzinnej miejscowości jako szansa na harmonijny rozwój. https://www.pionki.pl/aktualnosc-2971-gospodarka_zakorzeniona_w_regionie.html [17.01.2026].

⁷⁰ Sompolska-Rzechuła, A. (2013). Jakość życia jako kategoria ekonomiczna. *Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica*, 71, s. 131. https://www.zut.edu.pl/fileadmin/pliki/wydawnictwo/Folia/Oeconomica/301/Sompolska_Rzechula.pdf

⁷¹ Dustmann, C., & Okatenko, A. (2014). Out-migration, wealth constraints, and the quality of local amenities. *Journal of Development Economics*, 110, s. 52. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2014.05.008>

dużym miastom stanowiły ważny czynnik zatrzymujący młodzież w Lublinie⁷². Tym samym, jeśli w rodzinnym mieście młoda osoba może wieść wygodne życie to motywacja ekonomiczna do wyjazdu słabnie. Warto zaznaczyć, że poczucie bezpieczeństwa w lokalnej społeczności jest tu szczególnie istotne. Niski poziom przestępczości, stabilność społeczna oraz ogólna atmosfera zaufania społecznego sprawiają, że ludzie wolą pozostać w znanym, bezpiecznym otoczeniu, niż ryzykować przeprowadzkę w nieznaną⁷³. Dla części osób decyzja o pozostaniu nie wynika wyłącznie z kalkulacji korzyści ekonomicznych. Jest ona bowiem uzasadniana lojalnością wobec miejsca i poczuciem obowiązku „pozostania”, rozumianego jako działanie na rzecz wyobrażonej wspólnoty oraz podtrzymywania dobra wspólnego. D. Robins wskazuje, że taka niemobilność nie daje się jednoznacznie zaklasyfikować jako w pełni dobrowolna ani przymusowa. Wprowadza więc określenie „aktywnej niemobilności”, podkreślające sprawczość i świadome podtrzymywanie decyzji o pozostaniu⁷⁴.

Dla młodych, utalentowanych osób ogromne znaczenie ma ocena dotychczasowej ścieżki edukacyjnej oraz perspektyw kształcenia w swoim regionie. Satysfakcja z dotychczasowej edukacji otrzymanej na miejscu, wzmacnia przekonanie, że region zapewnia im dobry start w dorosłe życie. Jeżeli dana osoba uważa, że zdobyła solidne wykształcenie nie wyjeżdżając nigdzie, to z większym optymizmem patrzy na możliwość dalszego rozwoju w tym samym otoczeniu. Badania nad migracjami edukacyjnymi wskazują, że niedobór atrakcyjnych opcji kształcenia wyższego w regionie bywa silnym czynnikiem ucieczki najzdolniejszych maturzystów do większych ośrodków akademickich. Odwrotna sytuacja jest gdy region dysponuje rozwiniętą ofertą edukacyjną. Działa to jak czynnik zatrzymujący młodzież. Jak wskazuje P. Maleszyk, obecność w Lublinie aż pięciu uczelni publicznych i kilku niepublicznych sprawia, że emigracje edukacyjne z Lublina nie są wymuszone brakiem możliwości dalszego kształcenia w regionie macierzystym⁷⁵. Młodzi mieszkańcy mogą kontynuować naukę u siebie, dzięki czemu mniejsza ich część decyduje się na wyjazd. Potwierdzają to również badania D. Ciriaci, która wykazała, że wysoka jakość lokalnych uniwersytetów istotnie zmniejsza odpływ studentów i absolwentów z regionu⁷⁶. Jakość nauczania i badań na uczelni regionalnej wpływa na migracje młodych. Im lepszą renomą cieszy się lokalna szkoła wyższa, tym więcej absolwentów zostaje, widząc perspektywy rozwoju na miejscu.

⁷² Maleszyk, P. (2021). Migracje edukacyjne absolwentów szkół średnich. Przykład Lublina. *Studia Regionalne i Lokalne*, 2(84), s. 53. <https://doi.org/10.7366/1509499528403>

⁷³ Sompolska-Rzechuła, A. (2013). Jakość ... op. cit., s. 131.

⁷⁴ Robins, D. (2022). Immobility as loyalty: 'Voluntariness' and narratives of a duty to stay in the context of (non)migration decision making. *Geoforum*, 134, s. 25. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2022.05.017>

⁷⁵ Maleszyk, P. (2021). Migracje ... op. cit., s. 53.

⁷⁶ Ciriaci, D. (2014). Does university quality influence the interregional mobility of students and graduates? The case of Italy. *Regional Studies*, 48(10), s. 1601. <https://doi.org/10.1080/00343404.2013.821569>

W ten sposób silna baza edukacyjna regionu stanowi skuteczne narzędzie polityki zatrzymywania talentów.

Istotna jest także subiektywna wiara młodych ludzi, że w regionie można zdobyć dobre wykształcenie. Nawet jeśli obiektywnie lokalne uczelnie nie zajmują czołowych miejsc w rankingach, to przekonanie mieszkańców o ich wystarczająco wysokim poziomie nauczania powstrzymuje ich przed wyjazdem. W cytowanym wcześniej badaniu P. Maleszyk zauważył, że miejscowe uniwersytety plasowały się w trzeciej i czwartej dziesiątce rankingu ogólnopolskiego, co zachęcało do pozostania młodzież o przeciętnych i dobrych wynikach, przy czym faktycznie najbardziej utalentowani absolwenci wybierali czołowe uczelnie w kraju. To wskazuje, że młode osoby dokonują oceny relatywnej. Jeśli uważają, że w regionie mogą uzyskać wykształcenie adekwatne do swoich potrzeb i aspiracji, nie odczuwają presji migracji. Zwłaszcza w dobie powszechnego dostępu do informacji i wyrównywania standardów kształcenia. Ponadto, wielu młodych ludzi wskazuje, że pozostawanie w regionie studiów bywa wyborem atrakcyjnym, ponieważ zapewnia bliskość rodziny i przyjaciół oraz dostęp do praktycznego wsparcia (emocjonalnego, organizacyjnego i materialnego), co może ułatwiać zarówno kontynuowanie edukacji, jak i start kariery zawodowej. W tym ujęciu więzi społeczne działają nie tylko jako motyw pozostania, lecz także jako czynnik zniechęcający do wyjazdu i „zasób” wspierający budowanie dalszej ścieżki zawodowej w otoczeniu uczelni⁷⁷. Natomiast w sytuacji odwrotnej, gdy lokalny system edukacji zawodzi oczekiwania utalentowanej młodzieży, staje się to czynnikiem wypychającym. Młodzi wyjeżdżają na studia lub kursy poza region, a często po zdobyciu wykształcenia już nie wracają. Dlatego pozytywne doświadczenia edukacyjne na miejscu (np. dobrze wyposażone szkoły, inspirujący nauczyciele, dostęp do kół naukowych, stypendiów) są tak ważne dla zatrzymania talentów. Budują one wiarę we własny region jako źródło wiedzy i kompetencji, które umacnia decyzję o pozostaniu.

Ostatnią grupą wewnętrznych czynników wpływających na decyzję o pozostaniu są te związane z karierą zawodową. Obejmują one dotychczasowe doświadczenia zawodowe w regionie, subiektywną satysfakcję z pracy, poczucie sensu wykonywanych zadań oraz wiarę we własne perspektywy rozwoju w regionie. Utalentowane osoby częściej zostają na miejscu, jeżeli udało im się już rozwinąć satysfakcjonującą ścieżkę kariery w swoim regionie. Satysfakcja z dotychczasowej pracy (np. z warunków zatrudnienia, możliwości awansu, atmosfery w miejscu pracy) sprawia, że nie odczuwają potrzeby szukania lepszych okazji gdzie indziej. Co ważne, satysfakcja ta nie musi wynikać z obiektywnie wysokich zarobków. Często istotne są niematerialne aspekty pracy, takie jak jej sens społeczny, zgodność z pasją czy wpływ na otoczenie. Młodzi ludzie, którzy postrzegają swoją pracę jako sensowną i użyteczną społecznie, są zwykle bardziej skłonni pozostać w danym miejscu, ponieważ praca przestaje być wyłącznie źródłem dochodu i staje się także źródłem

⁷⁷ Thomassen, J. A. K. (2021). The roles ... op. cit., s. 3. <https://doi.org/10.1002/psp.2392>

satysfakcji wewnętrznej. Z badań wynika, że poczucie sensu pracy wiąże się ze spadkiem intencji odejścia (a więc pośrednio także ze skłonnością do pozostawania)⁷⁸. Jednocześnie badania nad przedsiębiorstwami wskazują, że pracownicy małych firm oraz firm lokalnie zakorzenionych częściej wykazują silniejsze przywiązanie do organizacji i większą identyfikację z tym, co współtworzą, co sprzyja stabilności zatrudnienia i pozostawaniu w lokalnym otoczeniu, zamiast „anonimowego” funkcjonowania w dużych strukturach⁷⁹. Ta świadomość realnego wpływu na otoczenie zawodowe przekłada się na silniejsze związanie z miejscem. Ludzie chcą pozostać tam, gdzie ich praca jest doceniana i widziana, gdzie czują się częścią czegoś ważnego. Co więcej, praca na rzecz własnej społeczności często wzmacnia więzi z lokalnymi ludźmi (klientami, współpracownikami, sąsiadami), co dodatkowo może zwiększać atrakcyjność pozostania.

Bardzo ważne jest też poczucie wpływu na swoją przyszłość zawodową w regionie. Jeżeli młody profesjonalista widzi w swoim regionie wystarczająco dużo szans (np. rozwijający się sektor branżowy, dostęp do funduszy, wsparcie mentorów, sieci networkingowe), wówczas nie odczuwa potrzeby wyjazdu do większego ośrodka⁸⁰. W przypadku regionów peryferyjnych kluczowe jest zatem budowanie takich warunków, by młodzi wykształceni ludzie wierzyli, że w swoim regionie mogą zrobić karierę nie gorszą niż w metropolii. Subiektywne poczucie kontroli nad własnym losem zawodowym w miejscu pochodzenia jest ważnym czynnikiem trzymającym ich na miejscu. Gdy młody człowiek widzi ścieżki awansu (np. stanowiska dla specjalistów, programy dla młodych naukowców, rozwijające się startupy), czuje, że może budować swoją przyszłość w swoim regionie. Jeśli natomiast region jawi mu się jako miejsce bez perspektyw rozwoju kariery, będzie skłonny szukać alternatyw gdzie indziej. Dlatego tak istotne jest zapewnienie utalentowanym osobom lokalnie perspektyw wzrostu: możliwości doksztalcania się (np. studia podyplomowe, szkolenia specjalistyczne), grantów i konkursów wspierających innowacje, czy partnerstw biznesowych w regionie.

Jak wynika z przeprowadzonego przeglądu literatury, decyzje utalentowanych osób o pozostaniu w regionie wynikają z szerokiego spektrum czynników wewnętrznych: silnych więzi emocjonalnych z miejscem i ludźmi, zadowolenia z dotychczasowego życia i bezpieczeństwa, pozytywnych doświadczeń edukacyjnych, wiary we własne możliwości rozwoju na miejscu, a także z poczucia misji i chęci

⁷⁸ Charles-Leija, H., Sánchez-Vázquez, A., & Tapia-Segarra, J. I. (2023). Meaningful work, happiness at work, and turnover intention: Evidence from a logit model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 3565, s. 11-12. <https://doi.org/10.3390/ijerph20043565>

⁷⁹ Halbesleben, K. L., & Tolbert, C. M. (2014). Small, local, and loyal: How firm attributes affect workers' organizational commitment. *Local Economy*, 29(8), s. 795. <https://doi.org/10.1177/0269094214556980>

⁸⁰ Callejo González, J. J., Ruiz Herrero, J. A., & Jiménez Aboitiz, R. (2021). Residential aspirations and perception of rural youth of the opportunities offered by their environment: The case of a Spanish inland rural area. *European Countryside*, 13(4), s. 786-787. <https://doi.org/10.2478/euco-2021-0042>

działania dla dobra wspólnoty. Czynniki te często przenikają się i wzajemnie wzmacniają. Na przykład przywiązanie do miejsca potęguje satysfakcję z lokalnej pracy, a stabilizacja życiowa pozwala bardziej angażować się w życie społeczności. W efekcie tworzy się silna wewnętrzna motywacja do budowania przyszłości we własnym regionie. Literatura zarówno międzynarodowa, jak i krajowa zgodnie wskazuje, że o ile czynniki ekonomiczne (zewnętrzne) są ważne, o tyle czynniki wewnętrzne często przeważają w decyzjach jednostek co do mobilności. Zrozumienie tych wewnętrznych uwarunkowań jest bardzo ważne dla polityki regionalnej. Wskazuje, że inwestycje w jakość życia, kapitał społeczny, edukację i tworzenie możliwości rozwoju kariery na poziomie lokalnym mogą skutecznie ograniczać odpływ talentów. Wspieranie przywiązania młodych do ich „małych ojczyzn” okazuje się równie istotne, co tradycyjne instrumenty ekonomiczne.

2.3. Czynniki zewnętrzne wpływające na decyzje utalentowanych osób o pozostaniu w regionie

Zewnętrzne uwarunkowania zatrzymania talentów w regionie należy rozumieć jako układ szans i barier w otoczeniu instytucjonalnym, gospodarczym, infrastrukturalnym oraz środowiskowym, które wpływają na decyzję o pozostaniu osób utalentowanych w regionie. W klasycznym ujęciu ekonomicznym migracja jest decyzją inwestycyjną, w której bilansuje się koszty i oczekiwane korzyści relokacji, przy czym istotna część tej kalkulacji zależy od warunków oferowanych przez miejsca pochodzenia i miejsca docelowe⁸¹. W ujęciu przeglądowym podkreśla się jednocześnie, że na mobilność w krajach rozwiniętych oddziałują równolegle czynniki rynku pracy, instytucji, dostępności usług oraz cechy przestrzeni osadniczej. Są to elementy, które wprost odnoszą się do jakości funkcjonowania regionów i ich zdolności do przyciągania oraz zatrzymywania kapitału ludzkiego⁸². W kontekście zatrzymania talentów kluczowe staje się zatem nie tylko istnienie samych zasobów edukacyjnych czy miejsc pracy, ale ich jakość, dopasowanie, stabilność, dostępność kosztowa oraz przewidywalność ścieżek rozwoju, które region oferuje osobom młodym i ambitnym.

W literaturze podkreśla się, że oferta edukacyjna jest jednym z pierwszych zewnętrznych czynników decydujących o pozostaniu talentów w regionie. Jeśli są w nim dostępne atrakcyjne szkoły i kierunki oraz istnieje możliwość kontynuowania nauki na wyższym poziomie bez wyjazdu, łatwiej rozwijać kapitał ludzki na miejscu⁸³.

⁸¹ Sjaastad, L. A. (1962). The costs and returns of human migration. *Journal of Political Economy*, 70(5, Part 2), s. 80-93. <https://doi.org/10.1086/258726>

⁸² Greenwood, M. J. (1997). Internal migration in developed countries. In M. R. Rosenzweig & O. Stark (Eds.), *Handbook of Population and Family Economics* (s. 647-720). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S1574-003X\(97\)80004-9](https://doi.org/10.1016/S1574-003X(97)80004-9)

⁸³ Gudanowska, A., Kononiuk, A., Kobylińska, U., Siderska, J., Szpilko, D., & Szydło, J. (2024). Scenariusze rozwoju szkolnictwa wyższego w województwie podlaskim (s. 146). Politechnika Białostocka. <https://pb.edu.pl/oficyna-wydawnicza/publikacje/publikacje-2024/#publikacja-40>

Natomiast ograniczona oferta albo jej słaba, mało rozpoznawalna jakość zwiększają prawdopodobieństwo podjęcia decyzji o wyjeździe na studia. Zróżnicowanie jakości kształcenia może więc generować przepływy studentów z obszarów słabszych do ośrodków silniejszych, a w konsekwencji utrzymywać nierówności przestrzenne⁸⁴.

W Polsce szczególnie istotne jest to, że odpływ młodych osób z regionów peryferyjnych bywa wyraźnie selektywny. W badaniu P. Maleszyk opartym na dużej próbie absolwentów szkół średnich wskazano, że około jedna piąta absolwentów opuszcza region pochodzenia, przy czym odpływ ma w dużej mierze charakter selektywnego transferu najbardziej utalentowanych osób do wiodących ośrodków akademickich⁸⁵. Ten rezultat jest ważny z perspektywy zatrzymania talentów, ponieważ sugeruje, że nawet przy braku masowej migracji młodych osób region może tracić w sposób nieproporcjonalny tych, którzy osiągają najwyższe wyniki i posiadają najwyższy potencjał rozwojowy. Osłabia to tym samym lokalne zasoby innowacyjne oraz przedsiębiorcze. Mechanizm ten wzmacnia się, gdy region nie oferuje atrakcyjnych, prestiżowych i dobrze dopasowanych kierunków oraz gdy jakość kształcenia jest postrzegana jako niewystarczająca w porównaniu z ośrodkami wiodącymi. W literaturze dotyczącej mobilności absolwentów wprost podkreśla się także regionalne nierówności w zatrzymywaniu osób młodych po zakończeniu etapów edukacji, co bywa sprzężone ze strukturą systemu szkolnictwa wyższego, koncentracją możliwości zatrudnienia oraz hierarchią ośrodków akademickich⁸⁶.

Odrębnym, ale silnie powiązaniem komponentem są też warunki zdobywania pierwszych doświadczeń zawodowych: dostępność staży, praktyk i ofert pracy studenckiej, a także możliwość łączenia nauki z pracą w regionie⁸⁷. Z perspektywy zatrzymania talentów istotne jest, czy młode osoby mogą płynnie przechodzić od edukacji do zatrudnienia, budując kompetencje praktyczne i sieci kontaktów lokalnie, bez konieczności poszukiwania tego typu okazji w większych ośrodkach. W literaturze podkreśla się, że doświadczenia pracy w trakcie studiów oraz praktyki mogą być skorelowane z późniejszymi rezultatami na rynku pracy, w tym z szansami zatrudnienia oraz dopasowania kompetencyjnego. Lokalna dostępność takich

⁸⁴ Ciriaci, D. (2009). University quality, interregional brain drain and spatial inequality (MPRA Paper No. 30015). Munich Personal RePEc Archive, s. 1-3. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/30015/>

⁸⁵ Maleszyk, P. (2021). Outflow of Talents or Exodus? Evidence on youth emigration from EU's peripheral areas. *REGION*, 8(1), s. 33. <https://doi.org/10.18335/region.v8i1.283>

⁸⁶ Tosi, F., Impicciatore, R., & Rettaroli, R. (2025). Italian graduates' geographical mobility patterns: Selectivity and regional inequalities. *Higher Education*, s. 1-25. <https://doi.org/10.1007/s10734-025-01448-6>

⁸⁷ Szpilko, D., Szydło, J., Ejdyś, J., Halicka, K., Kosior-Kazberuk, M., & Krawczyk, E. (2025). Determinanty (stymulanty i bariery wewnętrzne i zewnętrzne) motywacji i zaangażowania w naukę i pracę kandydatów do pracy i młodych pracowników przedsiębiorstw z województwa podlaskiego. Politechnika Białostocka. <https://doi.org/10.24427/978-83-68673-18-0>

instrumentów stanowi ważny element środowiska zatrzymującego^{88, 89, 90}. W ujęciu regionalnym oznacza to, że nawet dobra oferta edukacyjna może nie wystarczać, jeśli nie jest powiązana z lokalnymi pracodawcami, instytucjami publicznymi i sektorem organizacji, które oferują realne opcje wejścia na rynek pracy.

W dalszej kolejności zdolność regionu do zatrzymywania talentów zależy od perspektyw zatrudnienia po zakończeniu edukacji. Znaczenie ma dostępność atrakcyjnych miejsc pracy zgodnych z kwalifikacjami, różnorodność ofert na lokalnym rynku pracy, stabilność zatrudnienia, możliwości rozwoju i awansu, a także poziom wynagrodzeń w relacji do kosztów życia. W tym kontekście przydatne jest podejście, w którym jakość pracy ujmuje się wielowymiarowo, obejmując jakość zarobków, bezpieczeństwo rynku pracy oraz jakość środowiska pracy, a więc elementy, które łącznie kształtują dobrostan pracowników i atrakcyjność pozostania⁹¹. Dla zatrzymania talentów konsekwencje są dwojakie. Po pierwsze, regiony oferujące wysoką liczbę miejsc pracy, ale o niskiej jakości i słabych perspektywach rozwojowych, mogą nie zatrzymywać najbardziej ambitnych osób. Po drugie, nawet przy umiarkowanych wynagrodzeniach region może utrzymywać atrakcyjność, jeśli relacja płac do kosztów życia oraz bezpieczeństwo zatrudnienia pozwalają na realizację celów życiowych, w tym usamodzielnienie mieszkaniowe, zakładanie rodziny oraz inwestowanie w rozwój.

W literaturze migracyjnej silnie akcentuje się także rolę lokalnego rynku pracy jako czynnika decyzji o wyjeździe. W badaniu dotyczącym intencji migracyjnych młodych osób wskazano, że sytuacja na lokalnym rynku pracy stanowi istotną determinantę, a jej znaczenie spleta się z czynnikami społecznymi, w tym z doświadczeniami migracyjnymi w rodzinie⁹². Nawet przy poprawiających się parametrach rynku pracy sam fakt funkcjonowania silnych sieci migracyjnych w otoczeniu społecznym może wzmacniać skłonność do relokacji, szczególnie gdy region nie oferuje wystarczająco czytelnych ścieżek rozwoju zawodowego i awansu. W konsekwencji skuteczność strategii zatrzymywania talentów wymaga nie tylko

⁸⁸ Saniter, N., & Siedler, T. (2014). Door opener or waste of time? The effects of student internships on labor market outcomes (IZA Discussion Paper No. 8141). IZA Institute of Labor Economics, s. 1-3. <https://docs.iza.org/dp8141.pdf>

⁸⁹ Neyt, B., Omeij, E., Verhaest, D., & Baert, S. (2022). Do internships pay off? CESifo Economic Studies, 68(2), s. 127-154. <https://doi.org/10.1093/cesifo/ifac001>

⁹⁰ Ejdyś, J., Halicka, K., Kosior-Kazberuk, M., Szpilko, D., Krawczyk-Dembicka, E., & Czerniawska, M. (2024). Kompetencje teraźniejszości i przyszłości – oczekiwania pracodawców reprezentujących mikro, małe oraz średnie przedsiębiorstwa w województwie podlaskim. Politechnika Białostocka. <https://doi.org/10.24427/978-83-68077-62-9>

⁹¹ Cazes, S., Hijzen, A., & Saint-Martin, A. (2015). Measuring and Assessing Job Quality: The OECD Job Quality Framework (OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 174). OECD Publishing, s. 7. <https://doi.org/10.1787/5jrp02kqw1mr-en>

⁹² Dolińska, A., Rokita-Poskart, D., & Mach, Ł. (2024). Leave or Stay? Exploring High School Graduates' Mobility: The Significance of the Labour Market Conditions and Family Migration Experiences. Family Forum, 14, s. 364-365. <https://doi.org/10.25167/FF/5318>

tworzenia miejsc pracy, ale ich jakości, dopasowania, prestiżu oraz widocznych ścieżek kariery, w tym dostępu do szkoleń i podnoszenia kwalifikacji⁹³.

Kolejną grupę czynników wpływających na podejmowanie decyzji o pozostaniu w regionie tworzą warunki mieszkaniowe oraz koszty życia. Dostępność mieszkań dla młodych osób, ich standard, stabilność rynku najmu i możliwość zakupu mieszkania przy dochodach na początku kariery wpływają bezpośrednio na decyzje o pozostaniu, ponieważ warunkują możliwość rozpoczęcia samodzielnego życia. W polskich uwarunkowaniach wskazywano na istotny deficyt mieszkań i niedopasowanie zasobu mieszkaniowego, a także na konsekwencje słabo rozwiniętego segmentu najmu dla mobilności oraz utrzymywania się regionalnych dysproporcji⁹⁴. W badaniach dotyczących dostępności mieszkaniowej w Polsce podkreśla się istotne zróżnicowanie regionalne (między województwami). Oznacza to, że atrakcyjność pozostania może być osłabiana nie tylko przez niedobór mieszkań, lecz także przez mniej korzystną relację cen mieszkań do możliwości dochodowych gospodarstw domowych w części regionów⁹⁵. Z perspektywy polityk publicznych akcentuje się jednocześnie, że oferowanie mieszkań dostępnych cenowo wymaga skoordynowanych instrumentów, ponieważ na rynek mieszkaniowy oddziałują czynniki popytowe i podażowe, planowanie przestrzenne oraz instytucje rynku najmu⁹⁶. W najnowszych analizach OECD dla Czech i Polski wskazano dodatkowo na istnienie grup gospodarstw domowych w luce najmu oraz na to, że dostęp do mieszkań dostępnych cenowo stanowi centralne wyzwanie polityczne, co bezpośrednio przekłada się na możliwość pozostania osób o średnich i niższych dochodach, w tym młodych wchodzących na rynek pracy⁹⁷.

Koszty życia istotne dla młodych osób powinny być analizowane łącznie z warunkami mieszkaniowymi i poziomem wynagrodzeń, ponieważ o realnej atrakcyjności regionu decyduje dochód rozporządzalny po uwzględnieniu kosztów mieszkania, transportu i usług podstawowych. W praktyce oznacza to, że strategia zatrzymania talentów może wymagać działań ograniczających presję kosztową w obszarach, które w największym stopniu obciążają młode gospodarstwa domowe,

⁹³ Szpilko, D., Siderska, J., Szydło, J., Gudanowska, A., Kobylińska, U., & Kononiuk, A. (2024). Analiza i ocena zdolności myślenia perspektywicznego i kompetencji transwersalnych wśród uczniów i studentów z województwa podlaskiego – studia foresightowe. Politechnika Białostocka. <https://doi.org/10.24427/978-83-68077-67-4>

⁹⁴ Kierzenkowski, R. (2008). Bridging the Housing Gap in Poland (OECD Economics Department Working Papers No. 639). OECD Publishing, s. 6. <https://doi.org/10.1787/236314440147>

⁹⁵ Olbińska, K., & Żelazowski, K. (2025). Housing affordability in Poland and its regional differentiation. *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*, 29(4), s. 22-32. <https://doi.org/10.19192/wsfp.sj4.2025.3>

⁹⁶ Moreno Monroy, A., Gars, J., Matsumoto, T., Crook, J., Ahrend, R., & Schumann, A. (2020). Housing policies for sustainable and inclusive cities: How national governments can deliver affordable housing and compact urban development (OECD Regional Development Working Papers 2020/03). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/d63e9434-en>

⁹⁷ OECD. (2025). Housing Reforms in Czechia and Poland. OECD Publishing, s. 132-133. <https://doi.org/10.1787/4988c473-en>

zwłaszcza przy początkowych wynagrodzeniach. W tym sensie dostępność mieszkań, warunki mieszkaniowe oraz koszty życia stają się instrumentami konkurencyjności regionu w rywalizacji o młode talenty.

Istotną rolę odgrywa także dostęp do opieki zdrowotnej i usług publicznych, rozumiany jako dostępność i jakość świadczeń. Dla młodych osób czynniki te bywają mniej widoczne na wczesnym etapie życia. Ich znaczenie rośnie jednak w perspektywie długookresowej, obejmującej zakładanie rodziny, bezpieczeństwo zdrowotne i opiekę nad bliskimi. W literaturze dotyczącej migracji i dostępności usług zdrowotnych podkreśla się, że niedobory personelu i nierówności w dostępie do lekarzy stanowią realne wyzwania systemowe, a poszukiwanie lepszych warunków pracy przez personel medyczny może wpływać na przestrzenną dostępność świadczeń^{98,99}. Z punktu widzenia zatrzymania talentów oznacza to, że region, który oferuje słabszy dostęp do usług publicznych, może tracić atrakcyjność jako miejsce planowania życia w perspektywie długoterminowej.

Dostępność transportu publicznego i infrastruktury komunikacyjnej stanowi kolejny warunek brzegowy zatrzymania talentów, szczególnie w regionach o rozproszonej sieci osadniczej. Dojazdy do szkoły, uczelni i pracy determinują realną dostępność usług edukacyjnych i zatrudnienia. W literaturze wskazuje się, że dostępność, rozumiana jako możliwość dotarcia do pożądaných aktywności, jest kategorią kluczową w ocenie skutków polityk transportowych i przestrzennych, a jej poziom przekłada się na szanse uczestnictwa w edukacji i rynku pracy¹⁰⁰. W analizach regionalnych oznacza to, że nawet atrakcyjna oferta edukacyjna i rynek pracy mogą nie przekładać się na decyzje o pozostaniu, jeśli bariery dojazdowe zwiększają koszty, a przez to ograniczają jakość życia oraz możliwość łączenia nauki z pracą. W tym sensie transport publiczny pełni funkcję infrastruktury integrującej rynek edukacji, pracy i usług. Jego niedostateczna jakość może zaś wzmacniać skłonność do migracji do ośrodków, w których codzienna mobilność jest łatwiejsza.

Oprócz uwarunkowań twardych, w tym edukacji, pracy, mieszkalnictwa i usług, duże znaczenie mają czynniki jakości życia: oferta kulturalna, sportowa i rekreacyjna, a także bliskość natury i czystość powietrza. W literaturze wskazuje się, że udogodnienia miejskie, takie jak kultura, sport i rozrywka, mogą współkształtować atrakcyjność lokalizacji i rozwój miast poprzez przyciąganie mieszkańców, w tym

⁹⁸ Czapka, E. A., & Sagbakken, M. (2016). Where to find those doctors? A qualitative study on barriers and facilitators in access to and utilisation of health care services by Polish migrants in Norway. *BMC Health Services Research*, 16, 460. <https://doi.org/10.1186/s12913-016-1715-9>

⁹⁹ Mara, I. (2023). Health Professionals Wanted: The Case of Health Professionals from Western Balkan Countries to Europe. *Central and Eastern European Migration Review*, 12(2), s. 33-35. <https://doi.org/10.54667/ceemr.2023.24>

¹⁰⁰ Geurs, K. T., & van Wee, B. (2004). Accessibility evaluation of land-use and transport strategies: Review and research directions. *Journal of Transport Geography*, 12(2), s. 127-128. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2003.10.005>

osób o wysokich kwalifikacjach¹⁰¹. W podejściach dotyczących kreatywnej gospodarki podkreśla się z kolei rolę środowiska sprzyjającego aktywnościom kulturowym i stylom życia jako komponentu przyciągania kapitału ludzkiego, zwłaszcza wśród młodych profesjonalistów¹⁰². W wymiarze środowiskowym istnieją dowody, że jakość środowiska, w tym jakość powietrza, może wpływać na wybory lokalizacyjne gospodarstw domowych. Sugeruje to, że czystość powietrza i dostęp do natury mogą stanowić elementy przewagi konkurencyjnej regionu, o ile są realnie odczuwalne¹⁰³. W kontekście zatrzymania talentów ważne jest przy tym, aby oferta kulturalna i rekreacyjna nie była traktowana jako dodatek, lecz jako komponent jakości życia, który uzupełnia aspekty ekonomiczne i mieszkaniowe. Dotyczy to szczególnie osób młodych, które w decyzjach lokalizacyjnych uwzględniają aspiracje stylu życia i możliwości samorealizacji¹⁰⁴.

Czynniki społeczne i instytucjonalne stanowią istotne uzupełnienie obrazu zewnętrznych uwarunkowań. Akceptacja i życzliwość lokalnej społeczności wobec młodych, ambitnych osób, a także sprzyjający klimat dla postaw aktywnych mogą pełnić funkcję miękkich mechanizmów zakorzenienia, wzmacniając skłonność do pozostania w danym miejscu. W analizach migracyjnych wskazuje się, że obok czynników ekonomicznych działają także mechanizmy społeczne, w tym sieci kontaktów i kapitał społeczny, które mogą zarówno ułatwiać migrację, jak i wzmacniać skłonność do pozostania, jeśli lokalne środowisko oferuje wsparcie i uznanie¹⁰⁵. W ujęciach kapitału społecznego podkreśla się, że relacje, normy współpracy i zaufanie mogą współtworzyć warunki rozwoju jednostek i społeczności, co w perspektywie regionalnej można wiązać z atrakcyjnością środowiska dla ludzi aktywnych i przedsiębiorczych¹⁰⁶. Ten komponent bywa szczególnie ważny w regionach, w których różnice w wynagrodzeniach względem dużych ośrodków są trudne do niwelowania. Wówczas przewagi konkurencyjne muszą być budowane poprzez jakość relacji społecznych, bezpieczeństwo, przewidywalność, dostępność usług oraz wsparcie instytucjonalne.

Skuteczność instytucji i władz regionalnych oraz samorządów we wspieraniu rozwoju zawodowego młodych ludzi również może istotnie zwiększać szanse na zatrzymanie talentów. Dzieje się tak wtedy, gdy wsparcie przekłada się na konkretne

¹⁰¹ Glaeser, E. L., Kolko, J., & Saiz, A. (2001). Consumer city. *Journal of Economic Geography*, 1(1), s. 27-28. <https://doi.org/10.1093/jeg/1.1.27>

¹⁰² Florida, R. (2002). *The Rise ...* op. cit.

¹⁰³ Bayer, P., Keohane, N., & Timmins, C. (2009). Migration and hedonic valuation: The case of air quality. *Journal of Environmental Economics and Management*, 58(1), s. 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jeem.2008.08.004>

¹⁰⁴ Sokołowicz, M. E. (2018). Student cities or cities of graduates? The case of Lodz and its students declared preferences. *Population, Space and Place*, e2177, s. 5. <https://doi.org/10.1002/psp.2177>

¹⁰⁵ Lórinč, L., & Németh, B. (2022). How Social Capital is Related to Migration Between Communities? *European Journal of Population*, 38, s. 1119-1123. <https://doi.org/10.1007/s10680-022-09642-3>

¹⁰⁶ Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster, s. 287-289. <https://archive.org/details/bowlingalonedcoll00putn>

działania, takie jak zapewnienie mieszkań, dostępny transport, programy stażowe, rozwój przedsiębiorczości, urozmaicenie ofert edukacyjnych oraz podniesienie jakości usług publicznych. W podejściu ekosystemowym do przedsiębiorczości podkreśla się, że przedsiębiorczość regionalna zależy od konfiguracji instytucji, sieci, zasobów, kultury i polityk, a więc od jakości środowiska, w którym jednostki mogą realizować własne pomysły lokalnie¹⁰⁷. Z perspektywy zatrzymania talentów oznacza to, że region zwiększa swoje szanse, gdy oferuje również realne możliwości prowadzenia własnej działalności gospodarczej, finansowania oraz rynków zbytu.

Zgodnie z literaturą społeczno-ekonomiczną zewnętrzne uwarunkowania zatrzymania talentów stanowią zestaw powiązanych ze sobą elementów. Region zatrzymuje młode i ambitne osoby wtedy, gdy zapewnia im możliwość rozwoju na miejscu: od dobrej jakości edukacji, przez praktyki i staże ułatwiające start zawodowy, po pracę zgodną z kwalifikacjami i oferującą stabilność oraz perspektywę rozwoju. Równocześnie znaczenie ma przewidywalny bilans między dochodami a kosztami życia, szczególnie kosztami mieszkania. Usługi publiczne, w tym transport, tworzą podstawową infrastrukturę codziennego funkcjonowania, bez której trudno mówić o realnej dostępności szans rozwojowych. Z kolei oferta kulturalna i rekreacyjna oraz zasoby środowiskowe działają jako elementy podnoszące ogólną atrakcyjność miejsca. W rezultacie zdolność regionu do zatrzymania talentów zależy nie od pojedynczego czynnika, lecz od spójności i wzajemnego wzmacniania się tych uwarunkowań, które łącznie tworzą trwałe podstawy decyzji o pozostaniu.

¹⁰⁷ Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), s. 1761-1763. <https://doi.org/10.1080/09654313.2014.985189>

3. Dobre praktyki w zakresie działań ukierunkowanych na zatrzymanie osób utalentowanych w regionie

3.1. Przykłady dobrych praktyk krajowych

Zatrzymywanie talentów w regionie stanowi jedno z kluczowych wyzwań współczesnego rynku pracy, ponieważ decyduje nie tylko o stabilności kadrowej przedsiębiorstw, lecz także o długookresowej konkurencyjności i atrakcyjności rozwojowej danego obszaru. W praktyce wymaga to równoległego oddziaływania na czynniki organizacyjne, związane z warunkami pracy, kulturą organizacyjną i ścieżkami rozwoju, oraz na uwarunkowania otoczenia, takie jak dostępność usług publicznych, oferta edukacyjna czy jakość życia. Dlatego skuteczne działania w tym zakresie są najczęściej rezultatem współdziałania podmiotów rynkowych i instytucji publicznych, które poprzez skoordynowane inicjatywy tworzą środowisko sprzyjające rozwojowi zawodowemu i osobistemu osób utalentowanych.

W literaturze wskazuje się, iż talenty odgrywają kluczową rolę w rozwoju społeczno-gospodarczym regionów, wpływając na innowacyjność i konkurencyjność, a zatrzymanie osób utalentowanych w regionie (ang. talent retention) stanowi jedno z kluczowych wyzwań współczesnej polityki regionalnej i rozwoju lokalnego¹⁰⁸. Pojęcie „talentu” nie posiada jednej, powszechnie akceptowanej definicji, równie trudno jest również wskazać uniwersalny katalog praktyk, metod czy programów wspierających zarządzanie talentami w organizacji¹⁰⁹. Bez względu jednak na różnice definicyjne, programy zarządzania talentami koncentrują się na rozpoznawaniu, rozwijaniu oraz zatrzymywaniu kluczowych pracowników, którzy stanowią dla organizacji istotny zasób i przyczyniają się do budowania jej wartości dodanej. Są to prestiżowe inicjatywy rozwojowe skierowane do najbardziej utalentowanych i zaangażowanych osób, aktywnie uczestniczących w działalności przedsiębiorstwa. Obecność talentów w przedsiębiorstwie oraz ich wyraźne wyróżnienie może w istotny sposób przełożyć się zarówno na jakość wykonywanej pracy, jak i na panujący w tym miejscu klimat¹¹⁰. Przykładem może być wdrożenie dedykowanego programu zarządzania talentami, który często prowadzi do nasilenia rywalizacji między pracownikami dążącymi do objęcia ich takim programem, a tym samym do większego angażowania się w wykonywane zadania¹¹¹.

Zatrzymywanie osób utalentowanych w regionie nie jest wyłącznie domeną przedsiębiorstw, lecz wymaga skoordynowanych działań wielu aktorów. Są to

¹⁰⁸ Global City Talent Retention Index 2024, <https://www.bj-talents.cn/upload/file/20240930/ae1e267afb3c47239b34b4ad95a4e98f.pdf> [03.01.2026].

¹⁰⁹ Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), s. 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>

¹¹⁰ Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), s. 139-154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>

¹¹¹ Tamże.

w szczególności władze regionalne, instytucje edukacyjne, organizacje pozarządowe oraz podmioty tworzące regionalny ekosystemy innowacji¹¹². W literaturze przedmiotu coraz częściej podkreśla się, że skuteczna polityka zatrzymania talentów na poziomie regionalnym opiera się na synergii pomiędzy rynkiem pracy, systemem edukacji, polityką publiczną oraz jakością życia w danym regionie. Oznacza to, że decyzja osób utalentowanych o pozostaniu w regionie jest wynikiem nie tylko atrakcyjnych ofert zatrudnienia, lecz także dostępnych możliwości rozwoju, wsparcia instytucjonalnego oraz perspektyw długofalowej stabilizacji zawodowej i życiowej¹¹³.

Polskie firmy, zarówno duże korporacje, jak i MŚP, coraz bardziej profesjonalizują zarządzanie talentami. Najczęściej stosowane praktyki obejmują identyfikację talentów, programy rozwojowe, sukcesję, mentoring, rotacje oraz wykorzystanie technologii HR. Trendem rosnącym jest łączenie zarządzania talentami z różnorodnością i inkluzywnością¹¹⁴. Firmy zdają sobie sprawę, że zróżnicowane zespoły, które są oparte na różnorodnych doświadczeniach, perspektywach i stylach pracy, zwiększają innowacyjność oraz zdolność organizacji do rozwiązywania złożonych problemów. W praktyce programy talentowe w Polsce często obejmują różne działania, takie jak¹¹⁵:

- identyfikacja talentów i ocenianie potencjału,
- coaching i mentoring,
- szkolenia i certyfikacje,
- rotacje stanowiskowe i projekty rozwojowe,
- indywidualne plany rozwojowe,
- wykorzystanie technologii HR wspierających ocenę kompetencji i zarządzanie ścieżkami karier.

Syntetyczne zestawienie wybranych inicjatyw z obszaru zarządzania talentami realizowanych w polskich przedsiębiorstwach przedstawiono w tabeli 2. Obejmują one działania na wszystkich etapach zarządzania talentami: od rekrutacji i identyfikacji potencjału, poprzez rozwój i utrzymanie kluczowych pracowników, aż po budowanie relacji z talentami po zakończeniu współpracy (np. poprzez programy alumni).

¹¹² Asheim, B. T., & Isaksen, A. (2002). Regional innovation systems: the integration of local 'sticky' and global 'ubiquitous' knowledge. *The Journal of Technology Transfer*, 27(1), s. 77-86.

<https://doi.org/10.1023/A:1013100704794>

¹¹³ Kerimoglu, E., & Karahasan, B. C. (2012). Geography of talent for understanding regional disparities in Spain. *Journal of Urban and Regional Analysis*, 4(2), s. 103-128.

<https://doi.org/10.37043/JURA.2012.4.2.1>

¹¹⁴ House of Skills. (2016). Praktyki w zarządzaniu talentami w Polsce, https://www.houseofskills.pl/wp-content/uploads/2021/09/Raport-Praktyki-w-zarzadzaniu-talentami-w-Polsce_final_01.02.2016-1.pdf [03.01.2026].

¹¹⁵ Talent-management, Programy rozwoju talentów: Przykłady i efekty w praktyce, <https://talent-management.pl/programy-rozwoju-talentow-przyklady-i-efekty-w-praktyce/> [05.01.2026].

Tabela 2. Przykłady dobrych praktyk krajowych w zakresie zarządzania talentami w przedsiębiorstwach

| Lp. | Przedsiębiorstwo | Opis dobrej praktyki |
|-----|----------------------|---|
| 1. | Jeronimo Martins | Program „Management Trainee” skierowany jest do absolwentów studiów magisterskich oraz studentów ostatniego roku. Przygotowuje uczestników do objęcia odpowiedzialnych stanowisk w Grupie Jeronimo Martins w niedalekiej przyszłości |
| 2. | Leroy Merlin | „Kuznia Talentów” to intensywny program rozwojowy przeznaczony dla absolwentów zainteresowanych handlem. Uczestnicy mają możliwość rozwoju na stanowiskach specjalistycznych i menedżerskich zarówno w sklepach, jak i w centrali firmy |
| 3. | Lidl sp. z o.o. | Program talentowy „Trainee w Lidlu” ma na celu przygotować utalentowanych uczestników do objęcia stanowisk kierowniczych lub specjalistycznych w strukturach firmy. Oparty jest na pracy projektowej, szkoleniach, mentoringu oraz praktycznym poznaniu działania sklepów, centrów dystrybucyjnych i biura |
| 4. | Modivo | Kluczowe działania z obszaru zarządzania talentami obejmują wczesną identyfikację talentów już na etapie onboardingu, silną rolę HR business partnera oraz zaangażowanie menedżerów liniowych w zarządzanie talentami, także poprzez uwzględnienie tego obszaru w ich ocenie. Podkreśla się znaczenie współpracy HR z kadłą kierowniczą, myślenie procesowe, elastyczność w obliczu kryzysów oraz realną otwartość pracowników na zmiany. Zarządzanie talentami koncentruje się na rozwoju i przygotowywaniu następców, a odejście talentu traktuje się jako naturalny element funkcjonowania systemu, a nie jego porażkę |
| 5. | Bank Millennium S.A. | Pracownikom o najwyższym potencjale oferowane są programy rozwojowe: specjalnie zaprojektowane szkolenia rozwijające kluczowe kompetencje. Rozwój jest monitorowany przez mentora (członka zarządu). Dwa razy w roku organizowane jest specjalne „Forum Rozwoju” |
| 6. | BRE Bank | Dla najlepszych pracowników (wyłanianych w ramach ocen rocznych) tworzone są Indywidualne Programy Rozwoju. Otrzymują oni także fundusz szkoleniowy na realizację własnych inicjatyw rozwojowych |
| 7. | Carlsberg Polska | Programy rozwojowe przeznaczone są dla kluczowych pracowników. Tworzone są plany sukcesji, a talenty są pozyskiwane i rozwijane na wszystkich poziomach organizacji. Ideą programów jest to, aby talenty stanowiły wzór dla innych |
| 8. | GSK Pharma | Wdrożono „Futures Leaders Graduate Program”. Rozwój kariery umożliwia nieco wcześniejsze obejmowanie stanowisk, co stanowi dodatkową motywację do uzupełniania luk kompetencyjnych i szybszego uczenia się |
| 9. | Lotos S.A. | Wyróżnia się wiele programów rozwojowych: Indywidualne Ścieżki Kariery, Program Rezerw Kadrowych, Program Absolwencki oraz Akademia LOTOS |
| 10. | Masterfoods | Talenty identyfikowane są poprzez coroczne oceny, które badają zdolność uczenia się oraz efektywność realizowanych zadań. Rozwój zapewniany jest m.in. poprzez przydzielanie nowych zadań i udział w projektach międzynarodowych |

| Lp. | Przedsiębiorstwo | Opis dobrej praktyki |
|-----|------------------|---|
| 11. | PKN Orlen S.A. | Program „Kierunek Orlen” to flagowy program talentowy Grupy ORLEN, którego celem jest przygotowanie studentów i absolwentów do pracy w strategicznych obszarach koncernu – od energetyki i petrochemii po finanse, logistykę i IT. To intensywna ścieżka rozwojowa łącząca szkolenia, mentoring oraz pracę projektową, dzięki czemu uczestnicy zdobywają praktyczne kompetencje i realne doświadczenie w dużej organizacji. Funkcjonuje również Akademia Biznesu PKN (mini MBA), której absolwenci otrzymują indywidualne plany rozwoju |
| 12. | Unilever | Na podstawie kompetencji oraz dotychczasowych wyników i osiągnięć program „Business Leaders Development Programme” wybiera najlepszych pracowników i przygotowuje dla nich indywidualne plany rozwoju obejmujące szkolenia oraz Development Centre |

Źródło: opracowanie na podstawie analizy literatury^{116, 117, 118, 119}.

Dobre praktyki zaprezentowane w zestawieniu wskazują, że skuteczne zarządzanie talentami wymaga podejścia systemowego, długofalowego oraz spójnego ze strategią organizacji. Przedsiębiorstwa, które świadomie inwestują w rozwój talentów, zyskują bardziej zaangażowanych pracowników, a także budują przewagę konkurencyjną zarówno na rynku pracy, jak i w otoczeniu biznesowym regionu. Analizowane przedsiębiorstwa konsekwentnie akcentują znaczenie wczesnej identyfikacji potencjału, już na etapie studiów (Explonet) lub onboardingu (Modivo), a także tworzenia zindywidualizowanych ścieżek rozwoju (BRE Bank), dostosowanych do kompetencji i aspiracji pracowników.

Wspólnym elementem większości rozwiązań jest wykorzystanie formalnych narzędzi oceny (np. oceny okresowe, feedback 360 stopni, Development Centre), które umożliwiają obiektywną diagnozę kompetencji oraz planowanie dalszego rozwoju¹²⁰. Firmy coraz częściej łączą rozwój talentów z praktycznym uczeniem się, oferując udział w interdyscyplinarnych projektach, zadaniach o rosnącym poziomie odpowiedzialności, programach mentoringowych oraz zdobywanie doświadczenia międzynarodowego.

¹¹⁶ Kryjom, P. (red.), Socha, Z., & Strojny, P. (2024). Zarządzanie talentami. Globalne wzory i lokalna adaptacja. Warszawa: Fundacja Platforma Przemysłu Przyszłości.

<https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport-Zarzadzanie-talentami-2024.pdf>

¹¹⁷ Moroz, M. (2025). Dobre praktyki budowy i funkcjonowania systemu zarządzania talentami dla segmentu internetowych platform handlowych. *Optimum. Studia Ekonomiczne*, 3(121), s. 341-355. <https://doi.org/10.15290/oes.2025.03.121.18>

¹¹⁸ Głowacka-Stewart, K. (2006). Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań. Raport badawczy E-0011-06-RR, The Conference Board https://www.conference-board.org/pdf_free/report_zarzadzanieTalentami.pdf [03.01.2026].

¹¹⁹ Szara, A. (2016). Talent management programmes in the retail industry designed for university graduates. *Annals of Marketing Management & Economics*, 2(1), s. 121-133. <https://doi.org/10.22630/AMME.2016.2.1.11>

¹²⁰ Eduforum, Ocena 360 stopni i Development Centre – narzędzia HR-owe, <https://www.eduforum.pl/ocena-360-stopni-development-centre-narzedzia-hr-owe/> [06.01.2026].

Istotną rolę w analizowanych praktykach odgrywa również zaangażowanie kadry menedżerskiej i najwyższego kierownictwa, w tym mentorów na poziomie zarządczym. Wzmacnia to rangę programów talentowych i zwiększa ich skuteczność. Równocześnie podkreślana jest funkcja działów HR jako partnerów strategicznych, koordynujących procesy rozwojowe oraz wspierających menedżerów liniowych¹²¹. Praktyki te wskazują także na rosnącą dojrzałość organizacji w postrzeganiu zarządzania talentami jako procesu ciągłego, obejmującego planowanie sukcesji, budowanie rezerw kadrowych oraz akceptację naturalnej rotacji talentów. W efekcie zarządzanie talentami przestaje być działaniem doraźnym. Staje się ono ważnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej i odporności organizacji na zmiany rynkowe.

Jak wynika z przeprowadzonych analiz, programy i inicjatywy związane z zarządzaniem talentami w Polsce (zarówno wewnętrzne programy rozwojowe, jak i formalne programy HR) opierają się na takich działaniach jak:

1. systemowe identyfikowanie talentów¹²²:
 - stosowanie jasno zdefiniowanych kryteriów oceny potencjału i kompetencji;
 - wykorzystywanie narzędzi takich jak ocena 360°, assessment center czy modele kompetencyjne;
2. programy rozwoju talentów¹²³:
 - tworzenie dedykowanych ścieżek rozwojowych dla pracowników o wysokim potencjale;
 - programy obejmują szkolenia, mentoring, coaching, projekty rozwojowe i rotacje stanowiskowe;
3. planowanie sukcesji¹²⁴:
 - identyfikowanie kluczowych stanowisk i przygotowywanie następców;
 - w wielu dużych przedsiębiorstwach sukcesja jest powiązana z programami talentowymi i oceną potencjału;
4. rozwój kompetencji przywódczych¹²⁵:
 - firmy inwestują w szkolenia leaderskie, akademie menedżerskie i programy dla przyszłych liderów;
 - celem jest budowanie wewnętrznej kadry zarządzającej;
5. rotacje stanowiskowe i projekty międzydziałowe¹²⁶:
 - umożliwianie talentom zdobywania doświadczeń w różnych obszarach organizacji;

¹²¹ Maxroy. (2025). Zarządzanie talentami w organizacji. Co to jest? Definicja, <https://maxroy.agency/baza-wiedzy/zarzadzanie-talentami-w-organizacji/> [06.01.2026].

¹²² Włodarczyk, K. (2017). Zarządzanie talentami – praktyki w polskich firmach. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 489, s. 465-473. <https://doi.org/10.15611/pn.2017.489.40>

¹²³ House of Skills. (2016). Praktyki w zarządzaniu talentami w Polsce ... op. cit.

¹²⁴ Tamże.

¹²⁵ Kryjom, P. (red.), Socha, Z., & Strojny, P. (2024). Zarządzanie talentami ... op. cit.

¹²⁶ House of Skills. (2016). Praktyki w zarządzaniu talentami w Polsce ... op. cit.

- praktyka, szczególnie popularna w dużych przedsiębiorstwach i korporacjach;
6. mentoring i coaching¹²⁷:
 - wsparcie talentów poprzez relacje z doświadczonymi menedżerami;
 - mentoring jest jednym z najczęściej stosowanych narzędzi rozwojowych w przedsiębiorstwach w Polsce;
 7. wykorzystanie technologii HR¹²⁸:
 - przedsiębiorstwa wdrażają systemy do zarządzania kompetencjami, platformy szkoleniowe i narzędzia analityczne;
 - technologie wspierają personalizację rozwoju i monitorowanie postępów;
 8. włączanie talentów w strategiczne inicjatywy¹²⁹:
 - talenty angażowane są w projekty o dużym znaczeniu dla organizacji, co zwiększa ich wpływ i motywację.

Przedsiębiorstwa nieustannie mierzą się z wyzwaniami związanymi z pozyskiwaniem i utrzymaniem osób posiadających kompetencje, wiedzę i doświadczenie kluczowe dla realizacji celów biznesowych. Jak wynika z badania LinkedIn z 2023 roku, przeprowadzonego wśród ponad 2 200 specjalistów do spraw HR i rozwoju oraz pracowników korzystających ze szkoleń, aż 93% organizacji na świecie obawia się utraty pracowników. Świadomość istotnego wpływu rotacji kadr na wyniki organizacji sprawia, że coraz więcej menedżerów do spraw HR przygląda się strategiom retencji, poszukując skutecznych sposobów na zwiększenie zaangażowania i skłonienie pracowników do dłuższego pozostania w firmie¹³⁰.

Kluczowe praktyki w obszarze zarządzania talentami w przedsiębiorstwach w Polsce, pogrupowane według kluczowych obszarów HR: pozyskiwanie talentów, rozwój, retencja, sukcesja oraz kultura organizacyjna przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Działania w obszarze zarządzania talentami realizowane w przedsiębiorstwach w Polsce

| Obszar | Działania |
|--------------|--|
| pozyskiwanie | programy stażowe, współpraca z uczelniami, targi pracy |
| rozwój | akademie talentów, mentoring, szkolenia online |
| retencja | wellbeing, elastyczność pracy, ścieżki kariery |
| sukcesja | plany sukcesji, identyfikacja kluczowych ról |
| kultura | feedback, komunikacja, wartości organizacyjne |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu dobrych praktyk w polskich przedsiębiorstwach.

¹²⁷ Włodarczyk, K. (2017). Zarządzanie talentami ... op. cit.

¹²⁸ Kryjom, P. (red.), Socha, Z., & Strojny, P. (2024). Zarządzanie talentami ... op. cit.

¹²⁹ House of Skills. (2016). Praktyki w zarządzaniu talentami w Polsce ... op. cit.

¹³⁰ Oracle. (2024). Employee retention strategy guide: 25 ways to keep top talent, <https://www.oracle.com/pl/human-capital-management/employee-retention-strategies/> [08.01.2026].

W polskich organizacjach najczęściej stosuje się programy stażowe i współpracę z uczelniami jako narzędzia pozyskiwania młodych talentów. Rozwój pracowników opiera się na systemach mentoringowych, akademiach talentów oraz szkoleniach online, co odpowiada na potrzebę elastycznego uczenia się. Retencja talentów jest wspierana przez działania z zakresu wellbeing, elastycznych form pracy oraz jasno określone ścieżki kariery. Z kolei sukcesja i identyfikacja kluczowych ról pozwalają na zabezpieczenie strategicznych kompetencji w organizacji. Całość uzupełnia kultura organizacyjna oparta na wartościach, otwartej komunikacji i regularnym feedbacku, co sprzyja budowaniu zaangażowania i lojalności pracowników.

Choć programy zatrzymania talentów są najczęściej kojarzone z działaniami podejmowanymi przez przedsiębiorstwa, istotną rolę w tym zakresie odgrywa również sektor publiczny, który poprzez instytucje otoczenia biznesu oraz instrumenty wsparcia innowacji aktywnie uczestniczy w tworzeniu warunków sprzyjających rozwojowi i długoterminowemu pozostawianiu utalentowanych osób w regionach. Do najczęściej stosowanych narzędzi zatrzymania talentów stosowanych przez władze regionalne, instytucje publiczne, organizacje pozarządowe oraz podmioty tworzące regionalne ekosystemy innowacji należą programy stypendialne i grantowe, regionalne programy stażowe, inicjatywy wspierające przedsiębiorczość akademicką oraz projekty ukierunkowane na współpracę uczelni z biznesem^{131, 132}. Ich celem jest zarówno zachęcenie młodych ludzi do podejmowania aktywności zawodowej w regionie, jak i ograniczenie zjawiska „drenażu mózgów” na rzecz większych ośrodków krajowych lub zagranicznych.

Jednym z istotnych instrumentów regionalnej polityki zatrzymywania talentów są programy stypendialne i motywacyjne, adresowane do studentów oraz absolwentów kierunków kluczowych z punktu widzenia rozwoju regionu. Przykładem mogą być regionalne programy stypendialne dla studentów kierunków technicznych, medycznych czy informatycznych, w ramach, których beneficjenci zobowiązują się do podjęcia pracy na terenie regionu po zakończeniu studiów. Tego typu rozwiązania funkcjonują m.in. w regionach borykających się z niedoborem specjalistów, gdzie stypendia pełnią rolę instrumentu zachęcającego do związania kariery zawodowej z lokalnym rynkiem pracy. Przykładem regionalnego programu stypendialnego powiązanego z obowiązkiem pracy w regionie jest program stypendialny dla studentów kierunków medycznych realizowany przez Samorząd Województwa Podkarpackiego. Program skierowany był do studentów kierunku lekarskiego, którzy w zamian za otrzymywane wsparcie finansowe zobowiązują się do podjęcia pracy

¹³¹ OECD. (2019). Regions in industrial transition: Policies for people and places, https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/11/regions-in-industrial-transition_e1abb006/c76ec2a1-en.pdf [08.01.2026].

¹³² Kobylińska, U., Gudanowska, A., Siderska, J., Szpilko, D., & Szydło, J. (2025). Modele współpracy szkół wyższych z pracodawcami w województwie podlaskim. Politechnika Białostocka. <https://doi.org/10.24427/978-83-68077-95-7>

w podmiotach leczniczych na terenie województwa podkarpackiego po ukończeniu studiów. Celem inicjatywy było przeciwdziałanie niedoborom kadry medycznej oraz zatrzymanie wysoko wykwalifikowanych absolwentów w regionie¹³³. Innym przykładem regionalnego programu stypendialnego jest inicjatywa „Lubelska Kuźnia Talentów”. W ramach niego uczniom oferowane jest comiesięczne wsparcie finansowe na rozwój ich kompetencji i talentów, co ma sprzyjać ich dalszemu edukacyjnemu i zawodowemu związaniu z regionem¹³⁴. Z kolei Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego przyznaje stypendia dla uczniów szczególnie uzdolnionych. To działanie ma na celu wspieranie rozwoju edukacyjnego i uzdolnień młodych osób z regionu, co pośrednio sprzyja ich związaniu z lokalnym rynkiem pracy i ogranicza migrację talentów¹³⁵.

Kolejną grupę dobrych praktyk stanowią regionalne programy stażowe i absolwenckie, realizowane we współpracy samorządów z lokalnymi przedsiębiorstwami oraz uczelniami wyższymi. Programy te umożliwiają młodym, utalentowanym osobom zdobycie pierwszego doświadczenia zawodowego w regionie, jednocześnie zwiększając prawdopodobieństwo ich dalszego zatrudnienia u lokalnych pracodawców. Przykładem są inicjatywy polegające na dofinansowaniu wynagrodzeń stażystów lub absolwentów podejmujących pracę w regionalnych firmach, szczególnie w sektorach innowacyjnych i wysokich technologii. Program „Zdolni z Pomorza” realizowany był przez Samorząd Województwa Pomorskiego we współpracy z uczelniami wyższymi oraz regionalnymi pracodawcami. Obejmował m.in. organizację płatnych staży i praktyk zawodowych dla uzdolnionych studentów i absolwentów. Celem programu był rozwój kompetencji kluczowych dla regionalnej gospodarki oraz zatrzymanie kapitału ludzkiego w regionie, szczególnie w obszarach innowacyjnych i technologicznych¹³⁶.

Jak wskazują coraz liczniejsze przykłady, uczelnie i lokalne przedsiębiorstwa coraz częściej tworzą wspólne inicjatywy, które mają nie tylko przyciągać młodych ludzi, ale przede wszystkim zatrzymać ich w regionie. Wybrane dobre praktyki z różnych województw, obrazujące, jak współpraca między sektorem publicznym, akademickim i biznesowym wzmacnia lokalne ekosystemy kompetencji i innowacji zostały zaprezentowane w tabeli 4.

¹³³ Samorząd Województwa Podkarpackiego. Stypendia dla studentów kierunku lekarskiego, <https://www.podkarpackie.pl/index.php/edukacja/stypendia-i-nagrody/stypendia-dla-studentow-kierunku-lekarskiego> [20.01.2026].

¹³⁴ Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego. Lubelska kuźnia talentów 2025-2026 – stypendia dla uczniów szkół zawodowych, <https://www.lubelskie.pl/kultura/stypendia/stypendia-uczniowskie/lubelska-kuznia-talentow/> [20.01.2026].

¹³⁵ Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego. Małopolski Program Wspierania Uczniów – komponent 1, <https://www.malopolska.pl/regionalny-program-stypendialny/malopolski-program-wspierania-uczniow/20252026> [20.01.2026].

¹³⁶ Moje Stypendium, Stypendia „Zdolni z Pomorza”, https://www.mojestypendium.pl/stypendium_krajowe/stypendia-zdolni-z-pomorza/ [20.01.2026].

Tabela 4. Wybrane dobre praktyki zatrzymywania talentów w regionach w Polsce

| Typ działania | Region | Cel |
|---|--|---|
| Regionalne programy stażowe i praktyki tworzone wspólnie przez uczelnie i firmy | <ul style="list-style-type: none"> Dolny Śląsk – Politechnika Wrocławska + Volvo (programy stażowe i projektowe); Wielkopolska – Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu i Volkswagen Poznań (staże i projekty badawcze) | <ul style="list-style-type: none"> umożliwiają najlepszym studentom zdobycie doświadczenia w lokalnych firmach; zwiększają szanse na zatrudnienie w regionie i wzmacniają powiązania między biznesem a uczelniami |
| Regionalne centra kompetencji i laboratoria branżowe | <ul style="list-style-type: none"> Pomorskie – Laboratoria Politechniki Gdańskiej współtworzone z Intel, Flex, Amazon; Podkarpackie – Dolina Lotnicza i Politechnika Rzeszowska | <ul style="list-style-type: none"> tworzą nowoczesne przestrzenie do nauki i badań, w których studenci pracują na sprzęcie używanym w przemyśle; zwiększają atrakcyjność regionu dla młodych specjalistów |
| Programy stypendialne i grantowe finansowane przez samorządy i firmy | <ul style="list-style-type: none"> Małopolska – Małopolski Program Stypendialny dla studentów kierunków strategicznych; Podkarpackie – stypendia dla studentów kierunków lotniczych i medycznych; Lubuskie – stypendia Marszałka dla kierunków medycznych | <ul style="list-style-type: none"> zachęcają studentów do wyboru kierunków kluczowych dla lokalnej gospodarki i pozostania w regionie po studiach |

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy stron internetowych^{137, 138, 139, 140, 141, 142, 143}.

Na poziomie krajowym ważnym instrumentem wspierającym rozwój talentów o wysokich kompetencjach badawczo-rozwojowych jest program „Doktorat wdrożeniowy”, realizowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Program ten zakłada ścisłą współpracę doktorantów z przedsiębiorstwami, sprzyjając transferowi wiedzy oraz zatrzymywaniu wysoko wykwalifikowanych specjalistów

¹³⁷ Biuro Karier Politechniki Wrocławskiej. Program stażowy dla studentów – DRIVEIT with Volvo, <https://biurokarier.pwr.edu.pl/program-stazowy-dla-studentow-driveit-with-volvo/> [20.01.2026].

¹³⁸ Volkswagen Poznań. 20 lat kształcenia zawodowego i akademickiego w Volkswagen Poznań, <https://www.volkswagen-poznan.pl/article/20-lat-ksztalcenia-zawodowego-i-akademickiego-w-volkswagen-poznan-nauka-rozwoj-i-wartosci> [20.01.2026].

¹³⁹ Amazon. Amazon wspiera młode talenty, <https://www.aboutamazon.pl/wiadomosci/sztuczna-inteligencja/amazon-wspiera-mlode-talenty-uroczyste-wreczenie-stypendiow-na-politechnice-gdanskiej> [20.01.2026].

¹⁴⁰ Dolina Lotnicza. O Dolinie Lotniczej, <https://www.dolinalotnicza.pl/> [20.01.2026].

¹⁴¹ Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego. Małopolski Program ... op. cit.

¹⁴² Samorząd Województwa Podkarpackiego. Stypendia dla studentów kierunków medycznych i technicznych, <https://podkarpackie.edu.pl/stypendia-dla-studentow-kierunkow-medycznych-i-technicznych/> [20.01.2026].

¹⁴³ Uniwersytet Zielonogórski, Stypendia Marszałka dla studentów kierunków medycznych, <https://dss.uz.zgora.pl/aktualnosci/stypendia-marszalka-dla-studentow-kierunkow-medycznych-111.html> [20.01.2026].

w gospodarce¹⁴⁴. Komplementarnym instrumentem krajowym wspierającym rozwój talentów badawczych jest program „Perły Nauki”, skierowany do wybitnie uzdolnionych studentów, umożliwiający im realizację indywidualnych projektów badawczych pod opieką naukową, co sprzyja wczesnemu rozwojowi kompetencji B+R oraz przygotowaniu do kariery naukowej i wdrożeniowej¹⁴⁵.

Istotną rolę w zatrzymywaniu talentów odgrywają także organizacje otoczenia biznesu, takie jak parki technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości, centra transferu technologii czy klastry branżowe. Instytucje te tworzą sprzyjające środowisko do rozwoju kompetencji, innowacji oraz przedsiębiorczości, oferując młodym talentom dostęp do infrastruktury, mentoringu, sieci kontaktów oraz finansowania. Regionalne programy akceleracyjne i inkubacyjne wspierające startupy akademickie oraz spin-offy uczelniane stanowią przykład działań, które nie tylko przyciągają talenty, lecz także skutecznie je zatrzymują, umożliwiając rozwój kariery zawodowej bez konieczności migracji do większych ośrodków. Przykładem instytucji otoczenia biznesu skutecznie wspierającej zatrzymywanie talentów jest Krakowski Park Technologiczny, który realizuje regionalne programy inkubacyjne i akceleracyjne skierowane do startupów technologicznych, w tym spin-offów akademickich. Park oferuje młodym, utalentowanym osobom dostęp do specjalistycznej infrastruktury badawczo-rozwojowej, mentoringu biznesowego, sieci kontaktów z inwestorami oraz instrumentów finansowych. Działania te umożliwiają absolwentom i naukowcom rozwój innowacyjnych przedsięwzięć w regionie Małopolski, ograniczając konieczność migracji do większych ośrodków krajowych lub zagranicznych¹⁴⁶.

Warto podkreślić, że coraz częściej regiony realizują kompleksowe strategie zatrzymywania talentów, łączące działania z zakresu edukacji, rynku pracy, innowacji oraz jakości życia. Obejmują one m.in. rozwój oferty mieszkaniowej dla młodych specjalistów, inwestycje w infrastrukturę społeczną i kulturalną, wsparcie dla work-life balance oraz promocję regionu jako atrakcyjnego miejsca do życia i pracy. Takie podejście odpowiada na rosnące oczekiwania młodego pokolenia, dla którego decyzje zawodowe są ściśle powiązane z jakością życia i możliwościami samorealizacji. Jednym z takich przykładów jest program „Mieszkanie dla absolwenta” w Białymstoku oferujące wykwalifikowanym absolwentom wynajem w pełni wyposażonych mieszkań komunalnych na korzystnych warunkach. Program ma na celu zatrzymanie młodych talentów w mieście. Kluczowe wymogi to średnia ocen min. 4,5, wiek do 35 lat oraz zatrudnienie w Białymstoku¹⁴⁷.

¹⁴⁴ Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Informacje o programie „Doktorat wdrożeniowy”, <https://www.gov.pl/web/nauka/informacje-o-programie-doktorat-wdrozeniowy> [20.01.2026].

¹⁴⁵ Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Perły nauki, <https://www.gov.pl/web/nauka/perly-nauki> [20.01.2026].

¹⁴⁶ Krakowski Park Technologiczny, Który program jest najlepszy dla Ciebie? <https://www.kpt.krakow.pl/startupy/inkubacja-i-akceleracja/> [20.01.2026].

¹⁴⁷ Politechnika Białostocka, 35 absolwentów Politechniki Białostockiej odbiera klucze do mieszkania komunalnego w bloku przy Absolwentów 4. Program Mieszkanie dla absolwenta,

Przytoczone przykłady dobrych praktyk w zakresie zatrzymywania talentów w regionie pokazują, że skuteczne działania często wymagają współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, władzami regionalnymi oraz instytucjami edukacyjnymi. Przedsiębiorstwa odpowiadają za tworzenie atrakcyjnych miejsc pracy, programów rozwojowych i przejrzystych ścieżek kariery, natomiast władze regionalne za budowanie sprzyjającego ekosystemu, obejmującego m.in. infrastrukturę, usługi publiczne i instrumenty wsparcia, który umożliwia długofalowy rozwój zawodowy i osobisty osób utalentowanych. Instytucje edukacyjne pełnią kluczową rolę w przygotowaniu kadr oraz w zapewnianiu lepszego dopasowania kompetencyjnego poprzez współpracę z pracodawcami, rozwój oferty kształcenia odpowiadającej potrzebom rynku pracy, organizację praktyk i staży oraz wzmacnianie doradztwa zawodowego. Takie zintegrowane podejście pozwala na trwałe związanie talentów z regionem i efektywne wykorzystanie ich potencjału dla rozwoju społeczno-gospodarczego.

3.2. Przykłady dobrych praktyk zagranicznych

W literaturze przedmiotu oraz w praktyce gospodarczej coraz częściej podkreśla się, że skuteczne zarządzanie talentami stanowi jeden z kluczowych czynników konkurencyjności regionów i gospodarek narodowych¹⁴⁸. Doświadczenia zagraniczne wskazują, że działania w tym obszarze mają charakter systemowy i obejmują zarówno inicjatywy realizowane przez przedsiębiorstwa, jak i rozwiązania wdrażane na poziomie regionalnym oraz krajowym przez instytucje publiczne. Wiele uznanych koncernów międzynarodowych z sukcesem wdraża innowacyjne programy zarządzania talentami¹⁴⁹. Kilka przykładów zaprezentowano w tabeli 5.

Tabela 5. Przykłady dobrych praktyk zagranicznych w zakresie zarządzania talentami w przedsiębiorstwach

| Lp. | Przedsiębiorstwo | Opis dobrej praktyki |
|-----|------------------|---|
| 1. | Google | Google słynie z kompleksowego podejścia do zarządzania talentami. Przedsiębiorstwo stosuje zaawansowane algorytmy do analizy danych o pracownikach. Te mają silny potencjał predykcyjny, co pozwala przewidywać potencjał i ryzyko odejścia poszczególnych osób. Google słynie z organizacji pracy w modelu 70/20/10. Pracownicy 70% czasu pracują nad swoimi zadaniami, 20% poświęcają innowacjom, a 10% – własnym projektom |

<https://pb.edu.pl/2024/10/31/35-absolwentow-politechniki333336-bialostockiej-odbiera-kluce-do-mieszkania-komunalnego-w-bloku-przy-absolwentow-4-program-mieszkanie-dla-absolwenta/> [20.01.2026].

¹⁴⁸ Scullion, H., & Collings, D. G. (2011). Global talent management: Introduction. W: Global talent management, Routledge, s. 19-32. <https://doi.org/10.4324/9780203865682>

¹⁴⁹ HRcode. Zarządzanie talentami ... op. cit.

| Lp. | Przedsiębiorstwo | Opis dobrej praktyki |
|------------|-------------------------|--|
| 2. | Procter & Gamble | Model „build from within” stosowany przez Procter & Gamble (P&G) polega na rozwijaniu innowacji wewnątrz firmy. Firma realizuje go poprzez budowanie globalnych ośrodków badawczych i zatrudnianie najlepszych specjalistów. P&G koncentruje się na identyfikacji problemów konsumentów, na które nie ma obecnie rozwiązań, a następnie poszukuje partnerów z sektora biznesu i technologii, aby wspólnie opracowywać nowe rozwiązania. P&G organizuje programy stażowe, oferuje spersonalizowane ścieżki rozwoju zawodowego, a także możliwość próbowania swoich sił w kraju i za granicą |
| 3. | Microsoft | Przedsiębiorstwo posiada zespół stale analizujący i monitorujący zaangażowanie najlepszych pracowników oraz procesy umożliwiające lepsze zrozumienie talentu. Poza programami dla absolwentów, umożliwiającymi im pracę w różnych rolach i działach firmy, Microsoft słynie z Microsoft Talent Program. To 3-miesięczny program kwalifikacyjny, który identyfikuje, rekrutuje i szkoli utalentowanych kandydatów, aspirujących do roli certyfikowanych specjalistów Microsoft. Program obejmuje intensywne szkolenia, certyfikacje, coaching i mentoring oraz gwarancję zatrudnienia po pomyślnym ukończeniu. Firma kładzie nacisk na lifelong learning (uczenie się przez całe życie) i rozwój kompetencji. Jednocześnie tworzy inkluzywne środowisko pracy sprzyjające różnorodności oraz oferuje elastyczne formy pracy |
| 4. | Facebook | Dzięki silnej marce zarządzanie talentami w Facebooku jest stosunkowo proste, ponieważ niemal każdy chce tam pracować (jedno z założeń zarządzania talentami – bycie „pracodawcą pierwszego wyboru”). Przedsiębiorstwo stanowi także element strategii zarządzania talentami innych organizacji, m.in. poprzez możliwość budowania sieci społecznych, czego nie oferują inne portale internetowe |
| 5. | Starbucks | Przedsiębiorstwo bardzo dobrze radzi sobie w warunkach szybkiego wzrostu. Zarządzanie talentami realizowane jest poprzez strategiczne planowanie zatrudnienia, budowanie wizerunku pracodawcy pierwszego wyboru oraz innowacyjne strategie pozyskiwania kandydatów |
| 6. | Infosys | Charakterystyczne dla firmy jest zatrudnianie amerykańskich studentów o ponadprzeciętnych zdolnościach i umiejętnościach. Dzięki temu pozyskuje młode talenty, które mogą być kształtowane zgodnie z potrzebami organizacji |
| 7. | Johnson & Johnson | Przedsiębiorstwo posiada rozbudowany system rozwoju kariery: e-University, planowanie rozwoju pracowników oraz szkołę rozwoju osobistego i zawodowego |
| 8. | Southwest Airlines | Przedsiębiorstwo posiada własny program telewizyjny wspierający jej markę pracodawcy i zwiększający atrakcyjność dla potencjalnych kandydatów (budowanie wizerunku pracodawcy pierwszego wyboru) |
| 9. | GE | Przedsiębiorstwo prowadzi systematyczną rekrutację i selekcję oraz posiada rozbudowany system szkoleń i rozwoju. Zapewnia możliwości mobilności wewnętrznej, system motywacyjny oraz program opieki nad rodzinami pracowników. Stosuje też specjalną politykę postępowania wobec pracowników nieosiągających określonych wyników |

| Lp. | Przedsiębiorstwo | Opis dobrej praktyki |
|-----|------------------|--|
| 10. | IBM | Główne elementy zarządzania talentami to: właściwa rekrutacja, procesy uczenia się, zarządzanie efektywnością, system wynagrodzeń oraz planowanie sukcesji stanowisk |

Źródło: opracowanie na podstawie analizy literatury ^{150, 151}.

Skuteczne zarządzanie talentami opiera się na długofalowej strategii łączącej rekrutację, rozwój i utrzymanie pracowników. Firmy takie jak Google, Microsoft czy P&G inwestują w innowacje, uczenie się przez całe życie oraz wewnętrzny rozwój talentów, traktując ludzi jako kluczowe źródło przewagi konkurencyjnej. Wiele organizacji dąży do bycia „pracodawcą pierwszego wyboru”, budując silną markę i atrakcyjne środowisko pracy. Wspólnym mianownikiem prezentowanych przykładów jest indywidualne podejście do pracownika, planowanie sukcesji oraz tworzenie warunków sprzyjających zaangażowaniu i rozwojowi kompetencji.

Jednym z często przywoływanych przykładów miejsc atrakcyjnych z perspektywy przyciągania talentów są kraje skandynawskie, w których ten proces jest silnie powiązany z polityką rynku pracy oraz systemem edukacji. W Finlandii i Szwecji szczególny nacisk kładzie się na rozwój kompetencji przez całe życie, elastyczne ścieżki kariery oraz równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w tych krajach aktywnie inwestują w rozwój pracowników, oferując programy mentoringowe, indywidualne plany rozwoju oraz możliwość rotacji stanowisk, co sprzyja długoterminowemu zatrzymywaniu talentów¹⁵². Istotnym przykładem dobrych praktyk na poziomie regionalnym są także inicjatywy realizowane w Niemczech, zwłaszcza w ramach współpracy samorządów, uczelni wyższych oraz sektora prywatnego. Przykładem takiej inicjatywy jest klaster innowacji „Silicon Saxony” działający w kraju związkowym Saksonia. Klaster ten łączy samorzady lokalne, uczelnie wyższe (w tym Technische Universität Dresden), instytuty badawcze, takie jak Fraunhofer-Gesellschaft, oraz przedsiębiorstwa z sektora mikroelektroniki i IT. Współpraca ta umożliwia transfer wiedzy z nauki do gospodarki, rozwój innowacyjnych technologii oraz kształcenie kadr zgodnie z potrzebami rynku pracy. Dzięki temu region skutecznie przyciąga i zatrzymuje wysoko wykwalifikowanych specjalistów, oferując im atrakcyjne miejsca pracy, dostęp do nowoczesnej infrastruktury badawczo-rozwojowej oraz długofalowe

¹⁵⁰ HRcode. Zarządzanie talentami w organizacji. Kompleksowy poradnik, <https://hrcode.io/zarządzanie-talentami-w-organizacji/> [26.01.2026].

¹⁵¹ Wiernek, B. (2014). Zarządzanie talentami, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie, 3, s. 54-63, https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-31719ff0-85c0-4ff2-b3dd-e810a8323491/c/B._Wiernek__Zarządzanie_talentami.pdf

¹⁵² Tikkanen, T., & Nissinen, K. (2016). Participation in job-related lifelong learning among well-educated employees in the Nordic countries. *International Journal of Lifelong Education*, 35(3), s. 216-234. <https://doi.org/10.1080/02601370.2016.1165749>

perspektywy rozwoju zawodowego¹⁵³. Programy takie jak klastry innowacji czy regionalne centra kompetencji umożliwiają łączenie potencjału naukowego z potrzebami rynku pracy. Dzięki temu osoby utalentowane mają dostęp do atrakcyjnych miejsc pracy, zaplecza badawczo-rozwojowego oraz stabilnych perspektyw rozwoju zawodowego w danym regionie. Na uwagę zasługują również rozwiązania stosowane w Stanach Zjednoczonych, gdzie zarządzanie talentami często koncentruje się na przyciąganiu specjalistów z całego świata. Przedsiębiorstwa z sektora nowych technologii oferują kompleksowe pakiety rozwojowe obejmujące nie tylko konkurencyjne wynagrodzenie, lecz także wsparcie w relokacji, dostęp do programów rozwoju przywództwa oraz możliwość udziału w innowacyjnych projektach. Równocześnie władze lokalne inwestują w jakość życia w regionach metropolitalnych, rozwój infrastruktury oraz ekosystemów startupowych, co zwiększa ich atrakcyjność dla wysoko wykwalifikowanych pracowników¹⁵⁴.

Ciekawym przykładem przyciągania talentów do regionu jest Bizkaia Talent w Hiszpanii¹⁵⁵. Jest to organizacja o dość unikalnym profilu, założona przez lokalny rząd prowincji Bizkaia, aby przyciągać, wspierać i zatrzymywać wysoko wykwalifikowanych specjalistów w regionie. Bizkaia Talent realizuje inicjatywy zatrzymywania talentów, pokazując, jak skutecznie można łączyć działania publiczne, biznesowe i akademickie, aby stworzyć atrakcyjne środowisko dla specjalistów z całego świata. Organizacja koncentruje się na budowaniu długotrwałych relacji z ekspertami, wspieraniu ich rozwoju zawodowego oraz wzmacnianiu więzi z lokalnym ekosystemem innowacji¹⁵⁶. Najważniejsze z dobrych praktyk wypracowanych przez organizację to¹⁵⁷:

- budowanie marki regionu – podkreślanie wysokiej jakości życia, bezpieczeństwa, kultury, gastronomii i równowagi między pracą a życiem prywatnym;
- kompleksowe wsparcie relokacyjne – pomoc w znalezieniu mieszkania, załatwieniu formalności, poznaniu systemu edukacji i integracji rodzin przyjeżdżających specjalistów;
- tworzenie społeczności i networking – organizacja wydarzeń, spotkań branżowych i globalnej sieci profesjonalistów, która ułatwia nawiązywanie kontaktów;

¹⁵³ Grillitsch, M., & Asheim, B. (2018). Place-based innovation policy for industrial diversification in regions. *European Planning Studies*, 26(8), s. 1638-1662. <https://doi.org/10.1080/09654313.2018.1484892>

¹⁵⁴ Kuptsch, C., & Pang, E. F. (Eds.). (2006). *Competing for global talent*. International Labour Organization. <https://www.ilo.org/media/320806/download>

¹⁵⁵ Bizkaia Talent, <https://www.bizkaiatalent.eus/en/docs-transparencia/politicas-planes-y-programas/> [20.01.2026].

¹⁵⁶ European Commission. Bizkaia Talent, <https://euraxess.ec.europa.eu/career-development/for-organisations/resources-and-tools/engagement-tool/bizkaia-talent> [20.01.2026].

¹⁵⁷ Bizkaia Talent. *Basque Talent Evolution and Trends 2022*, https://www.bizkaiatalent.eus/wp-content/uploads/2022/07/Basque-Talent-Evolution-Trends-2022_EN-1.pdf [20.01.2026].

- proaktywne wyszukiwanie talentów – proaktywna rekrutacja specjalistów z obszarów technologii, inżynierii, nauk ścisłych i R&D na całym świecie;
- współpraca z uczelniami i instytucjami badawczymi – łączenie firm, startupów, uniwersytetów i centrów badawczych w jeden ekosystem sprzyjający rozwojowi kariery.

Innym przykładem owocnej współpracy w triadzie międzysektorowej na rzecz zatrzymywania talentów jest Brainport – region w południowej Holandii. Stał się jednym z najsilniejszych europejskich ekosystemów innowacji¹⁵⁸. To regionalny ekosystem innowacji obejmujący: miasto Eindhoven i okoliczne gminy, uczelnie i instytuty badawcze, firmy technologiczne (m.in. ASML, Philips, NXP) oraz organizację koordynującą – Brainport Development.

Triada ta jest tak silna bo wszystkie trzy strony działają wspólnie, a nie obok siebie i mają wspólny cel: rozwój regionu i zatrzymywanie talentów. Tworzą spójny ekosystem, w którym specjalista ma: pracę, możliwości rozwoju, wysoką jakość życia, wsparcie przy relokacji. To właśnie dlatego Brainport Eindhoven jest często podawany jako modelowy przykład regionalnej polityki talentowej¹⁵⁹.

Z kolei Helsinki-Uusimaa to region metropolitalny w południowej Finlandii, obejmujący stolicę kraju oraz okoliczne miasta. W regionie realizowany jest program Talent Boost. To inicjatywa rządowo-regionalna, która ma przyciągać, integrować i zatrzymywać zagranicznych specjalistów, studentów oraz ich rodziny. Program obejmuje m.in.: wsparcie w znalezieniu pracy, uproszczone procedury administracyjne, pomoc w relokacji i integracji rodzin, kursy językowe, a także programy „study & stay”, które zachęcają zagranicznych absolwentów do pozostania w regionie po studiach. Współpracują przy tym władze regionalne, uczelnie (np. Aalto University, University of Helsinki) oraz lokalne firmy, tworząc spójny ekosystem talentów¹⁶⁰.

Wyzwania demograficzne, rosnąca mobilność zawodowa oraz konkurencja między regionami o wysoko wykwalifikowanych pracowników sprawiają, że polityki przyciągania i zatrzymywania talentów stają się jednym z kluczowych elementów rozwoju regionalnego. W wielu krajach UE oraz poza nią samorzady wdrażają zróżnicowane programy, które mają na celu zwiększenie atrakcyjności lokalnych rynków pracy, poprawę jakości życia oraz stworzenie sprzyjających warunków do rozwoju zawodowego i osobistego. Przedstawiona poniżej tabela 6 prezentuje inne przykłady działań podejmowanych przez regiony w różnych częściach Europy i poza nią. Zestawienie obejmuje zarówno inicjatywy ukierunkowane na przyciąganie specjalistów z zewnątrz, jak i programy wspierające powroty emigrantów, rozwój lokalnych kompetencji czy wzmocnianie ekosystemów innowacji.

¹⁵⁸ Brainport Eindhoven, <https://brainporteindhoven.com/int/> [20.01.2026].

¹⁵⁹ Brainport Eindhoven. Regional Vision on International Talent Brainport Eindhoven, https://brainporteindhoven.com/fileadmin/user_upload/Brainport_Eindhoven/Brainport_Eindhoven_Regional_Vision_on_International_Talent_Feb_2024.pdf [26.01.2026].

¹⁶⁰ Ministry of Economic Affairs and Employment of Finland. Talent Boost, <https://tem.fi/en/talent-boost-en> [26.01.2026].

Tabela 6. Przykłady działań przyciągających i zatrzymujących talenty w regionach

| Typ działania | Regiony | Cel |
|---|---|--|
| Wsparcie relokacyjne dla specjalistów | Hiszpania (Kraj Basków), Estonia, Szwecja (region Västerbotten, Umeå) | <ul style="list-style-type: none"> • ułatwia przeprowadzkę, integrację i szybkie wejście na rynek pracy; • zwiększa atrakcyjność regionu dla wyspecjalizowanych ekspertów; • wzmacnia kluczowe ekosystemy (IT, gaming, deep tech) |
| Programy powrotów emigrantów | Hiszpania (Kraj Basków, Talent Network), Irlandia (Global Irish) | <ul style="list-style-type: none"> • zachęca specjalistów do powrotu; wzmacnia lokalny rynek pracy i innowacji |
| Centra obsługi talentów (one-stop-shop) | Szwajcaria (kantony), Estonia (Work in Estonia) | <ul style="list-style-type: none"> • zapewnia kompleksową obsługę cudzoziemców i powracających; • skraca czas adaptacji |
| Ulgi podatkowe i zachęty | Walencja (Digital District), Estonia | <ul style="list-style-type: none"> • przyciąga inwestycje i miejsca pracy w sektorach strategicznych |
| Programy wizowe dla talentów | Kanada (Global Talent Stream), Francja (French Tech Visa), Wielka Brytania (Global Talent Visa) | <ul style="list-style-type: none"> • szybkie przyciąganie wysokokwalifikowanych specjalistów; • zwiększenie konkurencyjności gospodarki |
| Partnerstwa biznes-nauka | Finlandia (Helsinki – Espoo; Aalto University we współpracy z firmami Nokia, Rovio i Supercell) | <ul style="list-style-type: none"> • tworzy ekosystem, w którym studenckie startupy, inkubatory i globalne programy talentowe sprawiają, że Helsinki są postrzegane jako łatwy punkt wejścia na rynek europejski dla talentów spoza UE |

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy stron internetowych^{161, 162, 163, 164, 165}.

Jak wskazują przykłady, regiony i kraje stosują różnorodne działania – od wsparcia relokacyjnego, przez programy powrotów emigrantów, po centra obsługi talentów – aby szybciej integrować specjalistów i zwiększać swoją atrakcyjność. Kluczową rolę odgrywają także ulgi podatkowe, programy wizowe oraz partnerstwa nauki z biznesem, które przyciągają inwestycje i wysoko wykwalifikowane kadry.

¹⁶¹ Marinakou, E., & Giousmpasoglou, C. (2024). Exploring tools for monitoring talent and skills in the EU. European Commission (Harnessing Talent Platform), https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/communities-and-networks/harnessing-talent-platform/Exploring-tools-for-monitoring-talent-and-skills-in-the-EU-November-2024.pdf [20.01.2026].

¹⁶² Work in Estonia. Work in Estonia – Official guide to finding a job in Estonia. Work in Estonia, <https://workinestonia.com/> [20.01.2026].

¹⁶³ Research Ireland. Global Talent Ireland. Research Ireland, <https://www.researchireland.ie/funding/global-talent-ireland/> [20.01.2026].

¹⁶⁴ Distrito Digital Comunidad Valenciana. Distrito Digital – Acerca de nosotros. Distrito Digital Comunidad Valenciana, <https://distritodigitalcv.es/distrito-digital/> [20.01.2026].

¹⁶⁵ Aalto University. Strategic corporate partner Nokia. Aalto University, <https://www.aalto.fi/en/corporate-collaboration/strategic-corporate-partner-nokia> [20.01.2026].

W efekcie powstają silne ekosystemy innowacji, ułatwiające wejście na rynek pracy i wzmacniające konkurencyjność regionów.

W Stanach Zjednoczonych innowacyjne programy stypendialne są kluczowym elementem w systemie edukacji, który umożliwia młodym talentom realizację ich pełnego potencjału. Wiele uniwersytetów oraz instytucji zawodowych opracowuje unikalne rozwiązania, które nie tylko ułatwiają dostęp do nauki, ale także wspierają rozwój umiejętności praktycznych. Wśród najbardziej interesujących inicjatyw można wyróżnić¹⁶⁶:

- stypendia celowe – przyznawane są na podstawie konkretnych osiągnięć w dziedzinach takich jak sztuka, nauka czy sport;
- stypendia przemysłowe – współpraca z przedsiębiorstwami oferującymi wsparcie finansowe w zamian za praktyki i staże;
- stypendia dla mniejszości – programy mające na celu zwiększenie różnorodności i integracji społecznej;
- stypendia międzynarodowe – atrakcyjne oferty dla studentów z zagranicy, zachęcające do nauki w USA.

Organizacje non-profit w Stanach Zjednoczonych odgrywają kluczową rolę w rozwijaniu talentów, nie tylko poprzez oferowanie szkoleń, ale także wspieranie lokalnych społeczności i różnorodnych inicjatyw. Dzięki swoim działaniom mają one potencjał, aby zmienić życie wielu ludzi i wnieść znaczący wkład w rozwój społeczeństwa. W szczególności, organizacje te często skupiają się na¹⁶⁷:

- programach mentoringowych, które łączą młodych ludzi z doświadczonymi specjalistami w danej dziedzinie;
- warsztatach i szkoleniach, które pomagają rozwijać umiejętności techniczne oraz interpersonalne;
- inicjatywach artystycznych, które stymulują kreatywność i pozwalają na odkrywanie talentów wśród młodzieży.

Wiele organizacji non-profit, takich jak Teach For America czy Boys & Girls Clubs of America, z powodzeniem wdraża modele, które przyciągają młode talenty i pomagają im w osiągnięciu celów zawodowych. Dodatkowo, korzystają z platform online, aby dotrzeć do jeszcze szerszego grona odbiorców.

Jednym z przykładów jak uczelnie mogą wspierać przyciąganie talentów jest model funkcjonujący w regionach akademickich Wielkiej Brytanii, takich jak na przykład obszar Cambridge. University of Cambridge aktywnie współpracuje z władzami lokalnymi oraz sektorem prywatnym w ramach tzw. „Cambridge Cluster”. Uczelnia wspiera komercjalizację badań, rozwój startupów akademickich oraz transfer technologii, oferując naukowcom i absolwentom realne możliwości rozwoju kariery w regionie. Równocześnie władze lokalne inwestują w infrastrukturę mieszkaniową,

¹⁶⁶ Edunauts. Amerykańskie podejście do rozwijania talentów, <https://pspkamionka.pl/amerykanskie-podejscie-do-rozwijania-talentow> [26.01.2026].

¹⁶⁷ Tamże.

transportową oraz usługi publiczne, co zwiększa atrakcyjność regionu dla talentów z zagranicy¹⁶⁸.

Innym ciekawym przykładem przyciągania talentów są regiony akademickie w Holandii, gdzie uczelnie wyższe pełnią funkcję centrów internacjonalizacji. Delft University of Technology oraz Eindhoven University of Technology prowadzą intensywne programy przyciągania studentów i badaczy z zagranicy, oferując studia w języku angielskim, wsparcie administracyjne w procesach relokacji oraz rozbudowane programy integracyjne. Regiony, we współpracy z uczelniami, tworzą tzw. „welcome centers”, które pomagają nowym mieszkańcom w sprawach formalnych, zawodowych i społecznych, co znacząco obniża bariery migracyjne¹⁶⁹.

Na uwagę zasługują również rozwiązania stosowane w Kanadzie, gdzie uczelnie wyższe są istotnym elementem strategii rozwoju regionalnego. W prowincjach takich jak Ontario czy Kolumbia Brytyjska uczelnie współpracują z władzami regionalnymi w zakresie programów zatrzymywania absolwentów zagranicznych, oferując im wsparcie w wejściu na lokalny rynek pracy. Przykładowo University of Toronto realizuje programy łączące studentów z pracodawcami jeszcze w trakcie studiów, co zwiększa prawdopodobieństwo pozostania wysoko wykwalifikowanych absolwentów w regionie po zakończeniu edukacji¹⁷⁰.

W krajach azjatyckich, takich jak Singapur, uczelnie pełnią rolę strategicznych partnerów państwa w polityce przyciągania talentów. National University of Singapore aktywnie uczestniczy w międzynarodowych programach badawczych oraz oferuje atrakcyjne warunki zatrudnienia dla naukowców z całego świata. Jednocześnie region zapewnia wysoką jakość życia, stabilność instytucjonalną oraz dostęp do nowoczesnej infrastruktury badawczej, co przyczynia się do jego konkurencyjności na globalnym rynku talentów¹⁷¹.

Innym ciekawym przykładem dobrej praktyki przyciągania talentów jest region Victoria w Australii. Jest to jeden z największych i najbardziej rozwiniętych gospodarczo regionów tego kraju. Victoria od lat prowadzi aktywną politykę przyciągania talentów, poprzez program wizowy, który umożliwia stałą migrację wykwalifikowanych pracowników do regionów poza największymi metropoliami, szczególnie w sektorach: IT i technologie cyfrowe, medycyna i biotechnologie, inżynieria, edukacja i badania naukowe¹⁷².

¹⁶⁸ Cambridge Ahead. Annual Report 2022, <https://www.cambridgeahead.co.uk/wp-content/uploads/2025/03/ca-annual-report-2022.pdf> [26.01.2026].

¹⁶⁹ Eindhoven University of Technology (TU/e). Talent. TU/e Strategy 2030, <https://www.tue.nl/universiteit/over-de-universiteit/tue-strategie-2030/talent> [26.01.2026].

¹⁷⁰ Lagunita Education. Uczelnie w Kanadzie — ranking topowych uniwersytetów, <https://lagunita.education/blog/uczelnie-w-kanadzie> [26.01.2026].

¹⁷¹ Weng, Y. (2025). Singapore's global education hub ambitions: Government and institution strategies and practices. *Education and Lifelong Development Research*, 2(1), s. 11-22. <https://doi:10.46690/elder.2025.01.02>

¹⁷² Live in Melbourne (Victorian Government). 2025–26 Skilled visa nomination program. Live in Melbourne, <https://liveinmelbourne.vic.gov.au/migrate/skilled-migration-visas/2025-26-skilled-migration-visa-nomination-program> [26.01.2026].

Na podstawie raportu Decoding Global Talent 2024 można wskazać kilka kluczowych dobrych praktyk w obszarze doświadczeń regionów w przyciąganiu talentów. Przede wszystkim skuteczne regiony koncentrują się na wysokiej jakości ofert pracy. To właśnie dostępność atrakcyjnych ról, możliwości rozwoju kariery i konkurencyjne wynagrodzenia są głównym magnesem dla mobilnych specjalistów, ważniejszym niż same czynniki socjalne czy wizerunkowe. Równie istotne jest upraszczanie procesów relokacyjnych i imigracyjnych: przyjazne procedury wizowe, wsparcie administracyjne oraz realna pomoc w osiedleniu się znacząco obniżają bariery decyzji o przeprowadzce. Dobre praktyki obejmują także budowanie inkluzywnego, międzynarodowego środowiska, które sprzyja integracji talentów i ich długoterminowemu pozostaniu w regionie. Warto również podkreślić, iż najlepiej radzące sobie regiony prowadzą dodatkowo spójną narrację i branding oparty na realnych szansach zawodowych, a nie wyłącznie na ogólnych walorach jakości życia. Dzięki temu skuteczniej trafiają do najbardziej mobilnych grup specjalistów¹⁷³.

Analiza zagranicznych doświadczeń wskazuje, że skuteczne zarządzanie talentami wymaga spójności działań podejmowanych na różnych poziomach. Kluczowe znaczenie ma współpraca przedsiębiorstw, instytucji edukacyjnych oraz administracji publicznej, której celem jest tworzenie środowiska sprzyjającego rozwojowi kompetencji, innowacyjności oraz długofalowemu zaangażowaniu osób utalentowanych. Takie podejście pozwala nie tylko na zatrzymywanie talentów w regionie, ale także na ich przyciąganie z innych obszarów.

¹⁷³ Boston Consulting Group (BCG). Decoding Global Talent 2024. Boston Consulting Group, <https://web-assets.bcg.com/61/23/006267594700b68f17396371649a/bcg-decoding-global-talent-2024.pdf> [26.01.2026].

4. Czynniki wpływające na decyzje osób utalentowanych o pozostaniu w województwie podlaskim – perspektywa osób dorosłych

4.1. Czynniki sprzyjające pozostaniu talentów w województwie podlaskim

Wśród utalentowanych dorosłych respondentów z trzech podregionów województwa podlaskiego (białostockiego – PB, łomżyńskiego – PŁ oraz suwalskiego – PS) decyzja o rozwijaniu kariery w regionie jest przede wszystkim osadzona w relacjach społecznych. W wypowiedziach badanych dotyczących powodów, dla których zdecydowali się rozwijać swoją karierę właśnie w województwie podlaskim, dominuje przede wszystkim motyw zakorzenienia w regionie oraz znaczenie bliskości rodziny i znajomych. Pozostanie w województwie podlaskim jest przedstawiane jako wybór zgodny z dotychczasową ścieżką życiową. Respondenci akcentują, że mogą realizować cele zawodowe, nie rezygnując z codziennych relacji i wsparcia. Wskazują także, że silne więzi społeczne przekładają się na poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa. Jednocześnie respondenci wskazują, że pozostanie w regionie nie musi oznaczać ograniczenia aspiracji zawodowych do lokalnego rynku pracy. W wypowiedziach pojawia się strategia łączenia pracy realizowanej dla podmiotów spoza regionu z zamieszkaniem w województwie podlaskim, co pozwala utrzymać bliskość rodziny przy jednoczesnym korzystaniu z szerszych możliwości zatrudnienia. W części wypowiedzi decyzja o pozostaniu jest dodatkowo wzmocniana przez ugruntowanie materialne i organizacyjne, takie jak posiadanie mieszkania czy stabilna sytuacja zawodowa. W efekcie region jest postrzegany jako miejsce umożliwiające równoczesne łączenie rozwoju zawodowego z utrzymaniem relacji i stabilności życiowej.

RP1PŁ: „Rozwijam swoją karierę w województwie podlaskim przede wszystkim dlatego, że jest to region, z którym jestem mocno związana. Pochodzę z małej miejscowości, a praca w mieście pozwala mi realizować swoje cele zawodowe, jednocześnie pozostając blisko rodziny i przyjaciół”.

RP6PB: „Zdecydowałam się rozwijać na terenie województwa podlaskiego, ponieważ znajduje się tu moje rodzinne miasto, moja rodzina, bliscy i praca. To jedyny i najważniejszy powód tej decyzji”.

RP3PS: „Pracuję w trybie zdalnym dla fundacji z siedzibą w Warszawie. Nie zdecydowałam się na pracę w Warszawie, ponieważ tutaj mam rodzinę i chcę być blisko niej”.

RP4PS: „Decyzja o rozwijaniu kariery zawodowej w województwie podlaskim była w dużej mierze podyktowana przywiązaniem do regionu, w którym się urodziłam. Bliskość rodziny oraz silne więzi społeczne zapewniają poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa, co miało istotny wpływ na wybór miejsca dalszego rozwoju zawodowego”.

RP1PS: „Od zawsze mieszkałam w Suwałkach i czułam, że po ukończeniu studiów, chcę wrócić do swojego miasta i tu realizować swoje plany i marzenia. Zbudowałam swoją karierę w oparciu o zasoby, które mnie otaczały”.

RP2PŁ: „Tutaj mieszkam, pracuje i mam swoje mieszkanie”.

W wypowiedziach respondentów decyzja o pozostaniu lub powrocie do województwa podlaskiego wynika przede wszystkim z poczucia bezpieczeństwa i silnego związku z miejscem. Doświadczenia życia i studiowania poza regionem są przywoływane jako porównanie, które podkreśla znaczenie znanego otoczenia. Respondenci podkreślają, że nawet jeśli inne miejsca były atrakcyjne, nie dawały im podobnego poczucia bycia u siebie. Kluczowe znaczenie mają tu relacje. Wskazywana jest obecność rodziny i przyjaciół oraz znajomość lokalnych realiów.

Jednocześnie respondenci podkreślają praktyczne aspekty codziennego funkcjonowania. Zwracają uwagę na spokojniejsze tempo życia, mniejsze korki i tłumy oraz krótsze dojazdy, co ułatwia organizację obowiązków. Dobra komunikacja i oszczędność czasu są łączone z możliwością realizacji celów długookresowych, w tym mieszkaniowych. Istotny jest również wymiar kulturowy i tożsamościowy. Część osób akcentuje przywiązanie do regionu pochodzenia oraz potrzebę funkcjonowania w lokalnym kontekście społecznym i kulturowym.

RP4PB: „Przede wszystkim jest to miejsce, które znam i w którym czuję się bezpiecznie. Spędziłam trzy semestry nauki mieszkając i studiując w Hiszpanii, Grecji, a potem we Włoszech. Mieszkałam też na drugim końcu Polski, w Gliwicach. Każde z tych miejsc było wyjątkowe, ale w żadnym z nich nie czułam się jak w domu. Myślę, że województwo podlaskie jest dla mnie unikatowe, ponieważ mam tutaj rodzinę, przyjaciół i czuję się tu bezpiecznie, a z drugiej strony oferuje wiele możliwości rozwoju i dobrze płatnej pracy. Białystok nie jest ogromnym miastem, w którym są nieustanne korki, tłumy ludzi i nieustanny pośpiech, za to można wyczuć tu spokój i przyjazną atmosferę”.

RP7PB: „Urodziłem się tutaj, nigdzie indziej mi się nie spodobało”.

RP5PŁ: „Jest to spokojne i bezpieczne województwo. Pochodzę z tego regionu, dlatego też postanowiłem rozwijać się na terenie „swojej” ziemi”.

RP9PB: „Do Białegostoku wróciłem z Poznania z wielu powodów. (...) lubię Białystok i podoba mi się na Podlasiu. Lubię ta naszą podlaską kulturę i chcę się nią otaczać. Białystok jest dobrze skomunikowany i traci się mniej czasu na dojazd do pracy itd. Pozwala to na np. kupno tańszej działki (niż w Poznaniu lub pod Poznaniem) i wybudowanie domu pod miastem, co jest moim jednym z celów”.

W wypowiedziach respondentów wyraźnie uwidacznia się także pragmatyczne podejście do decyzji edukacyjnych i ich konsekwencji dla późniejszego zakorzenienia zawodowego w regionie. Podjęcie studiów w województwie podlaskim nie jest przedstawiane wyłącznie jako wybór uczelni, lecz jako wybór warunków

funkcjonowania w okresie przejścia do dorosłości. Pojawia się też wątek ograniczania kosztów kształcenia i utrzymania, w tym możliwość mieszkania z rodzicami. Jednocześnie część osób akcentuje dopasowanie miejsca studiów do preferowanego stylu życia, wskazując, że na przykład Białystok był odbierany jako bardziej komfortowy niż większe, zatłoczone ośrodki. Wybór wzmacniało też przekonanie o jakości kształcenia, co ułatwiało podjęcie decyzji. W wypowiedziach widoczny jest również wpływ otoczenia społecznego, zwłaszcza rekomendacji starszych znajomych dotyczących konkretnej uczelni. Respondenci podkreślają jednak własną sprawczość w wyborze kierunku studiów, który był zgodny z ich zainteresowaniami i planami. W efekcie decyzje edukacyjne pełnią funkcję wstępnego osadzenia w regionie. Sprzyjają budowaniu kontaktów, pierwszych doświadczeń zawodowych oraz orientacji na lokalny rynek pracy. Dla części osób kontynuowanie pracy w województwie podlaskim wynika bezpośrednio z faktu studiowania i poszukiwania zatrudnienia w miejscu zamieszkania. Pozostanie w regionie jest więc w pewnym stopniu konsekwencją wcześniej obranej ścieżki edukacyjnej i stopniowo budowanej stabilizacji życiowej.

RP1PB: „Kwestie finansowe – łatwiej było studiować mieszkając z rodzicami”.

RP2PB: „Pamiętam, jak zastanawiałam się na jakie studia się wybrać to starsi znajomi polecili mi studia na Politechnice Białostockiej. Jednak kierunek studiów sama wybrałam taki jaki mnie interesował”.

RP8PB: „Zawsze chciałam iść na studia na Politechnikę, Warszawa była dla mnie zbyt tłoczonym miejscem, w związku z tym stwierdziłam, że Białystok będzie dla mnie dobrym miejscem. W dodatku Politechnika Białostocka cieszyła się dobrymi wynikami, dlatego tą decyzję było łatwo podjąć”.

RP2PS: „Na tym etapie mojego życia zdecydowałam się pracować w województwie podlaskim, ponieważ aktualnie tutaj studiuje i szukałam pracy stacjonarnej w obrębie miasta, w którym mieszkam”.

W wypowiedziach badanych pozostanie w województwie podlaskim jest wyraźnie powiązane z dostępnością konkretnych ścieżek rozwoju na miejscu. Decyzja staje się prostsza, gdy region oferuje pracę zgodną z poziomem kompetencji i kierunkiem kariery, szczególnie w obszarach wymagających specjalizacji. Respondenci podkreślają, że w takich warunkach mogą nie tylko wykorzystać posiadane umiejętności, lecz także dalej się uczyć i podejmować działania rozwojowe. W kilku wypowiedziach pojawia się też zależność: gdyby taka możliwość się nie pojawiła, rozważany byłby wyjazd. To wskazuje, że przywiązanie do miejsca jest ważne, ale obok niego działa racjonalna ocena perspektyw zawodowych.

W wypowiedziach mocno podkreślane jest także znaczenie jakości środowiska pracy. Respondenci zwracają uwagę na zaufanie, dobrą atmosferę, przyjazne otoczenie organizacyjne oraz kulturę sprzyjającą uczeniu się, co obniża skłonność do poszukiwania alternatyw poza regionem. Dodatkowym elementem jest sens

wykonywanej pracy. Część osób łączy pozostanie z możliwością działania na rzecz lokalnej społeczności, realnym wpływem lub z intencją reprezentowania i promowania regionu.

RP3PB: „W moim przypadku była to chęć i możliwość rozpoczęcia pracy na uczelni wyższej, konkretnie w Białymstoku. Gdyby nie pojawiłaby się taka opcja, (...) prawdopodobnie rozważałbym wyjazd na Śląsk”.

RP4PŁ: „W województwie podlaskim przeciwnie niż w województwie mazowieckim okazało się, że po doktoracie jest dla mnie szansa i możliwość rozwoju w obszarze nauki (pracy naukowej), która na tym etapie życia była dla mnie bardzo ważna. Pojechałam do Łomży bo tam dostałam szansę by robić to co w tamtym momencie życia było dla mnie bardzo ważne. (...) Wbrew jak mogłoby się wydawać pozorom region oferuje bardzo dobre możliwości rozwoju, a przynajmniej ja z pewnością ich doświadczam. (...) Myślę, że istotnym czynnikiem jest zaufanie, którego ja mam poczucie doświadczam w wysokim stopniu, realizując czasem bardzo wymagające ale jednocześnie bardzo rozwijające zadania”.

RP3PŁ: „Województwo podlaskie jest urokliwym miejscem pełnym możliwości. Wysoka potrzeba samorealizacji bywa stresogenna. Otoczenie Podlasia i przyjazna atmosfera są tu niewątpliwym atutem. Ponadto Podlasie umożliwia rozwijanie kariery umożliwiając wykorzystanie własnych umiejętności, tym bardziej, że charakter firm to często organizacje uczące się. A ja, jako człowiek bardzo sobie cenię naukę”.

RP6PŁ: „Decyzja o rozwoju swojej kariery w województwie podlaskim była podyktowana głównie przywiązaniem do regionu, a także chęcią jego swobodnego reprezentowania oraz promowania”.

RP5PB: „Istotnym czynnikiem jest możliwość pełnienia służby na rzecz lokalnej społeczności oraz realny wpływ na bezpieczeństwo mieszkańców. Praca w PSP w tym regionie daje silne poczucie misji”.

Wypowiedzi respondentów ukazują, że wybór województwa podlaskiego jako przestrzeni rozwoju kariery nie opiera się na jednej przesłance. Jest to raczej wynik nakładania się kilku uwarunkowań, które wspólnie budują trwałość decyzji. Najczęściej fundament stanowi zakorzenienie, rozumiane jako silne osadzenie w relacjach rodzinnych i towarzyskich oraz przywiązanie do miejsca, wzmacniane przez poczucie stabilizacji życiowej. Na tym tle wyraźnie wybrzmiewa znaczenie jakości codziennego funkcjonowania. Respondenci opisują ją poprzez bezpieczeństwo, spokój i preferowany styl życia, który pozwala łączyć aktywność zawodową z celami prywatnymi (rysunek 2).



Rysunek 2. Powody rozwijania kariery zawodowej w województwie podlaskim – perspektywa osób dorosłych

Źródło: opracowanie własne na podstawie pogłębionych wywiadów indywidualnych wśród dorosłych mieszkańców województwa podlaskiego [N=19].

Istotną rolę odgrywa również przebieg wcześniejszej ścieżki edukacyjnej i warunki startu, które ułatwiły wejście w dorosłość zawodową w regionie. Chęć pozostania w regionie jest jednak szczególnie wzmacniana wtedy, gdy w województwie pojawia się atrakcyjna oferta rozwoju zawodowego oraz sprzyjające środowisko pracy. W części wypowiedzi ta decyzja zyskuje dodatkowy wymiar, ponieważ łączy się z poczuciem sensu, misją i sprawstwem. W efekcie region jest postrzegany nie tylko jako miejsce zamieszkania, ale także jako przestrzeń realizacji aspiracji i wartości.

W dalszej części rozmów z dorosłymi utalentowanymi osobami poruszono kwestie aspektów życia osobistego, które najbardziej wpłynęły na decyzję o pozostaniu w regionie. W wypowiedziach badanych najczęściej wskazywana była bliskość rodziny. Respondenci rozumieją ją przede wszystkim jako możliwość utrzymywania regularnych kontaktów, bycia na miejscu w codziennych sprawach oraz korzystania z realnego wsparcia bliskich. Z wypowiedzi wynika, że znaczenie ma nie tyle sama deklaracja więzi, ile ich praktyczny wymiar. Wyjazd byłby równoznaczny z ograniczeniem relacji do sporadycznych spotkań, co w ocenie części osób obniżyłoby jakość życia i poczucie stabilności. W niektórych wypowiedziach bliskość rodziny zyskuje dodatkowe znaczenie, ponieważ łączy się z odpowiedzialnością za bliskich i gotowością do opieki nad nimi.

RP1PB: „Fakt, iż cała rodzina tu mieszka”.

RP1PŁ: „Najważniejsze są dla mnie relacje rodzinne i bliskość bliskich mi osób”.

RP1PS: „Rodzice. Rodzina, również dlatego, że jestem jedynaczką”.

RP2PB: „Pierwszym i najważniejszym z nich jest rodzina, z którą łączą mnie silne więzi. Nie wyobrażam sobie wyjazdu na kilka lat i ograniczenia kontaktów do sporadycznych spotkań”.

RP2PS: „Bliskość bliskich jest dla mnie kluczowa i daje mi poczucie stabilności oraz wsparcia”.

RP3PS: „Chcę być blisko rodziny”.

RP4PB: „Przede wszystkim jest to niedaleka odległość do mojej najbliższej rodziny, ponieważ bardzo cenię sobie możliwość odwiedzenia ich”.

RP8PB: „Kluczową kwestią jest moja rodzina, która mieszka, studiuje i pracuje w województwie podlaskim”.

RP4PS: „Kluczowe znaczenie mają dla mnie więzi rodzinne, w tym bliskość rodziny oraz możliwość sprawowania opieki nad bliskimi”.

Decyzję o pozostaniu w regionie wzmacniają także więzi i aktywności osadzone poza sferą rodzinną. Respondenci wskazują na znaczenie przyjaźni, znajomości, relacji partnerskich oraz sposobów spędzania czasu wolnego. Region jest przy tym postrzegany jako środowisko sprzyjające spokojniejszemu rytmowi życia i regeneracji, co ułatwia utrzymanie równowagi. Gdy praca wiąże się z wysokim obciążeniem psychicznym lub fizycznym, znaczenie nabiera otoczenie społeczne i warunki życia, które pomagają odzyskiwać energię oraz zapewnić dobrostan.

RP2PŁ: „Praca, dziewczyna, znajomi i hobby”.

RP6PB: „Chęć pozostania blisko rodziny i znajomych. Jestem osobą bardzo prorodzinną i cenię możliwość codziennego funkcjonowania w bliskim otoczeniu”.

RP7PB: „Styl życia, rodzina, przyjaciele”.

RP1PŁ: „Województwo podlaskie jest spokojnym i przyjaznym miejscem do życia, co ułatwia codzienne funkcjonowanie”.

RP3PŁ: „Podlasie jest miejscem ciepłym i przyjaznym. A to dobrze wpływa na spokój ducha i pomaga regenerować się”.

RP5PB: „Charakter służby w PSP wiąże się z dużym obciążeniem psychicznym oraz fizycznym, dlatego funkcjonowanie w takim otoczeniu ma kluczowe znaczenie dla zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym”.

Istotną rolę w decyzji o pozostaniu odgrywają także praktyczne uwarunkowania życia prywatnego, związane z organizacją codzienności i warunkami materialnymi. Respondenci zwracają uwagę na kwestie mieszkaniowe oraz relatywnie niższe koszty utrzymania. Respondenci podkreślają również komfort funkcjonowania w mieście, rozumiany między innymi jako mniejsze obciążenie komunikacyjne oraz oszczędność

czasu w codziennych dojazdach. To zaś przekłada się na większą dostępność czasu na życie rodzinne i aktywności pozazawodowe. W tej samej grupie wypowiedzi pojawia się również przywiązanie do miejsca oraz tożsamość regionalna wynikająca z długotrwałego powiązania z regionem.

RP5PŁ: „Rodzinne strony, poczucie bezpieczeństwa, sprzyjające warunki mieszkaniowe, niższe koszty życia”.

RP2PB: „Drugą przyczyną jest sytuacja finansowa, ponieważ posiadam zapewnione warunki mieszkaniowe, co umożliwiło mi gromadzenie i oszczędzanie zarobionych pieniędzy”.

RP3PB: „Białystok cechuje się stosunkowo niewielkimi korkami. Sprawia to, że życie w tym mieście jest wygodniejsze”.

RP9PB: „Bliskość do rodziców i znajomych, oszczędność czasu związaną z dobrą komunikacją w mieście”.

RP6PŁ: „Istotne znaczenie ma również poczucie tożsamości regionalnej oraz przywiązanie do miejsca zamieszkania, wynikające z długotrwałego zakorzenienia w regionie”.

Silne zakorzenienie w życiu osobistym stanowi dla wielu respondentów punkt wyjścia w decyzji o pozostaniu, jednak jej trwałość jest w znacznym stopniu wzmocniana przez uwarunkowania zawodowe. W tym wymiarze szczególnie wyraźnie akcentowane jest dążenie do rozwoju. Respondenci łączą je ze stałym poszerzaniem wiedzy w swojej dziedzinie, podejmowaniem nowych wyzwań oraz realizacją coraz bardziej ambitnych zadań. Istotne okazuje się także to, na ile lokalny rynek pracy odpowiada profilowi ich kompetencji i czy pozwala stopniowo budować doświadczenie w środowisku, które jest dostępne i „bliskie” na etapie intensywnego rozwoju kariery. W konsekwencji pozostanie w województwie podlaskim bywa uzasadniane przekonaniem, że region stwarza warunki do podnoszenia kwalifikacji, a w części przypadków także do kontynuowania kształcenia na miejscu.

RP1PŁ: „Ważne są dla mnie przede wszystkim możliwości rozwoju zawodowego i zdobywania wiedzy w mojej dziedzinie. Białystok oferuje szeroki dostęp do rynku pracy związanego z logistyką”.

RP2PS: „Na moją decyzję o pozostaniu w regionie najbardziej wpływa chęć rozwoju zawodowego najpierw w mniejszym, lokalnym środowisku, aby zdobyć niezbędne doświadczenie”.

RP3PŁ: „Szerokie możliwości rozwoju w mojej i pokrewnych branżach. Miasto takie jak np. Łomża jest idealnym miejscem do rozwoju. (...) mogę nadal się rozwijać uzupełniając wykształcenie na miejscu”.

RP4PB: „Mam dobrze płatną pracę, w której czuję, że się rozwijam. Praca ta nie jest monotonna, mierzę się z ciekawymi wyzwaniami i biorę udział w przeróżnych projektach”.

RP6PŁ: „Istotne znaczenie mają również możliwości rozwoju zawodowego, w tym perspektywy awansu, podnoszenia kompetencji oraz realizacji ambitnych projektów”.

Drugim wyraźnie akcentowanym obszarem są kwestie stabilności zatrudnienia oraz szeroko rozumianego bezpieczeństwa, które respondentom pozwala planować życie i karierę w dłuższym horyzoncie. W wypowiedziach stabilność jest opisywana przede wszystkim poprzez formalne i organizacyjne ramy pracy, czyli pewność umowy, przewidywalność warunków zatrudnienia oraz stałość dochodów.

Te elementy są postrzegane jako źródło spokoju i ograniczenia niepewności. W tym kontekście znaczenie ma również dostępność pracy, która odpowiada kwalifikacjom oraz daje możliwość efektywnego wykorzystania wykształcenia i doświadczenia, ponieważ wzmacnia poczucie, że pozostanie w regionie ma sens nie tylko życiowo, ale także zawodowo. Istotne miejsce zajmuje także relacja między poziomem wynagrodzenia a kosztami życia. Respondenci podkreślają, że korzystny stosunek tych dwóch aspektów przekłada się na poczucie bezpieczeństwa ekonomicznego, umożliwia stabilizację oraz zwiększa gotowość do długofalowych decyzji.

RP5PŁ: „Stabilność zatrudnienia”.

RP3PB: „Na pewno możliwość pracy na uczelni oraz wizja rozwoju zawodowego w tym obszarze. Dodatkowo wskazałbym korzystne warunki finansowe w porównaniu do ponoszonych kosztów”.

RP1PS: „Obecnie dobra sytuacja, stabilna praca, nowe wyzwania, jedne kończą się, ale pojawiają się nowe (...) dzięki mojemu stałemu rozwojowi”.

RP6PŁ: „Ważnym czynnikiem jest korzystny stosunek wynagrodzenia do kosztów życia, który wpływa na poczucie bezpieczeństwa ekonomicznego”.

RP4PS: „Kluczowe znaczenie ma dla mnie stabilność zatrudnienia, która zapewnia poczucie bezpieczeństwa i przewidywalności”.

Poza stabilnością zatrudnienia i możliwościami rozwoju istotne znaczenie ma również jakość środowiska pracy, rozumiana jako codzienne doświadczenie funkcjonowania w organizacji i zespole. Respondenci podkreślają rolę relacji interpersonalnych, atmosfery, wsparcia ze strony współpracowników i przełożonych oraz poczucia zaufania. W części wypowiedzi pojawia się również wątek prestiżu wykonywanego zawodu oraz uznania w lokalnej społeczności. Ten element wzmacnia identyfikację z rolą zawodową i nadaje pracy wymiar symboliczny. Dla niektórych respondentów znaczenie ma także sama forma wykonywania pracy. Codzienna współpraca z ludźmi, bezpośredni kontakt i budowanie relacji zawodowych są

do kwalifikacji, doświadczenia i ambicji rozwojowych. W części wypowiedzi akcentowane jest również to, że dostępne propozycje niejednokrotnie oznaczałyby regres zawodowy. To zaś z perspektywy osób utalentowanych staje się szczególnie demotywujące. W tle tych ocen wyraźnie obecna jest perspektywa porównawcza. Większe ośrodki miejskie są postrzegane jako przestrzenie oferujące nie tylko wyższe stawki, lecz także szerszy wybór ścieżek kariery, większą różnorodność branż oraz więcej możliwości zmiany pracy bez utraty ciągłości rozwoju. Taki punkt odniesienia wzmacnia poczucie nierównych szans oraz przekonanie, że region może nie zapewniać warunków adekwatnych do potencjału i aspiracji. W konsekwencji utrudnione staje się planowanie kariery w dłuższym horyzoncie, zwłaszcza wtedy, gdy rosną potrzeby finansowe, pojawiają się zobowiązania rodzinne lub wzrastają oczekiwania w zakresie stabilnego, a jednocześnie rozwojowego zatrudnienia.

RP5PŁ: „Ograniczony rynek pracy, niższy poziom wynagrodzeń”.

RP6PŁ: „Do głównych trudności i ograniczeń w pracy zawodowej w regionie należy zaliczyć przede wszystkim niższe poziomy wynagrodzeń w porównaniu do większych ośrodków miejskich w innych częściach kraju”.

RP4PS: „Do najistotniejszych trudności należą niższe poziomy wynagrodzeń w porównaniu z innymi województwami, a także ograniczone możliwości wzrostu płac”.

RP7PB: „mało ofert pracy za słabe stawki, brak stanowisk pracy dla ludzi z moim doświadczeniem, 99% ofert pracy wiązało się z regresem zawodowym i samorozwojowym”.

RP2PB: „(...) na Podlasiu dostępnych jest mniej ofert pracy w poszczególnych branżach i specjalizacjach, co powoduje, że młodzi kończą studia i wyjeżdżają szukając odpowiedniej oferty pracy”.

Drugim wyraźnie zarysowanym źródłem zniechęcenia są ograniczenia rozwojowe doświadczane w środowisku pracy. Respondenci zwracają uwagę, że w regionie nie zawsze mają dostęp do projektów o wyższym stopniu zaawansowania oraz do szkoleń, które pozwalałyby szybciej budować specjalizację i wzmacniać przewagę kompetencyjną. Wskazywane są również zawężone możliwości awansu, co sprawia, że ścieżki kariery stają się mniej czytelne i mniej motywujące. W takim ujęciu problemem nie jest tylko tempo rozwoju, lecz także ograniczona możliwość planowania kolejnych kroków zawodowych oraz poczucie, że po pewnym czasie pojawia się „sufit” rozwojowy.

W części wypowiedzi pojawia się także krytyczna ocena kultury zarządzania. Bywa ona postrzegana jako mało nowoczesna, słabiej otwarta na interdyscyplinarność oraz mniej sprzyjająca wdrażaniu nowych modeli pracy. Z perspektywy osób utalentowanych szczególnie obciążające są sytuacje, w których praca przybiera rutynowy charakter, a autonomia w podejmowaniu decyzji jest

ograniczona. Takie warunki osłabiają poczucie sprawczości i zmniejszają satysfakcję zawodową. W konsekwencji pozostanie w regionie przestaje być interpretowane jako wybór długofalowy. Zaczyna być traktowane jako etap przejściowy, który w pewnym momencie może wymagać zmiany, zwłaszcza jeśli priorytetem staje się dalszy rozwój i chęć wykonywania bardziej wymagających zadań.

RP2PS: „Zdarza się, że dostęp do bardziej zaawansowanych projektów czy szkoleń jest ograniczony, co utrudnia szybsze zdobywanie doświadczenia”.

RP5PB: „Do głównych ograniczeń należą ograniczone możliwości awansu oraz nierówny dostęp do szkoleń (w tym również specjalistycznych). Często zauważalny jest także deficyt nowoczesnej kultury zarządzania oraz mniejsza otwartość na interdyscyplinarność i nowe modele pracy”.

RP8PB: „(...) uważam, że w Białymstoku nie ma wiele firm, które byłyby w stanie dbać we właściwy sposób o rozwój pracowników. Pomijając nawet sam fakt, że stosunkowo ciężko znaleźć interesującą pracę w tym regionie”.

RP4PŁ: „Jedyną bolączką w tym roku był dla mnie brak budżetu na indywidualne publikacje, których ja akurat piszę sporo”.

RP1PS: „Brakuje kreatywności, chęci, współpracy, zaangażowania”.

Obszar trudności odnosi się także do ograniczeń, które wynikają z rynkowego i relacyjnego kontekstu funkcjonowania w regionie. Respondenci opisują je jako barierę w budowaniu współpracy, docieraniu do nowych kontrahentów oraz pozyskiwaniu zleceń. Wskazują przy tym, że konkurencja może być znacząca, ale jednocześnie baza klientów i partnerów jest relatywnie wąska. Taki układ osłabia poczucie stabilności biznesowej i utrudnia rozwijanie działalności w sposób długofalowy, zwłaszcza tam, gdzie rozwój zależy od sieci kontaktów, jakości współpracy i dostępu do większych podmiotów. W tym wątku pojawia się także ocena standardów organizacyjnych i poziomu profesjonalizacji realizacji zleceń. Dla części respondentów problemem jest mniej rygorystyczne podejście do zasad i procedur, co przekłada się na jakość współpracy i poczucie bezpieczeństwa w pracy. Z kolei w sektorach opartych na współdziałaniu instytucjonalnym i międzyorganizacyjnym akcentowana jest potrzeba lepszej koordynacji oraz tworzenia trwałych sieci współpracy. Wypowiedzi sugerują, że brak stabilnych struktur współdziałania ogranicza skalę możliwych działań i utrudnia inicjowanie przedsięwzięć bardziej złożonych, w tym projektów o charakterze innowacyjnym.

RP1PŁ: „Rynek jest bardzo konkurencyjny, co sprawia, że czasami trudno dotrzeć do nowych kontrahentów”.

RP2PŁ: „Ograniczona baza klientów”.

RP9PB: „Mniejsza ilość zamówień na inwestycje budowlane, duża konkurencja, mniej profesjonalne podejście do prowadzenia budów. Tutaj wykonawcy mają luźniejsze podejście do np. zasad BHP co nie jest dobre”.

RP1PB: „Brak zorganizowanej współpracy komórek audytu wewnętrznego JSFP w regionie. Konieczność przynależności do stowarzyszeń ogólnopolskich”.

RP3PB: „(...) jest to ograniczony zakres możliwości współpracy z przedsiębiorstwami w porównaniu do większych aglomeracji (...). Ogranicza to w pewien sposób „rynek innowacji” województwa podlaskiego. Dodatkowo utrudnione jest budowanie lokalnych konsorcjów”.

Wypowiedzi wskazują także na bariery wynikające z położenia regionu. Pojawia się tu wątek utrudnionej współpracy z dużymi podmiotami, które lokują swoje siedziby w największych aglomeracjach. Zwracana jest również uwaga na transport, ponieważ ograniczona infrastruktura może utrudniać udział w wydarzeniach i aktywnościach zawodowych poza regionem. Dodatkowo wskazywany jest czynnik geopolityczny, który wpływa na poczucie bezpieczeństwa i decyzje inwestycyjne przedsiębiorstw. To są elementy, które nie zależą bezpośrednio od jednostki, a jednak przekładają się na ocenę perspektyw pracy i rozwoju w województwie.

RP4PB: „Utrudniona jest współpraca z dużymi przedsiębiorstwami i korporacjami, które mają swoje siedziby w największych aglomeracjach, do których Białystok nie należy. Trudne jest także uczestnictwo w niektórych wydarzeniach organizowanych w pozostałych częściach Polski, ze względu na brak odpowiedniej infrastruktury transportowej – chociaż ta sytuacja się poprawia. Obecnie pewnym ograniczeniem jest również wojna niedaleko naszego województwa. Myślę, że wiele młodych osób obawia się zostać w regionie przez niepewną przyszłość, a przedsiębiorstwa nie chcą inwestować w budowę nowych zakładów produkcyjnych czy magazynów”.

W wypowiedziach pojawia się również perspektywa odmienna. W ramach niej respondenci nie wskazują istotnych trudności ani ograniczeń w swojej pracy zawodowej w regionie. Ten głos jest ważny, ponieważ pokazuje, że doświadczenia nie są jednorodne, a czynniki zniechęcające nie muszą dotyczyć wszystkich w takim samym stopniu. Brak barier może wynikać z kilku przyczyn. Może być efektem dobrego dopasowania miejsca pracy do kompetencji i oczekiwań. Może też dotyczyć specyfiki wykonywanego zawodu, a także indywidualnej pozycji na rynku, która zapewnia większą stabilność i dostęp do satysfakcjonujących warunków pracy. W tej kwestii ważnym staje się rozróżnienie między barierami o charakterze systemowym, które są związane ze strukturą rynku i uwarunkowaniami regionalnymi, a ograniczeniami zależnymi od branży, sektora oraz ścieżki zawodowej danej osoby. Taka różnica ma znaczenie praktyczne, ponieważ wskazuje, że działania ukierunkowane na zatrzymywanie talentów powinny uwzględniać zróżnicowanie ścieżek kariery i specyfikę środowisk pracy.

RP3PŁ: „Do tej pory nie spotkałam się z ograniczeniami”.

RP3PS: „Nie zauważam ograniczeń”.

RP6PB: „Nie dostrzegam żadnych trudności ani ograniczeń”.

Wskazywane wcześniej trudności w pracy zawodowej prowadzą do kolejnego zagadnienia, czyli pytania o to, czy i kiedy respondenci zaczynają realnie myśleć o zmianie miejsca pracy lub wyjeździe z województwa podlaskiego. Z wypowiedzi wynika, że takie rozważania pojawiają się najczęściej wtedy, gdy jednocześnie występują dwa doświadczenia. Pierwszym jest brak satysfakcji z poziomu wynagrodzeń. Drugim jest przekonanie, że w regionie trudno o dalszy rozwój, awans lub bardziej wymagające zadania. W takim układzie decyzja o pozostaniu przestaje być oczywista i zaczyna być ponownie rozpatrywana w kategoriach korzyści i kosztów. Wskazywanym punktem odniesienia jest wówczas najczęściej Warszawa. Jest ona postrzegana jako rynek oferujący wyższe stawki, większą liczbę ofert oraz szersze możliwości rozwoju kariery. Część respondentów sygnalizuje również gotowość do rozważenia wyjazdu za granicę lub zmiany branży, jeśli miałyby to otworzyć dostęp do bardziej konkurencyjnych warunków zatrudnienia oraz do projektów, które lepiej odpowiadają ich ambicjom i potencjałowi rozwojowemu.

RP1PB: „Tak, rozważałam zarówno zmianę miejsca pracy jak i wyjazd z województwa z powodu niskich zarobków i braku możliwości dalszego rozwoju zawodowego. Brałam pod uwagę Warszawę i Portugalię”.

RP5PŁ: „Tak, rozważałem wyjazd z województwa podlaskiego do stolicy. Głównym aspektem rozważania były wyższe zarobki oferowane w tym mieście”.

RP4PS: „Głównymi powodami były ograniczone możliwości rozwoju kariery oraz niesatysfakcjonujący poziom wynagrodzenia w obecnym miejscu pracy”.

RP5PB: „(...) głównie kierując się: szansą na większe możliwości rozwoju zawodowego, dostęp do zaawansowanych projektów, bardziej konkurencyjne wynagrodzenia (...)”.

RP7PB: „pieniądze, ciekawsza i rozwijająca praca”.

Kolejny mechanizm uruchamiający myślenie o wyjeździe wiąże się z porównywaniem skali możliwości zawodowych w regionie i w większych ośrodkach. Respondenci wskazują, że impulsem nie zawsze jest negatywna ocena województwa podlaskiego. Częściej jest to świadomość, że w dużych miastach rynek pracy jest po prostu szerszy. Oferuje więcej stanowisk, więcej ścieżek rozwoju i większą różnorodność branż. W takim ujęciu poszukiwanie alternatywy oznacza próbę znalezienia miejsca, które nadal zapewnia komfort codziennego życia, ale daje jednocześnie wyraźnie większy wybór zawodowy i łatwiejszy dostęp do kolejnych etapów kariery. W tej perspektywie znaczenia nabierają doświadczenia zdobyte poza regionem, na przykład w trakcie stażu, oraz konkretne sygnały o możliwościach

zatrudnienia w oddziałach firm ulokowanych w dużych miastach. To są sytuacje, w których wyjazd przestaje być abstrakcyjną opcją, a staje się realnym scenariuszem wynikającym z dostępności konkretnych ofert. U części respondentów pojawia się także wątek mobilności zawodowej jako elementu wpisanego w charakter pracy. Możliwość świadczenia usług w różnych miejscach, praca hybrydowa lub zależność od dostępności klientów powodują, że zmiana lokalizacji jest postrzegana jako rozwiązanie naturalne i relatywnie łatwe do wdrożenia, jeśli warunki rynkowe okażą się korzystniejsze poza województwem podlaskim.

RP3PB: „(...) myślałem wstępnie o wyjeździe do regionu, który oferuje podobną wygodę co Białystok, ale jednocześnie cechuje się większą ofertą dla pracowników. Mój wstępny wybór padł na Gliwice (...)”

RP6PŁ: „(...) zostałem poinformowany, iż istniałaby dla mnie duża szansa zatrudnienia (...) jednak w oddziale, który znajduje się w Warszawie lub Poznaniu”.

RP2PŁ: „Tak, mam możliwość pracowania w każdym miejscu w Polsce, zależy od dostępności klientów”.

Wypowiedzi respondentów wskazują, że myślenie o wyjeździe nie musi być wyłącznie reakcją na czynniki ekonomiczne. U części osób pojawia się potrzeba nowych doświadczeń oraz poszerzania kompetencji, która kieruje uwagę ku innym ośrodkom. W tym aspekcie wyjazd jest traktowany jako element ścieżki rozwojowej. Może wiązać się z planami dalszego kształcenia, zdobycia nowych kwalifikacji lub wejścia w środowisko, które oferuje inne bodźce zawodowe i edukacyjne. Taka motywacja nie jest formułowana jako sprzeciw wobec regionu, lecz jako potrzeba kolejnego etapu w karierze. W podobnym tonie pojawiają się wypowiedzi dotyczące rozważania zmiany pracy bez konieczności migracji. Impulsem bywa tutaj dopasowanie do preferowanego sposobu wykonywania pracy, na przykład potrzeba większej aktywności i działania w terenie zamiast pracy biurowej. W takim przypadku kluczowe jest nie tyle miejsce jako region, ile charakter stanowiska i forma aktywności zawodowej. Oznacza to, że część rozważań o zmianie ma charakter jakościowy. Dotyczy stylu pracy, satysfakcji i poczucia sensu, a dopiero w dalszej kolejności może przekładać się na decyzję o ewentualnej zmianie lokalizacji.

RP8PB: „W niedługim czasie będę chciała wybrać się na studia podyplomowe w Warszawie. Z racji tego, że moja firma ma swój oddział także w Warszawie to rozważam wyjazd z województwa podlaskiego. Długo studiowałam w Białymstoku i doceniam ten czas, ale studia w Warszawie to byłoby dla mnie nowe doświadczenie”.

RP1PŁ: „Czasami zastanawiam się nad zmianą pracy, głównie dlatego, że bardziej odpowiada mi aktywna forma pracy niż siedzenie za biurkiem (...)”.

Jednocześnie w wypowiedziach wyraźnie zaznacza się grupa respondentów, którzy nie podejmują rozważań o wyjeździe z województwa podlaskiego. Przyczyną

takiej postawy są zróżnicowane i wynikają z odmiennych sytuacji zawodowych oraz decyzji życiowych. Część osób wskazuje na satysfakcję z obecnych warunków zatrudnienia. Są oni także przekonani, że region zapewnia im stabilność potrzebną do kontynuowania kariery bez presji poszukiwania alternatyw. U innych respondentów duże znaczenie ma fakt osiedlenia się w regionie i traktowanie tej decyzji jako trwałej. W takim ujęciu zmiana miejsca zamieszkania nie jest rozpatrywana jako realna opcja, ponieważ obecne warunki są uznawane za wystarczające. Pojawia się również perspektywa, w której wyjazd mógłby być brany pod uwagę wyłącznie w sytuacji skrajnej, związanej z poczuciem bezpośredniego zagrożenia.

RP2PB: „W momencie podjęcia pracy na Politechnice Białostockiej nigdy nie rozważałam zmiany miejsca zatrudnienia ani wyjazdu z województwa podlaskiego”.

RP2PS: „Do tej pory nie zdarzyło mi się rozważyć zmiany miejsca pracy”.

RP3PŁ: „Osiałam w województwie podlaskim i nie zamierzam tego zmieniać”.

RP3PS: „Aktualnie nie rozważam wyjazdu”.

RP6PB: „Nie zdarzyło mi się”.

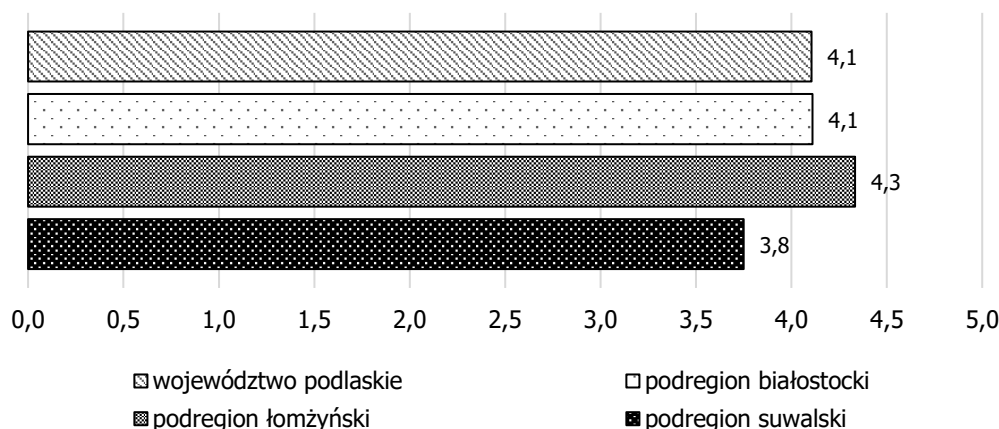
RP4PŁ: „Nie rozważam zmiany miejsca pracy (...) myślę, że pod kątem atmosfery i pewnego klimatu pracy województwo podlaskie ma zalety, których Warszawa niestety nie ma”.

RP4PB: „Myślę, że zaczęłabym rozważać zmianę miejsca zamieszkania tylko w sytuacji bezpośredniego zagrożenia ze strony wschodnich sąsiadów Polski”.

Z wypowiedzi respondentów wynika, że czynniki zniechęcające koncentrują się wokół dwóch głównych osi. Pierwsza ma charakter ekonomiczny. Obejmuje niższe wynagrodzenia, ograniczoną liczbę ofert oraz trudność znalezienia pracy dopasowanej do kwalifikacji i ambicji. W tym aspekcie większe ośrodki stają się naturalnym punktem odniesienia, ponieważ są postrzegane jako rynki bardziej różnorodne i oferujące stabilniejszą ciągłość rozwoju. Druga oś dotyczy barier rozwojowych w miejscu pracy, czyli trudności we współpracy z przedsiębiorstwami i klientami, ograniczonego dostępu do zaawansowanych projektów i szkoleń oraz ograniczonych możliwości awansu (rysunek 5).

odmiennie w obrębie województwa, co odzwierciedla zróżnicowanie doświadczeń mieszkańców oraz lokalnych uwarunkowań społeczno-gospodarczych.

Średnia wartość wskaźnika poziomu zadowolenia z życia w województwie podlaskim wynosi 4,1, przy czym wyniki w podregionach są zróżnicowane. Podregion białostocki osiąga 4,1, czyli wynik taki sam jak średnia dla województwa. Najwyższą wartość uzyskuje zaś podregion łomżyński – 4,3. Najniższy wynik notuje natomiast podregion suwalski na poziomie 3,8, czyli o 0,3 pkt. poniżej średniej dla województwa (rysunek 6).



Rysunek 6. Ocena poziomu zadowolenia z życia w województwie podlaskim – perspektywa utalentowanych osób dorosłych

Źródło: opracowanie własne na podstawie pogłębionych wywiadów indywidualnych wśród dorosłych mieszkańców regionu [województwo podlaskie – N=19, podregion białostocki – N=9, podregion łomżyński – N=6, podregion suwalski – N=4].

W opiniach respondentów województwo podlaskie jest wysoko oceniane jako przestrzeń codziennego życia, szczególnie ze względu na spokój i bezpieczeństwo, a także wolniejsze tempo funkcjonowania. Te elementy pozwalają bowiem utrzymać równowagę między pracą a życiem prywatnym. Dla części respondentów ten styl życia ma wymiar świadomego wyboru, a nie braku alternatyw. W takiej perspektywie region jest postrzegany jako środowisko sprzyjające stabilizacji oraz długofalowemu planowaniu życia.

RP2PŁ: „Bardzo dobrze, spokój i bezpieczeństwo”.

RP6PŁ: „Jako miejsce do życia i pracy, województwo podlaskie oceniam pozytywnie. Jest tu zdecydowanie „wolniejsze” i bardziej spokojne tempo życia niż w innych, większych regionach Polski, co dla niektórych osób może być bardzo istotną kwestią”.

RP4PS: „Województwo podlaskie oceniam pozytywnie jako miejsce do życia, przede wszystkim ze względu na dobrą jakość życia, spokojne tempo funkcjonowania oraz relatywnie niskie koszty utrzymania”.

RP9PB: „Uważam, że żyje się tu bardzo dobrze. Jest na pewno mniejszy pęd i żyje się spokojniej”.

RP7PB: „(...) nie ma lepszego miejsca do życia, nie ma wyścigu i biegu przez życie, jest bezpiecznie, tempo jest powolne, jest czas na przyjaciół rodzinę hobby, miliony nie są potrzebne do szczęścia”.

RP1PŁ: „Województwo podlaskie oceniam jako przyjazne miejsce do życia i pracy. Region jest spokojny i bezpieczny (...)”.

Silnym składnikiem atrakcyjności życia w regionie są walory środowiskowe i przestrzenne. Respondenci opisują region jako miejsce, w którym bliskość natury, czystsze środowisko i mniejszy tłok przekładają się na codzienny komfort. Zwracają uwagę nie tylko na samą przyrodę, ale też na organizację życia w mieście, w tym krótsze dojazdy i mniejsze przeciążenie komunikacyjne. W tym aspekcie region bywa przedstawiany jako praktycznie „wygodniejszy” do życia, nawet jeśli nie zawsze równie atrakcyjny zawodowo.

RP2PB: „(...) życie codzienne w naszym województwie oceniam bardzo pozytywnie ze względu na bliskość natury, czyste środowisko oraz mniejszy tłok w mieście porównując do innych miast. Dodatkowo uważam że infrastruktura jest wystarczająca, a połączenia komunikacyjne funkcjonują sprawnie”.

RP3PB: „W ogólnym ujęciu oceniłbym województwo podlaskie 8/10 jako miejsce do życia. Spokojne, łatwy dostęp do natury, w czasie poniżej 2h można dostać się na lotnisko międzynarodowe”.

RP4PB: „W Białymstoku mieszka się spokojnie i dobrze, mamy dobre uczelnie wyższe i placówki kultury. Dodatkowo, mamy tu bliskość natury, parków narodowych, lasów i jezior”.

RP5PB: „Województwo podlaskie oceniam jako dobre i sprzyjające życiu codziennemu miejscem do życia. Jest to region o czystym środowisku oraz wielu walorach przyrodniczych”.

RP3PS: „(...) cenię sobie bliskość rodziny, bliskość natury”.

RP4PS: „Istotnym atutem regionu jest również dostępność infrastruktury transportowej oraz funkcjonowanie komunikacji publicznej, które sprzyjają codziennej mobilności i komfortowi życia”.

Wyraźnym elementem obniżającym ocenę atrakcyjności województwa podlaskiego jako miejsca do pracy jest sposób, w jaki respondenci opisują lokalny rynek zatrudnienia. W ich wypowiedziach rynek ten jawi się jako relatywnie mało elastyczny i w ograniczonym stopniu sprzyjający dynamice kariery. Podkreślana jest niewielka liczba podmiotów, które zapewniają jednocześnie możliwość rozwoju, awansu oraz zmiany stanowiska bez ryzyka utraty ciągłości rozwojowej. W rezultacie mobilność zawodowa w obrębie regionu bywa oceniana jako trudniejsza. Zmiana miejsca pracy nie zawsze jest postrzegana jako naturalny krok naprzód, lecz jako decyzja obciążona ryzykiem pogorszenia warunków lub regresu w zakresie kompetencji i doświadczeń. W tym kontekście silnie zaznacza się także problem

wynagrodzeń. Respondenci akcentują, że poziom płac często nie jest odbierany jako adekwatny do zakresu obowiązków oraz poziomu odpowiedzialności. Taki brak proporcji osłabia poczucie sprawiedliwości ekonomicznej i może wpływać na ocenę opłacalności pozostania, zwłaszcza gdy rosną potrzeby finansowe, pojawiają się zobowiązania rodzinne lub wzmacnia się orientacja na inwestowanie w rozwój. W efekcie pojawia się obraz sytuacji, w której region nie tyle uniemożliwia pracę, ile ogranicza skalę wyboru i tempo kariery.

Jednocześnie w wypowiedziach widoczne jest rozdzielenie dwóch porządków oceny. Województwo podlaskie jest wysoko wartościowane jako miejsce do życia, natomiast jako przestrzeń budowania kariery bywa oceniane bardziej krytycznie. Tego rodzaju dysonans jest istotny analitycznie, ponieważ pokazuje, że atrakcyjność regionu nie ma charakteru jednowymiarowego. Ocena może być bowiem wysoka w wymiarze jakości życia, przy jednoczesnym deficycie elementów kluczowych dla rozwoju zawodowego. W praktyce oznacza to, że decyzja o pozostaniu może być stabilizowana przez walory życia codziennego, ale jednocześnie pozostaje podatna na zmianę w sytuacji, gdy oczekiwania zawodowe i ekonomiczne przestają mieścić się w ramach lokalnych możliwości.

RP1PB: „Ogólnie oceniam województwo podlaskie jako miejsce raczej trudne pod względem rozwoju zawodowego. Rynek pracy jest mało elastyczny, a wielu pracodawców niechętnie podchodzi do zmian, rozwoju pracowników czy bardziej nowoczesnych form organizacji pracy. Przedsiębiorczość w regionie jest słabo rozwinięta, a liczba firm dających realne możliwości zmiany pracy czy awansu jest ograniczona. Dodatkowo problemem są stosunkowo niskie zarobki (...) W takiej sytuacji łatwo utknąć w jednej firmie (...)”.

RP3PB: „(...) jako miejsce do pracy oceniłbym 4/10, zdecydowanie brakuje interesujących ofert od pracodawców (...) Sam Białystok, jako miasto wojewódzkie, oferuje więcej pod tym względem, ale uważam, że nadal jesteśmy daleko w tyle w porównaniu do innych ośrodków miejskich w Polsce”.

RP5PŁ: „Jako miejsce do życia jest to bardzo dobry region, jeżeli chodzi o pracę niestety województwo podlaskie plasuje się nisko, jeżeli chodzi o rynek pracy oraz zarobki, stąd wynikają rozważania, jeżeli chodzi o zmianę miejsca zamieszkania na region bardziej zarobkowy”.

RP8PB: „Moim zdaniem bardzo ciężko jest znaleźć fajną i dobrze płatną pracę w Białymstoku. Białystok to miejsce spokojne i bezpieczne, ale jednocześnie czasami trochę brakuje mi w nim życia”.

RP4PS: „Jako miejsce do pracy, województwo oferuje stabilność zatrudnienia, jednak możliwości rozwoju zawodowego pozostają wciąż bardziej ograniczone w porównaniu do największych ośrodków miejskich w kraju”.

RP9PB: „(...) Niestety widzę, że w niektórych branżach ciężko jest znaleźć zatrudnienie i niektórzy moi znajomi borykali się ze znalezieniem porządnej pracy, z której byliby zadowoleni”.

Co ciekawe w wypowiedziach pojawia się także perspektywa, w której województwo podlaskie jest oceniane jako przestrzeń rozwojowa, jednak rozumiana przede wszystkim jako obszar niewykorzystanych jeszcze możliwości. Respondenci akcentują, że region dysponuje zasobami, które mogą stać się podstawą wzrostu, ale proces ten nie jest postrzegany jako w pełni uruchomiony lub równomiernie zaawansowany. Jego atrakcyjność wiąże się z tym, co może się wydarzyć, jeśli pojawią się sprzyjające warunki instytucjonalne i gospodarcze, a także większa gotowość do podejmowania działań o charakterze innowacyjnym. W tej grupie wypowiedzi wyraźnie zaznacza się przekonanie, że kluczowe znaczenie mają bodźce rozwojowe związane z inwestycjami, wzmacnianiem przedsiębiorczości oraz otwartością na nowe rozwiązania. Region jest zatem postrzegany jako miejsce, w którym potencjał istnieje, lecz wymaga aktywizacji. Respondenci wskazują przy tym na znaczenie klimatu współpracy, energii środowisk lokalnych oraz obecności osób i organizacji, które są gotowe do zmian. Ton tych wypowiedzi bywa bardziej konstruktywny niż krytyczny. Zamiast koncentrować się na brakach, podkreśla się możliwość przełamywania barier i stopniowego budowania nowej jakości, zwłaszcza tam, gdzie pojawia się zaangażowanie i gotowość do uczenia się.

Istotne jest również to, że w tej perspektywie atrakcyjność województwa nie wynika wyłącznie z dostępu do istniejącej infrastruktury rozwojowej, typowej dla największych ośrodków. Jej źródłem jest raczej możliwość współtworzenia zmian i widoczność efektów własnego zaangażowania. Dla części osób region staje się więc środowiskiem, w którym łatwiej zaznaczyć sprawczość, budować inicjatywy i rozwijać działania, które w większych ośrodkach byłyby trudniejsze do osiągnięcia ze względu na większą konkurencję lub większą formalizację. W efekcie województwo podlaskie bywa oceniane jako przestrzeń, która może przyciągać nie tylko poprzez istniejące zasoby, lecz także poprzez możliwość uczestniczenia w procesie rozwoju i realnego współkształtowania lokalnych zmian.

RP1PS: „Myślę, że jest to miejsce rozwojowe. Z potencjałem. Nadal jeszcze nie wykorzystanym. Jest wiele możliwości, generalnie ludzie są otwarci, cieszą się, że mogą pracować z ludźmi, u których tak jak u mnie widać pasję i potrzebę zmian mentalnych. Dodatkowo, z dala od dużych aglomeracji, tu również można rozwijać się, jeśli ktoś tego potrzebuje”.

RP5PB: „(...) posiada bardzo duży potencjał rozwojowy, choć w niektórych obszarach wciąż potrzebuje znaczących inwestycji, aby stać się bardziej konkurencyjnym regionem na tle innych regionów w kraju”.

RP3PS: „Uważam, że region ma duży potencjał na rozwój m.in. ze względu na położenie w miarę blisko Warszawy i wiele branż może na tym zyskać”.

RP6PŁ: „(...) Białystok, z każdym rokiem coraz bardziej się rozwija, zarówno pod względem gospodarczym, infrastrukturalnym, społecznym, a także edukacyjnym i naukowym”.

RP1PŁ: „Region (...) jednocześnie oferuje możliwości rozwoju zawodowego”.

RP2PS: „Na podstawie moich doświadczeń nie miałam trudności ani ze znalezieniem pracy, ani z dostaniem się na wybraną przeze mnie uczelnię wyższą”.

W ocenach respondentów zaznacza się również wyraźne różnicowanie przestrzenne, które wskazuje na nierównomierny rozkład zasobów i możliwości w obrębie województwa. Białystok jest najczęściej przedstawiany jako ośrodek o wyższej koncentracji walorów sprzyjających zarówno życiu codziennemu, jak i rozwojowi. Pojawiają się odniesienia do lepszej dostępności uczelni wyższych, instytucji kultury oraz bardziej rozbudowanej infrastruktury miejskiej. W takim ujęciu stolica regionu pełni funkcję „węzła” atrakcyjności. To tam kumulują się szanse edukacyjne i zawodowe, a także oferta usług, które podnoszą jakość życia.

W wypowiedziach pojawia się także wątek obszarów słabiej wyposażonych w zasoby rozwojowe. Respondenci zwracają uwagę, że część miejscowości, zwłaszcza niektóre tereny wiejskie, jest postrzegana jako przestrzeń zaniedbana lub wymagająca intensywniejszego wsparcia. Wskazywane są tu ograniczenia dotyczące dostępności pracy, a także trudności w zaspokajaniu podstawowych potrzeb, co w praktyce może osłabiać poczucie stabilności i zmniejszać skłonność do wiązania przyszłości z taką lokalizacją. W tej perspektywie atrakcyjność województwa nie jest oceniana jako jednolita cecha całego regionu, lecz jako zjawisko zróżnicowane terytorialnie, zależne od stopnia urbanizacji oraz dostępności usług i rynku pracy. Ten aspekt ma istotne znaczenie, ponieważ sugeruje, że decyzje o pozostaniu lub ewentualnej migracji są podejmowane nie tylko na poziomie województwa jako całości, ale także w odniesieniu do konkretnych lokalnych warunków. Oznacza to, że postrzeganie atrakcyjności regionu jest silnie powiązane z lokalizacją zamieszkania i pracy, a także z możliwością korzystania z zasobów skoncentrowanych w głównych ośrodkach. W konsekwencji działania ukierunkowane na zatrzymywanie talentów wymagają uwzględnienia tej wewnętrznej dyferencjacji, ponieważ bariery i potencjały rozwojowe mogą być inne w Białymstoku, a inne w mniejszych miastach i na obszarach wiejskich.

RP4PB: „W Białymstoku mieszka się spokojnie i dobrze, mamy dobre uczelnie wyższe i placówki kultury. (...) Ogólnie natomiast myślę, że w województwie jest wiele zaniedbanych rejonów wiejskich, w których brakuje pracy i możliwości do spełnienia podstawowych potrzeb. Uważam natomiast, że o tereny wiejskie również należy dbać i stwarzać odpowiednie warunki do życia na wsi”.

RP3PB: „(...) zdecydowanie brakuje interesujących ofert od pracodawców, szczególnie na południu województwa. Sam Białystok jako miasto wojewódzkie, oferuje więcej pod tym względem (...)”.

RP5PB: „(...) Jednocześnie posiada bardzo duży potencjał rozwojowy, choć w niektórych obszarach wciąż potrzebuje znaczących inwestycji, aby stać się bardziej konkurencyjnym regionem na tle innych regionów w kraju”.

W trakcie wywiadów dorośli utalentowani mieszkańcy województwa podlaskiego zostali także poproszeni o wskazanie aspektów życia w regionie, które mają dla nich

największe znaczenie. W odpowiedziach respondentów najbardziej znaczące okazują się te cechy województwa, które przekładają się na jakość codziennego funkcjonowania i odczuwany komfort życia. Są to przede wszystkim spokój, poczucie bezpieczeństwa oraz relatywnie wolniejsze tempo życia. Są one opisywane jako warunki sprzyjające utrzymaniu równowagi między sferą zawodową a prywatną, a także jako elementy ułatwiające regenerację i stabilizację w okresie intensywnej aktywności zawodowej. Jednocześnie respondenci podkreślają znaczenie „sprawności życia” w regionie, rozumianej jako mniejsze obciążenie organizacyjne dnia powszedniego, większa przewidywalność oraz możliwość realizowania własnego stylu życia bez nadmiernej presji charakterystycznej dla dużych aglomeracji. Wątek ten bywa wzmacniany przez odniesienia do relacji społecznych, zwłaszcza bliskości osób ważnych oraz dostępu do wsparcia. Istotne są także elementy bardziej pragmatyczne, takie jak dostępność podstawowych usług publicznych i komercyjnych, które umożliwiają realizację codziennych potrzeb. W efekcie obraz regionu jako atrakcyjnego miejsca do życia budowany jest przede wszystkim na bazie stabilności, komfortu oraz warunków sprzyjających uporządkowanemu funkcjonowaniu.

RP1PŁ: „Największe znaczenie mają dla mnie relacje z bliskimi, komfort życia oraz dostęp do podstawowych usług. Cenię sobie również spokój, czyste środowisko i możliwości korzystania z natury”.

RP2PŁ: „Środowisko, bezpieczeństwo i normalność”

RP6PB: „Największe znaczenie mają dla mnie spokój oraz wysoka jakość życia, wynikające z mniejszego natężenia ruchu i niższego tempa codziennego funkcjonowania”.

RP6PŁ: „Najistotniejsze aspekty życia w regionie to dostępność usług publicznych (w postaci opieki zdrowotnej czy też administracji publicznej), (...) a także poczucie bezpieczeństwa i spokój życia codziennego”.

RP3PS: „Bliskość natury, wielokulturowość, tradycje, slow life, to ma dla mnie największe znaczenie”.

RP2PS: „Ważny jest również dostęp do rekreacji, który pozwala mi zachować równowagę między życiem zawodowym a prywatnym oraz dbać o zdrowie i dobre samopoczucie”.

Wypowiedzi respondentów wyraźnie eksponują również aspekt środowiskowy, traktowany jako jeden z najbardziej namacalnych atutów województwa podlaskiego. Bliskość natury, czystość otoczenia oraz łatwy dostęp do terenów zielonych nie są przedstawiane jedynie jako walor estetyczny, lecz jako zasób wspierający codzienne funkcjonowanie. Kontakt z przyrodą oraz możliwość rekreacji są związane z redukcją napięcia, odpoczynkiem i regeneracją, a więc z mechanizmami podtrzymującymi dobrostan, szczególnie w okresach intensywniejszego obciążenia zawodowego.

Respondenci formułują zarówno szerokie sądy o wysokiej jakości środowiska naturalnego w regionie, jak i odnoszą się do określonych miejsc oraz praktyk, takich jak korzystanie z parków i lasów w pobliżu miejsca zamieszkania, aktywność na terenach zielonych czy wybór lokalizacji o wyraźnych walorach przyrodniczych jako przestrzeni wypoczynku. Taki sposób argumentowania wskazuje, że środowisko naturalne pełni funkcję stabilizującą decyzje o pozostaniu, ponieważ stanowi element jakości życia trudny do zastąpienia w innych regionach bez ponoszenia kosztów związanych z intensywniejszym tempem życia lub mniejszą dostępnością przyrody.

RP3PB: „Na pierwszym miejscu umieściłbym środowisko naturalne oraz możliwość rekreacji. Te dwa czynniki oceniłbym wysoko w przypadku naszego województwa”.

RP1PS: „Na pewno dużym walorem jest bliskość natury, parków: krajobrazowego i narodowego, puszczy, terenów zielonych, które wspierają w regeneracji sił w trudnych momentach życia”.

RP4PŁ: „W kontekście środowiska naturalnego (...) moim ukochanym miejscem (...) jest Białowieża, położona właśnie w tym regionie. Prawdopodobnie najpiękniejsze miejsce w Polsce”.

RP4PS: „Istotnym atutem jest duża ilość terenów zielonych oraz czyste i spokojne otoczenie, dzięki czemu możliwe jest komfortowe funkcjonowanie”.

RP8PB: „Duże znaczenie ma dla mnie środowisko naturalne, cieszę się, że mamy dużo zieleni”.

RP9PB: „Środowisko naturalne ma dla mnie spore znaczenie”.

RP1PB: „Korzystam również z parków i lasów, które są w pobliżu mojego zamieszkania”.

W wypowiedziach respondentów również aspekt edukacyjny stanowi o atrakcyjności regionu jako miejsca dobrego do życia i rozwoju. Dostęp do edukacji oraz możliwości podnoszenia kwalifikacji są wskazywane jako elementy, które pozwalają nie tylko zdobywać formalne wykształcenie, lecz także systematycznie rozwijać kompetencje potrzebne w pracy i w planowaniu kolejnych etapów kariery. Respondenci ujmują ten zasób szeroko. Obejmuje on zarówno dostęp do uczelni i kierunków kształcenia, jak i możliwość kontynuowania nauki na miejscu, korzystania z infrastruktury edukacyjnej oraz wchodzenia w środowiska wspierające uczenie się i rozwój. W kilku wypowiedziach edukacja jest wyraźnie wiązana ze sprawczością i poczuciem kontroli nad własną ścieżką zawodową. Możliwość studiowania oraz rozwijania kompetencji w regionie jest interpretowana jako czynnik, który ułatwia realizację planów zawodowych i wzmacnia przekonanie, że w województwie da się budować kapitał kompetencyjny.

RP2PB: „Oczywiście najważniejsze jest dla mnie dostępność edukacji, w tym możliwość nauki (...)”.

RP2PS: „Największe znaczenie mają dla mnie przede wszystkim dostęp do edukacji i możliwości rozwoju, ponieważ umożliwiają mi podnoszenie kwalifikacji i realizowanie planów zawodowych”.

RP3PB: „Jeśli chodzi o edukację, to na pewno jest to również ważny czynnik, który przyciąga ludzi do Białegostoku”.

RP3PŁ: „Możliwość edukacji jako spełnienie silnej potrzeby uczenia się”.

RP1PS: „Na pewno dostępność do usług i edukacji”.

RP5PŁ: „Dostępność edukacji, rekreacji, środowisko naturalne czy też bezpieczeństwo”.

Wypowiedzi respondentów wskazują również na znaczenie wymiaru kulturowego oraz szerszej rozumianego życia społecznego. Kultura jest tu ujmowana wielowymiarowo. Obejmuje zarówno wydarzenia o charakterze cyklicznym, festiwale i ofertę instytucjonalną, jak i lokalne tradycje oraz praktyki zakorzenione w specyfice miejsca.

Jednocześnie w części wypowiedzi zaznacza się perspektywa krytyczna, w której wskazywane są niedostatki infrastruktury społeczno-kulturalnej, zwłaszcza w odniesieniu do przestrzeni spotkań oraz oferty adresowanej do młodszych grup. Pojawiają się też bardziej jednoznaczne oceny dotyczące ograniczonego zasobu kultury wysokiej lub jego jakości. Taki rozkład opinii pokazuje, że atrakcyjność województwa w wymiarze kulturowym nie jest oceniana jednolicie. Jest silnie zależna od preferencji, stylu uczestnictwa oraz oczekiwanego poziomu różnorodności. Dla jednych respondentów wystarczające są wydarzenia cykliczne i bliskość większych ośrodków, dla innych istotna jest bardziej rozwinięta, lokalna oferta umożliwiająca aktywne uczestnictwo bez konieczności kompensowania braków w innych regionach.

RP1PB: „W Białymstoku są też wydarzenia kulturalne o corocznym charakterze którymi się interesuję”.

RP1PS: „(...) brakuje im miejsc kulturalnych spotkań przeznaczonych dla młodzieży, młodych osób”.

RP9PB: „Dużą wartością jest dla mnie również lokalna kultura, która mnie interesuje”.

RP4PS: „Duże znaczenie ma także (...) lokalna oferta kulturalna, obejmująca wydarzenia kulturalne i festiwale”.

RP6PŁ: „(...) oferta kulturalna regionu, dostępność połączeń komunikacyjnych z innymi regionami (...)”.

RP7PB: „kultura, mamy tylko filharmonie, opera to pomyłka i porażka architektury (...) ale do Warszawy 2 godziny, blisko”.

Wypowiedzi respondentów wyraźnie eksponują również wymiar organizacyjny życia w regionie, rozumiany jako sprawność codziennego funkcjonowania i dostępność rozwiązań ułatwiających realizację podstawowych potrzeb. W tym kontekście szczególnie często pojawiają się odniesienia do komunikacji i mobilności. Mniejsze natężenie ruchu, krótsze dojazdy oraz możliwość sprawnego przemieszczania się w mieście są wskazywane jako wymierna korzyść, ponieważ ograniczają straty czasu i energii, a tym samym zwiększają zasoby pozostające do dyspozycji w sferze prywatnej. Mobilność jest więc ujmowana nie tylko jako kwestia infrastruktury, lecz także jako element wpływający na rytm dnia, poczucie kontroli nad czasem oraz ogólny komfort życia.

Jednocześnie istotne znaczenie przypisywane jest dostępności infrastruktury rekreacyjnej i sportowej. Respondenci wskazują na ścieżki rowerowe, parki, tereny zielone, a także obiekty takie jak baseny czy siłownie, podkreślając ich rolę w podtrzymywaniu aktywności fizycznej i równowagi psychofizycznej. Ten wątek dopełnia ocena dostępności usług publicznych i komercyjnych, w tym ochrony zdrowia, edukacji oraz administracji, które są traktowane jako niezbędne zaplecze stabilnego funkcjonowania.

RP1PB: „Możliwość łatwej komunikacji (nie ma korków, przejazd całego miasta zajmuje max 30 minut)”.

RP4PŁ: „Z mojej perspektywy w kontekście pracy zawodowej najważniejszy jest dojazd oraz usługi. Oba te aspekty oceniam pozytywnie (...) Mam tutaj dostęp do wszystkiego co potrzebuje”.

RP5PB: „Największe znaczenie mają dla mnie: (...) dostępność podstawowych usług publicznych (zdrowie, edukacja, kultura); rozwijająca się infrastruktura komunikacji transportowej”.

RP2PB: „(...) często uprawiam różne aktywności sportowe (latem jest to jazda na rowerze po mieście więc cenię sobie ścieżki rowerowe, a zimą korzystam z dostępnych miejsc jak siłownia czy basen)”.

RP4PS: „Ważna jest również dobrze rozwinięta infrastruktura rekreacyjna, w tym parki i ścieżki rowerowe, umożliwiające aktywne spędzanie czasu wolnego”.

Oceny atrakcyjności województwa podlaskiego wskazują, że respondenci wyraźnie rozdzielają jakość życia od warunków rozwoju zawodowego. W wymiarze codziennego funkcjonowania region jest wartościowany wysoko. Powtarzają się odniesienia do spokoju, bezpieczeństwa i wolniejszego tempa życia. W wielu wypowiedziach pełnią rolę zasobu, który ułatwia utrzymanie równowagi między pracą a życiem prywatnym. W tym samym nurcie pojawiają się argumenty środowiskowe i organizacyjne. Znaczenie ma bliskość natury oraz sprawność codziennego funkcjonowania, w tym krótsze dojazdy i mniejsze obciążenie komunikacyjne (rysunek 7).



Rysunek 7. Postrzeganie atrakcyjności województwa podlaskiego – perspektywa osób dorosłych

Źródło: opracowanie własne na podstawie pogłębionych wywiadów indywidualnych wśród dorosłych mieszkańców województwa podlaskiego [N=19].

W odniesieniu do pracy obraz jest mniej jednoznaczny. Część respondentów opisuje lokalny rynek zatrudnienia jako mniej elastyczny i trudniejszy w planowaniu kariery. Pojawiają się wątki ograniczonej liczby podmiotów oferujących rozwój oraz awans. Wskazywany jest także problem wynagrodzeń, ocenianych jako niewystarczające w relacji do odpowiedzialności. W tej perspektywie region nie traci znaczenia jako miejsce życia, ale jego atrakcyjność zawodowa bywa postrzegana jako słabsza.

Województwo podlaskie jest także postrzegane jako obszar niewykorzystanych jeszcze możliwości. Atrakcyjność jest wtedy wiązana z potencjałem wzrostu, zwłaszcza przy większej skali inwestycji, przedsiębiorczości i otwartości na innowacje. Istotne jest także zróżnicowanie terytorialne. Białystok częściej jest ujmowany jako ośrodek o większej koncentracji zasobów edukacyjnych, usługowych i zawodowych. Poza nim częściej wskazywane są deficyty, zwłaszcza w dostępności pracy i warunkach codziennego życia.

5. Czynniki wpływające na decyzje osób utalentowanych o pozostaniu w województwie podlaskim – perspektywa uczniów i studentów

5.1. Czynniki sprzyjające pozostaniu talentów w województwie podlaskim

W wypowiedziach uczniów i studentów decyzja o kontynuowaniu nauki oraz planowaniu przyszłej kariery w województwie podlaskim jest przede wszystkim osadzona w bliskości społecznej i w znanym otoczeniu. Respondenci wskazują na rodzinę, przyjaciół i codzienną dostępność wsparcia jako zasób, który realnie ułatwia funkcjonowanie i obniża obciążenie związane z nauką. W tym sensie pozostanie w województwie nie jest ujmowane wyłącznie jako kwestia przywiązania, lecz jako rozwiązanie praktyczne, które pozwala utrzymać ciągłość relacji, korzystać z pomocy bliskich oraz działać w środowisku znanym i przewidywalnym. Takie otoczenie sprzyja koncentracji na edukacji, ponieważ zmniejsza liczbę zmian, które musiałyby zostać podjęte w przypadku wyjazdu, na przykład w kwestii mieszkania, finansów, organizacji codzienności czy budowania nowych sieci społecznych. Pozostanie w województwie jest więc opisywane jako wybór redukujący koszty emocjonalne i organizacyjne zmiany miejsca. Jednocześnie jest to wybór wzmacniający poczucie bezpieczeństwa w okresie, gdy ścieżka edukacyjna i zawodowa dopiero się krystalizuje. Respondenci podkreślają, że bliskość domu i możliwość powrotu do niego w dowolnym momencie, a także trwanie w relacjach utrzymywanych od lat, zwiększają komfort podejmowania decyzji i obniżają stres odczuwany przy planowaniu przyszłości. W konsekwencji region staje się dla wielu osób nie tylko przestrzenią nauki, ale również bazą, która porządkuje codzienność i pozwala rozwijać się bez konieczności ponoszenia dodatkowych kosztów.

RS1PŁ: „Najbardziej zachęca mnie fakt odległości od domu rodzinnego i moich bliskich”.

RS2PS: „Najważniejszym czynnikiem jest bliskość uczelni względem domu rodzinnego”.

RS3PŁ: „Zależało mi na bezpiecznym miejscu, w którym będę mogła skupić się na swoim rozwoju”.

RU4PB: „Dobrze znam to miejsce, mam tu rodzinę i przyjaciół”.

RU8PB: „Chęć nauki w naszym regionie pobudzają we mnie głównie czynniki społeczne, takie jak rodzina, bezpieczeństwo, itp.”.

RS4PB: „Strony rodzinne”.

Ważnym uzupełnieniem tego obrazu jest sposób, w jaki respondenci opisują codzienną jakość życia w województwie. Pojawiają się odniesienia do mniejszego tłoku, spokojniejszego tempa funkcjonowania oraz warunków sprzyjających

koncentracji na nauce i rozwoju. W tym aspekcie województwo jest traktowane jako środowisko bardziej przewidywalne i mniej obciążające, w którym łatwiej utrzymać równowagę między obowiązkami edukacyjnymi, pracą i życiem prywatnym. Istotne jest także znaczenie otoczenia przyrodniczego i dostępności terenów zielonych, które respondenci wiążą z komfortem psychicznym.

RS4PŁ: „Cenię sobie poczucie bezpieczeństwa, mniejszy tłok oraz łatwy dostęp do terenów zielonych”.

RU1PB: „Ważne jest też spokojniejsze tempo życia i mniejsza konkurencja na rynku pracy”.

RU2PŁ: „Sprzyja mi bliskość miejsca zamieszkania, poczucie bezpieczeństwa”.

RS3PS: „Sprzyja znajomość uczelni, wysoki poziom kształcenia oraz pozytywne odczucia związane (...) z miastem oraz województwem”.

RU6PB: „Szansa na zachowanie równowagi między pracą a odpoczynkiem w czystym środowisku”.

RU3PB: „Sprzyjają przede wszystkim niedaleka odległość do domu rodzinnego oraz dobre połączenia komunikacji miejskiej”.

Silnie wybrzmiewa również wątek pragmatyczny, związany z kosztami kształcenia i utrzymania. Respondenci podkreślają, że pozostanie w województwie jest często łatwiejsze finansowo niż wyjazd do większych ośrodków, zwłaszcza gdy można korzystać z zaplecza rodzinnego albo ograniczyć wydatki mieszkaniowe. W pojedynczych wypowiedziach pojawia się także kontekst pandemii jako czynnika wzmacniającego potrzebę stabilności i unikania ryzyka związanego ze zmianą miejsca.

RS1PB: „Łatwiej jest mi się tutaj utrzymać niż w większym mieście poza województwem”.

RS2PS: „W większych miastach zarówno czynsz za wynajem, jak i ogólne wydatki na życie wzrastają”.

RU2PB: „Niższe koszty utrzymania w porównaniu z większymi aglomeracjami”.

RS2PŁ: „Możliwość korzystania z publicznych uczelni”.

RS2PB: „Panowała pandemia Covid-19, która była niepewnym czasem (...) nie wyjechałam z Białegostoku”.

RS4PŁ: „Niższe koszty utrzymania w porównaniu z innymi dużymi miastami”.

Istotne znaczenie ma ponadto ocena zasobów edukacyjnych i perspektyw zawodowych. Respondenci wskazują na dostęp do uczelni i szkół o wysokim poziomie, a także na to, czy wybrana ścieżka kształcenia daje realną możliwość wejścia na rynek pracy w województwie. W wypowiedziach pojawia się oczekiwanie,

W dalszej części rozmów z utalentowanymi uczniami i studentami poruszono kwestie aspektów życia osobistego, które najbardziej wpłynęły na decyzję o pozostaniu w regionie. Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że decyzja młodych ludzi o pozostaniu w województwie podlaskim jest przede wszystkim oparta na relacjach z bliskimi. Najczęściej wskazywana jest rodzina, a obok niej przyjaciele i partner, traktowani jako podstawowe źródło wsparcia emocjonalnego i organizacyjnego. Pozostanie w regionie jest dzięki temu opisywane jako wybór sprzyjający stabilności w okresie, gdy ścieżka edukacyjna i zawodowa nadal się kształtuje, a wyjazd oznaczałby konieczność budowania życia relacyjnego od początku.

RS2PB: „Rodzina i przyjaciele”.

RS1PB: „Najbardziej do pozostania w regionie zachęca relacja z chłopakiem”.

RS1PS: „Rodzina i podlaskie korzenie”.

RS4PŁ: „Przede wszystkim rodzina – mieszkam w trakcie studiów z siostrami w Białymstoku i mam blisko do domu rodzinnego, co jest dla mnie bardzo istotną kwestią”.

RU3PŁ: „Rodzina, relacje, poczucie bezpieczeństwa”.

RU2PB: „Bliskość rodziny i przyjaciół, komfort życia”.

Drugim silnym punktem wypowiedzi jest poczucie bezpieczeństwa oraz komfort psychiczny wynikający ze znanego środowiska. Region jest postrzegany jako spokojniejszy i bardziej przewidywalny, co redukuje stres związany z funkcjonowaniem w nowych warunkach społecznych i instytucjonalnych. Bezpieczeństwo pojawia się tu zarówno jako cecha otoczenia, jak i jako efekt pozostawania blisko osób, które zapewniają wsparcie i poczucie oparcia. W tle widoczny jest także aspekt stabilności, przejawiający się w przekonaniu, że pozostanie ułatwia utrzymanie równowagi między nauką a życiem osobistym.

RS3PB: „Rodzina, poczucie bezpieczeństwa”.

RS2PŁ: „Największy wpływ na moją decyzję o pozostaniu w regionie mają kwestie rodzinne oraz poczucie bezpieczeństwa”.

RS3PS: „Największy wpływ na moją decyzję o pozostaniu w regionie mają bliskie relacje z rodziną, spokojny styl życia, bezpieczeństwo i bliskość natury”.

RU1PŁ: „Rodzina jest czynnikiem, który zdecydowanie sprzyja najbardziej decyzji o pozostaniu w regionie. Dzięki niej wiem, że mogę czuć się bezpiecznie i mam warunki do nauki”.

RU8PB: „Największy wpływ na tę decyzję mają bliskość rodziny, bezpieczeństwo, ale także znajomość regionu”.

RU1PS: „Rodzina i znajomi są tutaj. Jest spokojnie i bezpiecznie, mniej stresu niż w dużych miastach”.

Trzeci obszar dotyczy jakości codziennego funkcjonowania i stylu życia. Respondenci opisują go jako wygodę organizacyjną oraz warunki sprzyjające regeneracji. Pojawiają się wątki krótkich dojazdów, mniejszego tłoku i łatwiejszego poruszania się, co przekłada się na oszczędność czasu i mniejsze obciążenie. Istotna jest również bliskość natury oraz spokojniejsze tempo życia, które respondenci łączą z mniejszym stresem i lepszym odpoczynkiem. W kilku wypowiedziach pojawia się też akcent pragmatyczny. Łatwiejsze utrzymanie się w regionie działa jako czynnik wzmacniający decyzję o pozostaniu, bo zwiększa poczucie stabilności i ogranicza presję kosztową.

RS1PŁ: „Podoba mi, że nie muszę poświęcać znacznej ilości czasu na dojazdy. Niemal w każdym momencie jestem w stanie dojechać w max 20 min”.

RU1PB: „Podoba mi się również styl życia – mniejszy stres, bliskość natury i spokojniejsze otoczenie”.

RU2PŁ: „Ważny jest dla mnie także spokojny styl życia, bez stresu odnalezienia się w nowym rejonie”.

RS5PŁ: „Relacje, bezpieczeństwo”.

RU7PB: „Do pozostania w regionie głównie trzyma mnie rodzina i fakt tego, że utrzymanie się tutaj jest prostsze”.

RU2PS: „Czuję się tu bezpiecznie, nie ma takiej spiny jak w dużych miastach. Podoba mi się też, że jest spokojnie i jest, gdzie wyjść na spacer, do lasu, nad jeziora”.

W wypowiedziach uczniów i studentów elementy edukacyjne i zawodowe, które mogłyby zachęcać do pozostania w województwie podlaskim, mają często charakter warunkowy. Część respondentów podkreśla, że decyzja o pozostaniu zależy od pojawienia się konkretnej oferty pracy lub realnej perspektywy zatrudnienia, a nie od samej deklarowanej dostępności ogłoszeń. W tym ujęciu region bywa oceniany jako miejsce, w którym można się uczyć, ale przejście od edukacji do stabilnego zatrudnienia jest postrzegane jako niepewne. Pojawiają się także wypowiedzi wskazujące brak czynników edukacyjno-zawodowych, które same w sobie skłaniałyby do pozostania.

RS1PB: „Gdybym dostała ofertę pracy byłabym zachęcona do pozostania tutaj”.

RS2PB: „Żadne”.

RS4PB: „Raczej żadne”.

RU2PŁ: „Ważne jest dla mnie, żeby po ukończeniu edukacji znaleźć prace w okolicy i rozwijać się zawodowo”.

RU8PB: „W naszym regionie są miejsca, które oferują wiele miejsc pracy i łatwiej znaleźć ją tutaj niż np. w Warszawie”.

Jednocześnie w wielu wypowiedziach region jest opisywany jako relatywnie dostępne środowisko kształcenia, zwłaszcza dzięki ofercie lokalnych uczelni i szkół oraz możliwości uczenia się blisko miejsca zamieszkania. Respondenci wskazują na znaczenie szeroko rozumianych możliwości rozwoju edukacyjnego, które obejmują nie tylko sam kierunek studiów, lecz także aktywności dodatkowe. Wymieniane są koła naukowe, konkursy, konferencje, projekty badawcze oraz programy mobilności. W tej perspektywie atrakcyjność regionu wzmacnia się wtedy, gdy edukacja daje widoczne okazje do rozwijania kompetencji i budowania doświadczenia, a nie ogranicza się do realizacji programu.

RS1PS: „Możliwość dalszego studiowania na politechnice”.

RS3PŁ: „Możliwość wzięcia udziału w projektach badawczych oraz konferencjach naukowych, duża dostępność kół naukowych oraz programu Erasmus+”.

RS3PS: „Mogę rozwijać swoje zainteresowania i umiejętności poprzez udział w konkursach, konferencjach, programach rozwojowych (...) oraz aktywne uczestnictwo w kołach naukowych”.

RU1PB: „Zachęcają mnie możliwości studiowania na lokalnych uczelniach, programy stypendialne, a także dostęp do praktyk i staży”.

RU5PB: „Szeroka gama kursów zawodowych”.

RU4PB: „Dużą rolę odgrywać również będą pierwsze doświadczenia zawodowe, np. praktyki lub staże”.

Kwestia praktyk, staży i pierwszego doświadczenia zawodowego wskazywana jest jako jeden z najbardziej istotnych warunków pozostania. Respondenci sugerują, że region sprzyja pozostaniu wtedy, gdy oferuje ścieżki wejścia na rynek pracy i standardy zatrudnienia postrzegane jako uczciwe. Istotne jest to zwłaszcza w odniesieniu do młodych osób bez dużego doświadczenia. W tle pojawia się też krytyczna ocena dopasowania oferty kształcenia do potrzeb rynku pracy, szczególnie w porównaniu z większymi ośrodkami. Część wypowiedzi wskazuje, że nawet przy szerokiej ofercie edukacyjnej przewaga konkurencyjna regionu nie jest oczywista, jeśli brakuje silnych powiązań z biznesem, dużych pracodawców i szerokich możliwości awansu. W takim ujęciu czynniki edukacyjno-zawodowe wzmacniają decyzję o pozostaniu głównie wtedy, gdy łączą się z realnymi perspektywami rozwoju oraz przewidywalnym startem zawodowym.

RU1PS: „To, że szkoła ma jakieś praktyki i da się złapać pierwsze doświadczenie”.

RU1PS: „Jakby firmy brały młodych i dawały normalne umowy, a nie tylko staż za darmo”.

RS2PS: „Oferta Politechniki Białostockiej spełnia moje oczekiwania (...) a jak pojawią się lepsze oferty, np. bliżej stolicy, to wówczas zacznę rozważać przeprowadzkę”.

RS4PŁ: „Oferta edukacyjna w regionie jest dość szeroka, jednak w niewystarczającym stopniu dostosowana do aktualnych i przyszłych potrzeb rynku pracy”.

RU1PB: „Dostęp do praktyk i staży”.

RU2PS: „Jakbym widziała, że są w Suwałkach albo w okolicy fajne restauracje, które serio uczą i dają normalną pracę, to by było super”.

W wypowiedziach uczniów i studentów chęć kontynuowania nauki oraz planowania przyszłej kariery w województwie podlaskim wywodzi się przede wszystkim z zakorzenienia w relacjach i w znanym otoczeniu. Bliskość rodziny i przyjaciół jest ujmowana nie tylko jako czynnik emocjonalny, ale też jako realne zaplecze codziennego wsparcia, które ułatwia funkcjonowanie w okresie intensywnej nauki. Pozostanie w regionie działa więc stabilizująco, ponieważ pozwala zachować ciągłość relacji, ogranicza koszty adaptacyjne wyjazdu i wzmacnia poczucie bezpieczeństwa w momencie, gdy decyzje edukacyjne i zawodowe dopiero się krystalizują (rysunek 9).



Rysunek 9. Aspekty życia osobistego wpływające na decyzję o pozostaniu w województwie podlaskim – perspektywa uczniów i studentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie pogłębionych wywiadów indywidualnych wśród uczniów i studentów z województwa podlaskiego [N=25].

Ważnym uzupełnieniem tej logiki jest ocena jakości codziennego życia, rozumianej jako spokojniejsze tempo funkcjonowania, mniejszy tłok, krótsze dojazdy oraz dostęp do terenów zielonych. Respondenci wiążą te cechy z niższym poziomem stresu i większym komfortem psychicznym, co sprzyja koncentracji na edukacji

i utrzymaniu równowagi między nauką, pracą oraz życiem prywatnym. W tle pojawia się też argument pragmatyczny, czyli relatywnie niższe koszty utrzymania i możliwość korzystania z zaplecza rodzinnego, co sprawia, że pozostanie w regionie jest rozwiązaniem bardziej oszczędnym finansowo niż migracja do większych ośrodków.



Rysunek 10. Aspekty edukacyjne i zawodowe wpływające na decyzję o pozostaniu w województwie podlaskim – perspektywa uczniów i studentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie pogłębionych wywiadów indywidualnych wśród uczniów i studentów z województwa podlaskiego [N=25].

Jednocześnie z wypowiedzi wynika, że trwałość decyzji o pozostaniu zależy od wiarygodnych perspektyw edukacyjno-zawodowych. Dostęp do uczelni i szkół ocenianych jako dobre oraz możliwość rozwoju przez dodatkowe aktywności są postrzegane jako atuty, ale dla części osób nie stanowią jeszcze wystarczającej przesłanki bez jasnych ścieżek wejścia na rynek pracy (rysunek 10). Oczekiwania koncentrują się więc na praktykach, stażach i przewidywalnym zatrudnieniu po zakończeniu nauki, które mogłyby przekształcić przywiązanie do miejsca na decyzję długofalową dotyczącą pozostania w regionie.

5.2. Czynniki zniechęcające do kontynuacji edukacji i rozwoju w regionie

W wypowiedziach uczniów i studentów trudności doświadczane w trakcie edukacji w województwie podlaskim koncentrują się przede wszystkim wokół ograniczeń oferty kształcenia oraz niedostatków nowoczesności w treściach i zapleczu edukacyjnym. Respondenci wskazują na brak części kierunków, wąsko rozumianą dostępność specjalizacji oraz niewystarczającą liczbę specjalistycznych kursów. W podobnym tonie pojawiają się uwagi o słabszym zapleczu naukowym i zbyt małej liczbie rozwiązań, które pozwalałyby rozwijać kompetencje zgodne z bieżącymi

trendami. W efekcie edukacja bywa oceniana jako mniej konkurencyjna w porównaniu z większymi ośrodkami, co może osłabiać motywację do planowania dłuższej ścieżki rozwoju w regionie.

RS1PS: „Jedynie przy wyborze studiów brakowało mi obecności niektórych interesujących mnie kierunków w ofercie edukacyjnej uczelni w regionie”.

RU8PB: „Nie ma wielu kierunków studiów, z czego jednego, który obecnie rozważam najmocniej, finanse i rachunkowość”.

RU2PB: „Ograniczona oferta kierunków, ograniczone możliwości wymiany międzynarodowej”.

RU1PB: „Czasami problemem jest ograniczona oferta kierunków studiów lub specjalistycznych kursów. Brakuje też większej liczby nowoczesnych laboratoriów i kontaktów z dużymi firmami”.

RS4PŁ: „System kształcenia nie jest dostosowany do aktualnych potrzeb rynku pracy. Już teraz w wielu firmach wykorzystywana jest sztuczna inteligencja, a na uczelni nie mamy przedmiotów z tym związanych”.

RU3PŁ: „Brak nowoczesności w systemie nauczania”.

RS2PB: „Województwo podlaskie nie sprzyja rozwojowi nauki. Nie ma tu zbyt wielu możliwości i dobrego zaplecza naukowego”.

Drugą grupę barier tworzą ograniczenia praktyczności kształcenia oraz słabsze powiązania edukacji z realiami pracy. Część respondentów sygnalizuje, że programy bywają zbyt teoretyczne, a praktyczne przygotowanie do zawodu jest niewystarczające, co wprost łączy z trudniejszym wejściem na rynek pracy. W tym obszarze powracają także wątki jakości miejsc praktyk, poziomu sprzętu i warunków startu zawodowego. Pojawiają się również sygnały o barierach środowiskowych, które osłabiają poczucie równego dostępu do szans rozwojowych.

RS3PŁ: „W ofercie edukacyjnej zdarza się, że brakuje mi praktycznego podejścia do przekazywanej wiedzy, gdyż to tak naprawdę jest istotne na rynku pracy”.

RU1PS: „Mało ciekawych miejsc na praktyki, wszystko jest ograniczone. No i czasem brakuje nowocześniejszego sprzętu w szkole”.

RU2PS: „Nie ma tu mega dużo miejsc, gdzie można robić praktyki na wysokim poziomie. Czasem jest tak, że uczysz się pod papier, a nie jak w prawdziwej pracy”.

RU4PB: „Zauważyłam ograniczony dostęp do niektórych dodatkowych zajęć, kursów, projektów czy po prostu informacji o nich, a także zajęć, które pomogłyby mi wybrać ścieżkę zawodową”.

RS4PB: „Nepotyzm”.

RS1PŁ: „Największą trudnością było nadrabianie różnic w tempie realizacji materiałów (...) oraz różnica wiedzy po kierunku turystyka i rekreacja a zarządzanie”.

RS4PŁ: „Uczymy się wielu nieprzydatnych rzeczy i zdobywamy wiedzę, która jest mało użyteczna oraz szybko zapominana”.

Wyraźnie zaznaczają się także bariery terytorialne i mobilnościowe, które szczególnie obciążają osoby dojeżdżające z mniejszych miejscowości. Respondenci opisują trudności w dojazdach do szkoły i na uczelnię oraz słabe połączenia komunikacyjne. W podobnej logice pojawia się problem koncentracji aktywności rozwojowych poza województwem, na przykład konkursów i wydarzeń, co wymusza dodatkową mobilność i może zawęzić realny dostęp do szans. Ten typ ograniczeń działa zniechęcająco, ponieważ dotyczy codziennej organizacji edukacji, a nie tylko jej jakości.

RS2PŁ: „Największym ograniczeniem (...) był ograniczony dostęp do komunikacji. (...) napotkałam trudności z dojazdem zarówno do szkoły, jak i na uczelnię”.

RS4PŁ: „Słabe połączenia komunikacyjne z miejscowością, z której pochodzę. Autobusy kursują bardzo rzadko, a połączeń kolejowych nie ma”.

RU5PB: „Ciężkie dojazdy”.

RU1PŁ: „Widzę ograniczenie komunikacyjne. (...) dojazd do szkoły może powodować trudności”.

RS3PS: „Zdecydowana większość konkursów (...) odbywa się poza regionem. (...) pojawiają się ograniczenia związane z mobilnością”.

RS3PB: „Ograniczona liczba atrakcji”.

W tle występują też uwagi o mniej sprzyjającym środowisku społecznym i presji konkurencyjnej w dostępie do najlepszych szkół. Jednocześnie część respondentów podkreśla brak istotnych trudności, co sugeruje zróżnicowanie doświadczeń i to, że bariery nie mają charakteru powszechnego, lecz zależą od miejsca zamieszkania, typu szkoły lub uczelni oraz indywidualnej ścieżki kształcenia.

RU3PB: „Ograniczeniem jest dość zamknięte społeczeństwo (...)”.

RS3PŁ: „Przeświadczenie przez innych, że województwo podlaskie jest zacofane i nie ma tam elementów innowacyjnych (...) przez co nie budzi ono takiego prestiżu”.

RU6PB: „Główną trudnością może być duża konkurencja o miejsca w najlepszych liceach i technikach”.

RS1PŁ: „Na ten moment nie spotkałam się z trudnościami”.

RS5PŁ: „Nie spotkałem się, póki co z ograniczeniami i trudnościami”.

RU7PB: „Z żadnymi”.

RS2PS: „Nie doświadczyłam zatem zbyt znaczących ograniczeń”.

W wypowiedziach uczniów i studentów rozważanie kontynuacji nauki lub rozwoju zawodowego poza województwem podlaskim najczęściej wiąże się z dążeniem do szerszych możliwości edukacyjnych i zawodowych. Jako główne punkty odniesienia pojawiają się duże ośrodki akademickie, takie jak Warszawa, Kraków, Gdańsk czy Wrocław, postrzegane jako miejsca oferujące większy wybór kierunków, wyższą rozpoznawalność uczelni oraz bardziej rozbudowany rynek pracy. Wątek wyjazdu bywa też wskazywany wówczas, gdy w regionie brakuje konkretnego kierunku lub gdy respondenci oceniają, że lokalna oferta kształcenia nie daje wystarczająco praktycznego przygotowania do zawodu i ogranicza tempo rozwoju.

RS1PB: „Rozważałam studiowanie w Gdańsku na kierunku Iberystyka, z powodu, że kierunek wydawał mi się bardzo ciekawy”.

RS1PS: „Rozważałam kontynuowanie nauki w Gdańsku ze względu na obecność w tym mieście kierunków studiów, które również mnie interesowały”.

RS2PB: „Tak, w Warszawie i Gdańsku. Czuję, że pozostanie w województwie podlaskim ogranicza moje możliwości rozwoju”.

RS3PŁ: „Myślałam o studiach stricte marketingowych w Warszawie. W Białymstoku brakuje mi takiego poziomu marketingu i case'ów, które faktycznie przygotowałyby mnie do dalszej pracy marketera”.

RS3PS: „Rozważałam kontynuowanie nauki i rozwoju zawodowego poza województwem podlaskim, głównie w Warszawie. Wynikało to z większych możliwości zawodowych, ilości różnorodnych ofert pracy oraz dostępu do dużej ilości programów stażowych”.

RU4PB: „Rozważałam wyjazd głównie do Warszawy, Krakowa, ale też Gdańska. Powodem są większe możliwości edukacyjne, więcej prestiżowych uczelni oraz wyższe zarobki”.

RU2PB: „Główny powód to szersza oferta edukacyjna i większy rynek pracy. Najczęściej pod uwagę brane były Kraków lub Wrocław”.

RU8PB: „Obecnie, z racji na to, że kierunek brany przeze mnie rozważany nie jest oferowany przez białostockie uczelnie, rozważam wyjazd poza województwo. Najprawdopodobniej będzie to Warszawa”.

Jednocześnie wyjazd jest często równoważony przez pryzmat kosztów adaptacji i oceny jakości codziennego funkcjonowania. W relacjach pojawiają się obawy o wydatki utrzymania, trudność wejścia w nowe środowisko bez sieci wsparcia oraz doświadczenie przeciążenia dużym miastem. To sprawia, że nawet przy uznaniu przewag dużych ośrodków część osób ostatecznie wybiera pozostanie, ponieważ bliskość domu, relacji i przewidywalność codzienności zmniejszają ryzyko i ułatwiają kontynuowanie nauki. W tej logice decyzja o pozostaniu nie musi oznaczać rezygnacji

z ambicji, lecz może być strategią utrzymania stabilności na etapie, gdy ścieżka edukacyjno-zawodowa nadal się kształtuje.

RS1PŁ: „Nie chciałam przenosić się do innego miasta, bałam się o koszty utrzymania i odległość od domu rodzinnego”.

RS2PŁ: „Po okresie wakacyjnym, w którym miałam możliwość zamieszkania w tym mieście uznałam, że miasto to mnie przytłacza, co wpłynęło na decyzję o wyborze uczelni w Białymstoku”.

RS4PŁ: „Ze względu na fakt, że nie mam w Warszawie ani znajomych, ani bliskiej rodziny, a wszystkie najbliższe mi osoby mieszkają w Białymstoku, na razie zdecydowałam się pozostać w tym mieście”.

RS2PS: „Nie rozważałam wyjazdu z Podlasia”.

RU6PB: „Nigdy nie rozważałam wyjazdu, ponieważ województwo podlaskie oferuje mi znacznie lepsze warunki do życia niż inne regiony, łącząc wysoki poziom lokalnych uczelni z unikalnym spokojem i bliskością natury, których brakuje w największych metropoliach”.

RU2PŁ: „Nie, nie rozważałam nigdy kontynuowanie nauki ani pracy poza województwem podlaskim. Jestem zadowolona w możliwości jakie daje mój region”.

RU5PB: „Nie zdarzyło się”.

RS5PŁ: „Poza województwem podlaskim nie, jedynie inne miasto – Białystok”.

W części wypowiedzi pojawia się też motyw eksploracyjny, w którym wyjazd jest rozumiany jako potrzeba zmiany otoczenia, poznania innej kultury lub sprawdzenia się w nowym środowisku. Taki sposób myślenia nie zawsze jest powiązany z krytyką regionu. Częściej pokazuje, że decyzje migracyjne mogą wynikać również z aspiracji i potrzeby nowych doświadczeń, a nie wyłącznie z kalkulacji edukacyjno-zawodowej. Dla części osób wyjazd staje się realną opcją dopiero wtedy, gdy poza regionem pojawia się wyraźnie lepsza oferta kształcenia lub pracy.

RS3PB: „Z powodu chęci zmiany krajobrazu, zmiany kultury i tymczasowej izolacji od rodziny. Rozważałam Wrocław, Poznań, Gdańsk”.

RU7PB: „Rozważałam. Powodów było mnóstwo, głównie chęć zmienienia otoczenia i poznania innego regionu. Gdańsk”.

RU3PB: „Rozważam podjęcie rozwoju zawodowego w innych za granicą z powodu chęci poznania innej kultury oraz poznania nowych możliwości”.

RU2PS: „Myślałam o wyjeździe, bo np. na studia albo do lepszej pracy to raczej większe miasto. Myślałam o Białymstoku albo Warszawie, bo tam jest większy wybór szkół i lokali. Powód jest prosty: więcej możliwości i większe zarobki”.

W wypowiedziach uczniów i studentów trudności doświadczane w trakcie edukacji w województwie podlaskim najczęściej dotyczą ograniczonej różnorodności oferty kształcenia oraz niedostatków nowoczesności rozumianej jako dopasowanie treści, specjalizacji i zaplecza do aktualnych trendów. Respondenci sygnalizują brak wybranych kierunków lub wąską dostępność specjalizacji, a także deficyt specjalistycznych kursów i rozwiązań wspierających rozwój kompetencji, które są już standardem w większych ośrodkach. W tym kontekście pojawia się też krytyka zaplecza naukowego, które bywa oceniane jako niewystarczające do rozwijania ambicji stricte akademickich lub do budowania przewagi konkurencyjnej na etapie dalszej edukacji. Silnie widoczny jest także problem praktyczności kształcenia i słabszego powiązania edukacji z realiami pracy. Część respondentów wskazuje na nadmiar treści teoretycznych oraz niewystarczające uczenie umiejętności i kompetencji, które realnie przekładają się na wejście na rynek pracy. W tej logice ograniczeniem staje się nie tylko program studiów lub zajęć, lecz także jakość i dostępność praktyk, poziom wyposażenia oraz warunki startu zawodowego w branżach, w których praktyka stanowi podstawowy element uczenia się zawodu (rysunek 11).



Rysunek 11. Czynniki zniechęcające do kontynuacji edukacji i rozwoju zawodowego w województwie podlaskim – perspektywa uczniów i studentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie pogłębionych wywiadów indywidualnych wśród uczniów i studentów z województwa podlaskiego [N=25].

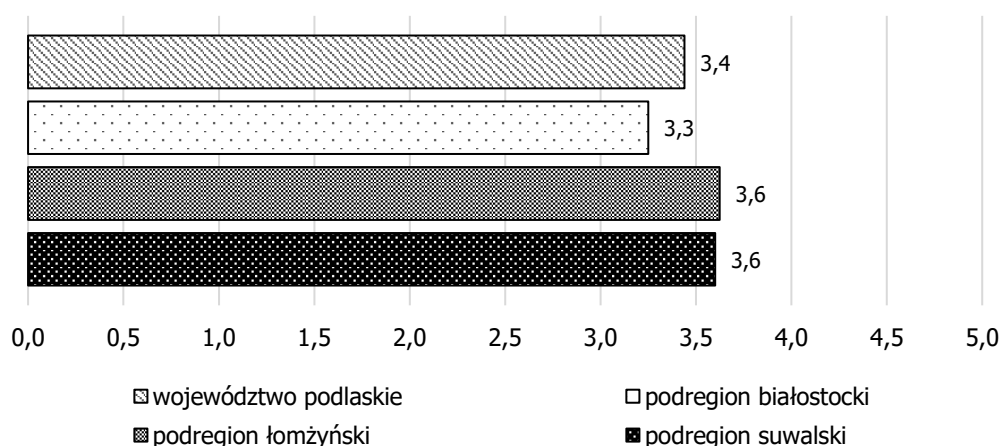
Pojedyncze głosy podnoszą również bariery środowiskowe, takie jak nepotyzm lub presja prestiżowa związana z wizerunkiem regionu, co może dodatkowo osłabiać poczucie równego dostępu do szans rozwojowych. Do tego dochodzą bariery terytorialne i mobilnościowe, szczególnie dotkliwe dla osób dojeżdżających z mniejszych miejscowości. Problemy z połączeniami, czasochłonne dojazdy oraz

koncentracja części konkursów i aktywności dodatkowych poza województwem zwiększają koszty, a tym samym zawężają realny dostęp do możliwości rozwoju. Jednocześnie wypowiedzi badanych pokazują zróżnicowanie doświadczeń, ponieważ część osób nie odnotowuje istotnych trudności, co sugeruje, że skala barier zależy od miejsca zamieszkania, typu szkoły lub uczelni oraz indywidualnej ścieżki kształcenia.

5.3. Postrzeganie atrakcyjności województwa podlaskiego jako miejsca do życia, nauki i rozwoju osób utalentowanych

W przypadku utalentowanych uczniów i studentów ocena miejsca zamieszkania ma szczególne znaczenie, ponieważ często poprzedza decyzje o wyborze dalszej ścieżki kształcenia, pierwszych doświadczeniach zawodowych oraz ewentualnej migracji do większych ośrodków. To właśnie na etapie edukacji kształtują się preferencje dotyczące tego, gdzie warto kontynuować naukę i rozpocząć pracę. Z tego względu poziom zadowolenia z życia w województwie podlaskim można traktować jako wskaźnik, który pośrednio informuje, na ile region jest postrzegany przez młodych, utalentowanych mieszkańców jako atrakcyjne i perspektywiczne miejsce do dalszego rozwoju w dłuższej perspektywie czasowej.

Poziom zadowolenia z życia w województwie podlaskim wśród utalentowanych uczniów i studentów wynosi średnio 3,4, przy czym wyniki w podregionach są stosunkowo zbliżone, choć nie w pełni jednorodne. W podregionie białostockim wskaźnik wynosi 3,3, czyli o 0,1 pkt. mniej niż średnia dla województwa. Wyższe wartości odnotowano w podregionach łomżyńskim i suwalskim, gdzie poziom zadowolenia wynosi po 3,6. Rozpiętość między najniższą a najwyższą oceną wynosi 0,3 pkt, co wskazuje na niewielkie różnice między podregionami, z korzystniejszą oceną w podregionach łomżyńskim i suwalskim niż w białostockim (rysunek 12).



Rysunek 12. Ocena poziomu zadowolenia z życia w województwie podlaskim – perspektywa utalentowanych uczniów i studentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie pogłębionych wywiadów indywidualnych wśród uczniów i studentów [województwo podlaskie – N=25, podregion białostocki – N=12, podregion łomżyński – N=8, podregion suwalski – N=5].

W wypowiedziach utalentowanych uczniów i studentów województwo podlaskie jest najczęściej oceniane jako miejsce sprzyjające codziennemu funkcjonowaniu i jakości życia. Istotne znaczenie mają dla nich spokój, bezpieczeństwo, mniejszy tłok oraz bliskość natury. Te cechy są przedstawiane jako przydatny zasób w okresie intensywnej nauki, ponieważ ułatwiają regenerację, ograniczają przeciążenie bodźcami i pozwalają utrzymać bardziej stabilny rytm dnia. Jednocześnie w wypowiedziach pojawia się uwaga, że przy dłuższym pobycie część osób odczuwa niedobór atrakcji i miejsc rozrywki, co może obniżać subiektywną atrakcyjność województwa dla osób silniej nastawionych na aktywności pozaszkolne i kulturalne.

RS3PS: „Uważam, że województwo podlaskie jest miejscem bardzo przyjaznym do życia. Ciche, zielone, bezpieczne ze stosunkowo niskim kosztem utrzymania”.

RU1PB: „Uważam, że województwo podlaskie jest dobrym miejscem do życia, szczególnie dla osób ceniących spokój i stabilność”.

RS3PB: „Spokojne, czasami jednak przeszkadza ograniczona ilość miejsc do odpoczynku i rozrywki. Po dłuższym czasie zamieszkania województwo to jest mało interesujące i wymaga przejazdów do większych miast w celu realizacji zainteresowań”.

RS1PŁ: „Uważam, że jako miejsce do życia jest to świetne miejsce, jeśli ktoś ceni sobie odpoczynek w spokoju, możliwość odcięcia się od świata zewnętrznego i obcowania z naturą”.

RU2PS: „Do życia jest spoko, bo jest spokojnie i bezpiecznie, i fajna natura”.

Ocena województwa jako miejsca do nauki jest z reguły bardziej zróżnicowana. Z jednej strony respondenci podkreślają dostępność szkół i uczelni oraz możliwość kształcenia na poziomie postrzeganym jako solidny, a w pojedynczych obszarach wskazują na szczególnie wysoką jakość (np. kierunki medyczne). Z drugiej strony powraca porównanie z większymi ośrodkami akademickimi, w których oferta bywa oceniana jako szersza, bardziej prestiżowa lub lepiej dopasowana do ambicji osób celujących w bardzo specyficzne ścieżki. W kilku wypowiedziach akcentowana jest też potrzeba bogatszego życia studenckiego, rozumianego jako większa liczba instytucji kulturalnych i miejsc aktywności.

RS1PS: „Przeciętnie. Istnieje dość zróżnicowana oferta kształcenia jednak nie na tak wysokim poziomie jak w innych dużych miastach w Polsce”.

RS4PŁ: „Uważam, że jeśli chodzi o kierunek lekarski, to Uniwersytet Medyczny w Białymstoku jest naprawdę dobrym miejscem o wysokim poziomie kształcenia. W przypadku innych kierunków lepszą ofertę edukacyjną można znaleźć w Warszawie”.

RU7PB: „Nauka na poziomie ponadpodstawowym w Białymstoku jest na wysokim poziomie tak samo w placówkach uniwersyteckich”.

RS3PŁ: „Oceniam to województwo pozytywnie ze względu na dużą dostępność edukacyjną i bezpieczeństwo. Brakuje mi jednak więcej instytucji kulturalnych i miejsc, które faktycznie tętnią życiem, przez to województwo to czasami wydaje mi się być depresyjne i przygnębione”.

RS3PS: „Funkcjonują tu dobre uczelnie wyższe, które oferują wiele kierunków i programów oraz różne formy wsparcia dla studentów (stypendia)”.

Najbardziej krytyczne i zarazem najbardziej konkretne są wypowiedzi dotyczące rozwoju kariery zawodowej młodych, utalentowanych osób. Część respondentów wskazuje na ograniczoną liczbę ofert pracy, niższe płace oraz słabsze perspektywy w porównaniu z największymi miastami. To sprawia, że województwo bywa postrzegane jako dobre miejsce do życia i nauki, ale nie do końca odpowiednie dla długofalowego rozwoju ścieżki kariery w bardziej konkurencyjnych branżach. Równocześnie pojawiają się wypowiedzi o potencjale wzrostu, zwłaszcza w odniesieniu do Białegostoku. Towarzyszy im teza, że kluczowym wyzwaniem jest zatrzymanie osób kształcących się w regionie, aby ich kompetencje wzmacniały lokalny rynek pracy.

RS2PB: „Oceniam je niekorzystnie. W regionie brakuje pracy i perspektyw. Płace są niskie”.

RS2PS: „Do nauki jak najbardziej nie widzę przeciwwskazań, aczkolwiek jeśli chodzi o pracę to więcej ofert pojawia się jednak w większych miastach”.

RU1PS: „Do życia jest ok: spokojnie, czysto, blisko natura. Do nauki średnio, bo uczelni i opcji jest mało. Do kariery zależy od branży, ale często trzeba wyjechać”.

RS4PŁ: „Obecnie wyzwaniem stojącym przed miastem jest zatrzymanie ich na miejscu, tak aby mogły rozwijać Białystok. W przeciwnym razie osoby te kształcą się tutaj, a następnie wyjeżdżają do Warszawy”.

Wypowiedzi utalentowanych uczniów i studentów wskazują, że województwo podlaskie jest postrzegane jako przestrzeń szczególnie sprzyjająca codziennemu funkcjonowaniu w czasie nauki, ponieważ oferuje warunki stabilizujące: spokój, bezpieczeństwo, niższe koszty życia i bliskość natury (rysunek 13). Te elementy działają jak zasób podtrzymujący, bo ułatwiają regenerację i ograniczają obciążenie organizacyjne, a tym samym wzmacniają możliwość utrzymania rytmu nauki. Jednocześnie ten atut ma wymiar selektywny. Dla osób silniej nastawionych na intensywniejsze życie kulturalne i rozrywkowe region traci na atrakcyjności w dłuższej perspektywie, co może sprzyjać myśleniu o większych ośrodkach jako miejscach bardziej stymulujących.



Rysunek 13. Postrzeganie atrakcyjności województwa podlaskiego – perspektywa uczniów i studentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie pogłębionych wywiadów indywidualnych wśród uczniów i studentów z województwa podlaskiego [N=25].

Ocena województwa podlaskiego jako miejsca do nauki jest bardziej ambiwalentna. Respondenci dostrzegają dostępność szkół i uczelni oraz solidny poziom kształcenia, a w niektórych obszarach wskazują wyraźne mocne strony. Równocześnie jednak region bywa porównywany z większymi ośrodkami akademickimi, które są kojarzone z wyższym prestiżem, szerszą ofertą i bogatszym zapleczem życia studenckiego. W efekcie województwo podlaskie jest oceniane jako wystarczające lub dobre dla części ścieżek edukacyjnych, ale potencjalnie mniej konkurencyjne dla osób o wysokich ambicjach, które szukają bardziej dynamicznego środowiska rozwoju oraz rozbudowanej infrastruktury kulturalnej.

Najbardziej krytyczny element opinii respondentów dotyczy perspektyw rozwoju kariery zawodowej młodych utalentowanych osób. Wypowiedzi sugerują, że region jest traktowany jako dobre miejsce do życia i często również do nauki, natomiast rynek pracy bywa postrzegany jako słabszy: mniej ofert, niższe płace i wolniejsze tempo rozwoju w porównaniu z największymi miastami. To powoduje, że atrakcyjność województwa w kontekście kariery zależy od branży oraz dostępności konkretnych możliwości. Równolegle w wypowiedziach pojawia się jednak wątek potencjału wzrostu Białegostoku i całego regionu. Przy czym kluczowym wyzwaniem wskazywanym przez respondentów pozostaje zdolność do zatrzymania osób kształcących się lokalnie, tak aby ich kompetencje wzmacniały regionalny rynek pracy, a nie zasilały większe ośrodki w innych regionach.

6. Różnice w zakresie czynników wpływających na zatrzymanie talentów w poszczególnych podregionach województwa podlaskiego

6.1. Różnice w zakresie czynników wpływających na zatrzymanie talentów – perspektywa osób dorosłych

Na podstawie przeprowadzonych badań należy stwierdzić, że decyzje utalentowanych osób dorosłych o pozostaniu w województwie podlaskim były najczęściej kształtowane przez uwarunkowania relacyjne oraz środowiskowe. Respondenci najwyżej ocenili wpływ bliskości rodziny (4,6) oraz bliskości natury i czystości powietrza (4,4). Oznacza to, że w deklaracjach badanych więzi społeczne oraz czynniki środowiskowe miały istotne znaczenie dla decyzji o pozostaniu. Wysokie wartości uzyskały również przywiązanie do regionu i miejsca zamieszkania (4,2), poczucie stabilizacji życiowej (4,2) oraz poczucie bezpieczeństwa (4,2). Relatywnie wysoko oceniono także wpływ poczucia sensu pracy wykonywanej w regionie (4,1), co wskazuje, że obok uwarunkowań związanych z sytuacją życiową i miejscem zamieszkania znaczenie miały również aspekty odnoszące się do subiektywnego doświadczenia pracy. Jednocześnie niższe oceny dotyczyły czynników rynkowych i instytucjonalnych. Najniższe wartości uzyskały różnorodność ofert pracy na lokalnym rynku pracy (2,9) oraz możliwości prowadzenia własnej działalności gospodarczej (2,9). Umiarkowanie oceniono wpływ skuteczności działań instytucji i władz regionalnych wspierających rozwój zawodowy (3,1), a także jakości zarządzania i kultury organizacyjnej u pracodawców (3,2) oraz dostępności szkoleń i możliwości podnoszenia kwalifikacji (3,2). Ogólny obraz wskazuje zatem, że badani częściej wiązali decyzję o pozostaniu z czynnikami zakorzenienia oraz wybranymi uwarunkowaniami życia codziennego niż z czynnikami odnoszonymi się do rynku pracy i działań instytucji (tabela 7).

W podregionie białostockim najwyższe oceny uzyskały czynniki rodzinne i środowiskowe. Respondenci ocenili wpływ bliskości rodziny na poziomie 4,8 (średnia z uzyskanych ocen w podregionie) oraz bliskości natury i czystości powietrza na poziomie 4,6. Wysoko oceniono również przywiązanie do regionu i miejsca zamieszkania (4,1), poczucie stabilizacji życiowej (4,1) i poczucie bezpieczeństwa (4,1). Niższe wartości dotyczyły czynników zawodowych i instytucjonalnych: dostępność atrakcyjnych miejsc pracy zgodnych z kwalifikacjami wiązała się ze średnią oceną 3,0, poziom wynagrodzeń w relacji do kosztów życia ze średnią 2,9, a skuteczność działań instytucji i władz regionalnych wspierających rozwój zawodowy z poziomem 2,6. Szczególnie nisko oceniono wpływ możliwości prowadzenia własnej działalności gospodarczej (2,1) oraz różnorodności ofert pracy na lokalnym rynku pracy (2,6). Rozkład ocen wskazuje, że w tym podregionie czynniki rodzinne i środowiskowe miały wyraźnie większe znaczenie dla decyzji o pozostaniu niż czynniki związane z przedsiębiorczością, rynkiem pracy oraz działaniami instytucji.

W podregionie łomżyńskim respondenci najwyżżej ocenili wpływ poczucia bezpieczeństwa (4,5). Bardzo wysoko oceniono również możliwości rozwoju i awansu zawodowego (4,3) oraz klimat społeczny sprzyjający aktywnym i ambitnym osobom (4,3). Wysokie wartości uzyskały także stabilność zatrudnienia w regionie (4,2) i jakość życia w regionie (4,2). Na tle pozostałych podregionów zwraca uwagę relatywnie wysoka ocena czynników zawodowych i instytucjonalnych: dostępność atrakcyjnych miejsc pracy zgodnych z kwalifikacjami (4,0), poziom wynagrodzeń w relacji do kosztów życia (4,0) oraz skuteczność działań instytucji i władz regionalnych wspierających rozwój zawodowy (4,0). Najniższy wynik dotyczył dostępności mieszkań i warunków mieszkaniowych (2,5), co wskazuje na relatywnie mniejsze znaczenie tego czynnika dla decyzji o pozostaniu w porównaniu z pozostałymi elementami ocenianymi wyżej.

W podregionie suwalskim najsilniej oddziaływał czynnik rodzinny. Respondenci ocenili wpływ bliskości rodziny na 5,0, co stanowi najwyższą wartość w całym zestawieniu. Bardzo wysoko oceniono także bliskość natury i czystość powietrza (4,5), przywiązanie do regionu i miejsca zamieszkania (4,3) oraz poczucie sensu pracy wykonywanej w regionie (4,3). Jednocześnie umiarkowane wartości uzyskały czynniki związane z rozwojem zawodowym i sytuacją ekonomiczną: możliwości rozwoju i awansu zawodowego (3,0) oraz poziom wynagrodzeń w relacji do kosztów życia (3,0). Podobnie oceniono czynniki dotyczące usług publicznych i instytucji: dostęp do opieki zdrowotnej i usług publicznych (3,0) oraz skuteczność działań instytucji i władz regionalnych wspierających rozwój zawodowy (3,0). Rozkład ocen wskazuje, że w tym podregionie czynniki rodzinne i środowiskowe częściej miały dla badanych większe znaczenie w decyzji o pozostaniu niż czynniki rozwojowe i instytucjonalne.

Tabela 7. Czynniki wpływające na decyzję o pozostaniu w poszczególnych podregionach w województwie podlaskim – perspektywa utalentowanych osób dorosłych

| Lp. | Czynnik | Województwo podlaskie | Podregion białostocki | Podregion łomżyński | Podregion suwalski |
|-----|---|-----------------------|-----------------------|---------------------|--------------------|
| 1. | Przywiązanie do regionu i miejsca zamieszkania | 4,2 | 4,1 | 4,2 | 4,3 |
| 2. | Bliskość rodziny | 4,6 | 4,8 | 4,2 | 5,0 |
| 3. | Poczucie stabilizacji życiowej | 4,2 | 4,1 | 4,3 | 4,0 |
| 4. | Jakość życia w regionie | 3,9 | 3,8 | 4,2 | 3,8 |
| 5. | Poczucie bezpieczeństwa | 4,2 | 4,1 | 4,5 | 4,0 |
| 6. | Satysfakcja z dotychczasowej ścieżki zawodowej w regionie | 3,7 | 3,7 | 3,8 | 3,5 |
| 7. | Poczucie sensu pracy wykonywanej w regionie | 4,1 | 4,0 | 4,2 | 4,3 |
| 8. | Chęć wywarcia wpływu na rozwój regionu | 3,6 | 3,2 | 4,0 | 3,8 |

| Lp. | Czynnik | Województwo podlaskie | Podregion białostocki | Podregion łomżyński | Podregion suwalski |
|-----|---|-----------------------|-----------------------|---------------------|--------------------|
| 9. | Dostępność atrakcyjnych miejsc pracy zgodnych z kwalifikacjami | 3,4 | 3,0 | 4,0 | 3,3 |
| 10. | Poziom wynagrodzeń w relacji do kosztów życia | 3,3 | 2,9 | 4,0 | 3,0 |
| 11. | Stabilność zatrudnienia w regionie | 3,5 | 3,1 | 4,2 | 3,5 |
| 12. | Możliwości rozwoju i awansu zawodowego | 3,7 | 3,6 | 4,3 | 3,0 |
| 13. | Różnorodność ofert pracy na lokalnym rynku pracy | 2,9 | 2,6 | 3,2 | 3,5 |
| 14. | Jakość zarządzania i kultura organizacyjna u pracodawców | 3,2 | 2,8 | 3,8 | 3,3 |
| 15. | Dostępność szkoleń i możliwości podnoszenia kwalifikacji | 3,2 | 2,9 | 3,7 | 3,3 |
| 16. | Dostępność mieszkań i warunki mieszkaniowe | 3,0 | 3,2 | 2,5 | 3,3 |
| 17. | Koszty życia w województwie podlaskim | 3,4 | 3,2 | 3,8 | 3,3 |
| 18. | Dostęp do opieki zdrowotnej i usług publicznych | 3,3 | 3,1 | 3,7 | 3,0 |
| 19. | Dostępność transportu i infrastruktury komunikacyjnej | 3,5 | 3,4 | 3,5 | 3,5 |
| 20. | Oferta kulturalna i rekreacyjna | 3,3 | 2,9 | 3,8 | 3,3 |
| 21. | Oferta edukacyjna szkół, uczelni i innych organizacji edukacyjnych | 3,4 | 2,9 | 3,8 | 3,8 |
| 22. | Bliskość natury i czystość powietrza | 4,4 | 4,6 | 4,0 | 4,5 |
| 23. | Klimat społeczny sprzyjający aktywnym i ambitnym osobom | 3,7 | 3,4 | 4,3 | 3,3 |
| 24. | Skuteczność działań instytucji i władz regionalnych wspierających rozwój zawodowy | 3,1 | 2,6 | 4,0 | 3,0 |
| 25. | Możliwości prowadzenia własnej działalności gospodarczej | 2,9 | 2,1 | 4,2 | 3,0 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pogłębionych wywiadów indywidualnych wśród dorosłych mieszkańców regionu [województwo podlaskie – N=19, podregion białostocki – N=9, podregion łomżyński – N=6, podregion suwalski – N=4].

Różnice między podregionami dotyczą przede wszystkim czynników związanych z rynkiem pracy, rozwojem zawodowym oraz działaniami instytucji. W podregionie łomżyńskim czynniki te uzyskały wyższe oceny (m.in. dostępność atrakcyjnych miejsc pracy zgodnych z kwalifikacjami 4,0; poziom wynagrodzeń w relacji do kosztów życia 4,0; możliwości rozwoju i awansu zawodowego 4,3; skuteczność działań instytucji i władz regionalnych wspierających rozwój zawodowy 4,0) niż w podregionie białostockim (odpowiednio 3,0; 2,9; 3,6; 2,6) oraz suwalskim (także odpowiednio 3,3; 3,0; 3,0; 3,0). Z kolei w podregionie suwalskim szczególnie wysoka była ocena wpływu bliskości rodziny (5,0), podczas gdy w pozostałych podregionach również była ona wysoka, lecz niższa (białostocki 4,8; łomżyński 4,2). Jednocześnie wspólnym elementem dla wszystkich podregionów pozostaje relatywnie wysoka ocena czynników zakorzenienia oraz walorów środowiskowych, co wskazuje na ich istotną rolę w decyzjach o pozostaniu w regionie.

Analiza uzyskanych wyników wskazuje, że w poszczególnych podregionach występuje zróżnicowany układ czynników, którym badani przypisywali najwyższe oraz najniższe znaczenie w kontekście decyzji o pozostaniu. W podregionie białostockim decyzję o pozostaniu najsilniej wiązano z motywami rodzinnymi oraz walorami środowiskowymi (bliskość rodziny 4,8; bliskość natury i czystość powietrza 4,6), natomiast najslabiej z możliwością prowadzenia własnej działalności gospodarczej (2,1) oraz z różnorodnością ofert pracy i skutecznością działań instytucji wspierających rozwój zawodowy (po 2,6). W podregionie łomżyńskim na pierwszy plan wysuwały się bezpieczeństwo (4,5) oraz czynniki rozwojowe i społeczne (możliwości rozwoju i awansu zawodowego oraz klimat społeczny sprzyjający aktywnym i ambitnym osobom po 4,3), przy najniższej ocenie dla dostępności mieszkań i warunków mieszkaniowych (2,5). W podregionie suwalskim kluczowe znaczenie miał czynnik rodzinny (5,0). Natomiast relatywnie najmniejsze znaczenie przypisano grupie czynników obejmujących rozwój i awans, poziom wynagrodzeń względem kosztów życia, dostęp do usług publicznych oraz skuteczność działań instytucji wspierających rozwój zawodowy (po 3,0).

6.2. Różnice w zakresie czynników wpływających na zatrzymanie talentów – perspektywa uczniów i studentów

Na podstawie przeprowadzonych badań należy stwierdzić, że utalentowani uczniowie i studenci, oceniając wpływ poszczególnych uwarunkowań na decyzję o pozostaniu w województwie podlaskim, najwyższe znaczenie przypisywali czynnikom relacyjnym oraz walorom środowiskowym. Respondenci najwyżej ocenili wpływ bliskości rodziny i znajomych (4,7) oraz bliskości natury i czystości powietrza (4,1), co sugeruje przewagę motywów związanych z więziami społecznymi i atrakcyjnością środowiska zamieszkania. Wysokie wartości uzyskały również przywiązanie do regionu i miejsca zamieszkania (4,0) oraz poczucie bezpieczeństwa (4,0), natomiast umiarkowanie oceniono wpływ poczucia stabilizacji życiowej (3,6)

i możliwość kontynuowania nauki na wyższym poziomie bez wyjazdu z regionu (3,6). Jednocześnie relatywnie najniższe oceny wpływu dotyczyły czynników odnoszących się do aktywnego zakorzenienia społecznego oraz wybranych aspektów rozwojowych: chęci angażowania się w życie lokalnej społeczności (2,6), działań samorządu wspierających młodzież i studentów (2,8), oferty kulturalnej, sportowej i rekreacyjnej dla młodych ludzi (2,8), a także perspektyw zatrudnienia po zakończeniu edukacji (2,9) oraz dostępności staży, praktyk i pierwszych doświadczeń zawodowych (2,9). Ogólny rozkład ocen wskazuje zatem, że badani wiązali decyzję o pozostaniu przede wszystkim z relacjami oraz jakością otoczenia życia. Słabiej natomiast z oceną lokalnych warunków wsparcia instytucjonalnego i elementów sprzyjających wejściu na rynek pracy (tabela 8).

W podregionie białostockim, w ocenie badanych, najsilniej na decyzję o pozostaniu oddziaływały czynniki relacyjne i środowiskowe, jednak ich znaczenie było niższe niż w pozostałych podregionach. Najwyżej oceniono wpływ bliskości rodziny i znajomych (4,4), a następnie wpływ bliskości natury i czystości powietrza (4,0). Umiarkowanie oceniono znaczenie poczucia bezpieczeństwa (3,7), poczucia stabilizacji życiowej (3,7) oraz możliwości kontynuowania nauki na wyższym poziomie bez wyjazdu z regionu (3,4). Zwraca także uwagę relatywnie niska ocena wpływu warunków osiedleńczych, czyli dostępności mieszkań lub miejsc zamieszkania dla młodych osób (2,0) oraz niskie wartości dla satysfakcji z dotychczasowej ścieżki edukacyjnej w regionie (2,7), działań samorządu wspierających młodzież i studentów (2,6) i oferty kulturalnej, sportowej i rekreacyjnej (2,6). Rozkład ocen sugeruje, że w tym podregionie czynniki związane z codziennymi warunkami życia młodych oraz lokalnym ekosystemem wsparcia mają słabszy wpływ na decyzję o pozostaniu niż relacje rodzinne i walory środowiska.

W podregionie łomżyńskim najwyżej oceniono wpływ bliskości rodziny i znajomych (4,9) oraz przywiązania do regionu i miejsca zamieszkania (4,6). Jednocześnie należy podkreślić, że bardzo wysoko oceniono czynniki edukacyjne, którym przypisywano istotny wpływ na decyzję o pozostaniu: satysfakcję z dotychczasowej ścieżki edukacyjnej w regionie (4,1), poczucie, że w regionie można zdobyć dobre wykształcenie (4,0), dostępność atrakcyjnych szkół, uczelni i kierunków kształcenia (4,0) oraz jakość kształcenia oferowanego w szkołach i uczelniach (4,0). Relatywnie wysoko oceniono także wpływ poczucia bezpieczeństwa (4,4) i jakości życia w regionie (3,9) oraz poczucie wpływu na swoją przyszłość zawodową w regionie (4,0). Na tle pozostałych podregionów korzystniej wypadają również oceny wpływu czynników ekonomicznych i rynkowych: kosztów życia istotnych dla młodych osób (3,5) oraz perspektyw zatrudnienia po zakończeniu edukacji (3,5). Najniższe oceny wpływu w ramach podregionu dotyczyły aktywności obywatelskiej oraz oferty czasu wolnego: chęci angażowania się w życie lokalnej społeczności (3,0) oraz oferty kulturalnej, sportowej i rekreacyjnej (3,0), co wskazuje, że mimo relatywnie wysokich ocen uwarunkowań edukacyjnych komponent partycypacyjny pozostaje umiarkowany.

W podregionie suwalskim dominującym czynnikiem wpływającym na decyzję o pozostaniu jest aspekt relacyjny: bliskość rodziny i znajomych uzyskała maksymalną wartość 5,0, co stanowi najwyższy wynik w całym zestawieniu. Wysoko oceniono także wpływ przywiązania do regionu i miejsca zamieszkania (4,2), bliskości natury i czystości powietrza (4,2) oraz poczucia bezpieczeństwa (4,4), zaś umiarkowanie wpływ jakości życia w regionie (3,6) i satysfakcji z dotychczasowej ścieżki edukacyjnej (3,6). Jednocześnie najniżej oceniono wpływ perspektyw zatrudnienia po zakończeniu edukacji (2,2) oraz poczucia wpływu na swoją przyszłość zawodową w regionie (2,4), a także czynników związanych z aktywnością społeczną i integracją lokalną: chęci angażowania się w życie lokalnej społeczności (2,4) oraz postawy przedsiębiorczej i chęci realizowania własnych pomysłów lokalnie (2,6). Rozkład ocen wskazuje zatem, że w tym podregionie silne czynniki rodzinne i środowiskowe współwystępują z relatywnie niską oceną wpływu elementów związanych z przejściem na rynek pracy, co może osłabiać skłonność do pozostania mimo wysokiego znaczenia więzi społecznych.

Tabela 8. Czynniki wpływające na decyzję o pozostaniu w poszczególnych podregionach w województwie podlaskim – perspektywa utalentowanych uczniów i studentów

| Lp. | Czynnik | Województwo podlaskie | Podregion białostocki | Podregion łomżyński | Podregion suwalski |
|-----|---|-----------------------|-----------------------|---------------------|--------------------|
| 1. | Przywiązanie do regionu i miejsca zamieszkania | 4,0 | 3,6 | 4,6 | 4,2 |
| 2. | Bliskość rodziny i znajomych | 4,7 | 4,4 | 4,9 | 5,0 |
| 3. | Poczucie stabilizacji życiowej | 3,6 | 3,7 | 3,6 | 3,4 |
| 4. | Jakość życia w regionie | 3,4 | 3,0 | 3,9 | 3,6 |
| 5. | Poczucie bezpieczeństwa | 4,0 | 3,7 | 4,4 | 4,4 |
| 6. | Satysfakcja z dotychczasowej ścieżki edukacyjnej w regionie | 3,3 | 2,7 | 4,1 | 3,6 |
| 7. | Poczucie, że w regionie można zdobyć dobre wykształcenie | 3,4 | 3,1 | 4,0 | 3,4 |
| 8. | Poczucie wpływu na swoją przyszłość zawodową w regionie | 3,0 | 2,7 | 4,0 | 2,4 |
| 9. | Chęć angażowania się w życie lokalnej społeczności | 2,6 | 2,5 | 3,0 | 2,4 |
| 10. | Dostępność atrakcyjnych szkół, uczelni i kierunków kształcenia w regionie | 3,4 | 3,1 | 4,0 | 3,0 |
| 11. | Jakość kształcenia oferowanego w szkołach i uczelniach | 3,4 | 3,2 | 4,0 | 3,0 |

| Lp. | Czynnik | Województwo podlaskie | Podregion białostocki | Podregion łomżyński | Podregion suwalski |
|-----|---|-----------------------|-----------------------|---------------------|--------------------|
| 12. | Możliwość kontynuowania nauki na wyższym poziomie bez wyjazdu z regionu | 3,6 | 3,4 | 3,9 | 3,6 |
| 13. | Dostępność staży, praktyk i pierwszych doświadczeń zawodowych | 2,9 | 2,9 | 3,1 | 2,6 |
| 14. | Możliwość łączenia nauki z pracą w regionie | 3,0 | 3,0 | 3,1 | 2,6 |
| 15. | Perspektywy zatrudnienia po zakończeniu edukacji | 2,9 | 2,8 | 3,5 | 2,2 |
| 16. | Dostępność mieszkań lub miejsc zamieszkania dla młodych osób | 2,6 | 2,0 | 3,3 | 3,2 |
| 17. | Koszty życia istotne dla młodych osób | 3,1 | 2,6 | 3,5 | 3,6 |
| 18. | Dostęp do opieki zdrowotnej i usług publicznych | 3,6 | 3,6 | 3,6 | 3,6 |
| 19. | Dostępność transportu publicznego (dojazdy do szkoły/uczelni/pracy) | 3,4 | 3,1 | 3,6 | 4,0 |
| 20. | Oferta kulturalna, sportowa i rekreacyjna dla młodych ludzi | 2,8 | 2,6 | 3,0 | 3,2 |
| 21. | Bliskość natury i czystość powietrza | 4,1 | 4,0 | 4,1 | 4,2 |
| 22. | Otwartość lokalnego środowiska na młodych i ambitnych ludzi | 2,9 | 2,8 | 3,1 | 2,8 |
| 23. | Działania samorządu wspierające młodzież i studentów | 2,8 | 2,6 | 3,1 | 3,0 |
| 24. | Postawa przedsiębiorcza i chęć realizowania własnych pomysłów lokalnie | 2,9 | 2,7 | 3,5 | 2,6 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie pogłębionych wywiadów indywidualnych wśród uczniów i studentów [województwo podlaskie – N=25, podregion białostocki – N=12, podregion łomżyński – N=8, podregion suwalski – N=5].

Różnice między podregionami koncentrują się przede wszystkim wokół ocen wpływu warunków edukacyjnych oraz perspektyw zawodowych na decyzję o pozostaniu. Podregion łomżyński charakteryzuje się najwyższymi ocenami w obszarze edukacji i poczucia sprawczości zawodowej (m.in. satysfakcja edukacyjna 4,1; jakość kształcenia 4,0; dostępność kierunków kształcenia 4,0; poczucie wpływu na przyszłość zawodową 4,0), podczas gdy w podregionie białostockim te elementy oceniono niżej (odpowiednio 2,7; 3,2; 3,1; 2,7). W podregionie suwalskim natomiast szczególnie nisko oceniono wpływ aspektów związanych z rynkiem pracy

i sprawczością (perspektywy zatrudnienia 2,2; poczucie wpływu na przyszłość zawodową 2,4). Jednocześnie wspólnym elementem dla wszystkich podregionów pozostaje wysoka ocena wpływu czynników relacyjnych oraz znaczenia środowiska naturalnego, co potwierdza ich istotną rolę w deklaracjach o pozostaniu młodych, utalentowanych osób w regionie.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że w poszczególnych podregionach występuje zróżnicowany układ czynników, które w ocenie badanych, w różnym stopniu wpływają na decyzję o pozostaniu w regionie. W podregionie białostockim najsilniejszy deklarowany wpływ na pozostanie przypisywano więziom społecznym i walorom środowiskowym (bliskość rodziny i znajomych 4,4; bliskość natury i czystości powietrza 4,0). Natomiast najslabszy wpływ wskazywano w odniesieniu do dostępności mieszkań dla młodych osób (2,0) oraz elementom wsparcia i oferty adresowanej do młodzieży (działania samorządu 2,6; oferta kulturalna, sportowa i rekreacyjna 2,6). W podregionie łomżyńskim, obok bardzo wysokiej oceny wpływu czynników relacyjnych (4,9) i przywiązania do miejsca (4,6), relatywnie silny wpływ przypisywano także uwarunkowaniom edukacyjnym (4,0-4,1), podczas gdy najslabiej oddziałujące na decyzję o pozostaniu oceniono czynniki partycypacyjno-rekreacyjne (angażowanie społeczne 3,0; oferta czasu wolnego 3,0). W podregionie suwalskim kluczowy wpływ na decyzję o pozostaniu przypisywano czynnikowi relacyjnemu (5,0) oraz poczuciu bezpieczeństwa (4,4). Relatywnie najslabszy wpływ powiązано z perspektywami wejścia na rynek pracy i poczuciem sprawczości zawodowej po zakończeniu edukacji (2,2-2,4).

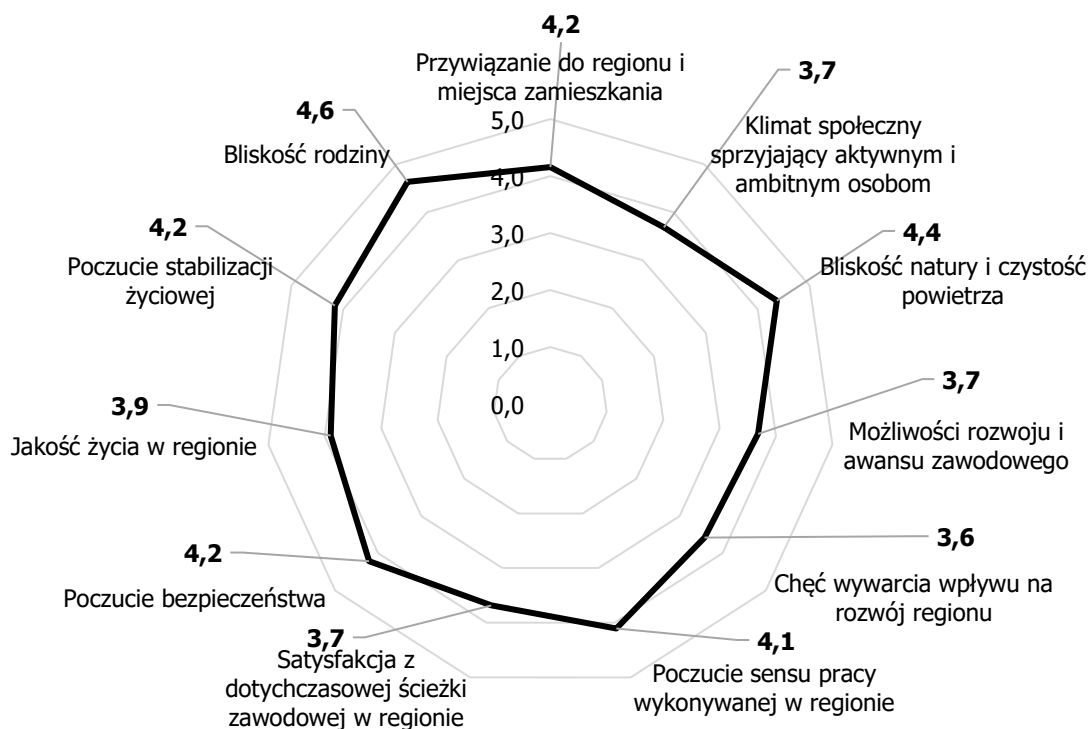
6.3. Kluczowe czynniki wpływające na zatrzymanie talentów w województwie podlaskim

Wśród kluczowych czynników sprzyjających pozostaniu utalentowanych osób dorosłych w regionie najsilniej zaznaczają się uwarunkowania relacyjne oraz zakorzenienie lokalne. Decyzję o pozostaniu przede wszystkim wzmacnia bliskość rodziny (4,6), a także przywiązanie do regionu i miejsca zamieszkania (4,2) oraz poczucie stabilizacji życiowej (4,2). Układ ten wskazuje, że podstawą trwałości decyzji migracyjnych w tej grupie są więzi społeczne i poczucie ciągłości życia w znanym otoczeniu.

Równolegle istotną rolę odgrywają czynniki związane z bezpieczeństwem i jakością warunków życia. Znaczenie mają zarówno walory środowiskowe, w tym bliskość natury i czystość powietrza (4,4), jak i poczucie bezpieczeństwa (4,2). Uzupełniająco pojawia się ogólna jakość życia w regionie (3,9), która wzmacnia decyzję o pozostaniu, choć ma bardziej wspierający niż dominujący charakter względem czynników relacyjnych.

W obszarze pracy i rozwoju zawodowego kluczowe są elementy nadające sens i zapewniające perspektywę rozwoju. Najmocniej zaznacza się poczucie sensu pracy wykonywanej w regionie (4,1), a następnie satysfakcja z dotychczasowej ścieżki

zawodowej (3,7) oraz możliwości rozwoju i awansu (3,7). Dodatkowo, dla części osób znaczenie ma możliwość aktywnego funkcjonowania w lokalnym otoczeniu: klimat społeczny sprzyjający osobom aktywnym i ambitnym (3,7) oraz chęć wywarcia wpływu na rozwój regionu (3,6) (rysunek 14).



Rysunek 14. Kluczowe czynniki wpływające na decyzję o pozostaniu w województwie podlaskim – perspektywa utalentowanych osób dorosłych

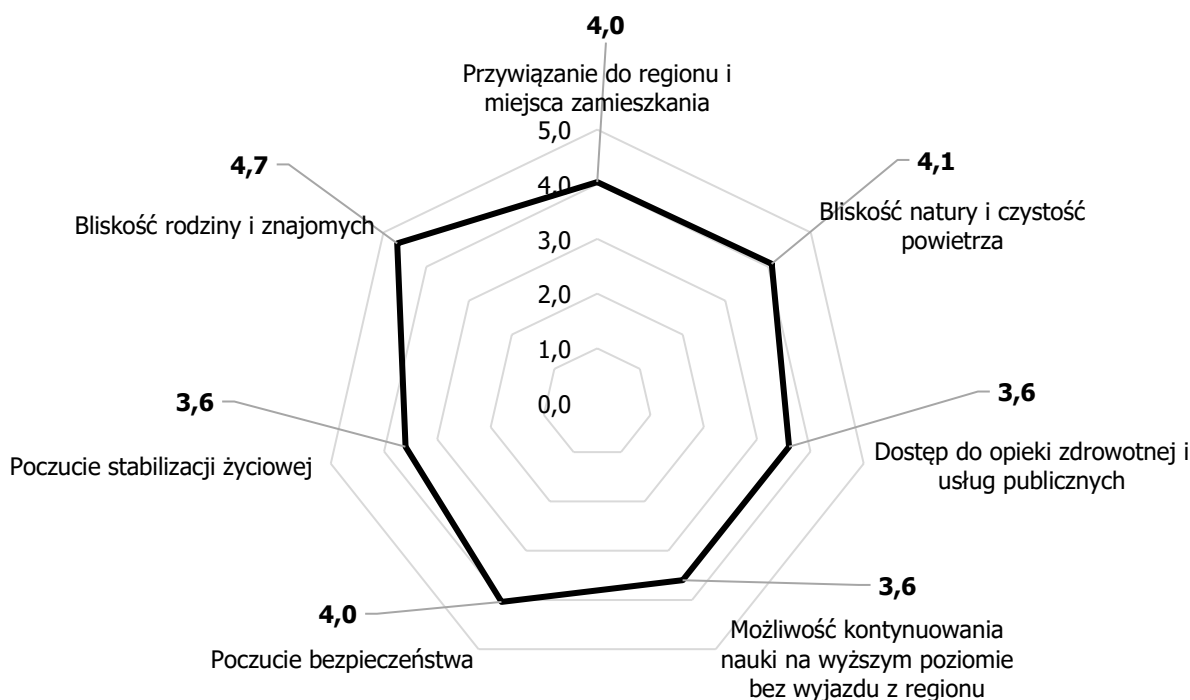
Źródło: opracowanie własne na podstawie pogłębionych wywiadów indywidualnych wśród dorosłych mieszkańców województwa podlaskiego [N=19].

W przypadku uczniów i studentów wśród czynników kluczowych wyraźnie dominują uwarunkowania relacyjne, które stanowią podstawowy punkt odniesienia w decyzji o pozostaniu w regionie. Najsilniej oddziałuje bliskość rodziny i znajomych (4,7). To pokazuje, że pozostanie w regionie jest przede wszystkim osadzone w sieci codziennych relacji, wsparcia i poczucia przynależności. Istotne znaczenie mają również przywiązanie do regionu i miejsca zamieszkania (4,0) oraz poczucie bezpieczeństwa (4,0), co sugeruje, że zakorzenienie i stabilne, przewidywalne otoczenie wzmacniają gotowość do pozostania na etapie edukacji.

Równolegle w strukturze czynników kluczowych pojawiają się elementy infrastrukturalno-instytucjonalnego zaplecza, które umożliwiają kontynuowanie ścieżki edukacyjnej i sprawne funkcjonowanie na co dzień. Znaczenie mają zarówno możliwość kontynuowania nauki na wyższym poziomie bez wyjazdu z regionu (3,6), jak i dostęp do opieki zdrowotnej oraz usług publicznych (3,6). Wskazuje to, że

decyzja o pozostaniu nie opiera się wyłącznie na relacjach, lecz jest wspierana przez ocenę realnych warunków instytucjonalnych, które podtrzymują edukację i jakość życia.

Ważnym zasobem wzmacniającym atrakcyjność regionu w tej grupie pozostaje również wymiar środowiskowy. Bliskość natury i czystość powietrza (4,1) stanowią czytelny argument sprzyjający pozostawianiu, potwierdzając, że walory przyrodnicze są postrzegane jako istotny komponent codziennego dobrostanu w okresie nauki (rysunek 15).



Rysunek 15. Kluczowe czynniki wpływające na decyzję o pozostaniu w województwie podlaskim – perspektywa utalentowanych uczniów i studentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie pogłębionych wywiadów indywidualnych wśród uczniów i studentów z województwa podlaskiego [N=25].

Uzyskane wyniki wskazują, że zarówno w grupie osób dorosłych, jak i wśród uczniów i studentów decyzja o pozostaniu w województwie podlaskim ma przede wszystkim charakter zakorzenienia relacyjnego. W obu grupach kluczowe znaczenie przypisywane jest bliskości rodziny, a w przypadku młodych także bliskości znajomych (odpowiednio 4,6 oraz 4,7). Wysoko oceniane są również przywiązanie do regionu i miejsca zamieszkania oraz poczucie bezpieczeństwa (u dorosłych 4,2 i 4,2; u uczniów i studentów 4,0 i 4,0). Oznacza to, że region jest wybierany jako przestrzeń do życia głównie dlatego, że zapewnia ciągłość relacji społecznych, przewidywalność codzienności i poczucie stabilności, które stanowią podstawę decyzji zarówno na etapie edukacji, jak i w dorosłości.

Jednocześnie wyraźnie różnicuje się drugi poziom determinant, który uzależniony jest od etapu życia respondentów. W grupie osób dorosłych większego znaczenia nabierają czynniki związane z pracą, rozwojem i sprawczością: poczucie sensu pracy wykonywanej w regionie (4,1), satysfakcja z dotychczasowej ścieżki zawodowej (3,7) i możliwości rozwoju oraz awansu (3,7), a także klimat społeczny sprzyjający osobom aktywnym i ambitnym (3,7) oraz chęć wywarcia wpływu na rozwój regionu (3,6). Wskazuje to, że pozostanie jest wzmacniane wtedy, gdy region daje nie tylko stabilne warunki życia, ale również zawodowe zakotwiczenie i poczucie sensu. Z kolei wśród uczniów i studentów, obok więzi społecznych, wyraźnie zaznacza się znaczenie warunków umożliwiających kontynuowanie edukacji i sprawne funkcjonowanie na co dzień, w tym możliwość kontynuowania nauki bez wyjazdu z regionu (3,6) oraz dostęp do opieki zdrowotnej i usług publicznych (3,6).

W obu grupach wspólnym zasobem wzmacniającym atrakcyjność województwa podlaskiego pozostają walory środowiskowe, w tym bliskość natury i czystość powietrza (4,4 u dorosłych; 4,1 u uczniów i studentów). Czynniki te zwiększają atrakcyjność regionu jako miejsca codziennego życia, jednak o utrzymaniu decyzji w dłuższym horyzoncie w większym stopniu przesądza to, czy region potrafi zapewnić spójną ścieżkę rozwoju.

7. Rekomendacje w zakresie działań sprzyjających zatrzymaniu osób utalentowanych w regionie – perspektywa osób dorosłych

7.1. Rekomendacje dla pracodawców

Respondenci, odnosząc się do oczekiwanego wsparcia ze strony pracodawców, wskazują przede wszystkim na to, że o decyzji pozostania nie przesądza pojedynczy dodatek czy benefit, zaś wręcz przeciwnie zestaw warunków zatrudnienia oraz sposób funkcjonowania organizacji. W ich ujęciu praca w województwie podlaskim powinna umożliwiać rozwój i stabilizację w skali porównywalnej z większymi ośrodkami, a jednocześnie dawać pracownikowi poczucie, że jego kompetencje i potencjał są dostrzegane oraz realnie wykorzystywane. W kilku wypowiedziach akcentowane jest także, że proces zatrzymywania talentów powinien zaczynać się wcześniej, już na etapie edukacji, poprzez praktyki i staże. To ułatwia bowiem wejście na rynek pracy i zmniejsza koszty startu zawodowego. Najwyraźniej zarysowuje się jednocześnie oczekiwanie poprawy warunków ekonomicznych i formalnych, rozumianych jako adekwatne wynagrodzenie, stabilność zatrudnienia oraz przejrzystość zasad. Respondenci mówią o płacach nie tyle w kategoriach ogólnego postulatu „więcej”, ile jako o problemie proporcji: zgodności wynagrodzenia z zakresem odpowiedzialności, poszanowania standardów prawa pracy oraz jasnego komunikowania warunków i benefitów już na poziomie ofert. W takim ujęciu rola pracodawcy polega na zapewnieniu poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego i przewidywalności, a zarazem na ograniczaniu ryzyka zatrudnienia.

RP3PS: „Lepsze warunki zatrudnienia – wyższe płace i mniej 'śmieciówek'. Myślę, że to problem w całej Polsce, nie tylko u nas”.

RP9PB: „Odpowiednie zarobki, porządną umowę o pracę opartą o zasady prawa pracy (niestety nie jest to często przestrzegane)”.

RP2PB: „Uważam, że ważne jest, aby pracodawcy jasno określali warunki finansowe i oferowane benefity w ramach konkretnej oferty pracy”.

RP6PŁ: „Ze strony przedsiębiorców/pracodawców uwaga powinna być też skupiona na oferowaniu odpowiednio wysokiego wynagrodzenia, które byłoby adekwatne do posiadanego wykształcenia, umiejętności i doświadczenia. Mogłoby to mieć duży wpływ na decyzję osób młodych o pozostaniu w regionie i rozwijaniu kariery właśnie tutaj”.

RP5PB: „Pracodawcy powinni zapewniać: realne możliwości rozwoju i podnoszenia kwalifikacji, jasne ścieżki awansu, stabilne warunki zatrudnienia, nowoczesne i przyjazne środowisko organizacyjne, wsparcie w zakresie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym”.

RP6PB: „Żeby osoby utalentowane chciały zostać w regionie, pracodawcy powinni przede wszystkim zapewniać stabilne zatrudnienie, jasno określone warunki umowy i realne możliwości rozwoju”.

Drugim obszarem rekomendacji jest rozwój zawodowy rozumiany jako codziennie dostępne warunki uczenia się w pracy. Respondenci wskazują, że pracodawcy powinni tworzyć przestrzeń do realizacji ambitniejszych zadań i projektów, finansować podnoszenie kompetencji oraz zapewniać czytelne ścieżki awansu. W tym ujęciu szczególne znaczenie ma przewidywalność rozwoju. Nie chodzi wyłącznie o samą deklarację, ale o widoczne mechanizmy, które pozwalają planować kolejne kroki w ramach organizacji i regionu. Taka możliwość zmniejsza presję relokacji, ponieważ daje podstawy do budowania kariery bez poczucia, że po krótkim czasie pojawi się bariera nie do obejścia. W wypowiedziach wyraźnie obecny jest też postulat, aby praca w regionie nie sprowadzała się do rutyny i wykonywania zadań odtwórczych. Pozostanie w regionie staje się bardziej prawdopodobne, gdy pracownik ma możliwość udziału w przedsięwzięciach wymagających, rozwijających i powiązanych z nowymi rozwiązaniami, a także gdy organizacja wspiera zdobywanie kwalifikacji w sposób systematyczny.

Istotnym elementem tego obszaru są również działania na styku pracodawców i uczelni. Respondenci wskazują na potrzebę długofalowej współpracy, która może przyjmować formę prowadzenia zajęć przez praktyków, wspólnych projektów badawczo-rozwojowych, a także inicjatyw umożliwiających studentom i młodym specjalistom wejście w realne środowisko pracy jeszcze przed zakończeniem edukacji. Tak rozumiana współpraca powinna pełnić funkcję pomostu. Ułatwia bowiem ona identyfikowanie talentów i skraca czas adaptacji po studiach. Buduje także zaplecze rozwojowe, dzięki któremu osoby na wczesnych etapach kariery widzą w regionie nie tylko miejsce startu, ale także przestrzeń kontynuacji.

RP1PB: „Pracodawcy powinni: oferować elastyczne formy pracy (łatwiej np. połączyć studiowanie z pracą), oferować jasne ścieżki awansu (tak żeby pracownik miał możliwość planowania kariery zawodowej), finansować podnoszenie kompetencji pracowników, budować długofalowe relacje z uczelniami (np. prowadzenie zajęć przez praktyków, projekty badawczo-rozwojowe)”.

RP1PŁ: „Pracodawcy powinni oferować możliwości rozwoju zawodowego, ciekawe projekty, wsparcie w zdobywaniu nowych kwalifikacji oraz elastyczne formy pracy”.

RP4PB: „(...) ważne są nie tylko warunki finansowe, ale również elastyczność (np. elastyczne godziny pracy, praca zdalna lub hybrydowa), możliwość rozwoju w wielu obszarach (np. dopłaty do kursów, szkoleń, studiów podyplomowych, możliwość zmiany stanowiska pracy w obrębie jednego przedsiębiorstwa, aby spróbować sił w innych obszarach)”.

RP4PŁ: „Możliwości rozwoju (określone stanowiska pracy, obszary zawodowe). Mentoring dla osób chcących się rozwijać”.

RP5PŁ: „Szkolenia z zakresów, które nie są do końca znane dla danej osoby, a które mogą poszerzyć jej kompetencje. Work life balance”.

RP3PB: „(...) dostępność miejsc pracy bardzo mocno wpływa na to, czy takie osoby zostaną w regionie (...) możliwość pracy przy ambitnych, ciekawych projektach (różnego rodzaju projekty B+R czy nowe technologie)”.

RP2PS: „Moim zdaniem pracodawcy powinni oferować wsparcie już na etapie uczelni, tworząc więcej możliwości spotkań i współpracy ze studentami. Dzięki takim inicjatywom osoby utalentowane mogłyby zaprezentować swoje teoretyczne i praktyczne umiejętności, a pracodawcy – dostrzec ich potencjał”.

Silnie wybrzmiewa też oczekiwanie większej elastyczności oraz takiej organizacji pracy, która jest przyjazna w codziennym funkcjonowaniu. Respondenci wskazują na elastyczne godziny, możliwość pracy zdalnej lub hybrydowej, a także rozwiązania ułatwiające równoległe łączenie zatrudnienia z nauką i życiem prywatnym. W tym ujęciu elastyczność nie ma charakteru benefitu, lecz staje się elementem, który realnie obniża koszty organizacyjne i zwiększa wykonalność pozostania w regionie. W części wypowiedzi wsparcie pracodawcy jest ujmowane szerzej, z uwzględnieniem dobrostanu psychofizycznego. Pojawiają się postulaty dotyczące pakietów medycznych, benefitów sportowych, większej wrażliwości na przeciążenia oraz budowania środowiska pracy, które sprzyja regeneracji i długofalowej efektywności. Ten kierunek jest istotny, ponieważ pokazuje przesunięcie perspektywy z samego faktu zatrudnienia na jakość warunków, które umożliwiają utrzymanie satysfakcji i stabilności zawodowej w dłuższym horyzoncie.

RP2PB: „Istotna może być też możliwość elastycznych godzin pracy czy możliwość pracy zdalnej. Ale również ważne jest wsparcie zdrowia i aktywności fizycznej, np. poprzez karty Medcover lub Multisport, oraz gwarancja stabilności zatrudnienia, w tym umowa o pracę”.

RP6PB: „Coraz więcej osób mierzy się dziś z problemami natury psychicznej, dlatego istotne jest, by pracodawca brał to pod uwagę i dbał nie tylko o efektywność pracy, ale też o dobrostan pracowników. Pomocne są tu m.in. pakiety medyczne, benefity sportowe czy elastyczne podejście do obowiązków”.

RP4PS: „Istotne znaczenie ma zapewnianie dostępu do różnego rodzaju kursów i szkoleń, a także możliwość ich dofinansowywania (...) Dodatkowo ważnym elementem jest organizacja pracy w sposób umożliwiający krótkie i przewidywalne dojazdy do pracy, co wpływa na lepszą równowagę między życiem zawodowym a prywatnym”.

RP5PB: „(...) wsparcie w zakresie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym”.

W wypowiedziach wyodrębnia się także wątek dotyczący sposobu, w jaki pracodawcy podchodzą do osób młodych i jak w praktyce realizują zarządzanie

talentami. Respondenci wskazują, że utrzymaniu osób utalentowanych sprzyja rekrutacja i rozwój oparte na identyfikowaniu potencjału oraz gotowości do uczenia się, a nie wyłącznie na „odfiltrowywaniu” kandydatów przez kryterium wieloletniego doświadczenia. Zwracają uwagę, że rozbudowane wymagania stażowe formułowane na starcie często zamykają dostęp do stanowisk, które mogłyby pełnić funkcję pierwszego kroku w karierze, a tym samym zawężają lokalne ścieżki awansu. Równolegle pojawia się oczekiwanie bardziej dojrzałej kultury organizacyjnej. Jest ona rozumiana jako środowisko oparte na zaufaniu, mentoringu i realnym wspieraniu rozwoju, a także na konsekwentnym ograniczaniu negatywnych zjawisk w pracy. W jednym z wywiadów ten aspekt wybrzmiewa szczególnie mocno, gdzie wskazuje się mobbing, dyskryminację i nepotyzm jako doświadczenia lub ryzyka, które radykalnie obniżają gotowość do długofalowego wiązania się z pracą w regionie.

RP8PB: „Pracodawcy powinni potrafić zarządzać talentami, powinni dbać o rozwój swoich pracowników. Oczywiście powinni być odpowiednio wynagradzani, a także powinni mieć zapewnione odpowiednie środowisko do pracy. Co warte uwagi, pracodawcy powinni bardziej skupiać się na zaangażowaniu i talentach młodych ludzi, aktualnie duża uwaga przy rekrutacji skupia się na doświadczeniu, a nie na potencjale młodych ludzi”.

RP4PB: „Ważne jest też zaufanie młodym ludziom, którzy nie mają jeszcze dużego doświadczenia. Często w ofertach pracy zamieszczony jest zapis o co najmniej dwu lub trzyletnim doświadczeniu, co nie daje możliwości dla osób młodych (...)”.

RP1PŁ: „Ważne jest także indywidualne podejście do pracownika oraz poświęcenie mu uwagi, tak aby nie czuł się nieważny czy obojętny”.

RP7PB: „(...) dużo firm na Podlasiu jest mentalnie 30 lat w przeszłości, szerzy się mobbing, seksizm, dyskryminacja, nepotyzm”.

Istotną część rekomendacji stanowią rozwiązania o charakterze pomostowym, które mają skracać dystans między edukacją a pierwszym stabilnym zatrudnieniem. Respondenci podkreślają znaczenie praktyk i staży, ale także działań bardziej „otwierających” rynek pracy, takich jak wizyty studyjne, dni otwarte w firmach czy możliwość wcześniejszego kontaktu studentów i uczniów z realnym środowiskiem zawodowym. W tym obszarze pojawiają się również konkursy wspierające przedsiębiorczość młodzieży oraz inicjatywy realizowane wspólnie przez szkoły, uczelnie i pracodawców, rozumiane jako projekty, w których młodzi mogą sprawdzić się w praktyce, a pracodawcy mogą wcześniej rozpoznać ich potencjał. Wypowiedzi sugerują, że brak takiej opcji przejścia utrudnia płynne wejście na rynek pracy. Zwiększa ryzyko opóźnionego startu zawodowego, słabszego dopasowania pierwszych stanowisk do kompetencji oraz częstszych prób szukania pracy poza województwem.

RP1PŁ: „Konkursy rozwijające przedsiębiorczość dla młodzieży – ale tu większe wsparcie nauczycieli (...) Wizyty studyjne – większa otwartość na młodych ludzi. Silniejsza współpraca szkół i uczelni z pracodawcami – wspólne projekty, działania. Staże dla młodych”.

RP3PŁ: „Organizować staże pozwalające na zapoznanie się z możliwościami na rynku pracy, a także dni otwarte dla szkół średnich oraz studentów”.

RP6PŁ: „Pracodawcy powinni chętniej i częściej oferować praktyki oraz staże dla młodych osób (...) należałoby aktywniej i intensywnie współpracować np. z uczelniami wyższymi (...)”.

RP2PS: „(...) więcej możliwości spotkań i współpracy ze studentami (...) osoby utalentowane mogłyby zaprezentować swoje (...) umiejętności, a pracodawcy – dostrzec ich potencjał”.

RP1PB: „Instytucje edukacyjne, powinny: wzmocnić współpracę z przedsiębiorcami, w celu stworzenia możliwości odbywania praktyk, a potem ewentualnej pracy u danego przedsiębiorcy”.

W wypowiedziach pojawiają się również rozwiązania stricte osiedleńcze i relokacyjne. Część respondentów wskazuje mieszkanie jako warunek stabilizacji (wynajęcie mieszkania, pożyczki mieszkaniowe, pakiety relokacyjne), traktując je jako realny instrument zatrzymania osób utalentowanych, zwłaszcza gdy praca wymaga zmiany miejsca zamieszkania albo gdy koszty wejścia w samodzielność są wysokie.

RP2PŁ: „Wynajęcie mieszkania”.

RP4PB: „(...) wsparcie finansowe (np. niskoprocentowane pożyczki na zakup mieszkania/domu)”.

RP3PB: „Dodatkowo popularne są oferowane przez niektóre przedsiębiorstwa pakiety relokacyjne. Pozwala to przedsiębiorstwu `ściągnąć` utalentowaną osobę do regionu i sprawia jednocześnie, że takiemu pracownikowi opłaca się przyjąć ofertę pracy, która wymaga przeprowadzki”.

Na podstawie przeprowadzonych analiz należy podkreślić, iż oczekiwania wobec pracodawców koncentrują się na jakości zatrudnienia rozumianej całościowo. Respondenci wskazują, że utrzymaniu osób utalentowanych sprzyja przede wszystkim stabilna i przewidywalna praca, oparta na jasnych zasadach, z przejrzystą informacją o warunkach oraz benefitach. Szczególnie silnie wybrzmiewa wątek wynagrodzeń, ale nie jako ogólne żądanie wyższych stawek. Jest on formułowany raczej jako postulat przywrócenia proporcji między poziomem odpowiedzialności, zakresem obowiązków a płacą, przy jednoczesnym ograniczaniu niepewnych form zatrudnienia i praktyk podważających zaufanie do pracodawcy.

Drugim, równie istotnym komponentem wsparcia jest realna możliwość rozwoju w miejscu pracy. Respondenci podkreślają znaczenie dostępu do ambitniejszych zadań i projektów, finansowania szkoleń oraz istnienia czytelnych ścieżek awansu, które pozwalają planować kolejne kroki bez konieczności szukania ich poza regionem. W ten obraz wpisuje się także postulat bardziej przyjaznej organizacji pracy: elastycznych godzin, możliwości pracy zdalnej lub hybrydowej oraz rozwiązań ułatwiających łączenie pracy z nauką i życiem prywatnym. W niektórych wypowiedziach wsparcie obejmuje również kwestie dobrostanu, takie jak dostęp do opieki medycznej, świadczenia sportowe oraz większa wrażliwość na przeciążenia zawodowe. Ponadto podkreślana jest dojrzała kultura organizacyjna oparta na zaufaniu, mentoringu i rozpoznawaniu potencjału osób młodych. Elementem praktycznego wdrażania tych założeń są działania pomostowe, obejmujące staże, praktyki oraz współpracę z uczelniami, które umożliwiają płynne rozpoczęcie kariery zawodowej w regionie.

7.2. Rekomendacje dla władz regionalnych i lokalnych

Respondenci, wskazując na pożądane działania władz lokalnych i regionalnych, ujmują je przede wszystkim jako zestaw powiązanych instrumentów, które mają wzmacniać warunki pozostania w regionie. W ich wypowiedziach pojawiają się wątki dotyczące rynku pracy i przedsiębiorczości, mieszkalnictwa oraz usług publicznych, a także kultury, infrastruktury i jakości funkcjonowania instytucji. W tej perspektywie województwo staje się bardziej atrakcyjne nie dzięki jednej konkretnej inicjatywie, lecz poprzez skoordynowane działania, które równocześnie zwiększają liczbę dostępnych miejsc pracy o wysokim potencjale rozwoju oraz podnoszą poziom jakości życia mieszkańców.

Najmocniej wybrzmiewa postulat tworzenia stabilnych i dobrze płatnych miejsc pracy oraz wzmacniania bazy gospodarczej regionu. Respondenci łączą ten kierunek z przyciąganiem inwestycji, rozwojem stref ekonomicznych, wspieraniem przedsiębiorstw już działających w województwie oraz tworzeniem warunków dla branż bardziej innowacyjnych. W wielu wypowiedziach jest to traktowane jako warunek podstawowy, ponieważ bez realnych perspektyw zawodowych nawet wysoka jakość życia może nie wystarczyć do zatrzymania ambitnych osób.

RP6PB: „Atrakcyjność województwa podlaskiego (...) mogłyby zwiększyć przede wszystkim działania wspierające rozwój rynku pracy i tworzenie stabilnych, dobrze płatnych miejsc zatrudnienia. Ważne jest zachęcanie pracodawców do inwestowania w regionie, ponieważ bez realnych perspektyw zawodowych trudno zatrzymać ambitnych ludzi na dłużej”.

RP9PB: „Zwiększenie ilości miejsc pracy, rozwój stref ekonomicznych i produkcyjnych”.

RP3PB: „Wskazałbym tutaj wsparcie dla przedsiębiorstw, które mogłyby tworzyć nowe miejsca pracy. Chodzi mi tutaj o przedsiębiorstwa funkcjonujące już w regionie, ale i takie, które rozpoczęłyby tutaj swoją działalność”.

RP6PŁ: „(...) działania ukierunkowane na wspieranie rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw oraz tworzenie sprzyjających warunków do prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej (...) tworzenie atrakcyjnych, stabilnych i dobrze wynagradzanych miejsc pracy odpowiadających kwalifikacjom wysoko wykwalifikowanych specjalistów”.

RP5PŁ: „Wsparcie tworzenia dobrze płatnych miejsc pracy czy też wzmocnienie współprac pomiędzy uczelniami a biznesami”.

RP4PS: „Kluczowe znaczenie może mieć tworzenie atrakcyjnych, dobrze płatnych miejsc pracy oraz wzmocnianie współpracy uczelni z przedsiębiorstwami, co pozwoli lepiej wykorzystać potencjał absolwentów (...)”.

Respondenci mocno akcentują także potrzebę aktywnej polityki wspierania przedsiębiorczości oraz inicjatyw rozwojowych, zwłaszcza podejmowanych przez osoby młodsze i osoby na wczesnych etapach kariery. Wypowiedzi wskazują na znaczenie prostych i łatwo dostępnych instrumentów, które realnie ułatwiają rozpoczęcie działalności. Wśród propozycji pojawiają się m.in. granty na rozpoczęcie działalności, ulgi podatkowe oraz różnego rodzaju dofinansowania. Wskazuje się także na potrzebę bardziej miękkich form wsparcia, takich jak mentoring, doradztwo czy ciągła pomoc ekspertów w początkowych etapach prowadzenia firmy. W tym kontekście zadaniem organów administracyjnych jest nie tylko zapewnianie tymczasowego wsparcia finansowego, lecz przede wszystkim podejmowanie działań mających na celu redukcję barier wejścia. Respondenci zwracają uwagę na potrzebę zapewnienia dostępu do przestrzeni do prowadzenia działalności, infrastruktury sprzyjającej pracy projektowej oraz inicjatyw typu inkubator przedsiębiorczości. Tak rozumiane działania mają tworzyć warunki do rozwoju przedsięwzięć bardziej innowacyjnych, a jednocześnie wzmocnić przekonanie, że region oferuje realną ścieżkę budowania kariery.

RP4PB: „(...) wsparcie małych przedsiębiorców oraz tych, którzy dopiero otwierają działalność w postaci prostych grantów na start, dofinansowań, ulg podatkowych, dostępu mentorów i przestrzeni do otwarcia takiej działalności”.

RP4PB: „Dodatkowo (...) ważne byłoby prowadzenie inkubatora przedsiębiorczości, który stanowiłby wsparcie dla młodych firm oraz mentoring dla osób z pomysłem na biznes. Taka inicjatywa mogłaby być współtworzona z uczelniami wyższymi”.

RP5PB: „Władze mogłyby: inwestować w infrastrukturę transportową i komunikacyjną; inwestować w przemysł oraz nowe technologie; (...) wspierać lokalną kulturę, rekreację i aktywności społeczne; promować region jako atrakcyjne i nowoczesne miejsce do życia”.

RP3PS: „Większa otwartość władz lokalnych na odważne, ciekawe inicjatywy społeczne. Mniej upolitycznienia w sferze kulturalnej i społecznej”.

RP6PŁ: „Istotne znaczenie miałyby również wzmacnianie współpracy pomiędzy środowiskiem naukowym a sektorem biznesu, w tym poprzez realizację wspólnych projektów i programów stażowych”.

Wyraźnie widoczny jest również wątek działań o charakterze rozwojowym. Wskazywane są przede wszystkim stypendia oraz programy wspierające edukację, rozumiane jako instrumenty pozwalające młodym osobom budować kompetencje i zaplecze zawodowe bez konieczności przenoszenia się do większych ośrodków. Ten typ wsparcia jest postrzegany jako sygnał, że region inwestuje w kapitał ludzki i dostrzega potencjał osób utalentowanych. Równolegle respondenci podkreślają znaczenie inicjatyw, które łączą sferę edukacji z rynkiem pracy i skracają dystans między studiami a pierwszym stabilnym zatrudnieniem. Pojawiają się postulaty warsztatów, programów rozwojowych i wydarzeń organizowanych tak, aby studenci mogli spotykać się z pracodawcami, poznawać realne potrzeby firm i wcześniej wchodzić w środowisko zawodowe. Istotne jest wzmacnianie „ścieżek wejścia”, stanowiących mechanizmy ułatwiające start zawodowy, budowanie doświadczenia i rozwój kompetencji na miejscu, zanim wyjazd stanie się dla młodych osób rozwiązaniem najbardziej oczywistym.

RP2PB: „Myślę, że może wsparcie edukacji i nauki poprzez finansowanie stypendiów czy programów badawczych dla utalentowanych studentów i młodych naukowców”.

RP2PS: „(...) tworzenie większej liczby programów i inicjatyw wspierających rozwój młodych, utalentowanych osób. Ważne byłoby organizowanie wydarzeń łączących studentów i pracodawców, stypendiów, warsztatów”.

RP1PS: „Zachęcanie do powrotu utalentowanych ludzi. Zapewnianie miejsc pracy i miejsca do życia. Specjalne stypendia dla młodych”.

RP6PB: „Programy stażowe, praktyki, dofinansowania do pierwszej pracy czy szkolenia zawodowe mogłyby ułatwić im wejście na rynek pracy bez konieczności wyjazdu do innych regionów”.

RP3PŁ: „Większa dostępność różnego rodzaju kursów doszkalających oraz tych, które pomagają rozwinąć zainteresowania. Poznać różne dziedziny i odnaleźć to, co może nas interesować”.

RP1PB: „Programy dofinansowania podnoszenia kwalifikacji”.

W ostatniej grupie rekomendacji pojawiają się uwarunkowania osiedleńcze i instytucjonalne. Wskazywana jest przede wszystkim kwestia mieszkalnictwa, rozumiana zarówno jako dostępność mieszkań, jak i programy kierowane do młodych osób oraz absolwentów. W tym samym nurcie pojawiają się też wątki kosztowe, w tym postulaty ograniczania obciążeń fiskalno-składkowych, które w ocenie części

respondentów utrudniają stabilizację i rozwój aktywności zawodowej, zwłaszcza na starcie. Akcentowana także jest jakość funkcjonowania instytucji publicznych. Respondenci zwracają uwagę na potrzebę sprawniejszych procedur administracyjnych, a także na wyższe standardy ochrony pracownika i skuteczniejszą kontrolę przestrzegania prawa pracy. Te elementy są przedstawiane jako warunki budujące zaufanie do otoczenia instytucjonalnego. W konsekwencji nawet przy dostępnych możliwościach pracy i rozwoju niedobory w sferze mieszkaniowej, usługowej lub instytucjonalnej mogą osłabiać gotowość do długofalowego pozostania w regionie.

RP4PB: „(...) duże znaczenie ma też sytuacja mieszkaniowa, czyli ceny mieszkań, domów i działek oraz dostępność żłobków, przedszkoli i szkół”.

RP1PŁ: „(...) działania wspierające rozwój rynku pracy, dostęp do mieszkań oraz inicjatywy sprzyjające integracji społecznej i aktywnemu spędzaniu czasu”.

RP8PB: „Prezydent Miasta Białystok słusznie podjął inicjatywę o mieszkaniach dla Absolwentów, aby ich tutaj zatrzymać. Aczkolwiek mowa o programie ucichła (...) Była to jedna z inicjatyw, która naprawdę znalazła grono fanów”.

RP9PB: „(...) w Poznaniu działa taki program (...) młodzi ludzie mogą ubiegać się o wynajem mieszkania, które ma bardzo niski czynsz (...) realne koszty wynajmu mieszkania to tylko kilkaset złotych (...)”

RP2PŁ: „Mniejszy ZUS i składki zdrowotne”.

RP4PS: „Dodatkowo, uproszczenie procedur administracyjnych mogłoby zwiększyć efektywność funkcjonowania instytucji oraz zachęcić do podejmowania aktywności zawodowej i przedsiębiorczej w regionie”.

RP7PB: „Znacznie wzmożyć kontrole w firmach na temat traktowania pracownika, edukacja z prawa pracy – ludzie bez wykształcenia nie wiedzą co mogą i co może pracodawca, są gnębieni z niewiedzy”.

Z wypowiedzi respondentów wynika, że zwiększanie atrakcyjności województwa jest postrzegane jako proces wymagający spójnego zestawu działań, a nie jednorazowej interwencji. Kluczowe okazuje się tworzenie warunków, które pozwalają realnie planować przyszłość w regionie, zarówno w wymiarze zawodowym, jak i życiowym. Dlatego w rekomendacjach pojawiają się jednocześnie kwestie rynku pracy, mieszkalnictwa, usług publicznych, infrastruktury oraz oferty kulturalnej i społecznej. Najmocniej akcentowana jest potrzeba budowania solidnej bazy gospodarczej. Respondenci wskazują, że bez stabilnych i dobrze wynagradzanych miejsc pracy trudno zatrzymać osoby mobilne i nastawione na rozwój. W tym kontekście pojawiają się postulaty przyciągania inwestycji, wspierania przedsiębiorstw działających w regionie, rozwoju stref aktywności gospodarczej oraz tworzenia warunków sprzyjających branżom innowacyjnym i działalności badawczo-rozwojowej. W rekomendacjach wskazywane są też narzędzia, które mają ułatwić

zakorzenie się i start kariery na miejscu. Obejmują one wsparcie przedsiębiorczości (granty na start, ulgi, mentoring, inkubatory), programy dla młodych i utalentowanych (stypendia, warsztaty, inicjatywy łączące studentów z pracodawcami) oraz działania osiedleńcze, zwłaszcza związane z dostępem do mieszkań i usług dla młodych. Oprócz tego wskazywane są oczekiwania w zakresie sprawniejszych instytucji, prostszych procedur i skuteczniejszej ochrony pracownika.

7.3. Rekomendacje dla uczelni i instytucji edukacyjnych

W wypowiedziach respondentów rola uczelni i instytucji edukacyjnych w zatrzymywaniu osób utalentowanych w regionie widoczna jest przede wszystkim w obszarze przechodzenia od kształcenia do pierwszej stabilnej pracy. Akcentowane jest, że nawet dobrze oceniana oferta edukacyjna nie spełnia swojej funkcji w pełni, jeżeli nie przekłada się na dostępność realnych możliwości zatrudnienia w województwie. W tym ujęciu uczelnie są postrzegane jako podmiot, który może ograniczać lukę wejścia na rynek pracy poprzez tworzenie możliwości odbycia praktyk i staży, włączanie treści kształcenia w realne problemy branżowe oraz budowanie trwałych relacji z pracodawcami, dzięki którym studenci wcześniej będą mogli zdobyć doświadczenie i widzieć perspektywy zawodowe w regionie.

RP6PB: „Przede wszystkim poprzez lepsze powiązanie kształcenia z realnymi potrzebami lokalnego rynku pracy. Współpraca z pracodawcami, oferowanie praktyk, staży oraz projektów realizowanych we współpracy z firmami pozwalałoby studentom zdobywać doświadczenie i widzieć realne perspektywy zatrudnienia na miejscu”.

RP4PB: „Uczelnie mogą zatrzymywać osoby utalentowane, jeśli będą łączyć naukę z praktyką: projektami z firmami, płatnymi stażami i zajęciami opartymi na realnych problemach”.

RP5PŁ: „Oferowanie studentom praktyk w firmach figurujących w danym regionie. Uczelnie wówczas przedstawia kilka możliwości wyboru firm, w których student może odbyć praktyki bądź staż. Byłoby to pomocne w postawienie pierwszego kroku przez studenta na rynku pracy którym się interesuje”.

RP1PŁ: „Uczelnie mogłyby oferować praktyki, staże i kursy odpowiadające potrzebom rynku pracy”.

RP2PS: „Ważne jest też organizowanie spotkań, targów pracy i programów mentoringowych, które pozwalają studentom zaprezentować swoje umiejętności oraz zdobywać doświadczenie zawodowe jeszcze przed ukończeniem studiów”.

W wypowiedziach respondentów pojawia się także oczekiwanie, aby uczelnie pełniły bardziej aktywną funkcję organizacyjno-pośredniczącą. Chodzi o porządkowanie informacji, ułatwianie kontaktu z pracodawcami oraz tworzenie mechanizmów, które realnie wspierają dopasowanie kompetencji studentów do ofert pracy. Respondenci zwracają uwagę, że część absolwentów wchodzi na rynek pracy w sposób rozproszony i w dużej mierze samodzielny, bez stabilnego wsparcia

instytucjonalnego. Taka sytuacja zwiększa koszty startu zawodowego, wydłuża czas poszukiwań i sprzyja kierowaniu aktywności poza region. W tym ujęciu uczelnia jest postrzegana nie tylko jako miejsce kształcenia, lecz również jako podmiot, który może usprawniać transfer talentów do miejsc zatrudnienia. Oczekuje się więc rozwiązań bardziej systemowych, takich jak uporządkowane kanały dystrybucji ofert powiązanych z kierunkami, dedykowane osoby lub jednostki wspierające orientację zawodową, a także platformy umożliwiające bezpieczną prezentację kompetencji studentów i ich widoczność dla pracodawców. Tak rozumiana rola uczelni ma zmniejszać przypadkowość wejścia na rynek pracy i zwiększać przewidywalność ścieżek kariery.

RP2PB: „Absolwenci często samodzielnie poszukują zatrudnienia, dlatego przydatne byłoby udostępnienie katalogu ofert pracy przypisanych do konkretnych kierunków na stronie wydziału (nie uczelni) lub wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za udostępnianie takich ofert i doradztwo zawodowe”.

RP3PB: „W mojej opinii dobrym pomysłem byłoby stworzenie czegoś w rodzaju 'podlaskiego katalogu talentów'. Mógłby działać w ten sposób: (...) Konto studenta umożliwia uzupełnienie profilu o swoje doświadczenie, kompetencje, informacje o kandydacie. (...) Konto pracodawcy natomiast umożliwiałoby przeglądanie listy studentów (...) Natomiast ukryte byłyby wszelkie dane osobowe. Zainteresowany pracodawca mógłby wysłać prośbę o nawiązanie kontaktu z danym studentem”.

RP2PS: „Ważne jest też organizowanie spotkań, targów pracy i programów mentoringowych, które pozwalają studentom (...) zdobywać doświadczenie zawodowe jeszcze przed ukończeniem studiów”.

RP9PB: „Realna pomoc w znalezieniu pracy”.

RP4PS: „Ważnym elementem jest również wsparcie absolwentów w wejściu na regionalny rynek pracy oraz rozwijanie współpracy z lokalnymi pracodawcami, co sprzyja tworzeniu realnych perspektyw zatrudnienia i długofalowego rozwoju zawodowego w regionie”.

W wypowiedziach respondentów pojawia się również perspektywa, w której kluczowe staje się nie tylko doprowadzenie do pierwszej pracy, lecz stworzenie w regionie trwałego środowiska rozwoju dla osób o wysokich aspiracjach. Respondenci wskazują przede wszystkim na rolę uczelni w rozwijaniu przedsiębiorczości akademickiej i mechanizmów transferu technologii, a także w inicjowaniu projektów badawczo-rozwojowych realizowanych wspólnie z biznesem. Podkreślają znaczenie inicjatyw, które wzmacniają kompetencje badawcze, innowacyjne i projektowe, na przykład poprzez wspieranie kół naukowych, mentoring, granty i stypendia oraz udostępnianie zasobów uczelnianych. W tym aspekcie działania uczelni mają budować lokalne warunki do rozwijania specjalizacji i tworzenia nowych przedsięwzięć.

RP1PB: „Uczelnie i instytucje edukacyjne powinny: tworzyć ścieżki rozwoju edukacyjnego i zawodowego powiązane z potrzebami regionu, realizować idee akademickich inkubatorów przedsiębiorczości i centrów transferu technologii wspierających powstawanie i rozwój start-upów, wspierać studenckie koła naukowe jako przestrzeń rozwoju kompetencji badawczych, innowacyjnych i projektowych, wzmacniać więzi osób utalentowanych z regionem poprzez mentoring, granty/stypendia i dostęp do infrastruktury uczelnianej”.

RP6PŁ: „Istotną rolą uczelni i instytucji edukacyjnych byłoby przede wszystkim tworzenie warunków do rozwoju zawodowego i naukowego w regionie, m.in. (...) poprzez pracę z przedsiębiorstwami, realizację projektów B+R, wsparcie młodych talentów czy też rozwój przedsiębiorczości akademickiej”.

RP5PB: „Uczelnie i instytucje edukacyjne mogą: oferować atrakcyjne, praktyczne kierunki nauczania, współpracować z lokalnymi podmiotami przy tworzeniu programów rozwojowych, zapewniać nowoczesną infrastrukturę dydaktyczną, organizować szkolenia i kursy odpowiadające potrzebom mieszkańców, wspierać rozwój kompetencji i przedsiębiorczości”.

RP4PB: „Ważne jest również tworzenie społeczności ludzi utalentowanych, czyli kół naukowych i wydarzeń branżowych, gdzie wspólnie mogą oni realizować projekty i nawiązywać kontakty z przedsiębiorstwami”.

RP1PS: „Konkursy wiedzy, umiejętności, dzielenie się ich wiedzą i spostrzeżeniami, potrzebami”.

W wypowiedziach respondentów uwidacznia się również potrzeba działań o charakterze rozwojowo-społecznym, które nie są bezpośrednio związane z samym procesem kształcenia, ale pełnią funkcję podtrzymującą decyzję o pozostaniu. Zwracana jest uwaga, że o zakorzenieniu w regionie współdecydują mechanizmy wzmacniające motywację, poczucie sensu oraz możliwość budowania tożsamości zawodowej w lokalnym środowisku, szczególnie na etapach przejściowych. W tym kontekście respondenci wskazują na znaczenie mentoringu, grantów i stypendiów, a także tworzenia środowisk wspólnej pracy i rozwoju, które pozwalają młodym osobom włączać się w działania projektowe, naukowe lub społeczne jeszcze przed podjęciem kluczowych decyzji zawodowych. Uczelnia jest więc ujmowana jako instytucja, która może wzmacniać więź z regionem poprzez dostęp do zasobów, sieci kontaktów i wspólnot rozwojowych, a nie wyłącznie poprzez ofertę dydaktyczną.

RP1PB: „(...) wzmacniać więzi osób utalentowanych z regionem poprzez mentoring, granty/stypendia i dostęp do infrastruktury uczelnianej”.

RP2PS: „(...) programy mentoringowe, które pozwalają studentom zaprezentować swoje umiejętności oraz zdobywać doświadczenie zawodowe jeszcze przed ukończeniem studiów”.

RP4PŁ: „Dla mnie kluczową, bo ja akurat bardzo potrzebuję wsparcia uczelni i instytucji edukacyjnych, żeby móc się rozwijać. Ale patrząc dalej, ludzie muszą widzieć pewne możliwości związane z budowaniem kariery, realizowaniem się w rolach zawodowych”.

RP3PŁ: „(...) prowadzić zajęcia dla osób młodszych celem zapoznania ich z kulturą regionu, oferowanie kółek zainteresowań oraz angażować młodych ludzi w akcje, w czasie których mogą wykazać się kreatywnością”.

RP2PŁ: „Oferowanie lepszych warunków rozwoju i finansowych”.

Jednocześnie wypowiedzi respondentów wskazują na wyraźne granice oddziaływania uczelni i instytucji edukacyjnych w procesie zatrzymywania talentów. W części wypowiedzi wyrażany jest sceptycyzm względem skuteczności nawet najbardziej starannie zaprojektowanych działań uczelni w zakresie zatrzymywania osób o najwyższej mobilności, które traktują zmianę miejsca pobytu jako naturalny etap rozwoju zawodowego oraz poszukiwania nowych wyzwań. Pojawiają się również głosy krytyczne dotyczące jakości kształcenia oraz uwarunkowań systemowych, które ograniczają sprawczość instytucji edukacyjnych. Respondenci zwracają uwagę, że skuteczność uczelni w zatrzymywaniu osób utalentowanych zależy od wzmocnienia standardów i wymagań, a także od realnego podniesienia jakości kształcenia i lepszego przygotowania absolwentów do funkcjonowania na rynku pracy.

RP8PB: „Tak naprawdę nie wiem, czy uczelnie mają na to duży wpływ. Myślę, że jedną z niewielu skutecznych dróg jest nawiązywanie bliższej współpracy studentów z przedsiębiorstwami działającymi w regionie. (...) Uważam jednak, że dla osób szczególnie utalentowanych może to być rozwiązanie jedynie tymczasowe, ponieważ często poszukują one nowych wyzwań i możliwości dalszego rozwoju”.

RP1PŁ: „Ważną rolę odgrywają również programy wymiany studenckiej, które pozwalają zdobyć doświadczenie międzynarodowe”.

RP7PB: „(...) studia kończą idioci i ludzie nieprzystosowani do życia (...) potrzebne są zmiany prawne, aby nauczyciel nie wolał postawić dobrej oceny dla świętego spokoju (...) uczelnie wyższe, ilość rozmywa jakość (...) brak perspektyw dla obecnego i przyszłych pokoleń”.

RP3PS: „Dostosować ofertę do współczesnych trendów opartych na tym, co mam w regionie cennego. Oprzeć ofertę o unikalne wartości i zasoby (...) mamy spory potencjał”.

Jak wynika z przeprowadzonych analiz, w opinii respondentów rola uczelni i instytucji edukacyjnych w zatrzymywaniu osób utalentowanych w regionie koncentruje się przede wszystkim na usprawnieniu przejścia od kształcenia do pierwszego stabilnego zatrudnienia. Podkreślane jest, że nawet atrakcyjna oferta dydaktyczna nie spełnia swojej funkcji w pełni, jeżeli nie przekłada się na realne

perspektywy pracy w województwie. W tym sensie oczekuje się wzmocnienia praktyk i staży, większego udziału projektów realizowanych z pracodawcami oraz silniejszego osadzania treści kształcenia w problemach branżowych, tak aby doświadczenie zawodowe było budowane jeszcze w trakcie studiów. Istotny jest także wątek funkcji pośredniczącej uczelni. Respondenci zwracają uwagę, że wejście absolwentów na rynek pracy bywa zbyt rozproszone i w dużej mierze pozostawione indywidualnym działaniom. Zwiększa to koszty startu zawodowego i sprzyja poszukiwaniu ofert poza regionem. W tym kontekście pojawiają się oczekiwania dotyczące porządkowania informacji o możliwościach zatrudnienia i rozwoju, wzmocnienia doradztwa kariery oraz tworzenia mechanizmów kojarzenia kompetencji studentów z potrzebami firm.

W szerszej perspektywie uczelnie są postrzegane jako instytucje współtworzące regionalne środowisko rozwoju dla osób o wysokich aspiracjach. Akcentowane jest znaczenie inicjatyw wzmocniających przedsiębiorczość akademicką, projekty badawczo-rozwojowe i transfer wiedzy do gospodarki, a także tworzenie społeczności i sieci współpracy sprzyjających aktywności projektowej. Jednocześnie część wypowiedzi sygnalizuje ograniczenia tej roli, wskazując, że najbardziej mobilne jednostki mogą traktować wyjazd jako naturalny etap kariery, zaś skuteczność działań uczelni zależy w dużej mierze od jakości kształcenia oraz realnych warunków rozwoju zawodowego dostępnych w regionie.

8. Rekomendacje w zakresie działań sprzyjających zatrzymaniu osób utalentowanych w regionie – perspektywa uczniów i studentów

8.1. Rekomendacje dla uczelni i instytucji edukacyjnych

W wypowiedziach uczniów i studentów rekomendacje wobec uczelni i instytucji edukacyjnych koncentrują się przede wszystkim na potrzebie budowania realnego powiązania między edukacją a zatrudnieniem. Respondenci oczekują, że szkoły i uczelnie nie będą ograniczać się do przekazywania wiedzy, ale staną się aktywnym pośrednikiem w wejściu na rynek pracy poprzez rozwijanie stałej współpracy z pracodawcami, organizację praktyk i staży oraz tworzenie ścieżek, które mogą prowadzić do zatrudnienia. W tym ujęciu kluczowe jest zwiększenie dostępności praktyk oraz ich powiązanie z realnymi zadaniami i perspektywą dalszej pracy. Respondenci wyraźnie sygnalizują, że brak takich rozwiązań zwiększa skłonność do wyjazdu, ponieważ poza regionem łatwiej dostrzec uporządkowaną drogę od edukacji do stabilnej kariery.

RS1PB: „Dużym wsparciem byłyby współpracę z pracodawcami, praktyki, które z czasem mogłyby się zamienić w miejsce pracy, bądź możliwość zrobienia kursów rozwijających umiejętności”.

RS3PS: „Aby zachęcić młode osoby do pozostania w regionie, szkoły, uczelnie oraz inne instytucje powinny oferować współpracę z lokalnymi pracodawcami. Współpraca ta mogłaby być realizowana w formie praktyk, staży oraz programów rozwojowych w przedsiębiorstwach”.

RS2PŁ: „Również istotne są praktyki oraz staże realizowane we współpracy z pracodawcami, które dają perspektywę zatrudnienia po zakończeniu nauki”.

RS5PŁ: „Na pewno poszerzyć dostępność praktyk czy warsztatów dostępnych dla chętnych, a nie tylko dla wybranych”.

RU2PB: „Istotne byłoby rozszerzenie systemu stypendiów motywacyjnych i socjalnych, rozwijanie oferty praktyk i staży we współpracy z lokalnymi pracodawcami”.

RU2PŁ: „Szkoly, uczelnie i inne instytucje powinny oferować wsparcie w postaci stypendiów, praktyk, doradztwa zawodowego oraz współpracy z pracodawcami, dzięki którym można zdobyć doświadczenie zawodowe”.

Drugim wyraźnym obszarem rekomendacji jest wsparcie finansowe i materialne, traktowane jako czynnik warunkujący realną atrakcyjność pozostania w województwie. Respondenci wskazują na potrzebę rozbudowy systemu stypendiów (socjalnych i motywacyjnych), płatnych praktyk oraz finansowania kursów i szkoleń – najlepiej takich, które kończą się certyfikatem i dają wymierną przewagę na rynku pracy. W tej perspektywie wsparcie materialne jest narzędziem wyrównywania szans.

Umożliwia ono kontynuowanie nauki, zmniejsza koszty edukacji (w tym koszty dojazdów), a także zwiększa motywację i poczucie, że wysiłek jest zauważany i nagradzany.

RS2PŁ: „Szczególnie znaczące są stypendia, zarówno socjalne, które umożliwiają podjęcie i kontynuowanie nauki, jak i naukowe, które motywują do osiągania lepszych wyników”.

RS1PS: „Doradztwo, pomoc w znalezieniu dobrze płatnej pracy dla studentów, programy stażowe, płatne praktyki”.

RU1PB: „Przede wszystkim stypendia, więcej praktyk i staży, współpracy uczelni i szkół z lokalnymi pracodawcami oraz doradztwo zawodowe, które pomogłoby młodym osobom zaplanować ścieżkę kariery w regionie”.

RU1PŁ: „Szkoly powinny oferować pomoc dla uczniów, którzy pochodzą z biednych rodzin i nie mają środków na dojazd do szkoły. Pomocne też by okazały się stypendia dla uczniów, którzy osiągają wysokie wyniki”.

RU5PB: „Stypendia naukowe, socjalne, praktyki w znanych firmach”.

RU2PS: „Fajne by były kursy i szkolenia z certyfikatem, np. kawa, kelnerka, cukiernictwo”.

Kolejny obszar rekomendacji obejmuje doradztwo zawodowe oraz dostosowanie procesu edukacyjnego do potrzeb lokalnego rynku pracy, rozumiane w sposób praktyczny. Obejmuje to wsparcie w wyborze ścieżki kariery, zapoznanie z realnymi wymaganiami pracodawców oraz udzielanie pomocy w płynnym przejściu z etapu edukacji do zatrudnienia. Respondenci podkreślają, że doradztwo powinno pojawiać się możliwie wcześnie (zwłaszcza w technikum i liceum), ponieważ na tym etapie młode osoby często nie potrafią jeszcze zidentyfikować swoich preferencji i możliwości. Istotne jest również, aby doradztwo było „pod rynek” (np. białostocki) i prowadziło do konkretnych staży, praktyk, pierwszej pracy. Jednocześnie w wypowiedziach respondentów pojawia się przekonanie, że skuteczność takich działań będzie ograniczona, jeśli nie będą one wsparte długofalowym rozwojem regionu i rynku pracy.

RS3PŁ: „Z pewnością przydałoby się doradztwo zawodowe indywidualne, ale już typowo pod rynek, np. białostocki”.

RU7PB: „Doradztwo najlepiej w technikum i w liceum. Kiedy idziemy do szkół średnich jesteśmy jeszcze bardzo młodzi i często kończy się to tak, że zmieniamy miejsca edukacji lub po zakończeniu edukacji wybieramy inne kierunki”.

RU7PB: „Niestety również jest tak, że przez całe 4 lub 5 lat nauki nie wiemy jaka chcemy obrać ścieżkę kariery zawodowej i w którym kierunku się kształcić”.

RU1PS: „Więcej płatnych praktyk i współpracy z normalnymi firmami. Doradztwo zawodowe, realne pokazanie ścieżek po technikum. Stypendia dla tych, co mają wyniki i chcą zostać”.

RU2PS: „Przydałoby się też doradztwo, jak szukać pracy i jak iść dalej po technikum”.

RS2PB: „Uczelniom trudno będzie poprzez swoje działania przełamać różnice między podlaskim a innymi regionami. Zmiany, które faktycznie przyciągałyby młodych, wymagałyby lat inwestycji w rozwój województwa”.

Wypowiedzi uczniów i studentów prowadzą do wniosku, że istotnym warunkiem zatrzymywania osób utalentowanych w województwie podlaskim jest zwiększenie przewidywalności przejścia z edukacji do zatrudnienia. W ich perspektywie szkoły i uczelnie powinny pełnić rolę instytucji pomostowych, które nie tylko kształcą, lecz także organizują kontakt z rynkiem pracy, umożliwiają zdobywanie doświadczenia w toku nauki oraz tworzą realne ścieżki prowadzące do pierwszego zatrudnienia. Oznacza to, że skuteczność działań będzie rosła wraz z upowszechnieniem praktyk i staży dostępnych dla szerokiej grupy uczących się oraz z ich powiązaniem z konkretnymi zadaniami i perspektywą pracy po zakończeniu edukacji. W tym ujęciu brak takich rozwiązań zwiększa skłonność do migracji, ponieważ w większych ośrodkach młode osoby częściej widzą uporządkowaną logikę kariery i większą liczbę opcji wejścia na rynek.

Należy też zauważyć, że rekomendacje mają wyraźnie pragmatyczny charakter i silnie uwzględniają uwarunkowania materialne. Respondenci traktują stypendia (socjalne i motywacyjne), płatne praktyki oraz finansowanie kursów i szkoleń z certyfikatem jako instrumenty, które realnie zmniejszają koszty pozostania w regionie i podnoszą opłacalność kontynuowania rozwoju lokalnie. Wsparcie finansowe pełni więc podwójną funkcję. Z jednej strony wyrównuje szanse (np. w kontekście kosztów dojazdów i utrzymania), z drugiej wzmacnia motywację oraz poczucie, że wysiłek edukacyjny jest zauważany i premiowany. W praktyce oznacza to, że działania instytucji edukacyjnych będą skuteczniejsze, jeśli będą łączyły wymiar rozwojowy (kompetencje, doświadczenie) z wymiarem ekonomicznym (realne odciążenie budżetu uczących się).

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, iż istnieje potrzeba wczesnego i rynkowo zorientowanego doradztwa zawodowego, które ogranicza przypadkowość wyborów edukacyjnych i wzmacnia sprawczość w planowaniu kariery. Respondenci sygnalizują, że na etapie szkoły średniej brakuje im uporządkowanej wiedzy o możliwych ścieżkach, wymaganiach pracodawców i sposobach przejścia do zawodu, co może skutkować zmianami kierunków, niepewnością oraz spadkiem wiary w możliwość rozwoju w regionie. Jednocześnie w tle pojawia się ważne zastrzeżenie. Nawet dobrze zaprojektowane narzędzia (praktyki, stypendia, doradztwo) nie zastąpią długofalowych procesów rozwoju regionalnego, dlatego działania instytucji edukacyjnych powinny mieć charakter trwały i systemowy, a nie incydentalny, aby mogły realnie konkurować z ofertą większych ośrodków.

8.2. Rekomendacje dla władz regionalnych i lokalnych

W opiniach uczniów i studentów rekomendacje skierowane do władz lokalnych oraz regionalnych najczęściej odnoszą się do konieczności stworzenia warunków umożliwiających rozpoczęcie życia zawodowego w regionie, bez potrzeby migracji. Szczególnie podkreślane są kwestie dotyczące mieszkalnictwa, transportu oraz dostępności uporządkowanych informacji o możliwościach rozwoju. Respondenci wskazują, że atrakcyjność województwa wynika z dostępności korzystnych ofert najmu oraz rozwiązań wspierających rozpoczęcie działalności, a także z poprawy infrastruktury komunikacyjnej – w szczególności w zakresie połączeń pomiędzy mniejszymi miejscowościami a ośrodkami edukacyjnymi oraz rynkiem pracy. Równoległe pojawia się postulat, aby władze w sposób bardziej przejrzysty komunikowały ofertę kursów i zasady rekrutacji oraz współfinansowały szkolenia podnoszące kompetencje.

RS1PB: „Ogłaszanie kursów, ogólnodostępne informacje o możliwości rozszerzenia swoich umiejętności z CKU i jasny sposób rekrutacji”.

RS1PS: „Tanie i dostępne mieszkania dla młodych, rozwinięta nowoczesna oferta sportowa, rekreacyjna i społeczna. Współfinansowanie kursów kompetencji przyszłości (typu szkolenia IT, analiza danych, marketing internetowy itp.)”.

RU6PB: „Władze lokalne powinny przede wszystkim zainwestować w poprawę transportu publicznego łączącego mniejsze miejscowości z Białymstokiem oraz stworzyć atrakcyjny system ulg i mieszkań na start dla absolwentów, co w połączeniu z większym wsparciem finansowym dla innowacyjnych start-upów realnie ułatwi młodym ludziom rozpoczęcie dorosłego życia w regionie”.

RU1PS: „Lepsze połączenia komunikacyjne (żeby dało się dojechać do większych miast i wrócić). Zachęty dla firm, żeby tworzyły miejsca pracy dla młodych. Więcej mieszkań na start i tańszy wynajem”.

RU2PS: „Przydałoby się też więcej mieszkań na start albo tańszy wynajem, bo to jest problem. I lepszy transport, bo jak ktoś chce dojeżdżać do pracy albo szkoły, to nie zawsze jest łatwo”.

Drugim silnym nurtem w wypowiedziach badanych jest oczekiwanie wzmocnienia nowoczesności i konkurencyjności regionu poprzez rozwój rynku pracy, przyciąganie większych firm, wsparcie innowacji oraz modernizację infrastruktury edukacyjnej i technologicznej. Respondenci łączą te działania z możliwością budowania kariery na miejscu, bez poczucia, że awans i ciekawsze ścieżki rozwoju są dostępne wyłącznie w największych ośrodkach. W tej perspektywie władze powinny równoległe wspierać powstawanie nowych miejsc pracy, programy stażowe i praktyki, a także rozwój kompetencji dopasowanych do przyszłych potrzeb rynku.

RS2PB: „Więcej innowacji, staranie się o utworzenie nowych miejsc pracy (zwłaszcza większych firm), inwestowanie w kulturę i rozwój miast powiatowych”.

RS4PB: „Modernizacja kampusów uniwersyteckich”.

RS2PŁ: „Władze lokalne i regionalne mogłyby zwiększyć atrakcyjność województwa podlaskiego, inwestując w nowoczesne kierunki studiów dopasowane do potrzeb rynku pracy. Znaczącą rolę odgrywa także rozwój infrastruktury transportowej oraz zapewnienie dostępu do nowoczesnych technologii”.

RS2PS: „Niezbędne jest dofinansowanie nowoczesnych inkubatorów przedsiębiorczości oraz przestrzeni co-workingowych, które ułatwią młodym osobom zakładanie własnych start-upów”.

RU2PB: „Władze mogłyby inwestować w rozwój nowoczesnej infrastruktury edukacyjnej i technologicznej, wspierać innowacyjne firmy oraz tworzyć programy zachęcające młodych ludzi do podejmowania pracy w regionie”.

RS1PŁ: „Myślę, że to będzie bardzo związane ze wspieraniem wynalazców, badaczy i również doktorantów. Według mnie osoby prowadzące badania, pracujące nad rozwojem nowych technologii lub poprawianiu już istniejących jest kluczowe. Jeśli powstaną technologie konkurencyjne z innymi regionami to przewaga wzrośnie”.

Kolejny obszar rekomendacji dotyczy atrakcyjności województwa, czyli oferty czasu wolnego, wydarzeń, integracji i działań budujących pozytywny wizerunek regionu wśród młodych. Respondenci sygnalizują potrzebę większej liczby inicjatyw skierowanych do osób młodszych oraz przestrzeni sprzyjających aktywności i kontaktom społecznym. W tle pojawia się również postulat przełamywania stereotypów i aktywniejszej promocji województwa jako miejsca, które może być atrakcyjne do życia i rozwoju, a nie jedynie peryferyjne.

RS3PB: „Więcej imprez masowych dedykowanych osobom młodszym”.

RS3PŁ: „Myślę, że mogłyby być to działania aktywizujące i integracyjne. To ludzie wnoszą największą wartość i wspólnie opracowuje się najlepsze pomysły. A więc mogą być to koncerty, kina plenerowe, wydarzenia sportowe czy też konkursy grupowe. Dodatkowo dla mnie istotne są tereny zielone, niezdegradowane przez społeczeństwo, w których można aktywnie spędzić czas”.

RS4PŁ: „Być może poprzez organizację ciekawych wydarzeń kulturalnych, akcji integracyjnych skierowanych do młodych ludzi, ponieważ często czują się oni samotni, szczególnie w dobie internetu”.

RU1PŁ: „Aby zwiększyć atrakcyjność województwa podlaskiego należałoby je lepiej reklamować. Wiele powstaje żartów związane z Podlasiem, a mogłyby to się odwrócić i zacząć pokazywać je jako atrakcyjne”.

RS5PŁ: „Partnerstwa firm (wewnątrz, jak i zagranicznie), większa dostępność kursów, szkoleń i większą ilość miejsc na nie. Często jest to ograniczona liczba”.

Analizy wypowiedzi uczniów i studentów wskazują, że skuteczność działań władz lokalnych i regionalnych w zatrzymywaniu osób utalentowanych zależy przede

wszystkim od ograniczenia kosztów startu w dorosłe życie w regionie. Kluczowe są tu trzy narzędzia: dostępnejsze mieszkania, lepsza komunikacja (zwłaszcza z mniejszych miejscowości do ośrodków edukacyjnych i pracy) oraz przejrzysta informacja o możliwościach rozwoju (kursach, rekrutacji, ścieżkach podnoszenia kompetencji). W tym ujęciu atrakcyjność województwa powinna być budowana realnymi ułatwieniami codziennego funkcjonowania, które zmniejszają presję migracyjną i pozwalają planować przyszłość bez konieczności wyjazdu do dużych ośrodków.

Warto zaznaczyć, że młodzi ludzie wiążą konkurencyjność regionu z nowoczesnością i rozwojem gospodarczym, zwracając uwagę na ilość miejsc pracy, obecność dużych firm, rozwiniętą infrastrukturę technologiczną oraz wsparcie innowacji i przedsiębiorczości. Oczekują również, że działania władz będą miały charakter systemowy, obejmując przyciąganie inwestorów oraz tworzenie optymalnych warunków do rozwoju start-upów poprzez budowę inkubatorów, przestrzeni co-workingowych oraz wdrażanie instrumentów finansowych. Jednocześnie wskazują, że należy rozwijać programy edukacyjne dostosowane do bieżących potrzeb rynku, ze szczególnym naciskiem na nowoczesne kierunki kształcenia oraz technologie. Badani uważają, że jedynie połączenie działań rozwojowych z realnymi szansami na zatrudnienie sprawi, iż region stanie się atrakcyjnym miejscem do pozostania na dłużej, a nie tylko krótkim etapem w trakcie edukacji.

Istotnym uzupełnieniem rekomendacji jest kontekst wymiaru społeczno-kulturowego atrakcyjności województwa. Rozumiany jest on jako możliwość prowadzenia aktywnego, angażującego życia poza szkołą i pracą. Uczniowie i studenci podkreślają potrzebę większej liczby wydarzeń, inicjatyw integracyjnych oraz dostępnych przestrzeni aktywności, w tym oferty kulturalnej, sportowej i rekreacyjnej. Wskazują też na znaczenie działań promocyjnych, które przełamują negatywne skojarzenia i wzmacniają przekonanie, że region może być miejscem rozwoju i dobrego życia. W tym świetle działania mieszkaniowe, transportowe i gospodarcze nie tworzą pełnej atrakcyjności bez równoległego zadbania o jakość codziennych doświadczeń młodych ludzi. Nawet przy poprawie warunków materialnych i perspektyw zawodowych część osób może wciąż rozważać wyjazd, jeśli brakuje im możliwości uczestnictwa w życiu społecznym oraz dostępu do różnorodnych form spędzania czasu, które budują więź z miejscem i sprzyjają pozostaniu w regionie.

8.3. Rekomendacje w zakresie działań zachęcających młodych ludzi do pozostania w województwie podlaskim po zakończeniu edukacji i rozwijania w nim kariery zawodowej

W wypowiedziach utalentowanych uczniów i studentów, w zakresie działań zachęcających młodych ludzi do pozostania w województwie podlaskim po zakończeniu edukacji, najsilniej wybrzmiewa kwestia zatrudnienia. Rozumiana jest

jako dostęp do stabilnej i zgodnej z wykształceniem pracy po zakończeniu edukacji. Respondenci podkreślają, że o ich pozostaniu w województwie w największym stopniu przesądzą konkretne oferty, przy czym szczególnie istotne jest ograniczenie bariery wymaganego doświadczenia. W ich ocenie to właśnie ona często blokuje start zawodowy absolwentów. W tej logice region może konkurować z większymi ośrodkami wtedy, gdy zapewnia przewidywalny początek kariery i możliwość uczenia się w pracy.

RS1PB: „Możliwość znalezienia pracy po ukończeniu studiów. Mimo wcześniej obiecanych możliwości często nie przenosi się to na praktykę. I wiele osób po studiach nie jest w stanie znaleźć pracy w regionie”.

RS1PS: „Dostępne miejsca pracy po ukończeniu studiów, nie wymagające lat doświadczenia w branży”.

RS3PŁ: „Z pewnością dostęp do pracy. Wiele mówi się o problemie w znalezieniu pracy i wymaganym doświadczeniu. Studentowi ciężko zdobyć tyle doświadczenia, będąc na studiach przez co jest odrzucany w rekrutacji”.

RU1PS: „Normalna praca na miejscu po szkole: sensowna pensja, stabilna umowa, perspektywa awansu. I żeby nie było wrażenia, że 'tu nie ma co robić' i wszystko jest tylko sezonowe albo po znajomości”.

RU2PS: „Najbardziej przekonałaby mnie normalna, stabilna praca na miejscu, z sensowną wypłatą i umową, a nie 'na czarno' albo po godzinach bez kasy”.

Równolegle pojawia się warunek ekonomiczno-bytowy, w którym decyzja o pozostaniu jest wiązana z kosztami życia, przede wszystkim z dostępnością mieszkania na start i akceptowalnym poziomem najmu. Respondenci wskazują, że nawet przy gotowości do pozostania, brak stabilizacji mieszkaniowej lub zbyt wysokie koszty utrzymania obniżają realność pozostania w regionie.

RS1PŁ: „Myślę, że miejsca pracy, konkurencyjne zarobki, elastyczne czasy pracy, ambitne miejsca rozwoju kariery zawodowej oraz optymalne ceny życia (szczególnie wynajem mieszkań)”.

RS3PB: „Prywatne mieszkanie”.

RS4PŁ: „Ważne mogłoby być także udostępnianie mieszkań studentom po atrakcyjnych cenach, ponieważ jest to również istotna kwestia”.

RU2PB: „Duże znaczenia miałyby także wsparcie dla młodych przedsiębiorców, poczucie stabilności życiowej oraz dostęp do mieszkań”.

RU6PB: „Młode osoby do pozostania w regionie najskuteczniej przekonałaby gwarancja stabilnej i dobrze płatnej pracy w nowoczesnych sektorach gospodarki oraz szeroki dostęp do tanich mieszkań na start, co w połączeniu z rozbudowaną ofertą kulturalną i świetną komunikacją pozwoliłoby w pełni korzystać z wysokiej jakości życia na Podlasiu”.

Ważnym uzupełnieniem jest także mechanizm pomostowy między edukacją a zatrudnieniem. Respondenci wskazują na potrzebę programów stażowych dla absolwentów oraz rozwiązań, które zaczynają działać jeszcze w trakcie studiów (np. rekrutacje do firm), tak aby przejście z uczelni na rynek pracy nie było skokiem w niepewność. W wypowiedziach wybrzmiewa też postulat silniejszego powiązania edukacji z rynkiem pracy oraz wsparcia rozwoju kompetencji (kursy, kształcenie), najlepiej warunkowanego kontynuacją pracy w regionie.

RS2PŁ: „Aby zatrzymać młode osoby w województwie podlaskim, warto zapewnić im możliwość podjęcia pracy od razu po zakończeniu edukacji. Uczelnie powinny organizować rekrutacje do firm już w trakcie studiów, co pozytywnie wpłynęłoby na pozostanie młodych osób w regionie”.

RS3PS: „Najbardziej przekonać młode osoby do pozostania w województwie podlaskim mogłaby dostępność atrakcyjnych ofert pracy, bądź programów stażowych dla absolwentów”.

RS4PŁ: „Myślę, że kluczowe byłyby większe możliwości rozwoju. Na przykład poprzez możliwość uzyskiwania środków na kształcenie się lub udział w kursach, pod warunkiem kontynuowania pracy w Białymstoku”.

RU7PB: „Dobrze płatna i rozwojowa praca, atrakcyjne warunki do życia, silne powiązanie edukacji z rynkiem pracy, poczucie sensu i wpływu, stabilność oraz poczucie bezpieczeństwa i promocja sukcesów młodych osób z Podlasia”.

RU8PB: „Zwiększenie korzyści, jakie otrzymają studenci, przyszli pracownicy w związku ze studiowaniem (zwiększenie ilości stypendiów, ułatwienie dostępu do włączenia się do rynku pracy)”.

Na dalszym planie, ale nadal istotnie, pojawiają się czynniki relacyjne i jakości życia. Dla części osób pozostanie jest wzmacniane przez bliskość rodziny i partnera, a dla innych przez warunki spędzania czasu wolnego i poczucie, że region oferuje coś więcej niż praca. W tym sensie zatrzymanie talentów ma również wymiar społeczno-kulturowy. Młodzi deklarują gotowość do pozostania wtedy, gdy region daje zarówno stabilność zawodową, jak i warunki do codziennej satysfakcji oraz relacji.

RS2PB: „Chęć pozostania blisko rodziny, drugiej połówki”.

RS1PS: „Więcej możliwości rozrywki i spędzania czasu poza pracą”.

RU3PB: „Otwartość i nowoczesny wizerunek regionu. Dostępne mieszkania i komfort życia. Dobrze płatna i stabilna praca oraz jasna ścieżka rozwoju kariery”.

RU2PS: „Dla wielu też ważne jest, żeby było więcej atrakcji dla młodych i żeby się nie czuło, że `tu się nic nie dzieje”.

W świetle wypowiedzi uczniów i studentów o decyzji pozostania po zakończeniu edukacji w województwie podlaskim w największym stopniu przesądza możliwość

uzyskania normalnej pracy: stabilnej, sensownie wynagradzanej, dającej perspektywę rozwoju i dostępnej bez bariery wieloletniego doświadczenia. Respondenci akcentują przy tym rozbieżność między deklarowaną dostępnością ofert a praktyką rekrutacyjną, w której absolwenci mają trudność z wejściem do zawodu, co zwiększa skłonność do poszukiwania pracy w większych ośrodkach. Jednocześnie istotnym czynnikiem pozostaje warunek ekonomiczno-bytowy. Istotne znaczenie mają tutaj dostępność mieszkań na rozpoczęcie samodzielnego życia, akceptowalne koszty utrzymania (w szczególności najmu) oraz ogólna przewidywalność codziennych warunków funkcjonowania. W wypowiedziach widać, że nawet atrakcyjna praca nie zawsze wystarcza, jeśli samodzielność mieszkaniowa jest trudno osiągalna lub zbyt kosztowna. Duże znaczenie ma również wdrożenie mechanizmów pomostowych między systemem edukacji a rynkiem pracy, które pozwalają ograniczyć trudności związane z przejściem z uczelni do zatrudnienia. Do takich rozwiązań zalicza się programy stażowe skierowane do absolwentów, rekrutacje odbywające się już w trakcie studiów, ściśle dopasowanie procesu kształcenia do potrzeb lokalnych pracodawców oraz wsparcie w rozwijaniu kompetencji poprzez kursy oraz doksztalcanie, szczególnie z uwzględnieniem perspektywy pozostania w regionie. Czynniki relacyjne oraz jakość życia również mają istotne znaczenie. Mowa tu o bliskości rodziny i partnera, a także poczuciu, że region stwarza młodym ludziom możliwości do rozwoju, nawiązywania kontaktów i czerpania satysfakcji poza sferą zawodową.

Wnioski i rekomendacje

Na podstawie analizy źródeł wtórnych, obejmującej przegląd polskiej i anglojęzycznej literatury oraz raportów branżowych, a także źródeł pierwotnych, czyli rezultatów badań jakościowych przeprowadzonych w podregionach: białostockim, łomżyńskim oraz suwalskim, opracowano zestaw wniosków i rekomendacji dotyczących działań sprzyjających zatrzymaniu osób utalentowanych w regionie (tabela 9). W badaniu uwzględniono perspektywę utalentowanych osób dorosłych (N=19) oraz utalentowanych uczniów i studentów (N=25), co umożliwiło identyfikację zarówno determinant zakorzenienia (m.in. relacje społeczne, jakość życia), jak i czynników warunkujących trwałość pozostania (m.in. warunki rozwoju edukacyjno-zawodowego).

Adresatami rekomendacji są w szczególności władze regionalne i lokalne, instytucje publiczne, w tym rynku pracy, szkoły wyższe i ponadpodstawowe, pracodawcy oraz zrzeszenia pracodawców, a także organizacje pozarządowe.

Tabela 9. Wnioski, rekomendacje oraz ich adresaci

| Nr | Wnioski | Rekomendacje | Adresaci |
|----|---|--|---|
| 1. | Pozostanie w województwie podlaskim jest w znacznym stopniu oparte na więziach rodzinnych i społecznych oraz na stabilizacji życia codziennego | <ul style="list-style-type: none"> wzmocnić środowiska sieciujące osoby utalentowane w poszczególnych podregionach (spotkania branżowe, mentoring, inicjatywy absolwenckie), tak aby budować trwałe powiązania społeczne i zawodowe w miejscu zamieszkania; rozwijać usługi ułatwiające stabilizację życiową (opieka żłobkowa i przedszkolna, wsparcie opieki nad seniorami) | Urząd Marszałkowski, samorządy lokalne, szkoły wyższe, NGO, zrzeszenia pracodawców |
| 2. | Walory środowiskowe i spokojniejszy tryb życia sprzyjają pozostaniu w regionie, ale nie kompensują w pełni ograniczeń rozwojowych na rynku pracy | <ul style="list-style-type: none"> traktować jakość życia jako element polityki zatrzymania talentów i równolegle rozwijać dostęp do usług publicznych i infrastruktury w mniejszych ośrodkach; rozwijać infrastrukturę rekreacyjną i dostęp do terenów zielonych w ujęciu codziennym (mikromobilność, trasy, mała infrastruktura) | Urząd Marszałkowski, samorządy lokalne, instytucje publiczne |
| 3. | Dla uczniów i studentów kluczowy jest dostęp do stabilnej pracy zgodnej z wykształceniem oraz ograniczenie bariery wymaganego doświadczenia przy wejściu na rynek pracy | <ul style="list-style-type: none"> rozszerzać ofertę staży, praktyk i stanowisk juniorskich we współpracy pracodawców ze szkołami wyższymi i ponadpodstawowymi, z naciskiem na praktyczne zadania oraz możliwość kontynuacji zatrudnienia po zakończeniu programu; | Pracodawcy, szkoły wyższe i ponadpodstawowe, Wojewódzki Urząd Pracy, powiatowe urzędy pracy, zrzeszenia pracodawców |

| Nr | Wnioski | Rekomendacje | Adresaci |
|----|---|---|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • budować partnerstwa uczelnia-biznes pod projekty z udziałem osób utalentowanych, w tym studentów (staże projektowe, prace wdrożeniowe, zlecenia badawcze) | |
| 4. | Przejście z edukacji do zatrudnienia jest wskazywane jako moment podwyższonego ryzyka odpływu talentów poza województwo podlaskie | <ul style="list-style-type: none"> • uporządkować ścieżki wsparcia talentów w szkołach wyższych i ponadpodstawowych, w tym rozwijać doradztwo zawodowe zorientowane na rynek pracy; • angażować pracodawców we wspólne projekty realizowane z uczniami i studentami; • systematycznie informować uczniów i studentów o dostępnych możliwościach praktyk i staży | Szkoły wyższe i ponadpodstawowe, biura karier, pracodawcy, zrzeszenia pracodawców |
| 5. | Dostępność mieszkań na starcie samodzielności ma istotny wpływ na pozostanie w podregionie | <ul style="list-style-type: none"> • uruchomić program „mieszkanie na start” powiązany z zatrudnieniem/ stażem w regionie (preferencje dla absolwentów i młodych specjalistów); • rozwijać instrumenty mieszkaniowe dla młodych osób (preferencyjny najem, wsparcie w uzyskaniu mieszkania); • motywować pracodawców do oferowania wsparcia relokacyjnego w sytuacjach, gdy obowiązki zawodowe wiążą się z koniecznością przeprowadzki | Urząd Marszałkowski, samorządy lokalne, społeczna inicjatywa mieszkaniowa (SIM), pracodawcy |
| 6. | Transport i łączność między mniejszymi miejscowościami a ośrodkami edukacji i pracy wpływają na dostępność szans rozwojowych | <ul style="list-style-type: none"> • usprawniać transport publiczny oraz rozwiązania ułatwiające dojazdy do miejsc pracy i edukacji, zwłaszcza na trasach łączących mniejsze ośrodki z głównymi rynkami pracy i szkołami wyższymi i ponadpodstawowymi | Urząd Marszałkowski, samorządy lokalne, operatorzy transportu |
| 7. | Badani podkreślają znaczenie rozwoju kompetencji i zdobywania doświadczenia. Wsparcie jest postrzegane jako najbardziej skuteczne, gdy łączy komponent rozwojowy i materialny | <ul style="list-style-type: none"> • rozwijać płatne staże i praktyki oraz programy pierwszego doświadczenia zawodowego, w których element wynagrodzenia jest powiązany z jasno określonym planem rozwoju kompetencji, opieką mentora i oceną postępów; • tworzyć regionalne programy stypendialne dla osób utalentowanych rozwijających kompetencje kluczowe z punktu widzenia gospodarki województwa, uzupełniane | Urząd Marszałkowski, samorządy lokalne, szkoły wyższe i ponadpodstawowe, Wojewódzki Urząd Pracy, powiatowe urzędy pracy, pracodawcy, zrzeszenia pracodawców |

| Nr | Wnioski | Rekomendacje | Adresaci |
|----|--|---|--|
| | | <p>o komponent praktyk, mentoringu oraz kontaktu z pracodawcami;</p> <ul style="list-style-type: none"> • rozwijać doradztwo rozwojowe i zawodowe, które pomaga dobrać szkolenia do ścieżki kariery oraz zidentyfikować najbardziej efektywne formy zdobywania doświadczenia, co zwiększa skuteczność wykorzystania środków publicznych i prywatnych | |
| 8. | <p>Uczniowie i studenci wskazują na znaczenie oferty czasu wolnego i możliwości uczestnictwa w życiu społecznym jako elementu budującego więź z miejscem</p> | <ul style="list-style-type: none"> • rozwijać ofertę kulturalną, sportową i rekreacyjną oraz inicjatywy integracyjne, szczególnie w mniejszych ośrodkach w poszczególnych podregionach; • wspierać działania oddolne młodych i organizacji lokalnych | <p>Samorządy lokalne, instytucje kultury i sportu, NGO, szkoły wyższe i ponadpodstawowe</p> |
| 9. | <p>Konkurencyjność województwa postrzegana jest przez młode talenty przede wszystkim przez pryzmat poziomu nowoczesności oraz dynamiki rozwoju gospodarczego. Istotne znaczenie mają: obecność większych pracodawców, dostępność warunków sprzyjających innowacjom i przedsiębiorczości, a także funkcjonowanie rozwiązań ułatwiających rozpoczęcie i rozwijanie aktywności zawodowej lub biznesowej</p> | <ul style="list-style-type: none"> • wzmacniać regionalne instrumenty wspierania innowacji i przedsiębiorczości, obejmujące działania doradcze, mentoringowe oraz wsparcie na wczesnych etapach rozwoju inicjatyw przedsiębiorczych; • tworzyć dogodne warunki do lokowania w regionie nowych przedsiębiorstw, co zwiększy pulę stanowisk dostępnych dla młodych talentów; • usprawniać funkcjonowanie otoczenia instytucjonalnego dla młodych poprzez uproszczenie procedur dostępu do wsparcia (czytelne kryteria, krótkie formularze, itp.) oraz zapewnienie opiekuna (mentora) dla osób rozpoczynających aktywność zawodową lub biznesową; • promować wśród pracodawców standardy jakości środowiska pracy i kultury zarządzania sprzyjające zatrzymaniu osób utalentowanych, w szczególności poprzez rozwijanie kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej, wzmacnianie przejrzystości zasad awansu i wynagradzania oraz budowanie kultury uczenia się | <p>Urząd Marszałkowski, lokalne samorządy, szkoły wyższe i ponadpodstawowe, Wojewódzki Urząd Pracy, powiatowe urzędy pracy, pracodawcy, zrzeszenia pracodawców</p> |

Źródło: opracowanie własne.

Bibliografia

1. Aalto University. Strategic corporate partner Nokia. Aalto University, <https://www.aalto.fi/en/corporate-collaboration/strategic-corporate-partner-nokia> [20.01.2026].
2. Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. New York: Crown Publishers. https://ia801506.us.archive.org/27/items/WhyNationsFailTheOriginsODaronAcemoglu/Why-Nations-Fail_-The-Origins-o-Daron-Acemoglu.pdf
3. Alexander, R. (2023). Who returns? Understanding experiences of graduate return to rural island communities. *Journal of Rural Studies*, 103, 103112. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2023.103112>
4. Amazon. Amazon wspiera młode talenty, <https://www.aboutamazon.pl/wiadomosci/sztuczna-intelignecja/amazon-wspiera-mlode-talenty-uroczyste-wreczenie-stypendiow-na-politechnice-gdanskiej> [20.01.2026].
5. Asheim, B. T., & Isaksen, A. (2002). Regional innovation systems: the integration of local 'sticky' and global 'ubiquitous' knowledge. *The Journal of Technology Transfer*, 27(1), s. 77-86. <https://doi.org/10.1023/A:1013100704794>
6. Barca, F., McCann, P., & Rodríguez-Pose, A. (2012). The case for regional development intervention: Place-based versus place-neutral approaches. *Journal of Regional Science*, 52(1), s. 134-152. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9787.2011.00756.x>
7. Bartkowski, J. (2007). Kapitał społeczny i jego oddziaływanie na rozwój w ujęciu socjologicznym. W: M. Herbst (red.), *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny* (s. 54-97). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar. https://www.euroreg.uw.edu.pl/dane/web_euroreg_publications_files/1150/herbst_kapita_ludzki.pdf
8. Bayer, P., Keohane, N., & Timmins, C. (2009). Migration and hedonic valuation: The case of air quality. *Journal of Environmental Economics and Management*, 58(1), s. 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jeem.2008.08.004>
9. Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. New York: NBER. <https://www.nber.org/books-and-chapters/human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education-first-edition>
10. Belot, M., & Ermisch, J. (2009). Friendship ties and geographical mobility: Evidence from Great Britain. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (Statistics in Society)*, 172(2), s. 427-442. <https://doi.org/10.1111/j.1467-985X.2008.00566.x>

11. Biuro Karier Politechniki Wrocławskiej. Program stażowy dla studentów – DRIVEIT with Volvo, <https://biurokarier.pwr.edu.pl/program-stazowy-dla-studentow-driveit-with-volvo/> [20.01.2026].
12. Bizkaia Talent, <https://www.bizkaiatalent.eus/en/docs-transparencia/politicasy-programas/> [20.01.2026].
13. Bizkaia Talent. Basque Talent Evolution and Trends 2022, https://www.bizkaiatalent.eus/wp-content/uploads/2022/07/Basque-Talent-Evolution-Trends-2022_EN-1.pdf [20.01.2026].
14. Boston Consulting Group (BCG). Decoding Global Talent 2024. Boston Consulting Group, <https://web-assets.bcg.com/61/23/006267594700b68f17396371649a/bcg-decoding-global-talent-2024.pdf> [26.01.2026].
15. Brainport Eindhoven, <https://brainporteindhoven.com/int/> [20.01.2026].
16. Brainport Eindhoven. Regional Vision on International Talent Brainport Eindhoven, https://brainporteindhoven.com/fileadmin/user_upload/Brainport_Eindhoven/Brainport_Eindhoven_Regional_Vision_on_International_Talent_Feb_2024.pdf [26.01.2026].
17. Callejo González, J. J., Ruiz Herrero, J. A., & Jiménez Aboitiz, R. (2021). Residential aspirations and perception of rural youth of the opportunities offered by their environment: The case of a Spanish inland rural area. *European Countryside*, 13(4), s. 785-805. <https://doi.org/10.2478/euco-2021-0042>
18. Camagni, R., & Capello, R. (2013). Regional Competitiveness and Territorial Capital: A Conceptual Approach and Empirical Evidence from the European Union. *Regional Studies*, 47(9), s. 1383-1402. <https://doi.org/10.1080/00343404.2012.681640>
19. Cambridge Ahead. Annual Report 2022, <https://www.cambridgeahead.co.uk/wp-content/uploads/2025/03/ca-annual-report-2022.pdf> [26.01.2026].
20. Cazes, S., Hijzen, A., & Saint-Martin, A. (2015). Measuring and Assessing Job Quality: The OECD Job Quality Framework (OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 174). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5jrp02kqw1mr-en>
21. Charles-Leija, H., Sánchez-Vázquez, A., & Tapia-Segarra, J. I. (2023). Meaningful work, happiness at work, and turnover intention: Evidence from a logit model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 3565. <https://doi.org/10.3390/ijerph20043565>
22. Ciriaci, D. (2009). University quality, interregional brain drain and spatial inequality (MPRA Paper No. 30015). Munich Personal RePEc Archive. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/30015/>

23. Ciriaci, D. (2014). Does university quality influence the interregional mobility of students and graduates? The case of Italy. *Regional Studies*, 48(10), s. 1592-1608. <https://doi.org/10.1080/00343404.2013.821569>
24. Clark, W. A. V., Duque-Calvache, R., & Palomares-Linares, I. (2017). Place attachment and the decision to stay in the neighbourhood. *Population, Space and Place*, 23(2), e2001, 1-16. <https://doi.org/10.1002/psp.2001>
25. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), s. 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
26. Czapka, E. A., & Sagbakken, M. (2016). Where to find those doctors? A qualitative study on barriers and facilitators in access to and utilisation of health care services by Polish migrants in Norway. *BMC Health Services Research*, 16, 460. <https://doi.org/10.1186/s12913-016-1715-9>
27. de Haas, H., & Fokkema, T. (2011). The effects of integration and transnational ties on international return migration intentions. *Demographic Research*, 25(24), s. 755-782. <https://doi.org/10.4054/DemRes.2011.25.24>
28. Distrito Digital Comunidad Valenciana. Distrito Digital – Acerca de nosotros, <https://distritodigitalcv.es/distrito-digital/> [20.01.2026].
29. Dolina Lotnicza. O Dolinie Lotniczej, <https://www.dolinalotnicza.pl/> [20.01.2026].
30. Dolińska, A., Rokita-Poskart, D., & Mach, Ł. (2024). Leave or Stay? Exploring High School Graduates' Mobility: The Significance of the Labour Market Conditions and Family Migration Experiences. *Family Forum*, 14, s. 365-384. <https://doi.org/10.25167/FF/5318>
31. Dustmann, C., & Okatenko, A. (2014). Out-migration, wealth constraints, and the quality of local amenities. *Journal of Development Economics*, 110, s. 52-63. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2014.05.008>
32. Eduforum, Ocena 360 stopni i Development Centre – narzędzia HR-owe, <https://www.eduforum.pl/ocena-360-stopni-development-centre-narzedzia-hr-owe/> [06.01.2026].
33. Edunauts. Amerykańskie podejście do rozwijania talentów, <https://pspkamionka.pl/amerykanskie-podejscie-do-rozwijania-talentow> [26.01.2026].
34. Eindhoven University of Technology (TU/e). Talent. TU/e Strategy 2030, <https://www.tue.nl/universiteit/over-de-universiteit/tue-strategie-2030/talent> [26.01.2026].
35. Ejdys, J., Halicka, K., Kosior-Kazberuk, M., Szpilko, D., Krawczyk-Dembicka, E., & Czerniawska, M. (2024). Kompetencje terażniejszości i przyszłości – oczekiwania pracodawców reprezentujących mikro, małe oraz średnie przedsiębiorstwa w województwie podlaskim. *Politechnika Białostocka*. <https://doi.org/10.24427/978-83-68077-62-9>

36. EMN-OECD. (2024). New and innovative ways to attract foreign talents in the EU (EMN-OECD Inform). European Commission. https://home-affairs.ec.europa.eu/document/download/3815a1dd-02e9-43ef-932e-f461eb7bc8e4_en?filename=2024_EMN-OECD_+inform_attracting_foreign_talents.pdf
37. European Commission. Bizkaia Talent, <https://euraxess.ec.europa.eu/career-development/for-organisations/resources-and-tools/engagement-tool/bizkaia-talent> [20.01.2026].
38. Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books. https://archive.org/details/riseofcreativecl00flor_1
39. Florida, R. (2003). Cities and the Creative Class. *City & Community*, 2(1), s. 3-19. <https://creativeclass.com/rfcgdb/articles/4%20Cities%20and%20the%20Creative%20Class.pdf>
40. Florida, R. (2017). *The New Urban Crisis: How Our Cities Are Increasing Inequality, Deepening Segregation, and Failing the Middle Class*. New York: Basic Books. <https://archive.org/details/newurbancrisisho0000flor>
41. Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of "talent" in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), s. 290-300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
42. Gennaioli, N., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (2013). Human capital and regional development. *Quarterly Journal of Economics*, 128(1), s. 105-164. <https://doi.org/10.1093/qje/qjs050>
43. Geurs, K. T., & van Wee, B. (2004). Accessibility evaluation of land-use and transport strategies: Review and research directions. *Journal of Transport Geography*, 12(2), s. 127-140. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2003.10.005>
44. Glaeser, E. L. (2005). Review of Richard Florida's *The Rise of the Creative Class*. *Regional Science and Urban Economics*, 35(5), s. 593-596. <https://doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2005.01.005>
45. Glaeser, E. L., Kolko, J., & Saiz, A. (2001). Consumer city. *Journal of Economic Geography*, 1(1), s. 27-50. <https://doi.org/10.1093/jeg/1.1.27>
46. Global City Talent Retention Index 2024, <https://www.bj-talents.cn/upload/file/20240930/ae1e267afb3c47239b34b4ad95a4e98f.pdf> [03.01.2026].
47. Głowacka-Stewart, K. (2006). Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań. Raport badawczy E-0011-06-RR, The Conference Board https://www.conference-board.org/pdf_free/report_zarzadzanieTalentami.pdf
48. Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), s. 481-510. <https://doi.org/10.1086/228311>

49. Greenwood, M. J. (1997). Internal migration in developed countries. W: M. R. Rosenzweig & O. Stark (Eds.), *Handbook of Population and Family Economics* (s. 647-720). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S1574-003X\(97\)80004-9](https://doi.org/10.1016/S1574-003X(97)80004-9)
50. Grillitsch, M., & Asheim, B. (2018). Place-based innovation policy for industrial diversification in regions. *European Planning Studies*, 26(8), s. 1638-1662. <https://doi.org/10.1080/09654313.2018.1484892>
51. Gudanowska, A., Kononiuk, A., Kobylińska, U., Siderska, J., Szpilko, D., & Szydło, J. (2024). Scenariusze rozwoju szkolnictwa wyższego w województwie podlaskim (s. 146). Politechnika Białostocka. <https://pb.edu.pl/oficyna-wydawnicza/publikacje/publikacje-2024/#publikacja-40>
52. Halbesleben, K. L., & Tolbert, C. M. (2014). Small, local, and loyal: How firm attributes affect workers' organizational commitment. *Local Economy*, 29(8), s. 795-809. <https://doi.org/10.1177/0269094214556980>
53. Hjälms, A. (2014). The 'stayers': Dynamics of lifelong sedentary behaviour in an urban context. *Population, Space and Place*, 20(6), 569-580. <https://doi.org/10.1002/psp.1796>
54. Hofstede, H. (2024). Making sense of rural identities in future horizons of Dutch and German students living in rural areas. *Journal of Rural Studies*, 107, 103219. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2024.103219>
55. House of Skills. (2016). *Praktyki w zarządzaniu talentami w Polsce*, https://www.houseofskills.pl/wp-content/uploads/2021/09/Raport-Praktyki-w-zarzadzaniu-talentami-w-Polsce_final_01.02.2016-1.pdf [03.01.2026].
56. HRcode. *Zarządzanie talentami w organizacji. Kompleksowy poradnik*, <https://hrcode.io/zarzadzanie-talentami-w-organizacji/> [26.01.2026].
57. INSEAD. (2017). 2017 Global Talent Competitiveness Index focuses on talent and technology. *INSEAD News*. <https://www.insead.edu/news/2017-global-talent-competitiveness-index-focuses-talent-and-technology> [12.01.2026].
58. Jamieson, L. (2000). Migration, place and class: youth in a rural area. *The Sociological Review*, 48(2), s. 203-223. <https://doi.org/10.1111/1467-954X.00212>
59. Juchnowicz, M. (2007). Założenia procesu zarządzania talentami w organizacji wiedzy. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 5(1), s. 21-29.
60. Juchnowicz, M. (2019). Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi – w kierunku kapitału ludzkiego. W *Ewolucja nauk ekonomicznych. Jedność a różnorodność, relacje do innych nauk, problemy klasyfikacyjne* (s. 195-204). Polska Akademia Nauk. Czasopisma i Monografie PAN. <https://bibliotekanauki.pl/chapters/19090918>
61. Jurek, K. (2025). The role of talent management in knowledge-based organizations. *Olsztyn Economic Journal*, 20(2), s. 125-135. <https://doi.org/10.31648/oiej.11596>

62. Kerimoglu, E., & Karahasan, B. C. (2012). Geography of talent for understanding regional disparities in Spain. *Journal of Urban and Regional Analysis*, 4(2), s. 103-128. <https://doi.org/10.37043/JURA.2012.4.2.1>
63. Kierzenkowski, R. (2008). Bridging the Housing Gap in Poland (OECD Economics Department Working Papers No. 639). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/236314440147>
64. Krakowski Park Technologiczny, *Który program jest najlepszy dla Ciebie?*, <https://www.kpt.krakow.pl/startupy/inkubacja-i-akceleracja/> [20.01.2026].
65. Kobylińska, U., Gudanowska, A., Siderska, J., Szpilko, D., & Szydło, J. (2025). Modele współpracy szkół wyższych z pracodawcami w województwie podlaskim. Politechnika Białostocka. <https://doi.org/10.24427/978-83-68077-95-7>
66. Kryjom, P. (red.), Socha, Z., & Strojny, P. (2024). Zarządzanie talentami. Globalne wzory i lokalna adaptacja. Warszawa: Fundacja Platforma Przemysłu Przyszłości, <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport-Zaradzanie-talentami-2024.pdf>
67. Kuptsch, C., & Pang, E. F. (Eds.). (2006). Competing for global talent. International Labour Organization. <https://www.ilo.org/media/320806/download>
68. Lagunita Education. Uczelnie w Kanadzie — ranking topowych uniwersytetów, <https://lagunita.education/blog/uczelnie-w-kanadzie> [26.01.2026].
69. Lanvin, B., & Evans, P. (red.) (2017). The Global Talent Competitiveness Index 2017. Fontainebleau: INSEAD. https://www.adeccogroup.de/wp-content/uploads/2018/05/GTCI_2017_web_r5.pdf
70. Lewicka, M. (2011). Place attachment: How far have we come in the last 40 years? *Journal of Environmental Psychology*, 31(3), s. 207-230. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2010.10.001>
71. Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), s. 139-154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
72. Live in Melbourne (Victorian Government). 2025–26 Skilled visa nomination program. Live in Melbourne, <https://liveinmelbourne.vic.gov.au/migrate/skilled-migration-visas/2025-26-skilled-migration-visa-nomination-program> [26.01.2026].
73. Lőrincz, L., & Németh, B. (2022). How Social Capital is Related to Migration Between Communities? *European Journal of Population*, 38, s. 1119-1143. <https://doi.org/10.1007/s10680-022-09642-3>
74. Lucas, R. E. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics*, 22(1), s. 3-42. [https://doi.org/10.1016/0304-3932\(88\)90168-7](https://doi.org/10.1016/0304-3932(88)90168-7)
75. Maleszyk, P. (2021). Migracje edukacyjne absolwentów szkół średnich. Przykład Lublina. *Studia Regionalne i Lokalne*, 2(84), s. 44-66. <https://doi.org/10.7366/1509499528403>

76. Maleszyk, P. (2021). Outflow of Talents or Exodus? Evidence on youth emigration from EU's peripheral areas. *REGION*, 8(1), s. 33-51.
<https://doi.org/10.18335/region.v8i1.283>
77. Mara, I. (2023). Health Professionals Wanted: The Case of Health Professionals from Western Balkan Countries to Europe. *Central and Eastern European Migration Review*, 12(2), s. 33-52. <https://doi.org/10.54667/ceemr.2023.24>
78. Marinakou, E., & Giousmpasoglou, C. (2024). Exploring tools for monitoring talent and skills in the EU. European Commission (Harnessing Talent Platform), https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/communities-and-networks/harnessing-talent-platform/Exploring-tools-for-monitoring-talent-and-skills-in-the-EU-November-2024.pdf [20.01.2026].
79. Maxroy. (2025). Zarządzanie talentami w organizacji. Co to jest? Definicja, <https://maxroy.agency/baza-wiedzy/zarządzanie-talentami-w-organizacji/> [06.01.2026].
80. Ministerstwo Edukacji Narodowej. (2020). Zintegrowana strategia umiejętności 2030, Polityka na rzecz rozwijania umiejętności zgodnie z ideą uczenia się przez całe życie, Warszawa. <https://www.gov.pl/attachment/d878ece0-503d-4b91-a9a1-68e8b3c9a375> [03.02.2026].
81. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Informacje o programie „Doktorat wdrożeniowy”, <https://www.gov.pl/web/nauka/informacje-o-programie-doktorat-wdrozeniowy> [20.01.2026].
82. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Perły nauki, <https://www.gov.pl/web/nauka/perly-nauki> [20.01.2026].
83. Ministry of Economic Affairs and Employment of Finland. Talent Boost, <https://tem.fi/en/talent-boost-en> [26.01.2026].
84. Moje Stypendium, Stypendia „Zdolni z Pomorza”, https://www.mojestypendium.pl/stypendium_krajowe/stypendia-zdolni-z-pomorza/ [20.01.2026].
85. Moreno Monroy, A., Gars, J., Matsumoto, T., Crook, J., Ahrend, R., & Schumann, A. (2020). Housing policies for sustainable and inclusive cities: How national governments can deliver affordable housing and compact urban development (OECD Regional Development Working Papers 2020/03). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/d63e9434-en>
86. Moroz, M. (2025). Dobre praktyki budowy i funkcjonowania systemu zarządzania talentami dla segmentu internetowych platform handlowych. *Optimum. Studia Ekonomiczne*, 3(121), s. 341-355.
<https://doi.org/10.15290/oes.2025.03.121.18>
87. Morse, C. E., & Mudgett, J. (2018). Happy to Be Home: Place Attachment, Family Ties, and Mobility of Contented Rural Stayers. *The Professional Geographer*, 70(2), s. 261-269.
<https://doi.org/10.1080/00330124.2017.1365309>

88. Mulder, C. H. (2006). Population and housing: A two-sided relationship. *Demographic Research*, 15, s. 401-412.
<https://doi.org/10.4054/DemRes.2006.15.13>
89. Mulder, C. H., Lundholm, E., & Malmberg, G. (2020). Young adults' return migration from large cities in Sweden: The role of siblings and parents. *Population, space and place*, 26(7), e2354.
<https://doi.org/10.1002/psp.2354>
90. Myrdal, G. (1957). *Economic Theory and Under-Developed Regions*. London: University Paperbacks.
<https://archive.org/details/economictheoryun0000gunn/page/n7/mode/2up>
91. Neyt, B., Omev, E., Verhaest, D., & Baert, S. (2022). Do internships pay off? *CESifo Economic Studies*, 68(2), s. 127-154.
<https://doi.org/10.1093/cesifo/ifac001>
92. OECD. (2019). *Regions in industrial transition: Policies for people and places*, https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/11/regions-in-industrial-transition_e1abb006/c76ec2a1-en.pdf [08.01.2026].
93. OECD. (2023). *Attracting talent: The (no longer) remote option for regions and cities*. OECD Publishing.
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/09/attracting-talent-the-no-longer-remote-option-for-regions-and-cities_f3f0933d/7c0941e1-en.pdf
94. OECD. (2023). *OECD regional outlook 2023: The geography of inequalities and well-being*. OECD Publishing.
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/10/oecd-regional-outlook-2023_3a6174ba/92cd40a0-en.pdf
95. OECD. (2023). *Rethinking regional attractiveness in the new global environment*. OECD Regional Development Studies. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/a9448db4-en>
96. OECD. (2025). *Housing Reforms in Czechia and Poland*. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/4988c473-en>
97. Olbińska, K., & Żelazowski, K. (2025). Housing affordability in Poland and its regional differentiation. *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*, 29(4), s. 22-32. <https://doi.org/10.19192/wsfip.sj4.2025.3>
98. Oracle. (2024). *Employee retention strategy guide: 25 ways to keep top talent*, <https://www.oracle.com/pl/human-capital-management/employee-retention-strategies/> [08.01.2026].
99. Piwowski-Sulej, K. (2016). Zarządzanie ludźmi w organizacjach zorientowanych na projekty. W: A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji* (s. 45-60). Kraków: Wydawnictwo UEK.
100. Politechnika Białostocka, 35 absolwentów Politechniki Białostockiej odbiera klucze do mieszkania komunalnego w bloku przy Absolwentów 4. Program Mieszkanie dla absolwenta, <https://pb.edu.pl/2024/10/31/35-absolwentow->

- politechniki333336-bialostockiej-odbiera-klucze-do-mieszkania-komunalnego-w-bloku-przy-absolwentow-4-program-mieszkanie-dla-absolwenta/ [20.01.2026].
101. Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
http://www.csun.edu/~rdavids/350fall08/350readings/Putnam_Bowling_Alone.pdf
 102. Rérat, P. (2016). Migration and post-university transition. Why do university graduates not return to their rural home region? *Geographica Helvetica*, 71(4), s. 271-282. <https://doi.org/10.5194/gh-71-271-2016>
 103. Research Ireland. Global Talent Ireland. Research Ireland, <https://www.researchireland.ie/funding/global-talent-ireland/> [20.01.2026].
 104. Robins, D. (2022). Immobility as loyalty: 'Voluntariness' and narratives of a duty to stay in the context of (non)migration decision making. *Geoforum*, 134, s. 22-29. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2022.05.017>
 105. Rodríguez-Pose, A. (2013). Do institutions matter for regional development? *Regional Studies*, 47(7), s. 1034-1047.
<https://doi.org/10.1080/00343404.2012.748978>
 106. Rodríguez-Pose, A. (2018). The revenge of the places that don't matter (and what to do about it). *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 11(1), s. 189-209. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsx024>
 107. Samorząd Województwa Podkarpackiego. Stypendia dla studentów kierunku lekarskiego, <https://www.podkarpackie.pl/index.php/edukacja/stypendia-i-nagrody/stypendia-dla-studentow-kierunku-lekarskiego> [20.01.2026].
 108. Samorząd Województwa Podkarpackiego. Stypendia dla studentów kierunków medycznych i technicznych, <https://podkarpackie.edu.pl/stypendia-dla-studentow-kierunkow-medycznych-i-technicznych/> [20.01.2026].
 109. Saniter, N., & Siedler, T. (2014). Door opener or waste of time? The effects of student internships on labor market outcomes (IZA Discussion Paper No. 8141). IZA Institute of Labor Economics. <https://docs.iza.org/dp8141.pdf>
 110. Saxenian, A. L. (2002). Brain circulation: How high-skill immigration makes everyone better off. *The Brookings Review*, 20(1), s. 28-31.
<https://doi.org/10.2307/20081018>
 111. Saxenian, A. L. (2005). From brain drain to brain circulation: Transnational communities and regional upgrading in India and China. *Studies in Comparative International Development*, 40(2), s. 35-61.
<https://doi.org/10.1007/BF02686293>
 112. Scannell, L., & Gifford, R. (2010). Defining place attachment: A tripartite organizing framework. *Journal of Environmental Psychology*, 30(1), s. 1-10.
<https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2009.09.006>
 113. Scullion, H., & Collings, D. G. (2011). Global talent management: Introduction. W *Global talent management*, Routledge, s. 19-32.
<https://doi.org/10.4324/9780203865682>

114. Sjaastad, L. A. (1962). The costs and returns of human migration. *Journal of Political Economy*, 70(5, Part 2), s. 80-93. <https://doi.org/10.1086/258726>
115. Sokołowicz, M. E. (2018). Student cities or cities of graduates? The case of Lodz and its students declared preferences. *Population, Space and Place*, e2177, s. 1-16. <https://doi.org/10.1002/psp.2177>
116. Sompolska-Rzechuła, A. (2013). Jakość życia jako kategoria ekonomiczna. *Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica*, 71, s. 127-140. https://www.zut.edu.pl/fileadmin/pliki/wydawnictwo/Folia/Oeconomica/301/Sompolska_Rzechula.pdf
117. Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), s. 1759-1769. <https://doi.org/10.1080/09654313.2014.985189>
118. Storper, M., & Scott, A. J. (2009). Rethinking human capital, creativity and urban growth. *Journal of Economic Geography*, 9(2), s. 147-167. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbn052>
119. Szara, A. (2016). Talent management programmes in the retail industry designed for university graduates. *Annals of Marketing Management & Economics*, 2(1), 121-133. <https://doi.org/10.22630/AMME.2016.2.1.11>
120. Szpilko, D., Siderska, J., Szydło, J., Gudanowska, A., Kobylińska, U., & Kononiuk, A. (2024). Analiza i ocena zdolności myślenia perspektywicznego i kompetencji transwersalnych wśród uczniów i studentów z województwa podlaskiego – studia foresightowe. *Politechnika Białostocka*. <https://doi.org/10.24427/978-83-68077-67-4>
121. Szpilko, D., Szydło, J., Ejdys, J., Halicka, K., Kosior-Kazberuk, M., & Krawczyk, E. (2025). Determinanty (stymulanty i bariery wewnętrzne i zewnętrzne) motywacji i zaangażowania w naukę i pracę kandydatów do pracy i młodych pracowników przedsiębiorstw z województwa podlaskiego. *Politechnika Białostocka*. <https://doi.org/10.24427/978-83-68673-18-0>
122. Szuper, K. (2017). Problem drenażu mózgów w Polsce Wschodniej, *Roczniki Ekonomii i Zarządzania*, 9(45), s. 91-105. <http://dx.doi.org/10.18290/reiz.2017.9.4-5>
123. Talent-management, Programy rozwoju talentów: Przykłady i efekty w praktyce, <https://talent-management.pl/programy-rozwoju-talentow-przyklady-i-efekty-w-praktyce/> [05.01.2026].
124. Tarasiewicz, P. (2013). Migracje a drenaż mózgów. „Człowiek w Kulturze” 23 (2013), s. 145-160. <https://open.icm.edu.pl/bitstreams/e21cca3b-334d-4100-b099-cde138f07d0e/download>
125. Thomassen, J. A. K. (2021). The roles of family and friends in the immobility decisions of university graduates staying in a peripheral urban area. *Population, Space and Place*, 27(2), e2392. <https://doi.org/10.1002/psp.2392>
126. Tikkanen, T., & Nissinen, K. (2016). Participation in job-related lifelong learning among well-educated employees in the Nordic countries. *International Journal*

- of Lifelong Education, 35(3), s. 216-234.
<https://doi.org/10.1080/02601370.2016.1165749>
127. Tosi, F., Impicciatore, R., & Rettaroli, R. (2025). Italian graduates' geographical mobility patterns: Selectivity and regional inequalities. *Higher Education*, s. 1-25. <https://doi.org/10.1007/s10734-025-01448-6>
 128. Uniwersytet Zielonogórski, Stypendia Marszałka dla studentów kierunków medycznych, <https://dss.uz.zgora.pl/aktualnosc/stypendia-marszalka-dla-studentow-kierunkow-medycznych-111.html> [20.01.2026].
 129. Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego. Lubelska kuźnia talentów 2025-2026 – stypendia dla uczniów szkół zawodowych, <https://www.lubelskie.pl/kultura/stypendia/stypendia-uczniowskie/lubelska-kuznia-talentow/> [20.01.2026].
 130. Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego. Małopolski Program Wspierania Uczniów – komponent 1, <https://www.malopolska.pl/regionalny-program-stypendialny/malopolski-program-wspierania-uczniow/20252026> [20.01.2026].
 131. Urząd Miasta Pionki. (2025). Gospodarka zakorzeniona w regionie. Praca w rodzinnej miejscowości jako szansa na harmonijny rozwój. https://www.pionki.pl/aktualnosc-2971-gospodarka_zakorzeniona_w_regionie.html [17.01.2026].
 132. Volkswagen Poznań. 20 lat kształcenia zawodowego i akademickiego w Volkswagen Poznań, <https://www.volkswagen-poznan.pl/article/20-lat-ksztalcenia-zawodowego-i-akademickiego-w-volkswagen-poznan-nauka-rozwoj-i-wartosci> [20.01.2026].
 133. Weng, Y. (2025). Singapore's global education hub ambitions: Government and institution strategies and practices. *Education and Lifelong Development Research*, 2(1), s. 11-22. <https://doi:10.46690/elder.2025.01.02>
 134. Wiernek, B. (2014). Zarządzanie talentami, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie*, 3, s. 54-63. https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-31719ff0-85c0-4ff2-b3dd-e810a8323491/c/B._Wiernek__Zarzadzanie_talentami.pdf
 135. Włodarczyk, K. (2017). Zarządzanie talentami – praktyki w polskich firmach. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 489, s. 465-473. <https://doi.org/10.15611/pn.2017.489.40>
 136. Work in Estonia. Work in Estonia – Official guide to finding a job in Estonia. Work in Estonia, <https://workinestonia.com/> [20.01.2026].

Wykaz tabel

| | |
|---|-----|
| Tabela 1. Zadania, metody i rezultaty badań | 9 |
| Tabela 2. Przykłady dobrych praktyk krajowych w zakresie zarządzania talentami w przedsiębiorstwach..... | 38 |
| Tabela 3. Działania w obszarze zarządzania talentami realizowane w przedsiębiorstwach w Polsce..... | 41 |
| Tabela 4. Wybrane dobre praktyki zatrzymywania talentów w regionach w Polsce.. | 44 |
| Tabela 5. Przykłady dobrych praktyk zagranicznych w zakresie zarządzania talentami w przedsiębiorstwach..... | 46 |
| Tabela 6. Przykłady działań przyciągających i zatrzymujących talenty w regionach . | 51 |
| Tabela 7. Czynniki wpływające na decyzję o pozostaniu w poszczególnych podregionach w województwie podlaskim – perspektywa utalentowanych osób dorosłych | 100 |
| Tabela 8. Czynniki wpływające na decyzję o pozostaniu w poszczególnych podregionach w województwie podlaskim – perspektywa utalentowanych uczniów i studentów | 104 |
| Tabela 9. Wnioski, rekomendacje oraz ich adresaci | 133 |

Wykaz rysunków

| | |
|---|----|
| Rysunek 1. Procedura badawcza | 12 |
| Rysunek 2. Powody rozwijania kariery zawodowej w województwie podlaskim – perspektywa osób dorosłych | 59 |
| Rysunek 3. Aspekty życia osobistego wpływające na decyzję o pozostaniu w województwie podlaskim – perspektywa osób dorosłych..... | 63 |
| Rysunek 4. Aspekty życia zawodowego wpływające na decyzję o pozostaniu w województwie podlaskim – perspektywa osób dorosłych..... | 64 |
| Rysunek 5. Czynniki zniechęcające do kontynuacji kariery zawodowej w województwie podlaskim – perspektywa osób dorosłych..... | 71 |
| Rysunek 6. Ocena poziomu zadowolenia z życia w województwie podlaskim – perspektywa utalentowanych osób dorosłych | 72 |
| Rysunek 7. Postrzeganie atrakcyjności województwa podlaskiego – perspektywa osób dorosłych | 81 |
| Rysunek 8. Powody kontynuowania nauki lub rozwijania przyszłej kariery zawodowej w województwie podlaskim – perspektywa uczniów i studentów | 84 |
| Rysunek 9. Aspekty życia osobistego wpływające na decyzję o pozostaniu w województwie podlaskim – perspektywa uczniów i studentów | 88 |
| Rysunek 10. Aspekty edukacyjne i zawodowe wpływające na decyzję o pozostaniu w województwie podlaskim – perspektywa uczniów i studentów | 89 |
| Rysunek 11. Czynniki zniechęcające do kontynuacji edukacji i rozwoju zawodowego w województwie podlaskim – perspektywa uczniów i studentów | 94 |

| | |
|---|-----|
| Rysunek 12. Ocena poziomu zadowolenia z życia w województwie podlaskim – perspektywa utalentowanych uczniów i studentów | 95 |
| Rysunek 13. Postrzeganie atrakcyjności województwa podlaskiego – perspektywa uczniów i studentów | 98 |
| Rysunek 14. Kluczowe czynniki wpływające na decyzję o pozostaniu w województwie podlaskim – perspektywa utalentowanych osób dorosłych..... | 107 |
| Rysunek 15. Kluczowe czynniki wpływające na decyzję o pozostaniu w województwie podlaskim – perspektywa utalentowanych uczniów i studentów | 108 |

Aneks

Załącznik 1. Wzór ustrukturyzowanego scenariusza wywiadu indywidualnego wśród utalentowanych uczniów i studentów

Powitanie – 5 min – krótka informacja o projekcie i agendzie spotkania

- przedstawienie się, podziękowanie za udział w wywiadzie
- przedstawienie celu spotkania (identyfikacja kluczowych czynników wpływających na decyzje osób utalentowanych o pozostaniu w województwie podlaskim)
- przedstawienie projektu, w ramach którego realizowane jest badanie – **Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych** – informacje o projekcie)
- prośba o podpisanie listy obecności, podpisy na tej liście będą jednocześnie podpisami pod oświadczeniem związanym z RODO

Pytania do wywiadu indywidualnego – 45 minut

Wprowadzenie

1. Bardzo proszę krótko opowiedzieć o swojej dotychczasowej ścieżce edukacyjnej. Jakie wykształcenie Pan/Pani zdobył(a) i gdzie obecnie Pan/Pani uczy się?

Część 1. Identyfikacja czynników sprzyjających pozostaniu osób utalentowanych w województwie podlaskim

1. Co sprzyja Pan/Pani chęci kontynuowania nauki lub rozwijania przyszłej kariery zawodowej w województwie podlaskim?
2. Jakie aspekty życia osobistego (np. rodzina, relacje, poczucie bezpieczeństwa, styl życia) najbardziej sprzyjają Pana/Pani decyzji o pozostaniu w regionie?
3. Jakie elementy związane z edukacją lub przyszłą pracą (np. oferta kształcenia, możliwości rozwoju zawodowego) zachęcają Pana/Panią do pozostania w regionie?

Część 2. Identyfikacja czynników zniechęcających do kontynuacji edukacji i rozwoju zawodowego w regionie

1. Z jakimi trudnościami lub ograniczeniami spotyka się Pan/Pani w trakcie swojej edukacji w województwie podlaskim?
2. Czy zdarzyło się, że rozważał(a) Pan/Pani kontynuowanie nauki lub rozwoju zawodowego poza województwem podlaskim? Z jakich powodów? Gdzie?

Część 3. Diagnoza postrzegania atrakcyjności województwa podlaskiego jako miejsca do życia, nauki i rozwoju osób utalentowanych

1. Jak ogólnie ocenia Pan/Pani województwo podlaskie jako miejsce do życia, nauki i rozwijania kariery zawodowej młodych, utalentowanych osób?
2. Które aspekty życia w regionie (np. edukacja, dostęp do usług, kultura, rekreacja, środowisko naturalne) mają dla Pana/Pani największe znaczenie?

Część 4. Rekomendacje dla instytucji regionalnych i edukacyjnych w zakresie działań sprzyjających zatrzymaniu osób utalentowanych w regionie

1. Jakiego rodzaju wsparcie (np. stypendia, praktyki, doradztwo, współpraca z pracodawcami) powinny oferować szkoły, uczelnie lub inne instytucje, aby młode osoby chciały pozostać w regionie?
2. Jakie działania władz lokalnych lub regionalnych mogłyby zwiększyć atrakcyjność województwa podlaskiego jako miejsca do nauki i rozwoju młodych osób?
3. Co mogłoby najbardziej przekonać młode osoby do pozostania w województwie podlaskim po zakończeniu edukacji i rozwijania w nim kariery zawodowej?

Załącznik 1a do wywiadu

1. Jaki jest Pana/Pani poziom zadowolenia z życia w województwie podlaskim?

- bardzo niski
- niski
- umiarkowany
- wysoki
- bardzo wysoki

2. Proszę ocenić w skali 1-5 w jakim stopniu poniższe czynniki wpłynęły na Pani/Pana decyzję o pozostaniu w województwie podlaskim?

(1 – zdecydowanie nie, 2 – raczej nie, 3 – trudno powiedzieć, 4 – raczej tak, 5 – zdecydowanie tak)

| Lp. | Czynniki | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Przywiązanie do regionu i miejsca zamieszkania | | | | | |
| 2. | Bliskość rodziny i znajomych | | | | | |
| 3. | Poczucie stabilizacji życiowej | | | | | |
| 4. | Jakość życia w regionie | | | | | |
| 5. | Poczucie bezpieczeństwa | | | | | |
| 6. | Satysfakcja z dotychczasowej ścieżki edukacyjnej w regionie | | | | | |
| 7. | Poczucie, że w regionie można zdobyć dobre wykształcenie | | | | | |
| 8. | Poczucie wpływu na swoją przyszłość zawodową w regionie | | | | | |
| 9. | Chęć angażowania się w życie lokalnej społeczności | | | | | |
| 10. | Dostępność atrakcyjnych szkół, uczelni i kierunków kształcenia w regionie | | | | | |
| 11. | Jakość kształcenia oferowanego w szkołach i uczelniach | | | | | |
| 12. | Możliwość kontynuowania nauki na wyższym poziomie bez wyjazdu z regionu | | | | | |
| 13. | Dostępność staży, praktyk i pierwszych doświadczeń zawodowych | | | | | |
| 14. | Możliwość łączenia nauki z pracą w regionie | | | | | |
| 15. | Perspektywy zatrudnienia po zakończeniu edukacji | | | | | |
| 16. | Dostępność mieszkań lub miejsc zamieszkania dla młodych osób | | | | | |
| 17. | Koszty życia istotne dla młodych osób | | | | | |
| 18. | Dostęp do opieki zdrowotnej i usług publicznych | | | | | |

| Lp. | Czynniki | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 19. | Dostępność transportu publicznego (dojazdy do szkoły/uczelni/pracy) | | | | | |
| 20. | Oferta kulturalna, sportowa i rekreacyjna dla młodych ludzi | | | | | |
| 21. | Bliskość natury i czystość powietrza | | | | | |
| 22. | Otwartość lokalnego środowiska na młodych i ambitnych ludzi | | | | | |
| 23. | Działania samorządu wspierające młodzież i studentów | | | | | |
| 24. | Postawa przedsiębiorcza i chęć realizowania własnych pomysłów lokalnie | | | | | |

Załącznik 2. Wzór ustrukturyzowanego scenariusza wywiadu indywidualnego wśród utalentowanych dorosłych mieszkańców województwa podlaskiego w wieku do 40 lat

Powitanie – 5 min – krótka informacja o projekcie i agendzie spotkania

- przedstawienie się, podziękowanie za udział w wywiadzie
- przedstawienie celu spotkania (identyfikacja kluczowych czynników wpływających na decyzje osób utalentowanych o pozostaniu w województwie podlaskim)
- przedstawienie projektu, w ramach którego realizowane jest badanie – **Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych** – informacje o projekcie)
- prośba o podpisanie listy obecności, podpisy na tej liście będą jednocześnie podpisami pod oświadczeniem związanym z RODO

Pytania do wywiadu indywidualnego – 45 minut

Wprowadzenie

1. Bardzo proszę krótko opowiedzieć o swojej dotychczasowej ścieżce edukacyjnej i zawodowej. Jakie wykształcenie Pan/Pani zdobył(a) i czym się Pan/Pani obecnie zajmuje, gdzie Pan/Pani pracuje lub uczy się?

Część 1. Identyfikacja czynników sprzyjających pozostaniu osób utalentowanych w województwie podlaskim

1. Co sprawiło, że zdecydował(a) się Pan/Pani rozwijać swoją karierę właśnie w województwie podlaskim?
2. Jakie aspekty życia osobistego najbardziej wpływają na Pana/Pani decyzję o pozostaniu w regionie?
3. Jakie aspekty życia zawodowego najbardziej wpływają na Pana/Pani decyzję o pozostaniu w regionie?

Część 2. Identyfikacja czynników zniechęcających do kontynuacji kariery zawodowej w regionie

1. Z jakimi trudnościami lub ograniczeniami spotyka się Pan/Pani w swojej pracy zawodowej w regionie?
2. Czy zdarzyło się, że rozważał(a) Pan/Pani zmianę miejsca pracy lub wyjazd z województwa podlaskiego? Z jakich powodów? Gdzie?

Część 3. Diagnoza postrzegania atrakcyjności województwa podlaskiego jako miejsca do życia, nauki i rozwoju zawodowego osób utalentowanych

1. Jak ogólnie ocenia Pan/Pani województwo podlaskie jako miejsce do życia i pracy?
2. Jakie aspekty życia w regionie (np. dostępność usług, edukacji, kultury, rekreacji, środowisko naturalne) mają dla Pana/Pani największe znaczenie?

Część 4. Rekomendacje dla instytucji regionalnych, edukacyjnych i pracodawców w zakresie działań sprzyjających zatrzymaniu osób utalentowanych w regionie

1. Jakiego rodzaju wsparcie powinni oferować pracodawcy, aby osoby utalentowane chciały pozostać w regionie?
2. Jakie działania władz lokalnych lub regionalnych mogłyby przyczynić się do zwiększenia atrakcyjności województwa podlaskiego dla osób utalentowanych takich jak Pan/Pani?
3. Jaką rolę mogłyby odegrać uczelnie i instytucje edukacyjne w zatrzymywaniu osób utalentowanych w regionie?

Załącznik 2a do wywiadu

1. Jaki jest Pana/Pani poziom zadowolenia z życia w województwie podlaskim?

- bardzo niski
- niski
- umiarkowany
- wysoki
- bardzo wysoki

2. Proszę ocenić w skali 1-5 w jakim stopniu poniższe czynniki wpłynęły na Pani/Pana decyzję o pozostaniu w województwie podlaskim?

(1 – zdecydowanie nie, 2 – raczej nie, 3 – trudno powiedzieć, 4 – raczej tak, 5 – zdecydowanie tak)

| Lp. | Czynniki | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 1. | Przywiązanie do regionu i miejsca zamieszkania | | | | | |
| 2. | Bliskość rodziny | | | | | |
| 3. | Poczucie stabilizacji życiowej | | | | | |
| 4. | Jakość życia w regionie | | | | | |
| 5. | Poczucie bezpieczeństwa | | | | | |
| 6. | Satysfakcja z dotychczasowej ścieżki zawodowej w regionie | | | | | |
| 7. | Poczucie sensu pracy wykonywanej w regionie | | | | | |
| 8. | Chęć wywarcia wpływu na rozwój regionu | | | | | |
| 9. | Dostępność atrakcyjnych miejsc pracy zgodnych z kwalifikacjami | | | | | |
| 10. | Poziom wynagrodzeń w relacji do kosztów życia | | | | | |
| 11. | Stabilność zatrudnienia w regionie | | | | | |
| 12. | Możliwości rozwoju i awansu zawodowego | | | | | |
| 13. | Różnorodność ofert pracy na lokalnym rynku pracy | | | | | |
| 14. | Jakość zarządzania i kultura organizacyjna u pracodawców | | | | | |
| 15. | Dostępność szkoleń i możliwości podnoszenia kwalifikacji | | | | | |
| 16. | Dostępność mieszkań i warunki mieszkaniowe | | | | | |
| 17. | Koszty życia w województwie podlaskim | | | | | |
| 18. | Dostęp do opieki zdrowotnej i usług publicznych | | | | | |
| 19. | Dostępność transportu i infrastruktury komunikacyjnej | | | | | |
| 20. | Oferta kulturalna i rekreacyjna | | | | | |

| Lp. | Czynniki | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 21. | Oferta edukacyjna szkół, uczelni i innych organizacji edukacyjnych | | | | | |
| 22. | Bliskość natury i czystość powietrza | | | | | |
| 23. | Klimat społeczny sprzyjający aktywnym i ambitnym osobom | | | | | |
| 24. | Skuteczność działań instytucji i władz regionalnych wspierających rozwój zawodowy | | | | | |
| 25. | Możliwości prowadzenia własnej działalności gospodarczej | | | | | |

Słownik zastosowanych skrótów

CKU – Centrum Kształcenia Ustawicznego

IDI – Individual In-depth Interview (indywidualny wywiad pogłębiony)

JSFP – jednostki sektora finansów publicznych

HR – human resources (zasoby ludzkie)

LLL – lifelong learning (uczenie się przez całe życie)

MŚP – mikroprzedsiębiorstwa oraz małe i średnie przedsiębiorstwa

NGO – Non-Governmental Organization (organizacje pozarządowe)

OECD – The Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju)

RU...PB – uczeń – uczestnik indywidualnego wywiadu pogłębionego, podregion białostocki

RU...PŁ – uczeń – uczestnik indywidualnego wywiadu pogłębionego, podregion łomżyński

RU...PS – uczeń – uczestnik indywidualnego wywiadu pogłębionego, podregion suwalski

RS...PB – student – uczestnik indywidualnego wywiadu pogłębionego, podregion białostocki

RS...PŁ – student – uczestnik indywidualnego wywiadu pogłębionego, podregion łomżyński

RS...PS – student – uczestnik indywidualnego wywiadu pogłębionego, podregion suwalski

RP...PB – dorosły pracujący – uczestnik indywidualnego wywiadu pogłębionego, podregion białostocki

RP...PŁ – dorosły pracujący – uczestnik indywidualnego wywiadu pogłębionego, podregion łomżyński

RP...PS – dorosły pracujący – uczestnik indywidualnego wywiadu pogłębionego, podregion suwalski