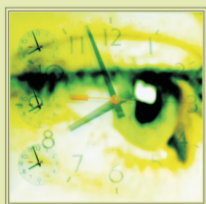


Czasopismo naukowe o problemach współczesnego zarządzania



ZARZĄDZANIE INNOWACYJNE W GOSPODARCE I BIZNESIE

nr 2 (19)/2014

ISSN 2391-5129

Innowacyjne zarządzanie reformami w sektorze ochrony zdrowia w wybranych krajach członkowskich Unii Europejskiej Jabrel S.M. Abdoalhim
Przestępstwa przeciwko mieniu w południowo-zachodnim regionie Polski Magdalena Adamczyk

Lean Management jako metoda optymalizacji procesów logistycznych w magazynie firmy X – cz.I Damian Antczak, Maciej Puchała

Przedmiot ochrony karnoprawnej przestępstw z rozdziału XXIV kodeksu karnego a pojęcie wolności sumienia i wyznania – cz. I Radosław Burski

Koncepcja modelu biznesowego w zarządzaniu marketingowo- logistycznym mikro przedsiębiorstwem w branży TSL Danuta Janczewska

Bariery wdrażania procesów logistyki zwrotnej w usługach motoryzacyjnych Jerzy Janczewski

Kadry w administracji. Regulacje prawne i zasady naboru pracowników do organów administracji publicznej Radosław Kamiński

Organizacyjne i techniczne cechy procesu tworzenia rozkładów jazdy komunikacji miejskiej na szczególnym przykładzie MPK- Łódź Sp. z o.o. Dorota Siemieniak, Jerzy Janczewski

Innowacyjne zarządzanie technologiami środowiskowymi w gospodarce francuskiej Cezary Tomasz Szyjko

Motywacja jako ważny czynnik rozwoju innowacyjnych zachowań pracowników Zenon Ślusarczyk

Ekonomia behawioralna jako nowy nurt współczesnej ekonomii Tomasz Zalega
Konsumpcja dóbr luksusowych w polskich gospodarstwach domowych Tomasz Zalega

Osobowościowe uwarunkowania postawy *mieć* vs *być* młodych dorosłych u progu kariery zawodowej Andrzej Zbonikowski



Czasopismo naukowe o problemach współczesnego zarządzania



ZARZĄDZANIE INNOWACYJNE W GOSPODARCE I BIZNESIE

nr 2 (19)/2014

ISSN 2391-5129

**redakcja naukowa:
dr inż. Jerzy Janczewski**

Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi

Redakcja czasopisma

dr hab. prof. AHE Zenon Ślusarczyk (redaktor naczelny)
dr inż. Jerzy Janczewski (redaktor prowadzący)

Rada Programowa

prof. zw. dr hab. Czesław Sikorski (Uniwersytet Łódzki)
dr hab. prof. UŁ Edward Stawasz (Uniwersytet Łódzki)
dr hab. prof. UW Tomasz Zalega (Uniwersytet Warszawski)
prof. nadzw. doc. dr Nadiya Dubrovina (Uniwersytet Ekonomiczny w Bratysławie)
prof. nadzw. dr hab. Wasyl Marczuk (Narodowy Uniwersytet Przykarpacki
im. Wasyła Stefanyka w Iwano-Frankowsku)
prof. nadzw. doc. dr Tetyana Nestorenko, (Berdiański Państwowy Uniwersytet Pedagogiczny, Berdiańsk)
dr Erika Neubauerova, prof. nadzw. (Uniwersytet Ekonomiczny w Bratysławie)

Redaktor naukowy numeru

dr inż. Jerzy Janczewski

Redaktorzy językowi

mgr Iwona Cłapińska
prof. nadzw. Michael Fleming D.Phil.

Recenzenci numeru

prof. nadzw. dr hab. Piotr Solarz
prof. zw. dr hab. Jacek Sroka

Redakcja „Zarządzania Innowacyjnego w Gospodarce i Biznesie”

Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi
90-212 Łódź, ul. Sterlinga 26
e-mail: ziwgib@ahe.lodz.pl
www.ziwgib.ahe.lodz.pl

© Copyright by Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi
Łódź 2014

ISSN 2391-5129

wersja elektroniczna
(na podstawie wersji drukowanej)

Skład DTP Iwona Cłapińska

Druk i oprawa Drukarnia SOWA – Druk na życzenie www.sowadruk.pl

Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi

90-212 Łódź, ul. Sterlinga 26
tel./fax 0-42 63 15 908
wydawnictwo@ahe.lodz.pl
www.wydawnictwo.ahe.lodz.pl

Spis treści

Wprowadzenie	7
Jabrel S. M. Abdoalhkim Innovative management of healthcare sector reforms in selected Member States of the European Union	11
Magdalena Adamczyk Przestępstwa przeciwko mieniu w południowo-zachodnim regionie Polski	21
Damian Antczak, Maciej Puchała Lean Management jako metoda optymalizacji procesów logistycznych w magazynie firmy X – cz. I	41
Radosław Burski Przedmiot ochrony karnoprawnej przestępstw z rozdziału XXIV kodeksu karnego a pojęcie wolności sumienia i wyznania – cz. I	55
Danuta Janczewska Koncepcja modelu biznesowego w zarządzaniu marketingowo- -logistycznym mikroprzedsiębiorstwem w branży TSL	65
Jerzy Janczewski Bariery wdrażania procesów logistyki zwrotnej w usługach motoryzacyjnych	77
Radosław Kamiński Kadry w administracji. Regulacje prawne i zasady naboru pracowników do organów administracji publicznej	91

Dorota Siemieniak, Jerzy Janczewski

Organizacyjne i techniczne cechy procesu tworzenia rozkładów jazdy komunikacji miejskiej na szczególnym przykładzie MPK-Łódź sp. z o.o.	103
--	-----

Cezary Tomasz Szyjko

Innowacyjne zarządzanie technologiami środowiskowymi w gospodarce francuskiej	113
--	-----

Zenon Ślusarczyk

Motywacja jako ważny czynnik rozwoju innowacyjnych zachowań pracowników	125
--	-----

Tomasz Zalega

Behavioural Economics as a New Trend in Modern Economics	133
---	-----

Tomasz Zalega

Consumption of luxury goods in Polish households	153
---	-----

Andrzej Zbonikowski

Osobowościowe uwarunkowania postawy <i>mieć</i> vs <i>być</i> młodych dorosłych u progu kariery zawodowej	171
--	-----

Contents

Introduction	7
Jabrel S. M. Abdoalhkim Innovative management of healthcare sector reforms in selected Member States of the European Union	11
Magdalena Adamczyk Crimes against property in the south-western region of Poland	21
Damian Antczak, Maciej Puchała Lean Management as a method for optimizing logistic processes in the warehouse company X – part I	41
Radosław Burski Object of protection criminal law offenses of Chapter XXIV of the Criminal Code and the concept of freedom of conscience and religion – part I	55
Danuta Janczewska The conception of business model in marketing & logistics management of micro enterprise in TSL branch	65
Jerzy Janczewski Barriers to implementation processes of reverse logistics in the automotive services	77
Radosław Kamiński Staff in administration. Regulations and rules for the recruitment of staff to public administrations	91

Dorota Siemieniak, Jerzy Janczewski

Organizational and technical characteristics of the process of creating timetables of public transport on a particular example MPK-Lodz Ltd.	103
---	-----

Cezary Tomasz Szyjko

Innovative management of environmental technologies within French economy	113
--	-----

Zenon Ślusarczyk

Motivation as an important factor in the development of innovative behavior of employees	125
---	-----

Tomasz Zalega

Behavioural Economics as a New Trend in Modern Economics	133
---	-----

Tomasz Zalega

Consumption of luxury goods in Polish households	153
---	-----

Andrzej Zbonikowski

Personality determinants of the attitude <i>to be</i> vs <i>to have</i> by young adults at the threshold of their careers	171
--	-----

Wprowadzenie

Dziewiętnasty numer czasopisma *Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie* obejmuje szeroki zakres problematyki społeczno-ekonomicznej, tematykę bezpieczeństwa i prawa, zarządzania przedsiębiorstwem i logistyki. Jesteśmy przekonani, że poruszane treści zainteresują zarówno specjalistów z zakresu zarządzania, jak i przedstawicieli innych dyscyplin naukowych oraz biznesu.

Numer ten otwiera artykuł Jabrela Abdoalhkima pt. *Innowacyjne zarządzanie reformami w sektorze ochrony zdrowia w wybranych krajach członkowskich Unii Europejskiej*, w którym dokonano analizy porównawczej systemów ochrony zdrowia w wybranych krajach Unii Europejskiej. Zdaniem autora systemy ochrony zdrowia w poszczególnych krajach UE różnią się między sobą.

Kolejny artykuł autorstwa Magdaleny Adamczyk pt. *Przestępstwa przeciwko mieniu w południowo-zachodnim regionie Polski* prezentuje wszczęte w Polsce w latach 2000–2012 postępowania w relacji do przestępstw stwierdzonych przeciwko mieniu oraz ich wykrywalności. Przedmiotem rozważań są podstawowe kategorie przestępczości: kradzież cudzej rzeczy, kradzież z włamaniem oraz przestępstwa rozbójnicze w odniesieniu do całego kraju i poszczególnych województw.

Artykuł Damiana Antczaka i Macieja Puchały pt. *Lean Management jako metoda optymalizacji procesów logistycznych w magazynie firmy X – cz. I* przedstawia założenia sposobu zarządzania magazynem, którego istotą jest „wysmuklanie” przedsiębiorstwa poprzez racjonalizację zadań dotyczących zarządzania majątkiem, zarządzania personelem, jak też skupienie się na kształtowaniu pozytywnych kontaktów firmy z otoczeniem.

Radosław Burski w swoim artykule pt. *Przedmiot ochrony karnoprawnej przestępstw z rozdziału XXIV kodeksu karnego a pojęcie wolności sumienia i wyznania – cz. I*, omawiając zagadnienie wolności sumienia i wyznania, uzasadnił, iż wolność sumienia i wyznania stanowi zarówno rodzajowy przedmiot ochrony określonego rozdziału kodeksu karnego, jak i indywidualny przedmiot ochrony poszczególnych typów czynów zabronionych chroniących dane jej przejawy.

W kolejnym artykule pt. *Koncepcja modelu biznesowego w zarządzaniu marketingowo-logistycznym mikroprzedsiębiorstwem w branży TSL* Danuta Janczewska prezentuje rzadko stosowaną przez mikroprzedsiębiorstwa metodę zarządzania. Autorka wyraża pogląd, że koncepcja modelu biznesowego przedsiębiorstwa może być przydatna do wyboru kierunków rozwoju mikroprzedsiębiorstwa na rynku TSL.

Jerzy Janczewski w artykule pt. *Bariery wdrażania procesów logistyki zwrotnej w usługach motoryzacyjnych* dokonał analizy wybranych czynników hamujących skuteczne wdrażanie procesów logistyki zwrotnej w firmach z sektora usług motoryzacyjnych. Autor szczególną uwagę poświęcił warsztatom zajmującym się obsługą i naprawą samochodów.

Radosław Kamiński w swoim artykule pt. *Kadry w administracji. Regulacje prawne i zasady naboru pracowników do organów administracji publicznej* uwypukla zagadnienia dotyczące prawnych uwarunkowań pozyskiwania pracowników do służby publicznej. Oceniając pozycję, w jakiej znajduje się dziś polski system służby cywilnej, autor zwraca uwagę na niski poziom kwalifikacji urzędników.

Dorota Siemieniak i Jerzy Janczewski w artykule pt. *Organizacyjne i techniczne cechy procesu tworzenia rozkładów jazdy komunikacji miejskiej na szczególnym przykładzie MPK-Łódź sp. z o.o.* omawiają rodzaje i znaczenie czynników wpływających na ofertę przewozową oraz ich związek z procesem tworzenia rozkładów jazdy. Na przykładzie przedsiębiorstwa komunikacyjnego autorzy prezentują proces tworzenia rozkładów jazdy z uwzględnieniem systemów gromadzenia danych oraz sposobu i technik ich przetwarzania.

Cezary Tomasz Szyjko poświęcił swój artykuł pt. *Innowacyjne zarządzanie technologiami środowiskowymi w gospodarce francuskiej* przeglądowi francuskich technologii środowiskowych. Zdaniem autora model rozwoju gospodarki francuskiej promuje narodziny świadomej przedsiębiorczości znajdującej potwierdzenie w logicznie uzasadnionych i wspieranych decyzjach krajowych i regionalnych.

Zenon Ślusarczyk w artykule pt. *Motywacja jako ważny czynnik rozwoju innowacyjnych zachowań pracowników* dokonuje analizy znaczenia motywacji w innowacyjnych zachowaniach pracowników. Do najważniejszych zadań pracodawców autor zalicza zaspokojenie potrzeb pracownika odpowiednią reakcją na jego personalną motywację i emocje, głównie przez okresowe oceny wyników jego pracy i sformułowanie nowych zadań.

Tomasz Zalega w pierwszym artykule pt. *Ekonomia behawioralna jako nowy nurt współczesnej ekonomii* naświetla dokonania ekonomii behawioralnej. Autor omawia związki ekonomii z psychologią oraz genezę, pojęcie i cechy ekonomii behawioralnej, najważniejsze zarzuty wobec podejścia behawioralnego w ekonomii, a także behawioryzm w innych nurtach ekonomii.

Drugi artykuł autorstwa Tomasza Zalegi pt. *Konsumpcja dóbr luksusowych w polskich gospodarstwach domowych* wyjaśnia istotę luksusu oraz konsumpcji dóbr luksusowych w polskich gospodarstwach domowych. Autor w oparciu o czwartą edycję

raportu znanej firmy audytorsko-doradczej KPMG przeanalizował konsumpcję dóbr luksusowych w Polsce przez pryzmat segmentów tego rynku.

Czasopismo zamyka artykuł autorstwa Andrzeja Zbonikowskiego pt. *Osobowościowe uwarunkowania postawy mieć vs być młodych dorosłych u progu kariery zawodowej*, prezentujący empiryczne badania grupy studentów kierunku pedagogika, których celem było ustalenie osobowościowych uwarunkowań postawy *być* vs *mieć* młodych dorosłych u progu kariery zawodowej.

Zespół redakcyjny składa serdeczne podziękowania wszystkim Autorom, którzy przyczynili się do powstania niniejszego numeru czasopisma.

Zenon Ślusarczyk, Jerzy Janczewski

Jabrel S. M. Abdoalhkim*

Innovative management of healthcare sector reforms in selected Member States of the European Union

Introduction

One can hardly imagine a subject closer to the lives of EU citizens than an analysis of how EU law and policy have influenced, and will continue to influence, the health systems of the 28 Member States. In principle, in light of Article 152 of the EC Treaty, national authorities are solely responsible for healthcare. Yet, though the Member States are free to decide how to deliver and organize health services, they must do so in compliance with other aspects of EU Treaties, in particular with the fundamental freedoms and elements of competition law. Put differently, national health systems are not enclaves of national sovereignty insulated from European market integration.

The EU is built on the concept of four freedoms: free movement of goods, services, people and capital. To make these freedoms realizable the EU has, over many years, enacted laws to ensure, first, that goods and services provided across borders are of an appropriate quality (exemplified by the European Commission (EC) safety mark on many goods) and, second, that freedom for people to move is not constrained by their health (by ensuring that they can obtain healthcare when outside their home country) (Bauman, 2011: 32–34).

The challenge now facing the EU's legislators is how to ensure that these two goals are fully aligned. While many of the elements required to deliver high-quality healthcare are subject to European standards, such as the licensing of pharmaceuticals

* Mgr Jabrel S. M. Abdoalhkim, attache ds. zdrowia, Ambasada Libii w Polsce.

and certain technical aspects of health technology, there is still much to be done to ensure that European Union citizens can be confident that any care they receive outside their own Member State will be safe and of high quality.

The key Regulation (EC) No. 883/2004 provides that the insured – mainly workers – do not lose their social security when moving to another Member State of the European Union. In fact, the provisions of the Regulation apply to all areas of social security, namely: sickness, maternity, invalidity, old-age, unemployment, family, early retirement, support for the survivors, accidents at work and occupational diseases, compensations in the event of death. In this context, the Regulation also provides for healthcare services needed while in temporary stay outside of the competent State, deemed as necessary from the medical point of view (urgent care). Furthermore the Regulation provides for the possibility to go to a Member State other than the competent State so to benefit from its specific healthcare services (planned care). (Mosialos, Dixon, McKee, 2000: 197–198).

Alongside with these provisions there are those of the Directive – 2011/24/EU which establishes the right of patients to freely choose their healthcare provider. In addition, the Directive introduces rules aimed to ensure that patients benefit from safe and high-quality cross-border healthcare, to protect the rights of patients who will go to any other Member State, to make sure that patients receive all the information necessary to exercise their rights, to build an efficient system of cooperation among different health systems of the Member States by facilitating cooperation and mutual assistance amongst countries.

Innovative approaches in Italy

The authorities have implemented a number of policies to control expenditure on pharmaceuticals, based on (i) limits to expenditure dynamics and (ii) control of pharmaceuticals prices. Expenditure rules on pharmaceutical products have existed since 2001; however, since 2012, a new rule was introduced, foreseeing thresholds for pharmaceutical products supplied by pharmacies or, directly, by the ASLs. The rule establishes two expenditure ceilings for pharmaceutical products (including patient co-payments) expressed as a percentage of the financing level for the National Health Service contributed by the State. For 2014, such percentages are set as follows: a) 13.3% for pharmaceutical products supplied by pharmacies or, directly, by the ASLs; b) 2.4% for pharmaceutical products supplied by hospitals. The expenditure ceilings must be respected both at regional and national levels.

Concerning price control policies, the initial price of a new pharmaceutical product is based on clinical performance, economic evaluation and on the cost of existing treatments. There are controlled price updates. Price setting involves important negotiations between the Italian Pharmaceutical Agency (*Agenzia Italiana del Farmaco* – AIFA) and the pharmaceutical companies, and negotiations take into consideration

the social impact of the disease, the effect of the medicines, the expected utilisation and financial impact, prices in other countries, prices of similar products in Italy. Discounts, payback and price freezes and cuts are some of the mechanisms used to directly control expenditure (Balicki, 2013: 5).

There is a positive list of reimbursed products which is based on health technology assessment information/ economic evaluation. Reference pricing for reimbursement purposes is also applied. For medicines for which generics are available the reimbursement level is set at the lowest price of the drugs in a group (defined as drugs with same active ingredient, bioequivalent form and therapeutic indications), and the cheapest price must be at least 20% lower than the originator product. For those without generics, the reimbursement level of a new drug is based on a sort of average cost of a defined group of medicines that are related but slightly different chemically.

Authorities promote rational prescribing by physicians through treatment and prescription guidelines complemented with education and information campaigns on the prescription and use of medicines and the monitoring of prescribing behaviour (by regions and ASLs). GPs receive feedback on their prescription patterns. Authorities also pursue information and education campaigns directed at patients and some regions have introduced a small fee for either pack or receipt to make patients more sensitive to the cost of medicines and encourage a rational use of medicines on the patients' side. There is an explicit generics policy. Generic sales' targets are set by the Italian Pharmaceutical Agency. Generic substitution takes place i.e. pharmacies are obliged offer the generic medicine when available. If patients refuse a generic, they will have to pay difference between the reimbursement price of the branded drug and the pharmacy retail price of the cheapest available generic. Generics are exempted from the mandatory discount of pharmacies to the NHS so as to encourage pharmacies to hold and sell generics.

Following a pilot period, a comprehensive information and monitoring system (National Healthcare Information System) – using 130 indicators and covering population health status, budgetary and economic efficiency, organisation climate and staff satisfaction, patient satisfaction, performance indicators (appropriateness, quality) and effectiveness in reaching regional targets - is now fully operational. A comprehensive set of indicators has been introduced by the latest Health Pact, for evaluating the performance of regional health services¹. Several regions have adopted the system which uses standard codes. As a result, Italy will be able to gather extensive information at regional and sub-regional levels, which is publicly available on a website allowing for public comparisons. Such a system, allows regions to identify good practices as well as areas for improvement. Physicians are being monitored in terms of their activity and compliance with guidelines as well as their prescription

¹ See: Health care Pact 2010–12, article 2.

behaviour. They receive feedback on their prescription patterns. Health Technology Assessment is undertaken at various levels although there is no national structure responsible for conducting, promoting, coordinating or financing HTA, resulting in a non-systematic evaluation of health technology. There are clinical guidelines for medical interventions and medicines established through the National Programme on Clinical Guidelines.

The central Government through the Ministry of Health sets and monitors public health priorities in terms of process, outcomes and the reduction of health inequalities. As section 1 suggests, there are some risk factors that can translate into a significant burden of disease and financial costs. The latest National Health plan lists a number of priority areas for health promotion and disease prevention which is proposed as good practice across the regions. However, health promotion and disease prevention activities have not yet received the same emphasis as in other countries in the EU, as seen by its pattern of expenditure and some indicators. Public and total expenditure on prevention and public health services as a percentage of GDP were below the EU average (0.1% and 0.1% vs. 0.2% and 0.3% in 2013). Public and total expenditure on prevention and public health services as a percentage of total current health expenditure were well below the EU average (0.7% vs. 2.2% and 0.7% vs. 2.7% in 2013). Vaccination rates are about the EU average (96.1% vs. 96% in 2012). They are higher than in the 1980s but show a recent decrease over the decade. Screening rates for cervical and breast cancer are not high (39.8% and 61% of the target population in 2012) (Yazbeck, Robida, 2013: 223–229).

The challenges of the pharmaceutical market in Poland

Over the last decade, salaries in the health care sector have been constantly slightly below the average salaries in the overall economy. Between 2003 and 2013 gross wages fluctuated around 75–80% of the average, but in 2006 they increased dramatically reaching 91%. The level of wages varies according to function: in 2006 physicians and specialists earned 148% of the average wage, nurses and midwives 85% and unskilled personnel 75%. Hospitals are financed on the basis of the contracts concluded between individual entities and the National Health Fund. A uniform classification of hospital services, mainly based on defining individual groups of procedures and prices for basic units serves as a basis for those contracts. (Abel-Smith, 1994: 80–83).

When looking at hospital activity, inpatient discharges – per 100 000 inhabitants – are below the EU average (13965 vs. 16231 in 2013) and the number of day case discharges is well below – less than half – the EU average (2904 vs. 6120 in 2012). Although it has doubled since 2003, the proportion of surgical procedures conducted as day cases (17.2%) is still well below the EU average (28.1% in 2012). As mentioned earlier, the overall hospital average length of stay is about the EU average

(8 days in 2012). These figures suggest that there may be some room to increase hospital throughput/efficiency notably by improving the way surgical treatments are conducted (i.e. more use of day case surgery). Total spending on pharmaceuticals has been increasing constantly over the last decade, reaching in 2013 almost 150% of the 2003 value (in constant prices). The fast growth in sales was not accompanied by an increase in reimbursement financing: the total value of reimbursed drugs increased over the same period (2003–2013) by a mere 17%. Consequently, private expenditure on pharmaceuticals has risen dramatically, by 62%.

The pharmaceutical market in Poland is divided into two segments: open (through pharmacies) and closed (through hospitals) markets. Over the last decade, the value of drugs sold has increased in both markets, while the quantity has decreased in hospitals and remained stable in pharmacies. These developments suggest a sharp increase in the average price of hospital drugs, driven mainly by a growing use of original drugs. In the open market, the shares of reimbursed and over-the counter drugs were broadly equal until 2004. Since then a significant increase in the quantity of prescribed and reimbursed drugs has exceeded significantly that of the OTC drugs (Włodarczyk, 1999: 67–71).

However, in terms of value the gap between the growth rates of the two groups has been much narrower, which suggests a much higher price dynamics of the OTC pharmaceuticals, resulting from high effectiveness of advertising campaigns and insufficient competition between the OTC drugs producers. More detailed analysis of the structure of the pharmaceutical market shows that the increase in the share of imported drugs is linked to the fall in their relative price, as well as the growth in the total value of sold generics, driven mainly by the relative increase in their prices rather than quantities sold. The Centre for Health Care Quality Monitoring provides independent accreditation on the basis of a published set of standards. Quality requirements, national guidelines and standards are developed based on independent expertise. Further schemes include developing a better system to evaluate services. The use of technology assessment is increasing, leading to evidence-based contracting of services.

Public (0.1%) and total (0.2%) expenditure on prevention and public health services as a percentage of GDP are below the EU average (0.2% and 0.3% in 2013). They do not compare better as a percentage of total current health expenditure, with both public and total expenditure on prevention and public health services below the EU average (respectively 1.5% vs. 2.1% and 2.4% vs. 2.7% in 2013). It seems rather low given the comparatively low achievement in life expectancy and healthy life expectancy figures. While the data compares fairly well as far as life-styles are concerned, it may be very valuable to focus on disease prevention activities according to the most recent pattern of risk factors (circulatory system diseases and cancers). While vaccination rates are above the EU average (99% vs. 96% in 2012) screening rates are indeed extremely low, both for cervical cancer and for breast cancer (respectively 49% and 15.4% of the target population in 2012).

The United Kingdom's implemented reforms

The authorities have implemented a number of policies to control expenditure on pharmaceuticals. There are no separate pricing and reimbursement decisions for reimbursed medicines. The Pharmaceutical Price Regulation Scheme controls the price of branded medicines and the profits pharmaceutical companies can make on selling drugs to the NHS. If companies make too high a profit on NHS reimbursed drugs, they must either reduce the price or repay the NHS. The Drug Tariff sets reimbursement prices for generics. The price of over-the counter medicines is not regulated. There are controlled price updates and authorities use price-freezes and cuts. There is a negative list of reimbursed products. The authorities promote rational prescribing by physicians through treatment and prescription guidelines (the British National Formulary and the BHF for Children and NICE guidance on clinical and cost-effectiveness effects of interventions) complemented with monitoring of prescribing behaviour and education and information campaigns on the prescription and use of medicines (Müller, Braun, Gress, 2000: 23–31).

These are coupled with pharmaceutical budgets. For example, PCTs use a commonly defined list of recommended drugs which are considered sufficient to meet the needs of patients as cost-effectively as possible and GPs may be asked to justify prescribing outside the recommendations. There are also prescribing advisers employed at various levels of the organisation to encourage rational and cost-effective prescribing and reviewing prescribing behaviour. Some PCTs also run prescribing incentives schemes with GPs so that they receive a (modest) bonus if they use cost-effective clinically appropriate prescribing. A large amount of prescribing data is available, practice by practice, to prescribers and advisers to encourage improvement.

There are also information and education campaigns directed at patients and cost-sharing to encourage a rational use of medicines on the patients' side. In England, patients pay a flat rate prescription charge for each item dispensed via an NHS prescription, unless one qualifies for exemption. There is an explicit generics policy although generic substitution cannot take place i.e. pharmacies are obliged to dispense the product prescribed by the doctor. However, doctors are strongly encouraged to prescribe by their generic name for good professional practice (so pharmacists can provide the patient the cheapest product available) and for value for money reasons. For many years, the DoH published the share of generic prescribing as an indicator. The National Prescribing Centre provides a wide range of material and training to promote generic prescribing. Prescribing advisers also encourage generic prescription (Pavolini, Guillén, 2013: 45–49).

The UK has an extensive information management and statistics systems and comprehensive data is gathered on physician and hospital activity and quality and on health status. Data is provided at the health authority level and by provider. There is extensive and public information comparing Trusts in terms of activity and quality

(clinical outcomes, use of appropriate processes, patient satisfaction and experience). Physicians are monitored in terms of activity and compliance with clinical guidelines and given feedback on their prescription behaviour. Nevertheless, there are some information gaps in some areas which may be important for decision making.

The National Institute for Health and Clinical Excellence (NICE) conducts and gathers information on health technology assessment and conducts economic evaluation and cost-effectiveness analysis which is used to define whether new interventions and medicines should be covered by the health system and to what extent (level of reimbursement) as well as to define clinical guidelines. The central government through the DoH sets and monitors public health priorities in terms of process, outcomes and the reduction of health inequalities. There are some risk factors that can translate into an important burden of disease and financial costs (Brook, McGlynn, Cleary, 1996: 966–970).

Authorities have in recent years emphasised health promotion and disease prevention measures as a means to reduce the burden of disease (e.g. what is called in Scotland the killer diseases) and reduce health inequalities and therefore to ensure the long-term sustainability of the system. There is, however, no information on public and total expenditure on prevention and public health services as a % of GDP as a % of total current health expenditure. Vaccination rates are below the EU average (92% vs. 96% in 2012) and lower than in 2003 (95%), while screening rates for cervical and breast cancer are quite high (78.5% and 70.5% of the target population in 2012).

Conclusion

This article analyses many of the cross-border aspects in health care reforms where a blurring of ‘social security’ (associated with non-market, non-competitive structures, constrained within geographical borders, collective responsibility and redistribution – a matter for 3 given Member States) and ‘normal economic activity’ (associated with markets and competition, free movement across borders, individual rights and regulation – a matter for the EU’s internal market) has occurred. Indeed, where such blurring occurs and healthcare – which has otherwise been founded upon a stark distinction between these two opposing concepts – interfaces with EU law and policy, there are important challenges. Part of the challenge for the future, then, is to reconceptualize this relationship (social security/welfare as part of the EU internal market) so as to develop robust and helpful contributions from EU law and policy for health systems governance in Europe.

Healthcare systems in the three selected Member States are evolving in response to rising costs, rising population expectations and ageing societies. The choice of reform or policy options adopted in response to these changes may fall under the scrutiny of the Commission, under soft law mechanisms or the European Court of Justice (ECJ) applying economic legislation. In any case, Member States can no longer rely

on the EU's inertia in the field of health policy. Once a Member State shifts its health services from a model based essentially on solidarity to one including market-based principles, the uncertainty surrounding the scope of application of EU law could result in unintended consequences. Such reforms may unintentionally broaden the market's influence on health services, despite the dampening effect of the 'services of general economic interest' clause in the EC Treaty.

The leveraging of best practices and other soft law techniques must be carefully considered in the context of each situation. Specific allowances for the protection of comprehensive national welfare system and the simultaneous capacity building of Poland – the youngest of the three presented Member States – its welfare systems need to be built into long-term EU strategies. To achieve this, additional EU enforcement capabilities, along with appropriate incentive structures, are necessary. Additionally, neither increased regulation nor soft law will resolve underlying national disparities in power, financing and capacity. The safeguarding of strong welfare systems in wealthier nations (the UK) and simultaneous strengthening of social structures (Italy) is a challenging goal necessitating a new transformative approach as far as new Members States are concerned. Social protection and equality can best be augmented by establishing a robust and transparent supranational policy framework.

What is clear in respect of the current 'asymmetry', however, is that long-term planning and a coherent policy framework would mitigate some of the negative impacts of the patchwork approach that otherwise results. We might point to the successes of EU environmental protection policy, where there is explicit Treaty stipulation of Community competences. At the same time, it is not immediately clear how best to bridge or remedy the gap between politics and economics in the health area; at least not without making changes at the level of the Treaty.

The new modes of innovative management, soft law and open method of coordination, in particular, have been forwarded as a means to address the gap (these modes of governance have also been used with some degree of success in combination with hard laws in EU environmental policy). While such approaches have the potential to bring dividends in respect of Member States' and other stakeholders' mutual learning and in being an inclusive and deliberative dynamic, this is first contingent: on the ECJ and other soft law approaches generating meaningful results. Compared to internal market law, the ECJ is still in some thing of an embryonic stage, and its results are therefore somewhat uncertain. One visible output is perhaps the proposal for a directive on the application of patients' rights in cross-border health care.

For the analysed Member States this raises a question in respect of protecting the social basis of their health systems and, indeed, social cohesion more generally. For it has been suggested that economic integration in Europe may lead to a 'gradual and indirect process of social policy erosion'. Without necessarily endorsing this view, it is clear that the Member States will have to be careful due to demographic trends, the mounting costs of healthcare, the world crisis in social security, taxpayers' revolts, excessive bureaucratization and so on.

References

- Abel-Smith B. (1994), *An Introduction to Health: Policy, "Planning, and Financing"*, London: Longman.
- Altman S., Blendon R. (eds) (1979), *Medical Technology: The Culprit Behind Health Care Costs? Washington*, DC: Government Printing Office.
- Balicki M. (2013), *Problemy służby zdrowia w UE – diagnoza i recepty*, "Warszawskie debaty o Polityce Społecznej", 10: 5, Wydawnictwo Fundacji Friedrich-Ebert-Stiftung, Warszawa 2013; full text: www.feswar.org.pl/fes2009/pdf_doc/debaty10.pdf [Access on 20th August 2014].
- Bauman Z. (2011), *Zdrowie i nierówności społeczne*, [in:] *44 listy ze świata płynnej nowoczesności*. Kraków, Wydawnictwo Literackie.
- British Standards Institution (2012), *Health services. Quality management systems Guide for the use of EN ISO 9004: 2000 in health services for performance improvement*. London, British Standards Institution.
- Brook R., McGlynn E., Cleary P. (1996), *Measuring quality of care*, "The New England Journal of Medicine", 335(13): 966–970.
- ISTAT (2011, 2012, 2103). *Indagine multiscopo ISTAT su famiglie*, ISTAT multipurpose survey on families, Rome, Italian National Institute of Statistics.
- Italian Ministry of Health (2013), *OECD Health Ministerial Meeting*, Paris, Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Mossialos E., Dixon A., McKee M. (2000), *Paying for the NHS*, "British Medical Journal", 320: 197–198.
- Müller R., Braun B., Gress S. (2000), *Allokative und distributive Effekte von Wettbewerbselementen und Probleme ihrer Implementation in einem sozialen Gesundheitswesen am Beispiel der Erfahrungen in den Niederlanden*, [Allokative and Distributional Effect of Competition and Problems with its Implementation in a Social Health Care System: the Example of the Netherlands], Bremen, University of Bremen.
- Pavolini E., Guillén A.M. (eds.) (2013), *Health Care Systems in Europe under Austerity*, Institutional Reforms and Performance, Palgrave Macmillan.
- Włodarczyk C. (1999), *Reforma opieki zdrowotnej*, [in:] Kolarska-Bobińska L. (red.), *Druga fala polskich reform*, Warszawa.
- Yazbeck A., Robida A. (2013), *Implementing clinical pathways in hospital in Italy. Poster presentation*. 26 April 2013, 15th European Forum on Quality Improvement in Health Care, London.

Streszczenie**Innowacyjne zarządzanie reformami w sektorze ochrony zdrowia w wybranych krajach członkowskich Unii Europejskiej**

Unia Europejska nie odgrywa zasadniczo formalnej roli w dziedzinie opieki zdrowotnej. Nie istnieją bowiem normy unijne w zakresie organizacji opieki zdrowotnej. Organizacja służby zdrowia i systemu ubezpieczeń zdrowotnych należy do kompetencji państw członkowskich. Kraje te we własnym zakresie reformują swoje systemy ochrony zdrowia. Systemy ochrony zdrowia w poszczególnych krajach UE różnią się więc między sobą. Analizie porównawczej poddano systemy trzech wybranych krajów: Włoch, Polski i Wielkiej Brytanii.

Słowa kluczowe: innowacyjne zarządzanie w służbie zdrowia, prawo unijne, system opieki zdrowotnej

Keywords: innovative management of healthcare, European Union law, system of public health

Magdalena Adamczyk*

Przestępstwa przeciwko mieniu w południowo-zachodnim regionie Polski

Wstęp

Przestępczość towarzyszyła człowiekowi od dawien dawna. Pierwsze wzmianki na jej temat możemy spotkać już w mitologii greckiej. Uważano wówczas, że wszystkie wypadki losowe określane są przez bogów. Pierwsze kryminologiczne poglądy między innymi Homera, Platona czy Arystotelesa wskazują, że w ówczesnych czasach zbrodnię pojmowano jako „chorobę duszy”, na którą lekarstwem miał być przemyślany system kar. W starożytności zrodziły się też przednaukowe przesłanki socjologiczne, w myśl których zło moralne lub wykołajenie społeczne miało swe źródło w niewiedzy i ciężkich warunkach (Czekaj, Gorlach, Leśniak, 1998: 129). Przestępczość kryminalna jest szczególnie zauważalna i dokuczliwa dla obywateli, którzy zwykle nie mają do czynienia z przestępczością zorganizowaną czy gospodarczą, znacznie częściej natomiast spotykają się z kradzieżami, włamaniami, niszczeniem mienia czy bójkami. Mimo upływu czasu i rozwoju cywilizacji problem przestępczości pozostał. Pomimo ciągłego wzrostu wykrywalności sprawców nadal popełniane są czyny zabronione. Problem przestępstw istniał zawsze tam, gdzie występowały różnorakie problemy egzystencjalne, lub w środowisku zmarginalizowanym, czy wśród grup wykluczonych. Równocześnie na przestrzeni lat zmieniały się techniki śledcze, ale natężenie przestępczości i tak narastało, szczególnie wśród ludzi coraz młodszych, sfrustrowanych trudnościami i niejasnymi perspektywami życia codziennego.

* Mgr Magdalena Adamczyk – absolwentka studiów doktoranckich Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Przestępczość w południowo-zachodnim regionie Polski

Przestępstwa stwierdzone

W roku 2012 stwierdzono w województwie opolskim 10 498 przestępstw przeciwko mieniu (kradzież, kradzież z włamaniem oraz przestępstwa rozbójnicze)¹. Oznacza to wzrost przestępstw stwierdzonych przeciwko mieniu w latach 2010–2012. Z danych statystycznych widać, iż najwięcej przestępstw przeciwko mieniu policja zarejestrowała w roku 2000. Od roku 2000 do 2002 liczba stwierdzonych przestępstw przeciwko mieniu nieznacznie zmalała, po czym w roku 2003 nastąpił niewielki wzrost, a następnie ponowny spadek przestępstw w latach 2004–2009. Kolejne lata 2010–2012 to sukcesywny wzrost przestępczości. Liczba przestępstw stwierdzonych w roku 2012 jest niższa od zanotowanej w roku 2000 o 38%.

W województwie dolnośląskim w roku 2012 stwierdzono 45 339 przestępstw przeciwko mieniu. Oznacza to wzrost o 1072 przestępstwa stwierdzone względem roku 2011. Z danych statystycznych widać, iż najwięcej przestępstw przeciwko mieniu zanotowano w roku 2000. Od roku 2005 do 2008 liczba stwierdzonych przestępstw nieznacznie maleje po uprzednim wyraźnym wzroście odnotowanym w latach 2000–2002 oraz 2003–2004. Liczba przestępstw stwierdzonych w roku 2012 jest niższa od zanotowanej w roku 2000 o 34% (rys. 1).

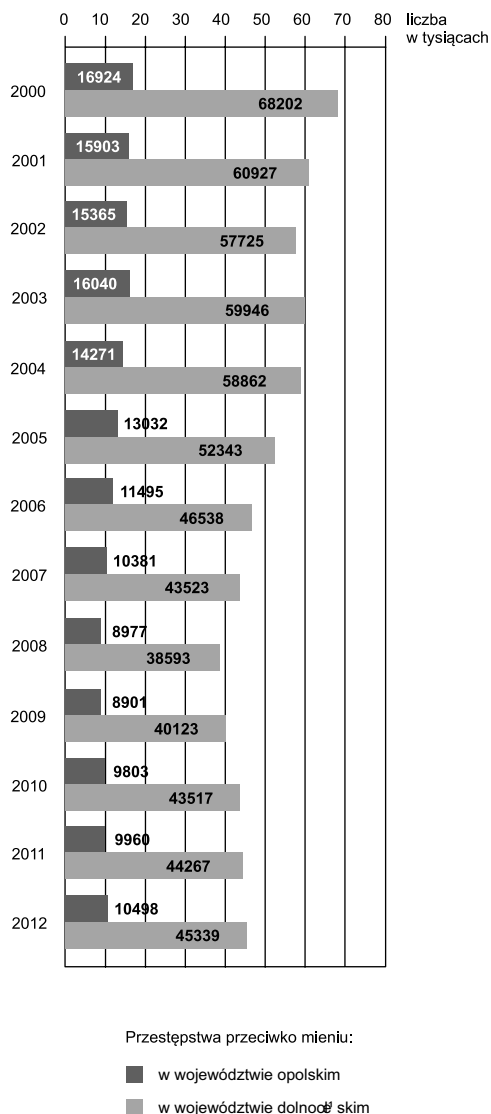
Liczba omawianych przestępstw stwierdzonych w województwie opolskim ogółem w roku 2010 to 9803, w 2011 to 9960, co oznacza wzrost przestępstw z tej kategorii. Zasadniczo najniższa dynamika o podstawie stałej (Adamczyk, 2011: 64) wystąpiła w latach 2008–2009 i wyniosła ok. 53%. Natomiast najwyższy wskaźnik dynamiki wystąpił w roku 2009, osiągając 94% przestępstw względem roku 2000. Dynamika o podstawie ruchomej² w latach 2003, 2010–2012 przewyższyła wskaźnik 100%. Z analiz danych wynika, że rocznie przestępstwa przeciwko mieniu malały o 5% rocznie.

Liczba przestępstw stwierdzonych w województwie dolnośląskim ogółem w roku 2009 wynosiła 40 123, w 2010 – 43 517, w 2011 – 44 267, co oznacza wzrost przestępstw z tej kategorii. Zasadniczo najniższa dynamika o podstawie stałej (Adamczyk, 2011: 64) wystąpiła w roku 2008 – ok. 57%. Natomiast najwyższy wskaźnik dynamiki odnotowano w latach 2000–2004. Dynamika o podstawie ruchomej w latach 2003 oraz 2009–2012 przewyższyła wskaźnik 100%.

Statystyki Policji i innych instytucji odpowiedzialnych za bezpieczeństwo i porządek publiczny nie odzwierciedlają w pełni stanu zagrożenia przestępczością. Istnieje bowiem tzw. ciemna liczba przestępstw, czyli zdarzeń, których nie zgłoszono organom ścigania (*Raport o stanie...*, 2012: 27).

¹ Przestępstwo stwierdzone jest to zdarzenie, co do którego w zakończonym postępowaniu przygotowawczym potwierdzono przez policję i prokuraturę, że jest to przestępstwo.

² Miary dynamiki o podstawie ruchomej (łańcuchowe) określają zmiany, które występowały w kolejnych okresach w odniesieniu do okresu bezpośrednio go poprzedzającego.



Rys. 1. Liczba przestępstw stwierdzonych przeciwko mieniu w województwie opolskim i dolnośląskim w latach 2000–2012

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji oraz Komendy Wojewódzkiej Policji w Opolu i Wrocławiu.

Analizując takie kategorie, jak kradzież cudzej rzeczy, kradzież z włamaniem oraz przestępstwa rozbójnicze, należy stwierdzić, iż w roku 2012 w powiecie namysłowskim wystąpił najniższy wskaźnik zagrożenia przestępczością, a najwyższy odnotowano w powiecie opolskim, co zostało zilustrowane w tabeli 1.

Tabela 1. Przestępstwa stwierdzone przeciwko mieniu w powiatach województwa opolskiego w latach 2000–2012 (art. 278 z 275, 279, 280, 281, 282)

Wyszczególnienie	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
brzeski	1157	992	1027	995	815	669	664	757	652	838	739	767	804
głubczycki	589	628	679	639	555	511	313	279	261	208	294	327	343
kędzierzyński- -kozielski	2065	1858	1580	1621	1325	1393	1423	1079	1188	1009	1403	1137	1228
kluczborski	651	714	636	738	659	643	583	537	408	496	478	500	467
krapkowicki	1037	926	1021	886	868	904	688	623	546	549	560	611	520
namysłowski	483	469	532	431	430	350	340	260	252	225	291	321	259
nyski	2764	2280	2125	2352	2024	1800	1602	1346	1081	1176	1231	1442	1498
oleski	677	626	630	578	571	454	508	405	384	320	369	346	337
opolski	6009	5978	5675	6450	5601	4900	4312	4133	3320	3284	3570	3439	4045
prudnicki	630	664	599	613	605	688	522	397	376	366	325	379	395
strzelecki	862	768	861	737	818	720	540	565	509	430	543	691	602

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Komendy Wojewódzkiej Policji w Opolu.

Biorąc pod uwagę wszystkie kategorie przestępstw, należy stwierdzić, iż w powiecie milickim zanotowano najniższy wskaźnik przestępstw przeciwko mieniu w roku 2012 spośród wszystkich powiatów poddanych badaniu. Ponadto łączna liczba przestępstw z tej kategorii w powiecie milickim to 195, górowskim 325, lwóweckim 334, złotoryjskim 339, strzelińskim 376, wołowskim 405, kamiennogórskim 424, jaworskim 448, ząbkowickim 491, średzkim 552, lubańskim 660, trzebnickim 675, oławskim 709, polkowickim 743, oleśnickim 788, dzierzoniowskim 790, bolesławieckim 799, głogowskim 1077, kłodzkim 1313, świdnickim 1447, lubińskim 1461, zgorzeleckim 1544, jeleniogórskim 236, wałbrzyskim 3501, legnickim 3890, wrocławskim 19 692, co zostało zilustrowane w tabeli 2.

Tabela 2. Przestępstwa stwierdzone przeciwko mieniu w powiatach województwa dolnośląskiego w roku 2012 (art. 278 z 275, 279, 280, 281, 282)

Powiaty	rozbój, kradzież rozbójnicza, wymuszenie rozbójnicze	kradzież z włamaniem	kradzież cudzej rzeczy
bolesławiecki	41	315	443
dzierzoniowski	47	339	404
głogowski	201	328	548
górowski	8	161	156
jaworski	84	157	207
jeleniogórski	167	972	1222
kamiennogórski	27	205	192
kłodzki	56	537	720
legnicki	307	1371	2212
lubański	86	276	298
lubiński	98	571	792
lwówecki	10	147	177
milicki	5	74	116
oleśnicki	66	200	522
oławski	40	259	410
polkowicki	42	294	407
strzeliński	30	104	242
średzki	11	181	360
świdnicki	123	447	877
trzebnicki	9	274	392
wałbrzyski	421	1513	1567
wołowski	43	193	169

Powiaty	rozbój, kradzież rozbójnicza, wymuszenie rozbójnicze	kradzież z włamaniem	kradzież cudzej rzeczy
wrocławski	1063	5700	12 929
ząbkowicki	45	186	260
zgorzelecki	47	582	915
złotoryjski	29	124	186

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Komendy Głównej Policji, Komendy Wojewódzkiej Policji we Wrocławiu.

Kradzież cudzej rzeczy

Art. 278 kodeksu karnego określa kradzież cudzej rzeczy następująco:

§ 1. Kto zabiera w celu przywłaszczenia cudzą rzecz ruchomą, podlega karze pozbawienia wolności od 3 miesięcy do lat 5.

§ 2. Tej samej karze podlega, kto bez zgody osoby uprawnionej uzyskuje cudzy program komputerowy w celu osiągnięcia korzyści majątkowej.

§ 3. W wypadku mniejszej wagi sprawca podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do roku.

§ 4. Jeżeli kradzież popełniono na szkodę osoby najbliższej, ściganie następuje na wniosek pokrzywdzonego.

§ 5. Przepisy § 1, 3 i 4 stosuje się odpowiednio do kradzieży energii lub karty uprawniającej do podjęcia pieniędzy z automatu bankowego.

Liczba kradzieży cudzej rzeczy w województwie opolskim (rys. 2) wskazuje, że największe rozmiary przestępczość tego rodzaju osiągnęła w powiecie opolskim, następnie w powiecie nyskim i kędzierzyńsko-kozielskim. Średnia arytmetyczna w roku 2012 wyniosła ok. 584 przestępstwa dla wszystkich powiatów. Badania dowiodły, że w roku 2012 najniższa dynamika wystąpiła w powiecie kędzierzyńsko-kozielskim, osiągając 22% spadku przestępstw względem roku 2000. Natomiast najwyższa przestępczość miała miejsce w powiatach: strzeleckim, gdzie odnotowano wzrost o 35%, namysłowskim – wzrost o 10% i brzeskim – wzrost o 6% względem roku 2000. W pozostałych powiatach wskaźnik nie przekroczył wzrostu powyżej 100%.



Rys. 2. Kradzież cudzej rzeczy w powiatach województwa opolskiego w roku 2012

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Komendy Wojewódzkiej Policji w Opolu.

Liczba kradzieży cudzej rzeczy w województwie dolnośląskim zaprezentowana na rysunku 3 wskazuje, że największe rozmiary przestępczość tego typu przybrała w powiecie wrocławskim. Ponadto jest 17 powiatów, w których kradzież została zakwalifikowana do grupy o najniższym poziomie przestępczości, gdzie przestępstwa nie przekroczyły 1000. W latach objętych badaniem najniższa dynamika o podstawie stałej wystąpiła w powiecie jaworskim, osiągając zaledwie 33% przestępstw. Natomiast najwyższa przestępczość miała miejsce w powiatach: górowskim ze wzrostem 100% względem roku 2000, trzebnickim – 71%, milickim – 69%, wołowskim – 65%, świdnickim – 57%, średzkim – 55%, legnickim – 49%, kamiennogórskim – 47%, polkowickim – 39%, złotoryjskim – 38%, lubińskim i bolesławieckim – 32%, oławskim – 31%, strzelińskim – 30%, lwóweckim – 23%, wrocławskim – 21%, oleśnickim – 19%, wałbrzyskim – 14%, kłodzkim – 12%, dzierzoniowskim – 11%, jeleniogórskim – 8%, w powiatach jaworskim wraz z lubańskim, ząbkowickim i zgorzeleckim wzrost nie przekroczył 100%. Zatem można zauważyć, iż powiat wrocławski wcale nie należy do powiatów o największej przestępczości, o czym świadczy dynamika

o podstawie stałej. Wynika z niej, że powiat wrocławski znajduje się na 11. miejscu wśród wszystkich powiatów. Pomimo że w powiecie milickim zanotowano najniższy wskaźnik przestępstw przeciwko mieniu, to jego dynamika jest bardzo wysoka – osiągnęła 69% jako maksymalny wzrost w latach 2000–2012. Powiat niniejszy znajduje się więc na 24. miejscu (według zaszeregowania od najmniejszego do największego wzrostu).



Rys. 3. Kradzież cudzej rzeczy w powiatach województwa dolnośląskiego w roku 2012

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Komendy Wojewódzkiej Policji we Wrocławiu.

Dynamika o podstawie stałej przestępstw kradzieży cudzej rzeczy w województwie opolskim w latach 2000–2003 wykazuje trend rosnący. Natomiast w latach 2004–2005 zanotowano utrzymujący się wskaźnik wzrostu, ale niższy w roku 2003. W latach 2006–2012 dynamika była malejąca, po czym nastąpił kolejny wzrost w latach 2009–2012 względem roku 2000 (przyjętego jako podstawa), w przypadku województwa dolnośląskiego wzrost kradzieży cudzej rzeczy utrzymywał się w latach 2000–2005, po czym nastąpił spadek w latach 2006–2009. Lata 2010–2012 to sukcesywny wzrost kradzieży, co zostało zaprezentowane w tabeli 3.

Tabela 3. Dynamika zmian przestępstw stwierdzonych kradzieży cudzej rzeczy

Kradzież cudzej rzeczy – art. 275, art. 278 (art. 279, w tym kradzież samochodu)				
Rok	opolskie	dynamika 2000 = 100	dolnośląskie	dynamika 2000 = 100
2000	6 768	100%	27 035	100%
2001	6 897	102%	27 201	101%
2002	7 184	106%	26 661	99%
2003	7 972	118%	28 971	107%
2004	7 668	113%	29 844	110%
2005	7 442	110%	27 662	102%
2006	6 655	98%	25 851	96%
2007	5 948	88%	24 536	91%
2008	4 911	73%	21 813	81%
2009	4 962	73%	21 837	81%
2010	5 427	80%	24 122	89%
2011	5 850	86%	25 302	94%
2012	6 426	95%	26 723	99%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Komendy Wojewódzkiej Policji w Opolu oraz we Wrocławiu.

Kradzież z włamaniem

Kolejną grupę przestępstw przeciwko mieniu stanowi kradzież z włamaniem. Według § 1 kodeksu karnego kto kradnie z włamaniem, podlega karze pozbawienia wolności od roku do lat 10. Zgodnie z § 2 jeżeli kradzież z włamaniem popełniono na szkodę osoby najbliższej, ściganie następuje na wniosek pokrzywdzonego.

W roku 2012 w województwie opolskim stwierdzono 3801 przypadków kradzieży z włamaniem. Oznacza to wzrost liczby stwierdzonych włamań o ok. 1% w porównaniu z rokiem 2011, kiedy to odnotowano ich 3770. W latach 2000–2004 liczba kradzieży z włamaniem wahała się, osiągając ok. 80% w porównaniu z rokiem 2000. W kolejnych latach 2005–2009 zauważalna jest tendencja spadkowa, w roku 2010 nastąpił wzrost kradzieży z włamaniem, potem spadek w latach 2011–2012. W roku 2012 zarejestrowano o 31 przestępstw kradzieży z włamaniem więcej niż w roku 2011. Dynamika przestępstw tego rodzaju w latach 2011–2012 przedstawia spadek przestępczości o 60% względem roku 2000 (rys. 4).



Rys. 4. Przestępstwa stwierdzone kradzieży z włamaniem w powiatach województwa opolskiego w 2012 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Komendy Wojewódzkiej Policji w Opolu.

W 2012 roku w województwie dolnośląskim stwierdzono 15 510 przypadków kradzieży z włamaniem. Oznacza to spadek liczby stwierdzonych włamań o ok. 1,5% w porównaniu z rokiem 2011, kiedy to odnotowano ich 15 752. W latach 2000–2008 zauważalna jest tendencja spadkowa, kolejne lata 2009–2012 to wzrost kradzieży z włamaniem. Dynamika o podstawie stałej w roku 2012 przedstawia spadek przestępczości o ok. 21 000, tj. o 58% względem roku 2000 (rys. 5).



Rys. 5. Przestępstwa stwierdzone kradzieży z włamaniem w powiatach województwa dolnośląskiego w 2012 roku.

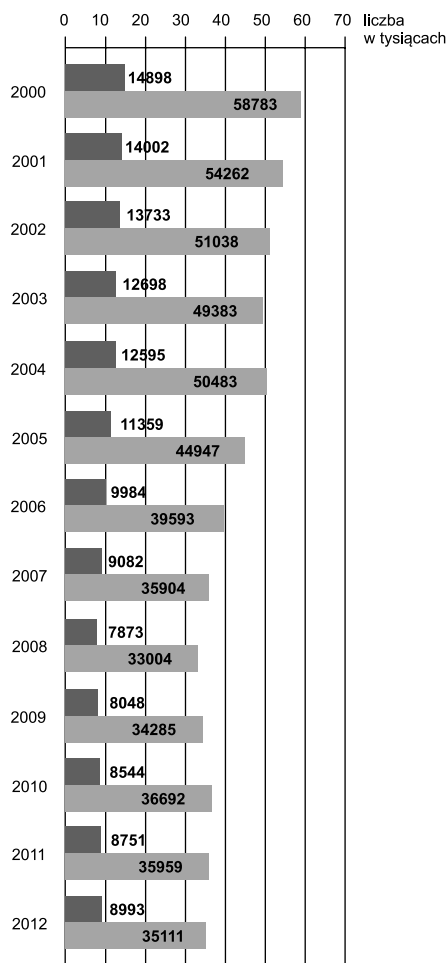
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Komendy Głównej Policji, Komendy Wojewódzkiej Policji we Wrocławiu.

Wszczęte postępowanie przygotowawcze

Wszczęte postępowanie przygotowawcze jest to postępowanie (dochodzenie lub śledztwo) wszczęte przez jednostkę organizacyjną policji w związku ze zdarzeniem, co do którego zachodzi podejrzenie, że jest przestępstwem, albo wszczęte przez prokuraturę. Do postępowań wszczętych doliczane są również dochodzenia wszczęte faktycznie, a następnie zakończone wydaniem postanowienia o umorzeniu i wpisaniem sprawy do rejestru przestępstw.

Postępowania wszczęte przeciwko mieniu w województwie opolskim w latach 2000–2005 utrzymywały się na najwyższym poziomie spośród wszystkich lat objętych badaniem. Trend spadkowy pojawił się w latach 2006–2008, a wzrostowy w latach 2009–2012. W roku 2012 liczba przestępstw zmniejszyła się o 5905, tj. o 40% w stosunku do roku 2000. Ponadto roczna zmiana postępowań wszczętych malała proporcjonalnie do przestępstw stwierdzonych – jest to roczny 5-proc. spadek przestępstw.

Postępowania wszczęte w województwie dolnośląskim również utrzymywały się na najwyższym poziomie w latach 2000–2005, po czym ich liczba malała w latach 2006–2008. Kolejne lata 2009–2010 wykazują wzrost postępowań wszczętych. W latach 2011–2012 utrzymywała się dynamika malejąca postępowań wszczętych przestępstw przeciwko mieniu (rys. 6).



Postępowania wszczęte przestępstw przeciwko mieniu:

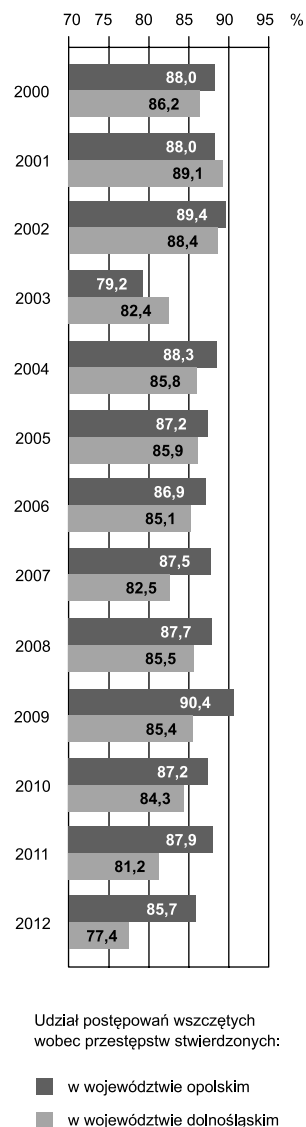
- w województwie opolskim
- w województwie dolnośląskim

Rys. 6. Liczba postępowań wszczętych przeciwko mieniu w województwie opolskim i dolnośląskim w latach 2000–2012

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji oraz Komendy Wojewódzkiej Policji w Opolu i we Wrocławiu (tylko te, które zostały omówione w artykule).

Średnia arytmetyczna udziału postępowań wszczętych wobec przestępstw stwierdzonych przeciwko mieniu w latach 2000–2012 wyniosła ok. 87% w województwie opolskim i ok. 84% w województwie dolnośląskim. Ponadto w województwie dolnośląskim w okresie 13 lat stwierdzono 659 905 przestępstw stwierdzonych, a w województwie opolskim 161 550. Postępowań wszczętych zarejestrowano w województwie opolskim 140 560, a w województwie dolnośląskim 418 884. Patrząc na liczby przestępstw stwierdzonych w obu województwach, można wywnioskować, że udział postępowań wszczętych wobec przestępstw stwierdzonych utrzymywał się na bardzo wysokim poziomie.

Rysunek 7 prezentuje udział postępowań wszczętych wobec przestępstw stwierdzonych w latach 2000–2012 w południowo-zachodnim regionie Polski. Z analizy danych wynika, że w województwie opolskim najwyższy udział postępowań odnotowano w roku 2009 a w przypadku województwa dolnośląskiego – w roku 2001. W obu województwach w 2012 roku udział ten osiągnął mniejsze rozmiary niż w roku 2000. Szczególnie w latach 2008–2012 udział ten malał w województwie dolnośląskim. Zwrócono uwagę, iż w latach 2004–2008 w województwie opolskim udział postępowań wszczętych wobec przestępstw stwierdzonych kształtował się na zbliżonym poziomie, średnio ok. 88%.



Rys. 7. Udział postępowań wszczętych względem przestępstw stwierdzonych przeciwko mieniu w województwie opolskim i dolnośląskim w latach 2000–2012

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji oraz Komendy Wojewódzkiej Policji w Opolu i we Wrocławiu (tylko te, które zostały omówione w artykule).

Przestępstwa rozbójnicze: rozbój, kradzież rozbójnicza, wymuszenie rozbójnicze

Art. 280 kodeksu karnego określa rozbój następująco:

§ 1. Kto kradnie, używając przemocy wobec osoby lub grożąc natychmiastowym jej użyciem albo doprowadzając człowieka do stanu nieprzytomności lub bezbronności, podlega karze pozbawienia wolności od lat 2 do 12.

§ 2. Jeżeli sprawca rozboju posługuje się bronią palną, nożem lub innym podobnie niebezpiecznym przedmiotem lub środkiem obezwładniającym albo działa w inny sposób bezpośrednio zagrażający życiu lub wspólnie z inną osobą, która posługuje się taką bronią, przedmiotem, środkiem lub sposobem, podlega karze pozbawienia wolności na czas nie krótszy od lat 3.

Według kodeksu karnego kradzieży rozbójniczej dopuszcza się ten, „kto w celu utrzymania się w posiadaniu zabranej rzeczy, bezpośrednio po dokonaniu kradzieży, używa przemocy wobec osoby lub grozi natychmiastowym jej użyciem albo doprowadza człowieka do stanu nieprzytomności lub bezbronności” (prawowity.pl). Kradzież rozbójnicza zachodzi w razie zaatakowania przez uciekającego złodzieja osoby próbującej odebrać mu skradzioną rzecz (wikipedia.org). Zgodnie z definicją wymuszenia rozbójniczego: kto w celu osiągnięcia korzyści majątkowej, przemocą, groźbą zamachu na życie lub zdrowie albo gwałtownego zamachu na mienie doprowadza inną osobę do rozporządzenia mieniem własnym lub cudzym albo do zaprzestania działalności gospodarczej, podlega karze pozbawienia wolności od roku do lat 10.

W województwie opolskim w latach 2000–2012 zaobserwowano dynamikę malejącą z pojedynczymi latami wzrostu. Średnia arytmetyczna w latach 2000–2012 zarejestrowała ok. 529 przestępstw rozbójniczych. Ponadto dynamika w roku 2012 uległa zmniejszeniu o 69 przestępstw, tj. ok. 20%, względem roku 2011. Badania empiryczne dowodzą, że w ciągu 13 lat liczba przestępstw najbardziej zmalała w powiecie opolskim $2000 = 193 : 2012 = 83$. Odnotowania wymagają również: powiat oleski, w którym zarejestrowano o 100 przestępstw mniej, nyski o 75 mniej, brzeski i kędzierzyńsko-kozielski o 50, strzelecki o 35, głubczycki o 25, prudnicki o 13, krapkowicki o 10, kluczborski o 7 i namysłowski o 3.

W województwie dolnośląskim przestępczość miała tendencję malejącą. W latach 2000–2002 zaobserwowano dynamikę malejącą, po czym znacznie wzrosła ona w latach 2003–2004, osiągając łącznie 3784 przestępstwa w roku 2004. Kolejne lata 2005–2008 to faza spadku przestępczości. W 2009 roku nastąpił wzrost o 184 przestępstwa względem roku 2008. Średnia arytmetyczna w latach 2010–2012 wykazała ok. 3000 przestępstw rozbójniczych. Ponadto dynamika w roku 2012 uległa zmniejszeniu o ok. 37% względem roku 2000, w którym wystąpiło 4913 przestępstw, tj. najwięcej w całym badanym okresie. Badania empiryczne dowodzą, że największą liczbę przestępstw, jaka uległa zmniejszeniu w ciągu 13 lat, odnotowano w powiecie wrocławskim $2000 = 1649 : 2012 = 1063$. Warte uwagi są także powiaty: legnicki, w którym liczba przestępstw zmalała o 208, lubiński – o 186, kłodzki – o 147,

górowski – o 126. Niewielka różnica w latach 2000 i 2012 występowała w powiecie milickim, kamiennogórskim, trzebnickim, jaworskim, lubańskim i świdnickim, w których liczba przestępstw spadła poniżej 10. W powiecie wołowskim, jako jedynym spośród innych powiatów, zanotowano wzrost o 11 przestępstw, w milickim tylko o 1 przestępstwo więcej niż w roku 2000. Ponadto w powiecie strzelińskim statystyka przestępczości nie uległa zmianom (tabela 4).

Tabela 4. Liczba stwierdzonych przestępstw rozbójniczych w powiatach województwa opolskiego i dolnośląskiego w latach 2000–2012

opolskie	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
brzeski	68	23	51	37	32	23	41	37	37	49	32	28	18
głubczycki	37	71	54	31	49	26	16	13	16	7	12	11	12
kędzierzyńsko-kozielski	87	82	72	93	56	70	60	45	45	49	52	49	37
kluczborski	15	48	12	17	7	18	22	9	20	11	13	4	8
krapkowicki	28	43	36	36	57	38	32	44	29	29	17	40	18
namysłowski	8	6	4	11	7	8	13	19	19	2	11	14	5
nyski	138	152	109	201	105	103	66	70	61	72	67	62	63
oleski	104	59	92	35	42	5	21	6	18	11	10	13	4
opolski	193	221	262	250	258	159	121	143	148	102	98	92	83
prudnicki	24	27	20	39	32	18	17	12	19	13	10	11	11
strzelecki	47	83	25	25	37	39	23	26	22	25	16	16	12
dolnośląskie	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
bolesławiecki	69	104	63	72	82	57	93	34	55	85	98	81	41
dzierzoniowski	108	86	80	80	50	60	43	53	44	40	47	30	47
głogowski	275	167	115	141	112	80	75	77	49	58	41	173	201
górowski	134	13	32	47	4	5	6	1	6	21	5	23	8
jaworski	92	104	74	87	78	69	59	36	34	24	20	54	84
jeleniogórski	236	227	221	219	184	171	201	253	190	157	169	263	167
kamiennogórski	31	25	33	16	36	12	24	6	8	26	13	28	27
kłódzki	203	127	98	119	91	126	86	69	82	108	110	77	56
legnicki	515	495	458	414	475	434	318	255	309	342	338	273	307
lubański	94	88	83	40	38	46	46	74	51	61	54	44	86
lubiński	284	168	138	155	161	214	121	108	63	139	114	135	98
lwówecki	38	17	11	11	17	10	17	10	13	30	9	13	10
milicki	7	11	31	5	3	3	11	6	1	4	4	9	5

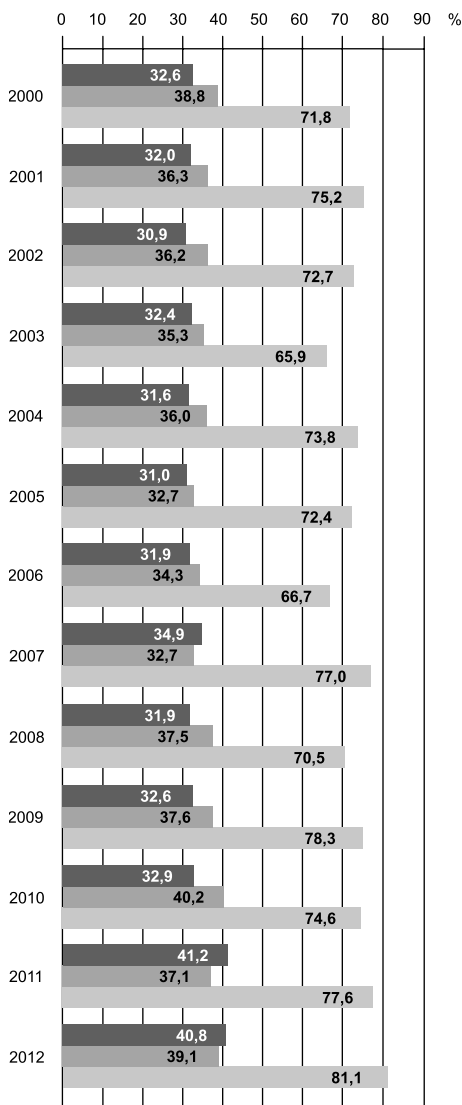
dołnośląskie	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
oleśnicki	100	100	47	62	32	31	43	40	24	28	113	71	66
oławski	51	30	33	24	28	26	26	29	21	32	22	24	40
połkowicki	76	44	56	77	60	45	31	37	46	27	28	46	42
strzeliński	30	34	46	65	104	111	53	65	65	69	53	92	30
średzki	10	15	12	7	17	34	27	27	9	74	25	59	11
świdnicki	132	141	119	133	130	128	148	129	142	136	119	122	123
trzebnicki	14	25	13	12	30	29	19	22	22	18	10	20	9
wałbrzyski	469	453	361	386	490	474	432	350	377	356	314	366	421
wołowski	32	21	29	33	46	52	72	50	49	35	51	28	43
wrocławski	1649	1358	1206	1256	1298	1133	988	1092	1084	1048	1132	1082	1063
ząbkowicki	77	48	31	28	39	25	33	21	26	18	19	24	45
zgorzelecki	111	140	146	226	157	109	111	64	61	85	44	31	47
złotoryjski	43	47	59	36	22	25	30	23	27	21	31	45	29

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Komendy Wojewódzkiej Policji w Opolu i we Wrocławiu.

Podsumowującym etapem przestępczości pospolitej jest wykrywalność³ w latach 2000–2012 w całym województwie opolskim. Najwyższa wykrywalność w roku 2012 wystąpiła w powiecie oleskim – 89,6%, natomiast najniższa w powiecie kędzierzyńsko-kozielskim – 63%. Główne nasilenie wzrostu wykrywalności zarejestrowano w latach 2010–2012 (rys. 8).

Badania empiryczne udowodniły, że w miarę wzrostu liczby przestępstw ich wykrywalność maleje. W zebranym materiale widać, że najwyższa wykrywalność w województwie dolnośląskim dotyczyła przestępstw rozbójniczych – aż 77,1% w roku 2012, kradzieży z włamaniem – 42,8% oraz kradzieży cudzej rzeczy – 38,2% (rys. 9).

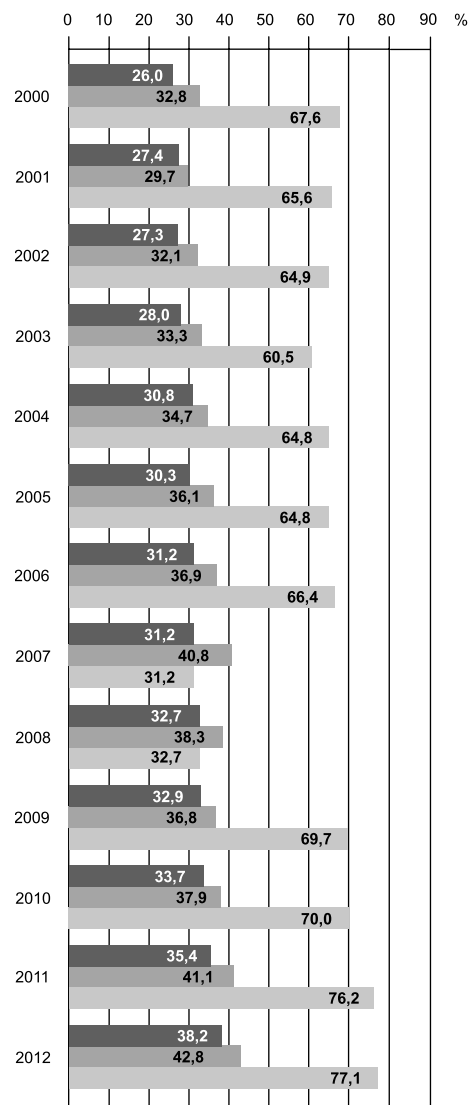
³ Wykrywalność oznacza pewien stosunek liczby wykrytych przestępstw w danym roku do liczby przestępstw stwierdzonych w danym roku oraz powiększonej o przestępstwa stwierdzone w podjętych postępowaniach, a umorzonych w latach poprzednich z powodu niewykrycia sprawy.



■ kradzież cudzej rzeczy
 ■ kradzież z włamaniem
 ■ przestępstwa rozbójnicze

Rys. 8. Wykrywalność przestępstw przeciwko mieniu w województwie opolskim w latach 2000–2012

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Komendy Głównej Policji, Komendy Wojewódzkiej Policji w Opolu.



■ kradzież cudzej rzeczy
 ■ kradzież z włamaniem
 ■ rozbój, kradzież rozbójnicza, wymuszenie rozbójnicze

Rys. 9. Wykrywalność przestępstw przeciwko mieniu w województwie dolnośląskim w latach 2000–2012

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Komendy Głównej Policji, Komendy Wojewódzkiej Policji we Wrocławiu.

Podsumowanie

Podjęte rozważania przestępstw pospolitych pozwalają na sprecyzowanie następujących wniosków:

1. Przestępstwa przeciwko mieniu w województwie opolskim w roku 2012 były popełniane rzadziej o 38% niż w roku 2000. Natomiast w województwie dolnośląskim przestępczość przeciwko mieniu spadła o 34%. W obu województwach w roku 2000 wystąpiła największa przestępczość przeciwko mieniu w świetle omawianych artykułów kodeksu karnego.
2. Wykrywalność rośnie wraz ze spadkiem przestępstw i odwrotnie.
3. Liczba postępowań wszczętych maleje wraz ze spadkiem przestępstw stwierdzonych. Udział postępowań wszczętych wobec przestępstw stwierdzonych przeciwko mieniu w województwie opolskim w roku 2012 wyniósł ok. 86%, w przypadku województwa dolnośląskiego ok. 78%.
4. Biorąc pod uwagę wszystkie omawiane grupy przestępstw przeciwko mieniu w województwie opolskim i dolnośląskim w latach 2000–2012, można zauważyć, iż według ustaleń policji największe rozmiary przybrały przestępstwa kradzieży cudzej rzeczy, następnie kradzieże z włamaniem i przestępstwa rozbójnicze.
5. Z przeprowadzonych analiz w województwie opolskim wynika, że o 3% rocznie malała liczba kradzieży cudzej rzeczy, o 8% – kradzieży z włamaniem i o 9% – przestępstw rozbójniczych. Z kolei w województwie dolnośląskim odnotowano spadek kradzieży cudzej rzeczy o 1% rocznie, kradzieży z włamaniem o 7%, przestępstw rozbójniczych o 3%.

Bibliografia

- Adamczyk M. (2011), *Kształtowanie się przestępczości pospolitej w latach 2000–2009*, „Nauka i Gospodarka”, nr 2.
- Czekaj K., Gorlach K., Leśniak M. (1998), *Labirynty współczesnego społeczeństwa*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice.
- Raport o stanie bezpieczeństwa w Polsce w roku 2011* (2012), Ministerstwo Spraw Wewnętrznych, Warszawa.

Summary**Crimes against property in the south-western region of Poland**

Portraying the forming is a purpose of the article oneself of tendency of proceedings initiated in the relation for stated crimes against possessions and their detectability in Poland in years of 2000-2012. Basic categories of this group of crime were discussed: the theft of the another person's thing, a burglary and robbery crimes with reference to the entire country and individual provinces.

Keywords: stated crimes, initiated proceedings, theft, burglary, robbery, robbery theft, racketeering and extortion, detectability

Słowa kluczowe: przestępstwa stwierdzone, postępowania wszczęte, kradzież cudzej rzeczy, kradzież z włamaniem, rozbój, kradzież rozbójnicza, wymuszenie rozbójnicze, wykrywalność

Damian Antczak^{*}, Maciej Puchała^{}**

Lean Management jako metoda optymalizacji procesów logistycznych w magazynie firmy X – cz. I

Wstęp

Świadczenie usług na wysokim poziomie i bycie konkurencyjnym we współczesnym świecie jest nie lada wyzwaniem dla każdego z przedsiębiorstw. Obecne uwarunkowania gospodarki globalnej wymuszają na przedsiębiorcach dążenie do wprowadzania zmian związanych z zarządzaniem produkcją i zasobami ludzkimi, jak i poszukiwania oszczędności w każdym z etapów produkcyjnych, co przekłada się na wartość dodaną wytwarzanego dobra. Znanych jest wiele metod zmieniających charakterystykę działania przedsiębiorstwa, mających na celu jak najlepsze dostosowanie go do warunków panujących na rynku i przyniesienie jak największych zysków. Jedną z najbardziej znanych i uznanych metod na świecie jest Lean Management. W cz. I artykułu przedstawiono koncepcję Lean Management (zwaną w skrócie Lean), natomiast w cz. II (opublikowanej w następnym numerze ZIwGiB) zostaną zaprezentowane wyniki, jakie uzyskano, analizując przy pomocy koncepcji Lean procesy magazynowe zachodzące w jednym z oddziałów firmy X.

^{*} Inż. Damian Antczak – absolwent AHE w Łodzi, Wydział Informatyki, Zarządzania i Transportu, autor pracy dyplomowej *Lean Management jako metoda optymalizacji procesów logistycznych w magazynie XYZ*.

^{**} Dr inż. Maciej Puchała – adiunkt w Katedrze Systemów Transportu na Wydziale Informatyki, Zarządzania i Transportu AHE w Łodzi, promotor pracy dyplomowej *Lean Management jako metoda optymalizacji procesów logistycznych w magazynie XYZ*.

Historia Lean Management

System Lean Management narodził się na przełomie lat czterdziestych i pięćdziesiątych XX wieku. Głównym pomysłodawcą koncepcji był inżynier produkcji koncernu Toyoty Taiichi Ohno (Sobczyk, 2006). Eksperymenty dotyczące wprowadzania koncepcji mającej na celu szczupłe (z ang. *lean*) wytwarzanie, jak i szczupłe zarządzanie są bezpośrednio powiązane z uwarunkowaniami gospodarczymi i politycznymi w Japonii po II wojnie światowej. Zniszczona gospodarka po II wojnie światowej ograniczała dostęp do surowców potrzebnych do produkcji. Przez niezamożność obywateli i ograniczone możliwości nabywcze przedsiębiorstwa borykały się z problemem pozyskiwania kapitału niezbędnego do dalszego funkcjonowania. Uwarunkowania polityczne cechowały się tym, że Japonia zamknęła się na import różnorodnych towarów z Zachodu z powodu wysokich barier celnych, co skutkowało tym, że zaczęto promować własną przedsiębiorczość i rozwój przemysłu krajowego przy pomocy edukacyjnego, organizacyjnego, jak i techniczno-technologicznego wsparcia ze strony Stanów Zjednoczonych. Kadra zarządzająca firmy Toyota stawiała osobom pracującym w przedsiębiorstwie wysokie wymagania dotyczące kultury pracy, dbałości o szczegóły i zaangażowania. Wysokie kompetencje, pomysłowość i inteligencja kadry menadżerskiej miały odzwierciedlenie w rozwoju firmy i dalszych jej losach.

Taiichi Ohno dzięki swojemu nieprzeciętnemu umysłowi, wytrwałości i wiedzy czerpanej z różnych publikacji, m.in. *Today and Tomorrow* H. Forda, śledząc i poznając funkcjonowanie zakładów Forda w Detroit i swoich zakładów produkcyjnych, drogą ciągłego doskonalenia i eksperymentów, stał się głównym wynalazcą koncepcji szczupłego zarządzania Lean Management (Shimokawa, Fujimoto, 2011).

Koncepcja Lean Management przez ponad dwadzieścia lat była udoskonalana w praktyce, aż w końcu stała się w pełni kompleksowym i efektywnym systemem zarządzania. Początkowo (do lat siedemdziesiątych XX wieku) koncepcja ta znana była i rozpowszechniona tylko w Japonii, a amerykańscy naukowcy i uczeni źródeł jej sukcesów poszukiwali w zaawansowanej automatyzacji, taniej sile roboczej i we wsparciu rodzimych koncernów poprzez rząd japoński. Dopiero książka *The Machine that Changed the World* (Maszyna, która zmieniła świat) Womacka, Jonesa i Roosa, która była podsumowaniem wyników wnikliwych badań International Motor Vehicle Program, realizowanych w 52 fabrykach zajmujących się produkcją samochodów z 14 krajów świata, rzuciła nowe światło na koncepcję Lean Management stosowaną w przedsiębiorstwie Toyota Motor Corporation. Dzięki przeprowadzonym badaniom odkryto, że przedsiębiorstwa japońskie (głównie Toyota) charakteryzują się o wiele lepszymi parametrami produkcji niż ich odpowiedniki z Europy Zachodniej, Stanów Zjednoczonych czy też innych krajów azjatyckich. Odkryto bowiem, że lepsze wyniki produkcyjne dotyczące jakości (niezawodności), czasu wytwarzania, dopasowania wyrobów do potrzeb potencjalnego klienta nie są, jak wcześniej myślano, zasługą taniej siły roboczej czy też zaawansowanej automatyzacji, lecz specyficznej organizacji i zarządzania.

Główne założenia koncepcji Lean Management

Koncepcja zarządzania Lean nie jest definiowana jednoznacznie (Czerska, 2002: 28). Niekiedy nazywamy ją Lean Manufacturing, Lean Management, a także Systemem Produkcyjnym Toyoty (TPS, Toyota Production System) czy Just in Time (Lisiński, Ostrowski, 2006: 68–69). W publikacjach dotyczących metod zarządzania możemy odnaleźć także rozwinięcia terminu, takie jak: Lean Thinking, Lean Enterprise lub Lean Organization. Bardzo często możemy spotkać się również z bardziej dokładnym nazewnictwem koncepcji w zależności od tego, gdzie jest ona wykorzystywana, np.: Lean Logistics, Lean Office, Lean Distribution, Lean Development, Lean Customer Service, Lean Administration, Lean Accounting. W Polsce interpretuje się ją jako szczupłe wytwarzanie, szczupłe zarządzanie, szczupłą produkcję i odchudzone przedsiębiorstwo. Aktualnie szeroko przyjętą i rozpowszechnioną nazwą dla tej koncepcji zarządzania jest Lean Management. Teorię Lean próbowano definiować niejednokrotnie. T. Ohno określał ją następująco: „Lean Manufacturing is the manufacturing system developed by Toyota, which pursues optimum streamlining throughout the entire system through the thorough elimination of muda (waste), and aims to built quality in at the manufacturing process while recognizing the principle of cost reduction. It also includes all the accompanying technology necessary to accomplish those aims” (Walentyńowicz, 2013: 35). Tłumacząc na język polski: „Lean Manufacturing to system produkcji opracowany przez Toyotę, który prowadzi do optymalnego usprawniania całego systemu poprzez dokładną eliminację marnotrawstwa (muda), a jego celem jest wbudowanie jakości w proces produkcji, z uwzględnieniem zasady redukcji kosztów. Zawiera także wszystkie towarzyszące technologie niezbędne do osiągnięcia celów”.

Koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem Lean Management ma za zadanie tworzenie prostych i przejrzystych struktur, aby można było je wykorzystywać w jak najlepszy sposób. Koncepcja Lean definiowana jest jako eliminowanie czynności, które wykonywane są przy produkcji usługi lub produktu materialnego w danym przedsiębiorstwie, a nie dają wartości dodanej temu produktowi. Dążąc do uzyskania odchudzonej produkcji czy też odchudzonego przedsiębiorstwa należy podejmować działania nie tylko wewnątrz przedsiębiorstwa, ale i na zewnątrz, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom klientów, aby uzyskać jak największą zgodność pomiędzy ich potrzebami a możliwościami przedsiębiorstwa. Wprowadzanie Lean Management w przedsiębiorstwach nie jest rzeczą prostą ani taką, którą można wykonać w krótkim odstępie czasu. Koncepcja zarządzania Lean Management to proces długotrwałej przemiany przedsiębiorstwa, opierający się przede wszystkim na zmianie filozofii i kultury organizacyjnej w firmie, a nie tylko na implementacji technik zarządzania i rozwiązań organizacyjnych. Działania restrukturyzacyjne poprzedzają wdrażanie Lean Management w przedsiębiorstwach i są obecne w jego trakcie. Przebudowanie przedsiębiorstwa przy pomocy specyficznych metod, które zapoczątkowała Toyota,

stanowi jeden z filarów wprowadzenia tej koncepcji, ale głównym elementem jest zmiana kulturowa w firmie, opierająca się na sposobie myślenia i działania dążącego do jak najlepszego wyniku końcowego.

Zagłębiając się w ideę Lean Management, napotkamy na charakterystykę ośmiu rodzajów marnotrawstwa (muda) w działalności produkcyjnej, takich jak: nadprodukcja, nadwartość, błędy i braki produkcyjne, zbędne zapasy, zbędne przetwarzanie, przestoje produkcyjne, nadmierny transport, niewykorzystany potencjał ludzki.

Nadprodukcją określa się wszystko to, co zostało wyprodukowane, a nie ma jeszcze odbiorcy, który by za to zapłacił i odebrał (Walentynowicz, 2013: 42). Towar wyprodukowany zbyt wcześnie, nieposiadający odbiorcy, który by za niego zapłacił, jest towarem przynoszącym straty dla przedsiębiorstwa, ponieważ czas, który został poświęcony na wytworzenie danego dobra, mógłby zostać wykorzystany do wytworzenia czegoś, co przyniosłoby dochód firmie. Wyrób, który został wyprodukowany zbyt wcześnie trzeba magazynować, co wiąże się ze zbędnymi kosztami przetrzymywania, transportowania, a w ostatecznym rozrachunku nawet i utylizacji. U podstaw Lean Management leży założenie, że produkcja powinna się opierać na finalnym zamówieniu klienta, dzięki czemu firma nie ponosiłaby zbędnych kosztów magazynowania półproduktów i wytworzonych wcześniej produktów. Koncepcja Lean Management opiera się na koncepcji zarządzania Just in Time. Zamówienia powinny być składane przez przedsiębiorstwo bezpośrednio pod zamówienie danego klienta.

Drugim elementem marnotrawstwa jest nadwartość (Walentynowicz, 2013: 42). Nadwartość to elementy produktów niepożądane przez klienta, które zostały zaprojektowane i wykonane, przez co wiążą się bezpośrednio z ceną ostateczną produktu, ponieważ wykonane było działanie fizyczne mające na celu wytworzenie danego elementu. Takie działanie powoduje wzrost ceny produktu, co może obniżać konkurencyjność wśród innych podobnych produktów dostępnych na rynku, odpowiadających wymaganiom klienta.

Kolejnym elementem marnotrawstwa są błędy i braki produkcyjne (Walentynowicz, 2013: 42). Do błędów i braków produkcyjnych zalicza się elementy produktów lub też same produkty uszkodzone fizycznie podczas produkcji oraz produkty niepełniające założonych norm i wymogów odpowiedniej jakości. Większość firm produkcyjnych posiada standardy, które muszą być przestrzegane, bo inaczej firma może stracić dobry wizerunek wśród potencjalnych klientów i pozycję, o którą walczy na rynku. Po wyprodukowaniu elementu, który jest np. uszkodzony, można próbować go naprawić, co wiąże się z kolejnymi kosztami. W sytuacji gdy nie ma już możliwości naprawy i odzyskania elementów dany towar się utylizuje lub złomuje, co także generuje niepotrzebne koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo.

Czwartym marnotrawstwem wpisanym w ideę Lean są zbędne zapasy, które poprzez magazynowanie podnoszą koszty związane z utratą wolnej powierzchni i ich

obsługą (Walentynowicz, 2013: 43). Powierzchni zajętej przez zbędne zapasy nie można wykorzystać w sposób przynoszący zysk, czyli wartość dodaną dla przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa posiadające nadmierne stany magazynowe wypadają niekonkurencyjnie na tle przedsiębiorstw nieposiadających zbędnych stanów magazynowych, gdy porówna się ich wyniki kosztowe. Przez duże zapasy czasami nie dostrzega się złego zarządzania produkcją, złej jakości produkcji czy też np. słabego wykorzystania maszyn i potencjału ludzkiego (Koch, 2002: 7–8).

Następnym elementem muda zaobserwowanym przez T. Ohno jest zbędne przetwarzanie (Walentynowicz, 2013: 43). Zbędne przetwarzanie to wykonywane w procesie produkcyjnym operacje i czynności zbędne do uzyskania właściwego efektu dla klienta, za który byłby w stanie zapłacić, takie jak np. zbędne rozplanowanie działań powodujące stratę czasu, energii ludzkiej czy też kosztów związanych z nieodpowiednim doбором maszyn produkcyjnych. W tym elemencie marnotrawstwa chodzi głównie o złą technologię produkcyjną, np. związaną z użytkowaniem maszyn o dużej wydajności, które nie sprawdzają się w przedsiębiorstwach odchudzonych, ponieważ nie można dostosować ich ustawień optymalnie do danego przedsiębiorstwa. Maszyny takie zużywają więcej energii, niż potrzeba do wykonania danej czynności. W metodzie Lean Management maszyny i wszelkiego rodzaju urządzenia, np. biurowe, powinny być dobierane indywidualnie dla danego przedsiębiorstwa produkcyjnego.

Szóstym elementem marnotrawstwa są przestoje produkcyjne (Walentynowicz, 2013: 44). Przestoje produkcyjne mogą być spowodowane przestrajaniem maszyn, awariami, złą organizacją pracy, brakiem odpowiedniej dyscypliny w firmie czy też np. oczekiwaniem na odpowiednie surowce niezbędne do produkcji. W koncepcji zarządzania Lean Management w celu uniknięcia zbędnych przestojów maszyn odpowiedzialność za konserwację, przebrojenia i nastawianie powierza się osobom obsługującym daną maszynę, dzięki czemu mogą one w każdym momencie swojej pracy obserwować proces działania każdego z elementów i mogą przeciwdziałać uszkodzeniom (Jarzyńska, 2001: 13). Dzięki takim działaniom obserwuje się potrójne dodane skutki: po pierwsze, zwiększa się efektywność pracy urządzeń, po drugie, obniża się koszt utrzymania maszyn (ekipy zajmujące się naprawą danych urządzeń i maszyn wzywane są tylko w ostateczności) i po trzecie, zwiększa się zaangażowanie pracownika obsługującego daną maszynę, ponieważ jest on świadomy tego, że jest elementem przedsiębiorstwa, bez którego cały proces produkcji mógłby zostać przerwany. Do każdego urządzenia w firmie powinna być przypisana osoba, która o nie dba i odpowiada za jego stan.

Nadmierny transport jest także jednym z elementów muda i jest on bezpośrednio powiązany ze złym zaplanowaniem procesu produkcyjnego, na który może składać się złe rozmieszczenie przestrzenne maszyn i elementów niezbędnych do produkcji (Walentynowicz, 2013: 45). Błędne rozplanowanie przestrzenne magazynu powoduje niepotrzebne transportowanie elementów wytwarzanych, obrabianych i pakowych,

co niesie ze sobą koszty związane ze stratą cennego czasu i energii, jak również może spowodować uszkodzenia przewożonych ładunków i wypadki z udziałem pracowników hali produkcyjnej. Każdy zbędny proces przewożenia ładunków może doprowadzić do poniesienia przez firmę kosztów nieprzewidzianych, np. uszkodzenie przewożonego ładunku, który jest niezbędny przy produkcji danego wyrobu, może skutkować przestojem produkcyjnym. W systemach Lean projektuje się drogi transportowe bezpośrednio dostosowane do potrzeb danego przedsiębiorstwa, aby zachować optymalny czas produkcji. W Lean Management zwraca się uwagę na każdą straconą minutę i sekundę, które w ostatecznym podsumowaniu mają wpływ na wynik końcowy danego procesu i kształtują koszt danej usługi czy produktu (Kornicki, Kubik, 2008: 32).

Ostatnim elementem marnotrawstwa, co nie znaczy, że najmniej ważnym, jest niewykorzystany potencjał ludzki (Walentynowicz, 2013: 45). Osoby pracujące na danych stanowiskach produkcyjnych stają się z biegiem czasu ekspertami w swoim fachu (Fertsch, Grzybowska, Stachowiak, 2008: 188). Nikt nie orientuje się lepiej niż oni, jak rozwiązać problemy pojawiające się na ich stanowiskach. Chętnie dzielą się oni swoimi spostrzeżeniami i uwagami dotyczącymi stanowisk pracy, na których są zatrudnieni. Bardzo często najsłabsze ogniwo stanowią nie pracownicy niższego szczebla, lecz kadra zarządzająca, która nie potrafi słuchać i rozmawiać z osobami z hali produkcyjnej. Dzięki daniu możliwości wypowiedzenia się pracownikom w dziedzinach, w których są ekspertami, można poznać nowe rozwiązania problemów występujących na stanowiskach, aby później im przeciwdziałać. Pracownicy, którzy zostają wysłuchani, bardziej angażują się w pracę i utożsamiają się z firmą. Kolejnym plusem takiego zachowania jest odciążenie kadry kierowniczej w sprawach rozwiązywania bieżących problemów, dzięki czemu może ona zagospodarować swój czas w sposób bardziej efektywny. W ostatecznym rozrachunku partycypacja decyzyjna staje się bardzo dobrym narzędziem motywacji pozapłacowej dla pracowników.

Narzędzia Lean Management

Proces wprowadzania metody zarządzania Lean Management w przedsiębiorstwie powinien być dokładnie znany i rozumiany, ponieważ od tego może zależeć sukces w osiągnięciu postawionego celu. Narzędzia, które wykorzystuje koncepcja Lean, są bezpośrednio powiązane ze sobą. Głównymi zadaniami podczas wprowadzania tej koncepcji zarządzania w przedsiębiorstwie są: odpowiednie pogrupowanie, ustalenie wzajemnych relacji danych narzędzi oraz odpowiednie ich zastosowanie zgodne z przeznaczeniem.

Technika 5S jest jednym z narzędzi organizacyjnych w metodzie zarządzania Lean i polega na dostosowaniu miejsca pracy do zarządzania i wytwarzania wizualnego (Pawlak, 2002). Nazwa 5S pochodzi od pierwszych liter japońskich słów, opisu-

jących etapy tej techniki. 1S to *Seiri* (ang. *sort/separate*, pol. *sortownie/selekcja*), polega na usunięciu wszystkich zbędnych przedmiotów ze stanowisk pracy. 2S to *Seiton* (ang. *set in order/simplify*, pol. *systematyka*), etap polegający na wyznaczaniu miejsc przedmiotom zgromadzonym podczas 1S, tj. selekcji, zgodnie z zasadą, że wszystko musi mieć swoje miejsce. 3S to skrót od *Seiso* (ang. *sweep/shine*, pol. *sprzątanie*), które polega na codziennym sprzątaniu stanowisk pracy. Ważnym elementem 3S jest znalezienie powodów zanieczyszczeń i skuteczne ich wyeliminowanie. 4S pochodzi od słowa *Seiketsu* (ang. *standarize*, pol. *standaryzacja*). Standaryzacja polega na utrzymywaniu każdego dnia standardów wypracowanych w pierwszych trzech krokach. 5S to pierwsza litera słowa *Shitsuke* (ang. *sustain*, pol. *samodyscyplina, samodoskonalenie*) (Locher, 2012: 120). *Shitsuke* ma za zadanie wspieranie wszystkich czterech poprzednich kroków metody 5S poprzez audyty i kontrolowanie.

Narzędzie, jakim jest 5S, powinno być elementem wstępnych szkoleń dla nowych pracowników, aby byli oni w stanie utrzymać standardy panujące na stanowiskach pracy. Obowiązki 5S powinny być opisane dla każdego ze stanowisk w przedsiębiorstwie. Ważnymi elementami są konkursy związane z 5S, dotyczące systematyczności i utrzymywania porządku na stanowiskach pracy, za które pracownicy dostają nagrody, chociażby wyróżnienie na forum firmy czy oddziału.

Warto wspomnieć, że Toyota stosuje metodę 4S, ponieważ według zarządu piąty element jest elementem gwarantowanym dzięki okresowym przeglądom warunków pracy.

Narzędziem bezpośrednio powiązanym z 5S jest Visual Control, które ma na celu unaocznienie działalności każdej z komórek, aby każdy uczestnik procesu produkcji wytwarzania danego dobra miał wgląd w aktualny stan i mógł podejmować odpowiednie decyzje związane z produkcją na swoim stanowisku pracy.

Trzecim narzędziem metody zarządzania Lean, o którym warto wspomnieć, jest SMED, czyli Single Minute Exchange of Dies – metoda błyskawicznych przebrojeń. Idea SMED polega na eliminowaniu przyczyn przestojów maszyn. Przestoje maszyn związane są z przygotowaniami do przebrojeń i wymianą narzędzi, łącznie z ich ustawieniem i regulacją. Przedsiębiorstwa powinny dążyć do osiągnięcia jak najkrótszych czasów przebrojeń maszyn, bo dzięki nim istnieje możliwość częstej zmiany produkowanego asortymentu zgodnie z zamówieniami klientów.

Kolejnym narzędziem wykorzystywanym w Lean Management jest TPM – Total Productive Maintenance – globalne zarządzanie utrzymaniem ruchu (Walentynowicz, 2013: 270). Celem TPM jest zapewnienie pełnej sprawności urządzeniom i maszynom niezbędnym do produkcji. Narzędzie to ma za zadanie usprawnić skuteczność maszyn poprzez eliminację defektów powstałych np. wskutek ciągłej eksploatacji. Zgodnie z ideą TPM operatorzy maszyn powinni być odpowiedzialni za maszyny, a co za tym idzie, powinni wykonywać zabiegi prewencyjne, takie jak smarowanie elementów maszyn, czyszczenie i ogólne kontrolowanie ich stanu. Kolejnym elementem zależnym od czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwie może być poprawa

konstrukcji lub narzędzia, które jest obsługiwane przez operatora. Jako że celem TPM jest całkowite pozbycie się przestojów i awarii maszyn, to wszelkie problemy związane z owymi przestojami i awariami trzeba likwidować u źródła poprzez włączenie wszystkich pracowników do nadzorowania i usuwania ich przyczyn. Jako przyrząd do mierzenia skuteczności wykorzystania maszyny stosuje się wskaźnik OEE – Overall Equipment Effectiveness (pol. całkowita efektywność sprzętu/wskaźnik wykorzystania wyposażenia).

Narzędziem używanym podczas wprowadzania koncepcji Lean jest również Hoshin Planning. Polega on na utworzeniu wizji, która odpowie na pytania, gdzie przedsiębiorstwo będzie znajdowało się w przyszłości (pozycja na rynku), w jaki sposób chce tam dojść, kiedy chce osiągnąć swój cel i kto powinien być zaangażowany w osiągnięcie tego celu. Zgodnie z zasadami Hoshin Planning zasadnicze pytania: co?, kiedy?, kto? i jak? obejmują całe przedsiębiorstwo. Wspomniane narzędzie jest bezpośrednio powiązane z Cyklem Deminga, określanym również jako PDCA (skrót od ang. *Plan – Do – Check – Act*), i oznacza schemat ciągłego doskonalenia.

Kolejnym istotnym elementem jest Jidoka. To jeden z głównych filarów systemu produkcyjnego Toyoty, uznawany także za narzędzie związane z Lean (Walentyńicz, 2013: 261). System ten daje możliwość zatrzymania maszyny lub całej linii produkcyjnej przez jednego pracownika w momencie pojawienia się jakichkolwiek błędów produkcyjnych, które mogą narazić firmę na niepotrzebne straty podczas produkcji. Dzięki temu systemowi zapobiegania nieprawidłowościom przebieg produkcji staje się bardziej efektywny. Jidoka opiera się na dwóch narzędziach, które dają możliwość rozwiązywania problemów produkcyjnych, są to Poka Yoke oraz Andon.

System Poka Yoke został opracowany przez japońskiego inżyniera Shigeo Shingo i po raz pierwszy zastosowany w 1961 roku w fabryce Yamada Electric. Przedsiębiorstwo produkowało dla firmy Matsushita Electric proste włączniki z dwoma przyciskami, pod którymi dla odpowiedniego działania pracownicy musieli umieszczać sprężyny. Bardzo często pracownicy zapominali o tym, aby włożyć sprężyny pod każdy z przycisków, co skutkowało złym działaniem włącznika. W takich sytuacjach firma Yamada Electric była zmuszona wysyłać techników do siedziby firmy Matsushita Electric w celu sprawdzania całych dostaw pod kątem wad produkcyjnych. Inżynier Shigeo Shingo opracował prosty sposób na pozbycie się tego typu błędów podczas produkcji – za pomocą podajników dostarczano do stanowiska montażu dokładnie taką liczbę sprężyn, jaka była potrzebna do zmontowania jednego włącznika. Dzięki temu pracownik wiedział, czy urządzenie jest zmontowane poprawnie i czy jest kompletne. W sytuacji gdy pozostała choć jedna sprężyna, pracownik mógł od razu poprawić swój błąd, oszczędzając koszty wysyłania techników w celu sprawdzania całych dostaw. Zastosowanie tej prostej, ale jakże pomysłowej czynności całkowicie wyeliminowało problem niekompletnych włączników.

System Andon to wizualny sposób komunikowania się przy użyciu sygnałów świetlnych przy produkcji. System ten daje możliwość zatrzymania procesu pro-

dukcji w momencie pojawienia się sygnału świetlnego informującego o defekcie produkcyjnym. Głównym elementem tego systemu jest tablica informacyjna, która ma za zadanie pokazać, w którym etapie produkcyjnym wystąpił defekt czy awaria. Nowoczesne systemy Andon informują o problemach powstałych podczas produkcji poprzez sposób wyświetlania wiadomości tekstowych, sygnałów dźwiękowych, jak i sygnałów świetlnych.

Następnym bardzo ważnym narzędziem metody zarządzania Lean jest Standardized Work, czyli standaryzacja pracy. Standaryzacja pracy polega na dokładnym opisie każdej z czynności procesu, z uwzględnieniem cykli czasu, kolejności wykonywania poszczególnych czynności oraz minimalnej liczby elementów potrzebnych do wykonania operacji, mających na celu zapewnienie, że każdy z elementów procesu będzie wykonany prawidłowo za każdym razem. W procedurach dotyczących standaryzacji pracy stanowisk powinny być zawarte informacje na temat czasu taktu, dotyczącego tempa wykonywania danej czynności, mającego na celu realizowanie zapotrzebowania klientów, oraz na temat precyzyjnej sekwencji czynności, czyli sekwencji powtarzalnej przy produkcji tych samych wyrobów, wykonywanej zgodnie z czasem taktu. W procedurach standaryzacji pracy powinny być też wymienione informacje dotyczące zapasów, maszyn i wszelkiego rodzaju urządzeń niezbędnych do utrzymania płynności procesu produkcyjnego. Korzyści, jakie niesie ze sobą standaryzacja pracy, to ograniczenie zmienności warunków pracy, poprawa warunków bezpieczeństwa pracy, łatwiejsze szkolenia nowego personelu, jednakowa dokumentacja różnych procesów, a także podstawa dla czynności mających na celu usprawnianie procesów.

Nieodłącznym elementem podczas wprowadzania metody Lean Management jest Analiza Strumienia Wartości, która pozwala ustalić strumień wartości przedsiębiorstwa i dzięki niemu stworzyć plan dojścia do stanu pożądanego, docelowego. Analizą Strumienia Wartości zajmują się zazwyczaj Grupy Usprawnień w przedsiębiorstwie, których zadaniem jest porozbijanie procesów na najmniejsze etapy, aby móc oddzielić czynności, które według klienta dodają wartości produktowi bądź usłudze, od tych, które wartości nie dodają, aby stopniowo je eliminować z procesu produkcji. W każdej działalności, gdzie pojawia się dobro przeznaczone dla klienta, występuje również strumień wartości. Do strumienia wartości zaliczają się wszystkie działania, począwszy od surowców do ostatecznego dostarczenia gotowego wyrobu klientowi. Wstępnie w strumieniu wartości występują zarówno elementy, które dodają wartości produktowi wytwarzanemu, jak i te, które są marnotrawstwem. Podczas wyznaczania strumienia wartości należy poznać wartość analizowanych elementów z punktu widzenia klienta.

Istnieją również metody, które przez jednych uznawane są za narzędzia optymalizacji Lean Management, a przez innych jako oddzielne systemy zarządzania mające również na celu dążenie do doskonałości. Jako że sposoby wdrażania i elementy składowe mają to samo podłoże, poniżej zostanie opisanych kilka z tych metod.

Jedną z takich metod jest Just in Time (JiT), co w wolnym tłumaczeniu oznacza *dokładnie na czas*. Strategia tej metody opiera się na zredukowaniu kosztów magazynowych i produkcyjnych poprzez odpowiednie zarządzanie zapasami. Główne założenia Just In Time to: jak najkrótsze cykle realizowania zamówień, wysoka jakość produkcji i brak zapasów. Według filozofii Just In Time jakikolwiek zapas jest marnotrawstwem.

Narzędziem powiązaniem z odchudzaniem przedsiębiorstwa jest także technika Kanban. Technika ta została opracowana w 1947 roku przez tę samą osobę, która była pomysłodawcą koncepcji Lean Management, czyli Taiichiego Ohno. W języku japońskim słowo *kanban* oznacza tabliczkę informującą, szyld. Inżynier Toyoty opisywał technikę Kanban następująco: przepływ materiałów w produkcji powinien być zorganizowany według zasady, jaka obowiązuje w supermarkecie, czyli konsument bierze z półki rzecz, której potrzebuje, a puste miejsce po niej jest za chwilę uzupełniane. Celem techniki Kanban jest redukcja zapasów w firmie, co jest jednoznaczne ze zmniejszeniem kapitału niezbędnego do utrzymania tych zapasów i zwiększenie elastyczności produkcji w odniesieniu do zapotrzebowania ilościowego klientów. Technika Kanban może być stosowana w sterowaniu produkcją oraz w zoptymalizowaniu zapotrzebowania materiałów do produkcji. Technika ta opiera się na wykorzystaniu kart, pojemników i sygnałów elektronicznych, dzięki którym proces produkcji sterowany jest rzeczywistym zapotrzebowaniem, a nie prognozowaniem zapotrzebowania i przewidywaniami. Kanban jest dość prostym, a zarazem skutecznym sposobem komunikacji umożliwiającym wizualne kontrolowanie przepływu produkcji. W technice Kanban chodzi o to, żeby każda komórka produkcyjna produkowała tyle, ile w danej chwili jest wymagane, a za element krytyczny tej metody uznawane jest zarządzanie zapasami. Ideę Kanban opisuje dokładnie hasło „7 × żadnych”: braków, opóźnień, zapasów, kolejek, bezczynności, zbędnych operacji technologicznych i kontrolnych oraz przemieszczeń.

Kolejnym narzędziem, o którym warto wspomnieć, jest Kaizen. Kaizen jako metoda ciągłego doskonalenia sprawdza się przede wszystkim w kulturze japońskiej. W krajach europejskich czy w Stanach Zjednoczonych bardzo często wymaga ona dodatkowej motywacji ekonomicznej. W przedsiębiorstwach stosowane są wszelkiego rodzaju przepisy i wytyczne dotyczące zakresu obowiązków na danych stanowiskach i przeważnie pracownicy nie wnoszą do firmy nic poza tym, co jest od nich wymagane. W kulturze japońskiej, oprócz stosowania się do wszelkiego rodzaju norm i obowiązków, pracownicy bardzo często zgłaszają swoje pomysły i rozwiązania, które mają na celu ulepszenie i usprawnienie funkcjonowania firmy. Przełożeni są otwarci na sugestie pracowników, podczas gdy w innych kulturach sugerowanie czegoś przełożonym jest zazwyczaj odbierane jako coś złego i niewłaściwego. Kaizen to angażowanie wszystkich pracowników na wszystkich szczeblach w celu poszukiwania elementów doskonalenia wszystkich obszarów organizacji. W Japonii doskonalenie dzieli się na dwie zasadnicze grupy, którymi są innowacje i Kaizen.

Ostatnim narzędziem, dotyczącym odchudzania przedsiębiorstwa i jego procesów, które zostanie przedstawione, jest Six Sigma. Metoda ta została opracowana w latach osiemdziesiątych XX wieku w zakładach Motoroli i wywodzi się z filozofii Motoroli, że jakość nie może kosztować. Six Sigma to metoda oparta na zebraniu jak największej ilości danych, które są wykorzystane w późniejszym terminie do osiągnięcia jak najlepszej jakości. Główna cecha Six Sigmy pozwala na wychwycenie i identyfikację błędów jeszcze przed ich powstaniem właśnie dzięki wcześniej zebranym danym. Narzędzie to pozwala na przeprowadzenie badań we wszystkich procesach przedsiębiorstwa, takich jak serwisowanie, usługi, szkolenia, projektowanie czy produkcja. Six Sigma skupia się na zdefiniowaniu miary wartości dla klienta, dzięki czemu można systematycznie redukować czasy cykli w przedsiębiorstwach; metoda ta określa przede wszystkim liczbę defektów na milion możliwości. Six Sigma opiera się na pięciu zasadniczych fazach: definiowaniu, pomiarze, analizie, udoskonaleniu i kontroli, co pozwala osiągnąć wcześniej określone cele.

Podsumowanie cz. I

Współczesne przedsiębiorstwa dla osiągnięcia jak najwyższych wyników sprzedaży i jakości oferowanych usług, a co za tym idzie, konkurencyjności wśród ogromu firm próbujących przechwycić ich klientów, zmuszone są do poszukiwania nowych rozwiązań i koncepcji zarządzania. Wiele z nich stara się na własną rękę wynaleźć i opatentować nowe rozwiązania lub podpatruje je u swojej konkurencji bądź firm, z którymi współpracuje, lecz nie zawsze dzięki takiemu postępowaniu uzyskuje się zamierzony efekt. Wiele przedsiębiorstw, zarówno małych, jak i dużych, wykorzystuje sprawdzone techniki optymalizowania i uszczuplenia swoich procesów, dążąc jednocześnie do poprawienia jakości swoich usług. Kluczowym elementem wprowadzania zmian w przedsiębiorstwach każdego typu jest dokładne zrozumienie problemów, z jakimi się one borykają (choć na pierwszy rzut oka może się wydawać, że takich w przedsiębiorstwie nie ma), i odpowiednie dopasowanie nowej metody zarządzania w celu poprawienia obecnego stanu. W każdym przedsiębiorstwie można odnaleźć elementy, które wpływają negatywnie na wynik końcowy atrakcyjności oferowanych usług na tle innych.

Lean Management to koncepcja zarządzania, którą można przystosować do każdego przedsiębiorstwa, ale wymaga ona dokładnego poznania oraz wprowadzania zmian stopniowo i w odpowiedniej kolejności, ponieważ złe rozpoznanie problemów i błędne rozplanowanie wizji przyszłości firmy może przynieść negatywne skutki.

Bibliografia

- Antczak D. (2014), *Lean Management jako metoda optymalizacji procesów logistycznych w magazynie XYZ*, inżynierska praca dyplomowa na Wydziale Informatyki, Zarządzania i Transportu AHE w Łodzi, promotor dr inż. M. Puchała, praca niepublikowana.
- Czerska J. (2002), *Więcej niż odchudzanie, czyli istota koncepcji zarządzania Lean*, „Personel”, nr 24.
- Fertsch M., Grzybowska K., Stachowiak A. (2008), *Logistyka i zarządzanie produkcją*, Publishing House of Poznań University of Technology, Poznań.
- Jarzyńska K. (2001), *Adaptacja systemu TPM do produkcji spożywczej. Redukcja strat na wybranej linii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Koch T. (2002), *Lean manufacturing, czyli jak wdrażać konkurencyjność*, Politechnika Wrocławska, Wrocław.
- Kornicki L., Kubik S. (2008), *Identyfikacja marnotrawstwa na hali produkcyjnej*, ProdPress, Wrocław.
- Lisiński M., Ostrowski B. (2006), *Lean Management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Antykwa, Kraków–Kluczbork.
- Locher D. (2012), *Lean w biurze i usługach*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa.
- Pawlak W. R. (2002), *Praktyki 5S w przedsiębiorstwach i instytucjach, czyli dbałość o porządek i skrzętne gospodarowanie*, Wydawnictwo Weka Sp. z o.o., Warszawa.
- Shimokawa K., Fujimoto T. (2011), *Lean management. Narodziny systemu zarządzania*, LEIP, Wrocław.
- Sobczyk T. (2006), *Wspomaganie podejmowania decyzji o zmianach w systemie wytwarzania zorientowanych na Lean Manufacturing z wykorzystaniem metod analizy kosztów*, Politechnika Wrocławska, Wrocław.
- Walentynowicz P. (2013), *Uwarunkowania skuteczności wdrażania Lean Management w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Summary

Lean Management as a method for optimizing logistic processes in the warehouse company X – part I

The global economy forces the entrepreneurs striving to make changes related to production management and human resources as well as the search for savings in all stages of production. There are many methods of changing performance characteristics of the company, in order to best adapt to the conditions prevailing in the market and bring the biggest profits. One of the most famous and recognized methods around the

world is Lean Management. In part I the article presents the concept of Lean Management (hereinafter abbreviated as Lean), while the part. II (published in the next issue ZlwGiB) will present the results of which were obtained by analyzing using Lean warehouse processes taking place in one of the branches of a company X.

Keywords: enterprise, management concepts, lean management

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, koncepcje zarządzania, szczupłe zarządzanie

Przedmiot ochrony karnoprawnej przestępstw z rozdziału XXIV kodeksu karnego a pojęcie wolności sumienia i wyznania – cz. I

Pojęcie i źródło wolności sumienia i wyznania

Wolność sumienia i wyznania to pojęcie, którego znaczenia można i należy poszukiwać wśród takich dziedzin wiedzy, jak filozofia, historia, psychologia, socjologia czy wreszcie prawo. Z pewnością każda z tych dyscyplin, konstruuąc jego definicję, dostosowuje ją do potrzeb badawczych i metodologicznych charakterystycznych dla tej właśnie dyscypliny. Z tego też powodu jednoznaczne i precyzyjne określenie, z czym mamy do czynienia, analizując fenomen wolności sumienia i wyznania, nie wydaje się możliwe.

E. Waszkiewicz (2005: 203) w swojej pracy poświęconej aspektom międzynarodowym i rozwiązaniom prawnym w III RP prawa do wolności sumienia i wyznania rozpoczyna wywód od przytoczenia poglądów różnych doktryn filozoficznych na zagadnienie ich źródła. Autorka zaznacza, że filozofowie greccy, zarówno sofisci, jak i stoicy, podnosili ideę wolności wszystkich ludzi oraz zasadę wyższości praw naturalnych nad stanowionymi, natomiast w doktrynie chrześcijańskiej idea wolności i praw człowieka wyrażała się w przyznawaniu prawa do wolności religijnej opartego na prawie natury i Ewangelii (Waszkiewicz, 2005: 203). Cytowana badaczka powołuje się także na poglądy żyjącego w XVII stuleciu Samuela Pufendorfa, który budując teorię prawa natury pochodzącego od Boga, stwierdzał, że wolność, jaką posiada człowiek, pozwala mu budować własny świat duchowy i odróżniać dobro od

* Mgr Radosław Burski, doktorant w Katedrze Prawa Karnego Międzynarodowego, na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Łódzkiego.

zła (Waszkiewicz, 2005: 204). Wreszcie, jeśli chcielibyśmy odnaleźć źródło wolności sumienia i wyznania w ujęciu bliższych nam chronologicznie nurtów filozoficzno-prawnych, możemy, podążając za tokiem wyводу tejsze autorki, wskazać poglądy H. Kelsena – twórcy szkoły normatywizmu, który negując wolność naturalną (rzekome przyrodzone prawo człowieka), wprowadzał pojęcie przypisania, rozumianego jako odpowiedzialność w sensie prawnym. W takim ujęciu człowiek, by być wolnym, musi być odpowiedzialny, a wolność wynika jedynie z normy (Waszkiewicz, 2005: 205).

Próbując zdefiniować wolność sumienia i wyznania na płaszczyźnie prawnej, można odwołać się do poglądów M. Pietrzaka, który mówi, że konsekwencją wyposażenia człowieka w wolną wolę byłoby rozumienie wolności sumienia jako uprawnienia jednostki nie tylko do swobodnego wyboru, kształtowania i zmiany poglądów i przekonań w sprawach religii, ale także jako uprawnienia do wyboru, kształtowania i zmiany swojego światopoglądu (w tym również z uwzględnieniem idei i koncepcji areligijnych i ateistycznych) (Pietrzak, 1993: 16). Autor ten dodaje, że „wolność wyznania” uznawana jest za przedłużenie lub dopełnienie wolności sumienia – za jej konkretyzację – w zakresie spraw religijnych, wyznaniowych i obejmuje ona uprawnienia jednostki do uzewnętrzniania i manifestowania swych poglądów i przekonań w sprawach religijnych oraz do postępowania i działania zgodnego ze swymi przekonaniem, a także prawo do zmiany tych przekonań i praktyk religijnych, a nawet do ich porzucenia, czyli niewiary (Pietrzak, 1993: 16).

S. Cebula (2011: 29) wskazuje z kolei, że wolność sumienia nie jest pojęciem zdefiniowanym przez ustawodawcę, gdyż dotyczy ona wewnętrznej postawy człowieka. Każda bowiem jednostka może dokonywać wyborów moralnych zgodnie z uznawanymi przez siebie wartościami. W tym ujęciu to wolność sumienia gwarantuje jednostce niezależność w uzewnętrznianiu własnych przekonań, które nie muszą być wyznawane przez innych. Zasada wolności religii ma zaś nieco szerszy charakter i gwarantuje ona – w świetle art. 53, ust. 2 Konstytucji RP – wolność wyznawania lub przyjmowania religii według własnego wyboru oraz uzewnętrzniania indywidualnie lub z innymi (Cebula, 2011: 30).

Jeszcze inaczej definiuje pojęcie wolności sumienia i wyznania Z. Łyko (1997: 83), który traktuje je jako prawo osobiste wszystkich jednostek ludzkich, chroniące społeczne sfery ich egzystencji oraz ich kościołów jako wspólnot ludzi wierzących, korzystających z niej w pełnieniu swych posłańnictw. Wówczas państwo zobowiązane jest do zapewnienia każdemu obywatelowi indywidualnego prawa do wolności sumienia i wyznania w granicach prawa, a zarazem eliminowania wszelkich form nietolerancji i dyskryminacji, stosowanych przez kogokolwiek wobec kogokolwiek (Łyko, 1997: 83).

Wolność sumienia i wyznania na płaszczyźnie norm prawa konstytucyjnego

Konstytucja RP poświęca wolności sumienia i wyznania szereg swoich postanowień, z których najważniejszymi są przepisy art. 25 i art. 53. Art. 25 zawiera w ustępie pierwszym zasadę równouprawnienia kościołów i związków wyznaniowych, z której wynika, że – jak pisze P. Winczorek (2000: 38) – żaden z kościołów lub związków wyznaniowych nie może uzyskać w Rzeczypospolitej Polskiej pozycji prawnie uprzywilejowanej, a prawa i obowiązki jednego z nich mogą dotyczyć każdego z pozostałych. Ponadto wynika stąd, że Rzeczpospolita Polska nie zna religii lub kościoła (związku wyznaniowego) państwowego lub dominującego. Ustęp trzeci omawianego artykułu wyraża zaś zasadę odrębności dwóch instytucji życia publicznego: państwa oraz związku wyznaniowego (kościoła) (Winczorek, 2000: 39). Jej treść można wyrazić w tym, że stosunki między państwem a kościołami i związkami wyznaniowymi powinny być zorganizowane w taki sposób, aby zapewnić tym instytucjom wzajemną niezależność. Państwo nie może ingerować w wewnętrzną strukturę i doktrynę takich organizacji, natomiast organizacje te nie mogą wywierać wpływu na sprawy związane ze sprawowaniem władzy publicznej w państwie, chyba że wyłączenie poprzez określoną formację swoich wyznawców, co ma swój pośredni wpływ na bieg spraw w państwie. Autonomia taka umożliwia ponadto kościołom i związkom wyznaniowym działanie w sposób samorządny przy jednoczesnym obowiązku poszanowania przez nie prawa obowiązującego w państwie. Poza tym zasada ta nie musi wcale oznaczać izolacji tych podmiotów, ale powinna raczej stanowić podstawę do tego, aby mogły one owocnie współpracować (por. Winczorek, 2000: 39–40).

O ile omówione przepisy regulowały kwestię wolności sumienia i religii w wymiarze zbiorowym poprzez wskazanie prawnej pozycji kościołów i związków wyznaniowych w Rzeczypospolitej Polskiej, o tyle przepisy art. 53 Konstytucji RP i korespondujący z nimi przepis art. 25, ust. 2 statuują wolność sumienia i religii w wymiarze indywidualnym, to znaczy w kontekście jednostki.

W tym miejscu należy odnieść się do nieścisłości terminologicznej, która wiąże się z użyciem przez ustrojodawcę pojęcia wolności sumienia i religii zamiast pojęcia wolności sumienia i wyznania, które występuje powszechniej i zdaje się, że trafniej oddaje istotę poruszanego tu zagadnienia. K. Pyclik (2002: 457) trafnie zauważa, że zastąpienie pojęcia *wolność wyznania* sformułowaniem *wolność religii* nie wydaje się słuszne, gdyż – z punktu widzenia analizy semantycznej – zakres wolności religii jest węższy od wolności wyznania, bowiem wyznawać można jakąś religię, ale także filozofię, zasady czy poglądy, a zatem wolność wyznania *sensu largo* obejmowałaby także stanowiska filozoficzne lub quasi-religijne, więc np. poglądy agnostyków lub ateistów, czego nie można powiedzieć o wolności religii. Najwłaściwsze jednakże w zaistniałej sytuacji wydaje się przyjęcie założenia, na jakie wskazuje E. Waszkiewicz (2005: 208), stwierdzając, że wielu badaczy używa często obu pojęć zamiennie, utożsamiając ich zakres przedmiotowy. Zajęcie

takiego stanowiska z pewnością pozwoli uniknąć nieporozumień związanych z zakresem semantycznym obydwu terminów.

Analizując przepisy art. 53 Konstytucji RP zauważyć należy, że w ustępie pierwszym wolność sumienia i religii została zagwarantowana każdemu, a nie tylko obywatelom, jak to miało miejsce w Konstytucji PRL. Ustęp drugi omawianego artykułu określa, jak ustawodawca konstytucyjny rozumie pojęcie wolności religii. Wskazane zostaje, że obejmuje ona wolność wyznawania, przyjmowania oraz uzewnętrzniania indywidualnie lub zbiorowo wyznawanej religii poprzez szereg aktów, takich jak: kult, modlitwa czy nauczanie. Ponadto do zakresu tej wolności zaliczono prawo do posiadania świątyni i innych miejsc kultu (np. kaplice, cmentarze) w zależności od potrzeb ludzi wierzących, a także prawo do korzystania z pomocy religijnej tam, gdzie osoby jej poszukujące się znajdują (a więc np. w szpitalach czy zakładach karnych). Kolejne ustępy gwarantują między innymi: prawo rodziców do wychowania i nauczania moralnego i religijnego swoich dzieci zgodnie ze swoimi przekonaniem (ust. 3), wolność od przymusu uczestniczenia lub nieuczestniczenia w praktykach religijnych (ust. 6) oraz tak zwane „prawo do milczenia” wyrażone w ust. 7 tegoż artykułu.

Temu ostatniemu zagadnieniu wypada poświęcić nieco więcej uwagi, gdyż łączy się ono ściśle z treścią wspomnianego już art. 25, ust. 2 Konstytucji RP, który wyraża zasadę bezstronności władz publicznych w sprawach przekonań religijnych, światopoglądowych i filozoficznych.

Zasada bezstronności nakazuje władzom publicznym między innymi powstrzymywanie się od uczestniczenia w sporach religijnych, światopoglądowych i filozoficznych oraz od zajmowania w nich stanowisk. Zakazuje ona także narzucania jednostkom jakichkolwiek przekonań w tych sprawach, a tym bardziej dyskryminowania ich z uwagi na fakt podzielania przez nie określonych przekonań (por. Winczorek, 2000: 38). Zaznaczyć przy tym należy, że liczni autorzy badający charakter tej bezstronności wskazują, że nie ma ona charakteru absolutnego w tym znaczeniu, iż zakłada wyeliminowanie wszelkich form obecności treści religijnych, światopoglądowych czy wyznaniowych w sferze aktywności władz publicznych. Autorzy ci zaznaczają zarazem, że nie jest możliwe stworzenie państwa absolutnie neutralnego światopoglądowo, gdyż u podstaw każdego organizmu państwowego leży jakiś fundament aksjologiczny i tak na przykład podstawą pluralistycznego i demokratycznego państwa prawnego są wartości takie jak godność i prawa osoby ludzkiej, wolność czy solidarność (por. np. Cebula, 2011: 25–28). Jednocześnie z treści art. 25, ust. 2 wypływa obowiązek zapewnienia przez władze publiczne swobody wyrażania tych przekonań w życiu publicznym. Prawo do milczenia z kolei umożliwia jednostkom praktyczną realizację zasady bezstronności władz publicznych. Z prawa tego wynika bowiem, iż organy władzy publicznej nie mogą żądać od kogokolwiek składania oświadczeń o posiadanych przekonaniach światopoglądowych, religijnych bądź wyznaniowych; nie mogą zatem domagać się na przykład deklarowania, czy dana osoba jest niewierząca czy wierząca i jaką religię wyznaje. Prawo to więc służy ochronie dóbr jednostki i jest jedną z konstytucyjnych gwarancji zabezpieczających przed

dyskryminacją (por. Winczorek, 2000: 76). Gwarancyjny zaś charakter tak sformułowanego uprawnienia powoduje, że stanowi ono jeden z filarów ochrony wolności sumienia i religii w Rzeczypospolitej Polskiej. Tym samym prawo to spełnia podobną funkcję co regulacja, poświęcona przestępstwom przeciwko wolności sumienia i wyznania, zamieszczona w Kodeksie karnym.

Karnoprawne gwarancje ochrony wolności sumienia i wyznania

Ochrona wolności sumienia i wyznania jest w polskim systemie prawnym realizowana na trzech, hierarchicznie uporządkowanych płaszczyznach norm. Są nimi: normy prawa konstytucyjnego, normy zawarte w ratyfikowanych przez Rzeczpospolitą Polską umowach międzynarodowych (takich jak Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich i Politycznych z 19 grudnia 1966 r. – DzU 1977, nr 38, poz. 167) i normy zawarte w ustawodawstwie zwykłym. Wśród tych ostatnich, obok postanowień Ustawy z dnia 17 maja 1989 r. o gwarancjach wolności sumienia i wyznania (DzU 1989, nr 29, poz. 155 z późniejszymi zmianami) czy regulacji zawartych w prawie cywilnym (poświęconym np. ochronie dóbr osobistych), znajdują się normy prawa karnego materialnego. Konstytucja RP, zapewniając każdemu wolność sumienia i religii, daje podstawę i jednocześnie nakłada obowiązek stworzenia w demokratycznym państwie prawnym odpowiednich rozwiązań instytucjonalnoprawnych gwarantujących urzeczywistnienie tych wolności tak w odniesieniu do zbiorowości, jakimi mogą być kościoły, związki wyznaniowe i inne podmioty kolektywne, jak i do poszczególnych jednostek. Prawo karne materialne w odpowiedzi na to wyzwanie powołuje odpowiednie rozwiązania kodeksowe, które mają w wyznaczonym zakresie gwarantować ochronę wolności sumienia i wyznania poprzez penalizację szeregu typu czynów w te wolności godzących.

Wspomniana regulacja zawarta została w rozdziale XXIV Kodeksu karnego z 1997 r. (DzU 1997, nr 88, poz. 553 z późniejszymi zmianami). W tym miejscu należy zaznaczyć, że spośród polskich kodyfikacji prawa karnego materialnego już Kodeks karny z 1932 r. (DzU 1932, nr 22, poz. 165 z późniejszymi zmianami) zawierał, w rozdziale XXVI, katalog przestępstw godzących w uczucia religijne. Aktem prawnym, który jako pierwszy stypizował szereg czynów zabronionych skierowanych przeciwko wolności sumienia i wyznania, był niesławny Dekret o ochronie wolności sumienia i wyznania z 5 sierpnia 1949 r. (DzU 1949, nr 45, poz. 334 z późniejszymi zmianami). Z regulacji tam zawartej czerpano następnie, tworząc rozdział XXVIII Kodeksu karnego z 1969 r. (DzU 1969, nr 13, poz. 94 z późniejszymi zmianami) (Wojciechowska, 2010: 887). Zastosowane tam rozwiązania obowiązywały bez zmian do 1989 r., kiedy to art. 194 i art. 195 wspomnianego kodeksu skreślono w Ustawie z dnia 17 maja 1989 r. o stosunku Państwa do Kościoła katolickiego w Rzeczypospolitej Polskiej (Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej) (DzU 1989, nr 29,

poz. 154 z późniejszymi zmianami). Tworząc obecnie obowiązujący kodeks karny, jego autorzy sięgnęli do rozwiązań prawnych zawartych w kodeksach karnych zarówno z 1932 r., jak i z 1969 r., przy czym spośród przepisów zawartych w ostatniej z wymienionych regulacji niektóre pominięto ze względu na uregulowania zamieszczone w innych rozdziałach nowego kodeksu, niektóre zaś dlatego, że nie odpowiadały aksjologii przygotowywanej kodyfikacji (wspomniane art. 194 i art. 195 Kodeksu karnego z 1969 r.) (por. Wojciechowska, 2010: 887).

Rodzajowy przedmiot ochrony karnoprawnej przestępstw opisanych w rozdziale XXIV Kodeksu karnego

Mówiąc o przedmiocie ochrony karnoprawnej, możemy, za A. Markiem (2001: 113), wyróżnić ogólny przedmiot ochrony karnoprawnej oraz rodzajowy i indywidualny przedmiot ochrony karnoprawnej. O ile ogólny przedmiot ochrony karnoprawnej tworzony jest przez całokształt stosunków społecznych (dóbr) chronionych przez prawo karne, o tyle mówiąc o poszczególnych przestępstwach, trzeba mieć na uwadze rodzajowy i indywidualny przedmiot ochrony. Przestępstwa bowiem mogą godzić w rodzajowo zbliżone dobra (np. przestępstwa opisane w rozdziale XXIII Kodeksu karnego naruszają prawo do wolności), natomiast każde z nich posiada także swój indywidualny przedmiot ochrony, który broniony jest przez dany przepis typizujący określone zachowanie przestępne (por. Marek, 2001: 113–114). Warto również zwrócić uwagę na fakt, że jak zaznacza A. Marek, używając pojęcia przedmiotu ochrony karnoprawnej, opisujemy przedstawiane zagadnienie od strony funkcji ochronnej prawa karnego, którą autor ten definiuje jako ochronę poprzez tę gałąź prawa dóbr jednostki oraz stosunków społecznych i gospodarczych przed najpoważniejszymi na nie zamachami. Kiedy natomiast ten sam problem analizujemy pod kątem treści czynu przestępnego, mówić należy nie o przedmiocie ochrony karnoprawnej, ale o przedmiocie zamachu (Marek, 2001: 113). Z uwagi na interdyscyplinarny charakter niniejszej pracy w dalszym toku wywodu używane będzie pojęcie przedmiotu ochrony karnoprawnej.

A. Marek zauważa, że ustawodawca grupuje w rozdziałach Kodeksu typy przestępstw według wspólnego albo tylko zbliżonego przedmiotu rodzajowego, jednakże w kontekście czynów opisanych w rozdziale XXIV Kodeksu karnego wskazuje, iż przestępstwa jednorodnjowe, to znaczy w tym przypadku skierowane przeciwko wolności, zgrupowane zostały w dwóch rozdziałach (XXIII i XXIV), o czym mogły zdecydować względy techniki legislacyjnej oraz występowanie kilku indywidualnych przedmiotów ochrony uwzględnianych w danym typie przestępstwa (por. Marek, 2001: 114). Nie wnikając w przesłanki, którymi kierował się ustawodawca, penalizując zachowania godzące w wolność sumienia i wyznania w rozdziale odrębnym od rozdziału poświęconego przestępstwom przeciwko wolności, należy uznać że jest to rozwiązanie właściwe. Wynika to z faktu, iż w polskim ustawodawstwie kar-

nym tradycyjnie już, od okresu międzywojennego, czyny takie umiejscawiane były w osobnym rozdziale Kodeksu. Ponadto nie tylko temu aspektowi ochrony wolności poświęcono odrębny rozdział ustawy. Zwrócić należy bowiem uwagę, że również przestępstwa przeciwko wolności seksualnej i obyczajności znalazły się w odrębnym rozdziale. Jest to niewątpliwie związane z tym, że takie aspekty wolności do tego stopnia wyłamują się spod ogólnej jej definicji i rozumienia, iż nie sposób potraktować je zbiorczo, poświęcając im tę samą część ustawy karnej, którą poświęca się czynom godzącym w wolność jako taką.

Komentatorzy dość zgodnie wskazują na fakt, że rodzajowym przedmiotem ochrony przestępstw opisanych w rozdziale XXIV Kodeksu karnego jest wolność sumienia i wyznania rozumiana w taki sposób, w jaki definiują ją Konstytucja RP, ratyfikowane umowy międzynarodowe i ustawy. Tak stwierdza np. W. Wróbel (2008: 540), który wskazuje przy tym, że istota tak rozumianego dobra prawnego sprowadza się do swobody posiadania określonych poglądów i wierzeń o charakterze religijnym, jak też do posiadania światopoglądu areligijnego. Autor ten odsyła przy tym do definicji wolności sumienia i wyznania zawartej m.in. w Konstytucji RP, Konwencji o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności z 4 listopada 1950 r. (DzU 1998, nr 61, poz. 284) czy Ustawy o gwarancjach wolności sumienia i wyznania z 17 maja 1989 r. (Wróbel, 2008: 540–541). J. Wojciechowska, określając rodzajowy przedmiot ochrony omawianych przestępstw, oprócz wskazanych powyżej aktów prawnych powołuje się także na postanowienia szczególnej umowy międzynarodowej, jaką jest Konkordat zawarty ze Stolicą Apostolską w 1993 r. (DzU 1998, nr 51, poz. 318). Badaczka ta zaznacza przy tym, że akty te gwarantują wolność sumienia i wyznania, która należy dziś do podstawowych praw obywatelskich (por. Wojciechowska, 2010: 887–889). Ważną uwagę poczyniła również M. Makarska, która powołując się na uzasadnienie rządowego projektu Kodeksu karnego, stwierdza, że za istotny należy uznać fakt, iż nastąpiło przesunięcie do przodu w strukturze części szczególnej ustawy rozdziału odnoszącego się do przestępstw przeciwko wolności sumienia i wyznania, co według tego uzasadnienia świadczy o randze wolności sumienia i wyznania jako podstawowego dobra prawnego (por. Makarska, 2005: 66).

Indywidualny przedmiot ochrony karnoprawnej przestępstwa opisanego w art. 194 Kodeksu karnego

Omówienie indywidualnego przedmiotu ochrony poszczególnych przestępstw opisanych w omawianym rozdziale Kodeksu karnego rozpocząć należy od krótkiej charakterystyki każdego z nich. Czyn opisany w art. 194 polega na ograniczaniu człowieka w prawach ze względu na jego przynależność wyznaniową lub bezwyznaniowość. Jest to przestępstwo ogólnospawcze, które może być popełnione jedynie w zamiarze bezpośrednim, z uwagi na użyty przez ustawodawcę zwrot: „ze względu na jego przynależność wyznaniową lub bezwyznaniowość” (por. np. Marek, 2001:

538). Zachowanie przestępne polega tu na ograniczaniu człowieka w prawach, co oznacza, iż wypełnienie znamion czynu może nastąpić zarówno poprzez działanie, jak i poprzez zaniechanie sprawcy. Zaznaczyć przy tym należy, że zakres praw, których zachowanie takie może dotyczyć, nie jest przez ustawodawcę wskazany i właściwym byłoby, aby obszar ten określać jak najszerzej (por. np. Wojciechowska, 2010: 890). Ponadto dodać trzeba, że komentarze zgodne są co do tego, iż przestępstwo opisane w art. 194 Kodeksu karnego jest przestępstwem skutkowym, zatem aby doszło do realizacji jego znamion, konieczne jest zaistnienie skutku w postaci rzeczywistego ograniczenia pokrzywdzonego w przysługujących mu prawach (por. np. Wojciechowska, 2010: 890). Omawiany czyn jest występkiem zagrożonym karą grzywny, ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat dwóch. Biorąc natomiast pod uwagę tryb ścigania, ograniczanie w prawach ze względu na przynależność wyznaniową lub bezwyznaniowość należy do przestępstw publicznoskargowych, ściganych z urzędu.

Aby przedstawić indywidualny przedmiot ochrony przestępstwa opisanego w art. 194 Kodeksu karnego, należy wpierv odnieść się do faktu, że ustawodawca spenalizował wyłącznie ograniczanie w prawach dokonywane względem człowieka, a nie np. zbiorowości, jakimi są kościoły i związki wyznaniowe. Oznacza to, iż ochrona wolności sumienia i wyznania, jaka dokonuje się poprzez obowiązywanie normy prawnej wynikającej z treści art. 194, ograniczona jest wyłącznie do wymiaru indywidualnego tych wolności. Jest możliwa do wyobrażenia sytuacja, w której ograniczenie w prawach dokonane względem jednostki rzutuje na funkcjonowanie określonej zbiorowości w taki sposób, iż jej prawa ulegają uszczupleniu. Może to mieć miejsce chociażby wtedy, gdy sprawca dopuszcza się dyskryminacji wyznaniowej małżonka (np. bezprawnie pozbawiając go mieszkania), a skutkiem tego jest rozciągnięcie owej dyskryminacji na pozostałych członków jego rodziny (w tym dla przykładu na małoletnie dzieci). W takiej jednak sytuacji nie można powiedzieć, że sprawca owego czynu, odpowiadając karnie za jego popełnienie, naruszył, z punktu widzenia prawa karnego, wolność sumienia i wyznania w jej zbiorowym aspekcie, choć niewątpliwie obiektywnie takie naruszenie nastąpiło. Do rozważenia pozostaje natomiast postulat wprowadzenia do ustawy karnej typu kwalifikowanego czynu opisanego w art. 194 Kodeksu karnego, który penalizowałby ograniczanie jednostki w prawach ze względu na jej przynależność wyznaniową lub bezwyznaniowość, które w opisany powyżej sposób skutkuje w sferze praw innych jednostek czy zbiorowości; jednakże ze względu na charakter niniejszej pracy nie będzie to przedmiotem dalszych dociekań.

Jeśli badalibyśmy, jakie aspekty wolności sumienia i wyznania każdego człowieka są chronione przez omawiany przepis, to należy wskazać na zgodność komentatorów co do faktu, iż jest to, jak stwierdza J. Wojciechowska (2010: 889), prawo każdego człowieka do wolności w sferze religijnej, jak i w sferze przekonań areligijnych lub, za W. Wróblem (2008: 542), wolność religii, a także prawo do zachowania przekonań areligijnych. M. Makarska (2005: 80) zaznacza także, że przedmiotem ochrony jest tu również możliwość uzewnętrzniania w życiu prywatnym lub publicznym swoich przekonań religijnych poprzez przynależność człowieka do określonego wyznania

lub brak tej przynależności. To ostatnie zagadnienie wydaje się w kontekście czynu opisanego w art. 194 Kodeksu karnego niezwykle istotne. Wskazana w komentarzach wolność w sferze religii czy przekonań areligijnych nie może być bowiem przedmiotem zamachu dokonanego przez sprawcę tego czynu, a tym samym jego przedmiotem ochrony, jeśli uprzednio nie doszło do uzewnętrznienia przez pokrzywdzonego jego przynależności wyznaniowej lub bezwyznaniowości, w sposób jaki można wskazać, analizując chociażby treść art. 53, ust. 2 Konstytucji RP. Jeśli zatem osoba, która ogranicza człowieka w jego prawach, nie wie nic o jego przynależności wyznaniowej lub bezwyznaniowości, nie jest możliwe wypełnienie znamion czynu z art. 194, choć nie jest wykluczone wypełnienie znamion innego czynu (np. art. 218, § 1a, gdy naruszane są prawa pracownika). Można więc stwierdzić, iż przestępstwo z art. 194 Kodeksu karnego chroni wolność sumienia i wyznania poszczególnych jednostek w szczególności poprzez zagwarantowanie swobodnego jej uzewnętrzniania, tak aby takie działania nie skutkowały ograniczeniem danego człowieka w jego prawach. Warto także zauważyć, że nie jest prawidłowe nazywanie omawianego czynu dyskryminacją wyznaniową, bowiem jakkolwiek samo słowo *dyskryminacja* w jego potocznym ujęciu znaczy tyle, co nieuzasadnione pozbawienie lub ograniczenie praw przysługujących danemu podmiotowi, to jednak w dyskursie prawniczym znaczenie tego słowa przedstawiane jest w sposób szerszy. Rozumie się je wówczas np. jako odmienne traktowanie osób, które znajdują się obiektywnie w takiej samej sytuacji, a przyczyna takiego traktowania nie znajduje godnego (racjonalnego) usprawiedliwienia. W takiej sytuacji dyskryminacja nie musi wcale oznaczać ograniczania czy pozbawiania praw, ale może przejawiać się w nieuprawnionym faworyzowaniu czy poprawie sytuacji podmiotu, który na takie potraktowanie nie zasłużył. Biorąc zatem pod uwagę fakt, że czyn opisany w art. 194 sprowadza się wyłącznie do ograniczania w prawach, nie jest uprawnione nazywanie go przestępstwem dyskryminacji religijnej (por. Makarska, 2005: 81–83).

W części II opracowania zostaną poddane analizie przepisy art. 195, § 1 i § 2 oraz art. 196 Kodeksu karnego. Podobnie jak w przypadku omówionego art. 194 analiza ta obejmie charakterystykę znamion danego czynu ze szczególnym uwzględnieniem jego przedmiotu ochrony karnoprawnej. Następnie dokonane zostanie podsumowanie przedstawionej i zbadanej materii, które będzie zarazem próbą jej oceny oraz sformułowania wniosków co do obecnego i postulowanego stanu prawnego.

Bibliografia

- Cebula S. (2011), *Prawa i wolności religijne we współczesnej Polsce*, Zakład Wydawniczy „Nomos”, Kraków.
- Łyko Z. (1997), *Wolność sumienia i wyznania w relacji: człowiek–kościół–państwo*, [w:] Wiśniewski L. (red.), *Podstawowe prawa jednostki i ich sądowa ochrona*, Wydawnictwo Sejmowe, Kancelaria Sejmu, Warszawa.

- Makarska M. (2005), *Przestępstwa przeciwko wolności sumienia i wyznania w Kodeksie karnym z 1997 roku*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin.
- Marek A. (2001), *Prawo karne*, C.H. Beck, Warszawa.
- Pietrzak M. (1993), *Prawo wyznaniowe*, [za:] Pyclik K. (2002), § 14. *Wolność sumienia i wyznania w Rzeczypospolitej Polskiej (założenia filozoficzno-prawne)*, [w:] Banaszak B., Preisner A. (red.), *Prawa i wolności obywatelskie w Konstytucji RP*, C.H. Beck, Warszawa.
- Pyclik K. (2002), § 14. *Wolność sumienia i wyznania w Rzeczypospolitej Polskiej (założenia filozoficzno-prawne)*, [w:] Banaszak B., Preisner A. (red.), *Prawa i wolności obywatelskie w Konstytucji RP*, C.H. Beck, Warszawa.
- Waszkiewicz E. (2005), *Prawo do wolności sumienia i wyznania – aspekty międzynarodowe i rozwiązania prawne w III RP*, [w:] Bolechów B., Florczak A. (red.), *Prawa i wolności I i II generacji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Winczorek P. (2000), *Komentarz do Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.*, Liber, Warszawa.
- Wojciechowska J. (2010), *Rozdział XXIV. Przestępstwa przeciwko wolności sumienia i wyznania*, [w:] Wąsek A., Zawłocki R. (red.), *Komentarz do kodeksu karnego. Część szczególna*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa.
- Wróbel W. (2008), *Rozdział XXIV. Przestępstwa przeciwko wolności sumienia i wyznania*, [w:] Zoll A. (red.), *Komentarz do kodeksu karnego*, Wolters Kluwer, Kraków.

Summary

Object of protection criminal law offenses of Chapter XXIV of the Criminal Code and the concept of freedom of conscience and religion – part I

Article presents the problem of freedom of conscience and confession. Author offers a possibility to analyse the problem named in the title of the article in the context of constitutional and international law, both with philosophical conception of freedom of conscience and confession. Study also presents crimes against the freedom of conscience and confession, with special emphasis on the object of offence and protection connected with a whole chapter XXIV of a Polish Criminal Code and a confession discrimination crime.

Keywords: freedom, crime, conscience, confession

Słowa kluczowe: wolność, przestępstwo, sumienie, wyznanie

Danuta Janczewska*

Koncepcja modelu biznesowego w zarządzaniu marketingowo-logistycznym mikroprzedsiębiorstwem w branży TSL

Wstęp

Współczesne teorie zarządzania określają koncepcję modelu biznesowego jako sparametryzowany opis funkcjonowania przedsiębiorstwa będący istotnym elementem jego strategii. W odniesieniu do branży TSL model ten może być stosowany ze względu na jego ściśle powiązanie z rynkiem oraz elastycznym podejściem do zarządzania przedsiębiorstwem. Koncepcja modelu biznesowego jako metoda zarządzania jest rzadko stosowana w zarządzaniu mikroprzedsiębiorstwem, jednak ze względu na możliwość formułowania strategii przedsiębiorstwa powinna być upowszechniana w sektorze MSP. Problematyka zarządzania przedsiębiorstwem TSL w sektorze MSP nie zajmuje znaczącej pozycji w literaturze przedmiotu, a badania dotyczące mikroprzedsiębiorstw są prezentowane stosunkowo rzadko. Przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie we wszystkich krajach Unii Europejskiej stanowią przeważającą większość wynoszącą 99,8%. W Polsce podmioty sektora MSP obejmują porównywalną statystycznie grupę firm. Nieco odmienne są jednak udziały poszczególnych grup firm – w Polsce mikrofirmy stanowią 95,9%, podczas gdy w Unii Europejskiej wskaźnik udziału firm mikro wynosi 92,5%¹. Znaczący udział mikroprzedsiębiorstw w gospodarce sprawia, iż rośnie zainteresowanie podnoszeniem konkurencyjności tej grupy przedsiębiorstw. Tradycyjne podejście do zarządzania mikrofirmą powoduje,

* Dr inż. Danuta Janczewska – adiunkt w Katedrze Marketingu i Logistyki Społecznej Akademii Nauk w Łodzi.

¹ Szerzej na temat udziału mikrofirm w ogólnej liczbie przedsiębiorstw zob. Tarnawa, Zadura-Lichota, 2013: 19.

iz jej efektywność jest znacznie niższa niż efektywność przedsiębiorstw małych i średnich. Jedną z metod podnoszenia efektywności mikrofirmy jest wprowadzanie nowoczesnych metod zarządzania, w tym zarządzania marketingowo-logistycznego.

Wzrost podaży usług logistycznych w zakresie usług transportowych, magazynowania oraz świadczenia usług formalnoprawnych (Gołemska, Tyc-Szmił, Brauer, 2008: 9) powoduje nasilenie działań o charakterze konkurencyjnym w sektorze TSL. Jedną z metod podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw TSL jest doskonalenie procesu zarządzania, w tym identyfikacja i doskonalenie modelu biznesowego przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest prezentacja koncepcji modelu biznesowego na podstawie badań literaturowych oraz możliwości jego zastosowania w mikroprzedsiębiorstwie w branży usług TSL. Badania własne prowadzone były w latach 2010–2014 w województwie łódzkim w sektorze mikroprzedsiębiorstw, wśród których znajdowały się firmy usługowe z branży TSL.

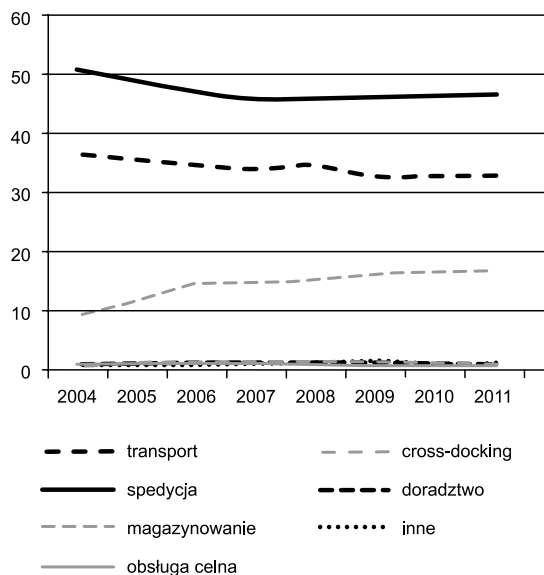
Współczesne usługi logistyczne

W branży transportowo-spedycyjno-logistycznej (TSL) występuje zwiększona intensywność konkurencji, co sprawia, iż tradycyjne metody konkurowania nie są skuteczne i nie zapewniają utrzymania się na rynku. Rosnące wymagania i oczekiwania klientów wymusiły konieczność przystosowywania się do coraz bardziej złożonych potrzeb konkretnych przedsiębiorstw zamawiających usługi logistyczne. W branży TSL w Polsce zatrudnionych jest obecnie około pół miliona osób. Rozwoju branży nie zahamował nawet kryzys finansowy, a o znaczeniu branży najlepiej świadczy skala przychodów krajowych firm logistycznych, spedycyjnych i transportowych, które sięgają 100 mld zł rocznie (niemal 5% polskiego PKB). Obecnie w Polsce działa ok. 100 dużych operatorów logistycznych, którzy oferują nie tylko usługi dystrybucji krajowej i międzynarodowej, ale też realizują kompleksowe zlecenia – od magazynowania, przez pakowanie przesyłek, etykietowanie, foliowanie, po przygotowywanie zestawów do sprzedaży. Oprócz dużych przedsiębiorstw logistycznych na rynku TSL operują przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie. Aktywnym graczem na rynku logistycznym są też sieci sklepów, a także producenci z branży elektronicznej i motoryzacyjnej, którzy w magazynach organizują swoje centra dystrybucyjne. Zdaniem D. Rucińskiej kierunki rozwoju polskiego rynku TSL wynikają ze strategicznych założeń w sferze makroekonomicznej oraz realizacji strategicznych celów w sferze mikroekonomicznej (Rucińska, 2011: 12). Działania logistyczne we współczesnym przedsiębiorstwie uwzględniają oraz łączą następujące obszary (Cieśliński, 2004: 9):

- marketing – w dziedzinie obsługi klientów,
- inżynieria – w dziedzinie konfiguracji sieci logistycznej oraz dobierania stosownych środków technicznych,

- ekonomia – w odniesieniu do weryfikacji skuteczności ekonomicznej zaproponowanych rozwiązań,
- informatyka – w postaci doboru narzędzi systemowych, które wspomagają procesy informacyjno-decyzyjne w zakresie procesów logistycznych.

Zmiana zapotrzebowania na poszczególne rodzaje usług logistycznych zaznaczyła się w ostatnich latach we wszystkich kategoriach usług logistycznych, co pokazano na rysunku 1.



Rys. 1. Dynamika zmian działań logistycznych w przedsiębiorstwach TSL

Źródło: opracowanie własne na podstawie Fechner, Szyszka, 2012: 151.

Zjawiskiem charakteryzującym rozwój współczesnej logistyki jest nieustanne doskonalenie procesów logistycznych, a w jego następstwie pojawienie się nowych, specjalistycznych firm. W branży TSL powstały nowe firmy, które oferowały kompleksowe usługi logistyczne (Rydzkowski, 2011). Współczesne usługi logistyczne obok działalności transportowej obejmują również usługi terminalowe, crossdocking, magazynowanie, kompletację oraz czynności uszlachetniające, takie jak metkowanie, repacking, foliowanie, drobne naprawy, przygotowanie zestawów promocyjnych i wiele innych. J. Coyle, E. Bardi oraz C. Langley (2002: 34–40) twierdzą, iż głównymi czynnikami determinującymi rozwój współczesnej logistyki stały się następujące elementy:

- zmienność rynku,
- zmiana struktury kanałów dystrybucji oraz nowe formy partnerstwa w łańcuchu dostaw,
- globalizacja gospodarki i rynku,

- innowacje w technologii,
- czynniki polityczne i deregulacja.

Badania rynku logistyki prowadzone przez M. Sołtysika (2004: 16–17) potwierdzają wiodące znaczenie czynników zewnętrznych oraz ich wpływ na rozwój logistyki. Podaje on, iż najważniejszym czynnikiem są wymagania i potrzeby klientów, co wskazuje na integrację logistyki i marketingu. Globalizację rynków postrzega on na kolejnej pozycji, podobnie jak dostępność zasobów oraz współpracę i orientację na usługi. Z punktu widzenia współczesnych usług logistycznych nowe oferty usługodawców będą kształtowane przez rynek oraz dynamiczne zmiany technologii (Blaik, 2010: 71). Megatrendy w dziedzinie podaży usług logistycznych będą stymulowane przez następujące zjawiska:

- kreowanie optymalnych struktur i organizacji procesów,
- deregulację i prywatyzację usług w zakresie komunikacji i transportu,
- koncentrację na kluczowych kompetencjach,
- koncentrację i dyferencjację struktury branżowej logistyki.

Charakter czynników kreujących rozwój logistyki wymaga zastosowania metod marketingowych, w tym wielu metod umożliwiających ocenę rynku, segmentację klientów, analizę strategii rynkowych i innych (Mitkow, Kwiatek, 2013: 241–261). J. Krulis-Randa oraz W. Darr podkreślali znaczenie integracji marketingu i logistyki dla rozwoju działalności logistycznej na rynku europejskim². Zagadnienia dotyczące analizy działalności logistycznej na gruncie interdyscyplinarnym zostały przedstawione w literaturze polskiej między innymi przez R. Matwiejczuka (2006: 32–38) w ramach koncepcji zarządzania marketingowo-logistycznego. Tematyka integracji działalności marketingowej oraz zarządzania logistycznym przedsiębiorstwem z sektora MSP w branży cukierniczej podejmowana była przez D. Janczewską (2013: 63–74).

Znaczne przyspieszenie i wzrost dynamiki procesów logistycznych w sektorze MSP sprawia, iż obecnie przedsiębiorstwa produkcyjne, handlowe i usługowe z sektora MSP poszukują wiarygodnych i solidnych usługodawców, świadczących usługi logistyczne, takie jak transport, spedycja oraz magazynowanie. Jak wynika z raportu firmy Cushman & Wakefield omawianego przez bank DNB, w ubiegłym roku oddano do użytku przeszło 500 tys. metrów kwadratowych magazynów, co stanowi niemal 70% całej powierzchni magazynowej, jaka w tym czasie powstała w Europie Środkowej³. Polska jest obecnie największym rynkiem magazynowym w Europie Środkowo-Wschodniej i wyprzedza Czechy oraz Słowację. Wśród przedsiębiorstw działających w branży usług logistycznych można wskazać dwie grupy firm, których oferty usługowe charakteryzowane są poprzez rodzaje świadczonych usług.

² Szerzej na temat analiz dotyczących rozwoju logistyki w krajach europejskich pod koniec XX w. zob. Blaik, 2010: 53.

³ Sytuacja branży TSL szerzej została przedstawiona w artykule B. Olkowicza *Branża TSL ma się dobrze*, <http://www.dnb.pl/pl/komentarze-ekspertow/art25,branza-tsl-ma-sie-dobrze.html>, dostęp: 1.09.2014.

Ze względu na zakres usług wyróżnić można operatorów 3PL (Third Part Logistic) oraz 4PL (Fourth Part Logistic). Porównanie charakterystyk działalności operatorów logistycznych 3PL i 4PL oraz współczesne wymagania dotyczące ich działalności pokazano w tabeli 1.

Tabela 1. Podstawowe cechy charakterystyczne operatorów logistycznych w branży TSL

Cechy	Operatorzy 3PL	Operatorzy 4PL
Zaangażowanie w procesy logistyczne	fizyczne:przemieszczanie towarów	zarządzanie procesami i operacjami logistycznymi oraz ich koordynacja
Zaangażowanie aktywów	duże: środki transportu, infrastruktura	małe: systemy informatyczne
Usługi logistyczne	standardowe zadania	organizacja przepływu towarów zgodnie z kontraktem
Integracja operatora logistycznego z producentem	niski stopień integracji, ograniczony do pojedynczych działań	wysoki stopień integracji obejmujący dopasowanie systemu organizacyjnego i informatycznego obu stron
Poziom współpracy w strukturach organizacyjnych	poziom zarządu przy zawieraniu kontraktu; poziom kierowniczy przy codziennych kontaktach	specjalna komórka organizacyjna wyznaczona do współpracy oraz opracowania strategii łańcucha dostaw
Mienniki oceny usług logistycznych	ograniczone do wybranych wskaźników	zaawansowane wskaźniki oceny jakości usług logistycznych
Przekazywanie informacji strategicznych	ograniczone do informacji bieżących	zaawansowane, w tym listy klientów, harmonogramy, wykazy towarowe
Obsługa łańcucha dostaw	doraźna, w ramach bieżącej realizacji zadań	koordynacja dostaw, długofalowa realizacja i administrowanie
Zaangażowanie wiedzy	niskie – w ramach zadań bieżących	wysokie – specjalistyczne przygotowanie i obsługa logistyczna; wiedza interdyscyplinarna z dziedziny marketingu, badań marketingowych, technologii

Źródło: opracowanie własne na podstawie Rydzkowski, 2011.

Diagnoza charakterystyki procesów logistycznych w przedsiębiorstwie mikro wskazuje na ich specyfikę sektorową, strukturalną oraz wiele innych korelacji, wśród których dominuje ujęcie zasobowe, funkcjonalne oraz podejście wartościowania procesów i ich efektów. Diagnoza procesów logistycznych w aspekcie budowania przyszłej strategii powinna obejmować następujące elementy:

- w ujęciu zasobowym uwzględnia zasoby mikrofirmy niezbędne do realizacji danego procesu; są to kapitały materialne i niematerialne, infrastruktura logistyczna, zasoby ludzkie, maszyny i urządzenia, wiedza, umiejętności, kapitał intelektualny, w tym potencjał innowacyjny mikroprzedsiębiorstwa (Szymonik, 2010: 118);

- w ujęciu funkcjonalnym obejmuje poszczególne funkcje mikrofirmy, takie jak: pozyskiwanie zasobów do firmy, realizację produkcji oraz dostarczania wyrobów gotowych klientom, logistykę zaopatrzenia w surowce, materiały i opakowania oraz dystrybucję wyrobów lub usług do odbiorców, takich jak hurtownie, sieci handlowe, pośrednicy, sklepy detaliczne;
- w ujęciu efektywnościowym zawiera wartościowanie rozwiązań logistycznych przy zastosowaniu oceny parametrów ekonomicznych, technicznych, jakościowych, społecznych, ekologicznych itp.; rozwiązania logistyczne podejmowane przez mikrofirmę dotyczą obszaru produkcji, systemu zarządzania jakością procesów logistycznych, społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) oraz zmierzają do podniesienia standardów ekologicznych i rozwijania recyklingu w działaniach logistycznych (Dwiliński, 2006: 19).

Model biznesowy w zarządzaniu mikroprzedsiębiorstwem w branży TSL

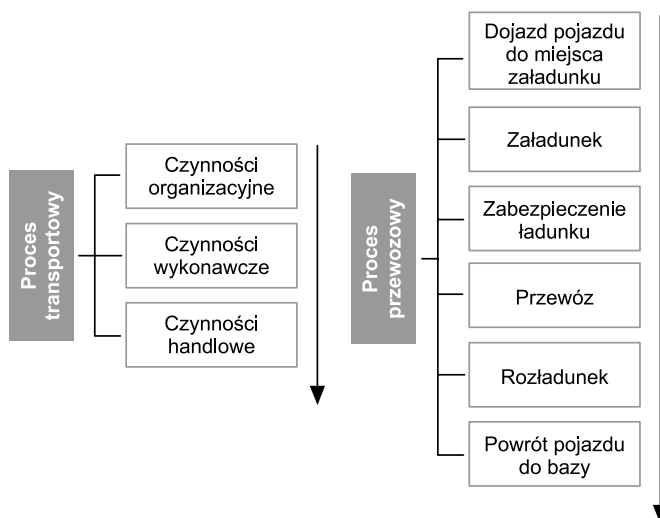
Procesy logistyczne w przedsiębiorstwach mikro mają charakter znacznie skromniejszy niż ma to miejsce w firmach dużych. Procesy logistyczne będące przedmiotem oferty rynkowej mikrofirmy z branży TSL dotyczą zazwyczaj jednego obszaru, np. transportu czy spedycji. W ramach procesów logistycznych w mikrofirmie z branży TSL można wyróżnić następujące działania logistyczne (Blaik i in., 2012: 54):

- zaopatrzenie,
- produkcję,
- magazynowanie,
- dystrybucję.

Badania B. Majeckiej (2012: 151) wykazały, iż zachowania rynkowe mikrofirm transportowych zmierzające do obniżania cen usług prowadzą w efekcie do problemów finansowych. W przedsiębiorstwach mikro niezbędne stają się rozwiązania i strategie innowacyjne. Z punktu widzenia realizacji procesu transportowego przez przedsiębiorstwo mikro z branży TSL konieczne jest dokonanie analizy czynności organizacyjnych, wykonawczych oraz handlowych, których celem jest przemieszczenie ładunków lub ludzi z punktów nadania do punktów końcowych. Elementy procesu transportowego przedstawiono na rysunku 2.

W działalności logistycznej można wskazać różnorodne obszary, w których mikrofirma z branży TSL współpracuje z klientem, zamawiającym usługę logistyczną. Na obsługę klienta składa się:

- zarejestrowanie zamówienia oraz, jeśli to potrzebne, wcześniejsze wyjaśnienie wszelkich wątpliwości wiążących się z zamówieniem,
- wyznaczenie terminu realizacji zamówienia,
- negocjacje cenowe oraz ustalenie warunków płatności za usługę logistyczną.



Rys. 2. Elementy procesu transportowego w mikroprzedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie Stajniak, 2007: 11.

Jedną z metod służącą analizie i poszukiwaniu kierunków rozwoju mikrofirmy w branży TSL może stać się koncepcja modelu biznesowego. Według M. Radziejowskiej (2011: 253) usługodawcy logistyczni tworzą pewne klasy modeli biznesu, począwszy od prostych modeli do klas nowych modeli, opartych na współpracy, gdzie w zasadzie typ usługodawcy jest determinowany charakterem współpracy. Umiejętność formułowania obecnego i docelowego modelu biznesowego pozwala na ocenę zasobów mikrofirmy oraz szans zwiększenia udziału w rynku usług logistycznych.

W artykule przedstawiono model biznesu przedsiębiorstwa mikro z branży TSL oparty na zestawieniu zasobów przedsiębiorstwa z wymaganiami otoczenia. Sporządzono analizę modelu biznesowego firmy z branży TSL oraz wskazano na istotne elementy modelu. Badane mikroprzedsiębiorstwo prowadzi działalność na terenie województwa łódzkiego, specjalizuje się w przewozach towarowych elementów konstrukcji stalowych. Mikroprzedsiębiorstwo zatrudnia trzy osoby, w tym członków rodziny. Właściciel mikrofirmy pełni rolę menedżera, kierowcy, prowadzi negocjacje z klientami i buduje z nimi relacje.

Tabela 3. Koncepcja modelu biznesowego dla mikroprzedsiębiorstwa z branży TSL

Lp.	Elementy modelu biznesowego	Charakterystyka elementów w odniesieniu do mikroprzedsiębiorstwa TSL
1	wartość oferowana klientowi	Tworzenie wartości polega na sprawnym i efektywnym działaniu w obrębie: – terminowych i sprawnych wywozów, – dopasowania oferty do indywidualnych wymagań klientów.
2	segment rynku (grupa klientów)	Mikrofirma adresuje swoją ofertę do trzech segmentów rynku: – klientów zlecających przewóz towarów do 2 ton, – klientów zlecających przewóz towarów do 20 ton, – klientów zlecających usługi naprawcze.
3	zakres oferty	Szeroka i kompleksowa obsługa klienta obejmuje: – przewóz towarów na terenie kraju, – ubezpieczenie towaru, – przeładunek, – składowanie, – kompletacja, – obsługa serwisowa, – naprawy taboru.
4	polityka cenowa	Przedsiębiorstwo negocjuje ceny z klientami, dla stałych klientów stosuje wydłużone terminy płatności, dla nowych usług logistycznych stosuje ceny promocyjne.
5	źródła przychodów	Przychód uzyskiwany jest z następujących form działalności: – transport drogowy, – spedycja drogową, – usługi logistyczne, – usługi naprawcze.
6	działania, funkcje, powiązania	Dopasowanie do wymagań i oczekiwań klienta, współpraca z innymi przedsiębiorstwami działającymi na danym rynku na zasadzie przekazania zleceń (spedycja)
7	realizacja zadań	Zadania realizowane w oparciu o własną bazę techniczno-organizacyjną, zastosowanie łączności GPS oraz Internetu
8	umiejętności	Realizacja ofert dostosowanych do indywidualnych potrzeb klientów, wzbogacanie ofert o nowe zgłaszane zarówno przez zlecających, jak i indywidualnych klientów usługi
9	trwałość przewagi	Wysoka jakość usług logistycznych, niezawodność, gotowość do dopasowania usługi do potrzeb klientów, zaufanie do firmy, dobre kontakty z klientem, dbałość o klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie Radziejowska, 2011: 272.

Przykład modelu biznesowego firmy z branży TSL przedstawiono w tabeli 3. Przy konstruowaniu modelu biznesowego wybranego mikroprzedsiębiorstwa wykorzystano następujące metody marketingowe:

- analizę SWOT,
- analizę pięciu sił Portera,
- metodę QFD (Quality Function Deploy).

O ile pierwsze dwa modele są znane, o tyle zastosowanie metody QFD w zarządzaniu logistycznym jest wykorzystywane rzadko. Metoda ta jest nazywana głosem klienta i polega na ustaleniu wymagań klientów względem usług logistycznych

w korelacji z opłacalnością danej usługi. QFD uwzględnia ocenę dotychczasowych usług logistycznych znanych firm istniejących na rynku, z wykorzystaniem benchmarkingu (Wojciechowski, 2011: 5313).

Zaprezentowany model biznesowy mikroprzedsiębiorstwa świadczącego usługi logistyczne określa wartość, jaką dla klientów stanowi usługa. Obserwacje zachowań klientów mikrofirmy doprowadziły do sformułowania misji mikroprzedsiębiorstwa, definiującej znaczenie usługi transportowej oraz świadczenie usługi „szytej na miarę”.

Główną grupę klientów stanowiły przedsiębiorstwa produkcyjne i handlowe działające na rynku lokalnym (powiat kutnowski, woj. łódzkie). 80% zleceń na przewozy towarowe stanowiły ładunki o łącznej wadze do 2 ton. Ładunki o wadze powyżej 2 ton stanowiły 20% zamówień. W strukturze klientów przeważały firmy małe i średnie działające na rynku lokalnym (75%), pozostali klienci to firmy duże z województwa łódzkiego. Klienci nowi stanowili 5% ogólnej liczby klientów, pozostali współpracowali z firmą logistyczną dłużej niż 1 rok. Model biznesowy mikroprzedsiębiorstwa świadczącego usługi logistyczne opierał się głównie na dobrych relacjach z klientami, dobrym rozpoznaniu rynku i potrzeb klientów oraz elastycznym podejściu do wymagań klientów (np. do ustalania terminów załadunku). Integracja działań marketingowych oraz dynamiczne zarządzanie procesami logistycznymi dawały podstawy trwałej przewagi na rynku lokalnym. Kolejnym etapem zarządzania marketingowo-logistycznego z zastosowaniem koncepcji modelu biznesowego może stać się prognoza doskonalenia modelu biznesu jako efekt zmian w otoczeniu mikroprzedsiębiorstwa logistycznego w branży TSL.

Podsumowanie

W branży TSL działają przedsiębiorstwa logistyczne zróżnicowane pod względem wielkości, obrotów i zakresu usług, sposobu współpracy z innymi przedsiębiorstwami oraz relacji z klientami. Mikroprzedsiębiorstwa w branży TSL nie dysponują nowoczesnymi środkami transportu oraz infrastrukturą. Rosnąca konkurencja na rynku mikroprzedsiębiorstw sprawia, iż firmy te będą poszukiwać wsparcia procesów i działań logistycznych. Wprowadzenie nowoczesnych metod zarządzania mikroprzedsiębiorstwem jest warunkiem uzyskania przewagi konkurencyjnej, w tym szczególnie wskazana w branży TSL jest integracja marketingu i logistyki. Zastosowanie koncepcji modelu biznesowego mikroprzedsiębiorstwa może być przydatne do wyboru kierunków rozwoju mikroprzedsiębiorstwa na rynku TSL. Marketing zastosowany w obszarze usług logistycznych mikroprzedsiębiorstwa pozwala na lepsze rozpoznanie rynku, na którym operuje mikroprzedsiębiorstwo oraz dopasowanie usługi logistycznej do oczekiwań klientów. Integrowanie działań marketingowych i procesów logistycznych wymaga poszerzenia znajomości instrumentów marketingowych ukierunkowanych na produkt, rynek i jego uczestników.

Bibliografia

- Blaik P. (2010), *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Blaik P., Bruska A., Kauf S., Matwiejczuk R. (2012), *Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Relacje i kierunki zmian*, PWE, Warszawa.
- Ciesielski M. (2004), *Logistyka w strategiach firm*, PWN, Warszawa.
- Coyle J., Bardi E., Langley C. (2002), *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa.
- Dwiliński L. (2006), *Zarys logistyki przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Fechner I., Szyszka G. (red.) (2012), *Logistyka w Polsce. Raport 2011*, ILiM, Poznań.
- Gołębska E., Tyc-Szmił K., Brauer J. (2008), *Logistyka w usługach*, PWN, Warszawa.
- Janczewska D. (2013), *Działalność marketingowa jako element strategii logistycznej przedsiębiorstw z grupy MSP*, ZIwGiB, nr 2.
- Majecka B. (2012), *Uwarunkowania zachowań przedsiębiorstw transportu samochodowego na rynku przewozów rzeczy*, <http://studiaimaterialy.pl/wp-content/uploads/2013/07/ZN-2012-ITiHM-BMajecka.pdf>, dostęp: 25.05.2014.
- Matwiejczuk R. (2006), *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*, C.H. Beck, Warszawa.
- Mitkow S., Kwiatek A. (2013), *Usługi logistyczne – analiza rynku w Polsce*, „Systemy Logistyczne Wojsk”, nr 39.
- Olkowicz B., *Branża TSL ma się dobrze*, <http://www.dnb.pl/pl/komentarze-eksperci/art25,branza-tsl-ma-sie-dobrze.html>, dostęp: 01.09.2014.
- Radziejowska G. (2011), *Rozwój przedsiębiorstwa logistycznego a przewaga konkurencyjna*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria Organizacja i Zarządzanie, z. 56.
- Tarnawa A., Zadura-Lichota P. (red.) (2013), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012*, Wyd. PARP, Warszawa.
- Rucińska D. (2011), *Strategiczne aspekty kształtowania polskiego rynku usług transportowo-spedycyjno-logistycznych (TSL)*, referat wygłoszony na IX Kongresie Ekonomistów Polskich.
- Rydzkowski W. (2011), *Operatorzy logistyczni 3 PL i 4 PL na tle rynku TSL*, <https://ekonom.ug.edu.pl/pp/download.php?OpenFile=7331>, dostęp: 01.07.2014.
- Sołtysik M. (2004), *O dynamice zmian w logistyce*, [w:] Sołtysik A. (red.), *Kierunki rozwoju logistyki w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Stajniak M. (2007), *Transport i spedycja. Podręcznik do kształcenia w zawodzie technik logistyk*, ILiM, Poznań.
- Szymonik A. (2010), *Technologie informatyczne w logistyce*, Placet, Warszawa.
- Wojciechowski A. (2011), *Rola jakości w łańcuchach logistycznych*, „Logistyka”, nr 6.

Summary**The conception of business model in marketing & logistics management of micro enterprise in TSL branch**

Connecting of marketing and logistic activities is now not so often used in micro enterprises, who not possess the modern transport and infrastructure. For the reason of growing competitiveness the micro enterprises looking for support of their market position. Involving the modern methods of organization and management need the integration the marketing and logistic knowledge. Using the conception of business model can be useful to reach the competitive position on the market of TSL services. Integration the marketing and logistic activities needs the wide knowledge about instruments as products, market and participants of TSL branch.

Keywords: micro enterprise logistic process, logistic strategy

Słowa kluczowe: mikroprzedsiębiorstwo, proces logistyczny, strategia logistyczna

Jerzy Janczewski*

Bariery wdrażania procesów logistyki zwrotnej w usługach motoryzacyjnych

Wstęp

Przemieszczanie surowców do przedsiębiorstw produkcyjnych, a następnie wyrobów gotowych do klientów jest głównym obiektem działań logistycznych w tradycyjnym ujęciu. Po dostarczeniu odbiorcy finalnemu produktu kończy się pierwotny proces logistyczny i w tym samym momencie rozpoczynają się kolejne etapy procesu zwanego powrotnym. Proces ten jest zaliczany do obszaru logistyki zwrotnej i obejmuje złożone procesy wynikające ze zwrotów produktów, ich użytkowania i serwisowania. Końcowy etap wtórnego obrotu wiąże się z obowiązkiem zagospodarowania pozostałości produktu lub jego opakowania po wycofaniu z użytku.

Bariery i utrudnienia w skutecznym wdrażaniu procesów logistyki zwrotnej w przedsiębiorstwach zostały relatywnie niedawno zauważone jako istotne zjawisko i stały się przedmiotem badań i dyskusji w gronie praktyków i naukowców. Dyskusja nad problematyką logistyki zwrotnej przeważa w zagranicznych źródłach literaturowych, a polskie pozycje w tej dziedzinie nie są zbyt liczne. Bariery we wdrażaniu logistyki zwrotnej w praktyce przedsiębiorstw można podzielić na bariery zewnętrzne, tzw. makroekonomiczne, stanowiące pochodną sytuacji gospodarczej i politycznej oraz bariery wewnętrzne, tzw. mikroekonomiczne, będące odbiciem systemów zarządczych przedsiębiorstwa.

Bariery makro to np. często powtarzająca się bariera podaży i popytu produktów zwrotnych, bariery wynikające z polityki państwa, szczególnie z systemu prawnego i fiskalnego, a także udziału szarej strefy w tworzeniu PKB.

* Dr inż. Jerzy Janczewski, adiunkt w Katedrze Systemów Transportu na Wydziale Informatyki, Zarządzania i Transportu Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

Bariery mikro to przede wszystkim brak świadomości logistyki zwrotnej i drugorzędne traktowanie jej kwestii, brak polityki i strategii firmy, braki kadrowe, finansowe i inne.

Celem artykułu jest analiza wybranych pozycji literaturowych na temat badań barier we wdrażaniu procesów logistyki zwrotnej w przedsiębiorstwach. Wyniki badań empirycznych autora stanowią wkład do dyskusji nad zagadnieniami logistyki zwrotnej. Badano przedsiębiorstwa usługowe z branży motoryzacyjnej z województwa łódzkiego. W badaniu uczestniczyło 10 przedsiębiorstw, w których poszukiwano uwarunkowań wdrażania logistyki zwrotnej oraz identyfikowano czynniki stymulujące te procesy. Badania prowadzono metodą wywiadów bezpośrednich z zastosowaniem kwestionariusza, obserwacji, rozmów z ekspertami.

Bariery w skutecznym wdrażaniu procesów logistyki zwrotnej – przegląd badań zagranicznych

Początkowo logistykę zwrotną postrzegano wyłącznie jako przeciwny przepływ materiałów w łańcuchach logistycznych będący niewygodnym procesem przepływu produktów między firmami (Lambert, Stock, 1981 za Dobos, 2006: 6). W niektórych firmach pogląd ten jest aktualny do dzisiaj i stanowi źródło barier w skutecznym wdrażaniu procesów logistyki zwrotnej. Większość publikacji opisujących bariery w skutecznym wdrażaniu logistyki zwrotnej w przedsiębiorstwach nie określa jednoznacznie, które z nich mogą stymulować, a które wyłącznie stanowią przeszkodę dla logistyki zwrotnej. Dostępne badania barier najczęściej dotyczą konkretnych branż i dużych firm, określonych regionów gospodarczych, w większości brakuje uogólnień i analiz sektorowych na przykład w odniesieniu do firm mikro, małych, średnich i dużych lub firm oferujących podobne produkty.

Liczne badania nad logistyką zwrotną prowadzone przez Rogersa i Tibbena-Lembkego (1998) doprowadziły do sformułowania modelu teoretycznego typologii barier skutecznego wdrażania logistyki zwrotnej. Na podstawie badań przeprowadzonych w 300 przedsiębiorstwach¹ wyróżnili oni osiem kategorii barier: drugorzędne traktowanie, polityka firmy, brak systemów, utrata konkurencyjności, niewłaściwe zarządzanie, zasoby kadrowe, zasoby finansowe, uregulowania prawne. Bariery te wynikały zarówno z uwarunkowań zewnętrznych, jak i wewnętrznych firmy.

Z przedstawionych badań wynika, że w przedsiębiorstwach na skuteczne wdrażanie procesów logistyki zwrotnej przede wszystkim wpływało drugorzędne traktowanie idei logistyki zwrotnej w porównaniu z pozostałymi problemami w firmie,

¹ Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu to firmy produkcyjne (64%), hurtownie (29,9%), detaliści (28,9%), dostawcy usług (9%). Część z nich zajmowała więcej niż jedną pozycję w łańcuchu dostaw. Większość badanych firm to przedsiębiorstwa bardzo duże, prawie połowa z nich notowała roczny obrót około 1 mld dolarów lub więcej, zaś firmy notujące obroty poniżej 10 mln dolarów stanowiły znikomy odsetek (1–2%) wszystkich ankietowanych.

a także brak priorytetu w firmie dla logistyki zwrotnej, na co wskazało 39,2% badanych przedsiębiorstw. Drugą barierą była niewłaściwa polityka firmy, nieuwzględnianie w polityce firmy kwestii logistyki zwrotnej oraz brak odpowiedniej strategii dla logistyki zwrotnej, na te problemy zwróciło uwagę 35,0% badanych przedsiębiorstw. Również ważne dla firm (34,3%) było właściwe funkcjonowanie systemów do obsługi przedmiotów nienadających się do sprzedaży, a przede wszystkim istnienie specjalistycznych systemów technologicznych i informacyjnych. Ważnym zagadnieniem była obawa przedsiębiorstw przed utratą konkurencyjności (33,7%), np. wynikająca z faktu wykorzystania w nowym produkcie materiałów lub części już wcześniej używanych w innych produktach. Trochę mniej uwagi (26,8%) poświęcono niewłaściwemu zarządzaniu i brakom dobrych praktyk w firmie, ograniczonym zasobom finansowym (19,0%) i kadrowym (19,0%), a także uregulowaniom prawnym, a zwłaszcza ich brakowi (14,1%).

Ravi i Shankar (2004), poszukując interakcji między głównymi barierami, które utrudniały lub uniemożliwiały zastosowanie logistyki zwrotnej w indyjskim przemyśle motoryzacyjnym, wyróżnili na podstawie przeglądu literatury przedmiotu jedenaście barier dla skutecznego wdrażania logistyki zwrotnej, a mianowicie: brak systemów, problemy z jakością, polityka firm, negatywny stosunek (opór) do zmian, brak odpowiednich wskaźników, szkolenia i edukacja, ograniczenia finansowe, zaangażowanie najwyższego kierownictwa, świadomość korzyści z logistyki zwrotnej, planowanie strategiczne, podział ryzyka między uczestników (dealerów, dystrybutorów i sprzedawców detalicznych) łańcucha dostaw.

Na niedostatek systemów informacyjnych i technologicznych dla wsparcia logistyki zwrotnej na różnych etapach cyklu życia produktu już wcześniej (1998) w swoich badaniach zwrócili uwagę wymienieni wyżej autorzy Rogers i Tibben-Lembke.

W późniejszych publikacjach, które przytoczyli Ravi i Shankar, zwraca się uwagę na zastosowanie systemów informacyjnych w celu efektywnego zarządzania sieciami logistyki zwrotnej, a także na wykorzystanie etykiet z kodami kreskowymi do śledzenia opakowań. Ravi i Shankar uznali, że istotną barierą w skutecznym wdrażaniu logistyki zwrotnej w przedsiębiorstwach są problemy z jakością powrotnych produktów. Jakość takich produktów w porównaniu do jakości produktów występujących w tradycyjnych łańcuchach dostaw jest niejednorodna, gdyż przeważnie są to produkty całkowicie lub częściowo zużyte, uszkodzone. Ponowne wprowadzenie do użytkowania tych produktów wymaga wielu działań, które pociągają za sobą zróżnicowane koszty zarówno pod względem rodzaju, jak i ich wielkości.

Ograniczenia i nieprzykładanie właściwej uwagi do logistyki zwrotnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest konsekwencją określonej polityki w firmie. Zdaniem autorów firmy z obawy o wizerunek swojej marki nie chcą używać produktów zwrotnych i tym samym używają wyłącznie nowych produktów. Jednak w związku z pojawieniem się wymogów wynikających z Rozszerzonej Odpowiedzialności Producenta za wyrób sytuacja zaczęła ulegać zmianie na korzyść logistyki zwrotnej.

Negatywny stosunek pracowników do zmian, brak świadomości z korzyści, jakie niesie logistyka zwrotna, brak jasnej wizji logistyki zwrotnej, brak dobrych praktyk w firmach to również czynniki, które ograniczają wdrażanie i rozwój logistyki zwrotnej w przedsiębiorstwach. Szczególnie istotne mogą one być w przypadku małych przedsiębiorstw o ograniczonych zasobach i niewielkiej sile nabywczej. Pomiar wydajności każdego systemu stanowi kluczowy element umożliwiający zarządzanie wynikami, ich doskonalenie i projektowanie. Podstawą do tego są określone wskaźniki wydajności umożliwiające ocenę i porównanie procesów logistyki zwrotnej. Pomiar i zarządzanie wydajnością w logistyce zwrotnej są zawile, a wskaźniki wydajności mało powszechne i trudno dostępne. Brak takich wskaźników stanowi istotną barierę dla skutecznego wdrażania logistyki zwrotnej w przedsiębiorstwach.

Równie istotną barierą jest brak zasobów kadrowych i odpowiednio przeszkolonego personelu. Zapotrzebowanie na odpowiednio przeszkoloną w zakresie logistyki zwrotnej kadrę dotyczy nie tylko przedsiębiorstw biznesowych, ale i pozostałych organizacji systemu gospodarki zwrotami. Edukacja i szkolenia są podstawową determinantą osiągnięcia sukcesu w każdej organizacji.

Wdrażanie systemów logistyki zwrotnej wymaga wsparcia finansowego. Na przykład wprowadzanie specjalistycznych systemów informacyjnych i technologicznych, a nawet szkolenia wymagają dużych nakładów, których wysokość może przekraczać możliwości finansowe przedsiębiorstw, zwłaszcza z sektora MSP. Zatem ograniczenia finansowe, brak środków finansowych na wdrażanie procesów logistyki zwrotnej stanowią dla niej poważną barierę.

Brak instrumentów wsparcia dla realizacji procesów logistyki zwrotnej, nieuwzględnianie jej w planach strategicznych firmy przejawiające się brakiem zaangażowania najwyższego kierownictwa firmy jest poważną barierą dla skutecznego wdrażania procesów logistyki zwrotnej w przedsiębiorstwie, wręcz to uniemożliwia. Powołując się na Mintzberga², Ravi i Shankar konkludują, że efektywne przywództwo jest potrzebne, aby zapewnić jasną wizję i wartości dla procesów logistyki zwrotnej w firmie. Kierownictwo przedsiębiorstwa powinno być zaangażowane w działania logistyki zwrotnej na równi z wszystkimi celami firmy.

Brak wiedzy na temat logistyki zwrotnej, a przede wszystkim brak świadomości o korzyściach płynących z wdrażania jej w łańcuchu dostaw, a także postrzeganie logistyki zwrotnej jako bariery dla logistyki tradycyjnej są kolejnymi utrudnieniami w skutecznym jej wdrażaniu. Rosnąca liczba produktów i coraz krótsze cykle ich życia prowadzą do wzrostu stopy zwrotów tych produktów, liczby opakowań, ilości odpadów, a także materiałów do recyklingu. Logistyka zwrotna może dostarczyć firmie znacznych korzyści ekonomicznych dzięki odzyskaniu produktów powrotnych i dzięki ich ponownemu wykorzystaniu, recyklingowi lub innym procesom. Wdrażanie procesów logistyki zwrotnej przyczynia się również do bezpośrednich korzyści

² Mintzberg H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York.

dla środowiska naturalnego. Tak więc brak świadomości tych możliwości stanowi główną przeszkodę logistyki zwrotnej.

Planowanie strategiczne wymaga ustalenia celów i określenia długoterminowych planów zarządzania nimi. Brak planowania strategicznego, brak identyfikacji celów logistyki zwrotnej i długoterminowych planów zarządzania tymi celami to kolejne bariery w skutecznym wdrażaniu procesów logistyki zwrotnej w przedsiębiorstwie. Jedną z częściej wymienianych barier w indyjskim przemyśle motoryzacyjnym jest niedostateczne zaangażowanie w podział ryzyka między uczestników łańcuchów (dealerów, dystrybutorów i sprzedawców detalicznych) wynikające z wdrażania logistyki zwrotnej w łańcuchu dostaw.

Wyróżnione przez autorów bariery znacznie poszerzyły i uzupełniły listę podanych przez Rogersa i Tibbena-Lembkego czynników utrudniających skuteczne wdrażanie procesów logistyki zwrotnej w przedsiębiorstwach.

Kolejne badania prezentowane w literaturze przedmiotu przedstawili w roku 2011 Sharma, Panda, Mahapatra i Sahu. Analizowali oni interakcje i zależności między poszczególnymi barierami w indyjskim przemyśle motoryzacyjnym. Wyróżnili oni aż dwanaście barier utrudniających wprowadzenie logistyki zwrotnej w przemyśle motoryzacyjnym, a mianowicie: świadomość korzyści z logistyki zwrotnej, drugorzędne traktowanie, ograniczenia finansowe, szkolenia i edukację, problemy z jakością, brak odpowiednich wskaźników, brak systemów, politykę firmy, skomplikowane prawo, bariery administracyjne, prognozowanie i planowanie, podział ryzyka między uczestników łańcucha dostaw. Bariery te w zdecydowanej większości pokrywały się z barierami przytoczonymi przez Rogersa i Tibbena-Lembkego, a później przez Ravigo i Shankara. choć zasadniczo różnili się oni w ocenie wzajemnej korelacji i oddziaływania. Warto jednak zwrócić uwagę na bariery drugorzędnego traktowania zagadnień logistyki zwrotnej w firmie, bariery będące rezultatem skomplikowanego prawa i przepisów fiskalnych przy zwrotach, bariery administracyjne oraz trudności w prognozowaniu i planowaniu logistyki zwrotnej.

Niedoszacowanie znaczenia logistyki zwrotnej w indyjskim przemyśle motoryzacyjnym zdaniem Sharma i współautorów polega na tym, że firmy zainteresowane są przede wszystkim zyskami z tradycyjnego i dynamicznego przepływu towarów. Większość firm powszechnie stosuje logistykę zwrotną nie dla zysku ekonomicznego, a przede wszystkim ze względu na regulacje rządowe lub pod presją wymagań w zakresie ochrony środowiska, co dotyczy także polskich firm.

Gromadzenie i ponowne wprowadzanie do obiegu produktów logistyki zwrotnej wymaga skomplikowanej dokumentacji i pracochłonnych rozliczeń podatku akcyzowego, co jest bardzo uciążliwe, a jakiegokolwiek nieścisłości skutkują dużymi restrykcjami dla przedsiębiorstw. Większość indyjskich firm z branży motoryzacyjnej postrzega to jako poważną przeszkodę w skutecznym wdrażaniu u siebie logistyki zwrotnej, gdyż wysoki stopień złożoności rozliczeń podatkowych w łańcuchach logistyki zwrotnej podnosi jej koszty.

Trudności w prognozowaniu i planowaniu zakresu logistyki zwrotnej przeważnie dotyczą zasięgu geograficznego, infrastruktury oraz zarządzania procesami transportowymi i spedycyjnymi. Dokładne prognozy ilościowe powrotnych materiałów są trudno osiągalne. Stanowi to istotną barierę dla planowania strategicznego i operacyjnego. Firmy mają trudności w prognozowaniu i planowaniu łańcucha zwrotnego ze względu na duży stopień różnorodności produktów i ich przepływów.

Jindal i Sangwan (2011) na podstawie przeglądu 20 pozycji literatury przedmiotu z lat 1995–2009 wyróżnili szesnaście barier we wdrażaniu procesów logistyki zwrotnej, które uporządkowali w kolejności malejącej w zależności od liczby wyszukanych na ten temat pozycji literaturowych, w których one wystąpiły. Wyróżnione przez tych autorów bariery to: zmienny popyt i podaż, koszty wdrożenia, wprowadzanie do obrotu przetworzonych produktów, świadomość korzyści z logistyki zwrotnej, systemy informacyjne i technologiczne, podział ryzyka między uczestników łańcucha dostaw, uregulowania prawne i polityka gospodarcza, zaangażowanie najwyższego kierownictwa, korzyści ekonomiczne, polityka firmy, wskaźniki wydajności, planowanie strategiczne, negatywny stosunek (opór) do zmian, brak kadry, brak szkoleń i edukacji, występowanie szarej strefy, brak ekonomii skali.

Jindal i Sangwan dodatkowo zaprezentowali podział barier na cztery kategorie: ekonomiczne, organizacyjne, rynkowe, polityczne. Do barier ekonomicznych autorzy zaliczyli brak korzyści ekonomicznych, wysokie koszty wdrożenia oraz brak ekonomii skali. Do barier organizacyjnych należy zaliczyć zaangażowanie najwyższego kierownictwa, planowanie strategiczne, politykę firmy, negatywny stosunek do zmian, systemy informacyjne i technologiczne, świadomość korzyści logistyki zwrotnej, wskaźniki wydajności, a także podział ryzyka między uczestników łańcucha dostaw. Bariery rynkowe obejmują takie zjawiska, jak występowanie szarej strefy, zmienny popyt i podaż, wprowadzanie do obrotu przetworzonych produktów, brak kadry, brak szkoleń i edukacji. Bariery polityczne natomiast to brak uregulowań prawnych i wspierających logistykę zwrotną polityk gospodarczych.

Większość publikacji opisujących bariery w skutecznym wdrażaniu procesów logistyki zwrotnej w przedsiębiorstwach nie określa jednoznacznie, które z nich mogą stymulować, a które stanowią przeszkodę dla logistyki zwrotnej. Dostępne badania najczęściej dotyczą konkretnych branż i dużych firm, określonych regionów gospodarczych, w większości brakuje uogólnień i analiz sektorowych na przykład w odniesieniu do firm mikro, małych, średnich i dużych lub firm oferujących podobne produkty.

Procesy logistyki zwrotnej w usługach motoryzacyjnych

Sektor usług motoryzacyjnych jest obecnie jedną z najdynamiczniej zmieniających się branż w Polsce. Sektor usług motoryzacyjnych cechuje duży stopień złożoności: różnorodność form, struktur organizacyjnych oraz sposobów prowadzenia działalności gospodarczej. W większości tworzą go firmy mikro i małe obsługujące

lokalny lub regionalny rynek. Firmy te zajmują się szeroko rozumianą obsługą i naprawą pojazdów samochodowych. Zgodnie z PKD firmy takie zalicza się do sekcji G – Handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle. Część firm specjalizuje się w naprawie określonej marki lub w wybranej usłudze, np. mycie i konserwacja, diagnostyka, blacharstwo, lakiernictwo, opony itp., niektóre z nich uczestniczą w procesie wtórnego obrotu samochodów, ich zespołów lub części bądź w procesie złomowania i później demontażu.

Rozwój sektora usług motoryzacyjnych determinuje zmienne otoczenie przejawiające się stale rosnącym zapotrzebowaniem na samochody³ i wymogami bezpieczeństwa, w tym ekologicznego, wyrażające się między innymi stałą dbałością o środowisko oraz stosowaniem materiałów i surowców poddających się recyklingowi, dążeniem do redukcji zanieczyszczeń emitowanych przez silniki lub redukcją lotnych związków organicznych w procesach lakierowania samochodów. Prowadzi to w konsekwencji do skrócenia cykli życia produktów i powoduje zwiększenie tempa wprowadzania w samochody nowych rozwiązań konstrukcyjnych i technologicznych. Wprawdzie wszystkie te wymogi bezpośrednio są stawiane producentom samochodów i komponentów, lecz w rezultacie ich skutki dotyczą także sektora usług motoryzacyjnych.

W Polsce użytkuje się wyeksploatowane samochody⁴, które pochodzą w większości z rynku wtórnego, zwłaszcza z importu z bogatszych krajów UE. Samochody takie wymagają intensywnej obsługi, wielu napraw i wcześniej niż nowe są wycofywane z eksploatacji. Taka sytuacja powoduje wzmożony popyt na usługi naprawcze i serwisowe, a później także usługi złomowania. Usługi te są realizowane przez firmy zwane warsztatami samochodowymi, natomiast wycofanie pojazdu z eksploatacji jest domeną firm popularnie nazywanych auto złomami.

Będąc w użyciu wyeksploatowane samochody zazwyczaj posiadają niską wartość rezydualną, można zatem domniemywać, że zainteresowanie procesami logistyki zwrotnej w usługach motoryzacyjnych powinno stale wzrastać, chociaż motywacja podmiotów do prowadzenia działań logistyki zwrotnej może mieć różne podłoże, między innymi może być powodowana koniecznością oszczędności kosztów, dostosowania się do obowiązujących regulacji prawnych – póki co w warunkach Polski jest to chyba najczęstszy powód wdrażania logistyki zwrotnej – bądź koniecznością poprawy własnego wizerunku jako jednej z dróg osiągania przewagi konkurencyjnej na rynku (Bril, Łukasik, 2012: 190).

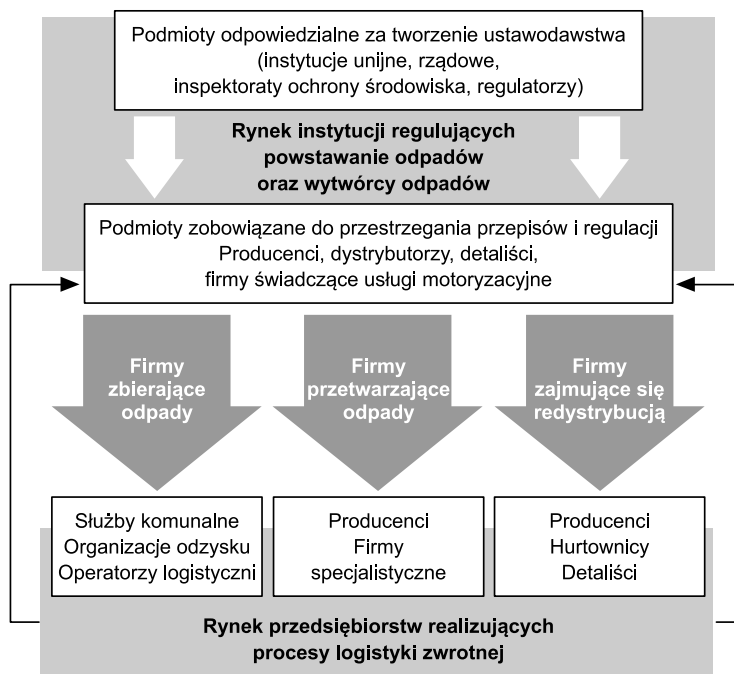
³ Wskaźnik motoryzacji w Polsce na przestrzeni ostatnich 14 lat wzrósł niemal dwukrotnie. Z badań GUS (2012) wynika, że w Polsce na tysiąc mieszkańców przypada 486 samochodów. To nieco więcej niż średnia w UE (484 samochody/tysiąc mieszkańców), ale też – biorąc pod uwagę dane Europejskiego Stowarzyszenia Producentów Samochodowych – to więcej niż np. w USA czy Japonii.

⁴ Dotyczy to szczególnie samochodów osobowych eksploatowanych przez indywidualnych użytkowników.

W codziennej pracy warsztatu oprócz odpadów komunalnych powstają różne pozostałości przedstawiające możliwą do odzyskania wartość recyklingową. Należą do nich między innymi zużyte lub uszkodzone podzespoły i części samochodowe, opony, elementy nadwozia, połączeń, materiały i płyny eksploatacyjne. Część z nich szczególnie szkodliwa dla środowiska zaliczana jest do odpadów niebezpiecznych, których zbiórka i składowanie regulowane są stosownymi przepisami wynikającymi z ustawy o odpadach (Ustawa o odpadach z 14 grudnia 2012 r.). Mogą to być m.in. oleje pracowane, filtry oleju i powietrza, materiały filtracyjne i tkaniny do wycierania (np. szmaty, ścierki), ubrania ochronne zanieczyszczone substancjami niebezpiecznymi, płyny hamulcowe i płyny zapobiegające zamarzaniu, w tym zawierające substancje niebezpieczne, sorbenty, opakowania ciśnieniowe, opakowania po substancjach niebezpiecznych, czyszciva, opakowania z tworzywa sztucznego, zużyte świetlówki i sprzęt elektroniczny, akumulatory, katalizatory. W trakcie prac warsztatowych występuje także emisja zanieczyszczeń do środowiska, np. podczas lakierowania i stosowania tradycyjnych farb i rozpuszczalników, tradycyjnej wymiany płynów eksploatacyjnych, a także napraw i serwisowania klimatyzacji.

W przedsiębiorstwach, w których podstawową działalnością jest serwisowanie pojazdów samochodowych, logistyka zwrotna może być źródłem tworzenia wartości dodanej dla firmy. Na przykład firmy te mogą czynnie uczestniczyć w łańcuchach pozyskania i sprzedaży używanych części, zespołów i pozostałych elementów samochodu, zwłaszcza w procesach skupu i wymiany rdzeni na części fabrycznie regenerowane, a także w propagowaniu wśród klientów części regenerowanych (Włodarczyk, Janczewski, 2013a: 199). Przedsiębiorstwa mogą również intensywnie rozwijać usługi *auto detaling* i *smart repair* umożliwiające pielęgnację samochodu zabezpieczającą przed niekorzystnym działaniem czynników zewnętrznych oraz renowację i czyszczenie elementów widzialnych i niewidzialnych. W Polsce usługi takie są w fazie rozwoju, a zainteresowanie nimi rośnie zwłaszcza w procesach przygotowania samochodu do ponownej sprzedaży.

W usługach motoryzacyjnych w Polsce niedostatecznie wykorzystanymi dziedzinami logistyki zwrotnej są takie sposoby ponownego użycia produktów, jak odnowienie, renowacja, naprawa lub nawet kanibalizm, a także pośrednictwo w sprzedaży i zamianie używanych samochodów. Mechanicy unikają w serwisowaniu samochodów wspomnianych sposobów, natomiast najchętniej wymieniają wadliwe elementy na nowe (Janczewski, 2012: 133). Dzieje się to przy aktywnym współudziale klientów, którzy w większości preferują w naprawach nowe części samochodowe, zwłaszcza tanie zamienniki, odsuwając na drugi plan możliwości wykorzystania części używanych, naprawianych lub regenerowanych. Sytuacja taka powoli się zmienia, gdyż zarówno użytkownicy indywidualni, jak i instytucjonalni z powodu rosnących kosztów eksploatacji samochodów zmuszani są do poszukiwania tańszych sposobów serwisowania pojazdów (Włodarczyk, Janczewski, 2013a: 199). System logistyki zwrotnej w branży usług motoryzacyjnych pokazano na rysunku 1.



Rys. 1. System logistyki zwrotnej w branży usług motoryzacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sadowski, 2010: 123.

Bariery wdrażania procesów logistyki zwrotnej w usługach motoryzacyjnych w Polsce

W przedsiębiorstwach świadczących usługi motoryzacyjne, podobnie jak w pozostałych firmach, można wyróżnić wszystkie cytowane w pierwszej części artykułu bariery utrudniające skuteczne wdrażanie procesów logistyki zwrotnej. Bariery te pochodzą zarówno z otoczenia wewnętrznego przedsiębiorstwa, jak i z jego otoczenia zewnętrznego.

W usługach motoryzacyjnych do najważniejszych barier skutecznego wdrażania procesów logistyki zwrotnej należy zaliczyć:

- nieistotność logistyki zwrotnej wobec innych procesów przebiegających w przedsiębiorstwie,
- drugorzędne traktowanie idei logistyki zwrotnej w stosunku do pozostałych zagadnień w firmie,
- brak ekonomii skali i niewielkie korzyści ekonomiczne,
- brak zainteresowania u zarządzających,
- występowanie szarej strefy i nieskuteczne uregulowania prawne.

Zmiany związane z wdrażaniem procesów logistyki zwrotnej jawią się jako strategia mnożąca czynniki ryzyka. Dodatkowo sytuację taką może wzmocniać poczucie niepewności jako rezultat kryzysowych tendencji (w organizacji, w branży, wreszcie w całej gospodarce) oraz duża liczba zdarzeń wywołujących stres, towarzyszących w bieżącej pracy i związane z nią permanentne poczucie zagrożenia (Drozdowski i in., 2010: 9).

W usługach motoryzacyjnych szczególną presję wytwarzają klienci, którzy często przeciwnie do możliwości organizacyjnych i wykonawczych warsztatu oczekują wykonania usług (zwykle skomplikowanych) natychmiast i niekiedy poniżej kosztów. Procesy naprawcze zaliczane są do procesów logistyki tradycyjnej i angażują wszystkie zasoby czasowe w warsztacie, ograniczając możliwości zajmowania się logistyką zwrotną.

W wielu organizacjach w Polsce, w tym w firmach z sektora usług motoryzacyjnych nie dąży się ani do wypracowywania mechanizmów zachęcających do kreatywności, ani do modelowania proinnowacyjnej kultury organizacyjnej. Część menedżerów i właścicieli warsztatów samochodowych nie postrzega kreatywności jako czynnika rozwojowego, co nie sprzyja skutecznemu wdrażaniu logistyki zwrotnej. Przykładem może być godzinowy lub zadaniowy system wynagradzania pracowników, pseudooszczędności na logistyce i nieformalne zatrudnianie pracowników.

Ograniczenia w zarządzaniu w małej firmie wynikają z uproszczonych procesów zarządczych oraz spłaszczonych struktur organizacyjnych. Właściciel, który samodzielnie zarządza własną firmą, często pełni jeszcze wiele funkcji, zajmuje się m.in. zaopatrzeniem, marketingiem, świadczeniem usług. Przy braku dostatecznej wiedzy o otoczeniu niektóre decyzje w małej firmie w dużym stopniu podejmowane są w sposób intuicyjny, co skutkuje wieloma błędami. Niedostateczny zasób wiedzy o zarządzaniu stanowi również barierę we wprowadzaniu logistyki zwrotnej.

Strategie rozwoju małych firm (Pierścioneł, 2003: 321) mogą być nastawione na przezwyciężenie ich słabości i bazowanie na ich naturalnych przewagach, na poszukiwaniu okazji – głównie w postaci nisz rynkowych oraz preferencji stwarzanych przez politykę przemysłową, lub na dopasowaniu mocnych stron do pojawiających się w otoczeniu okazji. Małe warsztaty samochodowe działające na rynku lokalnym koncentrują się na niszach rynkowych i do tego rynku adresują swoje oferty. Oznacza to uzyskiwanie niewielkich przychodów, co z kolei ogranicza możliwość wprowadzania innowacji w postaci logistyki zwrotnej. Bariera ta zaliczana jest do barier ekonomicznych. W warsztatach samochodowych, zwłaszcza tych małych i średnich posiadających kilka stanowisk obsługowo-naprawczych, notuje się niską z punktu widzenia korzyści skali ilość odpadów, która nie pozwala na wdrażanie i późniejsze czerpanie pożytków z procesów logistyki zwrotnej. Jedynym rozwiązaniem jest gromadzenie produktów logistyki zwrotnej w celu ich dalszej odsprzedaży, jednak wymagania ekologiczne dotyczące warunków przechowywania często przekraczają możliwości finansowe małych warsztatów.

Według szacunków w Polsce spala się około 30 tys. ton olejów odpadowych rocznie wobec 200 tys. ton olejów smarowych wszystkich rodzajów wprowadzonych na rynek. W usługach motoryzacyjnych wykorzystywanie olejów zużytych niezgodnie z przepisami rozwija się zwłaszcza w małych warsztatach samochodowych, które mają łatwy dostęp do przepracowanych olejów silnikowych i przekładniowych. Jest to negatywny przykład działań zwiększających korzyści ekonomiczne małych warsztatów samochodowych (Włodarczyk, Janczewski, 2013b: 33–36).

Produktami w logistyce zwrotnej w warsztatach mechanicznych, blacharskich lub lakierniczych są m.in.: farby i lakiery zawierające rozpuszczalniki organiczne lub inne substancje niebezpieczne, opakowania z tworzyw sztucznych, filtry olejowe, okładziny hamulcowe zawierające azbest, płyny hamulcowe, oleje przepracowane, płyny zapobiegające zamarzaniu, rozpuszczalniki i mieszaniny rozpuszczalników. W odpadach zawarte są szkodliwe substancje, niebezpieczne dla środowiska. Utylizacja tych substancji jest kosztowna, a kwota opłat uzależniona od ilości zanieczyszczeń. Podmioty zarejestrowane zaniżają obroty tymi odpadami, a podmioty niezarejestrowane prawdopodobnie niektóre substancje odprowadzają do kanałów ściekowych i zatrują nimi środowisko naturalne, nie ponosząc konsekwencji ani prawnych, ani finansowych (*Wpływ szarej strefy na równowagę gospodarczą na rynku*, 2012).

Przykładem świadczącym o braku logistyki zwrotnej w małych warsztatach lakierniczych jest stosowanie tanich farb i lakierów, szkodliwych dla środowiska, podczas gdy są one zobowiązane do używania lakierów niskoemisyjnych (wodnych). Stosowanie lakierów wodnych niesie ze sobą określone wymagania sprzętowe i wyższe wydatki. Warsztat musi być wyposażony w specjalistyczną kabinę lakierniczą, lakier wodny jest droższy od rozcieńczalnikowego, a wydłużony o jedną trzecią czas lakierowania stanowi dodatkowe źródło kosztów. Warsztaty, które stosują tradycyjne lakiery rozcieńczalnikowe, jak również funkcjonujące w szarej strefie, ponoszą dużo niższe koszty lakierowania. Z analiz Polskiej Izby Motoryzacji i Europejskiego Stowarzyszenia Producentów Lakierów CEPE wynika, że wodne lakiery stanowią tylko 30% całkowitej sprzedaży lakierów samochodowych, pozostałe 70% sprzedaży to lakiery rozcieńczalnikowe. Tak wysoki udział lakierów rozcieńczalnikowych jest niezgodny z założeniami dyrektywy unijnej o Lotnych Związkach Organicznych (LZO) (Włodarczyk, Janczewski, 2013a). Udział ten może również świadczyć o dużym popycie na lakierowanie metodami tradycyjnymi wynikającym z faktu szerokiego jeszcze użytkowania samochodów pierwotnie malowanych lakierami rozcieńczalnikowymi.

W działalność nieformalną firm świadczących usługi motoryzacyjne zaangażowana jest w dużym stopniu tzw. marginalna siła robocza, która wykorzystywana jest w ukrytej działalności prowadzonej przez oficjalnie zarejestrowane przedsiębiorstwa. W jej skład wchodzi: bezrobotni z niewielkimi szansami na znalezienie pracy na rynku z powodu niskich kwalifikacji bądź nieumiejętności utrzymania się na nim, pracownicy zatrudnieni w oficjalnej gospodarce i dorabiający sobie w szarej strefie, niekiedy wykorzystując do tego celu sprzęty, urządzenia bądź nawet materiały na-

leżące do pracodawcy, emeryci i renciści dysponujący dużą ilością wolnego czasu, studenci i uczniowie, imigranci zarobkowi zza wschodniej granicy, niekiedy gotowi do podejmowania uciążliwych prac za stosunkowo niewielkim wynagrodzeniem (Łapiński, Peterlik, Wyżnikiewicz, 2014: 10).

Uregulowania prawne i polityka gospodarcza mogą stanowić kolejną istotną barierę dla skutecznego wdrażania procesów logistyki zwrotnej w warsztatach samochodowych. Do niedawna każdy warsztat prowadzący działalność winien był złożyć informację o wytwarzanych odpadach, uzyskać decyzję zatwierdzającą program gospodarki odpadami niebezpiecznymi albo pozwolenie na wytwarzanie odpadów. Zgodnie z ustawą z 14 grudnia 2012 r., która weszła w życie 23 stycznia 2013 r., warsztaty nie mają już obowiązku składania informacji o wytwarzanych odpadach ani uzyskiwania decyzji zatwierdzającej program gospodarki odpadami niebezpiecznymi. Nadal jednak gdy warsztat wytwarza rocznie powyżej 1 tony odpadów niebezpiecznych i/lub powyżej 5 ton innych niż niebezpieczne (poza komunalnymi), musi posiadać pozwolenie na wytwarzanie odpadów. Pozwolenie wydaje starosta powiatu, na którego terenie znajduje się warsztat, na podstawie jego wniosku. Wytworzone odpady powinny być przekazywane uprawnionej firmie posiadającej decyzję na zbieranie i przetwarzanie danego rodzaju odpadu. Obrót nimi powinien być potwierdzony kartami przekazania odpadów, a kartę taką należy przechowywać przez 5 lat. Warsztat zobowiązany jest również do prowadzenia kart ewidencji przekazanych odpadów. Do 15 marca danego roku warsztat powinien przesłać do Urzędu Marszałkowskiego sprawozdanie dotyczące rodzajów i ilości odpadów wytworzonych w roku poprzednim, o sposobach gospodarowania nimi oraz o instalacjach i urządzeniach służących do odzysku i unieszkodliwiania odpadów (*Bio-service. Przepisy prawne* 2014).

Należy zaznaczyć, że normy prawne obowiązujące w Polsce wyznaczają warunki brzegowe gospodarowania odpadami, ale nie daje to gwarancji przestrzegania ani wykorzystania ich w aktualny sposób, w danych wyznaczonych przez czas i miejsce warunkach (Królik, Nowodziński, 2012: 64).

Podsumowanie

W artykule dokonano analizy wybranych czynników hamujących skuteczne wdrażanie procesów logistyki zwrotnej, a zatem i jej rozwój w firmach z sektora usług motoryzacyjnych. Szczególną uwagę poświęcono warsztatom zajmującym się obsługą i naprawą samochodów.

Wdrażanie procesów logistyki zwrotnej w firmach z sektora usług motoryzacyjnych napotyka wiele barier, z których najważniejsze to nieistotność logistyki zwrotnej wobec innych procesów przebiegających w przedsiębiorstwie i drugorzędne traktowanie idei logistyki zwrotnej w stosunku do pozostałych zagadnień w firmie, brak ekonomii skali i niewielkie korzyści ekonomiczne, a w konsekwencji brak zainteresowania u zarządzających, występowanie szarej strefy i niesku-

teczne uregulowania prawne. Bariery te pochodzą zarówno z otoczenia wewnętrznego przedsiębiorstwa, jak i z jego otoczenia zewnętrznego.

Bibliografia

- Bio-service. Przepisy prawne* (2014), http://www.intercars.com.pl/?id=1529&landg=PL&#/ajax_str.php?id=1533, dostęp: 22.06.2014.
- Bril J., Łukasik Z. (2012), *Logistyczny system gospodarki odpadami*, „Logistyka”, nr 3.
- Dobos I. (2006), *Inventory Models in Reverse Logistics*, PhD Dissertation, Corvinus University Budapest, Faculty of Business Administration, http://phd.lib.uni-corvinus.hu/9/2/dobos_imre_en.pdf, dostęp: 31.07.2014.
- Drozdowski R., Zakrzewska A., Puchalska K., Morchat M., Mroczkowska D. (2010), *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Janczewski J. (2012), *Wybrane problemy logistyki zwrotnej w branży usług motoryzacyjnych*, ZIwGiB, nr 1(14).
- Jindal A., Sangwan K. S. (2011), *Development of an Interpretive Structural Model of Barriers to Reverse Logistics Implementation in Indian Industry*, Springer, Berlin, Heidelberg, http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-19692-8_77#page-1, dostęp: 22.06.2014.
- Królik R., Nowodziński P. (2012), *Logistyka zagospodarowania odpadów zielonych – systemowe rozwiązania*, „Handel Wewnętrzny”, t. 3, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktury, Szczecin.
- Łapiński K., Peterlik M., Wyżnikiewicz B. (2014), *Szara strefa w polskiej gospodarce*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa, <http://www.ibnrg.pl/content/download/1635/17099/file/Szara%20Strefa%20-%20Raport%20IBnGR.pdf>, dostęp: 24.07.2014.
- Martin R. (2006), *Integrated Reverse Logistics: New Ways to Streamline Operations, Drive Profits, and Delight Customers*, Reverse Logistics Magazine, <http://www.rlmagazine.com/edition03p26.php>, dostęp: 22.07.2014.
- Pierścionek Z. (2003), *Strategie konkurencyjności i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Ravi V., Shankar R. (2004), *Analysis of interactions among the barriers of reverse logistics*, Technological Forecasting and Social Change, Vol. 72, North-Holland, <http://eprint.iitd.ac.in/bitstream/2074/1441/1/raviana2005.pdf>, dostęp: 22.06.2014.
- Rogers D. S., Tibben-Lembke R. S. (1998), *Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices*, University of Nevada, Reno Center for Logistics Management, Reverse Logistics Executive Council.

- Sadowski A. (2010), *Ekonomiczne i ekologiczne aspekty stosowania logistyki zwrotnej w obszarze wykorzystania odpadów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Sharma S. K., Panda B. N., Mahapatra S. S., Sahu S. (2011), *Analysis of Barriers for Reverse Logistics: An Indian Perspective*, "International Journal of Modeling and Optimization", Vol. 1, No. 2, June 2011, <http://www.ijmo.org/papers/18-T0023.pdf>, dostęp: 22.06.2014.
- Włodarczyk M., Janczewski J. (2013a), *Zarządzanie logistyką zwrótną w usługach motoryzacyjnych*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, nr 9.
- Włodarczyk M., Janczewski J. (2013b), *Problems of Material Flows in Recovery Logistics*, [w:] Kolasińska-Morawska K. (red.), *Logistics Management*, t. XIV, z. 7, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.
- Wpływ szarej strefy na równowagę gospodarczą na rynku*, (2012), rekomendacje po konferencji, Urząd Miasta Łodzi, Łódź, www.zrp.pl/LinkClick.aspx?fileticket=MpPyOqS8KIw=&tabid, dostęp: 29.11.2012.
- Zbaraszewski W. (2012), *Oddziaływanie przedsiębiorstw sektora MŚP na środowisko naturalne w Polsce*, „Handel Wewnętrzny”, t. 3, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktury, Szczecin.

Summary

Barriers to implementation processes of reverse logistics in the automotive services

This article analyzes some of the factors impeding the effective implementation of the reverse logistics processes and therefore its development in companies from the automotive sector. Particular attention was devoted to workshops involved in servicing and repairing cars.

The implementation of processes of reverse logistics in companies from the automotive sector faces many barriers, of which the most important are the insignificance of reverse logistics to other processes in your company and secondary treatment of the idea of reverse logistics in relation to other issues in the company, the lack of economies of scale and therefore little economic benefit, lack of interest in the management, the presence of the shadow economy and ineffective regulation. These barriers come from both internal enterprise environment as well as with its external environment.

Keywords: reverse logistics, automotive services, barriers, automobile workshops

Słowa kluczowe: logistyka zwrótna, usługi motoryzacyjne, bariery, warsztaty samochodowe

Radosław Kamiński*

Kadry w administracji. Regulacje prawne i zasady naboru pracowników do organów administracji publicznej

Wstęp

Zarządzanie kadrami stanowi istotny element rozwoju każdej organizacji. Kwestia ta jest szczególnie istotna w odniesieniu do organów administracji publicznej, a przede wszystkim samorządu terytorialnego, który poprzez działalność swoich organów zaspokajać ma zbiorowe i indywidualne potrzeby obywateli, wynikające ze współżycia ludzi w społecznościach. Dobór odpowiednich kadr jest kluczowy i stanowi podstawowy determinant jej sprawności organizacyjnej. W artykule omówiono kwestie dotyczące prawnych uwarunkowań pozyskiwania pracowników do służby publicznej.

Zarządzanie zasobami ludzkimi a administracja publiczna

Jak zauważa I. Macek (1999: 125), „w dobie, kiedy nowoczesne społeczeństwa przechodzą od stanu społeczeństwa państwowego do społeczeństwa obywatelskiego, rośnie rola administracji publicznej. To ona właśnie jest głównym łącznikiem między społeczeństwem a decydentami i ona także w pewnym, choć przecież ograniczonym zakresie wpływa na kształt publicznego interesu, którego wyrazem jest wola polityczna zawarta w decyzjach centrum politycznego. [...] Nowoczesna administracja stała się prawdziwym partnerem zarówno dla sfery politycznej, jak i sfery

* Dr Radosław Kamiński, adiunkt w Katedrze Procesów Społecznych Wydziału Humanistycznego Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

społeczeństwa obywatelskiego”. Aby osiągnąć taki stan, konieczne było unowocześnienie i reorganizacja struktury, poszerzenie kompetencji, określenie zasad organizacyjnych oraz dobór właściwych ludzi. A przecież żadna – nawet najlepsza reforma – nie zakończy się powodzeniem, jeśli dana organizacja (w tym administracja) nie będzie posiadać właściwego zaplecza kadrowego.

W ostatnich dziesięcioleciach rola polityki personalnej ewaluowała i zmieniała się w czasie od klasycznego modelu polityki kadrowej – w którym dominacja metod administracyjnych, rozbudowana biurokracja, traktowanie ludzi jak rzeczy było charakterystyczną cechą tego okresu – do modelu obecnego, w którym polityka personalna charakteryzuje się działalnością operacyjną i strategiczną. W czasach nam współczesnych zarządzanie zasobami ludzkimi jest stałym procesem rozwoju każdej organizacji, zmuszonej do szybkiej adaptacji w zmiennych warunkach otoczenia. W warunkach takich ważne jest, aby pracownicy byli gruntownie wykształceni, zaangażowani w pracę, samodzielni i otwarci na zachodzące szybko zmiany. Celem optymalnego zarządzania zasobami ludzkimi jest efektywne pozyskiwanie oraz spójne wykorzystanie posiadanych zasobów ludzkich. W tym też celu organizacja podejmuje działania polegające głównie na:

- sporządzeniu właściwego systemu selekcji i awansowania,
- opracowania zasad wewnętrznego dysponowania i zarządzania personelem,
- obsadzenia samodzielnych stanowisk pracowniczych przez kompetentne osoby, wykazujące znaczną samodzielność,
- przygotowanie kompetentnej kadry kierowniczej (Armstrong, 2000: 15).

Konieczność realizacji zadań publicznych wyznaczanych przez ustawodawcę wymaga istnienia wysoce sprawnego sektora publicznego, rozumianego jako szereg instytucji zaspokajających określone potrzeby społeczeństwa w postaci dóbr i usług publicznych, dla realizacji których niezbędne jest posiadanie pracowników inteligentnych, wykształconych, z wysokim poziomem wiedzy i kultury osobistej (Armstrong, 2000: 59–60).

W każdym systemie administracyjnym za sprawowanie określonych funkcji publicznych odpowiedzialne są właściwe podmioty i ich pracownicy – urzędnicy. „Kompilując spostrzeżenia P. Druckera i J. Stoyera możemy stwierdzić, iż zapewnienie – w wymiarze ilościowym i jakościowym – niezbędnego personelu oraz racjonalne wykorzystanie jest podstawowym determinantem dla świadczenia administracji na rzecz społeczeństwa” (Kamiński, 2014: 76).

Jak zauważa J. Gierszewski, na budowę struktury organizacyjnej administracji publicznej wpływa wiele czynników, które zasadniczo można podzielić na dwie grupy:

- polityczne,
- techniczne.

Czynniki polityczne sprowadzają się do konsekwencji płynących z zasad ustroju państwa, i tak w systemie parlamentarnym zależy na podporządkowaniu administracji centralnej tejże władzy. Z kolei na czynniki techniczne składa się postulat mó-

wiący, by budowa aparatu administracyjnego zapewniała specjalizację prowadzącą do intensyfikacji prac, przy jednoczesnym nieprzekreślaniu jednolitości organizacji aparatu administracji państwowej (Gierszewski, 2012: 41–42). W odniesieniu do administracji publicznej możemy zauważyć pewną specyfikę i odmienne wartości w stosunku do pracy w „standardowym przedsiębiorstwie”. Sprowadzają się one przede wszystkim do:

- odmienności kryteriów sukcesu,
- podmiotowości politycznej obywateli,
- realizowania zarządzania publicznego w ścisłych ramach prawa,
- zapewnienia porządku i bezpieczeństwa państwa,
- organizowania życia gospodarczego,
- zabezpieczania potrzeb społecznych i kulturalnych obywateli,
- reprezentowania interesów społeczeństwa w stosunkach z innymi państwami i organizacjami międzynarodowymi.

Sam sposób rekrutowania, kształcenia oraz status kadr urzędniczych „należy do najistotniejszych problemów administracji publicznej. Jest bowiem rzeczą oczywistą, że najlepiej nawet zorganizowana administracja nie będzie zdolna do sprawnego działania, jeżeli stanowiska w niej nie zostaną obsadzone przez odpowiednio wykwalifikowane i umotywowane osoby, których status formalny i materialny odizoluje je, w miarę możliwości, od sfery bieżącej polityki, a jeszcze bardziej od sfery prywatnej przedsiębiorczości” (Izdebski, Kulesza, 1999: 207).

Ogólnie rzecz biorąc, współcześnie wykształciły się dwa modele organizacji systemu zatrudniania urzędników publicznych:

1. Model kariery (zwany również awansowym) – w modelu tym urzędnik przechodzi ewolucyjnie przez kolejne szczeble hierarchii urzędniczej. Stosunek pracy jest stabilny. Kandydat jest zatrudniany na najniższym stanowisku, jeżeli spełnia odpowiednie warunki (wykształcenie, wiek, staż pracy). O podjęciu pracy decyduje egzamin lub konkurs. Państwo gwarantuje określone wynagrodzenie i emeryturę. Bardzo popularne jest zatrudnienie od początku kariery zawodowej do emerytury. Model ten występuje we Francji, Belgii, Hiszpanii i Grecji.
2. Model stanowisk (zwany również pozycyjnym) – w modelu tym kandydat zatrudniany jest *na stanowisko*, a nie *do korpusu*. Zatrudnienie następuje w imieniu konkretnego urzędu. W modelu tym większa jest rola doświadczenia nabytego poza sektorem administracji publicznej, a mniejsze znaczenie mają wymagania formalne. Stosunek pracy jest mniej stabilny. Mogą istnieć różnice w wynagrodzeniu urzędników na podobnych stanowiskach. Wynagrodzenie może być negocjowane i zależeć od wyników pracy. W skrajnych wypadkach następuje nawiązanie stosunku pracy z menadżerami. Wtedy jest to często umowa na czas określony lub umowa o dzieło. Model ten popularny jest we Włoszech, Wielkiej Brytanii, Danii, Finlandii, Estonii i Szwecji (Długosz, 1998: 32).

Współcześnie w administracji wykształciły się odrębne formy powierzania danej funkcji. Należą do nich:

1. Wybór – w administracji państwowej z wyborów pochodzi Prezydent RP. W administracji rządowej żaden organ decydujący władczo nie pochodzi z wyborów. W administracji samorządu terytorialnego wszystkie organy pochodzą z wyborów bezpośrednich bądź pośrednich, z wyjątkiem organów z mocy prawa.
2. Nominacja dyskrecyjna – patronaż – dotyczy przede wszystkim urzędników wyższego szczebla, których obsadzanie należy do kompetencji rządu i najczęściej obejmuje stanowiska mające znaczenie polityczne.
3. Powoływanie na podstawie określonych kryteriów (np. otwarty konkurs). Konkurs to sposób powoływania na określone stanowiska na podstawie z góry określonych kryteriów. Konkurs z zasady częściej stosowany jest przy obsadzaniu stanowisk rządowych, rzadziej w samorządowych. Kandydaci najczęściej przechodzą różne testy i sprawdziany badające inteligencję, wiedzę, umiejętność przekonywania do podjęcia przykrych, ale koniecznych decyzji, odpowiadania na listy wpływowych osób ze świata polityki czy biznesu, przystosowania się do nowych warunków pracy i otoczenia, a także odpowiadania na różne pytania egzaminatorów.
4. Rekrutacja bezpośrednia stosowana jest najczęściej przy zatrudnianiu pracowników obsługi w urzędach na podstawie umowy o pracę. Dotyczy urzędników najniższego szczebla.
5. Mianowanie – organ państwowy dokonuje mianowania osób na stanowiskach określonych w prawie. Akt mianowania jest skuteczny tylko wtedy, gdy strony wyrażają zgodę. Zakończenie mianowania ściśle reguluje prawo. Mianowanie tworzy ochronę prawną, odpowiedzialność, przywileje, nagrody itp. Mianowanie obejmuje pracowników służby cywilnej, pracowników urzędów państwowych, dyplomatycznych i konsularnych, administracji celnej, komorników, prokuratorów, pracowników samorządowych, pracowników szkół wyższych, jednostek badawczo-rozwojowych, Polskiej Akademii Nauk, Najwyższej Izby Kontroli (Gierszewski, 2012: 41–42).

Służba cywilna – pojęcie, funkcje, klasyfikacje, uprawnienia członków korpusu

Służba cywilna jest jednym z pięciu strumieni sprawowania władzy w administracji publicznej. Pozostałe to: prawo, finanse publiczne, struktury oraz informacja. Zagadnienie służby publicznej znalazło się w ujęciu prawnym w stosownej ustawie (Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej, DzU 2008, nr 227, poz. 1505). Dzięki uregulowaniom prawnym w tej dziedzinie stało się realne wdrożenie nowej filozofii zarządzania państwem. W polskich warunkach niezwykle ważne jest

wykorzystanie anomii i odbudowanie etosu pracy urzędnika, który został nadszarpnięty w dobie komunizmu. Wobec tego działania w sferze urzędniczej powinny być tożsame w każdej jednostce. Podstawę w tym zakresie powinien stanowić dorobek prywatnych przedsiębiorstw, które kładą duży nacisk na stosunki pomiędzy przedsiębiorstwem a pracownikiem (Czaputowicz, 2008: 156–157).

Polski model służby cywilnej ma bardzo długą tradycję. Sięga początków niepodległości państwa polskiego, pierwsza oficjalna definicja pochodzi z 17 lutego 1922 roku i reguluje sprawę korpusu urzędniczego (Górski, 2001/2002).

Tabela 1. Model służby cywilnej w Polsce

Kryterium	Rozwiązania	Model
Rekrutacja	nabór wolny i konkurencyjny	otwarty
Wymagania	każdorazowo wskazane w opisie stanowiska pracy	otwarty
Staż poza sektorem publicznym	zaliczany do części dodatków	mieszany
Procedury rekrutacji	ustawowo określone procedury rekrutacji, konkursy na wyższe stanowiska	zamknięty otwarty
Służba przygotowawcza	obowiązkowa dla nowo zatrudnionych	zamknięty
Gwarancja stałego zatrudnienia	pracownicy – umowa na czas nieokreślony, urzędnicy – mianowanie	otwarty zamknięty
System wynagrodzeń	ustawowo określony, automatyczna indeksacja w oparciu o mnożnik	zamknięty
System starszeństwa	występuje związek między wynagrodzeniem a stażem pracy	zamknięty

Źródło: Czaputowicz, 2008: 260.

Rolą służby cywilnej jest zapewnienie sprawnego funkcjonowania aparatu administracyjnego państwa, niezależnie od sytuacji politycznej i zmian rządów. Sprawność taką mogą zapewnić odpowiednie kadry – kompetentni urzędnicy, profesjonalści rzetelnie i bezstronnie wykonujący swoje obowiązki. Służba cywilna ma się także przyczynić do zbudowania pozytywnego wizerunku urzędnika administracji publicznej. Procedura kwalifikacyjna ma wyłaniać osoby o określonych cechach, wiedzy i umiejętnościach, co podniesie efektywność i sprawność działania korpusu służby cywilnej.

Służba cywilna to zespół urzędników administracji rządowej w Polsce. Działa ona w celu zapewnienia zawodowego, rzetelnego, bezstronnego i politycznie neutralnego wykonywania zadań państwa w urzędach administracji rządowej.

W skład służby cywilnej wchodzi: urzędnicy szczebla centralnego (Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, ministerstwa, urzędy centralne, urzędy wojewódzkie) oraz przedstawiciele rządowej administracji terenowej (wojewódzkie i powiatowe inspektoraty weterynarii, wojewódzkie i powiatowe inspektoraty nadzoru budowlanego, komendy policji, komendy państwowej straży pożarnej, kuratoria oświaty, urzędy i izby skarbowe, urzędy kontroli skarbowej, urzędy statystyczne, wojskowe komendy uzupełnień, wojewódzkie sztaby wojskowe, urzędy górnicze).

W skład służby cywilnej nie wchodzi natomiast pracownicy samorządu terytorialnego. Pojęcie członka korpusu służby cywilnej oznacza zarówno pracownika, jak i urzędnika służby cywilnej. Korpus służby cywilnej dzieli się na:

- pracowników służby cywilnej – osoby zatrudnione na podstawie umowy o pracę zgodnie z zasadami określonymi w ustawie o służbie cywilnej,
- urzędników służby cywilnej – osoby zatrudnione na podstawie mianowania zgodnie z zasadami określonymi w ustawie o służbie cywilnej.

Korpus służby cywilnej tworzą pracownicy zatrudnieni na stanowiskach urzędniczych (tzn. wyższych stanowiskach w służbie cywilnej, stanowiskach średniego szczebla zarządzania, stanowiskach koordynujących, samodzielnych, specjalistycznych oraz wspomagających) w następujących urzędach. Korpus służby cywilnej tworzą pracownicy zatrudnieni na stanowiskach urzędniczych w:

- kancelarii Prezesa Rady Ministrów,
- urzędach ministrów i przewodniczących komitetów wchodzących w skład Rady Ministrów oraz urzędach centralnych organów administracji rządowej,
- urzędach wojewódzkich oraz innych urzędach stanowiących aparat pomocniczy terenowych organów administracji rządowej podległych ministrom lub centralnym organom administracji rządowej,
- komendach, inspektoratach i innych jednostkach organizacyjnych stanowiących aparat pomocniczy kierowników zespolonych służb, inspekcji i straży wojewódzkich oraz kierowników powiatowych służb, inspekcji i straży, chyba że odrębne ustawy stanowią inaczej,
- Biurze Nasiennictwa Leśnego,
- jednostkach budżetowych obsługujących państwowe fundusze celowe, których dysponentami są organy administracji rządowej.

Ponadto korpus służby cywilnej tworzą powiatowi i graniczni lekarze weterynarii oraz ich zastępcy. Stanowiska urzędnicze w urzędach mogą zajmować także osoby odelegowane na podstawie odrębnych przepisów do wykonywania zadań poza jednostką organizacyjną, w której są zatrudnione (art. 2, ust. 1–2 ustawy o służbie cywilnej).

Ustawa o służbie cywilnej dzieli członków korpusu służby cywilnej na: pracowników służby cywilnej, czyli osoby zatrudnione na podstawie umowy o pracę zgodnie z zasadami określonymi w ustawie o służbie cywilnej, urzędników służby cywilnej, którzy zatrudnieni są na podstawie mianowania zgodnie z zasadami określonymi w ustawie o służbie cywilnej (*Korpus służby cywilnej*).

Tabela 2. Czynniki wpływające na służbę cywilną i ich rezultaty

Czynniki	Rezultaty
ograniczenia budżetowe	zmniejszenie wydatków na administrację
wzrost oczekiwań ze strony społeczeństwa	orientacja na klienta, poprawa standardów jakości
presja na zwiększenie efektywności	powiązanie wynagrodzenia i oceny z wynikami
spadek bezrobocia	wzrost konkurencyjności zatrudnienia na rynku

Źródło: Czaputowicz, 2008: 269.

Budowa nowoczesnego państwa, wzrost efektywności działania jego organów i przede wszystkim zadowolenie społeczeństwa to najważniejsze cele i zadania, które mają wypełnić członkowie korpusu służby cywilnej.

Każdy obywatel państwa polskiego ma szansę wstąpienia do korpusu służby cywilnej. W celu zapewnienia wysokiej jakości kadr przyszli członkowie korpusu muszą przejść procedurę kwalifikacyjną, która wyłoni najlepszych – profesjonalistów, fachowców w swoich dziedzinach, mających predyspozycje do pracy w administracji, rzetelnych, lojalnych wobec państwa i życzliwych dla obywatela. Jednocześnie członkowie korpusu służby cywilnej muszą nieustannie się doskonalić, aby móc sprostać nowym wyzwaniom i przystosować się do zachodzących zmian. Przynależność do służby cywilnej bowiem to sprawa prestiżowa, wyróżnienie, a status prawny i finansowy urzędnika powinny być gwarancją jego bezstronności, rzetelności i przestrzegania prawa.

Prawne „otoczenie” polskiej służby cywilnej to nie tylko ustawa o służbie cywilnej, ale także szereg innych regulacji, w tym akty prawa międzynarodowego, przepisy regulujące stosunek pracy funkcjonariuszy aparatu państwowego, prawa i obowiązki obywatelskie oraz pracownicze i inne.

W celu zapewnienia zawodowego, rzetelnego, bezstronnego i politycznie neutralnego wykonywania zadań państwa ustanawia się służbę cywilną oraz określa zasady dostępu do tej służby, zasady jej organizacji, funkcjonowania i rozwoju (art. 1 Ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej).

Pracownikiem służby cywilnej może zostać każda osoba, która spełnia wymagania art. 4 ustawy o służbie cywilnej, a więc:

1. Jest obywatelem polskim (odstępstwa od tej zasady określa art. 5 ustawy).
2. Korzysta z pełni praw publicznych.
3. Nie była skazana prawomocnym wyrokiem za umyślne przestępstwo lub umyślne przestępstwo skarbowe.
4. Posiada kwalifikacje wymagane na dane stanowisko pracy.
5. Cieszy się nieposzlakowaną opinią.

W przypadku wyższego stanowiska w służbie cywilnej warunki do zajmowania tego stanowiska określone zostały w artykule 53 ustawy. Są to:

- posiadanie tytułu zawodowego magistra lub równorzędnego,
- niekaralność zakazem zajmowania stanowisk kierowniczych w urzędach organów władzy publicznej lub pełnienia funkcji związanych z dysponowaniem środkami publicznymi,
- posiadanie kompetencji kierowniczych,
- posiadanie co najmniej 6-letniego stażu pracy, w tym co najmniej 3-letniego stażu pracy na stanowisku kierowniczym w jednostkach sektora finansów publicznych (w przypadku stanowiska dyrektora generalnego urzędu) albo posiadanie co najmniej 3-letniego stażu pracy, w tym co najmniej rocznego na stanowisku kierowniczym lub 2-letniego na stanowisku samodzielny, w jednostkach sektora finansów publicznych (w przypadku pozostałych wyższych stanowisk w służbie cywilnej),

- spełnianie wymagań określonych w opisie stanowiska pracy oraz przepisach odrębnych (Burnetko, 2003: 21–31).

Kandydatów do zatrudnienia w służbie cywilnej wyłania się w drodze naboru na wolne stanowiska pracy, organizowanego przez dyrektora generalnego urzędu. Ma on obowiązek upowszechniać informacje o wolnych stanowiskach pracy w służbie cywilnej, w kierowanym przez siebie urzędzie, poprzez umieszczenie ogłoszenia w miejscu powszechnie dostępnym w siedzibie urzędu, a także poprzez opublikowanie go w Biuletynie Informacji Publicznej urzędu oraz w Biuletynie Informacji Publicznej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. Organy i instytucje systemu służby cywilnej to (Czaputowicz, 2008: 258):

- Prezes Rady Ministrów,
- Szef Służby Cywilnej,
- Rada Służby Cywilnej,
- Skład Rady Służby Cywilnej,
- Uchwały Rady Służby Cywilnej,
- Wyższa Komisja Dyscyplinarna,
- Skład Wyższej Komisji Dyscyplinarnej Służby Cywilnej,
- Regulamin Wyższej Komisji Dyscyplinarnej Służby Cywilnej,
- komisje dyscyplinarne urzędów administracji rządowej,
- Krajowa Szkoła Administracji Publicznej.

Szef Służby Cywilnej jest centralnym organem administracji rządowej. Podlega on Prezesowi Rady Ministrów i jest przez niego powoływany spośród urzędników służby cywilnej na 5-letnią kadencję. Wcześniejsze zakończenie kadencji Szefa Służby Cywilnej jest możliwe w przypadku jego rezygnacji ze stanowiska lub utraty zdolności do pełnienia obowiązków na skutek choroby trwającej co najmniej 6 miesięcy. Prezes Rady Ministrów może też odwołać Szefa Służby Cywilnej, gdy przestał on spełniać któryś z warunków stawianych członkom korpusu służby cywilnej. W tym przypadku wymagana jest jednak zgoda co najmniej dwóch trzecich składu Rady Służby Cywilnej.

Swoje zadania Szef Służby Cywilnej wykonuje przy pomocy zastępcy powoływanego na jego wniosek przez Prezesa Rady Ministrów spośród urzędników służby cywilnej.

Urząd służby cywilnej działa pod bezpośrednim kierownictwem Szefa Służby Cywilnej, którego obowiązkiem jest:

- czuwać nad przestrzeganiem zasad służby cywilnej,
- kierować procesem zarządzania kadrami w służbie cywilnej,
- gromadzić informacje o korpusie służby cywilnej,
- planować i nadzorować wykorzystanie środków, o których mowa w ust. 1 art. 6,
- organizować i prowadzić postępowanie kwalifikacyjne w służbie cywilnej,
- prowadzić konkursy na wyższe stanowiska w służbie cywilnej,
- prowadzić ewidencję jednostek upoważnionych do organizowania i prowadzenia szkoleń w służbie cywilnej,

- przygotowywać projekty aktów normatywnych przewidzianych w ustawie,
- upowszechniać informacje o służbie cywilnej,
- wydawać Biuletyn Służby Cywilnej.

Obsługę Szefa Służby Cywilnej zapewnia Urząd Służby Cywilnej, który w połowie 2000 roku zatrudniał 90 pracowników. Posiada on następującą strukturę organizacyjną: sekretariat szefa służby cywilnej, biuro dyrektora generalnego urzędu, departament rekrutacji i selekcji w służbie cywilnej, departament zarządzania kadrami służby cywilnej, departament szkolenia i rozwoju służby cywilnej.

Podstawowe znaczenie w strukturze organizacyjnej służby cywilnej ma stanowisko dyrektora generalnego urzędu. Takie stanowisko utworzone zostało we wszystkich urzędach administracji rządowej, z wyjątkiem urzędów terenowych organów administracji rządowej oraz komend, inspektoratów i innych jednostek organizacyjnych stanowiących aparat pomocniczy kierowników zespolonych służb, inspekcji i straży, gdzie obowiązki dyrektora generalnego wykonują kierownicy tych urzędów.

Dyrektorzy generalni podlegają bezpośrednio właściwemu ministrowi, kierownikowi urzędu centralnego lub wojewodzie. Obsadzanie stanowisk dyrektorów generalnych, poza przejściowym okresem wstępnym po wejściu w życie ustawy, odbywa się w drodze konkursu, do udziału w którym dopuszczeni są urzędnicy służby cywilnej. Na konkretne stanowisko wyznacza – na wniosek Szefa Służby Cywilnej – Prezes Rady Ministrów po zasięgnięciu opinii właściwego ministra, kierownika urzędu centralnego lub wojewody. Dyrektora generalnego zastępuje wyznaczony przez niego dyrektor departamentu, wydziału lub komórki równorzędnej.

Dyrektorzy generalni mają, z założeń, uwolnić ministrów, kierowników urzędów centralnych i wojewodów od zajmowania się sprawami obsługujących ich urzędów. Do kompetencji dyrektora generalnego urzędu należy przede wszystkim zapewnienie funkcjonowania i ciągłości pracy urzędu oraz warunków jego działania i organizacji pracy, a także dokonywanie czynności z zakresu prawa pracy wobec osób zatrudnionych w urzędzie i realizowanie polityki personalnej w służbie cywilnej.

Do szczególnych kompetencji Rady Służby Cywilnej należy: wyrażanie opinii w sprawach służby cywilnej, w tym w odniesieniu do: projektów aktów normatywnych, projektu ustawy budżetowej i wykonania budżetu w części dotyczącej służby cywilnej, kryteriów i sposobu ocen oraz zasad awansowania urzędników służby cywilnej, planu szkoleń, etyki zawodowej korpusu służby cywilnej, kandydata na stanowisko Szefa Służby Cywilnej, a także corocznego sprawozdania Szefa Służby Cywilnej. Rada Służby Cywilnej liczy 16 członków. Powołuje ich Prezes Rady Ministrów. Ośmiu z nich powoływanych jest spośród osób reprezentujących wszystkie kluby parlamentarne. Pracami Rady kieruje przewodniczący powoływany przez Prezesa Rady Ministrów. Rada jest organem kadencyjnym. Kadencja jej członków powołanych z inicjatywy własnej premiera trwa 6 lat, przy czym co 3 lata kończy się kadencja połowy z nich.

Podsumowanie

W Polsce służba cywilna nie jest jeszcze dostatecznie ukształtowana. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że w państwach, gdzie system służby cywilnej działa sprawnie, tworzony był on przez wiele lat. Pozytywnym trendem jest to, iż zachodzące w Polsce przemiany w zakresie służby cywilnej zbliżają ją do standardów Unii Europejskiej. Niestety dotyczy to w większym stopniu zapisów prawnych niż praktyki. Oceniając pozycję, w jakiej znajduje się dziś polski system służby cywilnej, można zauważyć niski poziom kwalifikacji urzędników. Dzieje się tak głównie dlatego, że w urzędach pracują nadal urzędnicy, którzy piastowali te stanowiska przed przełomem politycznym z lat 90. XX wieku, a państwo nie zadbało o to, by podnieśli swoje kwalifikacje, ukończyli stosowne kursy i szkolenia. W efekcie często są niekompetentni i popełniają błędy, za które nie odpowiadają oni sami, ale cierpią na tym obywatele.

Bibliografia

- Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Burnetko K. (2003), *Służba cywilna w III RP: punkty krytyczne*, [w:] *Raport Fundacji im. Stefana Batorego*, Warszawa.
- Czaputowicz J. (2008), *Administracja publiczna. Wyzwania w dobie integracji europejskiej*, PWN, Warszawa.
- Długosz D. (1998), *Służba cywilna – jaki system dla Polski?*, „Res Publica Nowa”, nr 6.
- Gierszewski J. (red.) (2012), *Administracja publiczna. Skrypt*, PWSH Pomerania.
- Górski A. (2001/2002), *Ustawa o służbie cywilnej z 18 grudnia 1998 roku w świetle aktów prawnych o państwowej służbie cywilnej z lat 1918–1922*, „Służba Cywilna”, nr 3.
- Hauser J. (2003), *Administracja publiczna*, PWN, Warszawa.
- Izdebski H., Kulesza M. (1999), *Administracja publiczna. Zagadnienia ogólne*, Liber, Warszawa.
- Kamiński R. (2014), *Zasoby ludzkie w jednostkach samorządu terytorialnego. Regulacje prawne i zasady naboru pracowników samorządowych*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie”, nr 1(18).
- Korpus służby cywilnej, <http://dsc.kprm.gov.pl/korpus-sluzby-cywilnej>, dostęp: 20.02.2014.
- Łukasiewicz J. (2005), *Zarys nauki administracji*, LexisNexis, Warszawa.
- Macek I. (1999), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, [w:] Ferens A., Macek I. (red.), *Administracja i polityka. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej; DzU 2008, nr 227, poz. 1505.

Summary**Staff in administration. Regulations and rules for the recruitment of staff to public administrations**

Today functioning public administration acts on behalf of and for the account of the State or another, separate from the State entity of public authority, and its institutions are obliged to act in the public interest, on the basis of and within the limits of the law, in order to carry out the wider common good.

As one of the primary factors guaranteeing the stability of the everyday functioning of the State must operate in a continuous and stable. Thus its operation should be based on the work of a professional, expert staff. Service within the public service by a professional staff is guaranteed a number of rules of law (including the law on employees of State authorities or local government employee of the civil service). This article raises issues related to the functioning of the human resources in the public administration, on the basis of and in accordance with the Civil Service Act of 21 November 2008 year.

Keywords: human resources management, public administration, human resources in public administration

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, administracja publiczna, kadry w administracji publicznej

Dorota Siemieniak^{*}, Jerzy Janczewski^{}**

Organizacyjne i techniczne cechy procesu tworzenia rozkładów jazdy komunikacji miejskiej na szczególnym przykładzie MPK-Łódź sp. z o.o.

Wstęp

Jednym z podstawowych elementów oceny użyteczności społecznej, gospodarczej i politycznej transportu miejskiego są rozkłady jazdy, które powinny zapewniać pasażerom odpowiednią dostępność czasową i przestrzenną.

Rozkłady jazdy służą także organizatorowi transportu zbiorowego¹ do realizacji założeń planu transportowego i do kreowania ustalonej polityki komunikacyjnej. Zarówno organizator, jak i operator publicznego transportu zbiorowego poprzez właściwie przygotowaną ofertę przewozową, a w tym rozkłady jazdy, mają możliwość odpowiedniego zaspokajania potrzeb transportowych mieszkańców danej aglomeracji.

W artykule scharakteryzowano rodzaje i znaczenie czynników wpływających na ofertę przewozową oraz ich związek z procesem tworzenia rozkładów jazdy. Zaprezentowano również na szczególnym przykładzie MPK-Łódź sp. z o.o. proces tworzenia rozkładów jazdy z uwzględnieniem systemów gromadzenia danych (w tym informatycznych) oraz sposobu i technik ich przetwarzania.

^{*} Inż. Dorota Siemieniak – Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacyjne sp. z o.o. w Łodzi. Absolwentka Wydziału Informatyki, Zarządzania i Transportu Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

^{**} Dr inż. Jerzy Janczewski, adiunkt w Katedrze Systemów Transportu na Wydziale Informatyki, Zarządzania i Transportu Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

¹ Faktyczne funkcje organizatora publicznego transportu zbiorowego spełniają w wielu miastach określone komórki organizacyjne aparatu wykonawczego władz danego miasta (wydziały) lub wydzielone z jego struktur specjalistyczne organizacje (zarządy). W Łodzi organizatorem publicznego transportu zbiorowego jest Zarząd Dróg i Transportu.

Czynniki kształtujące ofertę przewozową transportu miejskiego

W tematyce dotyczącej przewozów większej liczby pasażerów na niewielkie odległości (obszar miasta lub gminy) można spotkać się ze zróżnicowaną, często mylącą i niejasną terminologią. Działalność taka w różnego rodzaju opracowaniach bywa nazywana wymiennie transportem zbiorowym, publicznym, miejskim, wewnątrzaglomeracyjnym, lokalnym, pasażerskim itd. lub po prostu przewożami pasażerskimi. Nierzadko jako synonim słowa *transport* stosuje się wyraz *komunikacja*, co jeszcze zwiększa liczbę dostępnych pojęć (Gadziński, 2010: 17). Przykładowo Wyszomirski (2008: 13) podaje, że transport miejski (komunikacja miejska) to regularny, publiczny transport zbiorowy wykonywany na zlecenie samorządowego organizatora transportu wyłącznie na obszarze jednej gminy, dwóch lub więcej gmin, na podstawie porozumień międzygminnych, gmin tworzących międzygminny związek komunalny. W praktyce częściej jednak terminu *transport miejski* używa się do określenia transportu zbiorowego organizowanego przez władze lokalne na terenie głównego miasta aglomeracji. Należy dodać, że taki transport nie musi trzymać się sztywno granic administracyjnych miasta i może poza nie wykraczać (Gadziński, 2010: 19), tak jak jest w przypadku Łodzi i innych aglomeracji miejskich w Polsce.

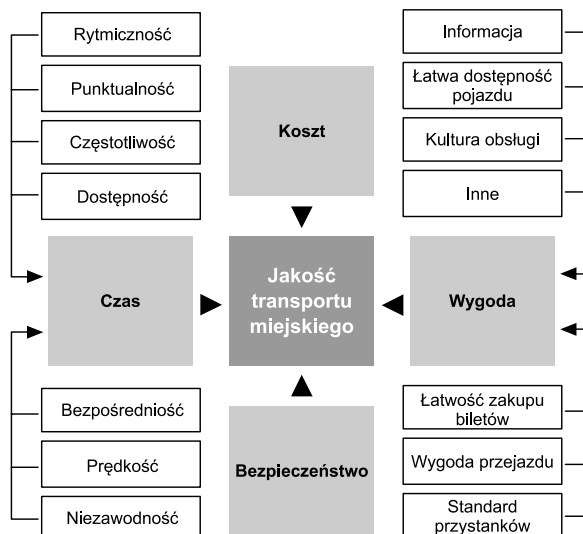
Transport miejski ma złożony charakter i jest usługą świadczoną przez odpowiednie podmioty gospodarcze, polegającą na odpłatnym przemieszczaniu pasażerów między wybranymi przez nich miejscami (wymiar gospodarczy). Jest jednocześnie realizacją aktywności komunikacyjnej ludności miast przez instytucjonalną agendę samorządu lokalnego (wymiar społeczny i polityczny).

Potrzeby transportowe mieszkańców (pochodna ich aktywności) definiują natomiast określone wymagania, zwane postulatami przewozowymi, i najogólniej dotyczą one: punktualności, czasu trwania przejazdu, jego wygody i kosztu oraz bezpieczeństwa podróży.

Postulaty transportowe (w ujęciu ogólnym i szczegółowym) są składową gminnej polityki transportowej i konstytuują wykładnię do budowania standardów jakości transportu miejskiego. Stanowią też podstawę do precyzyjnego ustalenia treści zlecenia przewozu dla przewoźników, a przez to kanwę do budowania rozkładów jazdy.

Odpowiedzią na prezentowane przez mieszkańców-pasażerów potrzeby transportowe i postulaty przewozowe jest oferta przewozowa.

Najczęściej klasyfikowane postulaty transportowe zgłaszane przez pasażerów wobec komunikacji miejskiej i ich wzajemne zależności przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Postulaty transportowe zgłaszane wobec transportu miejskiego

Źródło: Wyszomirski, 2008: 68.

Przy kształtowaniu oferty przewozowej dla danej aglomeracji organizatorzy i operatorzy muszą uwzględniać wiele złożonych czynników wewnętrznych i zewnętrznych wpływających wprost lub pośrednio na zakres i formę oferty. Najważniejsze czynniki kształtujące ofertę przewozową scharakteryzowano w tabeli 1.

Tabela 1. Czynniki kształtujące ofertę przewozową

Czynniki	Charakterystyka czynników
warunki gry rynkowej	konieczność konkurencji między transportem indywidualnym i zbiorowym
uwarunkowania organizacyjne i marketingowe	obowiązek umocowania formalnego organizatora (organ/agenda władz miasta) i zakres badań marketingowych przewozów i popytu oraz skuteczne strategie marketingowe
atrybuty prawne	wymóg stosowania obowiązujących regulacji ustawowych i aktów prawa miejscowego
uwarunkowania kulturowe	cechy socjologiczne i rozwojowe, a w tym poziom wykształcenia, prezentowane postawy i akceptowane wzorce moralne pasażerów i personelu przewoźników
system zapewnienia bezpieczeństwa transportu i osobistego	konieczność właściwego lokowania przebiegu tras komunikacyjnych, zapewnienia odpowiedniej infrastruktury technicznej przystanków i tras dojścia do nich, obowiązek utrzymania sprawności pojazdów, utrzymanie systemu kontroli i sterowania ruchem itp.
okoliczności społeczne, gospodarcze	struktura społeczna, baza akademicka i funkcjonujące ośrodki oraz skupiska naukowe, produkcyjne, usługowe, handlowe i rekreacyjne (ich rozlokowanie, zakres działania, liczba studiujących i zatrudnionych)
polityka i finanse	ustalona i realizowana gminna polityka transportowa, taryf, opłat oraz sposób refinansowania przewozów operatorom

Źródło: opracowanie własne na podstawie Wyszomirski, 2008: 89–96.

Proces konstruowania i realizacji oferty przewozowej jest bardzo złożony i wieloaspektowy – komplikują go również takie czynniki, jak:

- współzależności urbanistyczne (gęstość zabudowy i obszar świadczonych usług transportowych),
- związek z innymi rodzajami transportu (dworce i stacje kolei, metra, dworce drogowej komunikacji międzymiastowej, porty morskie i śródlądowe, porty lotnicze),
- czynniki geofizyczne (ukształtowanie terenu: – wzniesienia, uskoki, akweny wodne, rzeki).

Oferta przewozowa kierowana do potencjalnych pasażerów przygotowywana jest w oparciu o następujące elementy:

- zakres i strukturę sieci komunikacji zbiorowej,
- rozkłady jazdy i poziom ich realizacji oraz dostępność do informacji o nich,
- cennik usług przewozowych, system biletowy, a w tym sposób ich dystrybucji,
- standard przystanków i ich infrastruktury oraz standard pojazdów,
- standard obsługi pasażerów przez kierujących pojazdami i pozostały personel.

Z punktu widzenia organizatora publicznego transportu zbiorowego, jakim są gminy, uwarunkowania dotyczące zaspokajania potrzeb przewozowych mają różną wagę. Kilka z nich jest szczególnie istotnych, gdyż dotyczą czynników:

- ekonomicznych wpływających na rozwój i efektywne funkcjonowanie bazy gospodarczej, kulturalnej, społecznej miasta i jego okolic,
- społecznych i politycznych rzutujących na nastroje społeczne i budowanie wybończych nastawień politycznych.

Jednak za najistotniejsze uznawane są przez większość samorządów miejskich elementy ekonomiczne. Wynika to z faktu, że koszty ponoszone przez gminy na zaspokojenie ogólnej polityki transportowej, a w tym nakłady na komunikację zbiorową są w budżetach samorządów poważną pozycją (Wyszomirski, 2008: 89–96).

Organizacyjne i techniczne cechy budowania rozkładów jazdy

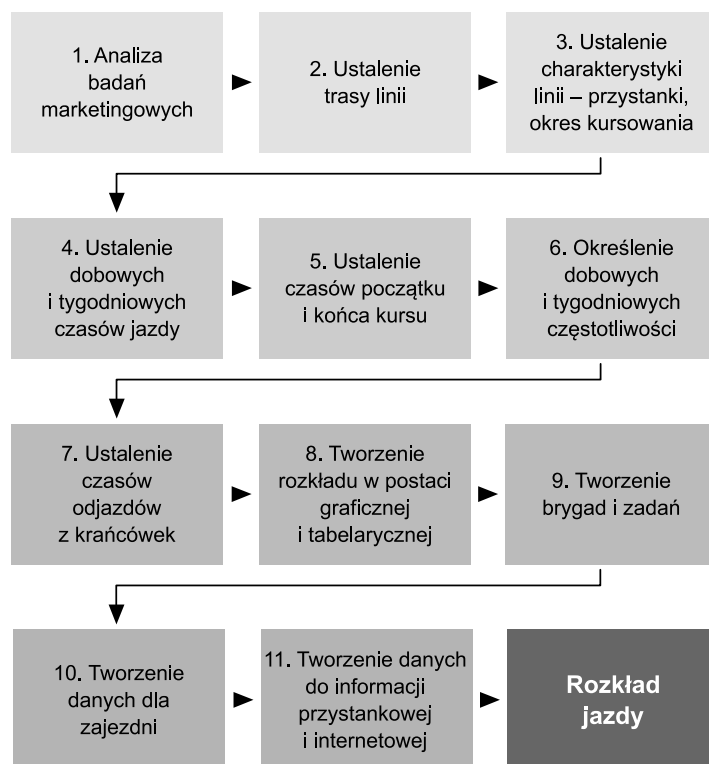
Rozkład jazdy, obejmujący trasę, przystanki i godziny odjazdów, jest podstawowym elementem oferty przewozowej, determinującym zarówno przychody, jak i koszty realizacji usług. Nowoczesny rozkład jazdy musi być opracowany według ściśle określonych zasad, zapewniających jego dostosowanie do potrzeb przewozowych i warunków ruchu (Wyszomirski, 2008: 96).

W praktyce organizatorów i operatorów komunikacji miejskiej występuje różnorodne podejście do sposobów budowania rozkładów jazdy². Zależy ono głównie od

² Z formalnego i organizacyjnego punktu widzenia budowanie rozkładów jazdy może być produktem samym w sobie przy zapewnieniu sprawnego i właściwie ukierunkowanego obiegu informacji. Przy zaawansowanej obecnie technologii IP rozkłady jazdy mogą być tworzone przez wyodrębnione, zewnętrzne podmioty gospodarcze, niezwiązane ani z organizatorem, ani z operatorem publicznego transportu zbiorowego.

przyjętej technologii i techniki sporządzania rozkładów (posiadanie lub brak stosownego oprogramowania) oraz od wielkości miasta.

Przy tworzeniu rozkładów, poza wspólnym wykładnikiem, jakim jest identyfikacja potrzeb przewozowych, występuje jeszcze wiele innych składników. Składniki te uszeregowane w odpowiedniej kolejności tworzą ciąg procesu technologicznego opracowania rozkładu jazdy. Najczęściej występujące elementy składowe tego procesu przedstawiono na rysunku 2. Elementy te uszeregowano w ściśle określonej kolejności na podstawie planowo zestawionych i wprowadzanych danych. Właściwie ustalone następstwo podejmowanych czynności jest istotą odpowiednio prowadzonej procedury tworzenia rozkładu jazdy.



Rys. 2. Elementy procesu tworzenia rozkładów jazdy

Źródło: Siemieniak, 2014: 44.

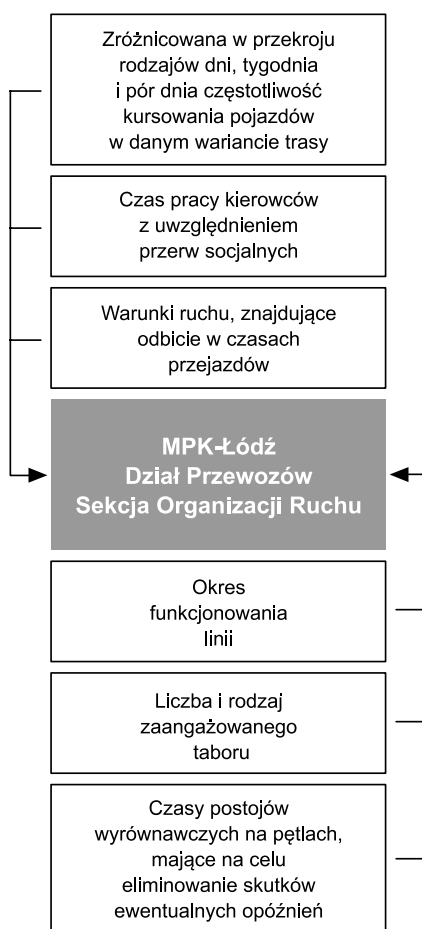
W aglomeracji łódzkiej rozkłady jazdy sporządza operator, którym jest MPK -Łódź sp. z o.o. Zadaniem tym zajmuje się Sekcja Organizacji Ruchu Działu Przewozów we współpracy z pozostałymi komórkami organizacyjnymi spółki. Przy tworzeniu rozkładu jazdy danej linii komunikacji miejskiej uwzględniane są elementy organizacyjno-techniczne, które pokazano na rysunku 3. Podstawowe informacje są

dostarczane do MPK-Łódź sp. z o.o. przez organizatora publicznego transportu zbiorowego, którym jest Zarząd Dróg i Transportu. Obejmują one przede wszystkim:

- układ linii autobusowych i tramwajowych (sieć komunikacji zbiorowej),
- czas odjazdu pierwszych i ostatnich kursów z krańcówek,
- ramy czasowe szczytów komunikacyjnych i zakres ich obsługi,
- liczbę i rodzaj taboru kierowanego do obsługi określonej linii.

Dodatkowo zamówienie Zarządu Dróg i Transportu w zakresie samych rozkładów jazdy i środków transportu realizujących przewozy obejmuje dopuszczalną liczbę wozokilometrów i wymaganą częstotliwość danej linii w określonych porach dnia.

Posiadając wszystkie dane od organizatora transportu i uwzględniając niezbędne elementy organizacyjno-techniczne oraz ustalony plan przewozowy, pracownicy Sekcji Organizacji Ruchu Działu Przewozów przystępują do ich przetwarzania i sporządzania rozkładów jazdy.



Rys. 3. Elementy organizacyjno-techniczne do budowania rozkładu jazdy

Źródło: Siemieniak, 2014: 46.

Na potrzeby tworzenia rozkładów i przetwarzania informacji pochodnych od rozkładów w spółce MPK-Łódź użytkowane są odpowiednio skonfigurowane zestawy komputerowe (baza techniczna). Ich działanie opiera się na wykorzystaniu czterech podstawowych aplikacji użytkowych (baza informatyczna) przedstawionych w tabeli 2.

Tabela 2. Aplikacje użytkowane w MPK-Łódź sp. z o.o.

Nazwa aplikacji	Producent i cechy aplikacji
AGC BusMan100	Program do zarządzania komunikacją zbiorową w zakresie projektowania i synchronizacji rozkładów jazdy oraz tworzenia informacji pasażerskiej i technicznej; producent: AGC Consulting Spółka z o.o. z Warszawy
MUNICOM Premium	Kompleksowy system obsługi przedsiębiorstwa komunikacyjnego; producent: Przedsiębiorstwo Zastosowań Informatyki TARAN Spółka z o.o. z Mielca
LINIA	Program do przygotowania i obsługi transferu danych rozkładowych w formie elektronicznej służących bezpośredniej integracji baz danych systemu BusMan, generującego rozkłady z pakietem oprogramowania eksploatacyjnego: GRAFIK, DYSPOZYTOR, EWBUS, EWTRM, tworzy także podstawy zasilania takich programów, jak Centrala Ruchu, Statystyka Ruchu, baz danych autokomputerów (np. MUNICOM); producent: PP-U Incom Sp. z o.o. z Łodzi
RAPID™	Program służy do zarządzania komunikacją miejską, od taboru do dynamicznej informacji pasażerskiej w pojazdach i na przystankach. Program posiada mapę GIS z planem miasta, a na niej lokalizację poszczególnych pojazdów aktywnych w systemie. Aplikacja ułatwia kontrolę punktualności kursowania pojazdów i samoczynnie informuje o postojach (linii tramwajowych). Dodatkowo System RAPID™ umożliwia prowadzenie wielu prac dyspozytorskich; producent: SIGTEC, Australia; dystrybutor: El-Traffic s.c. Systemy Zarządzania Ruchem z siedzibą w Łodzi.

Źródło: Siemieniak, 2014: 47.

Przykładowo program BusMan100 jest wiodącą aplikacją do sporządzania rozkładów jazdy na polskim rynku komunikacji miejskiej (*AGC BusMan. Zastosowane rozwiązania*, 2014). Podstawowy system BusMan100 obejmuje podsystemy: mapa sieci komunikacyjnej, planowanie rozkładu jazdy, wydruki dla kierowców, wydruki eksploatacyjne, wydruki dla pasażerów. Istnieje również rozbudowana wersja programu, która zawiera szereg dodatkowych aplikacji (*AGC BusMan. Zastosowane rozwiązania*, 2014).

Aplikacja BusMan 100 współpracuje z innymi programami użytkownika co jest wykorzystywane w MPK-Łódź. Dane z rozkładów powstających w programie BusMan 100 tworzą podstawę do dalszej ich obróbki w innych aplikacjach. I tak wygenerowane rozkłady mogą być implementowane do programów eksploatacyjnych – dla zakładów eksploatacji – zajezdni, kadrowych czy informacji miejskiej.

Zakres współpracy aplikacji BusMan 100 z użytkowanymi w MPK-Łódź innymi programami został przedstawiony w tabeli 3.

Tabela 3. Korelacja aplikacji BusMan 100 z innymi programami w MPK-Łódź sp. z o.o.

Nazwa programu	Zakres współpracy
LINIA	wspomaga proces tworzenia i emisji rozkładów jazdy w ramach obsługi systemów planowania, nadzoru i rozliczania eksploatacji
GRAFIK	tworzy grafiki pracy kierujących pojazdami: kierowców i motorniczych
DYSPOZYTOR	umożliwia nadzór nad pracą taboru i kierujących pojazdami
EWBUS/EWTRM	są elementem zarządzania i służą operatywnemu rozliczaniu eksploatacji zakładu komunikacji autobusowej/tramwajowej
MUNICOM Premium	w zakresie informacji pasażerskiej w pojazdach oraz do analizy napelnienia i punktualności
RAPID™	w zakresie interaktywnej informacji pasażerskiej (przystankowej i w pojazdach)

Źródło: Siemieniak, 2014: 49.

Założeniem funkcjonalnym programu BusMan 100 jest praca przy użyciu interfejsów użytkownika, których przykłady przedstawiono na rysunku 4.

SGC Synchro01	Służy do przeprowadzania synchronizacji odjazdów w przypadku projektowania linii kursujących z tą samą częstotliwością
Synchro Autointernet	Służy do przygotowania rozkładów do publikacji na stronach internetowych
SGC Synchro24 – synchronizacja	Wykonuje analizy wielu linii w oparciu o rozkład graficzny koordynowanych linii
SGC Synchro24 – synchronizacja/węzły przesiadkowe/węzły trakcyjne	Ustala, które słupki będą pełniły rolę przystanków oraz służy definiowaniu węzłów kierunkowych

Rys. 4. Przykładowe interfejsy użytkownika aplikacji BusMan100

Źródło: Siemieniak, 2014: 50.

Zaprezentowane narzędzia do konstruowania rozkładów jazdy są niezbędnym instrumentarium sprawnego opracowywania znacznej liczby różnorodnych informacji. Niemniej jednak najbardziej sprawny i wydajny zestaw komputerowy z wysoce specjalistycznym oprogramowaniem jeszcze długo samodzielnie nie będzie wykonywał wszystkich czynności związanych z tworzeniem rozkładów jazdy. Nadal jest potrzebny człowiek, który dostarczy odpowiednich danych. W przypadku spółki

MPK-Łódź – właściciela rozkładów jazdy komunikacji miejskiej – produkt końcowy w postaci zestawu dokumentów i danych elektronicznych jest efektem twórczej pracy wyspecjalizowanego, kompetentnego zespołu ludzkiego posiadającego obszerną wiedzę i wieloletnie doświadczenie w konstruowaniu takich rozkładów.

Podsumowanie

Realizacja oferty przewozowej w zbiorowej komunikacji miejskiej, a co za tym idzie –konstruowanie rozkładów jazdy jest procesem złożonym i wieloaspektowym. Dopiero bowiem suma czynników zewnętrznych (ekonomicznych, społecznych, prawnych i politycznych) oraz wewnętrznych elementów organizacyjno-technicznych (sieć drogowa i szynowa, posiadany tabor i obiekty infrastruktury oraz kadra) decydują o ostatecznym kształcie stworzonych rozkładów.

W zaprezentowanym zestawie czynników kształtujących ofertę przewozową i rozkłady jazdy wyróżniającym się elementem jest właściwe zaplecze technologiczne i techniczne podmiotu sporządzającego rozkłady (MPK-Łódź sp. z o.o.) oraz odpowiedni wykwalifikowany personel. W skomplikowanych organizmach wielkich miast zarządzanie i kierowanie komunikacją miejską bez wspomagania ze strony nowoczesnych technologii informatycznych nie byłoby możliwe. Wynika to głównie z faktu, że liczba informacji koniecznych do przetworzenia w ograniczonym czasie przerasta możliwości nawet wyjątkowo sprawnego intelektualnie zespołu ludzkiego. W artykule podkreślono, że korzystanie z dorobku współczesnej nauki, a szczególnie informatyki, ma ogromne znaczenie dla sprawności funkcjonowania transportu zbiorowego w sieci komunikacyjnej dużych miast.

Bibliografia

- AGC BusMan. Zastosowane rozwiązania, http://www.agc.pl/agc_rozw.php, dostęp: 13.07.2014.
- Gadziński J. (2010), *Ocena dostępności komunikacyjnej przestrzeni miejskiej na przykładzie Poznania*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań, http://www.academia.edu/1630235/Ocena_dostepnosci_komunikacyjnej_przestrzeni_miejskiej_na_przykladzie_Poznania, dostęp: 13.10.2014.
- Siemieniak D. (2014), *Organizacja ruchu zbiorowej komunikacji miejskiej w Łodzi – studium rozkładu jazdy modelowej linii autobusowej*, inżynierska praca dyplomowa pod kierunkiem dr.inż. J. Janczewskiego, Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, praca niepublikowana.
- Wyszomirski O. (red.) (2008), *Transport miejski. Ekonomia i organizacja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Summary**Organizational and technical characteristics of the process of creating timetables of public transport on a particular example MPK-Lodz Ltd.**

The article describes the types and importance of the factors affecting the transport offer and their relationship with the process of creating schedules. Also presented in the particular example MPK-Łódź Ltd. the process of creating schedules taking into account the data collection systems (including information technology) and method of processing techniques.

Keywords: urban transport, transport offer, schedule buses

Słowa kluczowe: transport miejski, oferta przewozowa, rozkład jazdy

Innowacyjne zarządzanie technologiami środowiskowymi w gospodarce francuskiej

Wstęp

Potrzeba realizacji zasad zrównoważonego rozwoju poprzez upowszechnienie technologii środowiskowych jest żywotnym celem obecnego i następnych pokoleń, co znajduje odzwierciedlenie m.in. w planie finansowym Unii Europejskiej na lata 2014–2020. Koncepcję innowacyjnego zarządzania zielonymi technologiami wdrażano dotychczas w ramach wielu strategii podaźowych i popytowych poszczególnych krajów Wspólnoty Europejskiej, przy czym główna inicjatywa w tym względzie należała do Komisji Europejskiej, a w przypadku sektora prywatnego do przedsiębiorstw międzynarodowych. Zastosowanie ekoinnowacji w gospodarce francuskiej stanowi przykład dynamicznie rozwijającego się trendu. Podejmowane działania mają zwykle charakter przemysłowy oraz selektywny, ale nie wyczerpują istniejących możliwości. Są one wynikiem strategicznych poszukiwań i wiążą się z systemowym podejściem w organizacjach do kwestii wdrażania nowoczesnych technologii.

Technologie środowiskowe to wszelkie technologie, których użytkowanie przyczynia się do ograniczenia negatywnego wpływu produkcji i usług na środowisko, tj.:

- techniki i procesy ograniczania zanieczyszczenia środowiska, np. ograniczanie emisji zanieczyszczeń do powietrza, gospodarka odpadami,
- wyroby i usługi powodujące w swoim cyklu życia mniejsze zanieczyszczenie środowiska, wykorzystujące mniejszą ilość zasobów lub oparte na wykorzystywaniu zasobów w bardziej efektywny sposób (np. zamknięte obiegi wody, kaskadowe wykorzystanie energii, technologie energooszczędne itd.)¹.

* Dr nauk prawnych, adiunkt Akademii Obrony Narodowej, Instytut Prawa i Administracji.

¹ Komunikat Komisji Europejskiej w sprawie przygotowania Planu działań UE na rzecz technologii środowiskowych (ETAP) – COM(2003) 131.

Francja jest pionierem we wdrażaniu technologii środowiskowych i wciąż udoskonala swoje nowe ekologiczne oblicze najnowocześniejszymi rozwiązaniami i zrównoważonymi wdrożeniami prośrodowiskowymi. Obecnie Francja realizuje dwa wielkie projekty infrastrukturalne, które wpłyną na jej pozycję w Europie: drążenie w Alpach tunelu dla szybkiej kolei TGV, która połączy włoski Turyn z francuskim Lyonem, oraz budowę największego od 30 lat w Europie kanału śródlądowego, który połączy dorzecze Sekwany ze szlakami wodnymi Belgii, Holandii i Niemiec².

Integracja gospodarek państw UE wywołała dynamiczny wzrost popytu na usługi transportowe. Spowodowało to jednak również poważne problemy logistyczne związane ze stale rosnącą liczbą przemieszczających się ludzi i ilością towarów. Infrastruktura jest jednym z kluczowych elementów przewagi konkurencyjnej państw. Francja czyni z niej najważniejszy argument przyciągający inwestorów zagranicznych. Bez wątpienia Francuzi znakomicie wykorzystują swoje położenie w Europie. Polska także ma wiele do zyskania z racji swego położenia geograficznego, szczególnie w warunkach jednolitego rynku europejskiego.

Wodny szlak Paryż–Warszawa

Aby skutecznie realizować tak specyficzne przedsięwzięcie, jakim jest budowa największego od 30 lat w Europie kanału śródlądowego za 4,6 mld euro, potrzebna jest współpraca i wymiana wiedzy na poziomie międzynarodowym. Plany muszą realnie ujmować projekt w ramach czasowych i finansowych. Konieczne jest dokładne rozpoznanie i kontrolowanie ryzyka, w tym m.in. związanego z wahaniami kursów walut, kosztów materiałów oraz zagrożeń związanych z technologią, projektami technicznymi i wykonawstwem. Kanał Sekwana–Nord Europe o długości 106 km połączy dorzecze Sekwany ze szlakami wodnymi Belgii, Holandii i Niemiec w roku 2016.

Francja zwraca się ku swoim najstarszym wodnym szlakom transportowym w momencie, gdy ceny ropy naftowej w wyniku konfliktów na Ukrainie i Bliskim Wschodzie są najniższe od lat³. Dzięki megainwestycji Francja uzyska dostęp do paneuropejskiego szlaku komunikacyjnego wschód–zachód łączącego Antwerpię z Kłajpedą. W Polsce droga E70 przebiega od śluzy w Hohensaaten przez Odrę do Kostrzyna, gdzie następuje połączenie z drogą wodną Odra–Wisła.

² Wszystkie cytaty pochodzą z osobistych spotkań autora z osobami cytowanymi w czasie wyjazdu studyjnego zorganizowanego przez Ambasadę Francji w 2013 roku.

³ Brent w dostawach na luty na giełdzie paliw ICE Futures Europe w Londynie zwiększył o 15 centów do 48,42 USD za baryłkę. „Na globalnych rynkach ropy mamy grę w pokera” – mówi Michael McCarthy, główny strateg CMC Markets w Sydney (zob. więcej: <http://tvn24bis.pl/surowce,78/ceny-ropy-w-nowym-jorku-w-gore-na-rynkach-trwa-gra-w-pokera-,506517.html>, dostęp: 24.09.2014).

Poczynając od 2010 roku transport ładunków drogą wodną wzrósł we Francji o 6 proc., podczas gdy transport samochodowy spadł o 17 proc. – wynika z szacunków firmy VNF Voies Navigable de France z siedzibą pod Lille. Znane sieci handlowe, jak Auchan, Casono, Monoprix czy szwedzka Ikea zamieniają ciężarówki na rzeczne barki, dołączając do czołowego producenta materiałów budowlanych, koncernu Lafarge, który tradycyjnie spławia swoje produkty rzekami. „Transport wodny jest czterokrotnie tańszy do transportu drogowego” – zapewnia Benedicte de Bonnechose, szefowa jednego z działów Lafarge. I dodaje, że konwój barek rzecznych może zastąpić 220 ciężarówek, eliminując emisję dwutlenku węgla. Innowacyjny projekt zwiększy transport ładunków we Francji drogą wodną ponad dwukrotnie. Okazuje się, że chociaż dorzecze Sekwany z kanałem Dunkierki na północy łączy kanał z XIX wieku, to jest on zdecydowanie za wąski dla współczesnych wielkich barek i popularnego transportu kontenerowego.

Prośrodowiskowe zarządzanie budową tunelu pod Alpami

Jednym z kluczowych elementów zarządzania wielkimi projektami infrastruktury transportowej jest zarządzanie relacjami z lobby ekologicznym. W najnowszych badaniach światowych podkreśla się ich krytyczną rolę w niepowodzeniach wielu strategicznych projektów infrastrukturalnych, którym często można zapobiec dzięki właściwemu sformalizowaniu relacji z interesariuszami już na etapie planowania projektu. W Polsce na popularyzację konsultacji społecznych miało wpływ wdrożenie ustawodawstwa Unii Europejskiej, stąd często są one traktowane bardziej jako konieczność uzasadniona normą ustawową niż element świadomej strategii skutecznego zarządzania – kwestii, która we Francji jest oczywista od co najmniej kilkunastu lat.

Tunel o długości 57 km połączy Saint-Jean-de-Maurienne we Francji i Venaus po stronie włoskiej. Został on opracowany i wdrożony we współpracy z firmą Alstom. Dzięki niemu czas podróży z Turynu do Lyonu skróci się prawie o połowę – z siedmiu do czterech godzin. Koszt całej linii kolejowej Turyn–Lyon ma wynieść 25 mld euro i raczej nie zostanie ona ukończona przed 2028 rokiem. Trasa jest częścią korytarza śródziemnomorskiego przebiegającego od hiszpańskiej Sewilli do Budapesztu pomiędzy Metz a Bezannes w okolicy Reims.

Budowie tunelu od samego początku sprzeciwiały się organizacje obrońców środowiska naturalnego. Obawiano się bowiem, iż podczas wierceń w skałach na światło dzienne wydobędą się minerały obecne w górach, które spowodują zanieczyszczenie wód gruntowych uranem i azbestem. „Z drugiej strony, dzięki transportowi ciężarówek na platformach kolejowych rocznie emisja CO₂ zmniejszy się o 3 mln ton” – uważa Olivier Razemon, dziennikarz „Le Monde” specjalizujący się w tematyce transportu, urbanistyki i ekologii.

Mieszkańcy Doliny Susy (alpejskiego regionu w prowincji Turynu, gdzie powstaje tunel kolejowy), wykluczeni uprzednio z procesu podejmowania decyzji i konsultacji

przy projektowaniu, zostali mocno zaangażowani w realizację projektu. Przekazali oni wiele praktycznych informacji i zaproponowali wiele interesujących rozwiązań. Realizacja projektu doprowadziła do wypracowania nowego podejścia, które można określić jako publiczne kierownictwo i prywatna zrównoważona realizacja z uwzględnieniem interesów lokalnych. Aktywista Olivier Schneider z miasta Brest zauważa, że „w wielu gminach powstała sieć partnerów umiejących radzić sobie ze specyfiką sieci transportowych oraz zależnościami pomiędzy infrastrukturą a środowiskiem”.

Nowa linia kolejowa podbuduje wizerunek Francji jako producenta szybkich kolei. Chociaż skrót TGV – Train à Grande Vitesse (pociąg o dużej prędkości) określa głównie typ pociągu, to funkcjonuje on również w szerszym sensie, jako określenie całego francuskiego systemu szybkiej kolei, odnoszące się zarówno do samych pociągów, jak i do linii, po których pociągi te kursują, dworców, z których korzystają i kategorii pociągów. Obecny rekord prędkości wynosi 574,5 km i został ustanowiony przez TGV V150 na trasie Preny.

Proekologiczne działania firmy Alstom

Firma Alstom jest promotorem najnowocześniejszych technologii, czego przykładem jest zaprezentowana największa na świecie morska turbina wiatrowa Haliade™ o średnicy 150 metrów (w przybliżeniu połowa wieży Eiffla). Projekty farm wiatrowych mają pomóc Francji w zasypaniu przepaści, jaka dzieli ją od innych dużych krajów europejskich pod względem wytwarzania energii ze źródeł odnawialnych, a także zmniejszyć uzależnienie od energetyki jądrowej. Dzięki inwestycji wartej 7 mld euro (9,1 mld dolarów) na północy Francji powstaną farmy o łącznej mocy 2000 megawatów (MW), odpowiadających dwóm niewielkim reaktorom jądrowym.

Światowy koncern EDF wygrał ostatnio trzy przetargi na lokalizację farm wiatrowych w Saint-Nazaire, Courseulles-sur-Mer oraz Fecamp, zaś Iberdrola, która współpracuje z francuskim producentem reaktorów jądrowych – kontrolowaną przez państwo Arevą, wybudują czwartą farmę w Saint-Brieuc. Farmy zaczną produkcję w roku 2020. „Ta decyzja przyczyni się do powstania nowego sektora przemysłowego o globalnym zasięgu, który zapewni 10 000 miejsc pracy (około 7500 miejsc pracy tylko przy produkcji turbiny Haliade) i miejsce Francji wśród liderów morskiej energetyki” – zapewnił Philippe Romieu. Firma Alstom postawi nawet cztery fabryki w północno-zachodniej Francji, zobowiązując się w wyniku wygranego przetargu do inwestycji na łączną sumę 100 milionów euro, które mają wesprzeć produkcję turbin.

Projekty związane z wydajnością energetyczną

Kolejnym przykładem francuskich działań w obszarze ekologii jest spółka Bouygues Immobilier. Zbudowany w 2008 roku przez tę spółkę Green Office® w Meudon na peryferiach Paryża jest pierwszym we Francji kompleksem biurowców spełnia-

jących międzynarodowe wymogi dotyczące budynków o dodatnim bilansie energetycznym. To unikalne połączenie wydajności energetycznej z komfortem użytkowników. Dzięki wykorzystaniu energii z bezemisyjnych źródeł odnawialnych oraz zastosowaniu innowacyjnych rozwiązań charakterystycznych dla bioklimatycznej architektury budynki wytwarzają więcej energii, niż jej zużywają, a nadmiar mogą przekazywać innym użytkownikom.

Guillaume Parisot, który jest dyrektorem ds. innowacji spółki Bouygues Immobilier i dyrektorem projektu Issygrid d'Issy-les-Moulineaux, zaznacza, że francuskie przepisy dotyczące zużycia energii są coraz bardziej restrykcyjne. Biurowiec nowej generacji – Green Office w Meudon – to budynek „o pozytywnej energii”, którego końcowe zużycie energii wynosi 61 kW/m², a jej produkcja 64 kW/m². Jest to możliwe nie tylko dzięki redukcji wewnętrznego zużycia energii, ale również dzięki zainstalowaniu urządzeń, które wytwarzają energię.

Zdaniem Erica Mazoyera, dyrektora generalnego Bouygues Immobilier, koszt wybudowania takiego budynku jest większy o 15% od kosztu budowania tradycyjnego. Energia absorbowana przez znajdujące się na dachu kolektory słoneczne (o pow. 4200 m²) zaspokaja ok. 50% zapotrzebowania budynku na energię elektryczną, dodatkowym źródłem energii jest zbiornik na biomasę wykorzystujący biogaz. W ramach obniżania zużycia energii zamiast klimatyzacji w Green Office zaprojektowano system naturalnej wentylacji – zastosowanie tego rozwiązania ma ułatwić bliskość lasu. Wykorzystano również właściwości betonu, który absorbuje bądź oddaje ciepło, dlatego w biurowcu nie ma podłóg podniesionych – wykładziny są położone bezpośrednio na betonie.

Ekologia w wielkim mieście

Najważniejszym miastem na trasie francuskich ekoinnowacji jest Paryż – największe francuskie miasto uważane za najciekawszą stolicę starego kontynentu. To piękna, w większości XIX-wieczna architektura, wszechobecne kawiarnie, średnio-wieczne zabytki oraz niezliczona liczba muzeów, w których zakocha się nie tylko miłośnik sztuki, ale każdy turysta wrażliwy na piękno ludzkiego artystycznego wysiłku. Poza byciem wzorem dla architektów, natchnieniem dla artystów i miastem zakochanych Paryż stanowi unikalny przykład radzenia sobie z problemami współczesnej cywilizacji, jak np. gospodarowaniem odpadami komunalnymi.

Powiększająca się liczba odpadów to problem globalny. Konsumpcyjny model życia czy moda na posiłki gotowe i indywidualne na terenie krajów rozwiniętych sprawiły, że produkcja śmieci zwiększyła się znacznie. W samym Paryżu od roku 1940 dwukrotnie, czyli do prawie 600 kg rocznie na osobę. Dlatego tak wielką wagę przykładą się dziś do uświadomienia ludziom, iż należy wyrzucać mniej, segregować odpady i poddawać je recyklingowi. Cała aglomeracja jest zasadniczo jednym regionem Île-de-France, podzielona jest jednak jeszcze na siedem departamentów i zajmuje

teren ponad 12 000 km². To nie ułatwia pracy takim organizacjom, jak np. Syctom, która zarządza stanowiskami sortowania śmieci i spalarniami obsługującymi Paryż.

W stolicy Francji wprowadzono podział śmieci na trzy rodzaje: odpady przetwarzalne (pojemniki z żółtą pokrywką), odpady gospodarstwa domowego (zielona pokrywka) i szkło (biała pokrywka). Te pierwsze odwożone są do centrów sortowania, których jest pięć, i tam poddawane podziałowi na metal, plastik i papier. Reszta zostaje spalona razem z odpadami gospodarstwa domowego. Spalona, ale z odzyskiem energii i ciepła, jak np. w najnowocześniejszej spalarni odpadów Isséane – rozległym ekologicznym ośrodku w podparyskiej miejscowości Issy-les-Moulineaux.

Odpady do spalarni odpadów (albo inaczej instalacji termicznego przekształcania odpadów) przywożone są przez normalne śmieciarki Syctom, ale część odpadów dostarczana jest w kontenerach barkami rzecznyymi Sekwaną. Co kilka minut do spalarni przyjeżdża śmieciarka i rozładowuje swoją zawartość do ogromnego zasobnika odpadów, zwanego bunkrem lub fosą. Jego objętość musi być duża, tak aby można było w nim zgromadzić zapas odpadów na 3–5 dni pracy spalarni. Spalarnia pracuje w systemie ciągłym, 24 godziny na dobę, i tylko okresie letnim wyłączana jest na ok. 2–3 tygodnie w celu dokonania bieżących konserwacji i remontów. Eric Legale, directeur general spalarni dumny jest z innowacyjnych rozwiązań w Isséane: „Spaliny z procesu spalania są oczyszczane w specjalnym, wielostopniowym systemie oczyszczania spalin. Średnia skuteczność usuwania zanieczyszczeń ze spalin wynosi ok. 99%”. Warto zauważyć, że obecnie emisja zanieczyszczeń ze spalarni odpadów podlega identycznym ograniczeniom we wszystkich krajach Unii Europejskiej, gdyż wszystkich członków UE obowiązuje ta sama dyrektywa 2000/76/WE regulująca wymagania prawne i techniczne dla procesu spalania odpadów. Są one bardzo rygorystyczne, a dopuszczalne stężenia zanieczyszczeń w spalinach są znacznie niższe niż w przypadku nawet największych i najnowocześniejszych elektrowni czy elektrociepłowni.

W Isséane czystość spalin jest w sposób ciągły kontrolowana przez automatyczne systemy monitoringu, który dodatkowo rejestruje w pamięci komputera parametry emisji, tak że kontrola przestrzegania przepisów jest możliwa w dowolnym okresie i w dowolnej chwili. W procesie spalania odpadów komunalnych powstają tzw. odpady wtórne. Są to: żużel i popiół (20–25% masy początkowej spalanych odpadów), pyły i produkty oczyszczania spalin (ok. 5–10% początkowej masy odpadów). Żużle i popioły wykorzystywane są jako kruszywo budowlane (podsypka) przy budowie dróg, natomiast pyły i produkty oczyszczania spalin kierowane są na składowisko odpadów niebezpiecznych lub poddawane stabilizacji (cementowaniu w błočki) i kierowane na składowisko odpadów obojętnych.

Zintegrowane instalacje do oczyszczania wody

Niezadowalająca jakość wód naturalnych oraz rosnące wymagania stawiane wodzie przeznaczonej do spożycia powodują, że do układów technologicznych

oczyszczania wody coraz częściej włącza się zaawansowane procesy separacyjne. Różnorodność zanieczyszczeń występujących w ujmowanych wodach powoduje, że ich tradycyjne oczyszczanie często jest mało skuteczne. Stąd też w ostatnich latach coraz powszechniejsze staje się stosowanie do oczyszczania wody zintegrowanych układów membranowych. Na świecie pracuje wiele zintegrowanych instalacji do oczyszczania wody przeznaczonej do spożycia w oparciu o niskociśnieniowe procesy membranowe.

Jedną z pierwszych na świecie instalacji tego typu do nanofiltracji zastosowano w zakładzie oczyszczania wody w Méry-sur-Oise. Christian Ravier z Veolia Eau d'Ile-de-France informuje, że zakład o wydajności 140 tys. m³ na dobę ujmuje wodę bezpośrednio z Sekwany i zaopatruje północną część Paryża. „Włączenie nanofiltracji w ciąg technologiczny umożliwiło otrzymanie wody o odpowiedniej jakości. Zawartość pestycydów została ograniczona z 1 mg/m³ (w wodzie surowej) do 0,1 mg/m³, a OWO (ogólny węgiel organiczny) z wartości ponad 10 gC/m³ do około 0,7 gC/m³”, dodaje dyrektor. Poprawił się też smak wody, gdyż zmniejszyło się zapotrzebowanie wody na chlor. Instalacja nanofiltracyjna z tzw. modułami spiralnymi pozwala na odzyskanie wody przy ciśnieniu 1 MPa w 85%. Końcowe oczyszczanie wody obejmuje jej odgazowanie, dezynfekcję promieniami nadfioletowymi i korektę pH.

Żywe kosiarki na ekologicznych trawnikach

W Paryżu wcielanych jest wiele pomysłów związanych z ekologią. Zaangażowanie zwierząt w stołeczne projekty jest wynikiem polityki środowiskowej, prowadzonej przez Urząd Miasta. Może się okazać, że wkrótce turyści podziwiający zabytki Paryża zauważą owce wypasające się na Polach Elizejskich, a na pewno w stołecznych parkach: Lasku Bulońskim i Vincennes. W regionie paryskim owce, ale też kury mają spełniać nowe funkcje – ekologiczne. Francuzi wprowadzają bowiem pilotażowy program, który zakłada, że za pielęgnację miejskich trawników odpowiedzialne będą owce rasy oussent, rzadki gatunek o brązowym kożuchu pochodzący z Bretanii. Ich zaletą jest niewielki wzrost i ogromna odporność, co może być nieocenione w przypadku zanieczyszczonego powietrza nad Paryżem.

Celem zmian jest ograniczenie stosowania kosiarek spalinowych, które zużywają benzynę, hałasują i zanieczyszczają powietrze. Na razie, w ramach eksperymentu, merostwo Paryża zaangażowało na pół roku cztery owce, by te wystąpiły w roli kosiarek w parku przylegającym do Archiwów Państwowych. Tym samym powstały ekopastwiska na trawnikach w centrum miasta, wśród gęstej zabudowy. Gdy owce się nie pasą, zamykane są w zbudowanej specjalnie dla nich zagrodzie, która jest monitorowana przez całą dobę. Owce będą obecne w paryskim parku do października. Jeśli się sprawdzą, bardzo prawdopodobne, że zagoszczą na dłużej, do tego w większej liczbie, a w efekcie, być może w całej Francji powstaną specjalne ekologiczne trawniki.

Tymczasem w przylegającym do stolicy departamencie Val de Marne można wypożyczyć kury, które karmi się organicznymi odpadkami, zmniejszając tym samym ilość śmieci. Zostanie za dużo szpinaku czy bagietki – kura zje. Z kolei na dachu parlamentu francuskiego utworzono pasiekę. Deputowani Zgromadzenia Narodowego w ten sposób chcą promować ekologiczny styl życia. Francuscy posłowie w ramach promocji zdrowego trybu życia kupili 60 tys. pszczoł. Zajmować się nimi będzie sześcioro pszczelarzy, którzy będą pracować za darmo. W parlamentarnej pasiece ma powstać zdrowy i ekologiczny miód bez konserwantów i pestycydów. Według szacunków na dachu budynku francuskiego parlamentu będzie produkowane ok. 150 kg miodu rocznie. Słoiki z miodem będą rozdawane szkołom i instytucjom charytatywnym.

Miasto Lyon – prekursor rowerów miejskich

Lyon to najstarsze miasto we Francji i trzecia co do wielkości aglomeracja (po Paryżu i Marsylii), które leży w środkowo-wschodniej części kraju, nad rzekami Rodanem i Saoną. Nowoczesny system wypożyczania rowerów o nazwie Vélo’v ma już prawie 10 lat i był pierwszym takim projektem we Francji. Z lyońskiego pomysłu skorzystały inne miasta Francji, m.in.: Paryż, Marsylia, Orlean, Tuluza, Montpellier, ale również Genewa, Barcelona, a nawet rowerowa stolica Europy – Amsterdam.

Za przygotowanie i uruchomienie „sieci” odpowiada firma JCDecaux. Obsługa Vélo’v Grand Lyon jest jednym z obowiązków, jakie nakłada na nią 13-letni kontrakt na umieszczanie reklam na miejskich przystankach autobusowych. Pascal Chopin, dyrektor regionalny przedsiębiorstwa JCDecaux, przyznaje, że koszty są dość wysokie – wynoszą średnio 1 tys. euro od roweru rocznie. W dodatku wszystkie wpływy z wypożyczeń zwracane są do miejskiej kasy.

Zasady funkcjonowania miejskiej wypożyczalni rowerów można porównać z internetowymi sieciami peer-to-peer. Vélo’v Grand Lyon to sieć gęsto rozsianych po obszarze miasta zautomatyzowanych stojaków z rowerami. Każdy z takich „przystanków” jest połączony z systemem do pobierania opłat. Obecnie sieć składa się on z 340 stacji (pokrywa ona obszar Lyonu oraz sąsiedniego miasta Villeurbanne) oraz ponad 4000 rowerów. Wypożyczenie roweru jest tanie, co w założeniu ma się przyczyniać do redukcji zanieczyszczenia i zmniejszenia natężenia ruchu samochodowego w mieście oraz zachęcać mieszkańców do prowadzenia zdrowego trybu życia.

Raynald Boidin, directuer d’exploitation Velo’v, zaznacza: „aby wypożyczyć rower, trzeba się zarejestrować i podać numer karty kredytowej” i dodaje: „To gwarancja bezpieczeństwa roweru: na karcie zamrożony zostaje bowiem depozyt w wysokości 150 euro. Jeśli rower nie zostanie zwrócony w ciągu 24 godzin, nieuczciwy użytkownik traci pieniądze”. Wypożyczanie i zwrot pojazdów są w pełni zautomatyzowane, wszystko odbywa się dzięki zamontowanym w rowerach i stojakach mikrochipom. Podczas parkowania specjalne sensory sprawdzają nawet stan techniczny

pojazdu – jeśli ciśnienie w oponach jest nieodpowiednie, a hamulce lub światła nie są w pełni sprawne, zaparkowany rower nie będzie wypożyczany aż do usunięcia usterek przez ekipę techniczną. Najciekawszy jest jednak fakt, że choć teoretycznie wypożyczenie roweru kosztuje 1 euro za godzinę, to przejażdżki krótsze niż 30 minut są darmowe. Dzięki temu mieszkańcy Lyonu traktują rower jako środek komunikacji miejskiej.

Car sharing w Lyonie

W Lyonie ogromną popularnością cieszy się również inna współczesna alternatywa dla komunikacji miejskiej: Autolib' car sharing, co oznacza wspólną jazdę, a polega na użyczaniu samochodu zarejestrowanym użytkownikom. Jak mówi François Gindre, dyrektor generalny spółki Lyon Parc Auto, z przeprowadzonych badań wynika, że samochód będący w posiadaniu jednego użytkownika jeździ średnio nieco ponad godzinę dziennie. W ramach car sharingu może być wykorzystywany dużo efektywniej i może zastąpić nawet 6 pojazdów firmowych czy prywatnych. „Car sharing nie zastąpi jednak komunikacji publicznej. Przeprowadzone badania pokazują, że dosyć często z usługi korzystają klienci na co dzień podróżujący taborem miejskim, a także poruszający się pieszo czy rowerem”, podkreśla Gindre.

Corinne Cottier zaznacza, że usługa car sharingu jest oferowana przez firmę Lyon Parc Auto wyłącznie zarejestrowanym użytkownikom, którzy wnoszą stałą opłatę członkowską. „Płacą oni także za sam wynajem, podobnie jak w klasycznej wypożyczalni: godziny plus przejechane kilometry, a samochody są dostępne w określonych miejscach”, dodaje Cottier. Lyońska oferta obejmuje szeroką gamę pojazdów: małe miejskie auta, mikrobusesy, a nawet samochody dostawcze. System umożliwia rezerwację pojazdu przez telefon lub za pośrednictwem Internetu czy SMS-a. Użytkownik otwiera auto za pomocą elektronicznej karty identyfikacyjnej i tak samo, dzięki niej, ma dostęp do kluczyków oraz dokumentów zamkniętych w specjalnym schowku. Za paliwo płaci się kartą płatniczą będącą na wyposażeniu samochodu. Po skończonej jeździe wystarczy zaparkować auto, wypełnić książkę pojazdu/rachunek (również w wersji elektronicznej) dla ewidencji przejechanych kilometrów i zostawić sobie kopię. Na koniec trzeba tylko ponownie aktywować systemy bezpieczeństwa. Opłatę uiszcza się w tym przypadku na podstawie osobnego wyliczenia i miesięcznej faktury. Cała dalsza obsługa pojazdu leży w gestii firmy car sharingowej.

François Gindre twierdzi, że jeżeli w ciągu roku pokonujemy mniej niż 15 tys. kilometrów, to car sharing jest zdecydowanie tańszym rozwiązaniem niż zakup i utrzymanie własnego pojazdu. Koszty wynikające z zakupu samochodu, amortyzacji, przeglądów i napraw czy ubezpieczenia są wówczas rozbite na kilku użytkowników bądź jak w klasycznej wypożyczalni, nie musimy o nich myśleć. Jak zauważa Gindre, „Właściciel auta z reguły zapomina doliczać do kosztów użytkowania pojazdu amortyzacji czy serwisowania, a ogranicza się tylko do uwzględniania wydatków na paliwo”.

Gilles Vesco, zastępca mera Lyonu odpowiedzialny za mobilność i nowe style życia miejskiego oraz wiceprzewodniczący gminy miejskiej Lyon jest dumny z lokalnego systemu car sharing, który jego zdaniem pokazuje realne koszty chwilowego wykorzystywania pojazdu i umożliwia porównanie z innymi rodzajami transportu. „Jeśli pojazdy są wykorzystywane efektywniej, można oczekiwać zmniejszenia liczby niepotrzebnych kursów, a co za tym idzie – mniejszej liczby aut stojących w korkach. Zmniejsza się też poziom hałasu i liczba wypadków, a zwiększa ilość miejsc parkingowych. Jednak największym plusem systemu jest ograniczenie szkodliwych dla środowiska działań, nie tylko poprzez ograniczenie emisji spalin, ale również poprzez zmniejszenie odpadów powstałych przy produkcji i likwidacji pojazdów”, przekonuje mer.

Polityka środowiskowa w Rennes

Stolica Bretanii, Rennes, liczy 212 tys. mieszkańców i w rankingu miast francuskich znajduje się na 10. pozycji – w aglomeracji mieszka 365 tys. osób. Piękne place, malownicze dzielnice, hotele za ścianami drzew, pasáže dla pieszych tworzą miasto szczególnie przyjemne dla życia. To miasto sztuki i historii jest również znane ze swego uniwersytetu, na którym studiuje niemal 60 tys. studentów.

Rennes jest zaangażowane od wielu lat w politykę poszanowania energii w wielu aspektach. Ta polityka dotyczy głównie zarządzania własnymi posiadłościami, wytwarzania energii, zagospodarowania przestrzennego terenu i uczulania podmiotów lokalnych na tę problematykę. Od roku 1973 w Rennes wprowadzono wiele rozwiązań innowacyjnych. Jako przykład można podać budowę spalarni śmieci z rekuperacją ciepła dla miejskiej sieci ciepłowniczej (jeden z pierwszych tego typu obiektów we Francji) lub instalacje programatorów w kotłowniach.

Nordine Boudjelina, dyrektor regionalny ADEME – Rhône Alpes, przypomina, że już w 1995 roku Rennes podpisało kartę „Miasto-Życie” (Cité-Vie) z ADEME, której ambicją było wprowadzenie ochrony środowiska i poszanowania energii do miejskiej strategii rozwoju gospodarczego i społecznego. A całkiem niedawno, przy pomocy i wsparciu ze strony Komisji Europejskiej i ADEME, utworzono lokalną agencję energetyczną nazwaną Clé (Conseil Local à L’Energie – Lokalna Rada Energetyczna), której celem jest zainteresowanie problematyką energetyczno-środowiskową członków wspólnot lokalnych i szerokich kręgów społecznych.

Misja środowiskowa w mieście Rennes została utworzona w roku 1997 w celu udzielenia pomocy w opracowaniu Miejskiej Karty Środowiskowej i uruchomienia na miejscu działań, które z niej wynikną. Plan działań rozkłada się na 16 projektów, złożonych z wielu operacji, podzielonych na cztery tematy szczegółowe (woda, śmieci, hałas i warunki życia) oraz dwa tematy ogólne (udział mieszkańców i edukacja środowiskowa). Problematyka energetyczna i środowiskowa są postrzegane we francuskich miastach jako bardzo istotne czynniki polityki gospodarczej. Warto odnotować, że za sprawy ekologii miejskiej odpowiada najczęściej urzędnik w randze wicemera, a za sprawy energetyki i oświetlenia publicznego jeden z radnych.

Podsumowanie

Zasady funkcjonowania współczesnych społeczeństw i gospodarek UE muszą ulec zasadniczej zmianie. Oznacza to także konieczność kreowania i zastosowania zupełnie nowych mechanizmów kształtowania rzeczywistości. Punktem wyjścia nowego rozumowania i działania powinno być przekonanie, że nie każdy wzrost i postęp jest dla nas korzystny, że musimy nauczyć się dokonywać wyborów. Zadanie to jest niezmiernie trudne, bowiem rzeczywistość gospodarcza i społeczna jest wyjątkowo skomplikowana; zarówno w skali globalnej, jak i regionalnej nie udało się nam do tej pory stworzyć w pełni skutecznych mechanizmów współdziałania i współodpowiedzialności.

Zasady zrównoważonego rozwoju mogą być realizowane m.in. poprzez poszukiwanie ekoinnowacyjnych rozwiązań. Gospodarka francuska, której wizję przedstawia niniejsze opracowanie, to zdecydowanie inny model rozwoju, promujący narodziny świadomej przedsiębiorczości znajdującej potwierdzenie w logicznie uzasadnionych i wspieranych decyzjach krajowych i regionalnych. Stwierdzenie to znajduje uzasadnienie w wypowiedziach wielu autorytetów, z którymi autor miał zaszczyt rozmawiać. Przegląd francuskich technologii środowiskowych ukazuje, że coraz lepiej rozumiemy mocne strony i ograniczenia technologii oraz rozsądniej podchodzimy do zakresu, w jakim może ona przyczyniać się do rozwoju człowieka – przyjmujemy też do wiadomości niebezpieczeństwa wynikające z jej natury i krytyczną potrzebę stosowania zasady przezorności wobec nowej technologii.

Summary

Innovative management of environmental technologies in the French economy

There is a substantial potential to eco-innovate in the EU. The article presents good practice examples from across France proving that these activities can be enhanced and ramped up throughout the EU. Visions set out an ambitious pathway for environmental technologies in the future, but also reveal that the opportunities are both plentiful and within reach. Author sees the impact of the financial and economic crises as the biggest challenge facing the green innovations today. In 20 years, however, the impacts of climate change, resource constraints and changed demographics are expected to have the strongest impact on the ecosector.

Keywords: environmental technologies, green economy, innovative management

Słowa kluczowe: technologie środowiskowe, zarządzanie innowacyjne, zielona gospodarka

Motywacja jako ważny czynnik rozwoju innowacyjnych zachowań pracowników

Wstęp

Współcześnie doniosłe znaczenie motywacji pracowników jest akcentowane w literaturze przedmiotu i w praktyce działalności przedsiębiorstw. Wychodzi się tu z podstawowej obserwacji, iż ukierunkowanymi zachowaniami (działalnością) ludzi steruje motyw, który jest uświadomieniem celu i programu umożliwiającym danej osobie podjęcie określonej czynności (zadania) (Strelau, 2006: 44–49).

W literaturze przedmiotu twierdzi się, że motywacja jest tym silniejsza, im więcej wart jest wynik, jaki ma zostać osiągnięty, im większe są osobiste możliwości podmiotu, zapewniające mu wykonanie działań przynoszących pozytywny wynik i im silniejsze są emocje związane z wynikiem i działaniem.

Chodzi tu więc głównie o motywację wewnętrzną rozumianą jako tendencję podmiotu do podejmowania i kontynuowania działania (pracy) ze względu na samą treść tej aktywności.

Natomiast o motywacji zewnętrznej mówi się wówczas, gdy działanie (praca) realizowane jest ze względu na zewnętrzne wobec osoby czynniki, mające być konsekwencją jego wykonywania lub jego efektywnego zakończenia (Strelau, 2006: 51–57). Przy czym bierze się pod uwagę znaczenie nagród dla pracowników ze strony przedsiębiorstwa.

Przy rozpatrywaniu wielostronnego znaczenia motywacji pracowników zwraca się też uwagę na poziom ich pobudzenia emocjonalnego, które ma znaczący wpływ na podejmowanie i realizację przez ludzi różnych działań i ich efekty.

* Prof. nadzw. dr hab. Zenon Ślusarczyk, Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi.

Wstępnie możemy stwierdzić, że procesy motywacyjne pracowników obejmują wiele działań. Najważniejsze z nich to uruchomienie, podtrzymywanie, zaniechanie i zakończenie działań.

Podstawowe twierdzenia teorii motywacji

Do najbardziej znanych i liczących się badań i publikacji z tego zakresu zalicza się osiągnięcia A. Masłowa. Sformułował on teorię, według której podstawowe motywacje tworzy hierarchia potrzeb ludzi. Jego zdaniem potrzeby są uporządkowane od najbardziej podstawowych do bardziej zaawansowanych i aby osiągnąć wyższy poziom, należy najpierw zaspokoić potrzeby podstawowe.

Maslow wyróżnił i opisał pięć głównych klas potrzeb:

- fizjologiczne,
- bezpieczeństwa,
- przynależności,
- szacunku i samoakceptacji,
- samorealizacji (Reykowski, 1975: 27–30).

Teoria A. Masłowa mówi o dwóch mechanizmach motywacyjnych: potrzebach niedoboru i potrzebach wzrostu. Jego zdaniem te pierwsze ułożone są hierarchicznie od potrzeb fizjologicznych do bezpieczeństwa, drugie zaś obejmują potrzeby miłości i przynależności, osiągnięć i sukcesów. W każdym z tych ujęć motywacje pojmuje on jako zespół mechanizmów powodujących uruchomienie dążeń jednostek do podtrzymania i zakończenia konkretnych dążeń (działań, celów). Mechanizmy te są odmiennie opisywane w poszczególnych ujęciach (koncepcjach) motywacji.

Za najważniejszy czynnik motywacji uważa on (i inni autorzy) potrzebę samorealizacji (Strelau, 2006: 443–439).

Zarówno on, jak i inni znawcy danego problemu podkreślają w hierarchii motywacji ludzi znaczenie uznania przez innych i oceny siebie jako osoby kompetentnej i skutecznej (Gevrig, Zimbardo, 2006: 380–381).

Tak więc na podstawie tego krótkiego przeglądu literatury możemy stwierdzić, że procesy motywacyjne obejmują wiele zjawisk, a najważniejsze z nich to uruchomienie, podtrzymanie, zaniechanie i zakończenie danych działań (dążeń, celów). O przebiegu tych procesów decyduje wiele czynników osobowościowych i sytuacyjnych. Ludzie (pracownicy) różnią się bowiem stopniem, w jakim nastawieni są na osiąganie sukcesów i unikanie porażek, co determinuje ich funkcjonowanie w sytuacjach zadaniowych (w pracy) (Strelau, 2006: 467–468).

Doniosłe znaczenie dla właściwej analizy motywacyjnej działalności jednostek ma też wkład badawczy i teoretyczny A. Murraya. Wychodząc również z definicji potrzeby, której zaspokojeniu towarzyszą określone uczucia (emocje), twierdzi on, że ważne są takie czynniki instrumentalne, jak: wiedza, umiejętności zawodowe itp. (Frelek, 2005: 27–63).

A. Murray opracował też listę potrzeb obejmującą m.in.: potrzebę afiliacji, autonomii, dominowania, opiekowania się, osiągnięć, porządku, samoobrony itp. Analizuje też i opisuje w związku z tymi potrzebami pojęcie presji, a więc determinantów środowiskowych (miejsca pracy) (Frelek, 2005: 248–249).

Zwiąże o relacjach motywacje a emocje. O ich znaczeniu dla danego problemu

Jak już wstępnie zaznaczono, w literaturze przedmiotu często podkreśla się znaczenie emocji w motywacji i w samoocenie jednostki (Rheinberg, 2006: 12 i nast.).

Podobnie jak w przypadku definiowania innych stanów psychicznych i w przypadku emocji nie ma jednej powszechnie obowiązującej definicji. Ze względu na omawiany temat przytoczymy dwie z nich (Ekman, Davidson, 1998: 8–12):

1. Emocja spowodowana jest zazwyczaj przez świadome lub nieświadome wartościowanie przez podmiot jakiegoś zdarzenia jako istotnego dla jakiejś ważnej dla niego sprawy (celu). Emocja odczuwana jest jako pozytywna, jeżeli zdarzenie sprzyja tej sprawie, a jako negatywna, jeżeli ją utrudnia.
2. Konkretna emocja nadaje priorytet jednemu lub kilku rodzajom działania, narzucając poczucie ich pilności.

Zagadnienie to ujmuje się też w kontekście ważności emocji dla osiągnięcia celu:

- emocja wystąpi, jeśli zdarzenie jest ważne dla danego celu lub rozwiązania problemu,
- zbliżanie się do celu powoduje emocje pozytywne, a oddalanie się od niego emocje negatywne.

Funkcje emocji polegają na tym, że zarządzają one naszymi motywami, przełączając uwagę z jednej sprawy na inne, kiedy nieprzewidziane zdarzenia wpływające na te sprawy zachodzą, np. w pracy (Ekman, Davidson, 1998: 288–289).

Najważniejsze funkcje podstawowych sygnałów emocjonalnych są zatem związane z działaniem. Dla przykładu kiedy nasze plany, cele, potrzeby są osiągalne, wówczas emocjonalnie jesteśmy przekonani do ich kontynuacji. I odwrotnie, w przypadku zdarzeń negatywnych w naszych dążeniach do zaspokojenia potrzeb występuje nasilenie smutku, gniewu, strachu itp. Może to prowadzić do konfliktów i ich nasilania się w domu i w pracy.

Jeszcze inaczej ujmując to zagadnienie, emocje interpretuje się jako procesy odpowiedzialne za ustalanie i zmianę priorytetów działania. To dzięki nim spośród wielu celów możliwych do realizacji wybierane są przez ludzi nieliczne, które potem realizowane są z pełnym zaangażowaniem (Otley, Jenkins, 2005: 251–259; Gevrig, Zimbardo, 2006: 386–388).

I tak uczucie zadowolenia z dotychczasowych osiągnięć w zaspokojeniu potrzeb skłania ludzi do kontynuowania dotychczasowych działań i zachowań lub też pewnego ich modyfikowania, kiedy okazuje się to konieczne.

Z kolei niepełne zaspokojenie potrzeb własnych i rodziny może rodzić żal, smutek, rozdrażnienie, zawiść itp. (Otley, Jenkins, 2005: 251–259; Gevrig, Zimbardo, 2006: 386–388; Gusiał, 2007: 63 i nast.).

Ogólnie biorąc, emocje pełnią wiele funkcji w zakresie regulacji interakcji społecznych i zawodowych.

Kształtowanie i odpowiednie wykorzystanie w pracy przez przedsiębiorców motywacji i związanych z nimi emocji prócz znajomości podstaw teoretycznych w tym względzie wymaga odpowiedniego stosowania prawa pracy i zasad polityki personalnej.

Przestrzeganie i odpowiednie wykorzystanie regulacji prawa pracy i zarządzania zasobami ludzkimi

Na wstępie zaznaczono sprawę przyjmowaną ogólnie jako oczywistą, że w polskim i międzynarodowym prawie pracy do podstawowych praw pracowników, które powinny obowiązywać na rynku pracy w państwie demokratycznym, zalicza się m.in.:

- prawo do swobodnego wyboru pracy, co oznacza, że nie wolno nikogo zmuszać do podjęcia pracy bez jego zgody,
- zakaz dyskryminacji w przyjmowaniu do pracy, wynagradzaniu i awansowaniu,
- ochronę dóbr osobistych pracownika,
- prawo do godziwego wynagrodzenia,
- zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy,
- ochronę uprawnień pracowników zgodnie z ustawami i przepisami władz państwowych,
- uczestnictwo w zarządzaniu zakładem pracy (przedsiębiorstwem).

Przepisy w tych (i innych) sprawach można znaleźć w kodeksach pracy i kodeksach cywilnych obowiązujących w Polsce i pozostałych krajach UE. Mówi się w nich m.in., że pracodawca powinien zaznajomić nowo przyjętego pracownika z zakresem jego obowiązków i uprawnień, a także z wymaganiami wykonywania powierzonych zadań.

Natomiast obowiązkiem pracownika jest sumienne wykonywanie przydzielonych zadań, w tym regulaminu pracy, oraz innowacyjne wspomaganie rozwoju firmy (Libera, Zduńska, 2003: 16–86; Piątkowski, 2006: 167–187; Liszcz, 2010: 381 i nast.).

Obowiązki pracownika w ujęciu prawnym

Zgodnie ze wspomnianymi wyżej kodeksami do podstawowych obowiązków pracownika zalicza się sumienne i staranne wykonywanie przydzielonych mu zadań. Ma on też obowiązek chronić mienie oraz tajemnice firmy, a także przestrzegać zasad

dobrego współzycia społecznego w zakładzie pracy (współpracy z innymi pracownikami), co ma istotny wpływ na efekty osiągane przez daną firmę i jej wizerunek innowacyjnego zarządzania (Piątkowski, 2006: 226–230).

Wyjaśnijmy, iż pojęcie staranności i sumienności w wykonywaniu pracy oznacza (ogólnie biorąc) prakseologiczne postępowanie pracownika, tzn. uwzględniające reguły należycie uzasadnione naukowo i praktycznie wiedzy w zakresie danego działania (powierzonych działań). W efekcie mają one przynieść maksymalną efektywność działania firmy (Piątkowski, 2006: 226–230).

W przypadku prac umysłowych (twórczych) oczekiwany przez pracodawcę sposób wykonywania danej pracy jest na ogół określony poprzez wskazanie danego celu, do osiągnięcia którego dąży firma (pomijając tu cele etycznie nieodosowne). Wskazując cel (cele), pracodawca oprócz określenia wykonania danych zadań powinien sformułować reguły pracowniczej sumienności i staranności w tym zakresie (Kuczyński, Masternak, Surgacz, 2008: 154–155).

Pomocne w tym zakresie może być pojęcie przestrzegania ustalonego porządku pracy, choć nie jest on wyraźnie sprecyzowany, zależy w większości przypadków od reguł i regulaminów konkretnych przedsiębiorstw. W szerokim ujęciu oznacza on przestrzeganie przez pracowników całokształtu ustalonych zasad i regulaminowych reguł przestrzegania porządku pracy w danej organizacji (przedsiębiorstwie). A konkretnie zawiera reguły postępowania zawarte w regulaminach pracy i innych wewnętrznych zarządzeniach kierownictwa danego przedsiębiorstwa.

Reguły te nie zawsze sprzyjają rozwojowi innowacyjności pracowników i (ogólnie) danego zakładu pracy (Salwa, 2006: 158–162).

Ważnym kryterium oceny przydatności i innowacyjności pracownika jest jego zawód, rodzaj wykonywanej pracy oraz zajmowane stanowisko w strukturze obsady personalnej zarządu firmy. Większe wymagania zawodowe, dotyczące zarządzania, w tym innowacyjnego, wymagane są od osób zajmujących stanowiska kierownicze.

W kodeksie pracy przyjętym w Polsce w 1996 roku wprowadzono zapis o zakazie prowadzenia przez pracownika danej firmy konkurencji sprzecznej z jej interesami (Kolasiński, 1996: 18–54). Zaznaczymy krótko, iż zakaz ten odnosi się do dwóch głównych przypadków. Po pierwsze, kiedy konkurencja (rywalizacja) dotyczy dwóch podmiotów (przedsiębiorstw) dążących do osiągnięcia takiego samego celu, poprzez uzyskanie określonej przewagi przedmiotowej (finansowej). Po drugie, kiedy chodzi o wyeliminowanie z rynku rywala.

Brak umowy dotyczącej zakresu konkurencji pracownika jest dla danego pracodawcy utrudnieniem w momencie, gdy zajdzie potrzeba udowodnienia pracownikowi działania sprzecznego z prawem. Tak więc zakaz konkurencji pracownika jest dla pracodawcy podstawą żądania zachowania zgodnego z umową o pracę i kodeksem pracy. W celu sformalizowania tego typu zakazu powinna być sporządzona oddzielna umowa między pracodawcą a pracobiorcą, w której wyraźnie i szczegółowo określa się treść i zakres zakazu konkurencji.

Pracodawca, który wskutek naruszenia przez pracownika omawianego zakazu poniósł szkodę, może dochodzić od pracownika wyrównania tej szkody zgodnie z przepisami o odpowiedzialności materialnej (Kolasiński, 1996: 18–54).

Prawidłowość zakazu konkurencji pracowników po rozwiązaniu z nimi stosunków pracy powinna uwzględniać m.in.:

- zawarcie wcześniejszej (w momencie zatrudnienia) klauzuli antykonkurencyjnej podczas trwania stosunku pracy,
- zachowanie formy pisemnej tej umowy,
- wskazanie czasu obowiązywania danego zakazu,
- ustalenie kwoty odszkodowania dla pracodawcy i pracownika.

Po ustaniu stosunku pracy z danym pracodawcą o prawidłowości zakazu konkurencji decyduje też m.in. kwestia, czy danego pracownika zaliczano do mającego wgląd w szczególnie ważne informacje o danej firmie, których ujawnienie mogłoby narazić ją na poważne szkody. Chodzi tu m.in. o istotne informacje techniczne, technologiczne, organizacyjne i handlowe, co do których dana firma podjęła określone działania w celu zachowania poufności (Barzycka-Banaszyk, 2010: 140–146; Piątkowski, 2000: 234–260).

Powyższe stwierdzenia nie wyczerpują długiej i złożonej listy regulacji w prawie pracy i wymogów merytorycznych przedsiębiorców wobec pracowników. Zalecamy więc zaznajomienie się z bogatą literaturą na ten temat.

Podsumowanie

Jak wynika z powyższych podstawowych stwierdzeń na temat znaczenia motywacji (emocji) w innowacyjnych zachowaniach pracowników oraz regulacji prawa pracy i zarządzania personelem, do najważniejszych zadań przedsiębiorców (pracodawców) można zaliczyć zaspokojenie potrzeb pracownika odpowiednią reakcją na jego personalną motywację i emocje, głównie przez okresowe oceny wyników jego pracy i sformułowanie nowych zadań.

Bibliografia

- Barzycka-Banaszyk M. (2010), *Prawo pracy*, C.H. Beck, Warszawa.
- Ekman W. P., Davidson R. J. (red.) (1998), *Natura emocji*, GWP, Gdańsk.
- Frelek F. (2005), *Psychologia organizacji i zarządzania*, GWP, Gdańsk.
- Gevrig R. J., Zimbardo P. G. (2006), *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa.
- Gusiał H. (2007), *Teorie emocji i motywacji*, Difin, Warszawa.
- Kolasiński K. (1996), *Prawo pracy znowelizowane*, TNOiK, Toruń.
- Kuczyński T., Masternak Z., Surgacz H. (2008), *Prawo pracy. Zarys wykładu*, Difin, Warszawa.

- Libera T., Zduńska E. (2003), *Pracownik w zakładzie pracy od przyjęcia do zwolnienia*, Difin, Warszawa.
- Liszczyński T. (2010), *Prawo pracy*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Otley K., Jenkins J. M. (2005), *Zrozumieć emocje*, PWN, Warszawa.
- Piątkowski J. (2000), *Prawo stosunku pracy w teorii i praktyce*, TNOiK, Toruń.
- Piątkowski J. (2006), *Zagadnienia prawa stosunku pracy*, TNOiK, Toruń.
- Reykowski J. (1975), *Teoria motywacji a zarządzanie*, PWE, Warszawa.
- Rheinberg F. (2006), *Psychologia motywacji*, WAM, Kraków.
- Salwa Z. (2006), *Prawo pracy i ubezpieczeń społecznych*, Wyd. LexisNexis, Warszawa.
- Strelau J. (2006), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, GWP, Gdańsk.

Summary

Motivation as an important factor in the development of innovative behavior of employees

The article presents the basic statements about the importance of motivation (emotions) in the innovative behavior of employees and the regulation of labor law and personnel management. It was concluded that the most important tasks of entrepreneurs (employers) may include meeting the needs of the employee adequate response to his personal motivation and emotion, mainly by periodic assessment of the results of his work and the formulation of new tasks.

Keywords: employee motivation, innovative behavior of employees, company management.

Słowa kluczowe: motywacja pracowników, zachowania innowacyjne pracowników, zarządzanie przedsiębiorstwem.

Behavioural Economics as a New Trend in Modern Economics

Introduction

Behavioural economics is one of the fastest developing fields of modern economics and is often associated with empirical studies and experiments. Economics since Adam Smith has been based on the concept of rational choices made by economic individuals who seek to maximise their economic benefits. The assumption of consumer rationality implies a way of behaving whereby choices are made in accordance with a structured pool of preferences that are assumed to be entirely transitive and which occur under conditions of perfect information and zero costs of information. *Homo economicus* is a typical element of not only classical economic theories, but also those derived from the neoclassical trend. The evolution and progress in economic studies that have occurred in the past three decades provide a theoretical basis for changing this paradigm. This is because the classical axiom of rational man is being abandoned as the concept of an emotional man is gaining importance. According to K. Dopfer (2004: 177–178), the dynamic development of neurological, cognitive and behavioural sciences contributed to the emergence of *homo sapiens economicus* as an alternative to the classical *homo economicus*. It may, therefore, be said that today's economic man, on the one hand, can benefit from the latest scientific achievements, including the precision of sciences, artificial intelligence and mathematical optimisation of data, when making decisions and, on the other hand, he or she – as a human being – cannot make economic decision without an influence of his or her emotional nature and the so-called human factor, which is not so easily quantifiable. As rightly

* Professor, Ph.D. in economic sciences, National Economy Department, Faculty of Management, University of Warsaw.

argued by R. Nelson and S. Winter (2002: 41), behavioural economics is an attempt at going beyond the narrow limits imposed by the *homo economicus* concept in order to bridge the gap separating economics and related social sciences. C. F. Camerer, G. Loewenstein and M. Rabin (2001) hold a similar view, thinking that it is behavioural economics that deals with the reduction of economic rationalities inherent in human evolutionary nature.

This article aims to present the achievements of behavioural economics. The issues presented in this study do not describe the whole range of behavioural economics, but only refer to selected elements. The first part focuses on the relationship between economics and psychology, as well as the origins, concept and characteristics of behavioural economics. Further, the most important objections to the behavioural approach to economics are discussed, together with behaviourism in other trends in economics.

Links between economics and psychology: a historical outline

The links between economics and psychology date back to the classical era and are visible in the works by Xenophon and Aristotle. In his book *The Theory of Moral Sentiments*, A. Smith described the psychological principles of individual behaviours. He claimed that emotions, approval, disapproval, honesty and loss aversion had an impact on an individual's decision-making. It may thus be argued that A. Smith made economists, who had previously focused primarily on the ownership and exchange of goods, pay attention to how self-interest affects human behaviour. Similarly, J. Bentham, in his book *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*, suggested measuring not only consumption utility, but also feelings of happiness experienced by a human being. W. S. Jevons and F. Y. Edgeworth, in turn, integrated the discoveries by German psychologists into economic reflections. J. M. Clark (1918: 4) repeatedly pointed out that economists should take into account human nature and build on the work of psychologists. He claimed that calculations only made it possible for a human being to assess possible losses resulting from a certain behaviour, but could not provide him or her with any information on whether his or her desire was strong enough to accept those losses.

Economics departed from psychology with the acceptance of an argument developed by V. Pareto, an Italian economist. Pareto maintained that natural sciences owed their success to the abandonment of attempts to explain the "essence of things" and to the sole focus on explaining the "secondary principles" instead. For these reasons, according to V. Pareto, economics should be separated from psychology because economic theories should be proved exclusively on the basis of well-established empirical facts about human choices, without any recourse to such concepts as utility, perceptions or pleasure. For instance, V. Pareto applied this standard by abandoning efforts to find an objective measure of utility. Instead, he associated subjective preferences with an observed act of choice. Then, in the 1930s and 1940s, psychology

was being further eliminated from economics by, *inter alia*, J. R. Hicks, R. Allen and P. A. Samuelson. These economists developed consumption theories exclusively on the basis of axioms concerning observable individual choices.

In recent years, after many decades of separation, economics and psychology have become closer again, showing clearly that delving into psychological knowledge allows for a much more accurate understanding and explanation of economic decisions. While economics proposes formal, normative models of behaviour that determine the rules for rational choices, psychology examines how people make actual financial decisions and compares its observations with economic theories. In some cases, such a comparison reveals that human behaviour on the market is not consistent with the assumptions of the normative model. Certainly, this results from different designs of theoretical models. Psychology is dominated by a research approach based on inductive reasoning, while the methodology of economics is based on deductive reasoning. This shows clearly the difference between economics and psychology. While normative theories determining the rules of rational behaviour prevail in economics, psychology uses descriptive theories that are developed on the basis of empirical tests and describe the reality as it stands.

In the 1930s, J. M. Keynes and L. Garai developed a theory of decision-making under the influence of random events and consumer habits. In 1957, H. A. Simon, in his concept of bounded rationality, explained the differences in decision-making in similar situations, using psychological tests. He was first to propose the “bounded rationality” term, which was aimed at making the concept of solving economic problems by a human being more realistic (Simon, 1955: 99). In this concept, H. A. Simon highlighted subjective and inter-subjective approaches to rationality, adding that its procedural nature resulted from how decision-making processes unfolded and that it became limited due to specific conditions for knowledge possession and to uncertainty involved (Simon, 1976: 147). It should be noted that the theory of bounded rationality indicates two important aspects. First, not all consumers are interested in achieving optimum results because they have limited cognitive abilities to consider all rational possibilities. Second, as consumers make their consumption-related decisions, they are driven by the necessity to satisfy their needs, and they also consider social circumstances. This means that, according to the concept of procedural rationality, the very way of behaving in line with some specific rules that are fundamental for evaluating how rationally one manages his or her income is really more important than the result of management (Zalega, 2012: 81).

H. A. Simon’s concept of bounded rationality was then extended in the works by D. Kahneman and A. Tversky (1979), the proponents of the prospect theory who are recognised as the most prominent representatives of experimental economics and behavioural economics, by G. A. Akerlof (1984), the precursor of studies on information asymmetry, and by representatives of neoinstitutionalism D. C. North and O. E. Williamson (1985), the latter being the creator of the behavioural uncertainty hypothesis.

In the 1970s, D. Kahneman and A. Tversky, in their work entitled *Prospect theory: An analysis of decisions under risk*, introduced research on behavioural decision-making in economics. They did not explicitly reject the behavioural assumptions of rationality; however, as written by C. F. Camerer (2006: 189), they treated them as a starting point and studied the deviations from these assumptions, which they perceived as departures from rationality understood as a standard behaviour.

The use of psychology in economics was also advocated by J. Lesourne, G. Katona and H. Leibenstein. J. Lesourne, a French economist and psychologist, included in an analysis of human behaviour various behavioural aspects, such as the needs and desires of an individual, the actual and perceived social status and different roles assumed by an individual, as well as non-economic constraints on behaviours, such as health, ability to search for and process information or the type of social roles assumed (Lesourne, 1977: 138–139). G. Katona, an American psychologist and Hungarian-born economist, stressed the need for empirical observations in order to understand human expectations, habits and stereotypes. He argued that there were laws the knowledge of which might be useful to economists as such laws could extend their way of thinking. For G. Katona, conscious choice is not the most typical behaviour of individuals because what prevails is impulsive behaviour, occurring at the spur of the moment, which certainly cannot be considered entirely rational. Only in very few cases did G. Katona consider consumer behaviour to be rational, e.g. in the case of purchase of real estate, some expensive durable goods, items purchased for the first time, small and cheap items being, however, of particular importance to the buyer (such as gifts), restorable goods the use of which was associated with a negative experience in the past (Katona, 1975: 201–218). Thus, G. Katona believed that rational behaviour was mainly followed by young and better educated consumers with at least average income and by those who found shopping a pleasant activity, rather than a chore (Katona, Mueller, 1954: 80). In turn, H. Leibenstein, in his concept of rationality, also known as the x-efficiency theory, argued that consumers were equipped with specific sets of personality traits determining the degree to which they were aware of the constraints on their calculation involved in the pursuit and achievement of particular goals. On the other hand, however, there are various levels of internal or external pressure that imposes either a higher or lower level of “calculatedness” behind the actions taken. Under the selective rationality concept, two degrees of calculation may be distinguished: tenacious (tight) calculation denoting a very prudent, tested and adjusted calculation and approximate (loose) calculation that may be treated as varying in a certain range and to a certain degree, which makes the calculation imprecise (Leibenstein, 1979: 479). H. Leibenstein believes that people are rational only in certain areas of their lives. In fact, it is impossible to generate 100% efficiency because a human being is not completely rational. Consequently, there is a certain degree of inefficiency which undermines the very concept of *homo economicus*.

The notion of the duality of the structure of rational behaviours, as observed by H. Leibenstein, was subsequently developed by representatives of radical/critical current in economics including, in particular, A. Etzioni and R. Lutz. The authors derive the way a consumer's preferences are shaped from the so-called dual self concept, which assumes that first- and second-rank preferences are shaped in effect. A. Etzioni and R. Lutz argue that classical economic concepts only focus on the structure of first-rank preferences, while totally ignoring second-rank ones which include self-consciousness of individuals and their ability to reflect – in many cases morally – over the structure of the choices made. This, in effect, leads to the concept of the so-called restrained rationality based on a dual system of judgement, meta-rankings and meta-functions of utility (Etzioni, 1988: 47). This type of behaviour is often referred to as reasonable behaviour in the literature on this topic.

Behaviourism: the foundations of behavioural economics

The roots of behavioural economics go back to the psychological current known as behaviourism, which focuses on human behaviour and environmental drivers determining it. This trend emerged and developed in the 1930s, with J. B. Watson and B. F. Skinner considered to be its fathers.

Behaviourism is defined as a scientific trend assuming that the overall behaviour of organisms can be explained by establishing relationships between stimuli and responses or relationships between responses and rewards (Strelau, 2003: 42). But it is not a uniform trend since it comprises classical (J. B. Watson), radical (B. F. Skinner), purposive (E. Tolman) and methodological behaviourism. Behaviourism is regarded by economists as one of the sources of institutionalism, which is, in turn, seen as an attempt to adapt sociology and psychology for the purposes of economics. The origins of behaviourism date back to the 1913 meeting of the New York Branch of the American Psychological Association, where J. B. Watson gave a lecture referred to as the behavioural manifesto on psychology. It excluded completely the phenomena occurring in human consciousness, and initiated a new trend in psychology. According to J. B. Watson, the concept of consciousness should be abandoned. Instead, observable behaviours should be studied and relationships between stimuli and responses need to be identified. As first spelt out psychology as viewed by the behaviourist J. B. Watson was to be an experimental field of natural sciences with the objective to predict and control behaviour without any reference to states of consciousness, largely inspired by studies of animal behaviour (Watson, 1990: 441). From this point of view, behaviourism should explain, predict and control behaviour. This approach is known as methodological behaviourism (*Encyclopedia of Neuroscience*, 2008: 1210). J. B. Watson assumed that it was the very behaviour, rather than consciousness, that should be the object of psychological study since consciousness could not be analysed experimentally. However, behaviourism in this form was criticised strongly by

the scientific community. In 1964, B. F. Skinner expanded the field of behavioural research, introducing the concept of the so-called radical behaviourism, and assumed that behaviours were voluntary and dependent on philosophy. In addition, he was first to point out the use of behaviourism in economics, arguing that economics had enclosed itself in the wealth of its data. Similarly to psychology, behaviourism as applied to social sciences means more than just advocating objective measurement. The use of behaviourism as a philosophy of science to examine political and social behaviour, analyse human behaviour in groups and study speaking and listening people does not imply “psychologisation”. It simply means that best research practice is applied in important areas of human behaviour (Skinner, 2002: 120–121). On the other hand, E. Tolman argued that mental processes taking place in human mind were conditioned, *inter alia*, by emotions, attention, attitudes, needs and motives. According to him, a man acquires two key components in course of the learning process, namely: cognitive maps constituting endogenous representations of a learning situation as a whole, and expectations as to the consequences of an action which are also an effect of a behaviour being acquired. This is as a result of operant conditioning, whereby behaviours are reinforced or inhibited through a system of rewards or punishments. Rewarded responses bring satisfaction and become established, while punished responses are suppressed and weakened. This mechanism was confirmed by E. Thorndike, an American psychologist.

The concept and characteristics of behavioural economics

Many economists regard A. Smith as a pioneer of behavioural economics. In his 1759 book entitled *The Theory of Moral Sentiments*, he included a number of theses going beyond the *homo economicus* concept. He claimed that a human being, despite his or her innate selfishness, was sometimes altruistic too, and such altruism, combined with honesty, allowed for entering into repetitive transactions based on mutual trust and for achieving benefits. Moreover, he pointed out that emotions played an important role in economic behaviour, the key ones being gratitude and resentment. It may also be argued that A. Smith created the foundations for the prospect theory developed much later. He claimed that “pain (...) is a more pungent sensation than pleasure” (Smith, 1989: 179). He also discussed the issues of making choices over time, claiming that the pleasure which we are to enjoy in ten years interests us so little in comparison with that which we may enjoy today, which is consistent with the conclusions of the discounted utility model.

The term “behavioural economics” was first used in 1958. The emergence of the new behavioural economics dates back to 1979 *Prospect Theory: An Analysis of Decisions Under Risk* by D. Kahneman and A. Tversky, where the authors focused on the mechanisms of decision making under risk. Based on the results of D. Kahneman and A. Tversky, less than a year later, R. H. Thaler published *Toward a Positive*

Theory of Consumer Choice, which is generally considered essential for explaining the assumptions and methods of behavioural economics. As rightly argued by M. Brzeziński, M. Gorynia and Z. Hockuba (2008: 208), behavioural economics is undoubtedly a trend that fits into the so-called reverse imperialism process, which has continued since the 1980s. In this framework, economics learns from, builds on, cooperates with and sometimes gives in to other disciplines.

Within behavioural economics, there are two main trends representing almost mutually independent disciplines. The first of them developed on the basis of the study of behaviour, combining psychological research methodologies to examine behaviour with the wealth of theoretical economic knowledge. The second approach to research in behavioural economics focuses on the achievements of researchers such as D. Kahneman, A. Tversky and R. Thaler. Within this trend, research focuses on an analysis of deviations from rational behaviour. This internal division of behavioural economics has its main source in research traditions and developments in modern psychology. Of course, the boundaries between the two approaches are blurred to some extent and it is possible, though rarely, to find cross-references that are usually not devoid of criticism. As argued by J. F. Tomer (2007: 463–464), behavioural economics is not a homogeneous school, but a collection of different theories which include: the Michigan School (George Katona), psychological economics (C. F. Camerer, R. Thaler, E. Fehr, G. Loewenstein, M. Rabin, P. Slovic, D. Ariely), behavioural macroeconomics (G. A. Akerlof, R. Kranton), evolutionary economics (R. R. Nilson, S. G. Winter), behavioural finance (R. Schiller, H. Shefrin, R. Thaler, A. Shleifer, W. F. M. de Bondt), experimental economics (V. Smith) and complexity economics (W. B. Athur, E. D. Beinhocker).

The core of behavioural economics is questioning the rationality of individuals and challenging the assumption about the knowledge of market mechanisms and market data required for decisions. Behavioural economists concentrate on identifying the actual mechanisms underlying market decisions made by individuals. This identification is made in different ways, from simple sociological observations, statistical data analysis, through planned psychological experiments.

Behavioural economics is a branch of knowledge that links the attainments of economics and psychology. However, behavioural economics should not be confused with economic psychology. Behavioural economics essentially involves building on the achievements of psychology, sociology and neurobiology to explain behaviours and phenomena, where neoclassical economics fails. C. F. Camerer and G. Loewenstein (2004: 3) argue that behavioural economics is essentially an attempt to make economic theories more useful by enhancing their capacity to explain and predict behaviours of individuals with more reliable realistic assumptions that take into account the social factor.

Psychology and economics use different empirical research methods. The experiment is a typical psychological method, whereas economics uses econometric

modelling. Today, however, economists are increasingly using experiments in their research. Behavioural economics focuses on experimental results that indicate irregularities and deviations from the neoclassical theory, observed on the basis of individuals' behaviour. Moreover, by concentrating on biases and errors in decision-making, it shifts behaviour analyses towards psychological background all the more (Pesendorfer, 2006: 712–713). According to N. Wilkinson (2008: 29–30), this does not mean that the current achievements of economics are rejected. On the contrary, a wide range of methods and approaches is used, based on two pillars: (1) classical economics and psychology and (2) numerous borrowings from other fields. Observations and experiments, often carried out with the use of computer simulations and cognitive abilities of the mind, lead to consilience of the behavioural economics concept.

Experiments are carried out through experimental research to obtain information concerning facts, objects, phenomena or processes. Economics uses two types of experiments: laboratory and field experiments. The first ones involve economic decision making by subjects under controlled conditions. At the end of a session participants are most often paid money in the amounts that are higher if better decisions were made. In turn, field experiments bridge the gap between laboratory tests and passive observations of the socio-economic reality. Examples of such tests include examining electricity supply pricing models in the 1990s in the UK.

A methodological discussion of the experiment in economics was presented by V. I. Smith in his article *Economics in the Laboratory*. According to him, each laboratory experiment is defined by three elements (Smith, 1994: 113–131):

1. Environment, consisting of initial funds and specific costs motivating an experiment subject to make an exchange. The environment is controlled by cash prizes in order to generate a specific cost/value set-up.
2. Institutions that define the language for messages received from an artificial laboratory situation that simulates the market. This is a set of rules that define how to prepare and accept an offer, conclude contracts, etc.
3. Observed behaviour, which is a function of the variables defined by the environment and institutions.

V. I. Smith distinguished seven reasons why economists conduct or should conduct experiments. In his view, experiments are useful to (Smith, 1994: 79–100):

- 1) test theories and choose between competing theories,
- 2) define reasons for a theory's failure,
- 3) identify empirical patterns that may initiate a new theory,
- 4) test different environments while maintaining the same institutions,
- 5) test different institutions within the same environment,
- 6) develop best proposals for a new policy,
- 7) test the proposed institutional arrangements.

The presented detailed division of experiment functions demonstrates strong and complex relationships between experiments and the economic theory. On the one

hand, new hypotheses provide a stimulus for new experiments, while, on the other hand, the results of experiments suggest how theories should develop. It should be borne in mind that the experiment is not, however, a reasonable way to verify the accuracy of a theoretical model. The experimental method can clarify issues related to the resistance of theoretical predictions to deviations from given theoretical assumptions. For this reason, great importance is attached to the accuracy of an experiment that has been conducted. The key features of a good experiment include: control over variables, manipulation check, control over preferences based on the induced value theory, random assignment to experimental groups, repeatability, anonymity, simplicity and transparency.

Economic experiments may not be clearly regarded as identical to psychological experiments. According to M. Krawczyk, economic experiments are different from psychological experiments in terms of (Krawczyk, 2012: 28):

- focus on the content of a decision made, rather than the decision-making process itself,
- concentration on the characteristics of institutions, rather than those of individuals,
- use of financial incentives dependent on the “quality” of decisions taken by subjects,
- avoiding to confuse subjects,
- consistent lack of the so-called debriefing, or an ex-post procedure whereby subjects are explained what the experiment actually involved and when, where and why attempts were made to deceive them,
- greater disregard for the context, the desire to establish general truths.

Summing up the analysis so far, behavioural economics may be said to provide a response to all gaps that have emerged in mainstream economic theories. It encompasses a set of different assumptions which are linked by three common elements (Brzezicka, Wiśniewski, 2012: 27):

- 1) questioning the assumption about rationality of human actions (moving away from the *homo economicus* model or attributing previously unknown decision-making capabilities to the economic man);
- 2) recourse to psychology in order to explain the complexity of human behaviour, especially in the face of crises, uncertainty, lack of clarity and difficulty;
- 3) contesting mainstream economic theories by examining anomalies and shifting away from simplified economic models.

Key theories of behavioural economics

The main area of interest in behavioural economics is the analysis of motives and principles of human action in complex and uncertain situations which often prevail in today's market. One of the most important concepts that have been developed within

behavioural economics is the prospect theory, which has replaced the standard utility function of wealth by another function whereby gains and losses are attributed their perceived value. In the prospect theory, D. Kahneman and A. Tversky (1979) argue that people's decisions are influenced by emotions, attitudes, perceptual errors and a simulation context. In their view, the choices made by individuals are driven by heuristics that work well under normal conditions, but may lead to errors. According to them, people facing a specific decision search their memory for facts and situations that they might compare with the present moment. In their discussion, the researchers conclude that human attitude towards gains and losses may depend on the perspective (context) from which they are considered (prospect theory known as the reflection effect). As regards gains, the reflection effect refers to individuals preferring smaller but more certain gains to gains that are bigger and uncertain. As for losses, consumers tend to prefer bigger and uncertain losses rather than losses that are smaller but certain. According to D. Kahneman and A. Tversky, this dependence of choices on the context (manifesting itself as the reflection effect) proves the irrationality of individuals' decisions (Zaleśkiewicz, 2008: 39). Currently, one of the most active representatives of behavioural economics is D. Ariely, who believes it to be based on a rejection of classical views about the rationality of consumer choices. According to D. Ariely (2010: 30–31), despite their best efforts, people are often incapable of making rational decisions due to cognitive biases.

As already mentioned, behavioural economics reveals certain systematic investment-related errors made by individuals in economic decision making. One of such cognitive biases is the so-called framing effect, whereby the same information transmitted in different formats may change human decisions. The main reason for this is that an individual tends to:

- make inconsistent choices, depending on whether he or she wants to focus on profits or losses;
- draw different conclusions from the same data, depending on how they are presented.

Therefore, a decision-related problem can be seen from the perspective of profit or loss. Another example of a cognitive bias of investors is the so-called anchoring effect, which means that the final price may vary depending on an initial value given as a reference. In their research, E. Stephan and G. Kiell (2000: 416–420) demonstrated that investors resort to various heuristics when making decisions on the stock exchange. These authors studied, among others, how the anchoring effect influences stock exchange investors. To this end, investors were shown DAX index charts of the last 21 months and, subsequently, half of them were asked if the index would exceed 6500 points in 12 months. In turn, the other half were asked whether the index would fall below 4500 points within a year. At the end, each studied group was requested to provide as accurate values of the DAX index within a year as possible. It turned out that the average index value predicted by investors in the first and second groups

was 5930 and 5765 points, respectively. In addition, E. Stephan (1999: 101–134) also examined how the anchoring effect influences the prediction as regards exchange rates and gold prices. The experiment participants were divided into two groups: A and B. The first one was given a high value, while the value for group B was low. Then, the subjects were asked to provide a two-stage prediction. In the first part of the experiment they had to say whether the future exchange rate (or gold price) would be higher than the value fixed by the experimenter, and in the second part they were required to make the most accurate prediction. The result of the experiment demonstrated without a doubt that the expected exchange rate or gold price had been affected by the value given by the experimenter at the first stage. In conclusion, the presented experiments may be said to clearly show that inference errors made by individuals are a result of incorrect perceptions of phenomena as well as their correlations and cause-effect relationships. In making decisions, an individual very often refers a problem to the whole economy, which is not always appropriate.

Another concept developed on the basis of behavioural economics is the behavioural life-cycle hypothesis by H. Shefrin and R. Thaler, who reject the assumption about full rationality of human behaviour and focus on behavioural aspects of decision-making. This made it possible to eliminate a number of doubts, mainly through making an attempt to identify psychological mechanisms involved in decision-making. The behavioural life-cycle hypothesis is based on three fundamental pillars which are the starting point to explain human behaviour in making decisions on a different classification of income and ways to dispose of it. The pillars include self-control, mental accounting and framing.

The basis of the economic theory of self-control is the division of the psyche into two fundamental parts: a selfish and extremely short-sighted hedonist (doer) and an individual who calculates and plans in terms of a whole-life strategy (planner). This idea, which builds directly on the agency theory, is treated exclusively as an attempt to describe the issue of unstable preferences. It should be highlighted that H. R. Shafir and R. H. Thaler (1988) assumed in their hypothesis that every human being acts as if two different individuals were fighting and coexisting in him or her. Thus, the hedonist has direct control over the level of consumption at a particular moment and his or her utility function is independent of the level of consumption in other periods. In turn, the utility achieved by the planner is closely correlated with the utility of each of the hedonists and remains within budget limitations. As a protection against the egocentric attitudes of hedonists, the planner must develop certain strategies to influence them. Otherwise, the short-sightedness of hedonistic activities could disrupt the well-being of other selves. Thus, the planner has two options for action: resort to willpower, that is “force” the hedonist to behave appropriately, or refer to certain principles limiting the choice to be made by the short-sighted self.

In their hypothesis, H. M. Shefrin and R. H. Thaler (1988: 611) distinguished three basic groups (accounts) known as mental accounts to which households allocate

their assets. These are current spendable income, current assets and future income. Current spendable income is understood as disposable income net of retirement savings rate. Current assets mean accumulated savings which are not part of the retirement funds. Future income includes income that will be achieved in the future and the funds accumulated for retirement. The behavioural life-cycle hypothesis assumes that the marginal propensity to consume for each of these accounts is different: current spendable income is most at risk of depletion while such risk for future income is the lowest. The system of mental accounts introduced by H. M. Shefrin and R. H. Thaler can, therefore, be said to have shown that the marginal propensity to consume for the various groups depends on the type of account and is the highest (close to one) for current spendable income, the lowest (close to zero) for future income and intermediate for current assets. Furthermore, according to the logic of mental accounts system, access to each of these accounts is different from a psychological point of view and any spending on current assets or future income leads to discomfort expressed as negative utility (i.e. consumer dissatisfaction). In other words, spending money from these accounts is more painful than in the case of current spendable income. As a consequence, the utility resulting from initial spending of funds in these accounts is lower than the utility resulting from expenditure charged against the current spendable income account.

The system of mental accounts plays an important role when the source of such funds as a bonus and unexpected cash injection are taken into account (Thaler 1992, 1999). It should be pointed out here that the essential difference between a bonus and an unexpected cash injection primarily lies with the element of predictability. The bonus system may lead to an increase in the savings rate in two ways. A bonus is not considered by the consumer as ordinary income and is allocated to the current assets account. It should, however, be borne in mind that the marginal propensity to consume is lower for this account. Nevertheless, a transfer of a part of the monthly salary to the bonus reduces current spendable income, which in turn translates to a reduction in current consumption. This is primarily determined by the way consumers themselves perceive these funds. As for unexpected cash injections, the marginal propensity to consume is higher than for ordinary income and also higher than the marginal propensity to consume for a bonus, which can be predicted. According to H. M. Shefrin and R. H. Thaler (1988: 614–615), the marginal propensity to consume falls as the value of the income decrease goes up, which is logically connected with a change in its perception since it gradually ceases to be cash and becomes assets. This means a transfer from the current spendable income account to current assets.

The case against behavioural economics

Behavioural economics essentially uses the achievements of psychology and neurobiology to explain human behaviour. In presenting a complex picture of reality,

behavioural economics is sometimes identified with many other schools, approaches and research programmes, for instance with heterodox economics as opposed to orthodox economics. In addition, as R. H. Thaler stated (1996: 227), behavioural economics assumes that people are in fact less wise, nicer and weaker than *homo economicus*. The main critics of the behavioural paradigm argue that behavioural experiments are aimed primarily at identifying patterns in individuals' or small experimental groups' responses to stimuli. Moreover, opponents to behavioural economics claim that economics is not psychology. Its interest in individual behaviour should result in an explanation of market behaviour of entire communities. And from this point of view, behaviourists cannot boast any greater success. According to W. Mayer (1982: 86–87), psychological theories of human behaviour are often criticised for ignoring the importance of costs and losses resulting from behaviour and for overly focusing on the benefits and attractiveness of goals.

Another objection to behavioural economics concerns the selective treatment of mainstream economic assumptions which are being replaced by new ones that are more realistic from a psychological point of view. The psychological realism involves experiments engaging their subjects and encouraging them to make informed decisions. The basic tool to ensure psychological realism in behavioural economics is the use of financial incentives.

The representatives of orthodox economics display a negative attitude towards experiment-based research techniques, arguing that the behaviour thus observed is based on scant empirical data and does not have any practical reference to the actual market situation. Furthermore, they note that subjects may deliberately follow the hypothesis provided by the researcher. Another argument raised by critics concerns a lack of understanding of an experiment by its participants – that is a lack of understanding of the consequences of their decisions. For these reasons, critics of behavioural economics challenge empirical data analyses *a priori*. It should be stressed, however, that the information obtained through experiment-based and survey-based research techniques may not be ignored. One can certainly disagree with the results of specific research, its methodology and interpretation, but the rejection of or disregard for the very foundations of the new field of science seems too far-fetched.

Related areas of behavioural economics

Behavioural economics is a theory consisting of various hypotheses, tools and techniques. It encompasses a whole range of trends that are not closely correlated. In consequence, behavioural economics covers different trends, such as evolutionary economics, experimental economics, behavioural macroeconomics, neuroeconomics and behavioural finance.

Evolutionary economics, initiated by R. R. Nelson and S. G. Winter, interprets the economic process in terms of Ch. Darwin's "natural selection". Evolutionary

economics analyses and explains inner transformations of knowledge about decision-making, production methods, organisational forms of economic life, consumer behaviour and psychology of economic men that is applied in economic systems. Evolutionary economics assumes, among others, that (Dosi, 1991: 5–6): information possessed by people and organisations is incomplete, which precludes their optimisation on a global scale; decision making by people and organisations is associated with rules, norms and institutions; people and organisations can imitate each other to some extent; the way people and organisations interact is usually developed when imbalances occur (resulting in a success or failure of a combination of factors or goods, as well as of the economic life participants themselves); and the economic evolution process is non-deterministic, non-teleological and irreversible. Evolutionary economics looks for its identity by concentrating its economic evolution research fields on the present and future organisational and functional dynamics of the economy. Economic events are explained in evolutionary economics through (Glapiński, 2013: 5): a reference to prior events and the establishment of causal relationships that cover the processes of maintenance and transformation of behaviours and institutions, the distinctiveness creation mechanism and the selection mechanism for such distinctiveness including the mechanism for segregation and exclusion.

Experimental economics, developed by V. L. Smith, uses laboratory experiments to test financial decisions taken in a social context. People taking part in a test usually receive money from the experimenter and then share it with other anonymous players or pay it into a common pool (Zaleśkiewicz, 2011: 36). It may, therefore, be said that experimental economics is based on experiments the results of which can be used for testing and better understanding of economic theories, thus making it possible to understand better the ways of making decisions, individual behaviours or conditions for cooperation between participants, and to seek explanations thereof beyond economics itself. In turn, neuroeconomics, whose father is C. F. Camerer (2007: 28–29), is a science with the objective to consolidate economic theories within thoroughly described neural mechanisms that are expressed mathematically and that allow for accurate predictions of individuals' behaviours. This science is derived from three scientific areas: neurology, psychology and economics. Its origins may be dated back to 1990, when research on brain functioning became technically feasible within cognitive neuroscience which studies the functioning of neurological systems involved in undertaking specific behaviours. Neuroeconomics uses the tools employed in neurobiology to study brain activity. These tools include: eye-tracking, i.e. tracking eye activity; fMRI (functional Magnetic Resonance Imaging) that allows for accurate measurements of oxygenated blood flow; PET (Positron Emission Tomography) that allows for scanning nerve cells; and TMS (Transcranial Magnetic Stimulation) that uses magnetic field to activate or deactivate some brain areas in order to explain the functions of the targeted areas. As aptly stated by T. Zaleśkiewicz (2011: 38), a clear advantage of the neuroeconomic approach is that it can explain many theoretical

problems that researchers using classical diagnostic methods were not able to solve for many years. It should be emphasised, however, that neuroeconomics is strongly criticised as relationships between brain activity and specific reactions of the body observed during research make it possible to draw conclusions on correlations, rather than on cause-and-effect relationships. This is because the links between different parts of the brain are too numerous.

Behavioural macroeconomics, developed by G. A. Akerlof (2002), puts the main emphasis on clarifying the differences between the real economy and the general equilibrium model, in conjunction with the issue of information asymmetry. In other words, behavioural macroeconomics focuses on the study of macroeconomic issues by employing psychological theories and methods. It allows for understanding why the society and economy as a whole behave in a certain way. The views of behavioural macroeconomics were summarised most comprehensively by G. A. Akerlof and R. J. Shiller in *Animal Spirits. How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism* published in 2009. These animal instincts or instincts derived from the mind (*animus*), which may be described as elements of anxiety and inconsistencies affecting the economy, and having their source in the irrationality of many human activities, are revealed in a number of areas, such as trust, honesty, susceptibility to corruption, money illusion and succumbing to the influence of legends. Within behavioural macroeconomics, behavioural mesoeconomics can be distinguished. It involves market segmentation in order to identify groups characterised by similar behaviour. Behavioural economics uses qualitative determinants such as: innovativeness, quality of life, welfare, consumer optimism, the feeling of happiness, which make it possible to understand the causes of social behaviour better. In relation to general economic phenomena, such as unemployment, paying taxes, the level of consumption and savings in the society, behavioural economics can identify the impact of non-economic factors that determine the scale and shape thereof. Furthermore, G. A. Akerlof together with R. E. Kranton, in 2010 *Identity Economics*, try to prove that “identity economics” represents a new approach explaining consumer behaviour through the incorporation of identities, norms and social categories into economics (Akerlof, Kranton, 2010: 20). In their work, the researchers build concepts to explain a relationship between preferences and group identities and, consequently, suggest that the economic men’s choices depend on the social context in which they exist, that is on standards of behaviour established there.

Behavioural finance is a part of behavioural economics which tries to explain economic decisions and their impact on market prices, income and allocation of resources through the study of individual and social cognitive and emotional tendencies. Its purpose is to identify psychological mechanisms that describe the behaviour of financial market participants. M. Weber (1998: 167–168) defines behavioural finance as a strict combination of individual behaviour and market phenomena which uses knowledge accumulated in both psychology and the theory of finance. According

to H. Shefrin (2000), research in behavioural economics is aimed at testing the assumptions about market efficiency and the rationality of investor decisions. Behavioural finance created an investor who suggests that human “imperfections” and the so-called anomalies, rather than behavioural rationality as the key assumption of the efficient market theory and traditional finance, be taken into account in investor behaviour. The characteristics of a model investor described by behaviourists include, among others (Matuszczak, 2005: 16): susceptibility to the influence of the wider community a different perception of equivalent profits and losses, an emotional attitude to their investments, excessive self-confidence, excessive optimism or excessive pessimism depending on the prevailing market sentiment, aversion to losses that are treated as a personal failure and the belief that the majority is right.

Conclusion

Behavioural economics is a relatively new field that developed nearly four decades ago. It combines the attainments of economics and psychology and has its roots in behavioural psychology which focuses on behaviour and its controlling environmental stimuli. It may be said that behavioural economics is an economic trend studying the economic reality and explaining economic events and processes in the light of confirmed assumptions about human nature. Because of its multidisciplinary nature, it is difficult to provide a common definition acceptable to everyone involved in behavioural economic studies. A further complication is that there are two main behavioural economic trends representing almost mutually independent disciplines. The first of them developed on the basis of management sciences, and the second approach to research in behavioural economics focuses on the achievements of researchers such as D. Kahneman, A. Tversky and R. H. Thaler. With recognition of psychology in economic sciences, the classical axiom of a rational man is being abandoned as the concept of an emotional man is gaining importance.

The key objective of behavioural economics is to identify the causes of economic choices made. In addition, it studies decision-making as regards financial management or investment and explains the reasons for consumer preferences in a more detailed manner than mainstream economics. The diversity of research methods applied in managerial economics makes it possible to benefit from theories and methodologies developed in other areas. As argued by E. Anger and G. Loewenstein (2006: 47–48), effective integration of methods allows for data to be obtained from different sources, simultaneously achieving a multidisciplinary, holistic point of view, providing comprehensive knowledge that cannot be obtained through too narrow, limited problem analysis, and applying an individual approach to adapt the methods and concepts to specific realities.

The criticism of behavioural economics addresses the issues related not only to the fundamentals of this trend, but also to the analysis of empirical data. Opponents

to the behavioural paradigm draw attention to the weak realism of research conducted or a lack of understanding of the experiment on the part of its subjects.

Behavioural economics is a collection of different theories, such as: evolutionary economics, experimental economics, behavioural macroeconomics, neuroeconomics and behavioural finance. Multidisciplinary nature of behavioural economics allows for many theoretical problems to be explained, which classical economists could not solve by employing classical diagnostic methods.

References

- Akerlof G. A. (2002), *Behavioral Macroeconomics and Macroeconomics Behavior*, "The American Economic Review", vol. 92, 3.
- Akerlof G. A., Shiller R. J., (2009), *Animal Spirits. How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism*, Princeton University Press, Princeton-Oxford.
- Akerlof G. A., Kranton R.E. (2010), *Identity Economics. How our identities shape our work, wages and well-being*, Princeton University Press, Princeton-Oxford.
- Angner E., Loewenstein G. (2006), *Behavioral Economics*, [in:] P. Thagard, J. Woods (eds.) *Handbook of the Philosophy of Science*, Elsevier, Amsterdam.
- Ariely D. (2010), *Schyłek tradycyjnej ekonomii* [The end of rational economics], "Harvard Business Review Polska", January.
- Brzezicka J., Wiśniewski R. (2012), *Behawioralne aspekty rynku nieruchomości* [The Real Estate Market – Behavioral Aspects], „Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości”, 20 (2).
- Brzeziński M., Gorynia M., Hockuba Z. (2008), *Ekonomia a inne nauki społeczne na początku XXI w. Między imperializmem a korporacją* [Economics versus other social sciences at the beginning of the 21st century. Between imperialism and a corporation], "Ekonomista", 2.
- Camerer C. F., Loewenstein G., Rabin M. (eds.) (2001), *Advances in Behavioral Economics*, Princeton University Press, Princeton New York.
- Camerer C. F. (2006), *Behavioral Economics*, [in:] R. Blundell, W. K. Newey, T. Person (eds.) *Advances in Economics and Econometrics: Volume I: Theory and Application, Ninth World Congress (Econometric Society Monographs)*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Camerer C. F. (2007), *Neuroeconomics: Using Neuroscience to Make Economic Predictions*, "The Economic Journal", vol. 117, issue 519.
- Clark J. M. (1918), *Economics and Modern Psychology*, "Journal of Political Economy", vol. 26 (1).
- Dopfer K. (2004), *The Economic Agent as Rule Maker and Rule User: Homo Sapiens Oeconomicus*, "Journal of Evolutionary Economics", vol. 14.

- Dosi G. (1991), *Some Thoughts on the Promises, Challenges and Dangers of an "Evolutionary Perspectives" in Economics*, "Journal of Evolutionary Economics", vol. 1.
- Encyclopedia of Neuroscience* (2008), Springer Science + Business Media LLC, Radical Behaviorism.
- Etzioni A. (1988), *The Moral Dimension. Toward a New Economics*, Free Press.
- Glapiński A. (2013), *Kwestie metodologiczne podejścia ewolucyjnego w ekonomii* [Methodological issues of evolutionary approach in economics], "Gospodarka Narodowa", 5-6 (261-262).
- Kahneman D., Tversky A. (1979), *Prospect Theory: An Analysis of Decisions under Risk*, "Econometrica" vol. 47.
- Katona G. (1975), *Psychological Economics*, Elsevier Scientific Publishing Company, Amsterdam-London-New York.
- Katona G., Mueller E. (1954), *A Study of Purchase Decisions in Consumer Behavior*, New York University Press, New York.
- Krawczyk M. (red.) (2012), *Ekonomia eksperymentalna* [Experimental Economics], Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Leibenstein H. (1979), *A Branch of Economics is Missing: Micro-Micro Theory*, "Journal of Economics Literature", July.
- Lesourne J. (1977), *A Theory of the Individual for Economic Analysis*, North Holland Publishing Company, Amsterdam.
- Matuszczak W. (2005), *Finanse behawioralne* [Behavioural Finance], MBA, 1.
- Mayer W. (1982), *The Research Program of Economics and Relevance of Psychology*, "British Journal of Psychology", vol. 21.
- Nelson R., Winter S. (2002), *Evolutionary Theorizing in Economics*, "Journal of Economic Perspectives", Spring.
- Pesendorfer W. (2006), *Behavioral Economics Comes of Age*, "Journal of Economic Literature", Vol. 44, Issue 3.
- Shafrin H. (2000), *Beyond Greed and Fear. Understanding Behavioral Finance and the Psychology of Investing*, Harvard Business School Press, Boston.
- Simon H. (1955), *A Behavioral Model of National Choice*, "Quarterly Journal of Economics", vol. 69.
- Simon H. A. (1976), *Model of Discovery and Topic in the Methods of Science*, D. Reidel Pub. Co., Dordrecht, Holland-Boston.
- Skinner B. F. (2002), *Pół wieku behawioryzmu* [Half a century of behaviourism], [in:] T. W. Wann (red.) *Behawioryzm i fenomenologia: różne ujęcia współczesnej psychologii* [Behaviourism and phenomenology: different approaches to modern psychology], Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Smith V. I. (1994), *Economics in the Laboratory*, "Journal of Economic Perspective", vol. 8 (1).
- Thaler R. M., Shefrin H. M. (1988), *The Behavioral Life-Cycle Hypothesis*, "Economics Inquiry", Vol. 26, No. 4.

- Thaler R. H. (1996), *Doing Economics without Homo Oeconomicus*, [in:] S. G. Medema, W. J. Samules, E. Elgar eds. *Foundations of Research in Economics: How Do Economists Do Economics?*, Cheltenham.
- Smith A. (1989), *Teoria uczuć moralnych* [The Theory of Moral Sentiments], PWN, Warszawa.
- Stephan E. (1999), *Die Rolle von Urteilsheuristiken bei Finanzentscheidungen: Ankereffekte und kognitive Verfügbarkeit*, [in:] *Finanzpsychologie*, L. Fischer, T. Kutsch, E. Stephan (ed.), Oldenbourg, Munchen.
- Stephan E., Kiell G. (2000), *Decision Processes in Professional Investors: does expertise moderate judgemental biases*, IAREP/SABE Proceeding, Wien.
- Strelau J. (red.) (2003), *Psychologia. Podręcznik akademicki* [Psychology. An Academic Textbook], t. 1, GWP, Gdańsk.
- Thaler R. H. (1999), *Mental accounting matters choice*, "Journal of Behavioral Decision Making", no. 12.
- Thaler R. H. (1992), *The Winner's Curse: Paradoxes and Anomalies of Economic Life*, The Free Press, New York.
- Tomer J. F. (2007), *What Is Behavioral Economics?*, "The Journal of Socio-Economics", vol. 36.
- Watson J. B. (1990), *Psychologia, jak widzi ją behawiorysta* [Psychology as the Behaviorist Views it], [in:] W. Szewczuk (red.), *Behawiorizm oraz psychologia, jak widzi ją behawiorysta* [Behaviorism and Psychology as the Behaviorist Views it], PWN, Warszawa.
- Weber M., Camerer C. F. (1998), *The disposition effect in securities trading: An experimental analysis*, "Journal of Economic Behavior and Organization", vol. 32, issue 2.
- Wilkinson N. (2008), *An Introduction to Behavioral Economics*, Palgrave Macmillan, New York.
- Zalega T. (2012), *Rationality and Methods of Research Into Consumer Market Behaviour*, "Equilibrium", vol. 7, issue 4.
- Zaleśkiewicz T. (2008), *Neuroekonomia* [Neuroeconomics], "Decyzje", 9.
- Zaleśkiewicz T. (2011), *Psychologia ekonomiczna* [Economic Psychology], Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Streszczenie

Ekonomia behawioralna jako nowy nurt współczesnej ekonomii

Ekonomia behawioralna jest szybko rozwijającym się nurtem współczesnej ekonomii, powiązanym z badaniami empirycznymi i eksperymentalnymi. Wyróżniającą się cechą ekonomii behawioralnej jest jej interdyscyplinarność. Obserwacja podmiotów wymaga badań psychologicznych

i socjologicznych, a budowanie teorii behawioralnych integracji wiedzy płynącej z nauk społecznych. Wymaga to od ekonomistów nie tylko poszerzenia obszaru zainteresowań, ale także zerwania z założeniem racjonalności podmiotów. Ekonomia behawioralna oznacza więc wyjście poza wąskie granice narzucone przez koncepcję homo oeconomicus. Celem artykułu jest przybliżenie dokonań ekonomii behawioralnej. Przedstawione w opracowaniu zagadnienia nie opisują całego jej spektrum, a jedynie wybrane elementy. W pierwszej części tekstu skupiono się na związkach ekonomii z psychologią oraz genezie, pojęciu i cechach ekonomii behawioralnej. W dalszej części artykułu omówiono najważniejsze zarzuty wobec podejścia behawioralnego w ekonomii, a także przedstawiono behawioryzm w innych nurtach ekonomii. Ważniejsze wnioski kończą niniejsze opracowanie.

Słowa kluczowe: ekonomia behawioralna, ekonomia eksperymentalna, psychologia decyzji, wybór, homo oeconomicus, psychologia ekonomiczna, neuroekonomia, makroekonomia behawioralna, finanse behawioralne

Keywords: behavioural economics, psychology of decisions, choice, homo oeconomicus, evolutionary economics, experimental economics, neuroeconomics, behavioural macroeconomics, behavioural finance

Tomasz Zalega*

Consumption of luxury goods in Polish households

Introduction

The concept of luxury is difficult to define since, on the one hand, it is a subjective category that varies over time and, on the other hand, it is determined by personal and interpersonal motives of behaviour. In the last three decades, the perception of this concept has changed significantly. The democratisation of luxury has increased consumption of luxury goods and the share of the luxury goods market in national income has become bigger.

The luxury goods market is subject to slightly different rules than traditional mass markets for goods and services. This is mainly due to their specific characteristics, but also to the distinct needs and purchasing behaviour of consumers of such goods. As rightly argued by P. M. Danziger (2005: 31–32), the difference between consumers of luxury goods and other consumers is so clear and important that it is reasonable to incorporate the consumer (people) into the traditional marketing mix. It is the consumer who determines the product and prices and has a significant impact on its distribution and promotion. Paradoxically, a company marketing luxury goods creates its customer, indicating how he or she needs to behave on the market and who he or she needs to be in order to acquire and subsequently use this company's product. As for the Polish segment of consumers who are rich, affluent and aspiring to wealth – that is, in fact, people interested in purchasing luxury goods, not only is it increasing in terms of numbers, but also its purchasing power is growing continuously.

* Professor, Ph.D. in economic sciences, National Economy Department, Faculty of Management, University of Warsaw.

The purpose of this article is to gather, systematise and compare the existing knowledge on the concept of luxury and luxury goods and shed light on consumption of luxury goods in Polish households. Based on the world literature review, the first part of the study briefly concentrates on defining luxury and its relative understanding, and presents the most interesting classifications of luxury goods consumers. The second part of the article analyses consumption of luxury goods in Poland in view of the segments of this market, based on the fourth edition of the KPMG report.

The concept of luxury, luxury goods and luxury brands

The concept of luxury and luxury goods in its various forms has been present since the beginning of our civilisation, being intrinsically linked to the level of wealth. The literature dealing with this topic lacks a clear definition of luxury. Therefore, its description takes into consideration the relativity of luxury and the dependence on a given scientific discipline. The word “luxury” comes from the Latin terms *luxus* and *luxuria* meaning excess or splendour, with luxury being understood as “indulgence, succumbing to temptations irrespective of costs”. *The Polish Language Dictionary* defines luxury as “conditions ensuring a comfortable life, splendour, items for making life pleasant, meeting sophisticated tastes, excessive, for example aesthetic, demands, excess and comfort” (*Polish Language Dictionary*, 1999: 55). In turn, *Webster’s Dictionary* defines “luxury” as “an habitually sumptuous environment or way of life; an elegant appointment or material aid to the achievement of luxury; a non-essential item or service that contributes to luxurious living; an indulgence in ornament or convenience beyond the indispensable minimum; a means or source of pleasurable experience or personal satisfaction and luxuriousness ([Webster’s Dictionary http://unabridged.merriam-webster.com](http://unabridged.merriam-webster.com)). According to the *Dictionary of Words of Foreign Origin*, luxury (Latin *luxus*, *luxuria* – excess, luxury) is a term covering material objects, services, food products and the like, available for small social groups with an income higher than that of the general population (*Dictionary of Words of Foreign Origin*, 2002). According to the French fashion designer Gabrielle Bonheur Chanel, known as Coco Chanel, luxury does not mean wealth or ornaments but the lack of vulgarity understood as commonness or ordinariness.

Luxury may be defined narrowly or broadly. Its narrow definition comprises rarity, high value added, high quality and high price. This definition is, however, imprecise because it does not take into account the use and symbolic value of such goods. Luxury in its narrow sense refers to goods of high use value and low symbolic value. In contrast, the symbolic value is seen as primary in the broad definition of luxury.

Luxury goods are goods the demand for which is elastic with respect to income, which means that the demand grows more than proportionally to the increase in income (Zalega, 2012a: 94). Such goods are often regarded by consumers as a tool to achieve their desired image in the society. Decisions to purchase them are impulsive,

emotional, extravagant and rarely based on logical reasons and specific needs. In this case, the purchase of luxury goods is superfluous and very expensive, and often driven by a purchaser's own weaknesses. According to J. Kapferer (1997: 251–258), luxury goods provide extra pleasure to their owners, affect all senses simultaneously and are an inherent element specific to the representatives of the ruling classes. In his view, these goods have six characteristics: excellent quality, very high price, uniqueness, aesthetics, heritage, brand history and excessiveness. The above considerations gave rise to one of luxury goods definitions that have been most often cited in the literature. It states that luxury goods are such goods that have an extremely low ratio of functional utility to price (Chevalier, Mazzalovo, 2008). It should, however, be borne in mind that an important characteristic of luxury goods is that they can be transformed into normal goods, this being dependent on the purchaser's income.

Economic sciences most often use the concept of a luxury good while management disciplines more frequently use the term “luxury product”, which has a more marketing-related connotation. In humanities, in turn, a more general concept is luxury itself, which covers all aspects of human life more broadly.

In the literature, luxury is most often defined and analysed from three perspectives: philosophical and sociological, economic and management sciences. Those advocating the first perspective primarily examine the evolution, changes and societal impact of luxury. Luxury is defined as all desirable resources in excess of what is necessary and ordinary. In economic terms, the concept of luxury is slightly wider. It is mainly focused on analysing relationships between the price of a good and the demand for luxury (price elasticity of demand) and between income and demand (income elasticity of demand). This analysis also comprises the influence of social factors on consumption of luxury goods and economic benefits achieved through their production. It should also be highlighted that economics defines luxury in “medium broad” terms and captures those luxury goods for which the income elasticity of demand is greater than one (Zalega, 2012b: 102). This means that as consumers' income increases, the share of spending on luxury goods rises, and wealthier consumers spend a greater proportion of their income on these goods than less affluent consumers. In practice, several criteria are used to determine whether something is a luxury good. One of them is its high price that limits purchasers of a product to a small wealthiest group. An excellent product quality is considered to be another criterion. Luxury goods should, therefore, be characterised by the highest quality parameters of materials, functional values or design. Yet another determinant of luxury goes beyond the product and its quality, focusing on the symbolism of luxury brands. The product delivered not only needs to be excellent as such, but also should provide a sense of uniqueness and create an elite lifestyle. It should be remembered that luxuriousness of a good is subjective and not determined by its characteristics but by changes in demand for external stimuli. In economics, luxury is associated with goods marketability, which distinguishes this view from the philosophical and sociological

approach. Mainstream economics neither takes into account psychological and social determinants nor examines individual stimuli or other people's influence on the decision. Neither does it explain a relationship between the purchase of luxury goods and the satisfaction resulting from their possession. In relation to luxury goods, the marginal utility of each additional unit of a good consumed increases, which is inconsistent with the well-known economic law of diminishing marginal utility, also known as Gossen's First Law.

In the third approach, i.e. management sciences, the concept of luxury is the narrowest. In contrast to the economic approach, luxury refers to the best products in a given category. Luxury goods include all products that exceed what is absolutely necessary and ordinary.

Speaking of luxury goods, the definition of brand, which is an integral part of luxury goods, must be borne in mind. A brand is a word or graphic mark that identifies a manufacturer and its product. In Polish, this term has many meanings. A brand may be understood as a trade name identifying a product manufacturer that distinguishes and protects it against counterfeiting. A brand also comprises the quality and grade as well as reputation and recognition. Product branding increases the producer's costs, while delivering some benefits. It guarantees that consumers can enjoy an unchanged quality with every purchase and facilitates product identification among a variety of goods offered, thus becoming an important determinant of building consumer loyalty. A luxury brand, in turn, has an exceptional and unique identity. F. Vigneron and L. W. Johnson (2004: 484–506) distinguish five basic features of a luxury brand. These are:

- usefulness in meeting conspicuous consumption needs (conspicuousness),
- uniqueness,
- quality,
- ensuring a pleasant experience during consumption (hedonism),
- enabling self-expression (extended self).

In May 2013, Millward Brown, a leader in market research and opinion polls in Poland and Central and Eastern Europe, presented a report on 100 most valuable global brands by industry. The results for the category of luxury products are presented in Table 1.

Table 1. Top ten luxury brands in the world in 2013

		Brand value 2013 \$M	Brand contribution	Brand value % change 2013 vs 2012
1	Louis Vuitton	22,719	4	–12%
2	Hermès	19,129	4	0%
3	Gucci	12,735	5	48%
4	Prada	9,454	4	63%
5	Rolex	7,941	4	11%
6	Chanel	7,075	4	6%
7	Cartier	6,377	4	32%

		Brand value 2013 \$M	Brand contribution	Brand value % change 2013 vs 2012
8	Burberry	4,194	4	3%
9	Fendi	3,636	4	New
10	Coach	3,276	2	New

Valuations include data from BrandZTM, Kantar Worldpanel, Kantar Retail and Bloomberg. Brand Contribution measures the influence of brand alone on earnings, on a scale of 1 to 5 (5 highest).

Source: http://www.millwardbrown.com/brandz/2013/Top100/Docs/2013_BrandZ_Top100_Report.pdf
(accessed on 21.03. 2014).

As in 2012, the first position was taken by Louis Vuitton with an estimated value of USD 22.7 million. Although it was the only brand with a recorded drop in value from amongst those presented, it still has a significant advantage. A big increase in value was reported for Prada (63% compared with 2012). The economic crisis in Western Europe did not affect its sales and income. The brand, which appeared in the ranking for the first time in 2012 with the 6th position, was up by two positions. The top ten list is closed by the Coach brand, which was included for the first time in 2013. Its success may result from the fact that it opened 30 new boutiques in China. Its popularity in Eastern Asia is a major threat to the United States. Fendi is also a new brand in the ranking. A significant increase (48%) was also noted for Gucci, whose products are readily bought in North America and Western Europe. This increase may be due to the introduction of a mobile phone application available in 27 countries. This action contributed to the greater availability and modernisation of products, posing a big threat mainly for Louis Vuitton.

The dimensions forming a luxury fashion brand were proposed by A. M. Fionda and Ch. M. Moore, who listed: product integrity (creativity, high quality), recognised product design, high price, appropriate physical environment of the site of sale and service, heritage, exclusivity, culture, clear brand identity and appropriate marketing communication (promotion) (Fionda, Moore, 2008: 347–363). An interesting concept has also been presented by V. Bastien and J. N. Kapferer (2008), who introduce a hierarchy of luxuriousness based on brands, distinguishing, however, the levels at which a brand shows various degrees of luxuriousness:

- the highest level – refers to works produced in a single copy, e.g. haute couture dresses (refers to the opening of the first fashion house in Paris by Ch. F. Worth and O. Bobergh in 1858, when the dressmaker became a stylist and clients themselves appeared on his or her doorstep, wishing to have a unique and hand-made dress);
- lower, luxurious level – which refers to items produced in small series by artistic craftsmen;
- high-quality product brands – high-end goods that are produced in series but conform to the highest quality standards;
- ordinary level – which includes brands of luxury goods manufactured in large series in an effort to minimise production costs.

The presented hierarchy of luxuriousness was modified in 2010 with account being taken of the division of luxury brands into premium and luxury products. The authors of the new publication add that a luxury product is any product whose production has not been relocated to countries with lower production costs but is continued in the country of origin. According to the new brand division, Dior and Burberry lose their value. Recent reports have recategorised Dior from “luxury” to “fashion”. Chanel and Hermes may still be considered luxurious because their places of origin and manufacture are consistent. This is not the case for the two aforementioned brands, which are produced in countries with lower production costs. Dior comes from France and Burberry’s roots are in the UK. According to the new approach to luxuriousness hierarchy, these brands may no longer be called luxury brands because they have lost their high quality and uniqueness when their production was relocated.

Relativity in understanding of luxury

A clear definition of luxury is extremely difficult to provide. According to M. Gutsatz, luxury is probably a sector of the economy which is extremely difficult to define precisely. Should an approach from the perspective of prices, rarity of goods, superfluity, quality or craftsmanship be adopted? No perspective is sufficient (Sikora, 2012: 27, quoting Gutsatz). Luxury has always been and will be a subjective concept. Whenever the topic of luxury as an opportunity to purchase a particular good comes up, the issue of relativity occurs. An example could be shopping in Zara stores, owned by Spanish company Inditex, which sells clothes and accessories at prices up to PLN 1,000. Average product prices are within the range of PLN 200–300. Taking into account the average monthly gross salary in the enterprise sector in the third quarter of 2013 in Poland amounting to PLN 3,813 (Statistical Yearbook 2013) and the national minimum gross salary of PLN 1,680 (effective from 1 January 2014) as well as other expenses related to household maintenance, the prices in this popular retail chain may exceed the financial capacity of many Polish households. That is why it is so important not to define luxury goods as products with high price. The price is not a determining factor in their categorisation but only a feature confirming their luxurious characteristics.

Given the multitude and diversity of consumers, the literature divides luxury according to different perceptions thereof. Relativity of luxury refers to a region, time, economy, culture and situation. Regional relativity classifies resources according to their local availability. Widely available products are less valuable because they are within reach of every potential consumer. The same product can be seen as a luxury in a region with a deficit. Although 69% of global luxury brands are already available on the Polish market (KPMG 2013: 5), the insufficiency resulting from the lack of their full availability is likely to add an aura of glitter, thus making them more attractive. In turn, time relativity refers to changes in the perception of luxury goods over

time. These changes are connected with the availability of goods and needs created by brands. Technological progress and social trends have also a large impact on consumption of luxury goods. Some products that are called luxury goods become less important over time. They are pushed out by more modern, more recognised goods that are socially more desirable at a given moment. Economic relativity refers to the differences in the perception of luxury depending on material resources available to consumers. For one person, the cost of about PLN 500 for a ring will be an adequate price for such a good whereas another person will purchase a ring worth PLN 20,000 without his or her wallet being excessively debited. Relativity depends on the disposable income of an individual. In turn, cultural relativity refers to goods that go beyond the necessary and ordinary needs of individuals in a given culture. Every social group has its own symbols that characterise it, goods that correspond to its distinctive features. They help individuals communicate with other groups. These preferences are largely dependent on cultural values and demographic variables such as gender, age or education of purchasers. It should be noted that cultural relativity may be used in corporate marketing activities because by creating the demand for particular goods that match the preferences of one person, companies can attract a large group of other purchasers. Situational relativity assumes that luxury classification depends largely on circumstances. Examples include basic food products which become a luxury at the time of hunger but essentially aim at satisfying viscerogenic needs of individuals.

Consumption of luxury goods as a determinant of social status

In the literature, consumption is regarded as a determinant of social status. Consumption of luxury goods is connected with two conceptual categories, namely: conspicuous consumption and status consumption. The first one consists in consuming goods of the highest quality and manifesting these consumption practices publicly to reinforce or improve social prestige. According to T. B. Veblen, as people tend to make envious comparisons (invidious consumption) and compete for wealth and status (pecuniary emulation), goods are selected based not only on their regular utility, but also on their indirect utility, which means that owners find their possessed goods useful for demonstrating their financial capacity compared with their rivals and for arousing envy among their competitors. Conspicuous consumption is not only aimed at satisfying practical needs and seeking comfort. Prestige-related requirements that guide this process are also at stake. Consumption of more perfect, improved items is evidence of wealth – it brings honour. On the contrary, the inability to consume such items of sufficiently high quality and in sufficient quantities is a proof of inferiority and brings discredit (Veblen 1998: 60–61). Since the beginning of the 1990s, status consumption has been a new conceptual category associated with the consumption of luxury goods. According to A. O’Cas and H. McEwen (2004: 23–33), such consumption is understood as an individual way of possessing status-related goods either due

to internal motives, where people do not demonstrate them ostensibly, or for external reasons in order to manifest their wealth. In addition, the authors highlight consumers' status consumption-related desire to obtain prestige through the purchase of expensive goods which are considered prestigious and are bought sporadically and occasionally. J. K. Eastman (1999, 2011) goes even further and believes that status consumption takes place independently of income and social class. In turn, J. Bogeart (2010: 56) emphasises that consumption of status-related goods mainly satisfies the hedonistic needs of individuals. M. Husic and M. Cicic (2009: 234–235) argue that by purchasing and consuming luxury goods that show a specific status, individuals communicate their importance to the reference group. Undoubtedly, possession or consumption of status-related luxury goods (real estate, cars, cosmetics, jewellery) are perceived as an indicator of social status¹. As rightly claimed by I. Anderson (2010), status-related goods are mainly luxury goods purchased primarily to build the purchaser's prestige, rather than for their functionality. In the past, the following were considered to be luxury goods: champagne, caviar, real estate in exclusive parts of the city and sports cars. Today, sophisticated real estate in specific locations, means of transport – jet planes, helicopters, luxury yachts – and valuable works of art are still regarded as luxuries.

Undoubtedly, the economic situation significantly affects the propensity to purchase status-related goods. Since the mid-1990s, an increase in the overall level of wealth has been observable, which in particular concerns the numbers of representatives of certain classes and the importance attached to luxury goods. This increase in wealth has made luxury goods more available not only for the elite but also for a large part of the society. As a result, a situation referred to as democratisation of luxury has emerged. In effect, luxury goods today are not defined by their monetary value but their authenticity and feelings associated with them. It should also be borne in mind that since luxury has become more widespread, a market for luxury goods and services produced mechanically and on a mass scale has been created, whereas in the 19th century such products were made by hand and upon order.

Today's wealthy consumers who can afford to lead sumptuous and glamorous life are aware that purchasing new exclusive goods does not meet their growing needs. This, in turn, makes people seeking luxury start to think about other values that are not so strongly connected with material values. Examples may include the cultural luxury industry, which offers extraordinary and unique experiences, with extreme forms

¹ In countries with collectivist cultures and a high power distance, people attach great importance to their social status and demonstrate the need for compliance. In the masculine variant of such cultures, an important role is played by competition for a position in the group, while in feminine variants seeking harmony is significant. In both cases, luxury serves social purposes. In individualistic and masculine cultures, people look for products that will allow them to highlight their uniqueness as purchasers and enable them to improve their image and perceptions of themselves. In individualistic and feminine cultures where the issues of social status play a smaller role, the main motivation for buying luxury goods is, on the contrary, the desire to be unique, with no need to demonstrate this uniqueness (de Mooij, 2010: 107).

of tourism such as trips to exotic corners of the world, meditation or survival schools in extreme conditions. In contrast, less affluent consumers may still enjoy the routine participation in generally available substitutes of luxury.

Consumers of luxury goods and their segmentation

The specificity of luxury products is reflected both in consumer behaviour on this market and their segmentation. The motivation to buy luxury goods may include both factors associated with a consumer's personality and character and demographic factors such as age, social status or gender. Therefore, the literature provides different classifications of consumers of luxury goods. According to the most well-known classification, there are three basic types of luxury goods consumers:

- wealthy (affluent) people,
- rich people (old money),
- people aspiring to wealth (nouveaux riches).

In turn, J. M. Bellaïche, A. Mei-Pochter and D. Hanisch (2010: 4–5), in the BCG's *The New World of Luxury* report, divided the purchasers of luxury goods into five segments:

- aspirational mass-market households – households with an annual income of at least EUR 55 thousand in developed countries and at least EUR 18 thousand in developing countries;
- rising middle-class households – households with an annual income of more than EUR 110 thousand in developed countries and EUR 35 thousand in developing countries;
- new-money households – households that are not distinguished based on income, but on their bankable assets value in excess of EUR 750 thousand and the fact that they have acquired such wealth by their own efforts;
- old-money households – households consisting of aristocratic families representatives as well as at least second-generation entrepreneurs who inherited their assets worth at least as much as the assets in the previous segment;
- beyond-money households – households similar to the “old” elites, except for their “complete indifference to the status” and avoidance of ostensible demonstration of their wealth and brands intended for conspicuous consumption.

An interesting categorisation of luxury goods consumers was also proposed by SRI Consulting Business Intelligence, an American company conducting demographic research among American consumers. It is based on consumer attitudes to luxury goods expenditure. According to SRI, the three groups of consumers showing a similar mindset when taking decisions about purchasing luxury goods are:

- luxury is functional – consumers purchasing luxury goods because of their functionality;
- luxury is reward – consumers treating luxury goods as a kind of reward;
- luxury is indulgence – consumers having a weakness for luxury goods.

Consumers purchasing luxury goods because of their functionality are the largest group in the above categorisation. Consumers in this segment tend to be older and wealthier than representatives of the other two segments. They are willing to spend more money to buy durable products that maintain their value over time. High product quality is also essential for them. They buy a wide range of luxury products, beginning with works of art, and ending with package holiday. Their purchasing decisions are, however, preceded by an in-depth analysis and are not emotional or impulsive but definitely logical.

Another group in the SRI's categorisation includes consumers who see purchases of luxury goods as a pleasure or reward. For them, luxury goods are a symbol of high social status. They see themselves as successful people and are guided by the desire to demonstrate this fact by purchasing luxury goods. They possess luxury cars and houses in residential areas that are considered to be very expensive and exclusive. Well-known brands sold worldwide are the most popular products among them. An average representative of this consumer group is younger than that of the previous group but, simultaneously, older than that of the third segment distinguished by SRI.

The last group in the SRI's categorisation, encompassing consumers having a weakness for luxury goods, is the least numerous. It also includes the youngest consumers, with a slightly larger proportion of men than in the other two segments. Members of this group are very lavish and easily succumb to an unreasonable desire to buy even the most expensive products. What motivates them is the possibility to demonstrate their individuality through exclusive products they are surrounded by. High quality and durability of the product is not their most important incentive for purchase. They are also sensitive to social criticism as regards their lavishness. When making a decision to purchase a product, they are primarily led by the desire to please themselves. Their expenses are, therefore, emotional and they are more inclined to make impulsive buying decisions than representatives of the segments described previously. They consider the uniqueness and emotional qualities of a product to be the most significant.

Such a segmentation is based primarily on psychological and demographic criteria. Psychographic factors are certainly an important criterion of membership of the group of luxury goods consumers. It should be noted, however, that no personality traits ensure access to luxury products if they are not supported by adequate purchasing power. Hence, there is another criterion for segmentation-income allowing a target group for luxury goods to be identified. Given the significant disparities in income of citizens of different countries, it should be noted that these criteria will take various forms depending on the income of each country.

Consumption of luxury goods in Poland

According to the latest KPMG report (2013), Polish consumers of luxury goods are divided into two basic groups: the rich and the affluent. The number of affluent persons in Poland was 786 thousand in 2013 and the number of the wealthiest individuals amounted to 45 thousand. Their total net income exceeded PLN 130 billion. A rich person is an individual with a gross annual income in excess of PLN 85 thousand, while the wealthiest individuals (HNWI – high net worth individuals) are defined as those who own liquid assets exceeding USD 1 million. In 2013, only 200 people in Poland owned assets worth more than USD 50 million. Compared to Western Europe, the number of the wealthiest (NHWI) individuals is relatively small. Poland's share in NHWI individuals in Europe is only 0.4%. Most Europe's NHWI individuals reside in France (2.2 million), Germany (1.7 million), the UK (1.5 million) and Italy (1.4 million) (KPMG 2013: 9). Detailed data on the level of wealth of the wealthiest NHWI individuals in Poland are presented in Table 2.

Table 2. Number of HNWI in Poland by wealth (2013)

USD 1–5 million	39 737
USD 5–10 million	3 000
USD 10–50 million	1 677
USD 50–100 million	127
above USD 100 million	79
Total HNWI	44 620

Source: KPMG 2013: 9.

The assets owned by 89% of the wealthiest individuals in Poland are estimated at USD 1–5 million. Only 0.18% of NHWI have assets exceeding USD 100 million. The number of rich or affluent people in Poland is estimated to increase by 18 thousand in 2014. Thereafter, this growth is likely to accelerate so in 2016 Poland will have about 1 million rich and affluent residents, with a net income of PLN 172 billion (KPMG, 2013: 7).

In addition to rich and affluent individuals, the authors of the KPMG report also distinguished a group of more than 2 million people aspiring to wealth. These are persons with a monthly gross income between PLN 3,700 and 7,100 who declare spending more than 9% of their income on luxury goods, which amounts to over PLN 11 billion per year. The total annual income of people aspiring to wealth is estimated at PLN 97 billion.

KPMG 2013 report states that Poles have increasing savings and make increasing investments. At the end of the first quarter of 2013, Polish households owned financial assets worth a total of PLN 14 trillion and their non-financial assets (mainly real estate) are estimated at PLN 1.7 trillion. The Global Wealth Report 2013 by The Credit

Suisse, a Swiss financial company based in Zurich, suggests that changes in the assets of Polish households were positive. Compared to 2012, there was an increase of approximately 16% in 2013 (Figure 1).

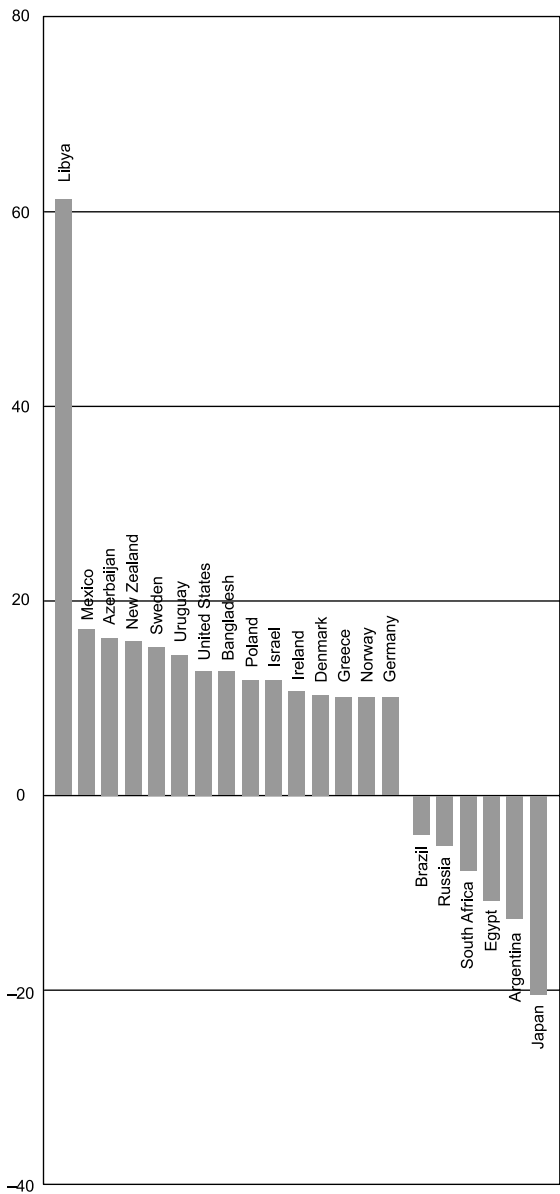


Figure 1. Changes in household wealth in 2012–2013

Source: The Credit Suisse Global Wealth Report 2013, http://images.smh.com.au/file/2013/10/09/4815797/cs_global_wealth_report_2013_WEB_low%2520pdf.pdf?rand=1381288140715 (accessed on 12.06.2014).

A growing number of affluent, rich and “aspiring” Poles creates excellent prospects for the development of the luxury goods market. Interestingly, the financial and economic crisis that hit the global economy has not adversely affected the number of the wealthiest Poles. On the contrary, the number of individuals belonging to this group was growing even at the time when the economies of most countries were experiencing a significant slowdown.

The demand for luxury goods is determined by not only the number of people with sufficiently high income and their earnings, but also the proportion of their income which they are willing to spend on luxury goods. According to the KPMG report (2013), rich and affluent Poles spend PLN 27,130 on luxury goods annually per person. Such spending accounts for 18% and 15% of the annual income of rich and affluent individuals, respectively. In the segment of people aspiring to wealth, declared spending on luxury goods represents 9% of annual income. Annual spending in this group is, therefore, correspondingly lower than in the other two, and does not exceed PLN 6,000 annually per person. This proves that most of the demand for luxury goods in Poland is generated by those with gross monthly earnings of more than PLN 7,100.

When purchasing luxury goods, as many as 4/5 of rich consumers are driven by the quality of purchased goods or services, 3/5 consider the appearance to be important, and for a half of the buyers brand prestige is essential. Every other rich purchaser pays attention to the uniqueness/rarity of a good, every third to brand recognition, and every fourth regards opinions and recommendations and brand history as significant. Only a fifth of rich buyers take into account the value represented by the brand when purchasing luxury goods.

The value of the Polish luxury goods market in 2013 was estimated at PLN 10.8 billion. This amount represents luxury consumer goods (clothing, alcoholic beverages, cigars, jewellery and watches, cosmetics and perfumes, household electronics), premium and luxury cars, luxury real estate (apartments and residences), yachts, hotel and spa services, furniture and interior furnishings and stationery. The largest category analysed is the segment of premium and luxury cars worth about PLN 4.5 billion. It should be mentioned that the market for premium and luxury cars is one of the strongest segments of the Polish automotive market. In 2013, rich premium segment consumers purchased brands such as: BMW, Mercedes-Benz, Audi and Volvo. As for the luxury cars segment, the majority of brands bought by rich and affluent Poles included: Ferrari, Maserati and Bentley. When purchasing premium and luxury cars, buyers are guided by: prestige, quality, uniqueness, appearance, design and aesthetics as well as brand tradition and history.

Another category distinguished within luxury goods is the luxury clothing and accessories segment estimated at PLN 1.8 billion. The main distribution channels for luxury clothing and accessories are luxury multi-brand boutiques and shops. Purchasers of luxury clothing and accessories pay attention to the quality, appearance,

design and aesthetics, price, brand prestige and uniqueness. The market of hotel and spa services is the third largest segment of the Polish luxury market, estimated at PLN 1.2 billion in 2013. Purchasers of luxury hotel and spa services attach importance to the quality, opinions and recommendations, uniqueness, celebrity branding and prestige. The fourth largest segment of the Polish luxury market estimated at PLN 900 million in 2013 is the primary and secondary market for luxury real estate (apartments and residences). This market is underdeveloped in Poland, where only two segments of the luxury real estate market can be distinguished: super luxury apartments (Złota Street in Warsaw) and luxury apartments (Cosmopolitan, Na Powiślu, Słoneczna Rezydencja II and Klimat House in Warsaw, Sky Tower in Wrocław, Sea Apartments in Sopot and Angel Wawel in Cracow). Wealthy buyers of luxury real estate pay attention to the quality, appearance, design and aesthetics, uniqueness, price and prestige. Luxury alcoholic beverages and legal stimulants form the fifth largest luxury market segment, estimated at PLN 627 million in 2013. The fastest growing category of products in this segment are: champagne, single malt whiskey and bourbon. Purchasers of luxury alcoholic beverages attach importance to the quality, brand prestige, price, uniqueness, rarity and opinions and recommendations. The last position in the Polish luxury market segment is taken by interior furnishings, electronics and stationery. In 2013, the estimated value of the Polish market of luxury furniture and furnishings was more than PLN 600 million, luxury home electronics market was worth nearly PLN 160 million, and luxury stationery market was estimated at PLN 7.5 million. Wealthy buyers of luxury furniture and home accessories, electronics and stationery attach importance to the price, quality, brand prestige, values represented by brands and appearance, design and aesthetics (KPMG, 2013: 32–57).

Given the SRI's segmentation of luxury goods consumers, the most cautious consumer group comprises people who purchase these goods due to their functionality ("luxury is functional" segment). When deciding on the purchase, consumers in this segment are not guided by emotions as is the case of the other two groups included in the SRI's categorisation, but logic only. Furthermore, they choose timeless and functional products of high durability. Certainly, products that are susceptible to fashion changes and extravagant will not be very popular among them. Consumers guided by luxury goods functionality while making purchasing decisions will far more often choose classical products, treating the purchase of goods as an investment. According to the SRI's categorisation, consumers, treating luxury goods as a tool to satisfy their desires and indulge their weaknesses ("luxury is indulgence" segment), are by assumption lavish and spontaneous in their consumer behaviour. Consumers in this segment regard product quality and durability as marginal and are concerned above all about demonstrating their own wealth. Hence, regardless of economic climate, such consumers will acquire extravagant products because only those allow them to satisfy their impulsive needs.

Conclusion

The discussion above may lead to the following conclusions:

1. The concept of luxury has a wide range of meanings, including: lifestyle, a good or set of goods and the characteristics of goods. Luxury, which is an integral part of people's lives, used to be the only means of achieving a goal (it defined social status and wealth, self-esteem), but nowadays it is more and more frequently becoming a goal *per se*.
2. The price is not a determining factor in luxury categorisation but only a feature confirming luxurious characteristics. Given the multitude and diversity of consumers, luxury is divided according to the different perceptions thereof. In turn, relativity in the understanding of luxury refers to a region, time, economy, culture and situation.
3. Goods owned or purchased are one of the key elements to achieve a social status. Some goods are universally perceived as indicators of social status but it is particular cultures that determine the specificity of goods that are symbolic for them. Undoubtedly, luxury goods are purchased primarily in order for their buyers to achieve prestige, rather than for reasons of their functionality.
4. The motivation to buy luxury goods may include both factors associated with a consumer's personality and character and demographic factors such as age, social status and gender.
5. The number of purchasers of luxury products and services in Poland is on the rise and all forecasts indicate that the unit costs of Polish households will grow further. According to the majority of those who purchase luxury goods, the key factors to be considered are: quality, appearance, design and aesthetics, brand prestige, uniqueness/rarity, brand recognition, opinions and recommendations, brand tradition/history, price, values represented by the brand and celebrity branding. The largest segments of the Polish luxury goods market include: cars, clothes and accessories, hotel and spa services, real estate and alcoholic beverages.

References

- Anderson I., Gaile-Sarkane E. (2010), *On Social Behavior as a Base of Consumption*, "Economics and Management", 15.
- Bastien V., Kapferer J. N. (2008), *Luxe oblige*, Eyrolles-Editions d'Organisation, Paris.
- Bellaïche J. M., Mei-Pochter A., Hanisch D. (2010), *The New World of Luxury, Caught Between Growing Momentum and Lasting Change*, "The Boston Consulting Group", December.
- Chevalier M., Mazzalovo G. (2008), *Luxury brand management. A world of privilege*, John Wiley&Sons (Asia), Singapore.

- Danziger P. M. (2005), *Let them eat cake. Marketing luxury to the masses – as well as the classes*, Dearborn Trade Publishing, A Kaplan Professional Company, Chicago.
- De Mooij M. (2010), *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes*, Sage Publications Inc., 3rd ed., Thousand Oaks.
- Eastman J. K., Goldsmith R. E., Flynn L. R. (1999), *Status Consumption in Consumer Behavior: Scale Development and Validation*, “Journal of Marketing Theory and Practice”, no. 7.
- Eastman J. K., Eastman K. L. (2011), *Perception of Status Consumption and the Economy*, “Journal of Business and Economic Research”, vol. 9, no. 7.
- Eng T. Y., Bogaert J. (2010), *Psychological and Cultural Insights Into Consumption of Luxury Western Brands in India*, “Journal of Consumer Behavior”, vol. 9, no. 1.
- Fionda A. M., Moore Ch. M. (2008), *The anatomy of the luxury fashion brand*, “Brand Management”, vo. 16, no. 5/6.
- Husic M., Cicic M. (2009), *Luxury Consumption Factors*, “Journal of Fashion Marketing and Management”, vol. 13, no. 2.
- Kapferer J. (1997), *Managing Luxury Brands*, “Journal of Brand Management”, vol. 4, no. 4.
- O’Cas A., McEwen H. (2004), *Exploring Consumer Status and Conspicuous Consumption*, “Journal of Consumer Behavior”, no. 1.
- Raport: Rynek dóbr luksusowych w Polsce* [Report: Luxury goods market in Poland], (2013), KPMG, Warszawa.
- Rocznik Statystyczny RP* [Polish Statistical Yearbook], (2013), GUS, Warszawa.
- Sikora T. (2012), *Zachowania nabywców produktów luksusowych* [Behaviour of luxury products purchasers], Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Słownik języka polskiego* [The Polish Language Dictionary], (1999), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Słownik wyrazów obcych* [Dictionary of Words of Foreign Origin], (2002), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Webster’s Dictionary*, <http://unabridged.merriam-webster.com>.
- Veblen T. B. (1998), *Teoria klasy próżniaczej* [The Theory of the Leisure Class] (1899), Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza, Warszawa.
- Vigneron F., Johnson L. W. (2004), *Measuring perceptions of brand luxury*, “Brand Management”, vol. 11, no. 6.
- Zalega T. (2012a), *Mikroekonomia współczesna* [Modern microeconomics], Wydawnictwo Naukowe WZ UW, Warszawa.
- Zalega T. (2012b), *Konsumpcja. Determinanty, teorie i modele* [Consumption. Determinants, theories and models], PWE, Warszawa.
- http://www.millwardbrown.com/brandz/2013/Top100/Docs/2013_BrandZ_Top100_Report.pdf
- http://images.smh.com.au/file/2013/10/09/4815797/cs_global_wealth_report_2013_WEB_low%2520pdf.pdf?rand=1381288140715

Streszczenie**Konsumpcja dóbr luksusowych w polskich gospodarstwach domowych**

Celem artykułu jest wyjaśnienie istoty luksusu oraz konsumpcji dóbr luksusowych w polskich gospodarstwach domowych. W pierwszej części opracowania, w oparciu o przegląd literatury światowej, skoncentrowano się na zdefiniowaniu luksusu, jego względnego pojmowania oraz segmentacji nabywców dóbr luksusowych. W drugiej części artykułu, w oparciu o czwartą edycję raportu KPMG, przeanalizowano konsumpcję dóbr luksusowych w Polsce przez pryzmat segmentów tego rynku. Ważniejsze wnioski kończą niniejsze opracowanie.

Słowa kluczowe: luksus, dobra luksusowe, luksusowa marka, konsumpcja, gospodarstwo domowe

Keywords: luxury, luxury goods, luxury brand, consumption, household

Andrzej Zbonikowski*

Osobowościowe uwarunkowania postawy *mieć* vs *być* młodych dorosłych u progu kariery zawodowej

Wprowadzenie

Jednym z ważniejszych markerów osiągnięcia dorosłości jest nabycie niezależności ekonomicznej, dającej materialne podstawy do kształtowania samodzielnego bytu (Gurba, 2011: 287). Decyzje młodych dorosłych będących u progu własnej kariery zawodowej (co zwykle przypada między 18. a 25. r. ż.) w naturalny sposób znajdują się pod wpływem wartości związanych z posiadaniem, jako że od dostępności dóbr materialnych zależne są elementarne decyzje życiowe. Z drugiej jednak strony młodzież wchodząca w dorosłość nie porzuca swoich młodzieńczych ideałów, a raczej uczy się nowego, bardziej dialektycznego spojrzenia na rzeczywistość. W powyższym kontekście rozwojowym niezwykle wagi nabiera postawa wobec świata oscylująca na kontinuum od *być* do *mieć*. Determinuje ona decyzje edukacyjno-zawodowe (które mogą być zorientowane na posiadanie dóbr lub przeciwnie – na realizację własnych pasji), pozostając jednocześnie pod wpływem systemu wartości danej osoby.

Problematyka postaw *być* i *mieć* została na gruncie psychologii spopularyzowana przez Ericha Fromma, który zaproponował rozumienie tego konstruktu w sposób wykraczający poza kategorię stosunku do dóbr materialnych. Obie postawy traktuje on jako „fundamentalne *modi* doświadczenia, których odpowiednia kompozycja wyznacza różnice między charakterami jednostek oraz różnymi typami charakteru

* Dr Andrzej Zbonikowski, Katedra Psychologii Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Narodowe Forum Doradztwa Kariery.

społecznego” (Fromm, 2007: 54). Oba *modi* określają odpowiednio całość ludzkiego myślenia, odczuwania i działania. Mimo że wynikają z przeciwnych tendencji, to stanowią dwa bieguny kontinuum, wzdłuż którego lokalizuje się człowiek. Specyfika obu postaw sprawia jednak, że utrzymanie pozycji środkowej na kontinuum jest mało prawdopodobne – zwykle pojawia się ukierunkowana tendencja na *być* lub *mieć*.

Jedną z najważniejszych form orientacji na *mieć* jest inkorporacja, przejawiająca się w konsumpcyjnym podejściu zarówno do dóbr materialnych, jak i relacji społecznych oraz świata. Jednostka dąży do zdominowania otaczającej rzeczywistości, dosłownie lub symbolicznie konsumując poszczególne jej elementy: dobra materialne, przyjaźnie, relacje służbowe etc. Konsumpcja tego rodzaju ma jednak ambiwalentne właściwości: obniża poziom lęku, ponieważ inkorporowane dobra nie mogą już być odebrane i symbolicznie przyczyniają się do fasadowego wzmocnienia poczucia tożsamości i wartości (*Jestem tym, co posiadam i co konsumuję*), z drugiej zaś strony zaspokojenie potrzeb jednostki jest pozorne i pojawia się tendencja do konsumowania kolejnych dóbr (Fromm, 2007: 146–152).

Modus *bycia* jest natomiast negacją posiadania, określa aktywność jednostki oraz jej autentyczne relacje ze światem. Aktywność jednostki wiąże się tu z zaprzestaniem poszukiwań bezpieczeństwa i tożsamości poprzez posiadanie, a także poprzez rezygnację z egoizmu i egocentryzmu. Człowiek przyjmujący nastawienie na *być* swobodnie wyraża swe zdolności i dokonuje ekspresji siebie samego, przekracza ograniczenia wynikające z *mieć*, przestaje izolować własne ja, rozwija sferę duchową, wyraża się poprzez dawanie siebie światu. *Bycie* wiąże się z doświadczaniem siebie jako podmiotu aktywności twórczej. Twórczość nie oznacza w tym przypadku wytworzenia czegoś nowego ani nie odnosi się do produktu aktywności. Istota aktywności twórczej sprowadza się do aktywności wewnętrznej, umożliwiającej świadome i głębokie doświadczanie świata: jednostka „widzi drzewo, zamiast zwyczajnie na nie patrzeć, lub czyta wiersz, doświadczając poruszeń uczucia, jakie poeta wyraził słowami” (Fromm, 2007: 152).

Postawa *być* jest postawą uwalniającą jednostkę od lęku: bycie tym, kim się jest, a nie tym, co się posiada, niweluje niebezpieczeństwo zawarte w utracie posiadanych dóbr; nikt nie jest wówczas w stanie zagrozić bezpieczeństwu i poczuciu tożsamości. Nawet umieranie nie powoduje lęku przed utratą przedmiotów posiadania: rzeczy doczesnych, ciała, własnego ja. Modus *bycia* wywiera także piętno w wymiarze temporalnym – koncentruje się na tu i teraz, eliminując tendencję do posiadania-inkorporowania faktów przeszłych i projektowanych planów.

Postawa *być* stanowi konstrukt, który wykazuje pewne podobieństwa wobec przedstawionego przez M. Csikszentmihalyi (2005) zjawiska przepływu, a także do opisanych przez A. Masłowa (1986: 75–118; 1990: 231–232) doznań szczytowych w ich szerokim znaczeniu. Fromm nadaje jednak własnej propozycji specyfikę poprzez wyeksponowanie stosunku wobec dóbr, na których posiadanie w postawie *być* jest tylko ograniczone miejsce (posiadanie egzystencjalne), a także poprzez uwypuk-

lenie kwestii dawania siebie światu. Jednostka wyróżniająca się postawą *być* pozytywnie zmienia otaczającą rzeczywistość, nie koncentrując się na własnych zasobach ani na doświadczanej przyjemności (miejsce przyjemności zajmuje radość z przybliżania się do celu bycia kimś).

Celem przeprowadzonych badań własnych było ustalenie, jakie znaczenie mają cechy osobowości dla postawy *być* vs *mieć* młodych dorosłych u progu kariery zawodowej.

Osoby badane i metoda badań

Badaniami objęto łódzką grupę studentów studiów stacjonarnych kierunku pedagogika, kończących studia w systemie jednolitym 5-letnim (kolejne roczniki podlegały już kształceniu zgodnemu z systemem bolońskim „3 + 2”). Badania przeprowadzono wśród młodzieży akademickiej, reprezentującej dwie największe uczelnie makroregionu łódzkiego – jedyne uczelnie dysponujące ostatnimi rocznikami jednolitych, stacjonarnych, 5-letnich studiów na kierunku pedagogika. Wybór kierunku studiów został podyktowany zarówno faktem jego bardzo wysokiej popularności wśród kandydatów podejmujących studia, jak i aspektem merytorycznym (społeczny profil kierunku studiów – przygotowanie do pracy z ludźmi opartej na pomaganiu i kształtowaniu wzorców zachowań, co wymaga szczególnie wysokiej dojrzałości osobistej absolwentów). W badaniach wzięli udział studenci ostatniej edycji jednolitych studiów magisterskich, rozpoczynających V rok studiów w trybie dziennym. Analiza badawcza oparta została na danych uzyskanych od 267 osób, ze średnią wieku 23,07).

Jako zmienne w badaniach własnych przyjęto:

- postawę *być* (zmienna wyjaśniana),
- cechy osobowości według modelu Wielkiej Piątki Costy i McCrae (1992, 2005): neurotyczność, ekstrawersję, otwartość na doświadczenie, ugodowość i sumienność (zmienne wyjaśniające).

W badaniach zastosowano następujące narzędzia badawcze:

1. Skala Postaw Być i Mieć (SPBiM), autor: B. Grulkowski (2007).

Narzędzie zastosowano do pomiaru postawy *być* vs *mieć*. Kwestionariusz SPBiM obejmuje 25 twierdzeń, wobec których osoby badane ustosunkowują się na skali 7-stopniowej, wyrażając swoją zgodę lub negację wobec twierdzenia. Miarą postawy *być* jest sumaryczna liczba punktów z uwzględnieniem kierunku twierdzeń (*mieć* czy *być*) i związanego z tym sposobu liczenia. Wysoki poziom postawy typu *być* oznacza niską orientację na *mieć* i vice versa – niski poziom orientacji na *być* daje priorytet postawie typu *mieć*; pomiędzy wartościami skrajnymi znajduje się kontinuum postaw o różnym nasileniu orientacji na *być* i *mieć*.

2. Inwentarz osobowości NEO-FFI, autorzy: P. T. Costa i R. R. McCrae (polska adaptacja: B. Zawadzki, J. Strelau, P. Szczepanik, M. Śliwińska, 1997).

Narzędzie to zastosowano do pomiaru cech osobowości ujętych w modelu Wielkiej Piątki: neurotyczności, ekstrawersji, otwartości na doświadczenie, ugodowości i sumienności. Kwestionariusz składa się z 60 pozycji testowych (5-punktowa skala odpowiedzi), mierzących poszczególne cechy w 5 skalach. Charakterystyka poszczególnych wymiarów osobowości przedstawia się następująco:

- neurotyczność – jest wymiarem odnoszącym się do sfery emocjonalnej, oznacza przystosowanie emocjonalne versus niezrównoważenie; osoby o wysokim natężeniu tej cechy są podatne na stres psychologiczny, wykazują tendencję do zamartwiania się i niepokoju, przejawiają podwyższony poziom lęku, mają trudności w kontrolowaniu przykrych emocji;
- ekstrawersja – charakteryzuje ilość i jakość relacji społecznych, a także zdolność jednostki do odczuwania pozytywnych emocji oraz do bycia osobą aktywną;
- otwartość – to wymiar opisujący tendencję do poszukiwania nowych doświadczeń, tolerancję wobec nowości i ciekawość poznawczą; wymiar ten spośród wszystkich pozostałych w największym stopniu wiąże się z cechami intelektu; według Costy i McCrae (1992, za: Zawadzki i in., 2007: 21) związek ten dotyczy jednak bardziej zdolności do myślenia dywergencyjnego i kreatywności niż zdolności do myślenia konwergencyjnego i inteligencji akademickiej;
- ugodowość – opisuje pozytywną vs negatywną postawę wobec innych ludzi, zaufanie i skłonność do altruizmu, prostolinijność i szczerość w relacjach społecznych, a także nasilenie takich właściwości, jak uступliwość i skromność;
- sumiennność – jest wymiarem opisującym stosunek człowieka do pracy, charakteryzującym stopień zorganizowania, wytrwałości i motywacji jednostki w działaniach zorientowanych na cel; czynnik ten określany jest również jako wola dążenia do osiągnięć (Zawadzki i in., 2007: 12–17).

Zastosowane narzędzia posiadają ustalone, zadowalające właściwości psychometryczne.

Dane uzyskane z kwestionariuszy poddano analizom z wykorzystaniem pakietu statystycznego SPSS i przy zastosowaniu następujących metod statystycznych:

- parametryczny test *t*-Studenta – w celu ustalenia istotności różnic między średnimi;
- analiza korelacji liniowej oparta na współczynniku *r*-Pearsona – w celu ustalenia kierunku i siły związków zmiennych wyjaśniających ze zmienną wyjaśnianą;
- wielokrotna analiza regresji (metodą krokową postępującą) w celu ustalenia predyktorów postawy *być*.

Wyniki badań

Na wstępnym etapie analizy przeprowadzone zostało porównanie poziomu poszczególnych zmiennych osobowościowych w dwóch grupach osób: w grupie o niskim oraz w grupie o wysokim poziomie postawy *być*. Pozwoliło to ustalić, czy

orientacja na *mieć* vs *być* różnicuje nasilenie poszczególnych cech osobowości. W tym celu wyodrębniono dwie skrajne grupy osób badanych, biorąc pod uwagę wartości poniżej oraz wartości powyżej jednego odchylenia standardowego od średniej arytmetycznej natężenia postawy *być* wszystkich badanych (tj. $M = 103,12$). Dla obu skrajnych grup obliczony został średni poziom nasilenia poszczególnych cech osobowości, a następnie porównane zostały różnice między średnimi, z wykorzystaniem testu *t*-Studenta. Wyniki przeprowadzonych analiz ilustruje poniższa tabela.

Tabela 1. Nasilenie cech osobowości (wartości średnie i odchylenia standardowe) w grupach osób o niskim i wysokim natężeniu postawy *być*

Cecha osobowości	Niski poziom postawy <i>być</i> ($N = 33$)		Wysoki poziom postawy <i>być</i> ($N = 48$)		Test <i>t</i> , <i>p</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	
neurotyczność	38,85	9,87	29,79	8,62	4,38***
ekstrawersja	39,27	9,19	46,52	6,32	-4,21***
otwartość na doświadczenie	39,73	7,29	45,00	5,43	-3,73***
ugodowość	36,48	7,32	46,67	4,63	-7,67***
sumienność	42,85	7,26	44,08	8,27	-0,71 <i>ni</i>

M – średnia arytmetyczna; *SD* – odchylenie standardowe; *p* – poziom istotności statystycznej;

*** $p < 0,001$; *ni* – brak istotności statystycznej

Źródło: badania własne.

Z uzyskanych analiz porównawczych wynika, iż grupy osób o wysokim oraz o niskim poziomie postawy *być* różnią się wzajemnie w zakresie czterech cech Wielkiej Piątki, a występujące zróżnicowanie jest bardzo istotne statystycznie ($p < 0,001$). Osoby o wysokim poziomie postawy *być* w porównaniu z osobami bliższymi orientacji na *mieć* przejawiają niższy poziom neurotyczności oraz wyższy poziom ekstrawersji, otwartości na doświadczenie i ugodowości. Dokonując porównania różnic między średnimi wartościami poszczególnych cech uzyskanymi w obu grupach z odchyleniami standardowymi, należy stwierdzić, iż największe zróżnicowanie nasilenia cech osobowości ma miejsce w odniesieniu do ugodowości (różnica na poziomie powyżej 3 stenów). Słabsze zróżnicowanie dotyczy ekstrawersji i neurotyczności (różnica przekracza wartość 2 stenów), najslabsze zaś – otwartości na doświadczenie (różnica poniżej 2 stenów). Powyższe ustalenia dają podstawę do wnioskowania o kierunku zależności między analizowanymi zmiennymi: jest to zależność ujemna w odniesieniu do neurotyczności, a w przypadku pozostałych zmiennych jest to zależność dodatnia.

Kolejnym etapem analiz było ustalenie siły związku między natężeniem postawy *być* a poszczególnymi cechami osobowości. W tym celu przeprowadzono analizę korelacji liniowej, której wyniki prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Wartości współczynników korelacji *r*-Pearsona między natężeniem postawy *być* a cechami osobowości badanych osób (*N* = 267)

Cecha osobowości	Wartość współczynnika korelacji liniowej <i>r</i> -Pearsona	Poziom istotności statystycznej <i>p</i>
neurotyczność	-0,31	<0,01
ekstrawersja	0,32	<0,01
otwartość na doświadczenie	0,26	<0,01
ugodowość	0,52	<0,01
sumienność	0,05	wynik nieistotny

Źródło: badania własne.

Z uzyskanych analiz wynika, iż poziom czterech cech osobowości jest istotnie związany z natężeniem postawy *być*; są to: ugodowość (związek dość silny, $r = 0,52$), ekstrawersja (związek zbliżony do umiarkowanego, $r = 0,32$), neurotyczność (związek zbliżony do umiarkowanego, ale o znaku ujemnym $r = -0,31$) oraz otwartość na doświadczenie (związek słaby, $r = 0,26$). Analiza potwierdziła, że wraz ze wzrostem ugodowości, ekstrawersji i otwartości obserwuje się większe natężenie postawy *być*, natomiast wzrostowi neurotyczności towarzyszy tendencja do orientacji na *mieć*. Wyniki pokazały, iż sumienność nie jest powiązana z postawą *być*.

Przeprowadzona analiza korelacyjna w pełni potwierdza wyniki wcześniejszej analizy porównawczej, przeprowadzonej z wykorzystaniem testu różnic *t*-Studenta. W celu identyfikacji osobowościowych predyktorów postawy *być* przeprowadzono analizę regresji. Wyniki przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Osobowościowe wyznaczniki postawy *być* badanych osób (*N* = 267)

Cecha osobowości	Skorygowane <i>R</i> -kwadrat	<i>B</i>	<i>SEB</i>	beta	<i>t</i>	ist. <i>t</i>
ugodowość	0,27	0,96	0,11	0,44	8,43	0,000
neurotyczność	0,30	-0,31	0,08	-0,20	-3,87	0,000
otwartość na doświadczenie	0,32	0,32	0,11	0,15	2,88	0,000
Stała		59,53	7,15		8,33	0,000
$R = 0,58$; $F(3,263) = 43,13$, $p < 0,001$						

B – współczynnik regresji; *SEB* – błąd standardowy oszacowania; *beta* – standaryzowany współczynnik regresji; *t* – wartość statystyki *t*; ist. *t* – istotność statystyki *t*.

Źródło: badania własne.

Zgodnie z uzyskanymi wynikami trzy cechy osobowości okazały się wyznacznikami postawy *być*: ugodowość, neurotyczność i otwartość na doświadczenie. Odpowiadają one łącznie za 32% zmienności natężenia postawy *być*. Największą moc predykcyjną osiągnęła ugodowość, dla której współczynnik *beta* osiągnął wartość wskazującą na umiarkowaną siłę predykcji ($\beta = 0,44$), a sam wymiar ugodowości

wyjaśnia 27% wariancji zmiennej wyjaśnianej. Pozostałe cechy osobowości okazały się bardzo słabymi predyktorami, odpowiadając w analizowanym modelu za wariancję zmiennej wyjaśnianej w zakresie odpowiednio: 3% (neurotyczność, predyktor ujemny) oraz 2% (otwartość). Analiza regresji pokazuje, iż ugodowość – jako najsilniejszy korelat postawy *być* – odpowiada w przeważającej mierze za predykcję wyników tej postawy, odbierając neurotyczności i otwartości status predyktorów znaczących (każdy z nich odpowiada za poniżej 5% zmienności wyników).

Wnioski

Przeprowadzone analizy pokazały, iż cechą osobowości kluczową dla orientacji na *być* jest ugodowość. Osoby o wysokim poziomie postawy *być* są pozytywnie nastawione wobec innych ludzi, ufają im i wykazują skłonności do zachowań altruistycznych, są sympatyczne i wrażliwe na sprawy drugiego człowieka, a na poziomie behawioralnym przedkładają zachowania kooperacyjne nad rywalizację. W sytuacjach konfliktowych powściągają agresywność, są bardziej ustępliwe i nie manipulują innymi. Osoby nastawione na *być* są ponadto bardziej ekstrawertywne, otwarte i stabilne emocjonalnie od osób zorientowanych na *mieć*. Jednakże to ugodowość jest tą cechą z modelu Wielkiej Piątki, która pozwala w znaczącym stopniu przewidzieć poziom postawy *być*.

Interpretując tak duże znaczenie ugodowości dla postawy *być*, należy zwrócić uwagę na fakt, iż omawiana cecha nie może być wartościowana w sposób jednoznaczny (por. Zawadzki i in., 2007: 15). Choć ugodowość jest generalnie charakteryzowana w sposób pozytywny, to jej skrajne bieguny mogą wiązać się z zachowaniami patologicznymi. Osoby zbyt ugodowe nie będą w stanie skutecznie walczyć o swoje prawa, zbyt łatwo ulegając wpływowi innych osób lub wycofując się z trudnych interakcji społecznych. Z kolei osoby o skrajnie niskiej ugodowości mogą wykazywać tendencje aspołeczne i narcystyczne. Wykazany w niniejszych badaniach umiarkowany związek ugodowości z postawą *być* wydaje się uzasadniony: osoby ugodowe nie cechują się agresywnością i skłonnością do manipulacji, które ułatwiałyby inkorporowanie dóbr rzeczywistości w ramach postawy *mieć*. Z drugiej jednak strony zastanawiające wydaje się, iż to właśnie ta cecha osobowości jest podstawowym predyktorem postawy *być*. Kluczem do zrozumienia tego faktu może być analiza hierarchii potrzeb. Odwołując się do teorii potrzeb Abrahama Masłowa (1990: 72–102), można zauważyć, iż modus posiadania wiąże się z funkcjonowaniem na poziomie niższych potrzeb – osoby przejawiające postawę *mieć* radzą sobie z lękiem i brakiem ufności wobec siebie i innych właśnie poprzez inkorporowanie i powiększanie poczucia kontroli. Wyniki niniejszych badań, wskazujące na związek postawy *mieć* z lękiem i niestabilnością emocjonalną (neurotycznością) przemawiają za taką optyką problemu. Z kolei modus *bycia* wiąże się z dobrym zaspokojeniem niższych potrzeb, a osoby z tej kategorii zbliżają się do koncentracji na potrzebach wzrostu

i samorealizacji. Ufność i pozytywne nastawienie wobec siebie i innych ludzi zdecydowanie ułatwia im ekspresję swego prawdziwego ja i podejmowanie bardziej autonomicznych decyzji i zachowań, integralnych z własnymi wartościami.

Wyniki przeprowadzonych badań wydają się przeczyć pozytywnemu schematowi społecznemu, zgodnie z którym ugodowość jest oznaką słabości i przeszkadza w odniesieniu sukcesu: to właśnie osobom ugodowym łatwiej jest wejść w bardziej autentyczne relacje ze światem i poprzez modus *bycia* uruchamiać potencjał samorealizacji. Jeśliby w ten sposób ujmować sukces, wówczas właśnie ugodowość należałoby traktować jako czynnik predysponujący do sukcesu. Oczywiście, w przypadku systemu wartości wskazującego na prymat postawy *mieć* ugodowość byłaby znaczącym inhibitorem sukcesu. Wnioski te rodzą praktyczne implikacje dla osób wspierających rozwój młodych dorosłych (m.in. doradców zawodowych, coachów, nauczycieli etc.), nakazujące wstrzemięźliwość w bezrefleksyjnym motywowaniu do sukcesu, cenionych kulturowo osiągnięć i propagowaniu rywalizacji. Dokonywanie wyboru drogi kariery przez młodych dorosłych nie powinno koncentrować się wyłącznie na społecznie uznanych wskaźnikach sukcesu, które jakże często są urzeczywistnieniem postawy *mieć*.

W niniejszych badaniach pewnym zaskoczeniem może wydawać się zupełny brak związku sumienności z orientacją na *być*, jako że cecha ta znacząco determinuje motywację jednostki w działaniach zorientowanych na cel (Zawadzki i in., 2007: 16), a ponadto badania nad młodzieżą akademicką wskazują na jej pozytywny związek m.in. z poziomem samorealizacji (Zbonikowski, 2011: 145–146). Jednak głębsza analiza wewnętrznej struktury omawianego wymiaru osobowości (obejmującego takie komponenty, jak: obowiązkowość, samodyscyplina, skłonność do utrzymywania porządku, dążenie do osiągnięć) pozwala stwierdzić, iż sumienność może konwениować zarówno z modusem *być*, jak i *mieć*, wspierając obie kategorie zachowań. Należy przy tym zauważyć, że tak jak w przypadku ugodowości – sumienność nie może być jednoznacznie oceniana, a jej skrajne wartości mają negatywne znaczenie dla funkcjonowania jednostki (skrajnie niska sumienność wiąże się z biernością i brakiem motywacji osiągnięć, skrajnie wysoka – z uciążliwym perfekcjonizmem). W działaniach z obszaru doradztwa kariery warto zatem zwracać uwagę na walory związane z sumiennością, jednak jej wspieranie wymaga racjonalnej oceny różnych zasobów i ograniczeń rozwojowych młodych dorosłych.

Na koniec warto wspomnieć o ograniczeniu przeprowadzonych badań. Zostały one przeprowadzone na grupie studentów kierunku pedagogika, u których ugodowość (a zwłaszcza kluczowe jej aspekty związane z wrażliwością na drugiego człowieka) wpisuje się w psychologiczny wizerunek dobrego nauczyciela/pedagoga. Ze względu na celowy dobór osób z tego kierunku studiów nie należy ekstrapolować uzyskanych wyników na studentów wszystkich kierunków studiów. Można jednak oczekiwać potwierdzenia podobnych zależności u adeptów kierunków o zbliżonym profilu, związanych z pomaganiem i pracą z drugim człowiekiem.

Bibliografia

- Costa P. T., McCrae R. R. (1992), *Four Ways Five Factors are basic*, „Personality and Individual Differences”, nr 13.
- Costa P. T., McCrae R. R. (2005), *Osobowość dorosłego człowieka*, Wyd. WAM, Kraków.
- Csikszentmihalyi M. (2005), *Przepływ*, Moderator, Taszów.
- Fromm E. (2007), *Mieć czy być?*, Dom Wydawniczy „Rebis”, Poznań.
- Grulkowski B. (2007), *Skala Postaw Być i Mieć*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków.
- Gurba E. (2011), *Wczesna dorosłość*, [w:] Trempała J. (red.), *Psychologia rozwoju człowieka*, PWN, Warszawa.
- Maslow A. (1986), *W stronę psychologii istnienia*, „Pax”, Warszawa.
- Maslow A. (1990), *Motywacja i osobowość*, „Pax”, Warszawa.
- Zawadzki i in. (2007), *Inwentarz osobowości NEO-FFI Paula T. Costy Jr i Roberta McCrae. Adaptacja polska. Podręcznik*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa.
- Zbonikowski A. (2011), *Wybrane społeczno-demograficzne i osobowościowe uwarunkowania samorealizacji młodzieży akademickiej*, „Pedagogika Rodziny”, nr 1.

Summary

Personality determinants of the attitude to be vs to have by young adults at the threshold of their careers

The aim of the study was to establish the personality conditions of attitude to be vs to have by young adults at the threshold of their careers. As personality variables included the characteristics between five-factor model of Costa and McCrae. The research comprised group of 267 students of Pedagogy. Correlation analysis confirmed a statistically significant associations between attitude to be and agreeableness, extraversion, neuroticism and openness to experience (r -Pearson coefficients respectively: 0.52, 0.32, -0.31, 0.26, all at significance level of $p < 0.01$). On the other hand, regression analysis showed agreeableness as the most important predictor of attitude to be (adjusted R -squared = 0.27, $\beta = 0.44$, $p < 0.001$), and the other predictors of personality (neuroticism and openness to experience) correspond to a total of only 5% of the variance results in the level of attitude to be.

Keywords: young adults, attitude to be vs to have, the Big Five model

Słowa kluczowe: młodzi dorośli, postawa *być vs mieć*, model Wielkiej Piątki

Dziewiętnasty numer czasopisma „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie” zawiera szeroki zakres problematyki społeczno-ekonomicznej, tematykę bezpieczeństwa i prawa, zarządzania przedsiębiorstwem i logistyki. Jesteśmy przekonani, że poruszane treści zainteresują zarówno specjalistów z zakresu zarządzania, jak i przedstawicieli innych dyscyplin naukowych oraz biznesu.

Redakcja



WYDAWNICTWO
AKADEMII HUMANISTYCZNO-EKONOMICZNEJ
W ŁODZI