

Czasopismo naukowe o problemach współczesnego zarządzania



ZARZĄDZANIE INNOWACYJNE W GOSPODARCE I BIZNESIE

nr 1 (26)/2018

ISSN 2391-5129

Svitlana Ivanova, Inessa Shapovalova, Liudmyla Rybalko, Ryszard Królik
Стратегия поиска проектной идеи

Mariyana Zhrebnyuk **Менеджмент в медсестринстве**

Zenon Ślusarczyk **Kierowanie pracownikami: podstawowe relacje w układzie przełożony-podwładny**

Przemysław Ławrynowicz **Model kompetencyjny współczesnego menedżera na przykładzie organizacji z branży HORECA. Wybrane kwestie**

Agnieszka Polanowska **Patologie społeczne w miejscu pracy – analiza i ocena zjawiska we współczesnych czasach**

Jolanta Skubisz **Teoretyczne i organizacyjne aspekty systemu bezpieczeństwa szkolnego – zarys problematyki**

Paweł Płuciennik **Metodologia definiowania i planowania inwestycji rzeczowych w przemyśle energetycznym. Wprowadzenie w środowisko planowania (cz. 1)**

Piotr Solarz **Aksjologiczne uwarunkowania konstytucji z 1997 roku**

Tomasz Zalega **Świadoma konsumpcja i konsumpcja współpracująca w zachowaniach konsumenckich osób starszych w Polsce. Wyniki badań własnych**

Tomasz Zalega **Proces starzenia się społeczeństwa – wybrane aspekty**

Karolina Malesa, Tomasz Malesa **Popyt na lokale mieszkalne w różnych województwach Polski a kształtowanie się cen**

Jerzy Janczewski **Zarządzanie łańcuchem dostaw. Wybrane zagadnienia**

Danuta Janczewska **Rola zarządzania wiedzą w usługowych procesach transportowych MSP w ujęciu modeli biznesowych**

Jerzy Janczewski **Inteligentne i autonomiczne samochody w transporcie osób i rzeczy**



Czasopismo naukowe o problemach współczesnego zarządzania



ZARZĄDZANIE INNOWACYJNE W GOSPODARCE I BIZNESIE

nr 1 (26)/2018

ISSN 2391-5129

redakcja naukowa:
dr hab. prof. AHE Zenon Ślusarczyk
dr inż. Jerzy Janczewski

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)
dr Yuriy Alexandrovich Chepurko (Kubański Uniwersytet Państwowy w Krasnodarze)
prof. nadzw. doc. dr Nadiya Dubrovina (Uniwersytet Ekonomiczny w Bratysławie)
prof. nadzw. dr hab. Wasyl Marczuk (Narodowy Uniwersytet Przykarpacki
im. Wasyla Stefanyka w Iwano-Frankowsku)
prof. nadzw. doc. dr Tetyana Nestorenko, (Berdiański Państwowy
Uniwersytet Pedagogiczny, Berdiańsk)
prof. nadzw. dr Erika Neubauerova (Uniwersytet Ekonomiczny w Bratysławie)

Redaktor naukowy numeru

dr inż. Jerzy Janczewski

Redaktorzy językowi

mgr Iwona Cłapińska (j. polski)
Ph.D. Michael Fleming (j. angielski)

Recenzenci

Lista recenzentów publikowana jest na stronie internetowej czasopisma

Redakcja „Zarządzania Innowacyjnego w Gospodarce i Biznesie”

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

© Copyright by Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi
Łódź 2018

ISSN 2391-5129

wersja elektroniczna na podstawie drukowanej
(Wersja drukowana ISSN 1895-5088 jest wersją pierwotną)

Czasopismo naukowe punktowane przez MNiSW (6 punktów),
indeksowane w BazEkon, BazHum, Index Copernicus
oraz w polskiej bazie cytowań POL-index.

Skład DTP Monika Poradecka

Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi

90-212 Łódź, ul. Sterlinga 26
tel. 0-42 63 15 908
wydawnictwo@ahelodz.pl
www.wydawnictwo.ahelodz.pl

Spis treści

Wprowadzenie	7
CZĘŚĆ I. ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI	
Svitlana Ivanova, Inessa Shapovalova, Liudmyla Rybalko, Ryszard Królik Стратегия поиска проектной идеи	13
Mariyana Zhrebnyuk Менеджмент в медсестринстве	23
Zenon Ślusarczyk Kierowanie pracownikami: podstawowe relacje w układzie przełożony–podwładny	31
Przemysław Ławrynowicz Model kompetencyjny współczesnego menedżera na przykładzie organizacji z branży HORECA. Wybrane kwestie	43
Agnieszka Polanowska Patologie społeczne w miejscu pracy – analiza i ocena zjawiska we współczesnych czasach	57
Jolanta Skubisz Teoretyczne i organizacyjne aspekty systemu bezpieczeństwa szkolnego – zarys problematyki	69
Paweł Płuciennik Metodologia definiowania i planowania inwestycji rzeczowych w przemyśle energetycznym. Wprowadzenie w środowisko planowania. Część 1	79

CZĘŚĆ II. ZARZĄDZANIE ADMINISTRACJĄ PUBLICZNĄ

Piotr Solarz

Aksjologiczne uwarunkowania konstytucji z 1997 roku	93
--	-----------

CZĘŚĆ III. EKONOMIA I WYKORZYSTANIE DÓBR

Tomasz Zalega

Świadoma konsumpcja i konsumpcja współpracująca w zachowaniach konsumenckich osób starszych w Polsce. Wyniki badań własnych	103
--	------------

Tomasz Zalega

Proces starzenia się społeczeństwa – wybrane aspekty	121
---	------------

Karolina Malesa, Tomasz Malesa

Popyt na lokale mieszkalne w różnych województwach Polski a kształtowanie się cen nieruchomości	141
--	------------

CZĘŚĆ IV. LOGISTYKA I ZARZĄDZANIE TRANSPORTEM

Jerzy Janczewski

Zarządzanie łańcuchem dostaw. Wybrane zagadnienia	163
--	------------

Danuta Janczewska

Rola zarządzania wiedzą w usługowych procesach transportowych MŚP w ujęciu modeli biznesowych.....	181
---	------------

Jerzy Janczewski

Inteligentne i autonomiczne samochody w transporcie osób i rzeczy.....	195
---	------------

CZĘŚĆ V. RECENZJE. SPRAWOZDANIA Z KONFERENCJI

Danuta Janczewska

Sprawozdanie z VIII Konferencji Naukowej „Wyzwania i Perspektywy Przedsiębiorczej Organizacji”	211
---	------------

Danuta Janczewska

Sprawozdanie z XIX Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Nowe problemy e-gospodarki i e-społeczeństwa”	213
---	------------

Streszczenia artykułów.....	215
------------------------------------	------------

Contents

Introduction.....	7
 PART I. ORGANIZATIONS MANAGEMENT	
Svitlana Ivanova, Inessa Shapovalova, Liudmyla Rybalko, Ryszard Królik Strategy of search for a project idea	13
Mariyana Zherebnyuk Management in the field of nursing.....	23
Zenon Ślusarczyk Management of employees: basic relations in the supervisor-subordinate system	31
Przemysław Ławrynowicz Competencies model of a modern manager on the example of organisation from the HORECA industry. Selected issues	43
Agnieszka Polanowska Social pathologies at work – analysis and evaluation of the contemporary phenomenon.....	57
Jolanta Skubisz Theoretical and organizational aspects of the system of school safety – outline of issues.....	69
Paweł Płuciennik The methodology for defining and planning property investments in the energy industry. Introduction to the planning community. Part 1	79

PART II. PUBLIC ADMINISTRATION MANAGEMENT

Piotr Solarz	
Conditions axiological the constitution of 1997	93

PART III. ECONOMY AND USE OF GOODS

Tomasz Zalega	
Conscious and collaborative consumption in consumer behaviour of Polish seniors (Report from own research)	103
Tomasz Zalega	
The ageing process of society – selected aspects	121
Karolina Malesa, Tomasz Malesa	
Demand for residential premises in various Polish provinces and the development of property prices	141

PART IV. LOGISTICS AND TRANSPORT MANAGEMENT

Jerzy Janczewski	
Supply chain management. Selected Issues	163
Danuta Janczewska	
Role of knowledge management in SMSs by interpretation of transportation services in approach of modern business models	181
Jerzy Janczewski	
Intelligent and autonomous cars in the transport of people and things	195

PART V. REVIEWS. REPORTS FROM THE CONFERENCE

Danuta Janczewska	
Report on the 8th Scientific Conference "Challenges and Prospects Entrepreneurship Organization"	211
Danuta Janczewska	
Reports of the XIX International Scientifics Conference „New problems of e-economy and e-society"	213
Polish abstracts	215

Wprowadzenie

Dwudziesty szósty numer naszego czasopisma dotyczy problematyki przypisanej do pięciu grup tematycznych: zarządzanie organizacjami, zarządzanie w administracji publicznej, ekonomia i wykorzystanie dóbr, transport i logistyka oraz recenzje i sprawozdania z konferencji. Treści artykułów zgromadzonych w numerze są zróżnicowane i uwzględniają zagadnienia zarządzania zarówno w makro-, jak i w mikroskali.

Część pierwszą dotyczącą zarządzania organizacjami otwiera praca Svitlany Ivanovej, Inesy Shapovalovej, Liudmyły Rybalko i Ryszarda Kulika pt. *Strategia poszukiwania pomysłów na projekt*. Artykuł uzasadnia tezę, że we współczesnym świecie potrzebna jest nowa metodologia organizacji działań systemowych, oceny procesów i wydajności. Jednym z dotychczasowych narzędzi zarządzania jest praca wykorzystująca stereotypy, natomiast próby wyjścia poza nie otwierają i zmieniają zarówno sposób wykorzystania informacji, jak i sposoby współpracy. Wtedy zdaniem autorów uwaga zostaje odwrócona od pytania „Co robić?” na pytanie „Jak to zrobić?”, co wyzwała inne spojrzenie na dotychczasowe działania i procesy. Drugi artykuł to opracowanie Mariyany Zhrebnyk pt. *Zarządzanie w pielęgniarstwie*, które przedstawia zbiór podstawowych zagadnień dotyczących istoty zarządzania w dziedzinie pielęgniarstwa i roli, jaką pełni w nim pielęgniarka. Autorka wyszczególniła i scharakteryzowała cechy, które musi posiadać pielęgniarka, oraz zadania, które musi ona wykonywać, aby właściwie pełnić swoją funkcję i odnieść sukces jako menedżer. Kolejny artykuł pt. *Kierowanie pracownikami: podstawowe relacje w układzie przełożony–podwładny* to praca autorstwa Zenona Ślusarczyka, która prezentuje istotę i cechy kierowania personelem oraz podkreśla rolę i znaczenie w przedsiębiorstwie osób zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi. Osoby te w przekonaniu autora należy określać mianem menedżerów. Interesującą tematykę z obszaru zarządzania prezentuje praca Przemysława Ławrynowicza zatytułowana *Model kompetencyjny współczesnego menedżera na przykładzie organizacji z branży HORECA. Wybrane kwestie*. Celem artykułu jest analiza modelu kompetencyjnego

współczesnego menedżera i zaprezentowanie własnych badań poziomu kompetencji na przykładzie szefa kuchni w warszawskiej restauracji Akademia. Odmiennym, lecz bardzo istotnym zagadnieniem zajęła się Agnieszka Polanowska, która w artykule pt. *Patologie społeczne w miejscu pracy – analiza i ocena zjawiska we współczesnych czasach* rozpoznała patologie społeczne występujące w sferze zawodowej i wskazała na ich rodzaje, przyczyny i konsekwencje. Autorka przeanalizowała również problem patologii w miejscu pracy na przykładzie wybranego podmiotu gospodarczego. Z kolei Jolanta Skubisz w artykule pt. *Teoretyczne i organizacyjne aspekty systemu bezpieczeństwa szkolnego – zarys problematyki* zajęła się bezpieczeństwem w szkole. W pierwszej części artykułu autorka scharakteryzowała system bezpieczeństwa szkolnego, zaś w drugiej części przytoczyła badania własne tego systemu. Część pierwszą czasopisma zamyka praca Pawła Płuciennika zatytułowana *Metodologia definiowania i planowania inwestycji rzeczowych w przemyśle energetycznym. Wprowadzenie w środowisko planowania. Część 1*. Praca prezentuje metodologię planowania inwestycji rzeczowych w spółce z branży energetycznej, która powinna ułatwić zrozumienie szerszego kontekstu procesów planowania, uzasadnić przyjęte rozwiązania i umożliwić ich ocenę pod kątem dalszego usprawniania. Praca Pawła Płuciennika obejmuje wiedzę deklaratywną dotyczącą metodologii planowania inwestycji rzeczowych w spółce i stanowi lekturę wstępną do napisania szczegółowej procedury określającej przebieg obsługiwanego procesu, sposób postępowania uczestników oraz stosowane dokumenty. Tematyka podjęta przez autora jest bardzo obszerna i będzie kontynuowana w kolejnym numerze czasopisma.

Druga część publikacji poświęcona zarządzaniu w administracji publicznej zawiera pracę Piotra Solarza zatytułowaną *Aksjologiczne uwarunkowania konstytucji z 1997 roku*. Autor przedstawił wiedzę na temat aksjologicznych uwarunkowań konstytucji z 1997 roku i potwierdził tezę, że różnorodne wartości, na przykład wolność, godność, dobro wspólne i inne – stały się fundamentem aksjologicznym konstytucji z 1997 roku. Zdaniem autora artykułu ta różnorodność jest podstawą do dyskusji nad konstytucją również w sferze aksjologicznej, nie tylko wśród przedstawicieli różnych dyscyplin nauki, ale również wśród polityków, stając się instrumentem gry politycznej i konfliktu politycznego.

Część trzecia czasopisma dotyczy ekonomii i wykorzystania dóbr. Zawiera trzy artykuły, z czego dwa pierwsze autorstwa Tomasza Zalegi dotyczą problematyki osób w starszym wieku. Pierwszy artykuł pt. *Świadoma konsumpcja i konsumpcja współpracująca w zachowaniach konsumenckich osób starszych w Polsce. Wyniki badań własnych* ma charakter badawczy i koncentruje się na zachowaniach konsumenckich osób w wieku 65+ w Polsce wpisujących się w świadomą i współpracującą konsumpcję. Głównym celem tego artykułu jest próba uchwycenia obu trendów konsumenckich w procesie podejmowania decyzji konsumpcyjnych przez polskich seniorów. W drugim artykule pt. *Proces starzenia się społeczeństwa – wybrane aspekty* Piotr Zalega na podstawie krytycznego przeglądu krajowej i zagranicznej

literatury przedmiotu koncentruje się na zarysowaniu zjawiska starzenia się społeczeństw w ujęciu globalnym oraz omówieniu biologicznych, psychologicznych i społecznych aspektów z nim związanych. Trzecia praca to artykuł autorstwa Karoliny Malesy i Tomasza Malesy pt. *Popyt na lokale mieszkalne w różnych województwach Polski a kształtowanie się cen nieruchomości*, który porusza tematykę dotyczącą obecnej sytuacji na rynku lokali mieszkalnych w Polsce. Autorzy zaprezentowali rynek nieruchomości w ujęciu systemowym oraz wyjaśnili, jak przebiegają cykliczne wahania popytu na rynku nieruchomości. W kolejnej części artykułu przeanalizowano sytuację na wojewódzkich rynkach lokali mieszkalnych w Polsce, zwłaszcza średnie ceny lokali mieszkalnych, popyt na lokale mieszkalne oraz zmiany wskaźników makroekonomicznych, zaś na koniec przedstawiono trendy panujące na rynku nieruchomości.

Ostatnia, czwarta część czasopisma dotycząca logistyki i zarządzania transportem obejmuje trzy artykuły. Jerzy Janczewski, autor pierwszej pracy pt. *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Wybrane zagadnienia* konstatuje o złożoności, wieloaspektowości i interdyscyplinarności zagadnienia zarządzania łańcuchem dostaw, w którego ramach poruszane są między innymi kwestie zakupów, zarządzania dostawcami, logistyki, transportu, marketingu, obsługi klienta, zachowań organizacyjnych, zarządzania sieciami systemów informacyjnych, zarządzania strategicznego, operacyjnego i wiele innych. Autor, omawiając koncepcję zarządzania łańcuchem dostaw, przytacza wybrane interpretacje tego terminu, zasady i metody oraz cele i korzyści. Kolejny artykuł to praca Danuty Janczewskiej pt. *Rola zarządzania wiedzą w usługowych procesach transportowych MŚP w ujęciu modeli biznesowych*, w której autorka na podstawie studiów literaturowych i wybranych badań empirycznych przedstawiła rozważania nad problematyką modelu biznesowego firm świadczących usługi transportowe oraz rolę wiedzy w podnoszeniu konkurencyjności tychże firm. Ostatnia w czwartej części praca autorstwa Jerzego Janczewskiego zatytułowana jest *Inteligentne i autonomiczne samochody w transporcie osób i rzeczy*. Prezentuje ona możliwości inteligentnych samochodów w aspekcie rozwoju internetu rzeczy, przytacza ich klasyfikację, wady i zalety, a także społeczne wyzwania oraz prawdopodobne scenariusze wykorzystania autonomicznych ciężarówek w transporcie drogowym.

Czasopismo zamyka część piąta, która zawiera dwa sprawozdania Danuty Janczewskiej z konferencji naukowych. Pierwsze to sprawozdanie z VIII Konferencji Naukowej „Wyzwania i Perspektywy Przedsiębiorczej Organizacji”, która odbyła się w dniu 8 czerwca 2018 roku na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Organizatorem konferencji był Instytut Zarządzania Przedsiębiorstwem, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej oraz Koło Naukowe Ludzie Biznesu. Celem konferencji była prezentacja poglądów świata nauki oraz praktyków na problematykę zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Drugie to sprawozdanie z XIX Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Nowe problemy e-gospodarki i e-społeczeństwa”, która odbyła się w Nałęczowie w dniach 21–23 maja 2018 roku.

Tematem konferencji była szeroko pojęta e-gospodarka oraz zachodzące pod jej wpływem przemiany społeczne. Konferencję zorganizowały dwie uczelnie: Katolicki Uniwersytet Lubelski oraz Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Prace, które tworzą dwudziesty szósty numer naszego czasopisma, są rezultatem badań prowadzonych przez poszczególnych autorów. Warto zwrócić uwagę na różnorodność, wielowątkowość, a także oryginalność poruszanej problematyki, która koncentruje się na zarządzaniu organizacjami, ekonomii i konsumpcji oraz transporcie i logistyce i dotyczy nie tylko teorii, ale i praktyki. Wyrażamy nadzieję, że zaproponowany wybór artykułów będzie inspiracją do dalszych prac nad zagadnieniami współczesnego zarządzania i zainteresuje zarówno specjalistów reprezentujących tę dziedzinę, jak i studentów.

Zenon Ślusarczyk
Jerzy Janczewski



**CZĘŚĆ I
ZARZĄDZANIE
ORGANIZACJAMI**

Svitlana Ivanova *
Inessa Shapovalova **
Liudmyla Rybalko ***
Ryszard Królik ****

Стратегия поиска проектной идеи

Вещи, знакомые людям как свои пять пальцев, как правило, оказываются совершенно не тем, чем кажутся

Эдвин Говард Армстронг, изобретатель ЧМ-приемника

Приемлемые идеи уже не эффективны, а эффективные идеи еще не приемлемы

Стаффорд Бир

* Dr PhD Svitlana Ivanova, Candidate of philological sciences, Associate Professor of the department of advertisement and public relations, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine.

Кандидат филологических наук, Светлана Иванова, доцент, кафедра рекламы и связей с общественностью, Днепровский национальный университет им. Олеса Гончара, г.Днепро, Украина.

** Inessa Shapovalova, assistant of department of marketing, management and public administration Donetsk National University of Economic and Trade named after Mikhailo Tugan-Baranovsky, Kriviy Rig, Ukraine.

Инесса Шаповалова, ассистент, кафедра маркетинга, менеджмента и публичного администрирования, Донецкий национальный университет экономики и торговли им. Туган-Барановского, г. Кривой Рог, Украина.

*** Dr Liudmyla Rybalko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration, Kryvyi Rih Economic Institute of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kriviy Rig, Ukraine.

Кандидат экономических наук, Людмила Рыбалко, доцент, кафедра менеджмента и публичного администрирования, Криворожский экономический институт Киевского национального экономического университета им.Вадима Гетьмана, г. Кривой Рог, Украина.

**** Dr inż. Ryszard Królik, adiunkt, Kierownik Zakładu Organizacji i Zarządzania, Politechnika Częstochowska.

Введение

Придумать что-то, изобрести что-то – это обозначает изменить качество в уже существующей системе. Сотворить нечто новое – значит создать уникальную систему, ранее не существовавшую. Современное предпринимательство располагается в области своеобразной инновационности (См. Альтшулер 2008), в области разработки новых концептов и идей, то есть в процессе постоянного преобразования и видоизменения окружающего мира и поведения людей. Нами не рассматривается случаи вариативного повтора бизнес-идей: основной акцент делается на специфике поиска чего-то по-настоящему нового для среды.

Современная эпоха – это эпоха быстротечных перемен, эпоха эмерджентности и непредсказуемости. Выживание и развитие в такой среде предполагает умение быстро адаптироваться и спонтанно реагировать на новые требования среды. Сегодня выражение «быть стабильным» проживает тотальную метаморфозу и начинает обозначать диаметрально противоположное явление, а именно: «быть мобильным», то есть уметь быстро видоизменяться, подстраиваться под трансформацию мира. Но замечать изменения, а тем более подстраиваться под них, дело достаточно сложное, связанное, прежде всего, с особенностями человеческого восприятия мира, которое упорно не желает замечать возможность существования «черного лебедя».

Собственно, специфика восприятия человека лежит в области сформированных ментальных ограничений, психологических фильтров, так называемых, парадигм мышления. Поиск новой проектной идеи может быть осуществлен при условии выхода за пределы этих ограничений. И соответственно предполагает определенную стратегию организации это изменения, что предполагает наличие новой методологии для организации системных организационных действий.

Стратегия поиска проектной идеи

Под стратегией, мы подразумеваем своеобразное интеллектуальное использование отдельных бизнес-событий для развития продолжительной кампании, которая не ограничена ни временем, ни пространством, по своей сути является реконфигурацией изменений. При таком подходе стратегу необходимо научиться мыслить в терминах нескончаемой кампании (*non-finito*) с учетом локального понимания и уникальной «географии» проекта. Также стратегу важно осознать, что усилия, направленные на то, чтобы стать одним единственным победителем могут лишь подвергнуть опасности собственные шансы на участие в следующем раунде событийного движения.

Природа стратегии заключается в ее неопределенности (причём, не как внешней неприятности, а как внутренней необходимости). Стратегия не является точной наукой. Надежность инструмента может зиждиться лишь на его при-

менимости к некоторому классу устойчивых феноменов прошлого. Во времена стабильности все, что следует делать, это доверять традиционным инструментам управления. Во времена быстрых изменений такое доверие ничего не гарантирует, зато налагает обязательства более вдумчивого подхода к стратегии поиска новых проектов через преодоление ментальных ограничений парадигм.

Ментальные парадигмы подвергались исследованию в рамках разработки научных методологий (Кун 2003; Бунге 2010; А. Корсибский, 1998) как некой сложной всеобъемлющей категории познания. В настоящее время под *парадигмой*¹ все чаще понимается некий набор норм и правил, функцией которых является: размещение границы и задавание вектора действия в рамках означенных ограничений (Баркер 2007: 32).

М. Бунге дал целесообразное описание общих компонентов парадигмы (Цит. по Розов 2001: 24–25), совпадающих, впрочем, с инструментарием, который можно смело использовать не только при научном осмыслении задачи, но и для бизнес-проектирования. Так, по мнению М. Бунге, парадигма может быть описана нижеследующей формулой (заметим, весьма продуктивной и для среды инновационных поисков!)

$$P = \langle B, H, P, A, M \rangle,$$

где P (парадигма) складывается из: B (*body*) – тела, основы фонового знания, включающего в себя философские принципы, научные концепции, исходные данные; из H (*hypothes*) – множество гипотез; из P (*problematics*) – проблематики; из A (*aim*) – познавательной цели; и, наконец, из M (*methodies*) – совокупность релевантных процедур. Таким образом, *парадигма* является одновременно совокупностью как теоретических предложений, так и их методологических следствий.

Доминирующие парадигмы (то есть те, которые опираются на общедоступные фоновые знания), как правило, не формулируются в явном виде. Они просто априорно существуют как нечто данное и не подлежащие критике. Парадигмы передаются через культуру, способ действий, опыт. Парадигмы позволяют объяснить мир в некоем более простом виде и спрогнозировать его «поведение». Человек, находящийся внутри парадигмы с трудом может вообразить себе иную от принятой трактовку событий. Например, уже во времена Аристотеля рабовладение рассматривалось как естественный и единственно верный способ развития общества. Исходя из последующих этапов развития человеческой цивилизации, другие сценарии были также вполне допустимы.

Эффект парадигмы не позволяет воспринять каких-то данных по-новому, и, по своей сути, препятствует отступлению от принятых взглядов на жизнь, на нормы, на правила.

¹ Напомним, что существуют десятки определений слова «парадигма», хотя в целом, все они в той или иной мере сводятся к тому, что речь идёт о некоем способе познания, выстраиваемом структурой мышления и пропущенном через призму внутренних фильтров (в том числе психологических).

Следует знать, что ментальные парадигмы, которыми пользуется человек, всегда тесно связаны с культурой и традициями социума. Причем ни сами парадигмы, ни их связи с культурной традицией обычно человеком не фиксируются и не осознаются², а просто воспринимаются как нечто должное. Можно утверждать, что происходит подмена «реальности» на «суждения о реальности», на некие абстрактные мнения о том, что есть что³. Человек как бы перестает смотреть, видеть, подмечать, так как все время активно «вспоминает»⁴, то есть сравнивает с тем, что уже есть в его памяти. Подобного рода воспоминания (и, соответственно, ментальные поиски) отличаются своим своеобразным избирательным характером и указывают на повышенную субъективность восприятия каждого человека. Древнегреческий философ Парменид с необыкновенной тонкостью обобщил природу данного явления: «У большинства смертных нет ничего в их заблуждающемся уме, кроме того, что попало туда через их заблуждающиеся органы чувств»⁵.

Подобное состояние заблуждения в заблуждениях «отягощается» и пребыванием человека в социуме. Оно способствует появлению устойчивых ожиданий и веры в закономерности, то есть, в, так называемый, здравый смысл (или в какую-либо надёжную интеллектуальную модель), причём именно здравый смысл предопределяет индивидуума думать на предмет того, что будет так, а не иначе, потому что «так» уже случалось в прошлом (См.: Баркер 2007; Бернс 2009; Брабандер 2006; О'Коннор 2006). По сути человек опирается на «здравый смысл», который перестал быть здоровым, а стал своеобразной «темницей

² Происходит, по сути, полное отождествление человека с некими наборами мнений о реальности и самом себе.

³ Красиво и интересно об этом написано в сказке Андерсена «Голый король»: вера и заблуждения мешают человеку увидеть очевидные вещи, а коллективная поддержка иллюзий формируют устойчивые ложные образы и массовые подмены. Можно также вспомнить и о знаменитой картине бельгийского художника-сюрреалиста Магритта «Это не трубка», которой Магритт напоминает зрителю о том, что образ предмета не является самим предметом. Наружная реклама сети французских пиццерий Tablapizza (март-апрель 2012 г.) явно содержала своеобразную, но очевидную аллюзию на магриттовскую трубку. Взору зрителя были представлены полуфабрикаты для приготовления пиццы (сыр, лук, картофель и т. д.), расположенные рядками на лопате для посадки в печь пиццы, а слоганом, набранным шрифтом, удивительно напоминающим магриттовский, сообщалось, что «Это пицца»...

⁴ При помощи основного интеллектуального инструментария обработки информации (обобщение, искажение, конструирование, вычеркивание).

⁵ Последние исследования, сделанные в области нейробиологии, экспериментально подтверждают парменидовское суждение, так как в сознании, действительно, первым появляется зрительный образ, созданный воображением (Бернс 2009: 15) и он отнюдь не является отражением объективной реальности. Мозг, таким образом, воспринимает как бы «наилучшую догадку» об объекте, а не сам объект. Известно, что более или менее знакомые объекты проходят когнитивную обработку, сопряжённую с наименьшими затратами энергии, то есть следуя по кратчайшему когнитивному пути, по пути воспроизведения уже знакомых образов, то есть перевоссоздавая то, что есть уже в собственном опыте, а не то, что видит глаз, при повторном разглядывании объекта.

заблуждений», и именно «здравый смысл» (лужайка сцепленных парадигм, подкрепленных опытом) вынуждает человека думать, что будет так, а не иначе, потому что «так» уже случилось в прошлом. Собственно еще Ф.Бекон писал, что людям свойственно *верить в то, что они хотят считать правдой*. Хотя все чаще становится заметно, что «ход истории беспорядочен, причины непостижимы, а итоги проследить невозможно» (Фернандес-Арместо 2009: 14). Формальные теории уже не дают алгоритма обработки информации, упираясь в различные ограничения неполноты (Теорема Геделя), неразрешимости (Теорема Черча), невозможности выразить истину (Теорема Тарского) и прочая подобная.

И история развития человеческого общества демонстрирует, что в какие-то определённые моменты, наработанные модели, парадигмы мышления перестают работать, а с ними уходит и «здравый смысл», уступая место театру абсурда. Люди же пытаются упорно идти вперёд, используя при этом все те же выверенные временем дедовские рецепты, а в результате им приходится проживать состояние сродни «сказочному» варианту, согласно которому «не идет у Данилы-мастера каменный цветок». Разрозненную информацию о преодолении ментальных барьеров и выходе за рамки привычных убеждений можно найти и в мифах, и в философских трудах⁶, и в религиозных посланиях⁷, и в светских книгах⁸, и в учебниках по бизнесу⁹.

Человек существует как бы в двух мирах одновременно. Один – это мир реальности, где события разворачиваются в пространстве и времени. Второй – это мир восприятия, в котором сдвиги происходят в виртуальности, на уровне мышления и психологических реакций. Таким образом, преобразования чисто событийного плана лежат в области двойного изменения: для того, чтобы каким-то человеком (ученым, предпринимателем) было сделано открытие, недостаточно изменить дизайн его кабинета, необходимо каким-то образом изменить ход его мыслей. По Бунге, сдвиг парадигмы происходит в случае радикальных изменений в гипотезах (*H*) и проблематике (*P*). Таким образом, если индивидум, имеющий не только широкий кругозор, но и развитую когнитивную способность сталкиваться одновременно с множеством познавательных проблем (*P*), сумеет сформулировать незаурядный исходный вопрос (*H*), то это может привести к появлению новой неожиданной идеи, порожденной сдвигом парадигмы. Конечно, на практике все это выглядит значительно сложнее, и, перефразируя Маккиавели, можно было бы констатировать, что нет ничего труднее, чем изменить существующий порядок вещей, который обусловлен нашим восприятием этих самых вещей. При этом, возникают закономерные вопросы откуда взять новую идею (гипотезу), если мыслительный процесс находится

⁶ Дзен-философия, учение Эннеаграммы, учение Тантры и пр.

⁷ Славяно-Арийские Веды, Библия и пр.

⁸ См. романы Б. Вербера, Ю. Гордера, М. Капарроса, книги К. Кастанеды и пр.

⁹ См. труды Питера Сенге, Отто Шармера, Люка де Брабендера, Стивена Каммингса, Дона Бека, Криса Кована, Джозла Баркера и многие другие.

в ограничениях, наложенных парадигмами?! Как выявить новую проблематику, если на восприятие действительности влияют воспоминания и человек по большей мере вспоминает окружающий мир, а не смотрит на него?! Как во время увидеть «черного лебедя» в калейдоскопе изменений и найти решение, которое позволит с выгодой использовать факт его существования?

Стоит уточнить, что одним из традиционных подходов постижения нового в социуме считается обучение (школа, университет, мастер-классы, тренинги, система непрерывного образования и пр.). Но с точки зрения изменения парадигмы это малоперспективный подход, так как влияет в основном на *B (body)*, на фоновое знание, количество которого растет с катастрофической скоростью. **На практике**, как утверждают авторы, наиболее действенным способом изменения парадигмы является подход изменения совокупности релевантных процедур *M (methodies)* деятельности. Такой своеобразный уход на первом этапе от вопроса «**ЧТО делаем**», в сторону вопроса «**КАК делаем**».

Возможные сценарии выхода за рамки парадигм через изменения метода:

- *M изменения* → *B актуализация* → *P новые ракурсы* → *H новые идеи* → *A новые цели (изменение стратегии деятельности)*;
- *M изменения* → *P новые ракурсы* → *H новые идеи* → *B актуализация* → *A новые цели (изменение стратегии и системы деятельности)*;
- *M изменения* → *A новые цели* → *P новые возможности* → *H новое понимание* → *B новое знание (кардинальные изменения в деятельности)*.

Стоит понимать, что в основе «*M изменений*» лежит **изменение культуры и внутренней мотивации человека избегать ошибочных ранних суждений и искажений**. Тут надо понимать, что «*M изменения*», то есть методологические изменения подразумевают, например, развитие культуры дивергентного мышления, при котором человек в голове держит два и более различных сценария развития ситуационного процесса и прекрасно себя ощущает, оценивая преимущества и недостатки той и другой модели. Или подходы ТРИЗ, которые позволяют фокусироваться на наиболее значимых структурных элементах и их взаимосвязях в системе, а не на куче разрозненных фактов и т.д. То есть это иное состояние информационного наполнения изучаемого вопроса, это постановка выверенных вопросов, это понимание контекста с целью адекватного поиска новой идеи. Таким образом, нужна новая методология (*methodies*) организации деятельности, оценки процессов деятельности и оценки результатов деятельности.

В качестве практикума целесообразно предложить нижеследующую схему 1, в которой нами описывается предмет экономики, опираясь на значения слов, входящих в состав определения предмета экономики как «поведение людей в среде с ограниченными ресурсами»¹⁰:

¹⁰ Мы живем в мире экономики и естественно закономерности существования экономических субъектов будут влиять на успех или неуспех новой проектной идеи.



Схема 1. Экспликация предмета «экономика», преп. к.ф.н. Иванова С.А. [2014: 29]

При внимательном изучении этой схемы, можно без труда прийти к выводу, что на поведение человека будут влиять ресурсные особенности и ограничения, специфика среды и коллективов; но и поведение человека будет также оказывать влияние на потребление ресурсов и, соответственно, на создание ограничений, на изменение среды и атмосферы в коллективе. Иными словами, всё в мире зависит от всего¹¹, случайностей не бывает. В этих взаимосвязях и лежат новые идеи, которые важны для понимания характеристик новых проектов, с помощью которых можно реализовать новые продукты и услуги. В этой связи вспоминаются слова Лао-Цзы: «Когда человек разъял мир на части, он перестал понимать действие законов не только божеских, но и человеческих».

Если пропустить проектную информацию через призму вышеприведенной схемы, то можно заметить системное взаимодействие факторов, которые позволяют создать, при наличии гармоничного влияния одних факторов на другие, так называемую, «саморазвивающуюся» систему. В таком случае можно говорить, о том, что системный подход в рамках осмысления проекта с соблюдением особой методологии работы с информацией можно рассматривать как синтез интуитивного и аналитического методов.

¹¹ В этой короткой фразе можно также отметить наличие предлога «в», первого среди десяти самых употребительных слов русского языка. Анализируя этот предлог Михаил Эпштейн выводит присущее ему свойство «вмещённости»: «Русский язык берёт мир в кольцо, в блокаду, представляя его как систему оболочек, в которой всё является облечённым и облакаемым. «Всё во всём» – этот древний закон, выведенный Анаксагором, в русском языке выступает как синтаксическая привычка, как суммарная воля и мысль всех говорящих, их коллективное языковое бессознательное. Главное не «это», а «в» [...]» (Эпштейн 2004: 239).

Утопично думать о возможном создании «саморазвивающейся на все времена системы» проекта. Во всяком случае, при существующем уровне сознания можно говорить только о длительном «саморазвитии» системы и то в качестве идеального гипотетического варианта. Любой проект встраивается в социально-экономическую систему и должен иметь возможность быть реализованным как на уровне поведенческой парадигмы, так и на уровнях ресурсных ограничений и трендовых изменений среды.

Подстановка характеристик проекта в категорийный ряд схемы №1 может позволить не только осуществить блиц-анализ проекта, но и также улучшить его характеристики и получить прогнозируемое видение реализации проекта, в том числе через оценку рисков (ресурсных, экологических, социальных и пр.). И естественно может дать идеи о точках влияния на проект с целью его совершенствования.

Поиск проектной идеи всегда будет учитывать особые, специфические знания проектанта. В таком случае будет значительно проще создать по-настоящему уникальный проект. Такой подход к членам команды проекта подчеркивает важность и не взаимозаменяемость человека в проектной среде. Поиск проектных обоснований стоит представлять в виде ментальных схем, которые доступны для понимания всех участников проектного процесса.

Ментальная карта проекта строится на способности описать путь, который показывает, каким образом проект может из идеи превратиться в реальность, и из настоящего попасть в будущее. По мнению С. Каммингс одним из главных преимуществ изображения проектного (организационного) процесса подобным образом является та легкость, с которой можно связать нарисованное с этапами проекта и с ее специфической траекторией реализации (Каммингс 2010; 474, 480). Рисунок легче «достроить», чтобы иметь возможность понять и передать последовательность, слаженность и изменения в реализации проекта. Кажущиеся, с первого взгляда, своеобразными «каракулями», не только связывают проектные линии, но и фрагментарно отмечают границы будущего проекта. Фрагменты будущего проекта затем можно произвольно размещать в различные сценарии реализации первоначальной идеи.

Выводы

Современный мир требует постоянного развития человека, предприятия, организационной среды. Способность человека воспринимать новое достаточно ограниченная. Работу этой ограниченной способности описывают, как правило, через психологические фильтры – парадигмы. Выход за рамки парадигм позволяет взглянуть на мир иначе. Наиболее адекватным способом осуществления этого выхода является изменение релевантных процедур работы по организации и процессному управлению проектом, процессом, деятельностью. Выход за рамки парадигм открывает огромные перспективы для поиска новых идей.

Литература

- Altshuler G. (2008), *Najiti ideju: Vvedenie v TRIZ – teoriju reshenija izobretatelskikh zadach*, M.: Alpina Biznes Buks.
- Barker Dzh. (2007), *Paradigmy myshlenija: Kak uvidet novoe i preuspet v menja-jushhemsja mire*, M.: Alpina Biznes Buks.
- Berns G. (2009), *Razrushiteli stereotipov: Kogda i kak mozžno narushat obshheprin-jatye pravila i vykhodit pobeditelem*, M.: Alpina Biznes Buks.
- Brabander L. (2006), *Zabytaja storona peremen: Kak tvorcheskij podkhod izmenjaet realnost*, M.: Pretekst.
- Bunge M. (2010), *Prichinnost: mesto principa prichinnosti v sovremennoj nauke*, Per s angl. M.: Editorial URSS.
- Ehpshtejn M. (2004), *Predlog „V” kak ponjatje. CHastotnyj slovar i filosofskaja kartina mira /Znak probela*, M.: Novoe literaturnoe obozrenie.
- Fernandes-Armesto F. (2009), *Civilizacija*, M.: AST.
- Ivanova S.A. (2014, 24–32), *Poisk i formirovanie proektnoj idei//SHkola molodikh vchenikh – lidera u nauki. II kurs „Shkola proektnogo menedzhmentu v osvitno-naukovijj sfere”*: Metodichnijj posibnik/I. Degtjarova, S. Vlasov, S. Ivanova, I. Gordecva, Dnipropetrovsk: TOV „LizunovPres”.
- Kammings S. (2010), *Rekonstrukcija strategii*, KH.: Gumanitarnyj Centr.
- Korzybski A. (1998) *Une carte n'est pas le territoire*, P.: Editions de l'Eclat.
- Kun T. (2003), *Struktura nauchnykh revoljucijj*, M.: AST.
- O'Konnor Dzh. (2006), *Iskusstvo sistemnogo myshlenija: Neobkhodimye znanija o sistemakh i tvorcheskom podkhode k resheniju problemy*, M.: Alpina Biznes Buks.
- Rozov N.S. (red.) (2001), *Razrabotka i aprobacija metoda teoreticheskoy istorii*, Novosibirsk: Nauka.

Summary

Strategy of search for a project idea

The modern world shows an increasing stream of changes. Every change introduces new uncertainty to managerial decision-making. A manager should not only make decisions in such an unclear context but also generate a strategy for the development of new projects, products, services. One possible management tool is to work with paradigms. This involves mental exercises aimed at understanding the processes of perception and developing skills to account for perceptual biases when forming a strategy. Opportunities to go beyond paradigms are opened by changing the method of working with information and people. The emphasis shifts from the question “what to do” to the question “how to do”, which requires looking differently at

the usual data, situations, processes. This article substantiates the thesis that the modern world requires a new methodology for organising systemic activities, and for evaluating the processes and results of these activities. In fact, there is a need for a new tool that provides a new vision of the situation, a tool for managing paradigms.

Keywords: manager, project, idea, strategy, business thinking, paradigm

Słowa kluczowe: kierownik, projekt, pomysł, strategia, myślenie biznesowe, paradygmat

Ключевые слова: управленец, проект, идея, стратегия, бизнес-мышление, парадигма

Mariyana Zherebnyuk*

Менеджмент в медсестринстве

Введение и актуальность проблемы

Последнее десятилетие XX века ознаменовалось для Украины радикальными изменениями в общественной и экономической жизни. Социально-политические реформы означают переход от тоталитаризма к демократии, экономические реформы – от административно-командной системы к рыночным основам ведения хозяйства, а в жизни каждого конкретного человека-преобразования его как «винтика общей системы» в самостоятельного субъекта хозяйственной деятельности.

Этот исторический период развития Украины наши потомки, скорее всего, назовут временем сложным, во многом противоречивым, но исторически неизбежным.

Одна из инноваций, пронзила в этот период не только лексику и профессиональную деятельность, но практически весь стиль жизни украинцев, появился термин «менеджмент». Как любая мода, «менеджмент» в Украине конца XX века молниеносно охватил все сферы человеческой деятельности: предпринимательство, промышленность, торговлю, образование, медицину и непосредственно медсестринство. Цель статьи – рассмотреть особенности менеджмента в сфере медсестринства на современном этапе, определить основные понятия, выявить основные качества, которые обеспечат деятельность медицинской сестры как успешного менеджера.

* Mariyana Zherebnyuk – the teacher of the basis of nursing, the chairman of the cycle commission of the foundations of the Ministry of Health and Family Medicine, Mogilev-Podilskyi.

Особенности менеджмента в сфере медсестринства

На сегодняшний день менеджмент понимается в нескольких значениях (Маслова, 2015: 336):

- как особый вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение определенных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов,
- как совокупность лиц, идентифицируемых с менеджерами, а также с органами или аппаратом управления,
- как совокупность принципов, методов, средств и форм управления подчиненным персоналом и координацией его деятельности во имя эффективной работы организации по реализации ее целей.

Современные тенденции менеджмента европейских систем здравоохранения определяются объективными социально-экономическими и демографическими факторами, а именно: снижением рождаемости, с одной стороны, и ростом лиц пенсионного возраста, с другой. Особенно актуальными эти проблемы постают в Украине, где сейчас осуществляются системные реформы практически во всех отраслях народного хозяйства, в том числе и в сфере медицинского обслуживания.

Значимость проблемы медсестринства определяется рядом документов ВОЗ, в частности, документом стратегического направления «Здоровье-21. Основы политики достижения здоровья для всех в Европейском регионе ВОЗ», который среди прочего требует от государств, вставших на путь реформирования национальных медицинских служб, системно-целевого подхода к реорганизации медсестринского образования в соответствии с основными направлениями реформ.

Европейская конференция по сестринскому делу (Вена, 1988) отметила, что без медицинских сестер нет будущего. Такой подход к значимости сестринского дела, как составной части системы здравоохранения, и лица медицинской сестры остается актуальным и на XXI век.

Современная трактовка ВОЗ сестринского дела включает в себя не только определение ее места и задач в системе здравоохранения, но и четко очерчивает круг функциональных обязанностей: «Сестринское дело – это составная часть системы здравоохранения, направленной на решение проблем индивидуального и общественного здоровья населения в меняющихся условиях окружающей среды. Сестринское дело включает в себя деятельность по укреплению здоровья, профилактике заболеваний, оказанию психосоциальной помощи лицам, имеющим физические и (или) психические заболевания, а также нетрудоспособным всех возрастных групп. Сестринское дело охватывает физические, интеллектуальные и социальные аспекты жизни в той мере, в какой они влияют на здоровье, возникновение болезни, нетрудоспособности и смерть».

Приведенное свидетельствует о росте роли медсестринских служб и медицинской сестры как специалиста, который первым контактирует с пациентом, его семьей и окружением и заботится о них в больнице и дома до конца жизни. В таких условиях возрастает и актуальность профессиональной подготовки медицинских сестер, вытекает из самого определения понятия «медицинская сестра», предложенного Международным советом медицинских сестер: «Медицинская сестра – это личность, прошла подготовку по основной программе медсестринского обучения, получила достаточную квалификацию и имеет право выполнять в своей стране ответственную работу по медсестринскому обслуживанию, с целью укрепления здоровья, предупреждения болезней и осуществления ухода за больными». Комитет экспертов ВОЗ по сестринскому делу (1987) рекомендовал указанное определение таким, что может быть принят другими странами. Медицинская сестра – это органический сплав высоких моральных качеств, общей эрудиции и мастерства (Лесовой, 2013: 790).

Признавая роль медицинской сестры в уходе за больными в дополнение к функциям врачей, большинство государств в последнее время заостряют внимание на предупредительных (профилактических) и диагностических и лечебных аспектах деятельности медицинских сестер в процессе оказания медицинской помощи, а также на вопросах их непосредственного участия в восстановлении работоспособности и медико-социальной реабилитации пациентов.

Очевидно, что медсестринская и лекарственная практика являются автономными и, вместе с тем, взаимосвязаны. В лечебно-диагностическом процессе медицинская сестра выступает партнером как врача, так и пациента. При этом последний является не только объектом, но и активным участником медсестринского дела в решение собственных медицинских проблем.

Интегрированный подход с точки зрения состава, компетенции, полномочий и ответственности медицинских работников в процессе лечения и профилактики заболеваний вызывает необходимость преодоления стереотипного представления о медицинской сестре, как только исполнителя врачебных назначений. Медицинская сестра является полноправным членом команды, ассистентом и помощником врача. Она не должна механически выполнять врачебные назначения и предписания.

Если качество деятельности врача оценивается преимущественно по конечному результату, то изобрести в лечебно-диагностическом процессе производительную часть работы медицинской сестры довольно сложно, особенно, если отсутствуют прямые доказательства такого влияния.

Вышеупомянутые аспекты, современное состояние общественно-экономического и политического развития нашего государства, а также целый ряд глобальных социально – медицинских проблем обуславливают необходимость введение концептуальных изменений в вопросах фаховой до- и последипломной подготовки медицинских кадров среднего звена. Это прежде всего касается

скорейшего внедрения новейших медицинских и образовательно-методологических технологий с использованием опыта отечественной и зарубежной науки в области медицинского менеджмента. Выполнения определенных задач позволит подготовить медицинскую сестру нового поколения, повысить престиж и значимость ее профессии, а главное – обеспечить качественный медсестринский уход за больными.

В 2005 году в Украине была утверждена государственная программа реформирования медсестринства, согласно которой разработано образовательную программу «Отраслевой стандарт подготовки магистра-медсестры с высшим образованием», открыто Житомирский институт медсестринства, факультеты по подготовке магистров в медуниверситетах Черновцов, Харькова, институт медсестринства как структурное подразделение медуниверситета в Тернополе.

На сегодня в образовательно-квалификационной характеристике магистра записано, что это – ученый. Со временем такие медсестры должны защититься и получить научные степени и специализироваться на преподавании дисциплин при подготовке медсестер или для управления сестринским процессом в учреждениях здравоохранения. Программа магистратуры по медсестринству скомпонована на базе учебных программ Канады и Америки, некоторые элементы заимствованы в Европе – из лучших, наиболее успешных программ. То есть для наших медсестер открываются возможности принимать полноценное участие в учебном процессе, научных исследованиях развития медсестринства, профессионально управлять качеством медицинской помощи с участием сестринского персонала в практическом здравоохранении и преподнести медсестринство Украины к лучшим европейским и мировым стандартам.

Медицинская сестра – уникальная личность, самостоятельно выполняет широкий круг определенных обязанностей на высоком профессиональном уровне. Именно медицинская сестра с ее знаниями, умениями, опытом функционально обеспечивает надлежащий медицинский уход за больными.

Современная модель медсестринского дела предусматривает, что медицинская сестра - это специалист с профессиональным образованием, который разделяет философию медсестринского дела, имеет право на труд и творчески осуществляет медсестринский процесс. Безупречное овладение будущим специалистом манипуляционной техникой и полным теоретическим объемом знаний обеспечит как совершенное выполнение назначений врача, так и внедрение и реализацию всех этапов медсестринского процесса для удовлетворения потребностей пациента. Медицинская сестра должна смело брать на себя ответственность за результаты медсестринских вмешательств, мыслить широко, целостно, социально. Профессиональную деятельность медицинской сестры нужно строить на основе общечеловеческих ценностей, эмпатии, гуманистических убеждений, духовной зрелости в сочетании с профессиональной подготовкой. Медицинская сестра должна обладать основными качествами, ко-

торые обеспечивают ее деятельность в роли успешного менеджера (Шатило, 2013: 304), Таб. 1.

Таблица 1. Основные качества медсестры как менеджера организации

Группы	Качества менеджера
Профессионально-деловые качества	<ul style="list-style-type: none"> – высокий профессионализм, – стратегическое мышление, – генерация идей, – способность принимать управленческие решения, – стремление к профессиональному росту, – авторитетность, – способность к риску, – владение антикризисным управлением.
Административно-организационные качества	<ul style="list-style-type: none"> – оперативность, – гибкость стиля управления, – умение мотивировать персонал, – умение доводить дело до логического завершения, – последовательность действий, – внутренний контроль, – умение формировать команду, – умение перенимать опыт подчиненных, – способность делегировать полномочия, – умение организовывать время.
Социально-психологические качества	<ul style="list-style-type: none"> – психологическая компетентность, – управленческая культура, – лидерские способности, – уверенность в себе, – умение управлять своим поведением, – умение управлять эмоциями в стрессовых ситуациях, – коллегиальность и толерантность, – оптимизм и убедительность, – умение управлять конфликтами, – интеллектуальность и риторические способности, – стрессорезистентность, – чувство юмора, – умение создавать имидж.
Нравственные качества	<ul style="list-style-type: none"> – патриотизм, – государственная позиция, – интеллигентность и человечность, – порядочность и чувство долга, – гражданская позиция, – честность и доброжелательность.

Источник: Собственная разработка на основе Шатило В.И. (2013), *Менеджмент и лидерство в медсестринстве*: учебник – К. «Медицина», 304с.

Основным технологическим процессом медсестринской помощи, на которую должны быть направлены управления качеством, является медсестринский процесс как научно обоснованная профессиональная деятельность медсестринского персонала. Процессный подход к управлению качеством сестринской

помощи позволит разработать научно обоснованные реально действующие протоколы и стандарты сестринской помощи на всех этапах медсестринского процесса; объективно оценить профессиональную деятельность медицинской сестры; спланировать ресурсы и стоимость сестринской помощи; объективно оценить уровень профессионализма медицинской сестры и недостатки ее подготовки; провести научные исследования; создать систему управленческой деятельности сестринским персоналом, основанную на стандартизации, принципах доказательной медицины и экономической целесообразности.

Одним из способов оптимальной организации сестринского ухода является сестринский процесс, основанный на научных принципах, который предусматривает четкую схему действий медицинской сестры для достижения профессиональных целей и задач. Объективно оценив состояние пациента, обнаружив его проблемы и установив медсестринский диагноз, спланировав медсестринские вмешательства и согласовав их с пациентом и его семьей медицинская сестра внедряет план в действие, оценивает полученные результаты, сравнивает их с ожидаемыми и при необходимости проводит коррекцию ухода.

Контроль качества, осуществляемый главной медицинской сестрой и старшими медицинскими сестрами отделений, включая ежедневное наблюдение и мониторинг, подтверждающие, что все запланированные мероприятия осуществляются согласно плану, а медицинские сестры придерживаются принципов деятельности.

Менеджер – это высококвалифицированный специалист, обладающий конкретными знаниями и навыками в области современного менеджмента и компьютерных технологий и наделен достаточно широкими полномочиями для того, чтобы заниматься самостоятельной управленческой деятельностью (Кравченко, 2012: 211).

Внедрение технологий обучения, предусматривающие свободу выбора, будет способствовать формированию профессиональной готовности, самостоятельной коррекции, творческого применения умений и навыков, а затем, обеспечит дальнейшее профессиональное, творческий рост и социализацию личности медицинской сестры в будущем стать менеджером-организатором сестринского персонала.

Менеджерские способности нужны для профессионально-педагогической деятельности медицинской сестры по обучению само и взаимоуходу пациента и его семьи. Определяют актуальность учебной темы, ее значимость для пациента, создают положительную мотивацию по ее усвоения. Устанавливая учебные цели лекций, бесед, рассказов, практических знаний по информированию и обучению пациентов и его семьи элементам само и взаимоуходу, медицинская сестра должна учитывать и воспитательные цели, связанные с развитием важных личностных качеств пациента и его семьи, которые обеспечат сотрудничество с медицинской сестрой.

Выводы

Поэтому готовность медицинской сестры к управленческой деятельности определяют, оценивая уровень развития, а также медицинская сестра должна: уметь правильно организационно-методически строить занятия, определять цели, функции и содержание основных его этапов; определять методы его контроля информирования и обучения пациента и его семьи в соответствии с целями, содержания и требований; учитывать условия эффективности современных методов и средств обучения пациента и его семьи; создавать оптимальные учебно-методические условия для формирования умений и навыков само- и взаимоухода пациента и его семьи; осуществлять междисциплинарную интеграцию, аккумулируя объединения знаний гигиены, анатомии, физиологии, медицинской психологии, этики и деонтологии, валеологии, основ медсестринства, медсестринства в семейной медицине, реабилитации и тому подобное; составлять учебные инструктивные материалы; организовывать самостоятельную работу пациента и его семьи с учебной и научно-популярной литературой; моделировать профессиональные ситуации, используя средства разговорно-теоретических, ролевых, игровых, имитационных методов обучения; обследовать пациента, определять состояние здоровья; определять проблемы пациента, связанные с информированием и обучением; планировать обучения на основе медсестринского процесса; осуществлять план мед сестринских вмешательств по информированию и обучению; вести обучение пациента и членов его семьи элементам само- и взаимоуходу; заполнять педагогическую, медицинскую и медсестринскую документацию и тд.

Литература

- Kravchenko V.O. (2012), *Osnovy menedzhmentu: uchebnoe posobie*, Odessa: Atlant.
- Lesovojj V.M. (2013), *Osnovy medsestrinstva*, K. VSV "Medicina", 790s.
- Maslova E.L. (2015), *Menedzhment*, M.: Izdatelsko-torgovaja korporacija „Dashkov i K”.
- Shatilo V.JJ. (2013), *Menedzhment i liderstvo v medsestrinstve: uchebnik*, K. "Medicina".

Summary**Management in the field of nursing**

This article discusses the issue of management in the field of nursing and the nurse's role within it. The definitions of the main management terms are outlined. The characteristics that a nurse must have and the tasks a nurse should undertake in order to properly perform his/her function in order to be successful as a manager are discussed. A wide range of specific tasks performed by nurses are characterised by a high level of skill, knowledge and professionalism. Only a nurse with specific knowledge and experience is able to provide proper care for a patient.

Keywords: management, nurse, nursing business

Słowa kluczowe: zarządzanie, pielęgniarstwo, działalność pielęgniarska

Ключевые слова: управление, медсестра, сестринская деятельность

Zenon Ślusarczyk*

Kierowanie pracownikami: podstawowe relacje w układzie przełożony–podwładny

Wstęp

Kierowanie pracownikami to ciągle rozwiązywanie wielu problemów w układzie przełożony–podwładny. Istotą tego kierowania są odpowiednie działania kierownika mające zapewnić efektywność pracy zatrudnionych zgodną z oczekiwaniami i celami organizacji.

Współcześnie coraz częściej używa się terminu *menedżer* na określenie osób kierujących pracą zatrudnionych bądź też zarządzających przedsiębiorstwem lub jego wyodrębnionymi jednostkami organizacyjnymi. Podstawowymi wyróżnikami menedżerów są istotne funkcje i wkład wnoszony do organizacji oraz takie cechy, jak wysokie kompetencje i silna motywacja, które pozwalają im integrować zasoby rzeczowe, finansowe i ludzkie wokół realizacji postawionych celów i zadań. Natomiast kierownika, w tradycyjnym ujęciu, wyróżnia autorytet formalny wynikający z zajmowanego stanowiska. Uważa się, iż należy łączyć cechy menedżera i kierownika, co zwiększy sukcesy w kierowaniu pracownikami. Celem artykułu jest prezentacja istoty i cech kierowania personelem oraz podkreślenie roli i znaczenia w zakładzie pracy osób kierujących pracą zatrudnionych, które w przekonaniu autora powinny być określane mianem menedżera. Całość opracowania zwieńczona jest podsumowaniem.

Istota i cechy kierowania personelem

Przez pojęcie *kierowanie ludźmi*, określane również mianem kierowania personelem, najczęściej rozumie się specyficzny interpersonalny stosunek członków organi-

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

zacji zmierzający do osiągnięcia jej celu. Tak rozumiane kierowanie ludźmi stanowi integralną część zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) i jest ukierunkowane na zapewnienie oczekiwanej efektywności pracy przez celowe kształtowanie zachowań indywidualnych pracowników oraz całych ich zespołów (Pocztowski, 2003: 203). Podmiot zajmujący się kierowaniem pracuje z każdym, kto uczestniczy lub może uczestniczyć w realizacji zadań podejmowanych przez organizację (przedsiębiorstwo).

W procesie kierowania wyodrębnia się pięć jego ważnych elementów:

- kierującego,
- proces oddziaływania,
- kierowanego,
- równowagę między celami i priorytetami,
- etykę (Bańka, 2000: 37).

Ujmując rzecz z perspektywy historyczno-rozwojowej, można stwierdzić, że podstawowe znaczenie dla rozwoju teorii zarządzania personelem miały dwa modelowe ujęcia, tj. model Michigan i model harwardzki. Obydwa pochodzą z roku 1984 i stanowią efekt zespołowej pracy naukowców z tej dziedziny wiedzy.

W **modelu Michigan** grupa badaczy opracowała koncepcję strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, integrującą zarządzanie zasobami ludzkimi ze strategią przedsiębiorstwa i jego strukturą organizacyjną. Nadrzędną rolę przyznano w tej koncepcji strategii przedsiębiorstwa, traktując strukturę organizacyjną i zarządzanie zasobami ludzkimi jako wynikające ze strategii. W modelu tym wyróżniono cztery funkcje zarządzania zasobami ludzkimi (zob. Armstrong, 2007: 45–47; Pocztowski, 2003: 22):

- selekcję,
- ocenianie,
- wynagradzanie,
- rozwój.

Wymienione składniki tego systemu są wzajemnie połączone i tworzą cykl zasobów ludzkich. Zakładano przy tym, że odpowiednie ukształtowanie poszczególnych elementów cyklu umożliwia skuteczne oddziaływanie na zachowania pracowników, które prowadzą do osiągnięcia celów odnoszących się do efektywności. Ponadto są one traktowane jako ważne na każdym poziomie operacyjnym, przy czym priorytet przyznaje się aspektowi strategicznemu zarządzania zasobami ludzkimi, ograniczając jednak jego rolę do instrumentu implementacji strategii, a nie jej tworzenia.

W **modelu harwardzkim** twórcy eksponowali konieczność kształtowania strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, co ponad 30 lat temu było podejściem nowym. Nowe było także stwierdzenie, że pracownicy powinni być postrzegani głównie jako aktywa firmy, źródło jej przychodów, a nie jako koszty, które należy ciąć. Twórcy ci przyjęli zasadę, że zarządzanie zasobami ludzkimi należy do zadań menedżerów liniowych. Uznawali również, że zarządzanie zasobami obejmuje wszystkie decyzje i działania menedżerów mające wpływ na charakter relacji między

organizacją a zatrudnionymi w niej pracownikami, to znaczy jej zasobami ludzkimi. W modelu tym wyróżniono cztery główne obszary zarządzania zasobami ludzkimi, w których podejmuje się decyzje, a mianowicie:

- partycypację pracowników,
- ruchliwość pracowników,
- systemy wynagradzania,
- systemy pracy (Armstrong, 2007: 47; Pocztowski, 2003: 25).

W omawianym modelu przyjęto, iż wymienione obszary zarządzania zasobami ludzkimi stanowią przedmiot oddziaływania interesariuszy organizacji oraz znajdują się pod wpływem czynników sytuacyjnych, takich jak struktury zatrudnienia, strategia przedsiębiorstwa, sytuacja na rynku pracy, technologia, prawo i systemy wartości. Zwrócono ponadto uwagę, że decyzje w sferze zarządzania zasobami ludzkimi pociągają za sobą w obszarze zasobów ludzkich zarówno skutki bezpośrednie, tj.: efektywność, zaangażowanie, jak i pośrednie, takie jak: zadowolenie pracowników, efektywność organizacji czy dobrobyt społeczny, powodując efekt sprzężenia zwrotnego w stosunku do interesariuszy organizacji i czynników sytuacyjnych.

Za główne zadanie zarządzania zasobami ludzkimi przyjmuje się koordynację czterech wymienionych obszarów oraz ich integrację ze strategią organizacji, która w tym modelu jest jednym z czynników sytuacyjnych, wpływających na zarządzanie zasobami ludzkimi i równocześnie będąca wynikiem przedsięwzięć w tej dziedzinie zarządzania. Twórcy tego modelu wymieniają trzy możliwe warianty realizacji tego zadania, które określane są jako: biurokracja, rynek i klan.

W wariancie *biurokracja* pracownik traktowany jest jako podwładny. Jego możliwości partycypowania w życiu organizacji ograniczają się do drogi służbowej. Przemieszczenia pracownicze przebiegają głównie wewnątrz komórek funkcjonalnych. Wynagradzanie odbywa się na podstawie wymogów stanowiska pracy. Organizację pracy charakteryzuje wysoki stopień podziału pracy oraz integracja przez hierarchię.

W wariancie *rynek* pracownik traktowany jest jako pracobiorca. Partycypacja w życiu organizacji jest wyznaczona ramami umowy o pracę. Przyjmowanie, przemieszczanie i zwalnianie pracowników odbywa się według potrzeb organizacji. Podstawę wynagradzania stanowią efekty pracy. Cechą charakterystyczną organizacji pracy są zlecenia oraz zadania przekazywane poszczególnym pracownikom lub ich grupom.

W wariancie *klan* pracownik jest traktowany jako członek organizacji. Partycypacja w życiu organizacji jest możliwa przez udział w grupach projektowych, naradach i kołach jakości. Realizowana jest polityka stabilnego i długotrwałego zatrudniania pracowników wewnątrz organizacji. Przy wynagradzaniu uwzględnia się staż pracy oraz kompetencje pracownika, istnieją możliwości udziału pracowników w zysku firmy. Dla organizacji pracy są charakterystyczne: scalanie pracy oraz grupy samosterujące (Pocztowski, 2003: 26).

Przedstawiciele szkoły harwardzkiej wyliczają następujące zalety swojego modelu:

- uwzględnia potrzeby wielu grup interesów,
- bezpośrednio lub w sposób dorozumiany uznaje potrzebę kompromisu między interesami właścicieli a interesami pracowników oraz między różnymi grupami interesów,
- rozszerza kontekst zarządzania zasobami ludzkimi, włączając w jego zakres wpływ pracowników na firmę, sposób organizacji pracy oraz związane z tym zagadnienia stylu nadzoru,
- dopuszcza szeroki zakres kontekstowych czynników wpływających na dokonywany przez kadrę kierowniczą wybór strategii, wskazując na ząębienie się logiki produkt–rynek z logiką społeczno-kulturową,
- podkreśla znaczenie wyboru strategicznego, odrzuca determinizm sytuacyjny i środowiskowy.

Brytyjski naukowiec David Guest rozwinął model harwardzki i na jego bazie sformułował cztery cele polityki zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) (Armstrong, 2007: 48–49; Szałkowski, 2006: 26 i nast.):

1. Integracja strategiczna – umiejętność zintegrowania w ramach danej organizacji zagadnień ZZL z planami strategicznymi tej organizacji, zapewnienia, że poszczególne aspekty ZZL przystają do siebie oraz zadbania o to, by decyzje menedżerów liniowych były podejmowane z uwzględnieniem perspektywy ZZL.
2. Silne zaangażowanie – przejawiające się zrachowaniami ułatwiającymi osiągnięcie wyznaczonych celów oraz zaangażowanie polegające na silnej identyfikacji pracownika z przedsiębiorstwem.
3. Dobra jakość – odnosi się do wszystkich aspektów zachowań menedżerskich mających bezpośredni wpływ na jakość oferowanych towarów i usług, łącznie z zarządzaniem pracownikami oraz inwestowaniem w wysoko wykwalifikowanych pracowników.
4. Elastyczność funkcjonalna oraz struktura organizacyjna stwarzająca możliwości adaptacji i zarządzania innowacjami.

Rozwijając ten model, Guest uważał, że siłą napędową ZZL jest dążenie do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku przez dostarczanie towarów i usług dobrej jakości, oferowanie konkurencyjnych cen w powiązaniu z wysoką wydajnością oraz zdolność do szybkiego wprowadzania innowacji oraz zarządzania zmianami w odpowiedzi na zmiany zachodzące na rynku lub pojawienie się przełomowych odkryć dotyczących badań nad produktami i ich rozwój.

Ewolucja od zarządzania personelem do zarządzania zasobami ludzkimi była procesem długotrwałym, zainicjowanym jednak nie tyle przez nowsze modele teoretyczne, ile przez drastyczne zmiany w otoczeniu zewnętrznym organizacji, spowodowane głównie przez kolejne kryzysy finansowe i energetyczne.

Uważa się, że kierowanie personelem charakteryzują następujące cechy (Pocztowski, 2003: 178):

- odnosi się ono do organizacji biznesowych i typu non-profit,

- obejmuje relacje zachodzące w ramach organizacji formalnej,
- osoby wywierające wpływ na zachowanie innych członków organizacji mają do tego odpowiednią legitymizację,
- podejmowane przez kierującego działania są zamierzone i ukierunkowane na osiągnięcie określonych celów organizacji.

Przyjęło się, że kierowanie wymaga przedsiębiorczych postaw i zachowań osób podejmujących działania. Wśród cech osobowości człowieka przedsiębiorczego wymienia się najczęściej (Mroziewski, 2005: 16):

- skłonność do odgrywania aktywnej roli w środowisku,
- gotowość do podejmowania ryzyka,
- wewnętrzną potrzebę poszukiwania nowych lepszych rozwiązań,
- pogłębiony sposób widzenia rzeczywistości, pozbawiony uprzedzeń i przesądów,
- zdolności dostrzegania i wykorzystania nowych możliwości.

Prócz cech przedsiębiorczości współczesny kierownik powinien posiadać także umiejętności:

- śledzenia zmian w otoczeniu i reagowania na nie,
- organizowania i koordynowania relacji wokół realizowanych zadań,
- motywowania pracowników i rozwiązywania konfliktów,
- tworzenia klimatu uczenia się i rozwoju własnego oraz podwładnych,
- posługiwania się informacjami i komunikowania się,
- odpowiadania za własne decyzje i decyzje podległych pracowników.

Kwalifikacje kierownicze są talentami niezbędnymi do skutecznego wykonywania zadań. O byciu kierownikiem decyduje zajmowanie formalnie wyodrębnionego stanowiska kierowniczego, do którego przypisany jest odpowiedni zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności upoważniający kierownika do podejmowania decyzji sterujących zachowaniem podległych pracowników.

Pracę kierowniczą charakteryzują także specyficzne role pełnione przez wykonujące je osoby. Należą do nich:

- role interpersonalne (reprezentant, przywódca, łącznik),
- profesjonalizacja zarządzania – wcześniej zarządzaniem zajmowali się działacze gospodarczy i kadra kierownicza,
- przebudowa kompetencji specjalistów,
- uwolnienie przedsiębiorstw od zbędnego zatrudnienia o charakterze socjalnym,
- zmiana kultury organizacji,
- przyjęcie silnej orientacji na klienta,
- zwiększanie konkurencyjności i produktywności, wymagające zmiany stosunków własnościowych oraz restrukturyzacji, ale także unowocześnienia zarządzania kadrami we wszystkich wymiarach (Oleksyn, 2008: 48).

Poszczególni kierownicy mogą na różne sposoby wykorzystywać wymienione wcześniej cechy władzy lub stosować różnorodne strategie sprawowania władzy, takie jak:

- perswazja polegająca na wywieraniu wpływu przez stosowanie logicznych argumentów w dowodzeniu własnych racji,
- apelowanie, czyli odwoływanie się do lojalności uczuć innych ludzi,
- apelowanie inspirujące przez odwoływanie się do wartości ideałów i aspiracji innych ludzi,
- konsultowanie przez rozwijanie różnych form partycypacji pracowniczej,
- tworzenie nastroju, przyjemnej atmosfery społecznej w celu przygotowania korzystniejszych warunków do postawienia określonych żądań,
- tworzenie koalicji, czyli szukanie pomocy i wsparcia innych osób,
- legitymizacja polegająca na wykorzystaniu autorytetu formalnego,
- nacisk przez stawianie żądań, stałe napominanie czy nawet grożenie,
- wymiana polegająca na oferowaniu innym osobom obietnic i korzyści w zamian za określone zachowania (Oleksyn, 2008: 183).

Działania kierownicze można opisać za pomocą czterech zmiennych:

- osobowości oddziałującego, jego potrzeb, postaw i doświadczenia,
- osobowości jednostek, na które się oddziałuje, ich potrzeb, postaw i oczekiwań,
- właściwości strukturalnych systemu społecznego, w którym zachodzą próby oddziaływań (struktura ról, struktura statusu, stopień zwartości, stopień konformizmu),
- warunki brzegowe sytuacji, w ramach której zachodzą oddziaływania (charakter zadania, warunki zewnętrzne, cele grupowe) (Mroziewski, 2005: 47).

Determinanty procesu kierowania wywierają zróżnicowany wpływ na skuteczność kierowania, a tym samym na wybór sposobu kierowania przez kierownika, tj. stylu kierowania. Mogą one wywierać wpływ na zachowanie kierownika lub oddziaływać w sposób pośredni.

Kierownicy przed wyborem stylu kierowania powinni wziąć pod uwagę trzy zbiory sił:

1. Siły tkwiące w kierowniku: jego wiedza, wartości i doświadczenie.
2. Siły tkwiące w podwładnych; kierownik może dopuścić podwładnych do większego uczestnictwa w podejmowaniu decyzji wtedy, gdy podwładni:
 - a) pragną niezależności i swobody działania,
 - b) chcą przyjmować odpowiedzialność za podejmowanie decyzji,
 - c) identyfikują się z celami organizacji,
 - d) mają dostateczną wiedzę i doświadczenie, by sprawnie radzić sobie z problemem,
 - e) mają doświadczenie z poprzednimi przełożonymi, które powoduje, że spodziewają się uczestniczącego stylu kierowania.
3. Siły tkwiące w sytuacji:
 - a) styl preferowany w organizacji – kierownicy skłonni będą stosować styl kierowania preferowany przez naczelne kierownictwo,

- b) konkretną grupę podwładnych – można zastosować uczestniczący styl, jeżeli grupa dobrze współpracuje ze sobą i ma zaufanie do własnych umiejętności, nie jest zbyt duża lub rozproszona geograficznie,
- c) stotę problemu i presję czasu – jeżeli potrzebne są wyspecjalizowane umiejętności kierownika w rozwiązywaniu problemu oraz istnieje konieczność podjęcia decyzji w sposób szybki.

Do grupy czynników sytuacji, które wpływają na skuteczność kierowania oraz wybór sposobu kierowania zalicza się:

- osobowość, doświadczenie i oczekiwania kierownika – kierownicy przyjmują taki styl, w którym czują się najwygodniej i który zapewnia wydajną pracę podwładnych,
- oczekiwania i zachowanie przełożonych – kierownicy o niższej pozycji władczej wzorują się na swoich zwierzchnikach i wybierają taki styl kierowania, jaki preferują przełożeni,
- cechy oczekiwania i zachowania podwładnych – wysoko wykwalifikowani pracownicy zazwyczaj wymagają mniej dyrektywnego podejścia i oczekują zwykle mniejszej ingerencji w trakcie realizacji przez nich zadań, natomiast zachowania podwładnych zazwyczaj wskazują na stopień skuteczności stosowanego stylu,
- wymagania zadania – zazwyczaj w pracy wymagającej szczegółowych instrukcji odpowiedniejszy jest styl zorientowany na zadania, natomiast tam, gdzie w grę wchodzi znaczny stopień kooperacji i pracy zespołowej, bardziej efektywny jest styl zorientowany na ludzi,
- kultura i zasady postępowania organizacji – kultura organizacji kształtuje zarówno zachowanie kierownika, jak i oczekiwania podwładnych, a ustalone zasady postępowania w organizacji wpływają również na stosowany styl kierowania,
- oczekiwania i zachowania kolegów – grupa współpracowników jest grupą odniesienia dla danego kierownika, jego koledzy mogą go wspierać lub utrudniać mu pracę, kierownicy z reguły są skłonni naśladować styl kierowania swoich kolegów (Mroziewski, 2005: 53).

Pierwsze naukowe badania problematyki stylów kierowania przeprowadzono w latach trzydziestych XX wieku. Samo pojęcie *styl* w popularnym znaczeniu oznacza sposób pracy czy postępowania. *Sposób* to natomiast metoda, forma wykonania jakiejś czynności.

W poglądach badaczy styl kierowania można uznać za całokształt względnie stałych i celowych sposobów oddziaływania kierownika na podległych pracowników w celu skłonienia ich do wykonania zadań organizacji (Mroziewski, 2005: 59). Powyższa definicja stylu kierowania wskazuje na trzy ważne kwestie:

1. Zasadniczymi elementami składowymi stylów kierowania są różne sposoby, techniki, metody oddziaływania kierownika na podwładnych w procesie przenoszenia, organizowania, kontroli i planowania.

2. Stosowanie stylu kierowania jest działaniem świadomym i celowym.
3. Styl kierowania odnosi się do ludzi, nie zaś do organizacji, którą się zarządza.

Wśród stylów kierowania najczęściej wymienia się cztery podstawowe (Adamiec, Kożusznik, 2000: 206):

- styl autokratywno-despotyczny,
- styl autokratywno-życzliwy,
- styl konsultacyjny,
- styl demokratyczny.

Styl autokratywno-despotyczny

Styl ten polega na stwarzaniu przez kierownika takiego klimatu, w którym członkowie grupy nie komunikują się ze sobą. Kierownik dyktuje, co ma być zrobione, i oczekuje natychmiastowego wykonania. System nagród i kar jest wyraźnie określony, a ewentualne nowe pomysły wysuwane przez członków grupy rzadko są akceptowane. Kierownik preferujący ten styl zakłada, że ludzie nie lubią pracować i żeby włożyli w pracę dostateczny wysiłek, muszą być kontrolowani.

Styl autokratywno-życzliwy

Kierownik stosujący ten styl reprezentuje podobną postawę wobec podwładnych jak kierownik autokratywno-despotyczny, z tą różnicą, że postawy tej nie okazuje. Przez cały czas próbuje być dobrym kolegą, prowadząc politykę „otwartych drzwi”. Interesuje się sprawami podwładnych, gdyż sądzi, że tak powinien. Ponadto uważa, że jeżeli pracownicy są zadowoleni, to jednocześnie są efektywni. Kierownik ten nie dąży do współpracy i partnerstwa z podwładnymi, nie interesuje go, co ludzie myślą i czują w związku z wykonywanymi przez niego poleceniami. Wydaje polecenia zgodnie z własnymi życzeniami, ale robi to w taki sposób, żeby stworzyć wrażenie, że dostosował się do życzeń podwładnych.

Styl konsultacyjny

Kierownik stosujący ten styl kierowania jest rzeczywiście zainteresowany tym, co członkowie grupy sądzą o problemie do rozwiązania. Konsultuje się z nimi, słucha ich opinii i często bierze je pod uwagę w chwili podejmowania decyzji. Nie oznacza to, że kierownik konsultant wierzy we wszystkie wspomniane założenia, ale przynajmniej uważa, że w większości przypadków są one prawdziwe.

Styl demokratyczny

Kierownik demokrata jest przeciwieństwem kierownika autokraty. Towarzyszy mu przekonanie, że podwładni są podmiotem organizacji. Zwolennicy tego stylu konsultują istotę realizowanych zadań z wykonawcami, dostosowują je do możliwości podwładnych i stwarzają podwładnym możliwości do wypowiedzi o warunkach pracy, wyposażeniu stanowisk, płac czy procesie pracy.

Zgodnie ze współczesnymi koncepcjami kierowania efektywność kierowania nie stanowi zwykłej wypadkowej przyjętego stylu kierowania, lecz jest wynikiem doboru stylu odpowiednio do sytuacji.

Dobór odpowiedniego stylu zależy od (Adamiec, Kozusznik, 2000: 208):

- charakteru stosunków między kierownikiem a członkami grupy,
- stopnia strukturyzacji zadania i zakresu władzy kierownika,
- gotowości podwładnych do wzięcia odpowiedzialności za podjętą decyzję,
- zainteresowania podwładnych rozwiązywaniem problemem,
- preferowania przez pracowników jasnych i jednoznacznych sytuacji,
- poziomu ich tolerancji na niejasności i niejednoznaczność.

Biorąc pod uwagę cechy osobowe kierownika, jak i warunki sytuacyjne, możemy wyróżnić dwie grupy stylów kierowania: osobowościowe style kierowania i sytuacyjne style kierowania.

Do pierwszej grupy stylów kierowania można zaliczyć style wyodrębnione ze względu na takie kryteria, jak:

- cechy osobowe kierowników,
- postawy psychologiczne kierowników,
- poglądy kierowników na naturę ludzką i kierowanie,
- płeć kierownika.

Do drugiej grupy stylów kierowania zalicza się style wyodrębnione ze względu na takie kryteria, jak (Mroziewski, 2005: 70):

- zakres ingerencji kierownika w pracę podwładnych,
- postawy i sposób wywierania wpływu na podwładnych,
- stopień autokratyzmu i partycypacji podwładnych w podejmowaniu decyzji kierowniczych.

Do osobowościowych stylów kierowania zalicza się: style wynikające z indywidualnych cech kierownika, np. typ kierownika rzemieślnika, wojownika, człowieka organizacji, kierownika biurokraty.

Sytuacyjne style kierowania to (Mroziewski, 2005: 72):

1. Style wyodrębnione na podstawie sposobu wywierania wpływu na podwładnych, np. styl dyrektywny, styl intergratywny.
2. Style o zróżnicowanym zakresie partycypacji podwładnych w podejmowaniu decyzji kierowniczych, np. styl autokratyczny, styl partycypacyjny, styl realistyczny, styl dyrygencki, styl wspomagający, styl delegujący.
3. Style pragmatyczne, np. styl zadaniowy, demokratyczny, partycypacyjny.

Problem skuteczności kierowania rozpatruje się w dwojaki sposób, pierwszy zakłada, że istnieje korelacja między sprawnością organizacji a stylem kierowania, i zmierza do wykrycia mierników sprawności całego systemu społecznego organizacji. Drugie podejście dąży do opracowania parametrów umożliwiających pomiar stopnia skuteczności form organizacyjnych właściwych dla danego stylu kierowania bądź zarządzania, które zwiększają integrację pracowników i wpływają na polepszenie wyników pracy.

Zestaw mierników dotyczących sprawności systemu społecznego można podzielić na trzy rodzaje :

1. Wskaźniki dotyczące zmiennych przyczynowych:
 - a) odzwierciedlenie założeń organizacyjnych w postępowaniu kierowników i podwładnych,
 - b) kompetencje personelu kierowniczego: techniczne, administracyjne, psychospołeczne,
 - c) jakość mechanizmu selekcji personelu,
 - d) wystarczalność zabiegów mających na celu podnoszenie kwalifikacji personelu,
 - e) zdolność personelu do przejmowania zaradności zbiorowej,
 - f) adekwatność kapitału i wyposażenia technicznego do zadań organizacji.
2. Wskaźniki dotyczące zmiennych wynikowych:
 - a) wyniki produkcyjne: wydajność, jakość, zasięg opanowania wyniku, braki,
 - b) wyniki finansowe: koszty, zyski, poziom sprzedaży, wynagrodzenia, rezerwy finansowe, inwestycje materialne i ludzkie.
3. Wskaźniki dotyczące zmiennych interweniujących (Matejko, 1999: 62):
 - a) postawy i motywy personelu i kierowników,
 - b) zachowania interpersonalne w organizacji.

Stopień skuteczności form organizacyjnych właściwych dla danego stylu kierowania z punktu widzenia zwiększenia integracji podwładnych i polepszenia wyników pracy można zbadać za pomocą:

- formy przygotowania i podejmowania decyzji,
- stopnia przekazywania uprawnień do decyzji,
- nasilenia kontroli kierowniczej,
- stopnia zainteresowania sprawami ludzkimi (orientacja na pracownika),
- formy integracji kierownik–podwładny,
- stopnia zaabsorbowania kierownika pracą, planowaniem i dbałością o ład organizacyjny pracy (spokój, systematyczność),
- postawy kierownika wobec innowacji, jego zainteresowania rozwojem myśli teoretycznej z dziedziny pracy zawodowej,
- struktury czasu poświęconego przez kierowników na czynności zawodowe i społeczne (stworzenie jak najlepszych warunków pracy i bytu pracowników, dbanie o kulturę miejsca pracy, zapewnienie pracownikom wszechstronnej opieki, zapewnienie ładu społecznego, rozwijanie życia społecznego w organizacji, podnoszenie kultury i wychowania ludzi).

Współczesne przedsiębiorstwo może osiągnąć sukces, stosując:

- upowszechnianie długofalowej wizji rozwoju przedsiębiorstwa w świadomości pracowników,
- integrację i spłaszczenie struktury organizacyjnej,
- globalizację działalności produkcyjnej, handlowej i usługowej,

- integrację sieciąową poszczególnych funkcji wewnętrznych z innymi przedsiębiorstwami,
- rozwój informacji technologicznej,
- elastyczność i podatność na innowacje,
- nastawienie na jakość każdej czynności,
- nastawienie na zaspokojenie dążeń i żądań wszystkich partnerów.

Efektywność pracy kierownika zależy w poważnym stopniu od organizacji metod i techniki pracy własnej. Kierownik, organizując pracę podwładnym, nie może sam działać chaotycznie i bezplanowo. W ramach pracy koncepcyjnej kierownik powinien między innymi wypracować swój styl pracy. Pełnienie funkcji kierowniczej bez świadomości potrzeby zdefiniowania i realizowania konkretnego stylu pracy może być mało skuteczne.

Podsumowanie

Nieodzownym warunkiem skutecznego i efektywnego funkcjonowania każdej organizacji jest sprawne nią kierowanie. Polega ono na planowaniu i koordynowaniu pracy zespołów pracowniczych w sposób jak najbardziej efektywny dla osiągnięcia zamierzonych celów organizacji. Funkcje te spełniają kierownicy, którzy stanowią ten element zasobów ludzkich każdej firmy, który wywiera największy wpływ na realizację jej celów.

Istotne znaczenie w procesie kierowania odgrywa komunikacja – szczególnie w układzie przełożony-podwładny. Dobra komunikacja oznacza, że w firmie ceni się pracowników nie tylko za pełnione przez nich role, ale także za ich osobowość, inicjatywę czy inicjatywę. Jakość komunikowania w organizacji wpływa na motywację pracowników oraz na ich zadowolenie z pracy, jak również zaangażowanie, energię, wydajność i efektywność.

Bibliografia

- Adamiec M., Kożusznik B. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Akade, Kraków.
- Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, ABC, Kraków.
- Bańka W. (2000), *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Matejko A. (1999), *Socjologia kierownictwa*, PWE, Warszawa.
- Mroziewski M. (2005), *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa, 2005.
- Oleksyn J. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Profit M, Kraków.

- Pocztowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Szałkowski A. (2006), *Personel w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] tegoż (red.), *Podstawy zarządzania personelem*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.

Summary

Management of employees: basic relations in the supervisor-subordinate system

The effective management of employees solves many problems in a supervisor-subordinate system. Effective management involves managers acting appropriately to ensure the efficiency of employees in accordance with the expectations and objectives of the organisation. Nowadays, the term “manager” is increasingly used to describe people who manage the work of employees, or those who manage an enterprise or its separate organisational units. The aim of this article is to present the essence and characteristics of personnel management and to emphasize the role and importance in the workplace of people who direct the work of employees. Such people, according to the author, should be referred to as “managers”. The article includes a summary in which the author pays particular attention to the issue of managers’ communication with employees in the organisation of the supervisor-subordinate system.

Keywords: human resources, human resources management, management styles

Słowa kluczowe: zasoby ludzkie, zarządzanie zasobami ludzkimi, style kierowania

Przemysław Ławrynowicz*

Model kompetencyjny współczesnego menedżera na przykładzie organizacji z branży HORECA. Wybrane kwestie

Wstęp

Proces zarządzania w nowoczesnym i turbulentnym środowisku w dużej mierze oparty jest na roli i kompetencjach menedżerów, którzy odpowiadają za sprawne i efektywne zarządzanie podległymi zasobami. Rola menedżera jest różnie pojmowana i klasyfikowana w literaturze. M. Mroziewski (2005: 26) definiuje rolę kierowniczą jako „zachowanie zrelatywizowane do funkcji wykonywanych przez członka organizacji w jej obrębie”. Należy również podkreślić, iż rola kierownika w procesie zarządzania ewoluowała i tym samym zmieniły się oczekiwane od niego kompetencje.

W ubiegłym stuleciu dominował typ kierownika technokraty nastawionego na awans zawodowy i społeczny. Był to tzw. człowiek organizacji, który posiadał zarówno wiedzę techniczną, jak i upór w dążeniu do celu. Współcześnie górę bierze podejście neoliberalne, w którym kierownicy są analitykami skupiającymi się na generowaniu zysków. Stanowią oni grupę ludzi, dla których niezależność i swoboda podejmowania szybkich i trafnych decyzji jest inspiracją do wytężonej pracy. Nieprzewidywalność i zmienność współczesnego rynku sprawia, że w niedalekiej przyszłości będzie rosło zapotrzebowanie na menedżerów-artystów, którzy osiągną sukces zawodowy wskutek połączenia wiedzy z kreatywnością. Menedżerowie jutra zmuszeni będą do przywiązywania olbrzymiej wagi do aspektów etycznych, gdyż niewątpliwie czynnik ten staje się fundamentem w procesie budowania przewagi konkurencyjnej organizacji (Kozłowski, 2004: 82–84). Celem artykułu jest analiza

* Mgr Przemysław Ławrynowicz, doktorant i pracownik dydaktyczny Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej.

modelu kompetencyjnego współczesnego menedżera i zaprezentowanie wyników badań rzeczywistego poziomu kompetencji na szczególnym przykładzie szefa kuchni w warszawskiej restauracji Akademia.

Rola menedżera we współczesnej organizacji

Jedną z najpopularniejszych propozycji klasyfikacji ról menedżerskich, odnoszących się do funkcji kierowniczych, zaproponował H. Mintzberg. Typologia ról kierowniczych opracowana przez tego autora niemal w pełni oddaje wielopłaszczyznowość działań menedżerów, przez co bardzo często występuje w literaturze przedmiotowej nauk o zarządzaniu. H. Mintzberg zaproponował trzy kategorie ról menedżerskich: interpersonalną, informacyjną i decyzyjną, które skupiają dziesięć podstawowych ról kierowniczych.

Role interpersonalne – odpowiadają za proces sprawnego kontaktowania się z innymi ludźmi wewnątrz organizacji oraz na zewnątrz. W ramach tej kategorii występują takie szczegółowe role kierownicze, jak reprezentant, przywódca oraz łącznik. Bycie reprezentantem jest jednym z głównych zadań menedżera. Jego rolą w tym zakresie jest rzetelne reprezentowanie organizacji, jej misji i kultury wewnątrz przedsiębiorstwa oraz na zewnątrz. Wynika z tego konieczność właściwego doboru ubioru, słownictwa i zachowania. Umiejętność przestrzegania etykiety oraz należyty wygląd pomagają podczas reprezentowania organizacji w różnego rodzaju ceremoniach i uroczystościach oraz kształtują pozytywny wizerunek firmy. Menedżer-reprezentant w większym bądź mniejszym stopniu staje się ambasadorem i twarzą organizacji (Jemielniak, Latusek, 2005: 14). Menedżer pełniący rolę przywódcy (lidera) powinien posiadać charyzmę, entuzjazm i autorytet, co pozwoli mu sprawniej wyznaczać cele i motywować pracowników. Dzięki takim cechom kierownik wpływa na postawy podwładnych i kształtuje ich zaangażowanie oraz utożsamianie się z organizacją (Nogalski i in., 2002: 90). Menedżer-łącznik odpowiada za stały kontakt z interesariuszami: urzędnikami, pracownikami, klientami, spedytoraми, dostawcami, sieciami dystrybucyjnymi, organizacjami charytatywnymi itd. Budowanie pozytywnych i długotrwałych relacji z otoczeniem i pracownikami zacieśnia więzi emocjonalne i kształtuje poczucie wspólnoty interesu (Nogalski i in., 2002: 91).

Role informacyjne – odpowiadają za sprawny przepływ informacji w organizacji. Wśród nich wymienić można takie role, jak obserwator, propagator oraz rzecznik. Zadaniem kierownika jest zbieranie, gromadzenie i przetwarzanie informacji (obserwacja), które pomogą usprawnić proces realizacji celów. Szeroka i wnikliwa wiedza na temat zasobów pomaga menedżerowi w byciu efektywnym (Nogalski i in., 2002: 91). Rolą menedżera jest ponadto selekcjonowanie i przekazywanie informacji. Oznacza to, że kierownik podejmuje decyzje co do tego, jaka wiedza i w jakim zakresie zostanie przekazana poszczególnym pracownikom. Wynika to z faktu, że do wykonania zadania pracownik nie powinien posiadać wiedzy zbyt szerokiej, gdyż

mogłaby ona działać na niego demotywująco i w skrajnych przypadkach wywoływać brak zaangażowania, konflikt lub nawet bunt. Innymi słowy menedżer odpowiada za propagowanie właściwych postaw i zachowań w organizacji. Rzecznik ma za zadanie reprezentować kogoś lub coś przed kimś innym. Rolą kierownika jest reprezentowanie pracowników wobec zarządu i odwrotnie. Menedżer-rzecznik jest reprezentantem w sprawach wewnętrznych organizacji oraz w kontaktach z mediami lub instytucjami państwowymi. Dzięki swojej wnikliwej i rzetelnej wiedzy na temat spraw związanych z realizacją celów oraz z gospodarowaniem zasobami kierownik może udzielać wiarygodnych wypowiedzi (Nogalski i in., 2002: 91).

Role decyzyjne (sterowania zasobami) – zadania kierownika związane z procesem decyzyjnym odpowiadającym za sprawne kierowanie podległymi zasobami. Można wyróżnić cztery role decyzyjne, takie jak inicjator, regulator, dysponent oraz negocjator. Menedżer jako inicjator (przedsiębiorca) powinien inicjować wszelkie działania w organizacji i pełnić aktywną rolę dzięki szybkiemu i sprawnemu myśleniu. Pozwala to na podejmowanie trafnych i szybkich decyzji, co w turbulentnym otoczeniu staje się warunkiem sukcesu organizacji. Zadaniem menedżera-regulatora (przeciwdziałającego zakłóceniom, arbitra) jest stały nadzór i obserwacja realizowanych zadań. Pozwala to na szybką i właściwą reakcję w przypadku wszelkich zakłóceń i problemów. Ewentualne konflikty i inne negatywne zjawiska są w stanie spowolnić lub uniemożliwić realizację zadań, dlatego też menedżer powinien być bardzo czujny i uważnie przyglądać się pracy personelu. Z kolei kierownik-dysponent (rozdzielający zasoby) powinien dysponować zasobami w taki sposób, aby osoba realizująca dane zadanie otrzymała zasoby w ilości i jakości pozwalającej na efektywne wykonanie pracy. Od decyzji kierownika zależy sposób, czas, miejsce i jakość zadań, które mają zostać zrealizowane. Ograniczenie zasobów może utrudnić lub uniemożliwić wykonanie zadania, a zbyt „hojne” gospodarowanie zasobami może z kolei doprowadzić do ich wyczerpania i wzrostu kosztów produkcji. Bardzo istotną rolą kierownika jest także umiejętność godzenia interesów pracowników, zarządu i interesariuszy. Menedżer-negocjator może to osiągnąć dzięki zdolności do kompromisu i próbie zaspokojenia wszystkich stron. Przyczyniają się do tego takie cechy, jak asertywność, stanowczość oraz empatia. Współczesny menedżer zmuszony jest do podejmowania niepopularnych i trudnych decyzji, które służą osiągnięciu celów strategicznych organizacji (Jemielniak, Latusek, 2005: 15).

Z powyższej typologii wynika fakt, iż współczesny menedżer jest kluczową postacią każdej organizacji, a wszechstronność pełnionych ról i funkcji sprawia, że oczekiwania co do jego kompetencji menedżerskich stają się kluczowym aspektem skutecznego funkcjonowania organizacji.

Kompetencje menedżera

Role sprawowane przez menedżera w organizacji wymuszają na nim posiadanie odpowiednich cech i umiejętności stanowiących jego kompetencje (Załoga, 2013: 453). W literaturze przedmiotu istnieje szereg definicji pojęcia *kompetencje*, co wynika z faktu, że każdy z badaczy posiada inne podejście do znaczenia cech psychologiczno-osobowościowych w odniesieniu do zarządzania. Zasadniczo można wyróżnić dwa modele pojmowania kompetencji. Pierwszy z nich to model brytyjski i skandynawski zakładający, że kompetencje nie obejmują cech osobowościowych i stanowią jedynie wiedzę i doświadczenie oraz umiejętności każdego człowieka. Drugą koncepcję stanowi tzw. model amerykański, który na stałe wiąże cechy psychologiczne człowieka z jego wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem (Moczyłowska, 2008: 27–28).

Z uwagi na omawiane powyżej role menedżerskie w organizacji oraz na fakt, że proces zarządzania w olbrzymiej mierze opiera się na interakcji z drugim człowiekiem, w niniejszym artykule przyjmuje się za trafny model amerykański pojmowania kompetencji. Przyjmując powyższe założenia, można za R.E. Boyatzis zdefiniować kompetencje jako „zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla danej osoby elementy, takie jak motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje” (Moczyłowska, 2008: 27–28).

Z kolei T. Oleksyn (2010: 25–26) określa kompetencje jako zespół elementów, w którego skład wchodzi: wiedza, wykształcenie, doświadczenie, uzdolnienia, wewnętrzna motywacja, postawy, zachowania, uprawnienia formalne, zdrowie, kondycja oraz predyspozycje i praktyczne umiejętności. Z powyższych definicji wynika, że kompetencje stanowią zespół indywidualnych cech zarówno technicznych (twardych), jak i psychologiczno-społecznych (miękkich).

L.M. Spencer i S.M. Spencer uważają, że kompetencje to podstawowe cechy danej osoby wykazujące związek przyczynowo-skutkowy z efektywnością pracy dającą się zmierzyć. Definicja ta pokrywa się z twierdzeniem G.O. Klempa, który uważa, że kompetencje to „podstawowe cechy danej osoby, które to cechy decydują o efektywnym wykonywaniu zadań i osiągnięciu ponadprzeciętnych wyników” (Czapla, 2010: 200–201). Dwie powyższe definicje potwierdzają fakt, iż kompetencje menedżera mogą mieć bezpośredni związek z jego efektywnością.

W. Załoga (2013: 457–458) za kompetencje uważa zespół takich elementów, jak: wiedza (niewyczerpalna, nieliniowa, symultaniczna i dominująca), umiejętności (techniczne, interpersonalne, diagnostyczne i koncepcyjne), doświadczenie, cechy osobowościowe (ekstrawersja, życzliwość, stabilność emocjonalna, sumienność i otwartość), postawy i zachowania (oparte na wiedzy, przekonaniach, emocjach i doświadczeniu). P. Smółka (2008: 36–38) proponuje inny podział kompetencji w kontekście zadań menedżerskich. Autor dzieli kompetencje na twarde (*know-how* każdego kierownika, wiedza encyklopedyczna), językowe (sprawne komunikowanie się), poznawcze (rozpoznawanie zagrożeń i szans), fizyczne (dobry stan zdrowia),

społeczne (psychologiczne, miękkie). Na uwagę zasługuje fakt, iż współcześnie kompetencje społeczne stanowią aż 80% wartości sprawnego menedżera.

Według D. Golemana menedżer XXI wieku powinien posiadać zdolności związane z inteligencją emocjonalną, takie jak:

- samoświadomość – zdolność identyfikowania i interpretowania wszystkich sygnałów płynących z zewnątrz i z wewnątrz organizacji,
- samokontrola – opanowanie emocji umożliwiające podejmowanie właściwych decyzji w trudnych i zmiennych warunkach,
- nastawienie na cel – pełna koncentracja na bieżących zadaniach,
- optymizm – myślenie pozytywne pozwalające na przezwyciężanie chwilowych słabości,
- zdolność adaptacji – umiejętność szybkiego odnalezienia się w nowym środowisku,
- empatia – zrozumienie stanowiska i punktu widzenia innych osób,
- świadomość organizacyjna – łatwe rozpoznanie powiązań społecznych i zależności panujących w strukturach organizacyjnych,
- oddziaływanie na innych – zdolność wywierania wpływu na innych dzięki doborowi odpowiedniej formy przekazu,
- mentoring – wspieranie i poszerzanie wiedzy podwładnych,
- zarządzanie konfliktami – kreatywne rozwiązywanie problemów w organizacji,
- inspirowanie – kształtowanie poczucia wspólnej misji w zespole pracowniczym,
- umiejętność pracy zespołowej – kształtowanie wspólnoty celu i świadomości partnerstwa.

J. Bogdanienko (2005: 390) akcentuje silną relację między byciem menedżerem a liderowaniem i przewodzeniem. Autor ten wśród kompetencji menedżera-lidera wymienia m.in.: inteligencję, aktywność, kreatywność, odwagę, umiejętność podejmowania właściwych decyzji, konsekwencję działania, sprawiedliwość, otwartość, formę fizyczną, odporność na stres, uczciwość i komunikatywność.

Innym autorem, który zaproponował listę kompetencji skutecznego menedżera, jest U. Gros. Autorka (Gros, 2003: 197–198) wśród cech predestynujących ludzi do roli menedżera-przywódcy wymieniła takie, jak:

- budowa fizyczna (wysoki, młody, energiczny, szczupły),
- miejsce w społeczeństwie (wykształcony, awansujący, znany),
- osobowość (dominujący, pewny siebie, zrównoważony, szybko adaptujący się, otwarty na innych),
- stosunek do innych (wrozumiały, cierpliwy, empatyczny, sprawiedliwy, współpracujący),
- stosunek do zadań (nastawiony na osiągnięcie celu, konsekwentny, odpowiedzialny, przejmujący inicjatywę, stanowczy).

B. Kożuch i A. Kożuch (2008: 86–87) wśród zasadniczych cech menedżera wymieniają pragmatyzm, niezależność, fachowość, potrzebę osiągnięć, odpowiedzial-

ność, pozytywne myślenie oraz utożsamianie się z zawodem. Z kolei D. Goleman (Adamiec, Kożusznik, 2000: 199) za najważniejsze cechy współczesnego menedżera uważa te skupiające się wokół inteligencji emocjonalnej i kompetencji społecznych. Autor wymienia m.in.: samoświadomość (zrozumienie własnych nastrojów, pragnień i słabości), samoregulację (kontrola własnych nastrojów i reakcji), motywację (zaangażowanie w zadania), empatię (zrozumienie emocji i potrzeb innych ludzi), skuteczne komunikowanie się i integrowanie zespołów pracowniczych.

Na zakończenie przeglądu kompetencji menedżerskich warto wspomnieć o analizie dokonanej przez S. Lachiewicza i A. Walecką (2012: 162), w której wyróżniono szereg cech kształtujących współczesnego menedżera. Można wśród nich wymienić: nastawienie na sukces, zdecydowanie w działaniu, pewność siebie, wyobraźnię, intuicję, charyzmę, empatię, odporność na stres, zdolność do ryzyka, odpowiedzialność i wyciąganie konstruktywnych wniosków. Podobnie jak w przypadku definicji oraz elementów składających się na kompetencje kierownicze, istnieje wiele prób podziału kompetencji, które odnaleźć można w literaturze przedmiotu. Podział dokonany przez T. Oleksyna (2014: 147–148) zakłada istnienie trzech zasadniczych rodzajów kompetencji:

- kompetencje kluczowe – najbardziej pożądane umiejętności na danym stanowisku,
- kompetencje drugiego rzędu – ważne umiejętności, ale nie najistotniejsze,
- kompetencje trzeciego rzędu – umiejętności będące uzupełnieniem podstawowych kwalifikacji.

Inny podział kompetencji zaproponowali F. Delamare Le Deist i J. Winterton. Autorzy (Moczydłowska, 2008: 40) podzielili kompetencje na poznawcze, funkcjonalne, społeczne oraz metakompetencje. G. Filipowicz (Moczydłowska, 2008: 41–42) dzieli kompetencje na dwie podstawowe grupy, czyli kompetencje bazowe (poznawcze, osobiste, społeczne) i wykonawcze (biznesowe, menedżerskie, firmowe). Bardzo ciekawy podział kompetencji oparty na ich interdyscyplinarnym charakterze zaproponował Cz. Nosal. Autor grupuje kompetencje zgodnie z ich treścią i dzieli je na (Załoga, 2013: 454–455):

- prawnicze – mające odniesienie do formalnego aspektu zarządzania w organizacji,
- socjologiczne – uwarunkowane społecznymi wzorcami zachowań,
- prakseologiczne – odnoszące się do sprawnego działania,
- psychologiczne – koncentrujące się wokół mechanizmów regulujących zachowania i działania.

Model kompetencyjny menedżera

Menedżer dysponujący wszystkimi wymienionymi wyżej kompetencjami nie istnieje. W związku z tym, że nie sposób jest znaleźć osobę, która zgromadziłaby wszystkie wymienione umiejętności i cechy osobowościowe, wyzwaniem dla współ-

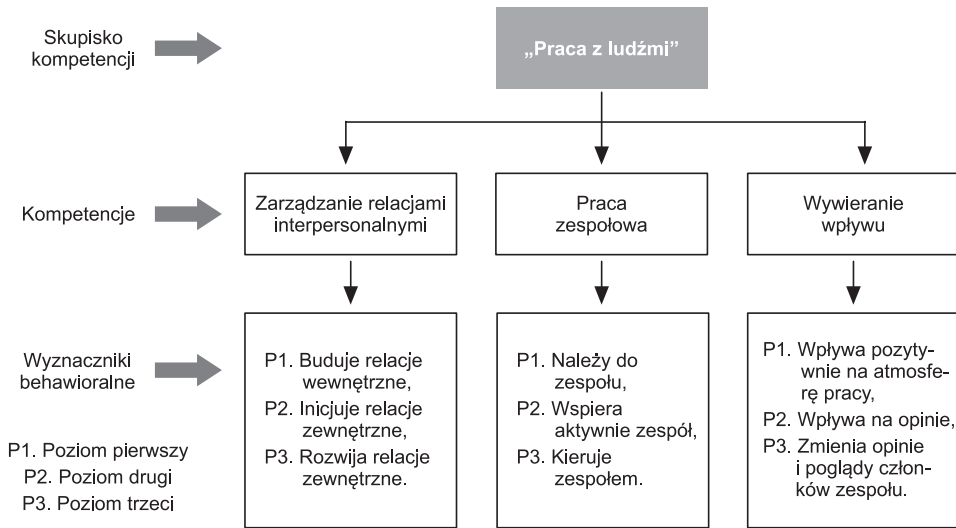
czesnych specjalistów w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi staje się próba określenia najbardziej pożądanych cech na danym szczeblu i na danym stanowisku. Zespół takich cech stanowi pewien profil kompetencyjny, który określamy mianem struktury bądź modelu kompetencji.

Model kompetencyjny to określony zbiór kompetencji wraz z ich wyznacznikami behawioralnymi zgrupowany w obszary merytoryczne zwane skupiskami. Skupiska gromadzą zazwyczaj od trzech do pięciu kompetencji powiązanych ze sobą wspólnym zakresem. Zakres ten może być związany z procesami myślenia, relacjami interpersonalnymi lub działaniem. W ramach danego skupiska zgromadzone kompetencje mogą mieć dwójaki charakter, tzn. jedno- lub wielopoziomowy. Kompetencje jednopoziomowe opisywane są za pomocą jednopoziomowej listy wyznaczników behawioralnych. Z kolei wielopoziomowe opisywane są za pomocą listy wyznaczników, z których każdy może mieć kilka poziomów zaawansowania. Wspomniane wyznaczniki behawioralne opisujące kompetencje to przykłady zachowań lub działań obserwowanych u osoby posiadającej daną cechę (Whiddett, Hollyforde, 2003: 15–24).

Modele kompetencyjne stosuje się w celu określenia zbioru kryteriów decyzyjnych (wyznaczników behawioralnych), które stanowią wzór dla przyszłych i obecnych pracowników. Wzór ten niesie szereg informacji o tym, jakich zachowań, postaw i działań oczekuje się w danej organizacji od pracowników. W efekcie struktura kompetencyjna w znacznym stopniu wpływa na rozwój kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, co jest także jednym z celów jej tworzenia. Wynika z tego, że właściwy dobór kompetencji pożądanych na danym stanowisku w danej organizacji skutkuje – obok zatrudnienia pracownika przyczyniającego się do usprawnienia organizacji – zmianą i rozwojem firmy w szerszej perspektywie, na poziomie kultury organizacyjnej, co może wpłynąć znacząco na sposób postrzegania organizacji zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz. Szczególnie ważne jest opracowanie trafnego modelu kompetencji menedżerskich, gdyż dobór odpowiednich ludzi na stanowiska kierownicze daje w przyszłości efekt w postaci usprawnienia zarządzania i tym samym funkcjonowania firmy. Na rysunku 1 przedstawiony został schemat modelu kompetencyjnego, gdzie spokrewnione kompetencje wraz z ich wyznacznikami tworzą skupisko. Istotą dobrej struktury kompetencyjnej jest jej:

- przejrzystość i zrozumiałość – prosta i logiczna budowa, brak dwuznaczności i zrozumiały język opisów,
- adekwatność – dostosowanie do potrzeb i możliwości adresatów, zarówno w wersji ogólnej, jak i wyprofilowanej,
- uwzględnianie przewidywanych zmian – zmian w otoczeniu organizacji, pojawienia się nowych technologii lub zmiany wizji przedsiębiorstwa; w tym celu wyznaczniki behawioralne powinny zawierać opis ewentualnych oczekiwanych zmian postaw i zachowań w przyszłości,
- jasne wyodrębnienie elementów składowych – wystąpienie jednej kompetencji nie może być uzależnione od istnienia innej, kompetencje i wyznaczniki nie mogą się powtarzać, dana kompetencja nie może występować więcej niż w jed-

- nym skupisku, a dany wyznacznik nie może pojawić się w więcej niż jednej kompetencji, wyznaczniki behawioralne powinny ponadto opisywać zachowania dające się łatwo zaobserwować, zawierać tylko jeden przykład zachowania oraz zdania z orzeczeniem, np. opracowuje, zleca, deleguje, współpracuje,
- bezstronność i sprawiedliwość – żadna osoba, której dotyczy model, nie powinna być dyskryminowana lub uprzywilejowana; uniknąć tego można wówczas, gdy podczas opracowywania modelu kompetencji wyznaczniki behawioralne danej kompetencji opisywane są na podstawie szerokiej obserwacji zachowań pracowników bez względu na wiek, płeć lub rasę – w przeciwnym razie można uzyskać przekłamany obraz pożądanych zachowań, odnoszący się jedynie do wąskiej grupy pracowników (Whiddett, Hollyforde, 2003: 30–35).



Rysunek 1. Schemat modelu kompetencyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie Whiddett, Hollyforde, 2003: 25.

Przygotowany przez organizację model kompetencyjny zawsze zakłada wzorcowy stan kompetencyjny, który stanowi idealny wariant pożądanych cech i umiejętności na danym stanowisku dających szansę efektywnego realizowania powierzonych zadań. Badając i określając aktualny stan kompetencji prezentowany przez menedżera za pomocą metody 360 stopni, można z łatwością wykazać rozbieżności między tym, czego wymaga dana organizacja, a tym, jakie kwalifikacje posiada w danej chwili menedżer. Metoda 360 stopni polega na gromadzeniu informacji o poziomie kompetencji menedżera z różnych źródeł – od samego zainteresowanego, podwładnych, przełożonych, współpracowników itp. Różnica pomiędzy wynikiem badań poziomu kompetencji a oczekiwaniami organizacji nazywana jest luką kompetencyjną i powinna zostać możliwie szybko zdiagnozowana i usunięta lub zminimalizowana, aby móc zapewnić właściwe wykonywanie obowiązków menedżerskich.

W. Załoga (2013: 462) wyróżnia cztery etapy prowadzące do określenia i eliminacji luk kompetencyjnych. Pierwszy etap polega na wspomnianym powyżej określeniu różnic pomiędzy stanem faktycznym posiadanych kompetencji a oczekiwanym przez firmę modelem. W kolejnych etapach należy ustalić najważniejsze kompetencje potrzebne do wykonywania zadań na danym stanowisku. W ostatnim etapie należy ustalić wzorcowy poziom zaawansowania poszczególnych kompetencji w danym przypadku. W tym celu stosuje się pięciostopniową skalę poziomu kompetencji.

Pierwszy (najniższy) poziom posiadania kompetencji, zwany **elementarnym**, odnosi się do pracowników niesamodzielnich, którzy pracują pod nadzorem osób o wyższych kwalifikacjach. Poziom elementarny cechuje młodych pracowników, zwykle praktykantów lub stażystów. Drugi poziom to poziom **podstawowy**, w którym pracownicy wykazują się większą dozą samodzielności, choć nadal potrzebują stałego nadzoru osób bardziej kompetentnych. Poziom ten zwykle wykorzystywany jest w pracy, w której jasno określone są zasady i oczekiwania. Poziom trzeci to poziom **zaawansowany**, w którym pracownik funkcjonuje w pełni samodzielnie oraz w swoim postępowaniu wychodzi poza ramy opracowanych standardów. Wykazuje działanie nieszablonowe oraz kreatywność w podejściu do rozwiązywanych problemów. Czwarty poziom – **profesjonalny** – poszerza zakres kompetencji o pełną samodzielność, zaangażowanie oraz inspirowanie podwładnych do zwiększenia efektywności. Ostatni, piąty poziom to poziom **eksperski**, gdzie pracownik wykazuje się pełną samodzielnością i kreatywnością, zaś w rozwiązywaniu problemów zarówno wykorzystuje zastaną wiedzę, jak i tworzy nowe sposoby działania (Czapla, 2010: 207–210).

Inny sposób stopniowania kompetencji zgodny jest z brytyjskimi standardami NVQ i wyróżnia takie poziomy, jak:

- wiedza podstawowa,
- wiedza poszerzona,
- wiedza w bardzo szerokim zakresie,
- kompetencje obejmujące bardzo szeroką wiedzę techniczną,
- wiedza dogłębna – wiedza umożliwiająca pracę w każdych warunkach.

Odmienny podział kompetencji (Przybysz i in., 2014: 15–16) wyodrębnia poziomy zaawansowania: A1 (laik) – brak kompetencji, błędy, nieradzenie sobie z zadaniami; B2 (uczeń) – próby radzenia sobie z problemami, popełnianie błędów; C3 (zadowolający) – samodzielność działania, radzenie sobie z większością zadań, rzadkie błędy w zadaniach niestandardowych; D4 (specjalista) – bezbłędne radzenie sobie z zadaniami, rozwiązywanie niestandardowych problemów, wskazywanie innym sposobu postępowania; E5 (innovator) – doskonałe wykonywanie niemal wszystkich zadań, twórcze podejście, wysoki poziom automatyzmu, zaangażowanie.

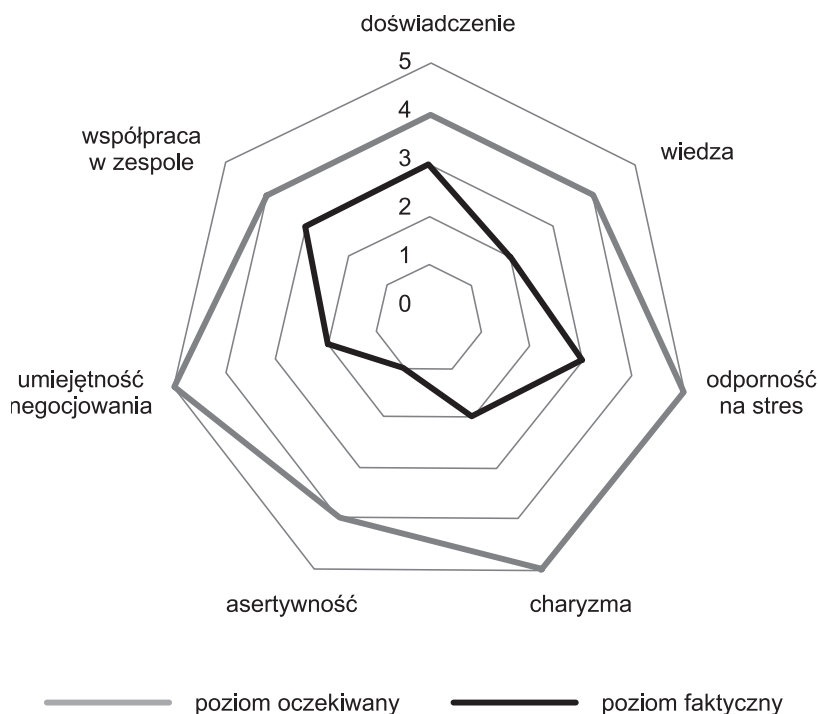
Najprostszym sposobem zbierania informacji potrzebnych do określenia poziomu kompetencji pracownika w metodzie 360 stopni jest anonimowa ankieta wśród pracowników i współpracowników osoby, której dotyczy badanie. Istotą rzetelności podawanych przez respondentów odpowiedzi jest zwięzły i trafny opis poziomów

kompetencji oraz fakt anonimowości badanych osób. Pozwala im to zrozumieć zakres danego poziomu oraz dopasować go do obserwowanych działań menedżera. Anonimowość z kolei pozwala na większą otwartość i szczerą odpowiedź. Dodatkowym elementem weryfikującym wyniki badania jest przebadanie kontrahentów, dostawców i innych osób spoza organizacji, wchodzących w relacje z pracownikiem, którego dotyczy ankieta (Whiddett, Hollyforde, 2003: 128–131).

Respondenci, udzielając odpowiedzi, określają poziom występowania danego wskaźnika behawioralnego w skali od 1 do 5, gdzie 1 to poziom elementarny danej cechy, a 5 to maksymalny, ekspercki poziom jej występowania. Na przykład dla kompetencji „współpraca w zespole” określany jest poziom wskaźnika behawioralnego „nastawienie na realizację celu zespołowego” (Przybysz i in., 2014: 16). Na zakończenie wyciągana jest średnia punktacja dla danego wskaźnika. Uzyskany wynik może zostać przedstawiony graficznie za pomocą wykresu aktualnie posiadanych kompetencji.

Zestawiając wyniki badań z oczekiwanym poziomem kompetencji, można uzyskać obraz luki kompetencyjnej, co przedstawiono na rysunku 2. Badanie poziomu kompetencji dotyczy szefa kuchni w warszawskiej restauracji Akademia. Restauracja zatrudnia 28 osób, z czego w kuchni pracuje 15 pracowników bezpośrednio podległych szefowi kuchni. Restauracja posiada grono stałych klientów oraz sporo klientów odwiedzających lokal dzięki pozytywnym opiniom w internecie. Kadrę zarządzającą stanowi właściciel, kierownik restauracji oraz szef kuchni. Z uwagi na specyfikę pracy w gastronomii (duża fluktuacja kadry, sezonowość imprez, kilkunastogodzinne zmiany itp.) osoby pełniące funkcje menedżerskie powinny zdaniem właściciela posiadać szczególne kompetencje. Właściciel określił pożądany model kompetencyjny dla szefa kuchni, jednak kilka tygodni obserwacji dowiodło, że osoba będąca szefem kuchni nie osiąga oczekiwanych wyników. Postanowiono określić stan faktyczny posiadanych przez szefa kuchni zdolności. Określone przez właściciela kluczowe kompetencje oraz ich pożądany poziom zestawiono z wynikiem anonimowej ankiety przeprowadzonej wśród pracowników, dostawców i serwisantów. Wyniki badań przeprowadzonych na 32 respondentach dostarczyły informacji na temat faktycznego poziomu kluczowych kompetencji. Otrzymano w ten sposób lukę kompetencyjną (przestrzeń pomiędzy linią niebieską i czerwoną), która w przyszłości powinna zostać zlikwidowana.

Z modelu kompetencyjnego wynika, że w danej organizacji najistotniejsze są kompetencje związane z negocjowaniem, odpornością na stres oraz charyzmą lidera. Nieznacznie mniej istotne są takie cechy, jak wiedza, asertywność, doświadczenie oraz współpraca w zespole. W przypadku badanego szefa kuchni luka jest dość widoczna i wymaga podjęcia kroków w celu jej zniwelowania. Powinien zatem zostać przygotowany program szkoleń kompetencyjnych, który skutecznie zdoła zwiększyć poziom kompetencji i tym samym zminimalizuje występujący deficyt kompetencji. Taki zabieg przełoży się docelowo na jakość i wyniki pracy, co pozwoli na zwiększenie zysków i wzrost zadowolenia pracowników restauracji.



Rysunek 2. Wykres modelu kompetencyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie anonimowej ankiety przeprowadzonej w warszawskiej restauracji Akademia.

Podsumowanie

Współczesna gospodarka globalna oparta jest na silnej konkurencji i walce o klienta. W takiej turbulentnej rzeczywistości w każdej organizacji kluczową rolę odgrywa osoba menedżera, który w zależności od szerebnia w hierarchii organizacyjnej oraz obszaru odpowiedzialności może realnie wpływać na kształt i atmosferę pracy. Dzięki osobom zarządzającym możliwe jest zwiększanie jakości i efektywności pracy, a tym samym – osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. W związku z tym, że osoby zajmujące kierownicze stanowiska pełnią w każdej firmie określone z góry role, rośnie znaczenie ich kompetencji zarówno twardych, jak i miękkich. Te drugie, często utożsamiane z inteligencją emocjonalną lub kompetencjami społecznymi, odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu relacji międzyludzkich i wpływaniu na podległy personel. Jest rzeczą niezwykle istotną, aby współczesny menedżer był wyposażony w niezbędne kompetencje, ale równie ważne jest to, by posiadane umiejętności odpowiadały tym oczekiwaniom i pożądanym w danym momencie i sytuacji. Stąd też duże znaczenie obecnie przywiązuje się do budowania modeli kompetencyjnych i określania luk kompetencyjnych, które należy eliminować.

W takim modelu zarządzania na pierwszym planie znajduje się człowiek, jego zdolności, wiedza i talenty oraz stały ich rozwój. Przeprowadzone badanie, którego wynik opisano w artykule, dowodzi, że luki kompetencyjne istnieją i mogą stanowić duże wyzwanie. Z pewnością świadomość ich występowania pomaga w podnoszeniu kwalifikacji menedżerów, przez co ich rola nabiera jeszcze większego znaczenia we współczesnym zarządzaniu.

Bibliografia

- Adamiec M., Kożusznik B. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Akade, Kraków.
- Bogdanienko J. (2005), *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń.
- Czapla T.P. (2010), *Zintegrowany model kompetencyjny*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica”, nr 234.
- Gros U. (2003), *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa.
- Jemielniak D., Latusek D. (2005), *Zarządzanie. Teoria i praktyka od podstaw*, WSPiZ, Warszawa.
- Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa.
- Kożuch B., Kożuch A. (2008), *Podstawy organizacji i zarządzania*, TNWZ, Kraków.
- Lachiewicz S., Walecka A. (2012), *Role i kompetencje menedżerskie*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Moczydłowska J. (2008), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa.
- Mroziewski M. (2005), *Style kierowania i zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Nogalski B. i in. (2002), *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń.
- Oleksyn T. (2010), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Oleksyn T. (2014), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Przybysz M. i in. (2014), *Przewodnik do zarządzania kompetencjami wraz z narzędziami*, Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości S.A., Gdańsk.
- Smółka P. (2008), *Kompetencje społeczne*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Whiddett S., Hollyforde S. (2003), *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Załoga W. (2013), *Model kompetencji menedżera w nowoczesnej organizacji*, „Zeszyty Naukowe UPH w Siedlcach”, nr 97.

Summary**The competencies model of a modern manager based on the example of an organisation from the HORECA industry. Selected issues**

Contemporary management requires particular skills from managers which should include, in addition to knowledge and experience, numerous social competencies. Regardless of where and how we manage, processes of management will always concern the person to person relationship. Therefore, it is important to know the expected and actual personality traits of managerial staff in a modern organisation. This information helps one to identify competencies gaps. By minimising or even eliminating these gaps, management efficiency can be increased. The aim of this article is to analyse the competencies model of a modern manager and to present the results of research on the actual level of competence using the example of the chef in the Warsaw restaurant Akademia.

Keywords: competencies model, competencies management, competencies gaps, role and function of the manager

Słowa kluczowe: model kompetencyjny, zarządzanie kompetencjami, luki kompetencyjne, rola i funkcje menedżera

Agnieszka Polanowska*

Patologie społeczne w miejscu pracy – analiza i ocena zjawiska we współczesnych czasach

Wstęp

Każda organizacja jest pewnego rodzaju wartością, którą obniżają występujące w niej zaburzenia. Środowisko pracy tworzą zasoby ludzkie, które realizując obowiązki zawodowe, przyczyniają się do powstawania korzyści na rzecz jednostki. Jednak kreowane są również pewne dewiacje, które zakłócają bądź całkowicie utrudniają profesjonalizm wykonywania pracy.

Czym są patologie społeczne w miejscu pracy i jakie powodują konsekwencje dla przedsiębiorstw? Jakie wyróżnia się rodzaje zjawisk patologicznych w ujęciu zawodowym? Jakie są przyczyny ich powstawania? Jak kształtuje się zjawisko patologii społecznych we współczesnych czasach? Poszukiwanie odpowiedzi na niniejsze pytania stanowi źródło wiedzy, umożliwiające zidentyfikowanie zjawiska patologii społecznych z punktu widzenia teorii i praktyki. Wskazane w niniejszej treści specyficzne rodzaje patologii zostały zaobserwowane w przedsiębiorstwie handlowo-usługowym. Pozostałe analizy dotyczą danych statystycznych polskiej społeczności, które stanowią w artykule interpretacje wtórnych źródeł wiedzy.

Znaczenie patologii społecznych we współczesności

Patologie społeczne są zjawiskiem, które z roku na rok przybiera na sile. Powstają ich nowe rodzaje – nie tylko w odniesieniu do ogółu społeczeństwa i dziedzin jego funkcjonowania, ale także w sferze zawodowej. Stąd też warto w pierwszej kolejności wyjaśnić istotę patologii oraz jej znaczenie dla działalności przedsiębiorstwa.

* Dr Agnieszka Polanowska – adiunkt w Katedrze Zarządzania w Wyższej Szkole Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu.

Powszechnie patologie stanowią rodzaj dewiacji, zaburzeń, niedostosowania społecznego, brak dopasowania własnych zachowań do obowiązujących norm w danej zbiorowości, w konkretnym czasie i miejscu. W literaturze przedmiotu określane są jako tzw. dysfunkcja organizacji, która prowadzi do zakłóceń jej sprawnego funkcjonowania. Jednocześnie dysfunkcja zarządzania uniemożliwia lub utrudnia właściwe kierowanie wybranym systemem organizacyjnym (Pasieczny, 2016: 174).

Dużą odpowiedzialność przypisuje się w dzisiejszych czasach kierownictwu różnych instytucji. To właśnie przede wszystkim na przedstawicielach grupy zarządczej spoczywa obowiązek przeciwdziałania patologiom. Dzieje się to między innymi poprzez permanentne zainteresowanie problemami pracowniczymi, wsparcie w trudnych sytuacjach oraz bieżące przestrzeganie norm etycznych i egzekwowanie wywiązywania się z powierzonych zadań. Z. Wołk (2009: 110–111) wskazuje tutaj na jakże ważną precyzję zasad oceniania i awansowania podwładnych, odpowiednie warunki i sposób organizacji pracy, jawne podejmowanie decyzji, które to kreują tzw. zdrową atmosferę w firmie, a tym samym zapobiegają konfliktom, patologiom. Podobnego zdania jest W. Drzeżdżon (2016), który w swoich rozważaniach skupia się na porządku społecznym i nad zjawiskami patologicznymi w środowisku pracy zawodowej. Według autora ów porządek jest stanem równowagi w zarządzaniu zasobami ludzkimi, zapewniającym sprawne działanie oraz spójne funkcjonowanie grup pracowniczych bądź jednostek.

Patologia społeczna powoduje dezorganizację, zachwianie systemu wartości, a także stan zagrażający równowadze społecznej (Hagel, 2013: 5–6). Autor przywołuje tutaj między innymi złe przystosowanie do ludzi, zasad i miejsc, jakie przejawia się w dewiacjach, przestępczości, zarówno na płaszczyźnie obyczajowej, jak i kulturowej. R. Stocki (2013: 49) podkreśla, że każda dysfunkcja, jaka występuje w danym podmiocie, uniemożliwia osiągnięcie realistycznych, wyznaczonych dla niego celów, zgodnych z dobrem społecznym, w założonym czasie i przy określonych środkach.

Patologie społeczne powodują istotną sprzeczność z uznawanymi wartościami, światopoglądami powszechnie przejawianymi przez ogół społeczeństwa lub jego wyselekcjonowane grupy. W ciągu ostatnich lat trend występowania zjawisk patologicznych w środowisku pracy znacznie wzrasta. Świadczą o tym nie tylko rosnące problemy w zakładach pracy, ale także większa wypadkowość, która jest konsekwencją nieprawidłowych zachowań ludzkich.

Patologie społeczne występują zarówno podczas wykonywania pracy, jak i w trakcie rekrutacji, przyjmowania pracownika do zespołu, okresu jego adaptacji, dokonywania ocen pracowniczych, zarządzania szkoleniami, motywowania itp. W tym miejscu warto podkreślić, że niestosowne zachowania dotyczą nie tylko zatrudnionych w danym podmiocie, lecz także często bezpośrednio wiążą się z osobą samego pracodawcy.

Rodzaje patologii społecznych w miejscu pracy

We współczesnych czasach w środowisku pracy spotyka się różne rodzaje patologii. O. Lipowski (1980: 140–141) wskazuje przede wszystkim na działania przestępcze, tzw. pasożytnictwo społeczne, nadużycia seksualne i alkoholowe, agresję, próby samobójcze, notoryczne kłamstwa. Spowodowane są one m.in. słabą odpornością psychiczną człowieka na pojawiające się problemy i sytuacje stresowe. Kluczowe znaczenie ma również internalizacja wadliwych wzorców i zasad postępowania oraz wzrost zachorowalności. Przywołane elementy stanowią tylko część zachowań odpowiedzialnych za powstawanie poszczególnych form patologii w miejscu pracy.

W tabeli 1 zaprezentowano rodzaje dewiacji, jakie mogą występować w kontekście zawodowym. Wybrano 20 najbardziej specyficznych. W dalszej części artykułu wyszczególnienie to będzie podstawą do analizy każdej patologii pod kątem przyczyn (tab. 2) oraz skutków (tab. 3).

Tabela 1. Podstawowe patologie społeczne w kontekście zawodowym

Lp.	Nazwa patologii
1	Pasożytnictwo społeczne związane z czerpaniem korzyści z cudzej pracy, np. wykorzystywanie pomysłów innych jako własne
2	Niezdrowa rywalizacja na gruncie zawodowym, czyli „kłody pod nogi”
3	Wykonywanie czynności zawodowych pod wpływem alkoholu lub środków odurzających
4	Korupcja, skłonności do działalności przestępczej, np. defraudacja mienia
5	Brak samokontroli – zachowania agresywne w relacjach interpersonalnych
6	Działania na szkodę firmy, np. udzielanie informacji o działalności firmy osobom trzecim, konkurencji
7	Mobbing, szykanowanie, instrumentalne traktowanie pracowników, molestowanie seksualne
8	Zatajanie informacji zawodowych
9	Notoryczne kłamstwa wobec przełożonych i współpracowników
10	Egoizm, brak chęci nawiązania porozumienia i współpracy, utrzymywania pozytywnych relacji ze współpracownikami
11	Samowolne podejmowanie decyzji, niezważanie na polecenia innych, tzw. potrzeba mówienia nad innymi
12	Nepotyzm, zatrudnianie „na czarno”
13	Pracoholizm
14	Szantaż zawodowy
15	Faworyzowanie wybranych pracowników
16	Skarżenie i chęć nieetycznego przypodobania się pracodawcy, oportunizm
17	Manipulacje, intrygi, podburzanie współpracowników przeciwko innym, przekonywanie do własnych idei
18	Wypieranie się własnych, wcześniej podjętych decyzji, nieprzyznawanie się do popełnionych błędów
19	Wysługiwanie się współpracownikami przy własnych zadaniach
20	Wykorzystywanie faktów z życia osobistego na gruncie zawodowym

Źródło: opracowanie własne.

W literaturze przedmiotu J. Penc także wskazuje na szereg patologii, jakie występują w środowisku pracy. Autor wyróżnia m.in. obawę przed niepowodzeniami lub utratą stanowiska, stronnictwo, brak pewności siebie i wybór tylko wcześniej praktykowanych już rozwiązań, niesprawiedliwe traktowanie, zawyżoną ambicjonalność, która przejawia się w praktykowaniu własnego interesu i dążeniu do założeń, które mogą okazać się sprzeczne z celami przedsiębiorstwa, wypalenie zawodowe, stosowanie toksycznych postaw (Penc, 2011: 150–173). Niniejsze zachowania mają również swoje zróżnicowane podłoże oraz wywołują szereg niepożądanych konsekwencji.

Przyczyny i skutki zachowań patologicznych

U źródeł patologii w miejscu pracy leżą różnorodne przyczyny. Zestawienie przyczyn poszczególnych patologii społecznych, które zostały wymienione w tabeli 1, prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Zestawienie przyczyn patologii społecznych w miejscu pracy

Lp.	Przyczyna patologii
1	Niedowartościowanie zawodowe, chęć zdobycia uznania wśród kierownictwa firmy, tzw. potrzeba docenienia, własne lenistwo, bierność, trudności w samodzielnej realizacji zadań, niedostosowanie powierzonych zadań do posiadanej wiedzy i umiejętności
2	Nierówne traktowanie pracowników, zazdrość, chęć bycia najlepszym bez względu na konsekwencje, niekoleżeńska atmosfera w miejscu pracy, wyeliminowanie współpracownika lub zaprezentowanie go w oczach przełożonego z niekorzystnej strony, potrzeba własnego awansu zawodowego
3	Nieradzenie sobie z powierzonymi obowiązkami, brak kontroli przełożonych, stres zawodowy, uzależnienie, problemy w życiu prywatnym, chęć przypodobania się kolegom z pracy, tzw. popis, niedojrzałość emocjonalna
4	Niskie wynagrodzenie pracowników, chęć wzbogacenia, poczucie permanentnego niezadowolenia, niezaspokajanie własnych potrzeb, brak myślenia o konsekwencjach nielegalnych działań, życie w przekonaniu, że „wszystko jest na sprzedaż i każdego można kupić”, brak lojalności wobec firmy, kontynuowanie tzw. drogi przestępczej
5	Nieradzenie sobie z emocjami, stresem, brak umiejętności prowadzenia rozmów i niewłaściwe definiowanie kontrargumentów, zazdrość, chęć górowania nad innymi, nieprzyjazna atmosfera, przenoszenie problemów sfery osobistej na aspekt zawodowy
6	Interesowność, profity od konkurencji, korzyści finansowe, „zemsta” na pracodawcy za doświadczone krzywdy i niesprawiedliwości, perspektywa zmiany pracy w przyszłości
7	Powszechne zjawisko wrogości w przedsiębiorstwie, nerwowa atmosfera, zaburzenia osobowości, nadmiar projektów i zwiększone obowiązki, nieterminowość realizacji zadań, brak rzetelności wykonywania dotychczasowych prac, niezaspokojone ambicje, potrzeba wyższości – akcentowanie władzy nad innymi
8	Obawa przed negatywnymi konsekwencjami, niechęć dzielenia się wiedzą, traktowanie współpracowników jako potencjalnych konkurentów, potrzeba działania na rzecz konkurencji
9	Brak wiary we własne możliwości, potrzeba zatajenia niekorzystnych zdarzeń, zazdrość, chęć bycia najlepszym – potrzeba docenienia przez kierownictwo przedsiębiorstwa, trudności z realizacją powierzonych obowiązków

Lp.	Przyczyna patologii
10	Zaburzenia osobowościowe, poczucie krzywdy, nierównego traktowania pracowników, zazdrość, chęć bycia najlepszym bez względu na konsekwencje, niekoleżeńska atmosfera w miejscu pracy, wyeliminowanie współpracownika lub pokazanie go z niekorzystnej strony w oczach przełożonego, potrzeba własnego awansu zawodowego
11	Wiara we własne pomysły, potrzeba wywyższenia się wśród innych, dotychczasowe niepowodzenia zawodowe, niedojrzałość emocjonalna, niedowartościowanie w pracy, poczucie nierównego i niesprawiedliwego traktowania pracowników
12	Względy finansowe, potrzeba zasilenia więzi rodzinnych, pomoc innym, wzajemne zobowiązania, presja najbliższych, trudności w znalezieniu innej pracy
13	Nadmiar wolnego czasu, ucieczka od problemów w sferę zawodową, chęć wywyższenia zawodowego, osobiste ambicje, dominacja nad innymi, potrzeba wyróżnienia się pracowitością, solidne wywiązanie się z narzuconych terminów, obawa przed utrzymaniem dotychczasowego stanowiska pracy, strach przed bezrobociem, niska samoocena, problemy finansowe
14	Potrzeba wzbogacenia – nawet nieuczciwego, problemy finansowe, konieczność zachowania stanowiska pracy, dominacja zawodowa nad innymi, potrzeba manipulacji zachowaniami innych ludzi, chęć osiągnięcia wszystkiego za wszelką cenę
15	Potrzeba wyróżnienia, tzw. indywidualizm na tle zespołu, poszukiwanie lidera – osoby dominującej, autorytetu, który zmotywuje ludzi do działania, będzie potrafił umiejętnie zainspirować innych do aktywności zawodowej
16	Potrzeba dowartościowania się nawet kosztem innych osób, chęć wyróżnienia się z tłumu pracowników
17	Potrzeba dominacji, wzbudzenia zaufania własną osobą wśród innych ludzi, kształtowanie własnego wizerunku jako osoby o słusznych i rozważnych decyzjach, kreatywnej, chęć skłócenia zespołu
18	Różnice poglądowe, obawa przed utratą autorytetu, stanowiska, a nawet pracy, zmiana poprzedniej koncepcji myślenia
19	Niekompletne kompetencje, potrzeba wsparcia ekspertów, delegowanie zadań od własnej osoby
20	Poszukiwanie sytuacji kompromitujących innych, potrzeba zniszczenia przeciwnika i wyróżnienia się na gruncie zawodowym

Źródło: opracowanie własne.

Wymienione przyczyny mogą leżeć po stronie samego przedsiębiorstwa i przyjętego sposobu zarządzania, jak również wynikać z postępowania pracodawców, pracowników i panujących relacji interpersonalnych wśród współpracowników. Pochodzą one zatem z zaburzeń osobowościowych, braku należytej kontroli, zbyt dużej swobody w pracy, stylu zarządzania (bez praktykowania ponoszenia konsekwencji za nieprawidłowości wykonywania obowiązków lub inne działania na szkodę firmy).

Występowanie patologii ma swoje następstwa, które wpływają nie tylko na kształtowanie sytuacji finansowej, międzyludzkiej w firmie, ale także na samego pracownika. Zestawienie szczegółowych skutków dla poszczególnych patologii (z tab. 1) zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Zestawienie skutków patologii społecznych w miejscu pracy

Lp.	Skutek patologii
1	Konflikty w firmie, brak wzajemnej pomocy w przyszłości, wzmożona czujność innych na podobne sytuacje, brak motywacji do podejmowania kolejnych wyzwań, nieodczuwanie satysfakcji z efektów swojej pracy, wyrzuty sumienia, utrata zaufania względem pracownika, spowolnienie pracy, bunt pracowników
2	Konflikty, utrata zaufania do drugiego człowieka, pobudzanie we współpracownikach wrogiego nastawienia do siebie, żądza zemsty, brak przyjaznej atmosfery zawodowej, zmniejszenie wydajności wykonywanych czynności, poczucie niesprawiedliwości, zapoczątkowanie u współpracowników myśli o porzuceniu pracy w danym przedsiębiorstwie, brak motywacji do pracy
3	Zagrożenie zdrowia lub życia własnego i innych, zwolnienie dyscyplinarne, uszkodzenie narzędzi pracy, niewywiązywanie się z powierzonych zadań, obniżona wydajność pracy, utrata zaufania wobec pracownika, zdystansowanie do takiej osoby, żarty i szydzenie współpracowników, wzbudzenie niepokoju wśród kontrahentów, klientów, osłabienie wizerunku przedsiębiorstwa oraz utrata renomy
4	Utrata renomy firmy, pociągnięcie do odpowiedzialności karnej konkretnych osób (np. pozbawienie wolności, kary finansowe), pogorszenie atmosfery w pracy, wypływanie ważnych i poufnych informacji o działalności przedsiębiorstwa, odejścia utalentowanych pracowników, straty finansowe firmy, utrata zaufania
5	Konflikty w pracy, negatywna atmosfera pracy, uszczerbek na zdrowiu, bunt pracowników
6	Straty finansowe, utrata renomy przez firmę, odejścia kluczowych klientów oraz specjalistów
7	Niezdrowa atmosfera pracy, konflikty, złe samopoczucie poszczególnych osób, niewłaściwie wykonywana praca, redukcja zaangażowania i kreatywności, utrata wzajemnego zaufania, brak poczucia wartości, zniszczona godność człowieka, uszczerbek na zdrowiu psychicznym i fizycznym, fluktuacja kadr, wzrost absencji chorobowej, obniżenie produktywności i jakości wykonywanej pracy
8	Niedoinformowanie, błędy, spowolnienie pracy, osłabienie wizerunku przedsiębiorstwa, straty finansowe, utrata zaufania pod względem zawodowym
9	Pogorszenie wizerunku firmy, utrata wiarygodności, odejścia inwestorów i dotychczas lojalnych klientów, konflikty w przedsiębiorstwie, brak zaufania, pobudzanie we współpracownikach wrogiego nastawienia do siebie, żądza zemsty, brak przyjaznej atmosfery zawodowej
10	Konflikty w przedsiębiorstwie, brak wzajemnej pomocy w przyszłości, wzmożona czujność innych na podobne sytuacje, bunt pracowników, straty finansowe firmy i zmniejszenie wydajności pracy
11	Niechęć współpracowników, brak porozumienia co do zadań zespołowych, tworzenie sytuacji stresowych, czasochłonność pracy, konflikty
12	Brak stabilności zawodowej, pogorszenie relacji rodzinnych, ryzyko zawodowe
13	Pogorszenie życia prywatnego, silniejszy stres, wywieranie wpływu na innych, wypalenie zawodowe, konflikty rodzinne i na gruncie zawodowym, osamotnienie, poczucie braku zrozumienia wśród innych, zmęczenie, rozkojarzenie, popełnianie błędów
14	Konflikty wśród pracowników, niechęć innych, groźba zwolnienia dyscyplinarnego, brak poparcia w pracy i wzajemnej pomocy przy wykonywaniu obowiązków zawodowych
15	Konflikty wśród pracowników, brak zaufania do przełożonych, demotywacja do pracy
16	Konflikty interpersonalne, niechęć w oczach przełożonego, utrata wizerunku rzetelnego i uczciwego pracownika
17	Niezdrowa atmosfera w pracy, pogłębiający się klimat permanentnej rywalizacji
18	Degradacja, straty finansowe spowodowane błędnymi, nieprzemyślanymi decyzjami

Lp.	Skutek patologii
19	Brak motywacji do doskonalenia zawodowego, konflikty interpersonalne, brak motywacji przyszłościowych, zanik kreatywności
20	Niezdrowa atmosfera pracy, konflikty, zazdrość, zwiększenie obawy przed innymi, skrycie, brak lojalności, utrata zaufania do współpracowników

Źródło: opracowanie własne.

Konsekwencje występujących patologii są nieuniknione. Ich rozmiar nie tylko przyczynia się do obniżenia wydajności firm, osłabienia bieżącego funkcjonowania, ale także wpływa na ogólne postrzeganie ich wizerunku i utratę renomy. Zdecydowanie obniża to obraz przedsiębiorstwa wśród konkurencji na rynku.

Patologie społeczne w praktyce – wybrane aspekty

Niniejszy rozdział poświęcony jest rozważaniom dotyczącym wybranego przedsiębiorstwa. W dalszej jego części odniesiono się do analizy danych statystycznych, jakie uzyskano ze źródeł wtórnych. Pozyskane informacje pochodzą od mieszkańców Polski.

W tabeli 1, 2 i 3 zostało przedstawionych i przeanalizowanych pod kątem przyczynowo-skutkowym 20 kategorii patologii. Wszystkie wymienione typy patologii miały miejsce w praktyce, w toku funkcjonowania przedsiębiorstwa X. Zróżnicowanie patologii świadczy o dużej skali występowania tego zjawiska. Jednocześnie należy nadmienić, iż firma nie podejmuje walki naprawczej z tego typu nieprawidłowościami i obecnie zatrudnionymi pracownikami. Wszelkie działania obejmują zazwyczaj natychmiastową wymianę kadry. W przypadku niewielkich nadużyć stosowane są indywidualne rozmowy, upomnienia bądź nagany. Pracownicy otrzymują więc kolejną szansę na poprawę swojego postępowania. Wiąże się to przede wszystkim z występującymi obecnie na rynku pracy trudnościami ze znalezieniem specjalistów.

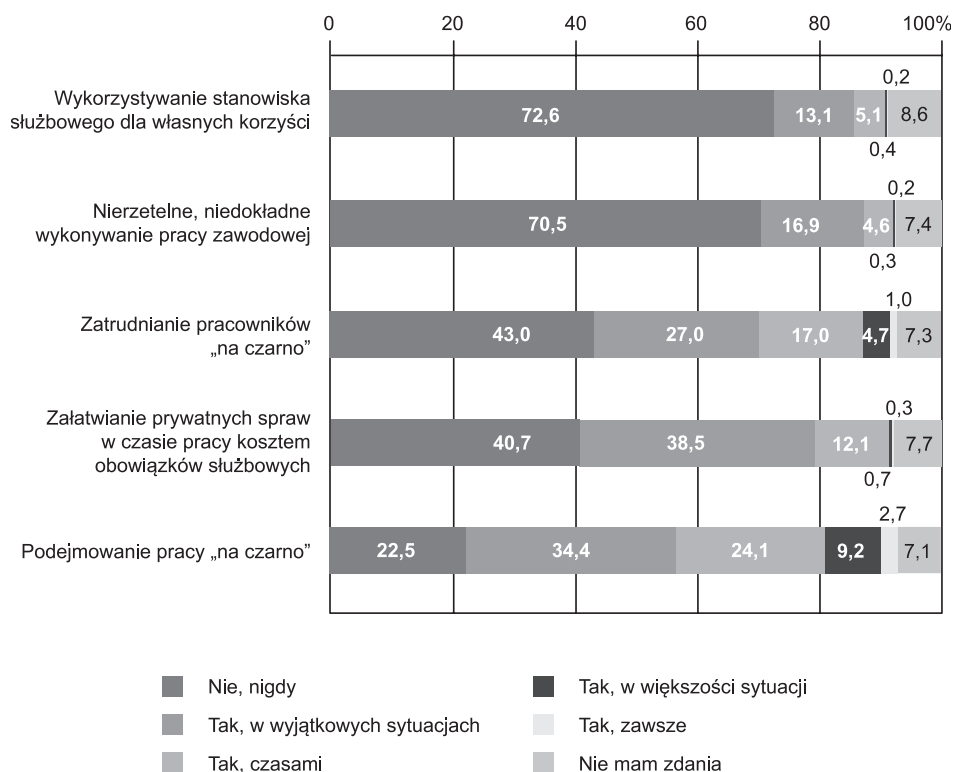
W analizowanej firmie kierownictwo przykłada szczególną wagę do konsekwencji, które mogą wywołać zjawiska patologiczne. Następstwem są bowiem nie tylko nieprawidłowości w zakresie relacji interpersonalnych, ale także wzrost wypadkowości, która powoduje zagrożenia zdrowia, a nawet ryzyko utraty życia. Z tego względu decyzje o zwolnieniu pracowników są często podejmowane stanowczo i natychmiastowo, by w ten sposób chronić pozostały personel i zapewnić bezpieczeństwo w miejscu pracy.

Z punktu widzenia wieku najczęściej patologii w badanym przedsiębiorstwie dotyczy osób młodych, które nie radzą sobie z wdrożeniem i adaptacją w tryb zawodu. Rozpoczynając swoją ścieżkę kariery, nie są one odpowiednio przygotowane do specyfiki pracy danego zakładu. Brak dostosowania i niechęć do realizacji obowiązków zawodowych skutkują poddaniem się, rezygnacją osobistą, biernością bądź po-

szukiwaniem innych, nieetycznych sposobów rozwiązania swoich problemów. Tego typu pracownicy bardzo często z własnej woli rezygnują z zatrudnienia.

Przedsiębiorstwu zależy na specjalistach, odpowiedniej atmosferze pracy, a tym samym na pozytywnych relacjach interpersonalnych w zespołach pracowniczych. Kluczowe znaczenie ma wizerunek firmy na rynku krajowym i zagranicznym. Natomiast przede wszystkim liczy się ludzkie bezpieczeństwo. Z tych względów nie toleruje się niewłaściwych zachowań i nie ma akceptacji dla jakichkolwiek objawów patologii w zakładzie pracy.

Czy Pani/Pana zdaniem mogą zostać usprawiedliwione następujące zachowania:



Rysunek 1. Ocena zachowań związanych z pracą w opinii respondentów

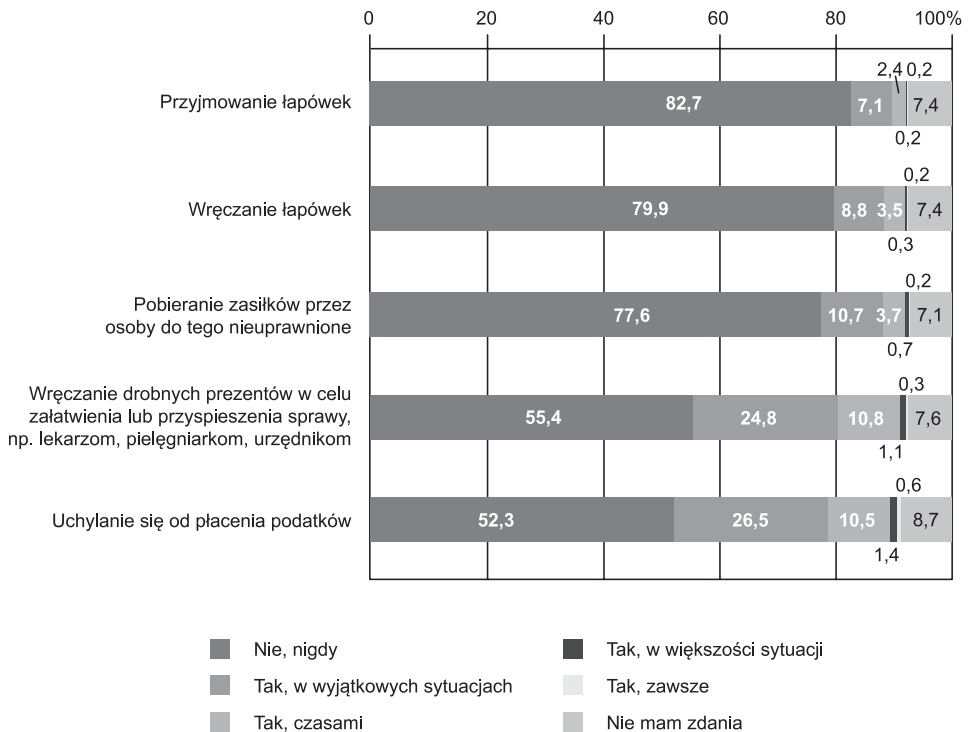
Źródło: Wartości i zaufanie społeczne w Polsce w 2015 r., 2015: 10.

Nawiązując do analizy ogólnej i praktycznej strony negatywnych zjawisk w miejscu pracy, warto odwołać się do danych GUS. Wynika z nich, iż społeczeństwo raczej nie toleruje zróżnicowanych działań patologicznych. Świadczą o tym wyniki przedstawione na rysunkach 1 i 2. Na pierwszym z nich odniesiono się wyłącznie do zakładu pracy i wykonywanych obowiązków. Z kolei drugi stanowi ujęcie postępowania społeczno-instytucjonalnego. W obu przypadkach większość respondentów

zdecydowanie nie znajduje usprawiedliwienia dla nieprawidłowych zachowań. Można wywnioskować, iż ankietowane osoby są przekonane o znaczącej roli przestrzegania wartości w życiu zawodowym.

Wyniki zaprezentowane na rysunku 1 wskazują, że respondenci zdecydowanie najkrytyczniej ocenili wykorzystywanie stanowiska służbowego do realizacji własnych korzyści, a także nierzetelne wykonywanie pracy zawodowej. Najłatwiej odniesiono się do pracy na czarno, co może świadczyć o pewnym zrozumieniu trudności, z jakimi zmagają się osoby niemożące znaleźć legalnego zatrudnienia. Często sytuacja życiowa takich osób jest dramatyczna i dlatego uciekają się one do nieetycznych czynów.

Czy Pani/Pana zdaniem mogą zostać usprawiedliwione następujące zachowania:



Rysunek 2. Ocena zachowań społeczno-instytucjonalnych w opinii respondentów

Źródło: Wartości i zaufanie społeczne w Polsce w 2015 r., 2015: 9.

Bardziej krytycznie respondenci oceniali patologiczne zachowania, które zaprezentowano na rysunku 2. Według respondentów w dzisiejszych czasach nie ma usprawiedliwienia dla przyjmowania i wręczania łapówek oraz pobierania świadczeń przez osoby do tego nieuprawnione.

Obecność zjawisk patologicznych skłania dziś do przemyśleń oraz poszukiwania odpowiedzi na następujące pytania:

- Jak należy skutecznie radzić sobie ze zjawiskami patologicznymi w przedsiębiorstwie?
- Jakiego znaczenia w tej sytuacji ma audyt personalny?
- Jak kształtować sprawiedliwe ocenianie swoich podwładnych?
- Jak zaplanować pracę, by zwiększyć wydajność pracowników i jednocześnie budować pozytywny klimat w relacjach interpersonalnych zatrudnionych osób?

Zakończenie

W artykule poruszono ważny i powszechny we współczesnych czasach problem patologii społecznych. Rozpatrywane zjawisko występuje coraz częściej. Warto jednak uświadomić sobie wielkość dotychczasowych konsekwencji, by przeciwdziałać w przyszłości nieetycznym zachowaniom zagrażającym ludzkiemu bezpieczeństwu. Patologie społeczne niestety z roku na rok przybierają na sile. Trend ten nie wynika tylko z wewnętrznych przesłanek, jakie panują w obrębie danej organizacji. Najczęstsza przyczyna tkwi w cechach osobowościowych danego człowieka i jego systemie wartości.

Dzisiejsze zarządzanie musi sprostać temu negatywnemu zjawisku. Chodzi nie tylko o zmniejszenie problemu, ale także o przeciwdziałanie mu. Podjęta problematyka jest niezwykle aktualna w środowisku pracy. Warto zatem podejmować to zagadnienie w następnych pracach naukowych. Analiza i poszukiwanie rozwiązań powinny zostać ukierunkowane na znalezienie odpowiedzi na następujące pytania:

- Jak kształtują się warunki pracy i relacje interpersonalne we współczesnych organizacjach?
- Jakimi są obszary problemowe i z jakich wynikają one przesłanek?
- Jak zarządzać, by przeciwdziałać patologiom społecznym w miejscu pracy bądź je zmniejszać?
- Jak postępować wobec takich zagrożeń?
- Jak wspierać pracowników, by poprawić sytuację ich miejsca pracy?

Bibliografia

- Drzeżdżon W. (2016), *Zjawiska patologiczne w środowisku pracy zawodowej. Przyczynek do studium socjologiczno-pedagogicznego*, Studia Gdańskie. Wizja i rzeczywistość, t. XIII, Gdańsk.
- Hagel G. (2013), *Patologie społeczne*, Szczecińska Szkoła Wyższa Collegium Balticum, Szczecin.
- Lipowski O. (1980), *Pedagogika resocjalizacyjna*, WSiP, Warszawa.

- Pasieczny J. (2016), *Źródła patologii organizacyjnych*, „Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance”, Vol. 14, No. 3/2.
- Penc J. (2011), *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Stocki R. (2013), *Diagnoza organizacji od A do Z*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Wartości i zaufanie społeczne w Polsce w 2015 r.* (2015), GUS, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/warunki-zycia/dochody-wydatki-i-warunki-zycia-ludnosci/wartosci-i-zaufanie-spooleczne-w-polsce-w-2015-r-21,1.html> [dostęp: 11.10.2018].
- Wołk Z. (2009), *Kultura pracy. Etyka i kariera zawodowa*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom.

Summary

Social pathologies in the workplace - an analysis and evaluation of the contemporary phenomenon

Social pathologies in the workplace have become widespread. Their various forms can be observed in Polish enterprises. This paper identifies social pathologies in the professional sphere. It discusses their types, the reasons behind them, and their impact. The practical aspect of this problem is also discussed. This issue has been analysed as a research problem. The aim of this article is to discuss issues which are of great importance both for a manager and for the general functioning of an organisation.

Keywords: human resources, enterprise, employee

Słowa kluczowe: zasoby ludzkie, organizowanie pracy, pracownik

Jolanta Skubisz

Teoretyczne i organizacyjne aspekty systemu bezpieczeństwa szkolnego – zarys problematyki

Wstęp

Koncepcje teorii systemów zakładają możliwość zastosowania ram teoretycznych dla różnych koncepcji bezpieczeństwa. Może to być jednym z paradygmatów w porządkowaniu dyskursu na temat systemu bezpieczeństwa szkolnego – tym problemom poświęcona jest niniejsza publikacja, w której częściowo przytaczane są badania własne.

System bezpieczeństwa szkolnego

L. von Bartalanffy sformułował cele i program nowej dyscypliny naukowej, którą nazwał ogólną teorią systemów. Podał również i rozwinął ogólną definicję systemów jako „zbioru elementów pozostających we wzajemnych relacjach” (von Bartalanffy, 1984: 68).

Na początku wyjaśnijmy, co to znaczy system. To skoordynowany układ bezpieczeństwa szkolnego i jego profilaktyki, które łączą poszukiwania interdyscyplinarne różnych dyscyplin naukowych. Dotyczy to także modeli kształtowania elementów, zbiór tworzący pewną całość uwarunkowaną stałym, logicznym uporządkowaniem jego części składowych; koncepcja takiej całej całości; w filozofii: zbiór tez, twierdzeń wiążących się w pewną całość. Termin *system*, który w języku polskim zastępowany bywa terminem *układ*, jest pojęciem nieostrym i oznacza według W. Gacparskiego (1987: 696) „co innego dla różnych osób zaangażowanych w badania systemowe. [...] najpowszechniej rozumie się system jako zbiór lub układ przed-

* Mgr Jolanta Skubisz – doktorantka Wydziału Nauk Pedagogicznych Akademii Pedagogiki Specjalnej w Warszawie.

miotów tak zrealizowanych lub/i powiązanych, że tworzą jedność lub całość. Termin *system* używany jest też jako nazwa dwóch ontologicznie różnych kategorii: rzeczy i twórców abstrakcyjnych”.

Podstawowe właściwości systemu są następujące:

- zachowanie każdego elementu wpływa na zachowanie całości, ale żaden element nie ma wyłączności w oddziaływaniu na całość,
- każdy, wyodrębniony według dowolnego kryterium, podzbiór elementów ma wpływ na funkcjonowanie systemu, ale żaden z podzbiorów nie ma wyłącznego wpływu, system jest więc niepodzielną całością (Gierszewski, 2013: 66).

Problematyką systemu w sensie najogólniejszym zajmuje się prakseologia i cybernetyka (Gacparski, 1987: 696). Pogłębiona analiza literatury w zakresie podejścia systemowego pozwala na zbudowanie spójnej systematyki bezpieczeństwa szkolnego. Kluczową kategorią jest tu system, który tworzy zbiór elementów i relacji pomiędzy nimi oraz na tej podstawie umożliwia wyodrębnienie podsystemów tworzenia różnych koncepcji badawczych. W. Findeisen i J. Gutenbaum zwracają uwagę, że pojęcie systemu budowane jest szczególnie wokół idei: budowy systemu z podsystemów, które oddziałują na siebie wzajemnie, przy czym interakcje te mają istotny wpływ na właściwości systemu jako całości (Findeisen, Gutenbaum, 1985: 295).

Wyodrębnienie poszczególnych podsystemów następuje w wyniku analizy właściwości zakresu zadań profilaktyki bezpieczeństwa, co z kolei sprzyja wskazaniu ich głównych funkcji oraz reguluje relacje pomiędzy poszczególnymi elementami. To kryterium formalnie ściśle nawiązuje także do identyfikacji i reakcji na zagrożenia społeczne. Przyjęcie powyższych ustaleń otwiera możliwość tworzenia podsystemów instytucjonalnych bezpieczeństwa społecznego w kontekście eliminowania zagrożeń, odnosi się to również do bezpieczeństwa szkolnego.

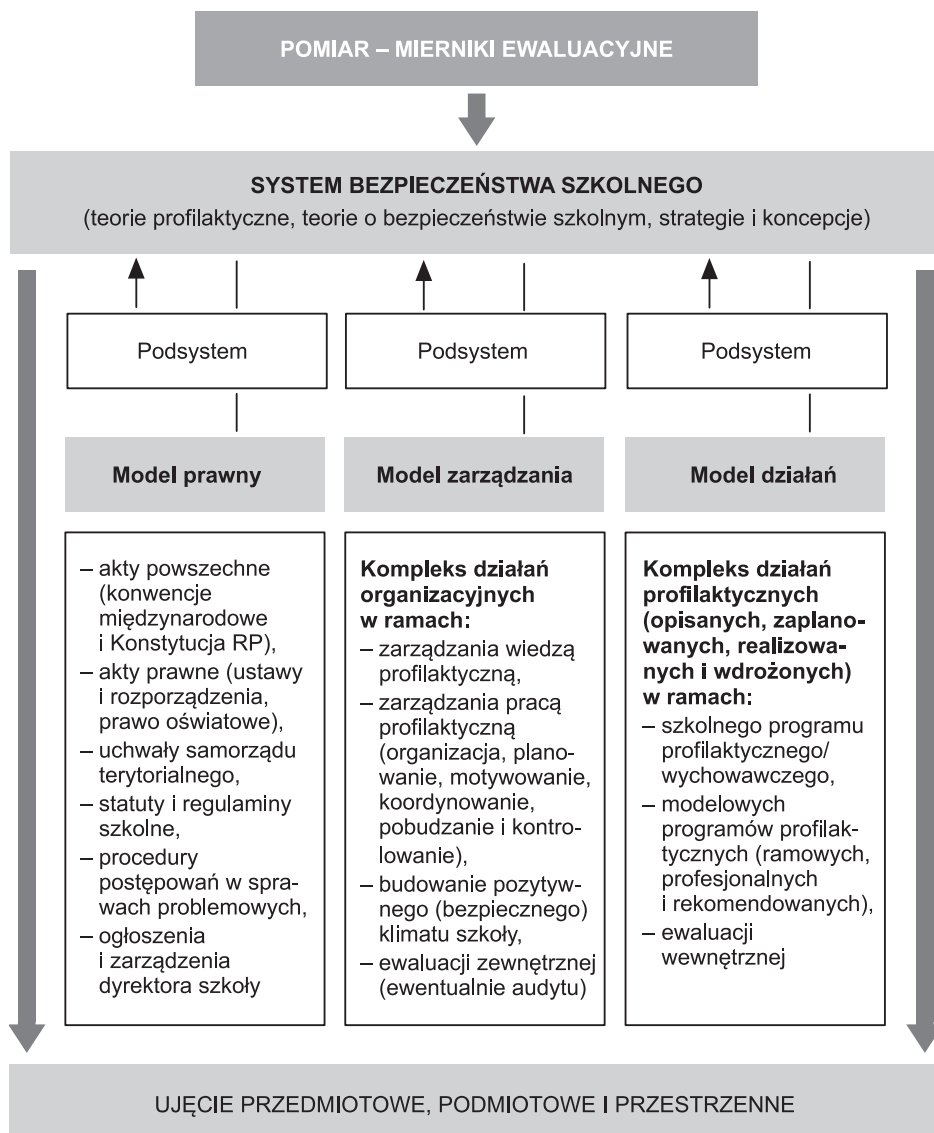
Według jednej z definicji system określa się jako zestaw składników, między którymi zachodzą wzajemne stosunki (interakcje) i gdzie każdy składnik połączony jest z wieloma innymi bezpośrednio lub pośrednio (Ackoff, 1995: 521).

Natomiast pod pojęciem *model* rozumie się względnie odosobniony układ, możliwie mało skomplikowany, działający analogicznie do oryginału (Doroszewski, 1962: 790–791). W systemowych modelach, które są celowymi wielowymiarowymi i wieloaspektowymi uproszczeniami, ujmuje się badane obiekty, zjawiska i procesy w ich złożoności, wzajemnych powiązaniach oraz dynamice (Kozłowski, 1983: 83).

Analizując zagadnienia modelu działań profilaktycznych oraz prawnego modelu bezpieczeństwa szkolnego, z perspektywy systemowej należy je ujmować całościowo. Warto jeszcze podkreślić za S. Młynarskim (1979: 150), iż każdy system można podzielić na podsystemy, czyli systemy niższego szczebla, a każdy podsystem z kolei – na jeszcze niższe podsystemy, aż do elementarnych systemów włącznie.

Mając na względzie usytuowanie modelu działań profilaktycznych i prawnego modelu bezpieczeństwa szkolnego w relacji do celów, funkcji oraz zadań szkoły, zasadne jest wyodrębnienie także podsystemu zarządzania bezpieczeństwem szkoły.

System bezpieczeństwa szkolnego sensu stricto składa się z trzech podsystemów: prawnego, zarządzania bezpieczeństwem oraz działań profilaktycznych (rys. 1).

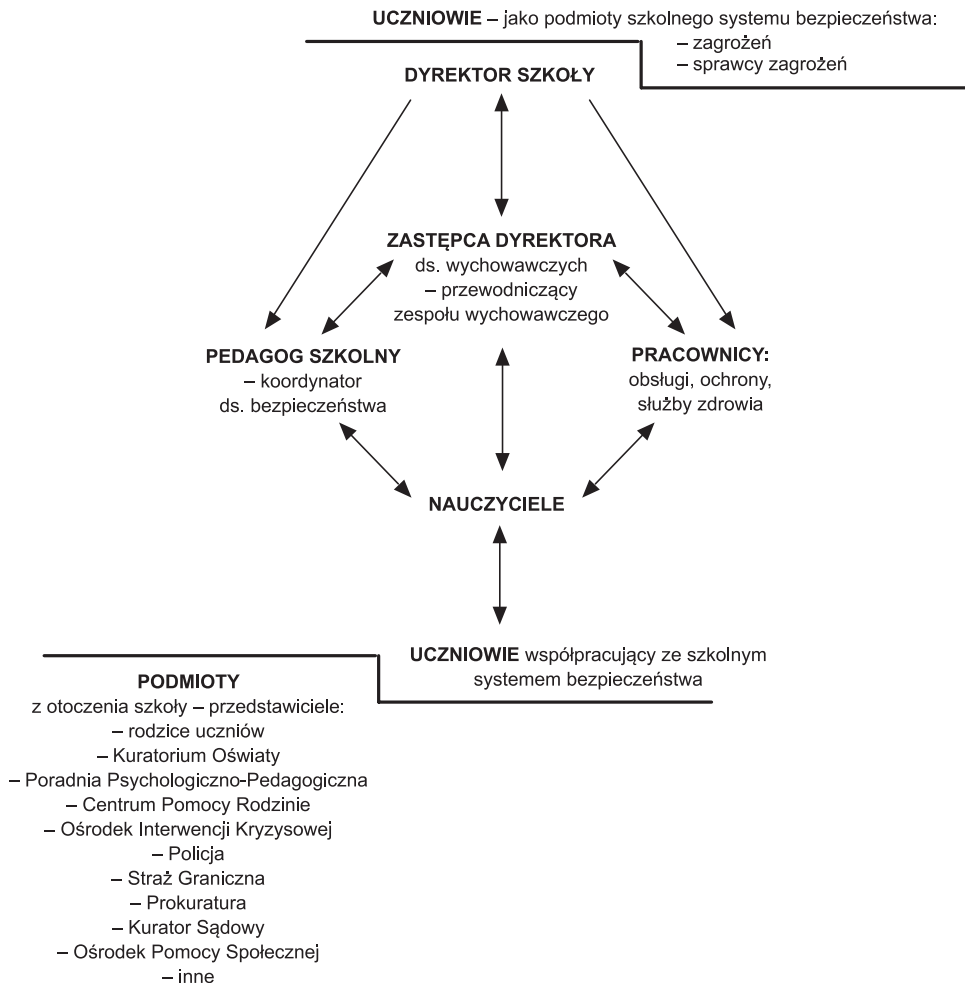


Rysunek 1. Model systemu bezpieczeństwa szkolnego

Źródło: opracowanie własne.

Organizacja systemu bezpieczeństwa szkolnego to układ funkcjonalny, rozumiany jako struktura jakościowa zaplanowanych, realizowanych i zrealizowanych działań prawnych, organizacyjnych i profilaktycznych w całym obszarze bezpieczeństwa szkolnego uczniów.

Ujęcie przedmiotowe tegoż systemu powinno odnosić się do wszelkiego rodzaju zagrożeń uczniów w procesie wychowawczo-edukacyjnym. W rozumieniu przestrzennym uwzględnia się tu wymiar dotyczący systemu bezpieczeństwa szkolnego, to jest w szkole i jej otoczeniu, co pokazano na rysunku 2.



Rysunek 2. Szkolny system bezpieczeństwa w ujęciu podmiotowym

Źródło: Ziarko, 2011: 28.

System bezpieczeństwa szkolnego to logicznie dobrany i skomponowany układ elementów prawnych, organizacyjnych, technicznych i funkcjonalnych w relacjach, które zachodzą między jego podsystemami poszczególnych modeli działań profilaktycznych i ich realizacji. J. Ziarko (2011: 27) definiuje pojęcie szkolnego systemu bezpieczeństwa jako układ elementów, który ma na celu: „1) rozpoznawanie określonych zagrożeń, budowanie o nich wiedzy i zapobieganie im, 2) podejmowanie dzia-

łań pomocowych (interwencyjnych) w tych wszystkich przypadkach, kiedy uczeń takiej pomocy potrzebuje, 3) integrowanie środowiska szkoły dzięki działaniom promującym bezpieczeństwo i tworzącym warunki sprzyjające bezpiecznemu rozwojowi uczniów”.

Należy zauważyć, iż mamy tu do czynienia z podsystemem modelu działań profilaktycznych, który w rozumieniu tradycyjnym występuje jako element wychowania (nauki o wychowaniu).

Niewątpliwie działania tego typu są rdzeniem profilaktyki, która jest ściśle powiązana z bezpieczeństwem i z którą łączą ją istotne zależności. Nadal wciąż jest aktualna dyskusja o istocie i formach współczesnej profilaktyki, której przedmiotem jest określony kształt modelu tych działań i zagrożeń bezpieczeństwa w szkole. Brakuje też pedagogicznej teorii dla bezpieczeństwa, która, jak się wydaje, powinna być superdyscypliną pedagogiki ogólnej. W dobie tworzenia się różnych koncepcji i strategii programów bezpieczeństwa szkolnego oraz paradygmatu nauk o bezpieczeństwie zasadne jest więc także opracowanie odrębnego paradygmatu profilaktyki tegoż bezpieczeństwa. Jest to tym bardziej istotne, że istniejące badania w zakresie zagrożeń szkolnych mają charakter wyizolowanych obszarów dotyczących uzależnień, agresji i przemocy, gdzie określone stanowiska i poglądy profilaktyczne są niedookreślone co do znaczenia, swojej skali, kierunku oraz braku spójności interpretacyjnej. Niestety w wielu publikacjach z tego zakresu zauważa się swoistą kalkomanię dyskursu pojęciowego i interpretacyjnego (zob. Pieczywok, 2015: 16–44).

A przecież system bezpieczeństwa szkolnego tworzy zbiór – zintegrowanych różnymi interakcjami w zakresie kreowania bezpieczeństwa – wszystkich elementów podsystemów, mających zdolność do utrzymywania stałych i dynamicznych parametrów homeostazy (równowagi) całościowej. Tym podejściem systemowym jak dotąd nikt się nie zajmuje ani nie bierze tego aspektu pod uwagę w badaniach i w pracy profilaktycznej. Pojawiające się sporadycznie rozwiązania niczego nie rozwijają, świadczą jednak o potrzebie zajmowania się tymi sprawami.

Analiza systemowa pozwala określić:

- istotne relacje w obszarze racjonalności działań profilaktycznych,
- odniesienia zagrożeń i ich granic do rzeczywistych uwarunkowań funkcjonowania bezpieczeństwa szkolnego.

Powyższe aspekty determinują konieczność systemowej oceny poszczególnych podsystemów (elementów) poprzez zastosowanie odpowiednich mierników ich oceny, to jest: adekwatności, użyteczności, skuteczności, efektywności, trwałości, dodatkowości oraz racjonalności.

Kryterium racjonalności dotyczy przede wszystkim podsystemu modelu zarządzania bezpieczeństwem szkolnym, to jest racjonalizacji bieżących działań organizacyjnych w ramach tegoż modelu.

Badania własne

W badaniach własnych, które zostały przeprowadzone w okresie od listopada 2015 roku do grudnia 2016 roku na próbie badawczej uczniów w wieku 14–16 lat (415 osób) i nauczycieli (145 osób) w sześciu różnych szkołach (gimnazja) mieszczących się w Warszawie, Szczecinie, Piotrkowie Trybunalskim i Janowie Podlaskim wynika, że określenie celu organizacji działalności bieżącej na rzecz bezpieczeństwa szkolnego jest procesem trudnym i złożonym. Jest to przede wszystkim wypadkowa właściwości struktury organizacyjnej realizującej te zadania oraz cele tejże działalności. Problematyka racjonalizacji sprowadza się do nakreślenia istoty działalności bieżącej w ramach działań organizacyjnych modelu zarządzania szkołą.

Z analizy badań wynika, iż działalność ta posiada swoją strukturę, którą można podzielić na:

- rzeczową, dotyczącą rodzaju działań,
- czasową, odnoszącą się do kwestii kolejności jej prowadzenia w określonym czasie,
- przestrzenną, prowadzoną w konkretnych miejscach szkoły i w jej otoczeniu.

Z organizacją działalności bieżącej związany jest podmiot, środki rzeczowe bezpośrednie i pośrednie, a także przedmiot tej działalności. Istotą tej organizacji jest to, że:

- uczeń, a w konsekwencji również szkoła są istotnymi podmiotami działania z uwagą na swą aktywność i dynamiczność,
- warunki rzeczowe tej działalności postrzegane są jako instrumenty organizacyjne umożliwiające szkole wykonywanie zadań związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa uczniom,
- przedmiotem są problemy i sprawy, których ta działalność dotyczy oraz których przekształcenie stanowi cel tejże działalności.

Cechami szczególnymi organizacji tychże działań są:

- źródła prawa wskazane w prawnym modelu bezpieczeństwa szkolnego,
- odpowiedzialność dyrektora szkoły oraz właściwych organów administracji samorządowej lub innej za ich organizację,
- kolektywność i solidarność organizacyjna.

W procesie organizowania tego rodzaju działań należy stosować zasady:

- racjonalizacji nakładów pracy profilaktycznej uczestników na rzecz bezpieczeństwa szkolnego,
- właściwego doboru współpracujących podmiotów ze szkołą w ramach profilaktyki,
- dostosowania do konkretnych potrzeb problemowych właściwych i kompetentnych nauczycieli i wychowawców.

Dużą rolę odgrywają tu własne czynniki szkoły. Organizowanie bieżącej działalności na rzecz bezpieczeństwa obejmuje również pozyskiwanie, gromadzenie, przetwarzanie i ewentualne przekazywanie informacji rodzicom, właściwym organom

samorządowym, ścigania i ochrony prawnej, które dotyczą określonych zachowań problemowych (ryzykownych) uczniów oraz grup rówieśniczych.

Gromadzenie i systematyzowanie zbioru informacji pozwala na interpretację i uogólnianie wiedzy o zagrożeniach szkolnych, w tym o zachowaniach problemowych (ryzykownych), stosowanych i zrealizowanych programach profilaktycznych (wiedza profilaktyczna).

Z wyżej wymienionych badań wynika, że jednym z podstawowych warunków właściwych organizacji działań na rzecz bezpieczeństwa szkolnego jest racjonalizacja tego procesu.

W kontekście powyższego stwierdzenia należy zauważyć, że skuteczność funkcjonowania jakiegokolwiek systemu (modelu), w tym szkolnego, uwarunkowana jest stałym poszukiwaniem słabych ogniw, czyli elementów funkcjonujących w nich nieprawidłowo (Kaczmarczyk, 2012: 145). Niewątpliwie sprzyja temu proces racjonalizacji, którego istotą jest określona wiedza o otaczającym środowisku oraz coraz większa wiedza i kontrola nad stosunkami społecznymi występującymi w tymże środowisku (Marshall, 2008: 272). Tyczy się to także i przede wszystkim szkoły oraz szeroko rozumianego środowiska wychowawczego poza nią.

Przypomnijmy skrótowo, że środowisko wychowawcze (ang. *educational environment*) jest pojęciem, którym posługują się różne dyscypliny naukowe, między innymi nauki przyrodnicze, medyczne, ekonomiczne, humanistyczne, teologiczne, nauki o kulturze, społeczne, pedagogiczne. Termin ten zajmuje poczesne miejsce w siatce pojęciowej pedagogiki społecznej i socjologii wychowania (socjologii edukacji). Dyscypliny te ze względu na bliskość merytoryczną wzajemnie wykorzystują swój dorobek semantyczny dotyczący przedmiotu własnych zainteresowań, które koncentrują się na środowisku społeczno-wychowawczym i kulturowym. Zauważa się tu wyraźnie dostrzegalny kierunek transferu z socjologii wychowania do pedagogiki społecznej. W klasycznej pedagogice społecznej obok rdzennych pojęć: środowisko, środowisko życia, środowisko wychowawcze, występują pojęcia bliskoznaczne, takie jak: *otoczenie*, środowisko zamieszkania, środowisko społeczno-kulturalne, środowisko terytorialne, *krąg środowiskowy*, *osiedle mieszkaniowe*, *społeczność lokalna*, *społeczność wychowująca*.

Pedagogika społeczna, jak żadna inna z nauk pedagogicznych, najbardziej koncentruje uwagę na środowisku wychowawczym. Autorzy *Encyklopedii XXI wieku* wskazują, że twórczyni pedagogiki społecznej H. Radlińska niejednokrotnie podkreślała, iż ta gałąź nauki „zajmuje się stosunkiem jednostek i grup do środowiska życia (przyrodniczego, kulturalnego i osobowego) oraz ich rolą jako składników środowisk i innych czynników przemian” (Pilch, Adamczyk, 2005: 428).

Aby posiadać faktyczną kontrolę nad procesem bezpieczeństwa szkolnego w środowisku wychowawczym, należy mieć świadomość i pełną wiedzę profilaktyczną o tym, że tradycyjny system tego bezpieczeństwa jest niedoskonały i z uwagi na zmieniającą się sytuację należy stale poszukiwać optymalnych rozwiązań, aby go usprawniać.

W związku z powyższym uprawnione jest stwierdzenie, iż każdy system bezpieczeństwa szkolnego jest **systemem uczącym się** i wymaga ciągłego doskonalenia. Oznacza to, iż jest wrażliwy na pojawiające się zagrożenia szkolne i błędy w działalności profilaktycznej. Jednakże dzięki **uczeniu się** jest duże prawdopodobieństwo, że będzie bardziej adekwatny, użyteczny i racjonalny.

Podsumowanie

Racjonalizacja działań organizacyjnych w ramach modelu zarządzania bezpieczeństwem szkolnym niewątpliwie determinuje zakres i formy organizacyjnego wspierania przez szkołę tegoż bezpieczeństwa.

Bibliografia

- Ackoff R.L. (1995), *O systemie pojęć systemowych*, „Prakseologia”, nr 2.
- Doroszewski W. (1962), *Słownik języka polskiego*, t. 4, PAN, Warszawa.
- Findeisen W., Gutenbaum J. (1985), *Modele w analizie systemowej*, [w:] W. Findeisen (red.), *Analiza systemowa – podstawy i metodologia*, PWN, Warszawa.
- Gacparski W. (1987), *Teoria systemów*, [w:] Z. Cackowski, J. Kmita, K. Szaniawski (red.), *Filozofia a nauka*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Gierszewski J. (2013), *Model bezpieczeństwa społecznego na tle teorii systemów*, „Colloquium Wydziału Nauk Humanistycznych i Społecznych”, nr 2.
- Kaczmarczyk B. (2012), *Analiza i ocena prawno-organizacyjnych możliwości zwiększenia efektywności działania Straży Granicznej w systemach kryzysowych*, projekt badawczy, WSA, Bielsko-Biała.
- Koźmiński A. (1983), *Ujęcie systemowe*, [w:] tegoż (red.), *Współczesne teorie organizacji*, PWN, Warszawa.
- Marshall G. (2008), *Słownik socjologii i nauk społecznych*, PWN, Warszawa.
- Młynarski S. (1979), *Elementy teorii systemów i cybernetyki*, PWN, Warszawa.
- Pieczywok A. (2015), *Refleksyjny wgląd w wybrane obszary edukacji dla bezpieczeństwa*, [w:] A. Pieczywok, K. Loranty (red.), *Bezpieczeństwo jako problem edukacyjny*, Wydawnictwo AON, Warszawa.
- Pilch T., Adamczyk D. (2005), *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, t. 6, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa.
- Śliwa S. (2015), *Profilaktyka pedagogiczna*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji, Opole.
- Von Bartalanffy L. (1984), *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania*, PWN, Warszawa.

Ziarko J. (2011), *Zarządzanie wiedzą o zagrożeniach i bezpieczeństwie uczniów w rozwijaniu szkolnych systemów bezpieczeństwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Summary

Theoretical and organisational aspects of the system of school security – outline of issues

This article outlines a theoretical framework for various concepts of security. The first part of the article discusses the characteristics of school security. The second part of the articles draws on the authors' own research to describe the organisational conditions that favour school security. This is conducive to a process of rationalisation which facilitates knowledge of and control over the social relations in schools and in the broader educational environment as a whole.

Keywords: school security, school security management, school security system

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo szkolne, zarządzanie bezpieczeństwem szkolnym, system bezpieczeństwa szkolnego

Paweł Płuciennik*

Metodologia definiowania i planowania inwestycji rzeczowych w przemyśle energetycznym. Wprowadzenie w środowisko planowania. Część 1

Wstęp

Niniejsze opracowanie służy zapoznaniu się z metodologią planowania inwestycji rzeczowych w spółce, co ma ułatwić zrozumienie szerszego kontekstu, w którym przebiegają procesy planowania, uzasadnić przyjęte rozwiązania i umożliwić ich ocenę pod kątem dalszego usprawniania. Artykuł obejmuje wiedzę deklaratywną dotyczącą metodologii planowania inwestycji rzeczowych w spółce i stanowi lekturę wstępną do napisania szczegółowej procedury pisemnej, określającej detalicznie przebieg obsługiwanego procesu, sposób postępowania uczestników oraz stosowane dokumenty. Metodologia planowania inwestycji rzeczowych jest ściśle związana ze strategią oraz polityką inwestycyjną spółki i ma charakter normy sterującej sferą operacyjną, do której należy szczegółowa procedura pisemna – narzędzie realizacji polityki spółki – stąd zmiana polityki inwestycyjnej spółki może wymagać zmiany procedury pisemnej planowania inwestycji.

Planowanie inwestycji rzeczowych w spółce ma swoje źródła w technikach zarządzania projektami (*Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*, 2003) (ang. *project management*) oraz w systemach zapewnienia jakości (*PN-EN ISO 9001 Systemy zarządzania jakością – Wymagania*). Na poziomie taktycznym i strategicznym występuje orientacja na problem, natomiast na poziomie operacyjnym – orientacja na dokument. Każde z tych podejść wymaga odmiennej konwencji opisu, dlatego w trakcie tworzenia procedury pisemnej oddzielono część kontekstową od części szczegółowej zawierającej instrukcje postępowania.

* Dr inż. Paweł Płuciennik – adiunkt na Wydziale Zarządzania, Transportu i Informatyki Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

Kontekst systemu planowania inwestycji w spółkach

W obszarze inwestycji rzeczowych w spółkach powinna obowiązywać konwencja działań planowych – realizowane są te przedsięwzięcia, które figurują w zatwierdzonym przez zarząd i radę nadzorczą planie inwestycyjnym. Wyjątek stanowi sytuacja, gdy względy biznesowe spowodują podjęcie nowego zadania inwestycyjnego w trakcie bieżącego roku rozliczeniowego – wówczas takie zadanie pozostaje nieplanowe, lecz uprawnione, jeżeli jest podjęte w oparciu o uchwałę zarządu spółki.

Zdyscyplinowane rozwijanie pomysłów przedsięwzięć rokujących korzystny wpływ na przyszłość spółki ma duże znaczenie dla przedsiębiorstwa, bowiem „oszczędność” w fazie planowania działań może skutkować niewspółmiernie dużymi kosztami w fazie realizacji i eksploatacji obiektu, kiedy wprowadzenie jakichkolwiek zmian jest bardzo kosztowne. To jest powodem uzasadniającym konieczność unikania „szybkiej ścieżki” w fazie koncepcji i planowania.

Planowanie inwestycji rzeczowych w spółce ma miejsce w warunkach postępujących zmian w otoczeniu gospodarczym spółki, główny nacisk spoczywa zatem na poczynaniach, które umożliwiają dokonywanie optymalnego wyboru rozwiązań w miarę rozwoju sytuacji. Do działań tych należą:

- rozpoznawanie i kształtowanie potrzeb obecnych i przyszłych klientów,
- prognozowanie zapotrzebowania ciepła,
- diagnozowanie stanu technicznego podstawowych urządzeń jako element procesu prognozowania mocy osiągalnej źródeł i sieci przesyłowych,
- monitorowanie i kształtowanie opłacalności dostawy energii poszczególnym odbiorcom, opłacalności w przekroju produktów i działalności (woda gorąca, para technologiczna, energia elektryczna, usługi, wytwarzanie, przesył i dystrybucja) oraz opłacalności poszczególnych projektów inwestycyjnych.

Część działań ma charakter dostosowawczy, np.:

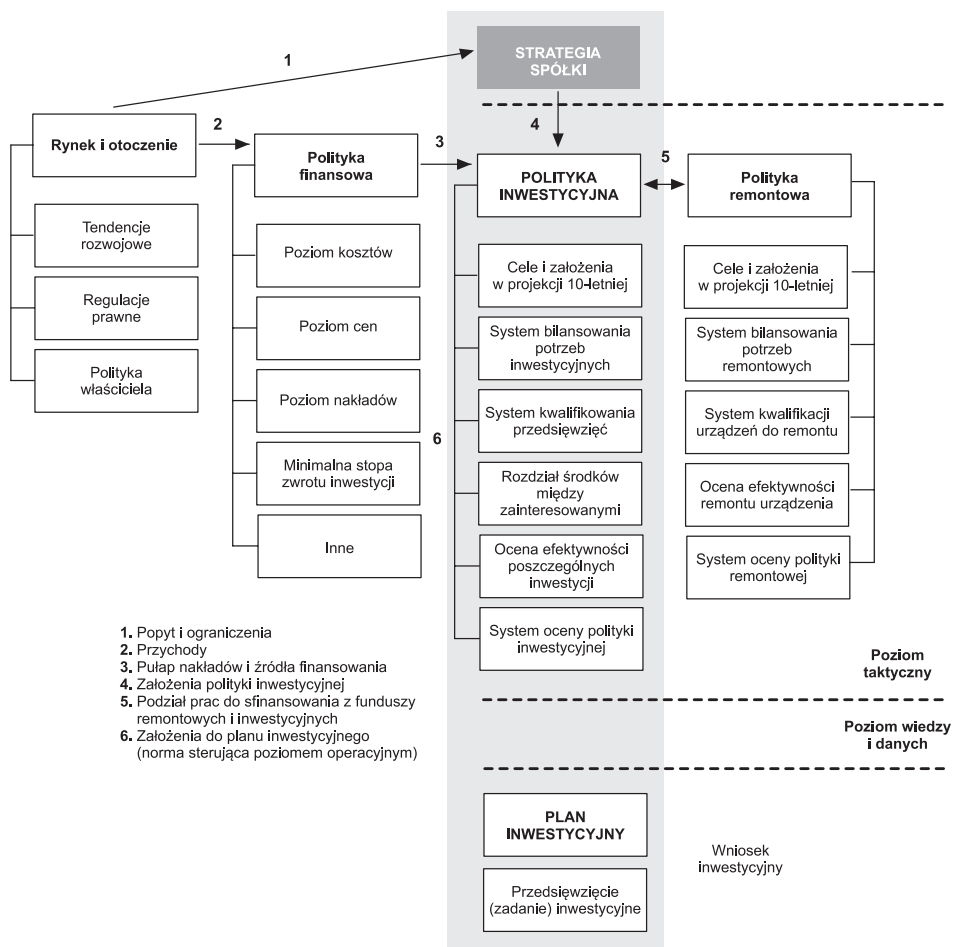
- dostosowanie infrastruktury do zmieniających się przepisów budowy i eksploatacji urządzeń (norm europejskich),
- dostosowanie urządzeń i układów pomiarowych do zmieniających się norm ochrony środowiska.

System planowania inwestycji rzeczowych w spółce funkcjonuje w rzeczywistym otoczeniu, zawierającym wiele elementów, z których część można kształtować, natomiast część ma charakter obiektywny i zmienny – spółka może je śledzić i analizować, lecz pozostają poza jej wpływem. Istotniejsze elementy środowiska systemu planowania inwestycji rzeczowych stanowią:

- rynek i jego otoczenie,
- strategia spółki,
- polityka spółki w dziedzinach: finansów, inwestycji i remontów.

Rysunek 1 obrazuje ważniejsze elementy środowiska planowania inwestycji rzeczowych oraz ich wzajemny wpływ, zaznaczony za pomocą strzałek, lecz nieoznaczony pod względem natężenia oddziaływania. Uwidoczniono, że plan inwestycyjny

jest wynikiem wielu zmiennych, ocenianych przez uczestników procesu planowania. Elementy uznaniowe w procesie planowania są minimalizowane za pośrednictwem założeń polityki inwestycyjnej, które wyznaczają ramy planu, natomiast trafność ocen elementów uznaniowych wspomagana jest przez systemowe rozwiązania planowania inwestycji.



Rysunek 1. Kontekst systemu planowania inwestycji rzeczowych

Źródło: opracowanie własne.

Założenia i dane wejściowe do planu inwestycyjnego

- Najistotniejszymi parametrami wejściowymi planu inwestycji rzeczowych są:
- pułap finansowych nakładów inwestycyjnych w poszczególnych latach planu,
 - bilans mocy cieplnej w projekcji wieloletniej.

Pełap nakładów inwestycyjnych wynika z polityki finansowej spółki i musi być określany na poszczególne lata łącznie z pełapem nakładów finansowych na remonty, bowiem ich łączna wysokość i właściwe ukierunkowanie decydują o utrzymaniu w sprawności urządzeń produkcyjnych, które w projekcji wieloletniej mają wygenerować przychody na sfinansowanie wspomnianych nakładów. Nierównomierność generowania przychodów jest wyrównywana poprzez zaciąganie kredytów, a koszt pozyskiwania pieniędzy jest obniżany dzięki skutecznym zabiegom o kredyty preferencyjne i dotacje celowe, jeśli są dostępne.

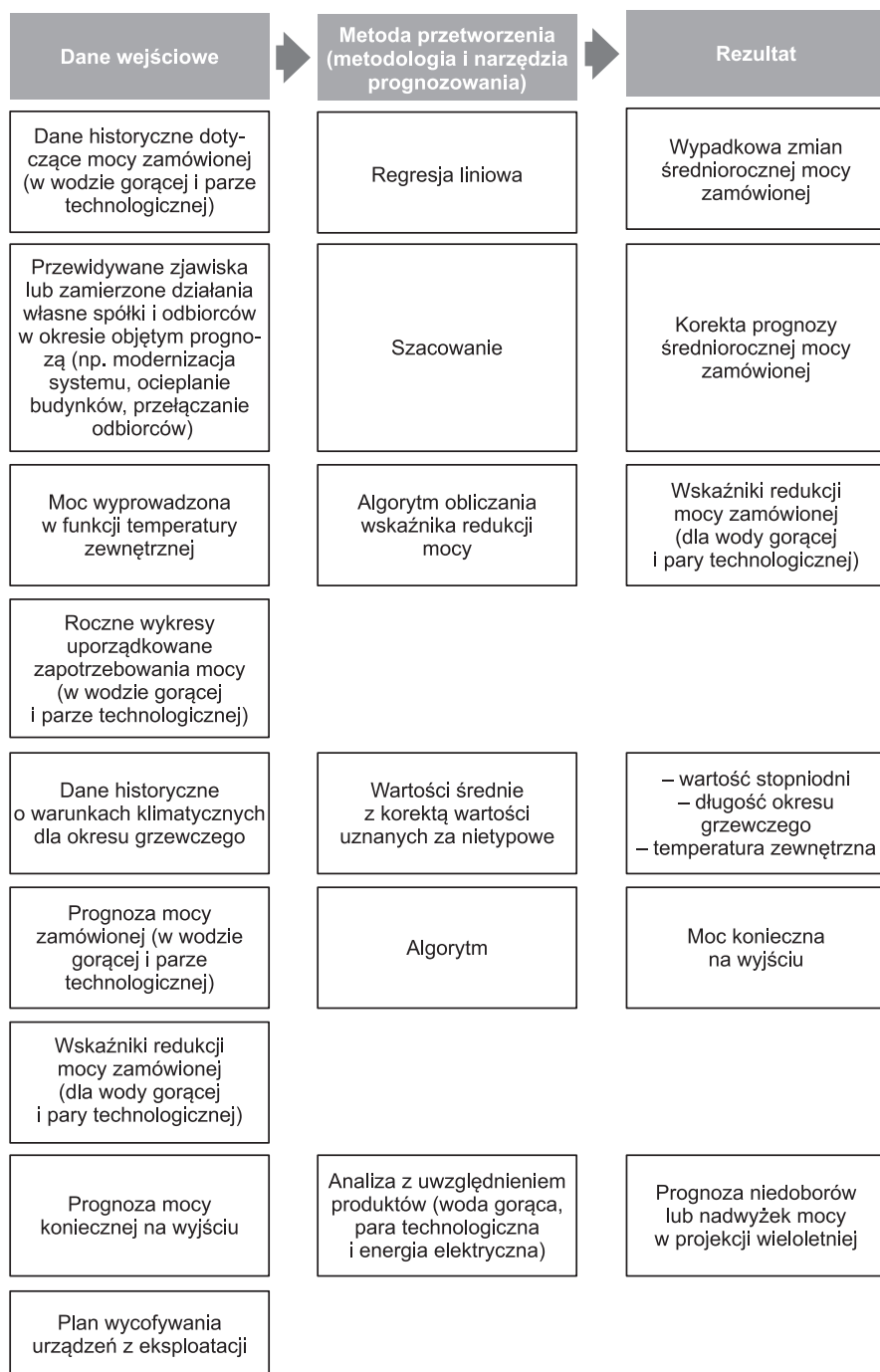
Podstawą projekcji przepływów pieniężnych jest wieloletnia prognoza sprzedaży produktów spółki (mocy i energii cieplnej, energii elektrycznej i usług), bazująca na bilansie mocy cieplnych. Trafność sporządzania prognozy sprzedaży ma podstawowe znaczenie dla funkcjonowania spółki, w tym dla finansowania planu inwestycji rzeczowych, decydujących o potencjale produkcyjnym spółki.

Z uwagi na swoje kluczowe znaczenie opracowywanie prognozy sprzedaży produktów spółki musi być dokonywane z najwyższą starannością, odpowiednio często i przy zastosowaniu technik najlepszych z możliwych. Wymaganie szczególnej staranności jest potęgowane przez niektóre elementy rozważanego procesu, które obejmują m.in.:

- niepewność wielkości zapotrzebowania mocy i energii przez dotychczasowych odbiorców na poszczególne produkty (woda gorąca, para technologiczna, energia elektryczna),
- niepewność odnośnie do skali i tempa pozyskiwania nowych klientów w warunkach rozwoju alternatywnych (konkurencyjnych) źródeł energii,
- niepewność kształtowania się temperatur otoczenia w projekcji wieloletniej,
- niepewność odnośnie do skali i tempa zmian otoczenia prawnego spółki (koncesje, taryfy, podatki i ich pochodne, ochrona środowiska itp.),
- niepewność w zakresie procesów urynkowienia i globalizacji gospodarki.

Proces bilansowania mocy cieplnej w projekcji wieloletniej jest schematycznie zaprezentowany na rysunku 2.

Dane wejściowe do poszczególnych pozycji planu inwestycyjnego powinny być czerpane z pisemnych wniosków inwestycyjnych, których zawartość i formę ustala spółka we własnych procedurach pisemnych.



Rysunek 2. Bilansowanie mocy ciepłej w projekcji wieloletniej

Źródło: opracowanie własne.

Charakterystyka procesu planowania inwestycji

Powiązanie indywidualnego przedsięwzięcia z planem inwestycyjnym

Jeśli przyjąć jedną z możliwych definicji inwestycji rzeczowej jako „ukierunkowanego wydatkowania środków pieniężnych w celu uzyskania lub zwiększenia w przyszłości dochodów z użytkowania majątku trwałego”, wówczas w najprostszym modelu cyklu życia dowolnego przedsięwzięcia o charakterze materialnym możemy wyróżnić dwie fazy:

- fazę powstawania produktu inwestycji (pozycji majątku rzeczowego),
- fazę użytkowania (eksploatacji) pozycji majątku powstałej w wyniku inwestycji.

Każda z faz dzieli się na etapy, zależne od specyficznych warunków otoczenia, towarzyszących danemu fragmentowi cyklu życia przedsięwzięcia, na przykład końcowemu etapowi fazy użytkowania będzie zwykle towarzyszyć ograniczanie nakładów na remonty i inwestycje o charakterze modernizacyjnym.

Zajmijmy się fazą powstawania nowej pozycji majątku trwałego lub zwiększenia jego wartości użytkowej w wyniku modernizacji. Rysunek 2 przedstawia fazę powstawania produktu indywidualnego przedsięwzięcia inwestycyjnego (górną część rysunku) oraz zbioru przedsięwzięć – planu inwestycyjnego (dolną część rysunku). Indywidualne przedsięwzięcie (zadanie) inwestycyjne jest ściśle związane z planem inwestycyjnym jako zbiorem projektów. Łącza (interfejsy) 1–3 zaznaczone na rysunku 3 pokazują miejsca w procesie, w których ujawniają się zależności między indywidualnym przedsięwzięciem a planem inwestycyjnym, przy czym wpływ może mieć dwukierunkowy charakter:

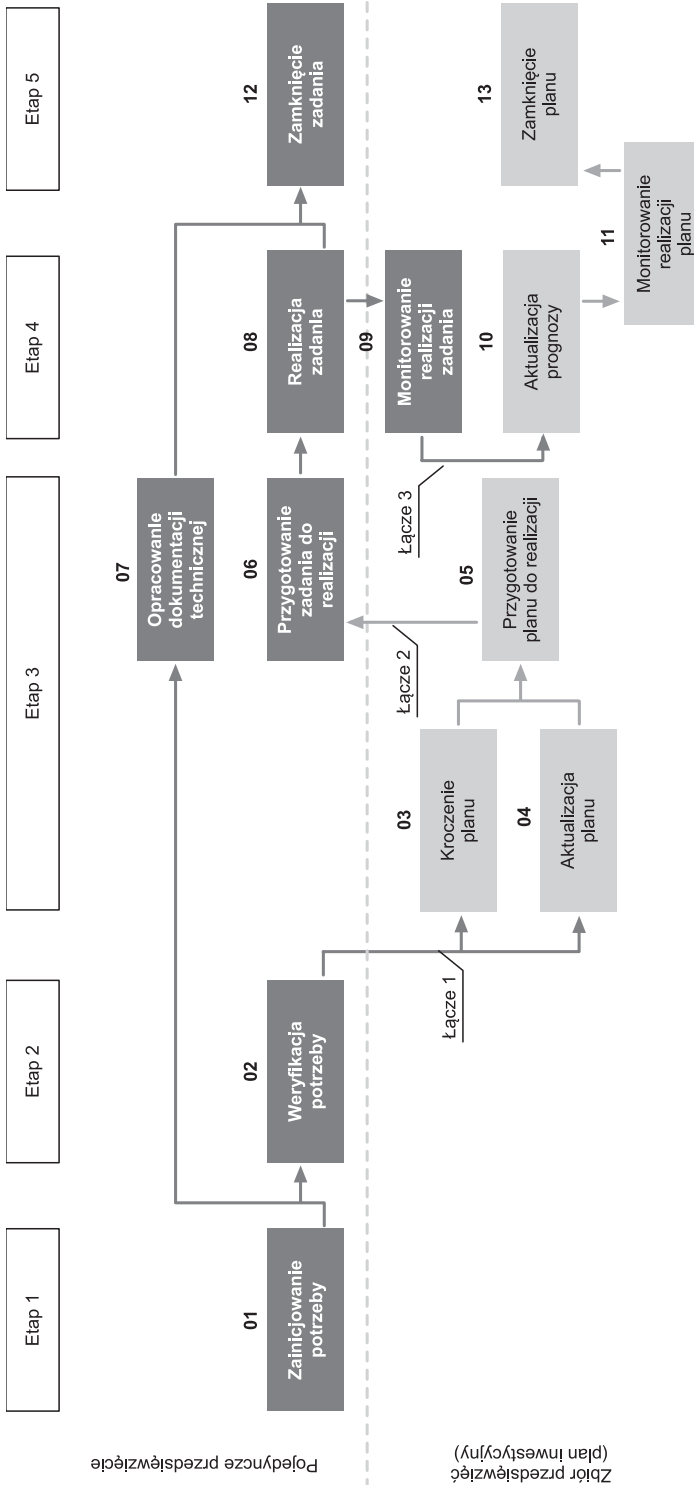
- od strony indywidualnego przedsięwzięcia do planu inwestycyjnego,
- od strony planu inwestycyjnego do indywidualnego przedsięwzięcia.

W rozważanym układzie wpływ dwukierunkowy może mieć miejsce w łączach nr 1 i 2. Wpływ ten najlepiej prześledzić na poszczególnych łączach.

Normalny kierunek oddziaływania ma miejsce od strony indywidualnego przedsięwzięcia i wynika z wymagania, że do realizacji może być skierowany jedynie projekt (zatwierdzony wniosek inwestycyjny), który figuruje w planie inwestycyjnym (łącze 1). Po potwierdzeniu celowości przedsięwzięcia (klatka 2 na rysunku 3 – weryfikacja potrzeby inwestycyjnej) wniosek inwestycyjny jest kierowany do zamieszczenia w planie. Zamieszczenie wniosku w planie inwestycyjnym może nastąpić w wyniku jednego z dwóch dopuszczalnych działań:

- kroczenia planu inwestycyjnego (klatka 3),
- aktualizacji planu inwestycyjnego (klatka 4).

Działania te mają miejsce w ściśle określonym czasie: kroczenie planu następuje na przełomie roku, natomiast aktualizacja planu – po zakończeniu dorocznego cyklu przetargów w elektrociepłowniach (zwykle w marcu). Po „zamrożeniu” planu inwestycyjnego nowe przedsięwzięcia inwestycyjne, które wynikną nagle i zostaną zatwierdzone przez zarząd spółki do realizacji, nie wchodzi do planu, natomiast usprawiedliwione jest poniesienie nakładów na takie zadanie – stanowi to wyjątek od



Rysunek 3. Schemat ogólny tworzenia majątku trwałego w procesie inwestycji

Źródło: opracowanie własne.

obowiązującej zasady, że w spółce wolno realizować jedynie zadania inwestycyjne zamieszczone w planie inwestycyjnym (na rysunku 2 takie nowe zadanie pojawia się jedynie w aktualizacji prognozy inwestycyjnej, klatka 10).

Kolejnym krokiem w odniesieniu do zbioru przedsięwzięć po kroczeniu lub aktualizacji planu inwestycyjnego (łącze 2, klatki 3 i 4 na rysunku 2) jest przygotowanie planu do realizacji (klatka 5) obejmujące m.in. rozłożenie planowanych nakładów na poszczególne miesiące. Działanie to generuje dane wejściowe do obliczenia przepływów pieniężnych (w części dotyczącej finansowych wydatków inwestycyjnych) oraz do sporządzenia planu naliczania amortyzacji od środków trwałych powstałych lub zmodernizowanych w wyniku poniesionych nakładów inwestycyjnych.

Oddziaływanie odwrotne w łączu 2 (tzn. od strony klatki 6 w kierunku klatki 5) ma miejsce wówczas, gdy z jakichkolwiek powodów rozłożenie nakładów na zadanie inwestycyjne, zawarte w umowie z wykonawcą, różni się od tego, które było przyjęte we wstępnym planie rozłożenia nakładów sporządzonym wcześniej w podprocesie 5 – należy wówczas skorygować plan nakładów.

Informacja płynąca przez łącze 3 ma charakter jednokierunkowy od strony klatki 9 – monitorowanie realizacji zadania. W zestawieniu z planowanymi nakładami ujawnia się rozbieżność między planem nakładów na dane przedsięwzięcie (wysokości i/lub rozłożenia nakładów) a faktycznie poniesionymi nakładami. Rozbieżność ta pojawia się w trakcie aktualizacji prognozy inwestycyjnej (klatka 10).

Etapy powstawania lub modernizacji pozycji majątku rzeczowego w procesie inwestycyjnym

Poniżej przedstawiono ogólną charakterystykę poszczególnych etapów powstawania pozycji majątku trwałego w procesie inwestycyjnym. Etapy te są zaznaczone w górnej części rysunku 3.

Etap I. Gromadzenie i analiza działań diagnostycznych

Cykl życia przedsięwzięcia rozpoczyna się od zidentyfikowania potrzeby inwestycyjnej (rysunek 2, podproces nr 1 – diagnozowanie potrzeby inwestycyjnej), w wyniku czego powstaje nowy wniosek inwestycyjny lub wniosek o korektę wniosku już istniejącego.

W fazie tej następuje:

- zdefiniowanie potrzeby inwestycyjnej,
- zdefiniowanie zakresu przedsięwzięcia,
- wybór dopuszczalnych rozwiązań,
- sporządzenie wstępnej wyceny nakładów,
- sporządzenie wstępnego harmonogramu,
- wystawienie wniosku inwestycyjnego.

Etap II. Dojrzewanie

W etapie dojrzewania (proces dojrzewania kończy się zawarciem z wykonawcą umowy zamykającej postępowanie przetargowe) wniosek (lub jego korekta) zostaje poddany kilkustopniowej weryfikacji (rysunek 2, podproces nr 2 – weryfikacja potrzeby), obejmującej ocenę jego poprawności formalnej i merytorycznej, jak również jego celowości postrzeganej zarówno z punktu widzenia wnioskującego, jak i całej spółki. Tak sporządzony i zweryfikowany wniosek zostaje ulokowany w „poczekalni”, gdzie oczekuje na umieszczenie w planie inwestycyjnym, gdyż to dopiero otwiera drogę do jego realizacji.

Etap III. Przygotowanie planu i zadania do realizacji

W oznaczonym czasie odbywa się tworzenie nowych planów inwestycyjnych w ramach corocznego kroczenia planów. Następuje wtedy aktywacja podprocesu nr 3 – kroczenie planu inwestycyjnego, w trakcie którego powstają nowe plany inwestycyjne na rok następny i dalsze. Do sporządzania tych planów wykorzystywane są wnioski pochodzące z planów aktualnie obowiązujących oraz wnioski nowe. W kolejnym etapie następuje przygotowanie do realizacji każdego z przedsięwzięć zamieszczonych w zatwierdzonym planie inwestycyjnym. Przygotowanie to polega na:

- połączeniu niektórych wniosków inwestycyjnych umieszczonych w planie w jedno zadanie inwestycyjne, w stosunku do każdego zadania dokonywane jest następnie wstępne oszacowanie terminów jego realizacji oraz rozłożenie planowanych nakładów na poszczególne miesiące,
- strukturyzacji przedsięwzięcia, w wyniku której powstają: struktura podziału prac oraz podstawowe założenia projektu,
- powołaniu struktur organizacyjnych dla przedsięwzięcia (komisja przetargowa, zespół projektowy),
- przygotowaniu dokumentacji projektowej przedsięwzięcia,
- przygotowaniu przedsięwzięcia do przetargu i przeprowadzeniu postępowania przetargowego,
- przygotowaniu bazowego planu projektu i przekazaniu zadania do realizacji.

Etap IV. Realizacja zadania

Etap realizacji zadania rozpoczyna się z momentem przekazania placu budowy wykonawcy i obejmuje:

- właściwą realizację zadania (podproces nr 8 – realizacja zadania inwestycyjnego), zakończoną testami, odbiorem końcowym i przekazaniem rezultatu inwestycji przez wykonawcę,
- nadzór nad realizacją zadania (podproces nr 9 – monitoring zadania inwestycyjnego) polegający na dokonywaniu bieżącej kontroli stanu zaawansowania prac, sprawozdawczości z przebiegu realizacji indywidualnego zadania, jak i oceny jego wpływu na cały plan inwestycyjny (podproces nr 10 – aktualizacja prognozy planu inwestycyjnego i nr 11 – monitoring planu inwestycyjnego).

go) oraz zgłaszanie ewentualnych propozycji zmian wynikłych z oceny przebiegu prac, ewentualnych zmian zarówno w samym zadaniu, jak i w całym planie inwestycyjnym.

Etap V. Zamknięcie zadania, zgromadzenie i przechowywanie danych

Po przekazaniu rezultatu inwestycji przez wykonawcę następuje etap zamknięcia zadania (podproces nr 12 – zamknięcie zadania inwestycyjnego), obejmujący m.in. ruch regulacyjny, zamknięcie umowy, rozliczenie projektu i rozwiązanie struktur organizacyjnych powołanych do jego realizacji. Na zakończenie roku kalendarzowego następuje zamknięcie planu inwestycyjnego (podproces 13 – zamknięcie planu inwestycyjnego) zwieńczone oceną zrealizowania zamierzonych zadań i ich wpływu na kolejny, nowo powstały plan. Niedokończone finansowanie zadań przechodzi na rok następny.

Dwa ważne nurty przebiegu inwestycji rzeczowych

Procesy związane z inwestycjami rzeczowymi mają złożony charakter, co wiąże się z wieloma wymiarami (przekrojami), w jakich przebiegają. Istotniejsze przekroje obejmują:

- nurt procedury **inżynieryjnej**, w którym następuje stopniowe kształtowanie produktu końcowego przedsięwzięcia, tj. pozycji majątku rzeczowego;
- nurt procedury **formalnej**, w którym musi nastąpić spełnienie wymagań urzędowych związanych z procesem inwestycyjnym.

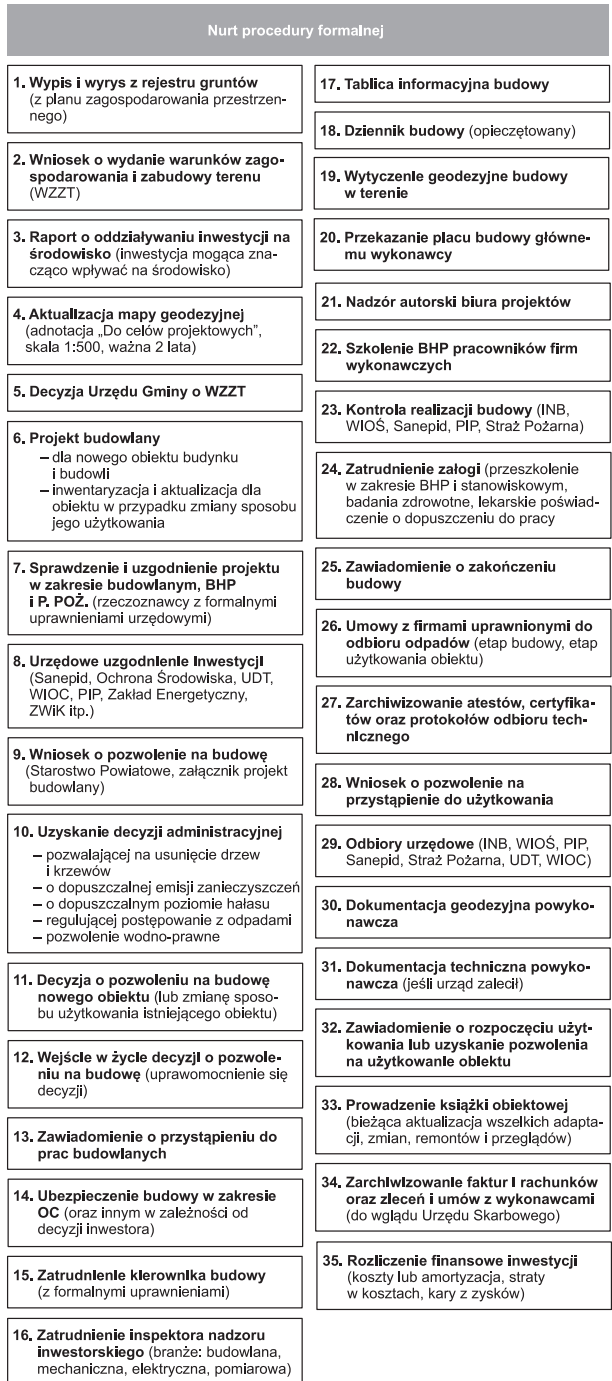
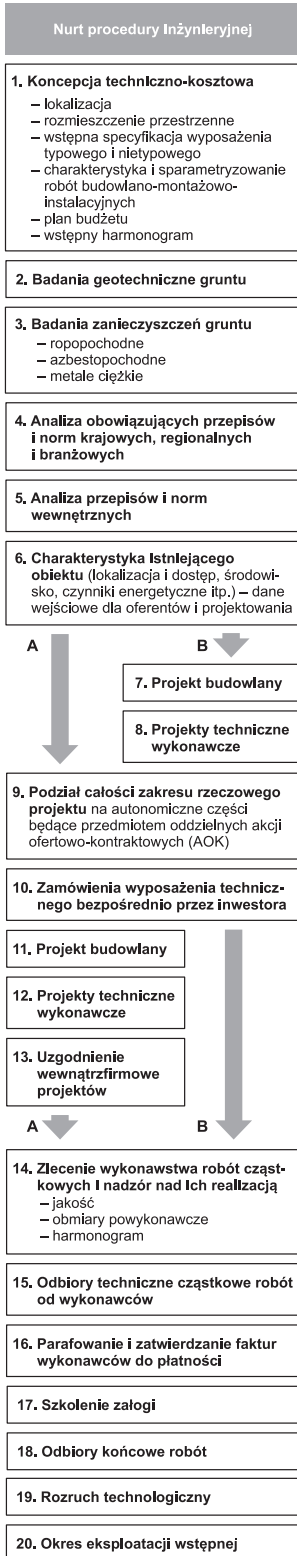
Procesy planowania muszą obejmować oba wspomniane przekroje – inżynieryjny oraz formalny i być prowadzone w skoordynowany sposób oraz dokumentowane zgodnie z procedurami urzędowymi i procedurami zapewnienia jakości obowiązującymi w spółce.

Na rysunku 4 zwraca uwagę rozgałęzienie nurtu inżynieryjnego związane z zakresem zlecenia prac wykonawcy zewnętrznemu:

- ścieżka „A” (mająca zastosowanie w spółce najczęściej w odniesieniu do większych przedsięwzięć inwestycyjnych) obejmuje zlecenia o charakterze „pod klucz” lub „projektowanie + wykonawstwo”,
- ścieżka „B” („klasyczna”) dotyczy sytuacji, gdy inwestor zleca wykonawstwo w oparciu o przygotowaną przez siebie dokumentację projektową.

Rysunek 4. Dwa nurty powstawania majątku trwałego w procesie inwestycji

Źródło: opracowanie własne.



Bibliografia

Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami (2003), (PMBOK® Guide)”, 2000 edition, MT&DC, Warszawa.

Wykaz aktów prawnych

PN-EN ISO 9001 Systemy zarządzania jakością – Wymagania, wrzesień 2001.

Summary

The methodology for defining and planning property investments in the energy industry. Introduction to the planning community. Part 1

The article presents a method for planning material investment in a company in order to facilitate understanding of the broader context in which planning processes take place and to enable evaluation of the adopted policy. The article refers to declarative knowledge about the method that a company employs to plan material investment. The article constitutes a basic introduction to writing a detailed written procedure that defines the process to be adopted, the conduct of participants and the documents used. The method that a company uses to plan its material investment is closely linked to its strategy and investment policy and is a standard that controls its operational sphere. A detailed written procedure-policy is a tool for a company to implement its policy. A change in a company's investment policy may require a change in the written planning procedure.

Keywords: investment project, investment planning, material investment planning methodology, modernisation, fixed asset

Słowa kluczowe: projekt inwestycyjny, planowanie inwestycji, metodologia planowania inwestycji rzeczowych, modernizacja, środki trwałe



**CZĘŚĆ II
ZARZĄDZANIE
ADMINISTRACJĄ
PUBLICZNĄ**

Piotr Solarz*

Aksjologiczne uwarunkowania konstytucji z 1997 roku

Wprowadzenie

W tym krótkim i zwięzłym wystąpieniu¹, zanim odniosę się wprost do tytułu, to znaczy do aksjologicznych uwarunkowań konstytucji z 1997 roku, to zwrócę uwagę na dwie kwestie: po pierwsze, że konstytucja z 1997 roku była kompromisem i przy jej uchwalaniu – zarówno w komisji konstytucyjnej, jak i w sejmie – nie wszyscy byli zgodni, ale pomimo to jej uchwalenie odbyło się na drodze demokratycznego konsensusu. Po drugie, aksjologiczne uwarunkowania konstytucji z 1997 roku są przedmiotem dyskusji, a nierzadko sporu, który jest prowadzony z płaszczyzny ideologicznej i populistycznej pomiędzy politykami, ale i przedstawicielami różnych dyscyplin naukowych, na przykład prawników lub politologów. Spór ten niejednokrotnie nie prowadzi do pozytywnych rozstrzygnięć czy kompromisu, ale buduje trwałe i niepotrzebne podziały. Pojawia się zatem pytanie o jego sens i istotę.

Głównym celem wystąpienia jest próba odpowiedzi na pytanie, na jakich fundamentach aksjologicznych została zbudowana konstytucja z 1997 roku.

Tezę główną formułuję następująco: różnorodne wartości stały się fundamentem aksjologicznym konstytucji z 1997 roku.

Konkretyzacją wymienionego celu ogólnego są tezy pomocnicze – teza pierwsza: godność człowieka i dobro wspólne stały się podstawą aksjologiczną konstytucji z 1997. Teza druga – konflikt polityczny wokół konstytucji z 1997 roku przybiera charakter populistyczny i ideologiczny, a nie merytoryczny i staje się w ten sposób instrumentem walki o władzę polityczną.

* Dr hab. Piotr Solarz, prof. nadzw., Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie.

¹ Tekst wygłoszony podczas ogólnopolskiej konferencji naukowej, która została zorganizowana przez Instytut Politologii Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w dniu 16 listopada 2017 roku (UKSW, Warszawa, ul. Wóycickiego 1/3, bud. 23).

Aksjologiczne uwarunkowania konstytucji z 1997 roku

Przechodząc do sporu, który toczy się wokół tematu aksjologicznego wymiaru konstytucji z 1997 roku, chciałbym zwrócić uwagę na to, że wśród politologów zarysowały się obecnie skrajnie odmienne podejścia na tę kwestię. Dla jednych konstytucja z 1997 roku została zbudowana na dwóch podstawowych filarach, to znaczy na wolności i równości. I właśnie między innymi na tej podstawie wyprowadza się koncepcję wolności indywidualnej rozumianej jako sfera niezależności i autonomii jednostki. Statut obywatela wyznaczany jest nie na podstawie jego cnót i udziału w sprawowaniu władzy w realizacji wspólnotowych celów, ale na podstawie równych praw mających swoje źródło w umowie konstytuującej państwo. Dlatego obywatelstwo nie wymaga aktywnego zaangażowania w politykę, ale tożsame jest z wychowaniem, odpowiednią wiedzą wyrażającą tolerancję dla wolności, praw innych obywateli. Jest to zgodne z egalitaryzmem prawnym, to znaczy obywatelstwem wynikającym z samego aktu urodzenia.

Po drugie, godność człowieka i dobro wspólne (artykuł 1 konstytucji), które stały się fundamentami konstytucji. Jak jednak pisze Marek Piechowiak, dobro wspólne opiera się na godności człowieka. To znaczy, że ta koncepcja dobra wspólnego przyjęta w konstytucji jest zbieżna z wartością, jaką stanowi godność człowieka, a nie sprzeczna z nią, jak jest to często akcentowane w dyskursie zarówno politycznym, jak i naukowym, który nieradko podważa podstawowy fundament polskiego ustroju, a więc konstytucję (szerzej w: Piechowiak, 1997).

Z tej perspektywy chciałbym odnieść się do tego, że od pewnego czasu zarysowały się dwa problemy, które są bardzo aktualne. Pierwszy dotyczy tego, czy mamy być państwem obywateli, czy państwem dla obywateli – a to zasadnicza różnica. Czy państwo jest pierwotne i źródłem naszych praw i wolności jest władza w państwie, czy odwrotnie – źródłem naszych praw i wolności jest nasza godność, a władza w państwie jest wybierana po to, by tę godność chronić i wspierać?

W tym kontekście należy podkreślić, że Polska wyrosła ze spuścizny i tradycji cywilizacji rzymskiej, w której pojęcie osoby jest decydujące w zakresie kształtowania instytucji, systemy prawa mają zaś służyć człowiekowi. Inaczej jest w kulturze bizantyjskiej, gdzie bierze się pod uwagę grupę, państwo, system i ideologię. Właśnie ta perspektywa pozwala stwierdzić, że to obywatele wpływają na jakość państwa. Jeśli społeczeństwo obywatelskie jest silne, to wówczas i państwo jest silne. W ten sposób uzyskuje ono swoją jakość poprzez obywateli, którzy potrafią wymagać i współtworzyć to państwo. Jeśli natomiast obywatele są nieliczni, to znaczy jeśli społeczeństwo obywatelskie jest słabe, to oczywistą rzeczą jest to, że państwo zaczyna się rozrastać w sferze biurokratycznej, co właśnie obecnie obserwujemy.

Zaprezentowane ujęcie nawiązuje wprost do zasady subsydiarności, której sens najczęściej sprowadza się do podziału zadań, kompetencji pomiędzy państwem a jego jednostkami podziału terytorialno-administracyjnego, takimi jak na przykład landy w Republice Federalnej Niemiec czy województwa w Polsce. I to właśnie było

jedną z przesłanek wprowadzenia w Polsce ustroju samorządu terytorialnego. Jednakże, przypominam również, że subsydiarność jest ideą filozoficzną i polityczną, która pojawiła się po raz pierwszy w starożytności, a współczesny kształt nadały jej dwie encykliki papieskie – *Rerum Novarum* i *Quadragesimo Anno*. Współcześnie zatem subsydiarność odnosi się do roli władzy politycznej w państwie. Zgodnie z tą koncepcją władza polityczna w państwie wybierana jest po to, aby pomagać członkom społeczeństwa w realizacji ich własnych celów.

Pojęcie władzy powiązane zostało z prawami człowieka. Połączenie źródeł praw człowieka z pojęciem władzy przysparza problemów związanych z precyzyjnym zdefiniowaniem pojęcia *władza*. Jak słusznie stwierdza L. Zacher, władza jest *de facto* kategorią nauk społecznych, a nie tylko ich poszczególnych dyscyplin, jak na przykład politologia, socjologia, filozofia, ekonomia. Stąd ujęcia redukujące do tych dyscyplin zacierają jej wielowymiarowość i wielkoobszarowość. Z drugiej strony integracja tak wielu różnorodnych ujęć przekracza możliwości nie tylko niniejszego artykułu, ale co najważniejsze, możliwości poszczególnych badaczy (Zacher, 1998: 48).

Podjęmowane od dawna próby zdefiniowania pojęcia władzy nie satysfakcjonują większości badaczy, a niekiedy przysparzają wiele niejasności semantycznych, wpływając na niejednoznaczność definicji. Zdaniem J. Burnsa (1988: 90) ludzie od ponad dwóch tysięcy lat starają się przeniknąć jej tajemnicę, „ale natura władzy nadal pozostaje nieuchwytna”. Dla M. Marsha jest ona „koncepcją oszukanych nadziei”, a dla R. Dahla „to bezdenne bagno” (Crozier, Bourricand, Parsons, 1967: 56). H. Morgenstern uważa, że jest to jeden z najtrudniejszych i najbardziej kontrowersyjnych problemów nauki o polityce, a B. de Jouvenal uważa ją za niezbadaną tajemnicę obywatelskich powinności (Boulding, 1989: 38). Wprawdzie według N. Gejzerowa owa tajemniczość władzy przestała istnieć, od kiedy Marks i Engels ujawnili źródła klasowego panowania burżuazji, ale jego optymizmu nie podzielili inni autorzy, zwracając uwagę na obiektywną niemożliwość „pełnego, wszechstronnego oddania w jednym abstrakcyjnym określeniu istoty takiego społecznego fenomenu jak władza” (Boulding, 1989: 39–40).

Wśród przyczyn i trudności w określeniu pojęcia władzy należy przede wszystkim wyodrębnić powszechność jej występowania w życiu człowieka od początku jego społecznego rozwoju we wszystkich kontaktach międzyludzkich i szeroki zakres dziedzin społecznej aktywności, który sobą obejmuje – co wpływa dodatkowo na różnorodność i wielowymiarowość. Ponadto praktyka władzy dotyczy najgłębszych interesów życiowych poszczególnych jednostek i różnych grup społecznych, co nie pozostaje bez znaczenia dla całego procesu poznawczego, który się z tą kategorią wiąże (Łuskacz, 1983: 83). W rezultacie część socjologów i politologów wyszła z założenia, że nie ma sensu formułować odpowiedzi na pytanie, co to jest władza, oraz wyjaśniać jej teoretycznych i doktrynalnych podstaw. Pozostano przy stwierdzeniu faktu, że istnieje ona we wszystkich społeczeństwach, że należy ją badać i opisywać. Sądzi się jednak, że niezależnie od deklarowanego, empirycz-

no-pragmatycznego podejścia do władzy poszczególni badacze wydobywali i podkreślali w swych prawach pewne jej cechy ogólne. Ponieważ jednocześnie w wielu wypadkach okazało się sporne ustalenie głównych dysponentów władzy, metod jej sprawowania i innych związanych z nią problemów, pojawiły się opinie wskazujące na celowość określenia, czym ona jest.

Z tego względu analizę pojęcia *władza* należy rozpocząć od jej etymologii. Pojęcie *władza*, *sprawowanie władzy*, *pozostawanie we władzy* i *władanie* mają ten sam źródłosłów, lecz dotyczą różnego rodzaju stosunków. *Władać* można nieożywionymi czy ożywionymi częstkami przyrody, pozostającymi w zasięgu człowieka i w mniejszym czy większym stopniu przez niego przetwarzanymi. *Władać* można również materialnymi wytworami naszej różnorodnej działalności: przedmiotami użytku i narzędziami, budowlami, obrazami czy rękopisami (Kejzerow, 1983: 35–36). Powiada się wreszcie, iż ktoś *władza* rodzimym czy też obcym językiem, przez co rozumiemy w tym przypadku nie narząd anatomiczny, tylko umowny zespół znaków, przy pomocy których porozumiewamy się ze sobą, natomiast *sprawować władzę* można tylko nad ludźmi. Podmiotem stosunku władzy, zarówno w przypadkach jej sprawowania, jak i w przypadkach władania nią będzie zawsze człowiek (ewentualnie grupa ludzi), gdyż pozostałe istoty żywe bywają *władcami* tylko w legendach i mitach (Przybylski, 1977: 34).

Definicje dookreślające charakter władzy są rozmaite i dlatego próbuje się je klasyfikować. Podejmowane w tej dziedzinie nieliczne wysiłki porządkują cokolwiek ten zróżnicowany obraz, lecz zawierają także niedostatki. Wiele proponowanych określeń to dość lapidarne, okazjonalne sformułowania, które na potrzeby jakiegoś wywodu wydobywają banalne, drugorzędne cechy władzy, aspirujące później do kryterium klasyfikacji. Poza tym niektóre z nich dają się zaszeregować jednocześnie do różnych ich rodzajów. W gruncie rzeczy władzę rozumie się głównie bądź jako funkcję, bądź jako stosunek społeczny.

Centralnym zagadnieniem funkcjonalizmu jest równowaga systemu społecznego, gwarantująca jego trwanie i sprawność. Stąd władzy nadaje się sens funkcji, jaką spełnia ona wobec danej całości w jej ramach z punktu widzenia tej równowagi. Według jednego z najstarszych objaśnień jest ona „właśnie funkcją, polegającą na przymusowym uzgodnieniu działalności jednostek wchodzących w skład państwa, wspólnoty lub rodziny” (Przybylski, 1977: 45). Zamiast określenia, że władza jest funkcją, stosuje się na ogół zwrot, iż spełnia ona funkcję na przykład integracyjną, dystrybucyjną, ochronną, strukturotwórczą. Z pojęcia władzy jako stosunku społecznego wynika kilka problemów. Po pierwsze, albo z władzą mamy do czynienia już tam, gdzie jeden człowiek podporządkowuje się innemu, albo tylko wtedy, kiedy to podporządkowanie dokonuje się pod kontrolą zbiorowości społecznej lub jej instytucji i jest zabezpieczone sankcją.

W ramach ujęcia władzy jako stosunku społecznego K. Pałeczki (1988: 45) wskazuje na normatywny oraz realny aspekt władzy i wyróżnia jej trzy rodzaje:

- władza sprawowana, czyli przedmiotowy i podmiotowy zakres podjętych przez określony podmiot władczy decyzji, w określonym czasie, licząc od momentu inicjacji władzy,
- władza kontrolowana, to jest zakres, w jakim decyzje podjęte przez podmiot władczy w określonym czasie poddane zostały szeroko rozumianym środkom kontroli,
- władza realna, czyli zakres wykonania (respektowania) decyzji politycznych.

Jak zauważył T. Parsons, władza to pośrednik funkcjonujący w systemie politycznym analogicznie jak pieniąż na rynku. Osoba dysponująca władzą, podobnie do dysponenta gotówką, może w dowolnie wybranym miejscu systemu politycznego i w dowolnym czasie uzyskać to, co uzna za niezbędne dla zaspokojenia potrzeb grup, z którymi się utożsamia (Parsons, 1962: 56). Porównanie takie, aczkolwiek obrazowe, nie daje jednak odpowiedzi na pytanie, jakimi środkami jest sprawowana władza polityczna.

Zanim podejmiemy próbę wskazania, jakimi środkami sprawowana jest władza, wyjaśnijmy, że przez środki sprawowania władzy rozumiemy takie dostępne formy oddziaływania, dzięki którym rządzący wpływają na określone zachowanie się rządzonych.

Zdaniem J. Kowalskiego, W. Lamentowicza i P. Winczorka (1981: 21) do katalogu środków sprawowania władzy zaliczamy:

- przymus fizyczny, stanowiący element konstytutywny pojęcia władzy, pociągający jednak za sobą zawsze mniej lub bardziej rozległe koszty, wynikające m.in. z uruchomienia aparatu represji,
- bodźce materialne i moralne, jedne ze skuteczniejszych stymulatorów pożądanego zachowań, otwierające szerszy dostęp do wartości będących przedmiotem powszechnego pożądanego w zamian za uległość wobec decyzji władczych, powiązane niekiedy z groźbą zastosowania przymusu w przypadku niepodporządkowania,
- zabiegi perswazyjno-ideologiczne, wykazujące pozorną lub rzeczywistą zgodność między interesami, celami, systemem wartości dzierżyciela władzy, z jednej strony, a interesami, celami, systemem wartości podporządkowanych, z drugiej strony, (są środkami oddziaływania na świadomość i procesy motywacyjne),
- regulację dopływu (aspekt ilościowy) oraz kontrolę treści (aspekt jakościowy) informacji niezbędnych do podejmowania działań, przy czym wzrost znaczenia tego stymulatora jest związany z postępującą tendencją racjonalizacji zachowań ludzkich, a także z narastającą złożonością rzeczywistości społecznej, gospodarczej, technicznej, politycznej itp.

Powyższy katalog nie jest wprawdzie wyczerpujący, można bowiem wskazać jeszcze wiele innych środków sprawowania władzy, jednak jego zaletą jest zwięzłość i klarowność.

Władzą jest, jak już wcześniej wspomniano, zdolność do narzucania i egzekwowania decyzji, czyli wpływania na ludzi, by zachowywali się w sposób oczekiwany i pożądaný. Władza jest zjawiskiem historycznym i pojawia się wtedy, gdy następuje pierwszy podział między władzą w sensie prywatnym i władzą w sensie publicznym.

Władza była zawsze zjawiskiem relacyjnym (stosunkiem między ludźmi), to znaczy tak jak wyobrażał ją sobie już Arystoteles – a nie zjawiskiem substancjalnym (bytem niezależnym), jak można było dedukować z teksów Platona i wszystkich późniejszych myślicieli – idealistów (Kowalski, Lamentowicz, Winczorek, 1981: 32).

Władza to jeden z filarów ludzkiego bytowania, to fundamentalna, odwieczna relacja przybierająca historycznie i kulturowo rozmaite formy. To relacja, której istotą jest zwierzchnictwo i poddaństwo. Charakterystyczny dla stosunków władzy jest nierówny układ sił. Władza wiąże się z podmiotowością działań politycznych, choć nie wszystkie mają charakter władczy. Podmiotem tych działań są aktorzy polityczni – decydujący o kształcie i przebiegu polityki czy też na nią istotnie wpływający. Aktorem na scenie politycznej może być „nie tylko pojedynczy człowiek, nie tylko wybitna czy przywódcza jednostka z kręgu polityki, ale zbiorowości mniej lub bardziej zorganizowane: najpierw państwo – główny aktor, dalej partie polityczne, związki zawodowe, korporacje wyznaniowe, elity przywódcze, a także armia – jeśli para się polityką” (Ryszka, 1984: 18).

Władza jest pewnym rodzajem relacji społecznych regulujących życie społeczne i zapewniających konieczny poziom równowagi funkcjonalnej i jedności społeczeństwa. Istotą władzy jest możliwość decydowania i skutecznego realizowania decyzji. Panowanie to wynika z wyposażenia władzy w środki przymusu (fizycznego i ekonomicznego). System norm politycznych i ideologicznych istniejących w społeczeństwie legalizuje ten przymus. Społeczna akceptacja władzy wynika więc nie tylko z przymusu i sankcji, ale z uznania decyzji władzy za prawomocne, legalne i obowiązujące. Im wyższy stopień legitymizacji systemu władzy, tym mniejsza potrzeba stosowania środków przymusu dla realizacji decyzji (Ryszka, 1984: 20). Władza w węższym ujęciu to „mniej lub bardziej formalny sposób wywierania wpływu, podporządkowania sobie obywateli i instytucji” (Łuskacz, 1983: 28). W szerszym ujęciu władzę wiąże się z siłą, autorytetem, prawem, wpływem, dominacją, prestiżem itp.

W strukturze władzy politycznej zasadniczą rolę odgrywa państwo. Władza państwowa jest podstawowym przejawem władzy politycznej. Stąd między innymi niektórzy badacze tego zagadnienia wyróżnili z pojęcia władzy pojęcie władzy politycznej. I tak A. Antoszewski zwraca uwagę na wieloznaczność pojęcia, które definiowane jest w kategoriach: behawioralnych – jako szczególne zachowania modyfikujące zachowania innych ludzi; teleologicznych – jako realizacja przyjętych celów i wytwarzanie oczekiwanych skutków; instrumentalnych – jako możliwość stosowania szczególnych środków, zwłaszcza przemocy; strukturalnych – jako szczególny stosunek pomiędzy rządzącymi a rządzonymi; wpływu – jako możliwość oddziaływania na ludzi w celu spowodowania pożądaných zachowań; konfliktu – jako możli-

wość podejmowania decyzji regulujących rozdział dóbr w sytuacjach konfliktowych (Sobkowiak, 2004: 488–489).

We współczesnej literaturze politologicznej występują dwa ogólne sposoby definiowania władzy politycznej; pierwszy substancjalny określający władzę polityczną jako instrument (zbiór środków), z wyeksponowaniem przymusu, przez który dany podmiot narzuca i egzekwuje swoją wolę wobec innych podmiotów; drugi relacyjny ujmujący władzę polityczną jako specyficzny stosunek społeczny, który opiera się na strukturalnych konfliktach interesów ekonomicznych, politycznych, socjalnych i kulturowych pomiędzy nierównorzędnymi podmiotami polityki. Stosunek ten uwarunkowany jest normami politycznymi i normami prawnymi określającymi relacje nadrzędności i podrzędności, w których podmiot nadrzędny posiada stałą i zinstytucjonalizowaną kompetencję regulowania kooperacji pozytywnej i negatywnej, włącznie ze stosowaniem sankcji przymusu (Agamben i in., 2012: 45–53).

Podsumowanie

W podsumowaniu powrócę do stwierdzenia, że konstytucja z 1997 roku była i jest przedmiotem gry politycznej i bierze udział w konflikcie politycznym, a jej aksjologiczny wymiar nadal będzie przedmiotem dyskusji i sporów wśród przedstawicieli wielu różnych dyscyplin nauki, w tym politologów.

Głównym celem niniejszego wystąpienia była próba odpowiedzi na pytanie, na jakich fundamentach aksjologicznych została zbudowana konstytucja z 1997 roku.

Powyższa analiza potwierdziła tezę główną, to znaczy, że różnorodne wartości stały się fundamentem aksjologicznym konstytucji z 1997 roku, a także tezy pomocnicze, w tym stwierdzenie, że godność człowieka i dobro wspólne stały się podstawą aksjologiczną konstytucji z 1997 oraz że konflikt polityczny wokół konstytucji z 1997 roku przybiera charakter populistyczny i ideologiczny, a nie merytoryczny, i staje się w ten sposób instrumentem walki o władzę polityczną.

Bibliografia

- Agamben G., Badiou A., Bensaïd D., Brown W., Nancy J.-L., Ranciere J., Ross K., Zizek S. (2012), *Co dalej z demokracją?*, Instytut Wydawniczy Książka i Prasa, Warszawa.
- Boulding K. (1989), *Three Faces of Power*, Newbury Park, Kalifornia.
- Burns J.M. (1988), *Dwie cechy władzy*, [w:] M. Ankwicz (red.), *Władza i polityka – wybór tekstów ze współczesnej politologii zachodniej*, Wydawnictwo In Plus, Warszawa.

- Crozier M., Bourricand F.J., Parsons T. (1967), *Pouvoir et société dans le Pérou Contemporain*, Paris.
- Kejzerow N. (1983), *Władza i autorytet*, PWN, Warszawa.
- Kowalski J., Lemantowicz W., Winczorek P. (1981), *Teoria państwa i prawa*, PWN, Warszawa.
- Łuskacz L. (1983), *O pojęciu władzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Pałecki K. (1988), *Prawo, polityka, władza*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Parsons T. (1962), *On the Concept of Political Power*, [w:] tegoż, *Sociological Theory and Modern Society*, New York.
- Piechowiak M. (1997), *Koncepcja wolności w projekcie Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej*, [w:] Z. Zdybicka, J. Herbut, A. Maryniarczyk, A. Łyskawka, N. Szutta (red.), *Wolność we współczesnej kulturze*, KUL, Lublin.
- Przybylski H. (1977), *Podstawowe zagadnienia teorii polityki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Ryszka F. (1984), *Nauka o polityce – rozważania metodologiczne*, PWN, Warszawa.
- Sobkowiak L. (2004), *Marketing polityczny w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Zacher L. (1998), *Władza – pojęcie, interpretacje, legitymizacja*, [w:] J. Tymanowski (red.), *Nauka o polityce*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa.

Summary

The axiological conditions of the 1997 constitution

The author of the article tried to present knowledge about the axiological conditions of the constitution of 1997. The author's main thesis was confirmed: various values, for example freedom, dignity, common good, and others, became the axiological foundation of the 1997 constitution. This diversity has become the basis for discussing the constitution in the axiological sphere, not only among representatives of various disciplines of science, but also among politicians, and it has become an instrument of political games and political conflict.

Keywords: constitution, axiology, human dignity, common good, political conflict, human rights, power

Słowa kluczowe: konstytucja, aksjologia, godność człowieka, dobro wspólne, konflikt polityczny, prawa człowieka, władza



**CZĘŚĆ III
EKONOMIA
I WYKORZYSTANIE
DÓBR**

Tomasz Zalega*

Świadoma konsumpcja i konsumpcja współpracująca w zachowaniach konsumentów starszych w Polsce. Wyniki badań własnych

Wprowadzenie

Zachowania konsumentów są jedną z najistotniejszych form zachowań człowieka. Określane są między innymi jako ogół działań związanych z uzyskiwaniem i użytkowaniem produktów i usług oraz dysponowaniem nimi wraz z decyzjami poprzedzającymi i warunkującymi te działania. W zachowaniach współczesnych konsumentów wpisują się coraz częściej zachowania proekologiczne, które są ściśle skorelowane ze świadomością ekologiczną ludzi. Coraz więcej osób, aby zapobiec nadmiernej degradacji środowiska, wyraża chęć i przekonanie wprowadzania zmian w swoim codziennym życiu, by zmniejszyć negatywny wpływ człowieka na środowisko (*ecological footprint*). Świadome zachowania proekologiczne konsumentów (*environmentally conscious consumer behaviour*) odnoszą się do stopnia, w jakim konsument w sposób przemyślany, racjonalny i rozsądny podejmuje działania w celu ochrony środowiska przyrodniczego (Zabkar, Hosta, 2013: 257–264).

Można zatem powiedzieć, że postawa proekologiczna jest efektem nabycia wiedzy i wrażliwości ekologicznej człowieka świadomego. Kształtowanie postawy proekologicznej oraz zdrowego stylu życia wśród społeczeństwa, przez oddziaływanie na świadomość, jest jednym z głównych celów edukacji na rzecz zrównoważonego rozwoju (*Unesco Strategy for Education for Sustainable Development*, 2014).

Środowisko przyrodnicze jest wartością uznawaną w społeczeństwie polskim i deklarowaną przez wielu konsumentów. Jednakże ten deklarowany, pozytywny

* Prof. nadzw. UW dr hab. nauk ekonomicznych, Katedra Gospodarki Narodowej, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

stosunek ludzi do przyrody nie znajduje w pełni pokrycia w konkretnych wyborach wartości ekologicznych świadczących o ich związkach z przyrodą. W sytuacji wyboru, gdy rzeczywiście trzeba byłoby zrezygnować z produktów i usług w celu ochrony przyrody czy ograniczyć się jedynie do kontaktu z nią, wartości ekologiczne i zachowania proekologiczne konsumentów często przegrywają.

Dotychczasowy stan badań nad związkiem postaw i zachowań proekologicznych konsumentów oraz ich metodologia wymagają uwspółcześnionego podejścia. Mimo iż w literaturze przedmiotu z zakresu postaw proekologicznych postawę łączy się z zachowaniami konsumenckimi, to jednak wyniki badań empirycznych w sposób niejednoznaczny odnoszą się do charakteru, siły oraz kierunku wzajemnej relacji. Należy zatem dokonać swoistego rozpoznania, w jakim zakresie świadoma i współpracująca konsumpcja są realizowane w codziennych zachowaniach nabywczych polskich konsumentów, zwłaszcza osób starszych. Konsumenci-seniorzy coraz częściej ulegają nowym trendom konsumenckim, do których zalicza się także świadomą i współpracującą konsumpcję. Wspomniane trendy konsumenckie oznaczają nową strukturę, nowe formy i sposoby spożycia, ale i pojawianie się nowych potrzeb i motywów ich zaspokajania. Współcześni konsumenci-seniorzy coraz częściej są skłonni poddawać się tym zmianom. Celem artykułu jest uchwycenie świadomej i współpracującej konsumpcji w zachowaniach konsumenckich osób w wieku 65+ w Polsce w oparciu o wyniki badań własnych.

Pojęcie i istota świadomej konsumpcji

Świadoma konsumpcja jest zwana także w krajach anglosaskich etyczną konsumpcją lub odpowiedzialną konsumpcją. Oznacza zdobywanie informacji na temat produktów i usług – praktyk stojących za nimi firm, procesu produkcji, możliwości utylizacji – i, na ich podstawie, dokonywanie możliwie społecznie i ekologicznie odpowiedzialnych wyborów. Zdaniem A. Crane'a i D. Mattena (2006: 342–343) podstawową przyczyną świadomej konsumpcji jest świadoma i przemyślana decyzja dokonywania zakupu pewnych produktów konsumpcyjnych z powodu osobistych przekonań moralnych i wartości etycznych. Natomiast D. Doane (2001: 6–7) podkreśla, że w przypadku świadomej konsumpcji nabywcy zwracają szczególną uwagę na etyczne wytwarzanie dóbr, z poszanowaniem praw człowieka, ochrony środowiska itp. Można zatem powiedzieć, że ze świadomą konsumpcją mamy do czynienia wówczas, gdy konsumenci w procesie podejmowania decyzji konsumpcyjnych kierują się względami etycznymi i społecznymi, wykazują troskę o środowisko naturalne i wybierają produkty z logo Fair Trade. Jednakże liczne badania przeprowadzone chociażby przez D. Shawa i T. Newholma (2002: 167–185) oraz O.M. Freestone'a i P.J. McGoldricka (2008: 445–467) dowodzą, że w praktyce konsumenci, dokonując zakupu produktów żywnościowych i trwałego użytku, rzadko zwracają uwagę na kwestie etyczne związane z testowaniem produktów na zwierzętach, szkodliwy

wpływ produktów i ich opakowań na środowisko naturalne, zakup podróbek prestiżowych marek lub nabywanie dóbr marek, które wykorzystują tanią siłę roboczą, w tym pracę dzieci.

Świadoma (etyczna) konsumpcja ma swoje ograniczenia. Niezwykle istotną barierę w jej rozwoju stanowią z pewnością ograniczone możliwości finansowe konsumenta, a jeszcze większą przeszkodą jest brak rzetelnej informacji, nie wspominając już o rozbieżnościach, jakie wynikają z różnicy między deklaracjami ludzi a ich faktycznymi zachowaniami. Ważną barierą jest także sposób postrzegania przez otoczenie jednostek dokonujących zmian w swoim życiu w kierunku świadomej konsumpcji. Oznacza to, iż akceptacja określonych wartości ekologicznych czy społecznych, o czym już wcześniej wspomniano, tylko w znikomym stopniu przekłada się na rzeczywiste decyzje konsumenckie (Wildowicz-Gigiel, 2009: 12). Należy mieć na uwadze, że świadoma konsumpcja jest modelem społeczeństwa o charakterze postulatycznym, ponieważ w swym pełnym wymiarze nie może być współcześnie urzeczywistniana (Ritzer, 2004: 24–25).

Jak dowodzą M. Bostrom i M. Klintman (2011: 1–2), coraz więcej współczesnych konsumentów, chcąc zapobiec niekorzystnym zmianom klimatycznym, zanieczyszczeniu środowiska czy genetycznemu modyfikowaniu żywności, wyraża chęć i przekonanie do wprowadzenia diametralnych zmian w swoim codziennym życiu, aby w ten sposób zmniejszyć negatywny wpływ człowieka na środowisko.

P. Singer i J. Mason (2006) wyróżniają pięć zasad etycznej konsumpcji:

1. Jawność, która oznacza, że konsumenci mają prawo wiedzieć, w jaki sposób produkowana jest żywność.
2. Sprawiedliwość, która oznacza, że producenci żywności nie powinni przerzucać kosztów produkcji na inne podmioty rynkowe (np. na konsumentów).
3. Ludzkie uczucia.
4. Zasada społecznej odpowiedzialności, która oznacza m.in., że pracownicy powinni mieć zagwarantowane godne wynagrodzenie i warunki pracy.
5. Potrzeby, czyli dążenie do ochrony życia i dobrego zdrowia jest ważniejsze od mniej pilnych potrzeb i usprawiedliwia wiele decyzji, które w innych okolicznościach uważane byłyby za niewłaściwe bądź wręcz złe.

Ze świadomą konsumpcją mamy do czynienia nie tylko wtedy, kiedy kupujemy produkty i usługi przyjazne dla ludzi i środowiska, ale także wtedy, gdy zostawiamy portfel w kieszeni i szukamy lepszych rozwiązań. Świadczy to o tym, że powoli zmieniamy się w społeczeństwo konsumpcyjne, gdzie „mieć” coraz częściej staje się „być”. Należy wszakże pamiętać o tym, że świadoma konsumpcja eksploruje takie rozwiązania, jak redukcja użycia, współdzielenie i używanie ponowne produktów. Ponadto w świadomej konsumpcji ważne jest także branie pod uwagę całego życia produktu, nie tylko tego, jak powstał, ale również tego, co się z nim stanie, kiedy przestanie być potrzebny. A zatem wymiernie ubrań i upcykling (przetwarzanie odpadów w coś o jeszcze większej wartości) ponownie wróciły do mody.

W świadomej konsumpcji pieniądź traktowany jest wyłącznie jako środek ułatwiający godne życie i wspomagający rozwój, natomiast nie stanowi on kluczowego celu życiowego jednostek. Konsumenci, których zachowania nabywcze wpisują się w ten trend konsumencki, zakupów dokonują najczęściej na targowiskach, w małych sklepach osiedlowych, natomiast unikają sklepów wielkopowierzchniowych i galerii handlowych (Zalega, 2017: 30–31). Czynnikiem, które odgrywają kluczową rolę przy podejmowaniu przez konsumentów decyzji o zakupie, są miejsce i warunki wytworzenia danego produktu. Oznacza to, że etyczni konsumenci¹ zdają sobie doskonale sprawę z tego, iż swoimi wyborami mogą wspierać przede wszystkim przedsiębiorstwa prowadzące etyczną, odpowiedzialną działalność i kierujące się w swojej działalności długotrwałym dobrem konsumentów, społeczeństwa i środowiska² (tzw. pozytywne kupowanie), natomiast bojkotować te z nich, które postępują nieetycznie (tzw. bojkot moralny)³. Przykładami świadomej konsumpcji mogą być: zdrowa żywność, nabywanie toreb wielorazowego użytku, transport oraz turystyka niepowodująca degradacji środowiska naturalnego czy zakup produktów z logo Fair Trade. Zainteresowanie certyfikowanymi produktami ze strony konsumentów, któ-

¹ Etyczni konsumenci wyrażają swój protest przeciwko wyzyskowi w epoce globalizacji, konsumując bardziej świadomie niż dotychczas. Można zatem mówić o wykształceniu się pewnej wrażliwości społecznej, ponieważ konsument zaczyna dostrzegać, jaki wpływ ma jego własna konsumpcja na innych zarówno w wymiarze lokalnym, jak i międzynarodowym. Bycie etycznym konsumentem oznacza kupowanie produktów nieszkodliwych dla środowiska i społeczeństwa. I tak, etyczny konsument nabywa wyłącznie jajka wiejskie lub też stara się bojkotować pewne produkty, które wytwarza się, nie przestrzegając jakichkolwiek praw związanych z ochroną środowiska czy z respektowaniem podstawowych praw człowieka. Jako przykład można podać skandal, jaki wstrząsnął firmą odzieżową GAP we wrześniu 2007 roku, kiedy wyszło na jaw, iż w indyjskich firmach, którym GAP zlecał szycie ubrań, pracowały dzieci. Bojkotując produkty, trzeba jednak mieć na uwadze to, jaki będzie los takiego dziecka, jeśli straci ono pracę. Bowierni zwalniani z fabryk nieletni zamiast wracać do szkoły, znacznie częściej trafiają do zajęć jeszcze cięższych i niebezpieczniejszych. Taki los spotkał m.in. dziewczynki wyrzucone z pracy w szwalni w marokańskim mieście Meknes w 1998 roku. Większość z nich zajęła się wówczas prostytutką (Wheale, Hinton, 2007: 303–312).

² Firmy społecznie odpowiedzialne znajdują szczególne uznanie w oczach etycznych konsumentów. Stosowanie skutecznej, długoterminowej strategii społecznej odpowiedzialności przynosi niewątpliwie obopólne korzyści, co zaczyna dostrzegać coraz więcej polskich przedsiębiorstw. Wiele z nich zmieniło swoją dotychczasową politykę promocyjną i zamiast reklam ze zgrabnymi blondynkami zachwalającymi ich produkt, bierze udział w działalności charytatywnej czy też prowadzi własne programy społeczne. Przykładem tych ostatnich z wymienionych inicjatyw są m.in. akcje dożywiania dzieci (Danone), adopcji i rodzin zastępczych (PKO S.A.) lub wspierania regionu (Orlen – program partnerski dla Płocka).

³ Na podstawie badań zapisów na Twitterze S.C. Makarem i H. Jae (2016: 193–223) zidentyfikowały najczęstsze przyczyny bojkotu, do których zaliczyły nieprzestrzeganie praw człowieka, awarie w przedsiębiorstwach zagrażające środowisku i nadmierny zysk producentów przy jednoczesnym wyzyskiwaniu pracowników. Autorki w oparciu o przeprowadzone badania wykazały, że rozpowszechnianie informacji o bojkotach konsumenckich przez media, w szczególności Internet, rzutuje bezpośrednio na wzrost liczby uczestników protestów przeciwko nieetycznie wytworzonym produktom znanych firm, jak Gap Inc., Nike i Shell.

rym bliska jest świadoma (etyczna) konsumpcja, wynika w dużej mierze z tego, że wiele produktów posiadających certyfikat Fair Trade jest wytwarzanych metodami ekologicznymi, bez używania pestycydów i innych środków chemicznych do nawożenia i zwalczania szkodników.

Równie ważne dla wspomnianych konsumentów są aspekty etyczne, takie jak (Zalega, 2015b: 91–92):

- zagwarantowanie producentom uzyskania ceny minimalnej ze sprzedaży swoich produktów, umożliwiającej prowadzenie działalności gospodarczej na poziomie opłacalności produkcji w długim okresie,
- zapewnienie wysokich standardów pracy oraz równych płac dla kobiet i mężczyzn,
- przestrzeganie zasady ochrony dzieci przed przymusową pracą.

Konsumenci w odpowiedzialnym społeczeństwie przed podejmowaniem jakichkolwiek decyzji, a szczególnie przed zakupem produktów, dokonują oceny, czy ich zakup jest faktycznie niezbędny, czy też ma on na celu wyłącznie podniesienie własnego statusu materialnego.

D. Goleman sformułował nie tak dawno ideę inteligencji ekologicznej. Autor ten dowodzi, że człowiek nie stoi poza naturą, ale jest jej częścią. Nie tylko działa, ale także dostosowuje się do jej systemu (Goleman, 2009: 44). Można zatem powiedzieć, że inteligencja ekologiczna, doskonale wpisująca się w świadomą konsumpcję, jest pojmowana jako umiejętność uczenia się na podstawie doświadczeń i racjonalnego obchodzenia się ze środowiskiem, które się rozumie i odczuwa. Oznacza to, że inteligencja ekologiczna pozwala na takie korzystanie ze środowiska i modyfikowanie działań, które spowodują jak najmniejsze jego szkody i straty. W swojej teorii inteligencja ekologiczna informuje o takim stylu życia, który nie narusza kruchej równowagi pomiędzy ludzką działalnością a ekosystemem.

Pojęcie i formy konsumpcji współpracującej

Konsumpcja współpracująca, zwana również konsumpcją kolaboratywną lub konsumpcją wspólną, jest kolejnym trendem konsumenckim poddanym analizie w kontekście zachowań konsumenckich osób w starszym wieku. Konsumpcja współpracująca (wspólna) – zdaniem R. Botsman i R. Rogers (2010a: 15–16) – jest modelem konsumpcji, który polega m.in. na pożyczaniu, wymianie, umowach barterowych lub płatnym dostępie do dóbr, stojącym w opozycji do własności. Ten trend konsumencki jest silnie skorelowany z omawianą wcześniej świadomą konsumpcją, zwłaszcza w obszarze redukcji, współdzielenia i ponownego używania produktów.

Idea „moje, twoje, nasze” robi na świecie coraz większą karierę⁴. Początków tego typu rozwiązań można dopatrywać się w zwykłej sąsiedzkiej pomocy. Kon-

⁴ 9 listopada 2013 roku w klubie jazzowym Powiększenie na Nowym Świecie 27 w Warszawie odbyła się pierwsza w Polsce impreza OuiShare Drink w ramach OuiShare Europe Tur,

sumpcja współpracująca odwołuje się do koncepcji współdzielenia, skoncentrowania się na funkcji produktu – tzw. *product service approach* – oraz czerpania z niego jak największej korzyści bez konieczności bycia jego właścicielem. Zgodnie z tym rozumowaniem nie jest nam potrzebna płyta CD, tylko nagrana na niej muzyka, nie potrzebujemy dyskietki, a jedynie zawartych na niej danych itd. Innymi słowy: konsument nie skupia się na chęci posiadania przedmiotów, tylko na funkcji, które one spełniają. Z tego też powodu coraz częściej korzysta się z rowerów miejskich lub z rozpowszechnionych na całym świecie portali współdzielenia własnych samochodów, np. ZipCar (Botsman, Rogers, 2010b: 30–39; Belk, 2010: 715; Gansky, 2010: 19–23; Schor, Fitzmaurice, 2015: 410–413). Nowy kierunek konsumencki zaczął rozpowszechniać się w tak szybkim tempie, że swoim zasięgiem objął nie tylko dobra i usługi, lecz także transport, pożywienie, miejsce zamieszkania oraz pieniądze (Bardhi, Eckhardt, 2012: 881–898; Belk, 2014: 1595–1600). Do głównych zalet konsumpcji współpracującej można zaliczyć: oszczędność pieniędzy, miejsca oraz czasu, powiększanie grona znajomych i wzmocnienie więzi społecznych, zmniejszenie degradacji środowiska, niwelowanie ilości odpadów oraz nadwyżek tworzonych przez nadprodukcję i nadkonsumpcję poprzez zwiększenie efektywnego wykorzystania dóbr.

Po raz pierwszy termin *konsumpcja współpracująca* do literatury ekonomicznej wprowadzili Marcus Felson i Joe L. Spaeth, którzy w 1978 roku napisali wspólnie artykuł *Community Structure and Collaborative Consumption: A routine activity approach*, poruszający zagadnienia związane z wypożyczaniem samochodów innym osobom (Felson, Spaeth, 1978: 614–624). To brytyjski konsultant do spraw zarządzania, Ray Algar, przyczynił się jednak do upowszechnienia tego terminu na szeroką skalę, publikując w 2007 roku w czasopiśmie „Leisure Report Journal” artykuł pod tytułem *Collaborative Consumption*.

Oprócz wymienionych autorów ważną rolę w propagowaniu konsumpcji współpracującej odegrały Rachel Botsman i Roo Rogers. W 2010 roku obie ekonomistki wydały książkę *What's mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*, w której starały się udowodnić, że konsumpcja współpracująca nie jest krótkoterminowym alternatywnym sposobem konsumowania, lecz długotrwałą rewolucją w zachowaniach współczesnych konsumentów. Dodatkowo ABC Television w programie *Big Ideas* wyemitowała zorganizowaną w Sydney w 2010 roku konferencję TEDx, w której Rachel Botsman, opierając się na wieloletnich badaniach, zaprezentowała własny model konsumpcji współpracującej. W tym samym roku tematyka przeprowadzonej przez nią konferencji została uznana przez „Time Magazine” za jedną z 10 idei, które przyczyniają się do zmiany współczesnego świata (Walsh, 2011). Również badania,

poświęcona całkowicie konsumpcji współpracującej (wspólnej). OuisShare jest organizacją non profit, założoną w styczniu 2012 roku w Paryżu i zrzeszającą zwolenników dzielenia się, wynajmowania lub pożyczania dóbr w Europie, Ameryce Północnej, Ameryce Łacińskiej i na Bliskim Wschodzie.

jakie przeprowadzili S.J. Lawson (2011), F. Bardhi i G.M. Eckhardt (2012: 881–889), J. Bainbridge (2013) oraz Hamari, Sjöklint i Ukkonen (2016), wyraźnie potwierdziły zmianę postaw konsumentów polegającą na tym, że sukcesywnie wzrasta grupa ludzi rezygnujących z posiadania wielu dóbr na rzecz ich wypożyczenia lub wymiany, dowodząc tym samym, że konsumpcja współpracująca ma charakter długookresowych zmian w zachowaniach współczesnych konsumentów. Z kolei badania N.A. Johna (2013: 67–82) oraz M. Bauwensa, N. Mendozy i F. Iacomelli (2012) dobitnie potwierdziły, że dynamiczny postęp w sferze ICT pozwolił na wygodną i łatwą obsługę większości działań wchodzących w skład konsumpcji współpracującej, przyczyniając się jednocześnie do obniżenia kosztów transakcyjnych, w konsekwencji czego, zarówno sprzedaż, jak i zakup używanych dóbr oraz dzielenie się posiadanymi rzeczami stały się nieporównywalnie tańsze. To wszystko doprowadziło do tego, że rozwiązania w zakresie konsumpcji współpracującej zaczęły być stosowane na szerszą skalę i w efekcie stały się zjawiskiem masowym⁵.

Ciekawym rozwiązaniem w odniesieniu do konsumpcji współpracującej jest wirtualna waluta zwana Bitcoinem. Jest to pierwszy niekontrolowany przez żadną instytucję finansową ani rząd pieniądz cyfrowy. Celem jego powstania było właśnie pominięcie banków i innych instytucji finansowych w procesie wymiany. W celu przeprowadzenia transakcji użytkownicy platformy P2P (*peer-to-peer*) przesyłają je między sobą przez internet. Francuski socjolog M. Maseffoli, komentując istotę konsumpcji współpracującej, zwrócił uwagę na to, że sfera gospodarcza „[...] zmienia się pod wpływem przemian w stylach życia i świecie wartości mieszkańców ponowoczesności. Wzrasta permanentnie wrażliwość ekologiczna, znaczenie bliskości [...] elementarnych doznań związanych z jedzeniem, ubieraniem się i mieszkaniami. To z kolei prowadzi do odkrywania dawnych form wymiany ekonomicznej, które zamiast do transakcji na rynku odwołują się do idei barteru lub daru. [...] Obserwujemy eksplozję praktyk ekonomicznych, w których zaspokajanie potrzeb łączy się z gestami solidarności i zaangażowaniem emocjonalnym. Wystarczy wspomnieć sieci umożliwiające dzielenie się samochodami czy noclegami; [...] rośnie znaczenie aktywności gospodarczej rozumianej [...] jako szeroko pojęta wymiana dóbr, usług, słów i uczuć” („Polityka”, 2013).

Należy wspomnieć, że istnieją różne formy konsumpcji współpracującej, które dotyczą konkretnych przedmiotów bądź usług. Wśród najistotniejszych z nich są (Wardak, Zalega, 2013: 10):

– *clotheswap* – bezgotówkowa wymiana ubrań;

⁵ Zwolennicy wymiany swoich ubrań, książek, biżuterii lub niechcianych prezentów na inne, dokonywane bezgotówkowo, czyli z ręki do ręki, to moda na oszczędzanie i ekologiczność w niebanalnym stylu, zwana popularnie swappingiem. Tego typu moda odbywa się na tzw. *swap parties* organizowanych regularnie (za pośrednictwem portali internetowych) w niektórych dużych miastach Polski (m.in. w Warszawie, Łodzi, Krakowie, Wrocławiu, Poznaniu i Szczecinie). Entuzjaści swappingu ustalili nawet 10 października Ogólnopolskim Dniem Bezgotówkowej Wymiany Ciuchów.

- *cohousing* – połączenie zupełnie samodzielnych mieszkań przestrzenią wspólną, użytą przez wszystkich mieszkańców, jaką mogą być na przykład kuchnia, pralnia lub plac zabaw;
- *couchsurfing* – platforma, poprzez którą można zaoferować darmowy nocleg ludziom z całego świata bądź znaleźć kogoś, kto przenocuje nas, gdy jesteśmy w podróży;
- *crowdfunding* – społeczne zbieranie funduszy na realizację określonego celu, na przykład otworzenie biznesu bądź wydanie książki; osoby, którym pomysł się podoba, mogą wspierać pomysłodawcę niewielkimi kwotami;
- *coworking* – wynajmowanie pomieszczeń, w których można wykonywać swoją pracę; ta forma konsumpcji współpracującej jest bardzo popularna wśród freelancerów oraz osób pracujących zdalnie dla firmy;
- *carpooling* – współdzielenie jazdy samochodem za opłatą w celu zmniejszenia kosztów dojazdu do celu;
- *roomsharing* – wynajmowanie swojego pokoju w określonych terminach za pomocą serwisów internetowych; wynajem taki jest zwykle krótkookresowy (2–3 dni); najczęściej korzystają z niego turyści.

R. Botsman i R. Rogers (2010a: 67–73) dowodzą, że wszystkie wymienione formy konsumpcji współpracującej wchodzi w skład trzech podsystemów, takich jak:

- system usług produktowych (*product service systems*), w którym takie zasoby, jak czas, przestrzeń, umiejętności czy pieniądze podlegają wymianie między poszczególnymi konsumentami,
- rynek redystrybucji (*redistribution markets*), na którym oferowane są nieodpłatnie bądź częściowo odpłatnie nieużywane lub niepotrzebne już produkty przez dotychczasowych posiadaczy innym osobom, które są zainteresowane ich wykorzystaniem;
- współdzielenie w ramach stylu życia (*collaborative lifestyles*), które polega na pozyskiwaniu dostępu do usług, jakie zapewniają te produkty, bez konieczności ich zakupu na własność; w praktyce oznacza to, że konsumenci płacą wyłącznie za użyteczność, jaką oferuje im konkretny produkt, a nie za sam produkt, a zatem konsumenci nie płacą za samochód, tylko za możliwość dotarcia nim do ustalonego miejsca w określonym czasie.

Zdaniem J. Szubrychta (2012) wspomniany trend konsumencki jest z jednej strony wyraźnym i dynamicznie rozwijającym się ruchem społecznym, z drugiej strony – nowym modelem ekonomicznym pozwalającym na alternatywne sposoby działania i zaspokajania potrzeb, choć bywa też prezentowany jako specyficzny styl życia. Natomiast zdaniem T. Zalegi konsumpcja współpracująca wcale nie jest nową ideą, ponieważ dzielenie się posiadanymi dobrami i wzajemna pomoc międzyludzka są praktykami od dawna stosowanymi powszechnie między członkami rodziny i najbliższymi sąsiadami, z tą wszakże różnicą, że w ciągu ostatnich dwóch dekad praktyka ta zyskała wymiar zachowań typowych dla małych społeczności, awansując

tym samym do idei, która pozwala na dokonanie istotnych zmian w świadomości społecznej (Rostek, Zalega, 2015: 11–12).

Wspominanego przeze mnie dzielenia się posiadanymi dobrami z najbliższą rodziną, przyjaciółmi i sąsiadami przez wiele lat doświadczali właśnie reprezentanci pokolenia *baby boomers*, do których należą przecież osoby mające obecnie 65 lat i więcej. Spora część życia obecnych seniorów przypadła na okres permanentnego niedoboru rynkowego, dzięki któremu kwitły nie tylko duża pomysłowość i spryt konsumentów, ale także wzajemna pomoc międzyludzka.

Konceptualizacja badań

Materiał empiryczny zawarty w artykule pochodzi z badań bezpośrednich przeprowadzonych w formie wywiadu kwestionariuszowego na próbie 2537 gospodarstw domowych w latach 2014–2015 w dziesięciu miastach Polski o zróżnicowanej liczbie ludności oraz wielkości. Zgodnie z przyjętymi założeniami badawczymi w próbie znalazły się osoby powyżej 65. roku życia, które podejmowały suwerenne decyzje nabywcze na rynku. W doborze próby zastosowano procedurę doboru celowo-kwotowego. Przyjętymi w badaniu cechami (kwotami) były: płeć i wiek⁶.

Wybór metody badawczej był podyktowany starszym wiekiem respondentów, których otwartość na nowe media (internet, smartfon, i-Pod) często wykorzystywane w badaniach bezpośrednich jest ograniczona.

Badania zostały przeprowadzone wśród uczestników Uniwersytetu Trzeciego Wieku w państwowych uczelniach wyższych w: Warszawie, Krakowie, Łodzi, Poznaniu, Gdańsku, Katowicach, Lublinie, Białymstoku, Toruniu i we Wrocławiu, a także wśród członków kół parafialnych, w parafiach znajdujących się na terenie Archidiecezji: Warszawskiej, Krakowskiej, Łódzkiej, Białostockiej, Gdańskiej, Katowickiej, Lubelskiej, Poznańskiej, Wrocławskiej oraz Diecezji: Warszawsko-Praskiej i Toruńskiej.

Dobór próby badawczej i jej charakterystyka

Badania zachowań konsumenckich są procesem niezwykle złożonym. Wynika to ze złożoności konsumpcji i zachowań nabywczych konsumentów w dziedzinie podejmowania decyzji konsumpcyjnych. W tego typu badaniach ważnym krokiem służącym do wyjaśnienia badanego zjawiska jest przyjęcie określonych wskaźników. Ma to istotne znaczenie, ponieważ wskaźnik służy do określenia pewnej cechy przedmiotu lub zjawiska pozostającej w takich związkach z inną cechą, że wystąpienie jej sygnalizuje obecność tej drugiej. Wskaźnikiem jest zmienna mierzalna, czyli

⁶ Szerzej na temat metodyki przeprowadzonych badań bezpośrednich oraz doboru próby badawczej zob. Zalega, 2016: 163–168.

dostępna empirycznie. W przypadku badania zachowań konsumenckich wskaźnikami wyjaśniającymi złożoność tego zjawiska są wskaźniki demograficzne (płeć, wiek, miejsce zamieszkania, wielkość gospodarstwa domowego) oraz wskaźniki społeczno-ekonomiczne (wykształcenie, dochód).

W przeprowadzonym badaniu kobiety stanowiły 71%, a jedynie co trzeci ankietowany był mężczyzną. W próbie wystąpiła wyraźna przewaga kobiet nad mężczyznami, zaś najliczniejszą grupę wiekową stanowiły osoby z przedziału wiekowego 65–74 lata⁷. Istotną zmienną w badaniu było także miejsce zamieszkania. W próbie respondentów, zgodnie z przyjętymi założeniami badawczymi, znalazły się osoby zamieszkujące największe miasta Polski.

Respondentom zadano także pytanie o poziom wykształcenia. W kwestionariuszu wywiadu przedstawiono cztery kategorie wykształcenia: podstawowe, zasadnicze zawodowe, średnie i wyższe. Najsilniej reprezentowane były osoby z wykształceniem średnim. Prawie 2/5 ankietowanych legitymowało się tym poziomem wykształcenia. Co czwarty ankietowany ukończył studia wyższe, podobny odsetek stanowiły osoby posiadające wykształcenie zasadnicze zawodowe. W badanej próbie najmniejszą grupę stanowiły osoby z wykształceniem podstawowym (11,4%).

Blisko połowę badanych stanowiły osoby będące reprezentantami dwuosobowych gospodarstw domowych, natomiast niespełna 2/5 ankietowanych reprezentowały gospodarstwa trzyosobowe. Z kolei co szósty respondent był przedstawicielem jednoosobowych gospodarstw domowych.

Największą grupę wśród respondentów stanowiły osoby, których miesięczny dochód *per capita* w gospodarstwie nie przekraczał 2000,00 zł. Dla co trzeciego badanego dochód mieścił się w przedziale od 2001,00 do 3000,00 zł miesięcznie na 1 osobę w gospodarstwie domowym. Z kolei dla co czwartego respondenta miesięczny rozporządzalny dochód na 1 osobę mieścił się w przedziale od 3001,00 do 4000,00 zł. Natomiast najmniejszą grupę wśród respondentów stanowiły gospodarstwa, w których dochód *per capita* wyniósł powyżej 4000,00 zł miesięcznie.

⁷ W literaturze anglosaskiej stosuje się podział osób starszych na trzy fazy: 1) młodzi starzy (*young old*) – osoby w wieku od 60–65 do 74 lat, 2) starzy starzy (*old old*) – w wieku 75–84 lata i 3) najstarsi starzy (*the oldest old*) – osoby w wieku 85 lat i więcej. Przyjęty w badaniu podział wieku starszego jest zbliżony do podziału zaproponowanego przez WHO (Moschis, 1992: 77). Autor badania przyjął podział wieku starszego na: 1) wiek podeszły, do którego zalicza się osoby między 65. a 74. rokiem życia, 2) wiek starczy, gdzie kwalifikują się osoby między 75. a 84. rokiem życia, oraz 3) wiek sędziwy, obejmujący osoby powyżej 85. roku życia. Według ONZ za umowny początek starości uważa się 65. rok życia. Należy jednak pamiętać, że starość nie wiąże się jedynie z liczbą lat, którą dana osoba przeżyła. Odróżniamy wiek kalendarzowy (chronologiczny, metrykalny) i wiek biologiczny. Wpływ wielu czynników powoduje niejednokrotnie bardzo duże rozbieżności między wiekiem kalendarzowym a wiekiem biologicznym.

Implementacja świadomej konsumpcji i konsumpcji współpracującej w zachowaniach konsumenckich badanych seniorów

Z przeprowadzonego badania wynika, że pojęcie świadomej konsumpcji znane jest niespełna połowie osób w wieku 65+. Informacje na temat świadomej konsumpcji osoby starsze pozyskiwały najczęściej z telewizji (48,7%) i internetu (47,9%). Nieco rzadziej (31,6%) deklarowano kontakt z informacjami na temat świadomej konsumpcji w czasopiśmie i gazetach. Natomiast przeszło 2/5 badanych seniorów w ogóle nie poszukiwała informacji na dany temat. Wyniki badania potwierdziły także, że tylko część respondentów, dla których znana jest idea świadomej (etycznej) konsumpcji, wskazywała na istotność wprowadzenia jej zasad w codzienne zachowania konsumenckie. Racjonalne patrzenie na kwestie konsumpcji i faktyczne szukanie alternatyw dla zakupu nowych produktów potwierdziło zaledwie 12,75% seniorów, czyli co ósmy badany.

W kontekście uzyskanych wyników warto podać, że racjonalne patrzenie na kwestie konsumpcji i szukanie alternatyw dla zakupu nowych produktów potwierdziło zaledwie 12,75% seniorów, czyli co ósmy badany. Wybierając się na zakupy, ponad 1/3 konsumentów-seniorów robi listę produktów, aby w ten sposób uniknąć impulsywnych zakupów. Z kolei co piąty senior deklarował, że unika jednorazowych toreb plastikowych i używa toreb wielokrotnego użytku, co siódmy twierdził, że wybiera produkty w opakowaniach ekologicznych, zminimalizowanych, a także nie bierze dodatkowych toreb podczas robienia zakupów. Badani seniorzy ulegający świadomej konsumpcji starają się kupować produkty w opakowaniach zwrotnych i wielokrotnego użytku. Ponad połowa osób starszych kupuje napoje, środki chemiczne w opakowaniach, które można zwrócić lub ponownie napełnić. Zaledwie co szesnasty badany deklarował, że podczas robienia zakupów unika kupowania napojów w puszkach aluminiowych, produktów i opakowań styropianowych, zwłaszcza do żywności, oraz przedmiotów jednorazowego użytku, takich jak plastikowe talerze, kubki, sztućce itp. Z kolei co piąty respondent zamiast jednorazowych baterii kupuje baterie nadające się do ładowania, tzw. akumulatorki. Natomiast jedynie co dziesiąta osoba w starszym wieku przy robieniu zakupów zwraca uwagę na towary oznakowane jako ekologiczne i jeśli ma taką możliwość, wybiera towar bez opakowania lub w opakowaniu przyjaznym dla środowiska.

Na podstawie analizy materiału badawczego można stwierdzić, że zaledwie co piąta osoba w wieku 65+ twierdziła, że sortuje odpady po zużytych produktach, aby zmniejszyć swój wpływ na środowisko naturalne. Dużo wyższy jest odsetek osób starszych, które ograniczają zużycie energii elektrycznej w swoim domu. Ponad 90% wszystkich seniorów zakupiła energooszczędne żarówki, 3/5 osób starszych gasi światło po wyjściu z pomieszczenia, natomiast niecałe 23% wymieniło zmechanizowany sprzęt gospodarstwa domowego (pralki, lodówki, kuchenki mikrofalowe) i sprzęt informacyjno-rozrywkowy (telewizory, laptopy) na bardziej energooszczęd-

ny sprzęt klasy A++ lub A+++ . Równie wysoki jest odsetek badanych seniorów, którzy w swoich gospodarstwach domowych ograniczają zużycie wody. W tym celu co piąta osoba w wieku 65+ wymieniła wannę na kabinę prysznicową, co trzeci badany senior robi pranie w pralce przy pełnym jej obciążeniu, natomiast co dziesiąta osoba starsza myje naczynia w zmywarce zamiast pod bieżącą wodą.

Świadomi seniorzy najczęściej korzystają z komunikacji miejskiej (92,4%). Co trzecia osoba w wieku 65+ twierdziła, że stosunkowo często jeździ pociągiem (najczęściej badani wskazywali na SKM, koleje podmiejskie i kolej regionalną). Z autobusów podmiejskich i dalekobieżnych korzysta 29,6% badanych, z kolei rower do przemieszczania się po mieście wykorzystuje 10,6% osób w starszym wieku. Natomiast najmniej rozpowszechniony jest wśród badanych seniorów carpooling (1,8%).

Najwięcej badanych osób w wieku 65+ podejmujących decyzje konsumenckie w oparciu o świadomą konsumpcję stanowili seniorzy reprezentujący wiek podeszły, głównie kobiety, posiadający wykształcenie wyższe, znajdujący się w grupie dochodowej 3001,00–4000,00 zł i powyżej 4000,00 zł na 1 osobę, pochodzący najczęściej z Warszawy (16,1%) i Poznania (14,9%), a także aktywnie uczestniczący w zajęciach UTW. Z kolei najmniej badanych, których zachowania konsumenckie wpisują się w świadomą konsumpcję i założenia tzw. inteligencji ekologicznej, pochodziło z Torunia (4,8%) i Katowic (2,6%). Odnotowano także, że mniej zainteresowani świadomą konsumpcją byli seniorzy uczestniczący we wspólnotach parafialnych (4,3%).

Zaledwie co piąta osoba w starszym wieku była zdania, że dokonała wyboru konsumenckiego w oparciu o społeczną reputację firmy, zaś co ósma deklarowała że zrezygnowała z jakiegoś zakupu ze względu na aspekty społeczne lub ekologiczne. Około 15% badanych twierdziło, że nie kupuje produktów testowanych na zwierzętach, natomiast zaledwie co dziesiąty konsument-senior przyznał, że unika kupowania produktów pochodzących z krajów znanych z brutalnego łamania praw człowieka, na przykład Indonezji, Korei Północnej czy Birmy. Taką odpowiedź wskazywali przeważnie seniorzy z grupy wiekowej 65–74 lata, legitymujący się wykształceniem wyższym, dysponujący miesięcznym dochodem na 1 osobę nieprzekraczającym 3000,00 zł, pochodzący przeważnie z Warszawy (19,3%), Poznania (17,8%) i Gdańska (16,9%) oraz słuchacze UTW (19,7%).

Z przeprowadzonego badania wynika ponadto, że odsetek seniorów deklarujących kontakt ze świadomą konsumpcją jest dużo większy wśród kobiet niż mężczyzn, a także wśród osób legitymujących się wykształceniem wyższym i dysponujących miesięcznym dochodem *per capita* powyżej 3000,00 zł, mieszkających najczęściej w Warszawie (14,3%), Poznaniu (13,2%) i Gdańsku (12,8%) oraz aktywnie uczestniczących w zajęciach organizowanych przez UTW (14,6%).

Ze świadomą konsumpcją pośrednio związana jest idea Fair Trade. W praktyce zakupy produktów z logo Fair Trade są dokonywane przez tzw. kompetentnych (odpowiedzialnych społecznie) konsumentów, którzy podejmują świadome decyzje

zakupowe (wiem, co kupuję, i wiem, dla kogo kupuję). Konsumenci ci poprzez swój styl życia i wybory konsumenckie preferują przede wszystkim proekologiczne formy spożycia, a także angażują się w działania tzw. zrównoważonego konsumeryzmu (*sustainable consumerism*), który zwraca uwagę na takie zagadnienia, jak globalne konsekwencje wzrostu konsumpcji, korelacje między stylem życia a stylem konsumpcji, czysta produkcja itp. To właśnie odpowiedzialni społecznie konsumenci są i mogą być także w przyszłości nie tylko inicjatorami pozytywnych przemian systemowych na rzecz zrównoważonego rozwoju i zrównoważonej konsumpcji, lecz także propagatorami idei sprawiedliwego handlu. Należy także zauważyć, że odpowiednio silne i skutecznie działające stowarzyszenia skupiające konsumentów odpowiedzialnych społecznie mogą docelowo, poprzez działania na rzecz zrównoważonej konsumpcji i ruchu Fair Trade, przyczynić się do wykształcenia tzw. zrównoważonego społeczeństwa (Zalega, 2015a: 20; Zalega, 2015b: 92).

Jedynie 21% badanych seniorów twierdziło, że przynajmniej raz w życiu zdarzyło im się uczestniczyć w wydarzeniu związanym z promocją idei świadomej konsumpcji bądź sprawiedliwego handlu (Fair Trade). Były to przeważnie kobiety z grupy wiekowej 65–74 lat, legitymujące się wykształceniem średnim i wyższym, dysponujące miesięcznym dochodem na 1 osobę powyżej 3000,00 zł, zamieszkujące najczęściej Warszawę (23,6%), Poznań⁸ (22,1%) i Gdańsk (20,3%) oraz będące słuchaczkami UTW (23,7%). Należy w tym miejscu zaznaczyć, że ruch świadomej konsumpcji rozwija się dynamicznie w Polsce, szczególnie w dużych miastach. Natomiast w mniejszych miastach, takich, jak Toruń, ten trend w dalszym ciągu ma charakter śladowy (Zalega, 2016: 246–247).

Najczęściej nabywanymi przez badanych konsumentów-seniorów produktami posiadającymi certyfikat Fair Trade są produkty żywnościowe, takie jak: kawy (ziarniste i rozpuszczalne), herbata, kakao, yerba mate, czekolady, orzechy (nerkowca, ziemne i brazylijskie), suszone owoce (mango, ananas, daktyle), banany, przyprawy (sól morską, laski wanilii, ziarna pieprzu) i słodycze (herbatniki orkiszowe, batony crispy). Natomiast wśród produktów nieżywnościowych najczęściej nabywanymi produktami z logo Fair Trade są wyroby rzemieślnicze: tekstylia (obrussy, makatki), dywany, odzież i artykuły wyposażenia mieszkań.

Z przeprowadzonego badania wynika ponadto, że niewielki odsetek seniorów przy zakupie odzieży, obuwia lub elektroniki zwraca uwagę na informacje o przestrzeganiu praw pracowniczych/praw człowieka w fabrykach producenta odzieży,

⁸ Poznań jest pierwszym miastem w Polsce, które uzyskało tytuł Miasto Przyjazne dla Sprawiedliwego Handlu (*Fair Trade Towns*). Kampania ta została zapoczątkowana w 2000 roku przez mieszkańców miasteczka Garstang w Wielkiej Brytanii. Należy w tym miejscu dodać, że działania podejmowane na rzecz uzyskania tego tytułu wpisują się w realizację założeń *Agendy 21*, czyli dokumentu uchwalonego na Szczycie Ziemi zwołanym w 1992 roku w Rio de Janeiro, będącego programem działań, które należy podejmować w XXI wieku ze względu na konieczność ochrony zasobów naturalnych i racjonalnego gospodarowania nimi w celu zapewnienia zrównoważonego rozwoju.

obuwia i elektroniki oraz na oznakowanie ekologiczne lub/i społeczne (np. certyfikat Fair Trade, Ecolabel) informujące, że produkt jest ekologiczny i/lub pochodzi ze sprawiedliwego handlu. Nieco większe znaczenie czynniki związane z ekologią i odpowiedzialną produkcją mają w przypadku produktów spożywczych i żywności, chociaż najważniejsze są walory odżywcze i skład produktu. Ponad 1/4 badanych osób w wieku 65+ kupujących odzież, obuwie, elektronikę oraz produkty spożywcze i żywność byłaby skłonna płacić więcej, mając pewność, że produkty te zostały wytworzone w sposób bardziej odpowiedzialny. W przypadku seniorów kupujących odzież i obuwie odsetek ten wyniósł 27,1%, a w przypadku elektroniki – 26,4%. Natomiast w przypadku produktów spożywczych i żywności odsetek badanych sięgnął 28,3%. Ogólnie kobiety częściej niż mężczyźni, z grupy wiekowej 65–74 lata, legitymujące się wykształceniem wyższym, dysponujące miesięcznym dochodem *per capita* powyżej 3000,00 zł, zamieszkujące Warszawę (27,6%), Gdańsk (26,6%) i Wrocław (26,1%) oraz będące uczestniczkami UTW (29,1%) częściej deklarowały gotowość do płacenia więcej za produkty wytworzone w sposób odpowiedzialny.

W przypadku konsumpcji współpracującej zaledwie 16,1% badanych osób w wieku 65+ zadeklarowało, że zna istotę tego trendu konsumenckiego, a tylko 9,2% z nich brało w niej aktywny udział. Prawie co dwunasty senior informował, że w celu ograniczenia wydatków związanych z zakupem odzieży i obuwia oraz książek dokonał bezgotówkowej wymiany niepotrzebnych ubrań i obuwia, przeczytanych i niepotrzebnych już książek oraz niechcianych prezentów. Takie postępowanie konsumentów jest określane w literaturze przedmiotu jako *clothswap*.

W szerszym ujęciu można powiedzieć, że bezgotówkowa wymiana dóbr z ręki do ręki jest przykładem mody na oszczędzanie i ekologiczność w niebanalnym stylu i określana jest popularnie *swappingiem*. Tego typu zachowania asekuracyjne podejmowane przez osoby w wieku 65+ wskazywali najczęściej mieszkańcy Łodzi (10,1%) i Warszawy (9,9%), będący słuchaczami UTW (10,3%). Były to przeważnie kobiety legitymujące się wykształceniem średnim, dysponujące miesięcznym dochodem rozporządzalnym *per capita* nieprzekraczającym 2000,00 zł. Z kolei co piętnasty senior twierdził, że w celu pozyskania dodatkowych środków pieniężnych, wykorzystując serwis internetowy, odpłatnie udostępnił na krótki okres jeden z wolnych pokoi w swoim mieszkaniu/domu w wybranym przez siebie okresie. Takie postępowanie konsumentów jest określane mianem *roomsharingu*. Odpowiedź tę wskazywali głównie seniorzy pochodzący z Gdańska (7,4%), Krakowa (6,9%) i Torunia (6,8%). Były to przeważnie osoby z grupy wiekowej 65–74 lata, legitymujące się wykształceniem średnim lub wyższym, osiągające miesięczne dochody na 1 osobę poniżej 3000,00 zł, a także będące uczestnikami wspólnot parafialnych (6,9%).

Najmniej rozpowszechnione wśród badanych seniorów są: *carpooling* (1,8%), odpłatne wypożyczanie niezbędnych rzeczy od prywatnych osób (1,1%) oraz zakup droższych produktów na współwłasność z innymi konsumentami (0,6%). Te dwie ostatnie formy konsumpcji współpracującej związane są z dużą niepewnością, stąd

też wynika powstrzymywanie się badanych seniorów od skorzystania z takich możliwości. Aby przełamać ten stereotyp, potrzebna jest zmiana mentalności, co wymaga czasu. Podstawą konsumpcji współpracującej jest ufność wobec innej nieznannej osoby. Bez obdarzenia zaufaniem nieznanego człowieka nie ma szans na pojawienie się wśród konsumentów zachowań wpisujących się w ramy konsumpcji współpracującej. Jak wynika z zebranych danych, większość badanych seniorów przyznaje, że kluczową wadą konsumpcji współpracującej jest właśnie brak pełnego zaufania do nieznanomych. Można zatem przypuszczać, że takie postrzeganie negatywnych stron konsumpcji współpracującej przez badane osoby w wieku 65+ może (choć nie musi) odgrywać znaczącą rolę w znikomym zainteresowaniu seniorów tym trendem konsumenckim.

W konsumpcję współpracującą wpisana jest nie tylko redukcja użycia i współdzielenia produktów, ale także ich ponowne używanie. W tym kontekście badani seniorzy wypadli zdecydowanie lepiej. Jeśli chodzi o nieużywane ubrania, to ponad połowa osób starszych oddaje je znajomym, sąsiadom lub przyjaciołom lub wrzuca je do specjalnego pojemnika (np. PCK). Prawie co piąta osoba w wieku 65+ oddaje odzież do jakiejś organizacji (grupy charytatywnej, kościoła itp.). Z kolei co czwarty senior przerabia je na coś innego, natomiast 12,7% badanych wyrzuca nieużywane ubrania na śmietnik.

Prawie 3/5 wszystkich badanych seniorów uczestniczących aktywnie w konsumpcji współpracującej i jednocześnie oceniających swoją sytuację materialną jako bardzo dobrą lub dobrą było zdania, że miesięczny rozporządzalny dochód nie jest najważniejszym czynnikiem decydującym o współdzieleniu, wymienianiu lub kupowaniu dóbr od nieznanomych. Z kolei wszyscy seniorzy, bez względu na ocenę swojej bieżącej sytuacji finansowej przyznali, że w sytuacji nieograniczonego budżetu kupowaliby na własność dobra częstego użytku, zaś dobra rzadko używane pożyczaliby od innych osób. Respondenci, których budżet ma wpływ na decyzje związane z konsumpcją współpracującą, kupowaliby natomiast na własność wszystkie dobra, których potrzebują, niezależnie od częstotliwości ich użytkowania, natomiast część dóbr rzadziej użytkowanych staraliby się pożyczać od innych osób.

Podsumowanie

Świadoma (etyczna) i współpracująca (wspólna) konsumpcja są wynikiem świadomych, odpowiedzialnych i celowych decyzji rynkowych gospodarstw domowych. Zachowania konsumenckie wpisujące się w ideę obu trendów konsumenckich wymagają od konsumentów-seniorów posiadania pewnej wiedzy na temat ochrony środowiska, która pozwala im na podjęcie decyzji zakupu produktów i usług w sposób przemyślany, zgodny z własnymi preferencjami i odczuciami, a zarazem z założeniami szeroko pojmowanego zrównoważonego rozwoju. Należy zaznaczyć, że w niewielkim stopniu badane osoby w wieku 65+ ulegają świadomej konsumpcji

(12,5%) oraz konsumpcji współpracującej (9,2%). Tak niski procent zachowań konsumenckich wpisujących się w oba trendy konsumenckie wśród badanych seniorów można po części tłumaczyć wiekiem, stanem zdrowia, stylem życia oraz ich małą wiedzą na temat zachowań proekologicznych.

Z przeprowadzonego badania ewidentnie wynika, że na poziom świadomej i współpracującej konsumpcji, a tym samym zachowania proekologiczne osób w starszym wieku, największy wpływ mają czynniki demograficzne: wiek, płeć, poziom wykształcenia, poziom dochodów i miejsce zamieszkania. Okazało się, że badane kobiety wykazywały większe zainteresowanie zachowaniami proekologicznymi niż mężczyźni. Osoby w wieku 65–74 lata, legitymujące się wykształceniem wyższym i średnim, osiągające miesięczny dochód *per capita* powyżej 3000,00 zł, zamieszkujące Warszawę, Gdańsk, Wrocław i Poznań oraz aktywnie uczestniczące w zajęciach organizowanych przez UTW w największym stopniu ulegały obu trendom konsumenckim.

Bibliografia

- „Polityka”, (2013), Wywiad z M. Maseffoli, 10–16.04.
- Bainbridge J. (2013), *Understanding collaborative consumption*, “Marketing Magazine”, September 6, <http://www.marketingmagazine.co.uk/article/1208887/understanding-collaborative-consumption> [dostęp: 10.11.2014].
- Bardhi F., Eckhardt G.M. (2012), *Access-Based Consumption: The Case of Car Sharing*, “Journal of Consumer Research”, Vol. 39, No. 4.
- Bauwens M., Mendoza N., Iacomella F. (2012), *Synthetic Overview of the Collaborative Economy*, P2P Foundation, <https://p2pfoundation.net/wp-content/uploads/2018/02/Synthetic-overview-of-the-collaborative-economy.pdf> [dostęp: 21.10.2014].
- Belk R. (2010), *Sharing*, “Journal of Consumer Research”, Vol. 36, No. 5, February.
- Belk R. (2014), *You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online*, “Journal of Business Research”, Vol. 67(8).
- Bostrom M., Klintman M. (2011), *Eco-standards, product labeling and green consumerism*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Botsman R., Rogers R. (2010a), *What’s Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*, Harper Business, New York.
- Botsman R., Rogers R. (2010b), *Beyond Zipcar: Collaboration Consumption*, “Harvard Business Review”, Vol. 88(10), October.
- Crane A., Matten D. (2007), *Business Ethics*, Oxford University Press, Oxford.
- Doane D. (2001), *Taking Flight: The Rapid Growth of Ethical Consumerism*, New Economics Foundation, London.

- Felson M., Spaeth J.L. (1978), *Community Structure and Collaborative Consumption: A routine activity approach*, "American Behavioral Scientist", No. 21, March–April.
- Freestone O.M., McGoldrick P.J. (2008), *Motivations of the ethical consumer*, "Journal of Business Ethics", Vol. 79.
- Gansky L. (2010), *The Mesh: Why the Future of Business Is Sharing*, Penguin Books, New York.
- Goleman D. (2009), *Inteligencja ekologiczna*, Rebis, Poznań.
- Hamari J., Sjöklint M., Ukkonen A. (2016), *The sharing economy: why people participate in collaborative consumption*, "Journal of Association for Information Science and Technology", Vol. 67(9).
- John N.A. (2013), *Sharing and Web2.0: The Emergence of a Keyword*, "New Media Society", Vol. 5, No. 2.
- Lawson S.J. (2011), *Forsaking Ownership: Three Essays on Non-Ownership Consumption and Alternative Forms of Exchange. Electronic Theses, Treatises and Dissertation*, Paper 3221, <http://fsu.digital.flvc.org/islandora/object/fsu%3A254154> [dostęp: 15.02.2015].
- Makarem S.C., Jae H. (2016), *Consumer Boycott Behavior: An Exploratory Analysis of Twitter Feeds*, "The Journal of Consumer Affairs", Vol. 50(1).
- Moschis G.P. (1992), *Marketing to older consumers*, Quorum Books, Westport–Connecticut–London.
- Ritzer G. (2004), *Magiczny świat konsumpcji*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza S.A., Warszawa.
- Rostek A., Zalega T. (2015), *Konsumpcja kolaboratywna wśród młodych polskich i amerykańskich konsumentów (część I)*, „Marketing i Rynek”, nr 5.
- Schor J.B., Fitzmaurice C.J. (2015), *Collaborating and connecting: the emergence of the sharing economy*, [w:] L.A. Reisch, J. Thøgersen (red.), *Handbook of Research on Sustainable Consumption*, Edward Elgar Publishing Inc., Cheltenham–Northampton.
- Shaw D., Newholm T. (2002), *Voluntary simplicity and the ethics of consumption*, "Psychology & Marketing", Vol. 19(2).
- Singer P., Mason J. (2006), *The Ethics of What We Eat*, Publishing Company, Melbourne.
- Szubrycht J. (2012), *Bogacenie się przez dzielenie*, „Polityka”, nr 26.
- Unece Strategy for Education for Sustainable Development* (2014), <http://www.un-ecce.org/env/esd.html> [dostęp: 16.10.2018].
- Walsh B. (2011), *Today's Smart Choice: Don't Own. Share*, "Time Magazine", content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2059521_2059717_2059710,00.html [dostęp: 21.10.2014].
- Wardak P., Zalega T. (2013), *Konsumpcja kolaboratywna jako nowy trend konsumencki*, „Studia i Materiały”, nr 1.

- Wheale P., Hinton D. (2007), *Ethical Consumers in Search of Markets*, "Business Strategy and the Environment", Vol. 16.
- Wildowicz-Gigiel A. (2009), *Etyczny wymiar konsumpcji w świetle wyzwań XXI wieku*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 1(41).
- Zabkar V., Hosta M. (2013), *Willingness to act and environmentally conscious consumer behaviour: can prosocial status perceptions help overcome the gap?*, „International Journal of Consumer Studies”, Vol. 37, No. 3.
- Zalega T. (2015a), *Zrównoważony rozwój a zrównoważona konsumpcja – wybrane aspekty*, „Konsumpcja i Rozwój”, nr 4(13).
- Zalega T. (2015b), *Idea sprawiedliwego handlu (Fair Trade) – zarys problematyki*, „Konsumpcja i Rozwój”, nr 3(12).
- Zalega T. (2016), *Segment osób w wieku 65+ w Polsce. Jakość życia, konsumpcja, zachowania konsumenckie*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa.
- Zalega T. (2017), *Wybrane alternatywne trendy konsumenckie a zachowania konsumenckie osób w wieku 65+*, „Konsumpcja i Rozwój”, nr 1(18).

Summary

Conscious and collaborative consumption in the consumer behaviour of Polish seniors. Results of author's own research

This article focuses on the consumer behaviour of people aged 65+ in Poland that may be classified as conscious and collaborative consumption. The article primarily seeks to offer some insight into both consumer trends within the consumer decision-making process among Polish seniors. The basis for the conclusions is provided by direct research conducted in the form of a questionnaire using a sample of 2537 people aged 65+ in 2014–2015 in ten Polish cities of various populations and sizes.

Keywords: seniors, conscious consumption, collaborative consumption, consumer behaviour

Słowa kluczowe: seniorzy, świadoma konsumpcja, współpracująca konsumpcja, zachowania konsumenckie

JEL Code: D11, D18.

Tomasz Zalega*

Proces starzenia się społeczeństwa – wybrane aspekty

Wprowadzenie

Starość jest coraz częściej ujmowana w literaturze przedmiotu jako faza rozwojowa, podlegająca ewolucji i przeobrażeniom we wszystkich obszarach – począwszy od medycznego, biologicznego, przez społeczny, gospodarczy, po rodzinny i osobisty, indywidualny. Dożywanie „starości” nie jest już zarezerwowane wyłącznie dla niewielu osób, ale dotyczy ono coraz większej części populacji. Jak słusznie zauważa E.H. Erikson (2004: 19), późna dorosłość jest fazą życia, przed którą stoją zadania rozwojowe nie mniej istotne, niż w poprzednich okresach, co nakazuje traktowanie starości na równi z innymi okresami rozwojowymi. Podobnego zdania jest D.J. Levinson. Autor ten podkreśla, że nawet zaawansowana starość może być okresem dalszej twórczości, pod warunkiem zachowanego dobrego stanu zdrowia (Szatur-Jaworska, Błądowski, Dzięgielewska, 2006: 35).

Starzenie się populacji jest z kolei coraz częściej postrzegane w wymiarze problemów dotyczących różnych sfer życia społecznego i gospodarczego. Proces ten jest procesem obiektywnym, nieuniknionym w dającej się przewidzieć przyszłości i nieodwracalnym w krótkim okresie. Może być on postrzegany nie tylko jako wyzwanie, ale także jako szansa na pełniejszy rozwój w skali mikro- i makroekonomicznej. Starzenie się społeczeństwa to niewątpliwie zagrożenie dla uznawanych wartości i postaw społecznych – szacunku dla starszych, korzystania z bogactwa ich doświadczeń historycznych i mądrości życiowej.

Postęp medycyny oraz osiągnięcie wysokiego poziomu życia społecznego przyczyniły się do wydłużenia przeciętnej długości życia obywateli, co z kolei zdynamizowało wzrost udziału ludzi starszych w strukturze współczesnych społeczeństw.

* Prof. nadzw. UW dr hab. Tomasz Zalega, Katedra Gospodarki Narodowej Uniwersytetu Warszawskiego.

Jeżeli na te dwa elementy nałożą się znaczące w rozmiarach migracje, głównie ludzi młodych – w emigracji, a ludzi starszych – w imigracji, to uzyska się w miarę pełny obraz bezpośrednich, wymiernych przyczyn dynamicznie postępującego procesu starzenia się ludności. Należy wyraźnie zaznaczyć, że przyśpieszenie procesu starzenia się społeczeństwa to oprócz zmiany postaw i zachowań prokreacyjnych, wzorców tworzenia rodziny, odpływu ludności za granicę, wydłużania przeciętnego trwania życia jedna z cech charakteryzujących zmiany demograficzne, jakie obserwuje się w ostatnich trzech dekadach w wielu krajach europejskich, krajach Ameryki Północnej, Australii wraz z Nową Zelandią oraz Japonii.

Celem artykułu jest zarysowanie zjawiska starzenia się społeczeństw w ujęciu globalnym oraz omówienie biologicznych, psychologicznych i społecznych aspektów z nim związanych. Z uwagi na ograniczenie tekstowe w opracowaniu pominięto demograficzny wymiar procesu starzenia się społeczeństw.

Globalny proces starzenia się społeczeństwa

Mimo że w wielu krajach notuje się spadek liczby narodzin, to populacja na świecie systematycznie wzrasta. Maleje jednak tempo, z jakim następuje przyrost ludności – obecnie oscyluje wokół 1% rocznie (czyli jest o połowę niższe niż przykładowo w latach sześćdziesiątych XX wieku) i wykazuje dalszą tendencję spadkową. Należy przy tym podkreślić, że zdecydowana większość tego przyrostu ma miejsce w krajach rozwijających się, a w efekcie to właśnie w nich zamieszkuje 90% dzisiejszej młodzieży stanowiącej około 1,2 mld osób (Kubiak, 2010: 182). W konsekwencji ludność całego świata – jego populacja globalna – gwałtownie się starzeje. Obserwuje się znaczne przesunięcie wieku populacji w kierunku starości. Zmiany te są dostrzegalne na całym świecie, jednak na przestrzeni ostatniej dekady uległy one widocznemu przyspieszeniu. Rozważania te związane są z typowym dla pierwszej dekady XXI wieku wzrostem zainteresowania tematyką starości i starzenia się (Sokolovsky, 2009: XVI–XVIII). Te procesy demograficzne zmuszają do zmiany spojrzenia na zjawiska starości i starzenia się.

Starzenie się społeczeństw jest zjawiskiem występującym na całym świecie, choć nie we wszystkich regionach z równą intensywnością. Podkreślają to badania przywoływane w wielu dokumentach, m.in. w raporcie ONZ stanowiącym produkt rezolucji Zgromadzenia Ogólnego 54/262 z 25 maja 2000 i podkreślającym cztery istotne powszechniki (*World Population Ageing 1950–2050*, 2015: xxviii):

1. Starzenie się stanowi zjawisko bez precedensu w dotychczasowej historii świata. Nigdy dotąd bowiem populacja ludzka w skali globalnej nie wykazywała tak gwałtownego wzrostu średniej oczekiwanej długości życia. Raport ocenia, że w roku 2050 liczba osób w wieku powyżej 60. roku życia przewyższy liczbę młodszej części społeczności świata.

2. Fakt ten wpływa na całość populacji, na ludzi w każdym wieku i każdej płci, co rzutuje na powstanie wyzwania w postaci niezbędnej solidarności międzypokoleniowej.
3. Starzenie się wpływa na wszystkie sfery życia, dotyczy sfery zdrowia publicznego, ale także kwestii ekonomicznych, związanych z profilem konsumpcji, rynkiem pracy, systemem emerytalnym i podatkowym.
4. Jest zjawiskiem długotrwałym i pogłębiającym się.

Starzenie się ludności jest niewątpliwie procesem globalnym. Różne regiony i społeczności wewnątrz regionów wykazują różną skalę tej tendencji. Należy także pamiętać, że stopa starości jest ściśle skorelowana z poziomem społeczno-gospodarczym kraju (tab. 1). Wyższy poziom życia przekłada się zwykle na wyższą jakość życia, a tym samym na niższą dzietność oraz dłuższe przeciętne trwanie życia, co tym samym zwiększa udział osób starszych w populacji.

Tabela 1. Stopa starości (65+) w regionach wysoko i słabo rozwiniętych w latach 2010–2050 (stan i prognoza)

Wyszczególnienie	2010	2015	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050
Świat	7,7	8,3	9,4	10,5	11,7	13,1	14,3	15,2	16,2
Regiony wysoko rozwinięte	15,9	17,3	19,0	20,7	22,4	23,7	24,7	25,4	26,1
Regiony słabo rozwinięte	5,9	6,5	7,5	8,6	9,8	11,3	12,5	13,5	14,7

Źródło: *World Population Prospects: The 2006 Revision*, 2006.

Stopa starości zarówno w krajach wysoko, jak i słabo rozwiniętych permanentnie rośnie. W regionach wysoko rozwiniętych (Europa, Ameryka Północna, Australia z Nową Zelandią, Japonia) stopa starości kształtuje się na ponad dwukrotnie wyższym poziomie niż w regionach słabiej rozwiniętych (Afryka, Ameryka Łacińska, część Azji). Bardzo szybko posuwają się też w latach społeczności północnoamerykańskie (Zalega, 2015: 152). Starzenie się nie omija potężnych Chin, między innymi na skutek wprowadzonych w połowie lat siedemdziesiątych XX wieku reform gospodarczych, poprawiających się warunków życia oraz długotrwałe prowadzonej polityki jednego dziecka. Konwergencja demograficzna jest także dostrzegalna w innych państwach wschodnioazjatyckich zaliczanych do azjatyckich tygrysów, czyli w Korei Południowej, Tajwanie, Singapurze i Hongkongu. W latach pięćdziesiątych XX wieku populacje tych krajów zaliczane były do najmłodszych na świecie, stopa starości oscylowała tam wokół 2% (czyli na poziomie cechującym regiony słabo rozwinięte). Natomiast szacuje się, że w połowie XXI wieku wskaźnik ten przekroczy 30%, co ułoży azjatyckie tygrysy w czołówce rankingu najstarszych demograficznie krajów świata. W Singapurze na przestrzeni stulecia (1950–2050) liczba osób w wieku 65+ zwiększy się osiemdziesięciokrotnie (z 24 tys. w 1950 roku do 1,94 mln w 2050), zaś w Hongkongu prawie siedemdziesięciokrotnie (z 49 tys. w 1950 roku do 2,86 mln

w 2050) (Jurek, 2012: 26). Takie szybkie tempo starzenia się ludzi w krajach określanych mianem azjatyckich tygrysów jest konsekwencją wdrożenia w połowie lat sześćdziesiątych XX wieku szerokiego pakietu reform instytucjonalnych. Niewątpliwie najwyższa stopa starości na świecie od kilku dekad występuje w Japonii (23,4% w 2014 roku) i jest ponad dziesięciokrotnie wyższa niż w Nigrze czy Afganistanie (2,2% w 2014 roku). Mniej intensywnie proces starzenia się ludności przebiega w państwach muzułmańskich i w Indiach ze względu na dużą dzietność (*The Future Global Muslim Population Projections for 2010–2030*, 2011: 18–21).

W 2015 roku światowa populacja osób w wieku 60+ liczyła 901 mln osób, stanowiąc 12% ludności świata. Rokrocznie przybywa 3,26% osób, które kończą 60. rok życia. Liczba ta ma wzrosnąć do 1,4 mld w 2030 roku i 2,1 mld do roku 2050, co stanowić będzie aż 21,5% dziewięciomiliardowej społeczności świata (*World Population Ageing*, 2015; *World Population Prospects: The Revision 2015*, 2015). Oznacza to wzrost osób starszych w skali światowej z 11% do 25%, natomiast w samej Europie z 27% do 51% (*Polska w obliczu starzenia się społeczeństwa*, 2008: 9). W latach 2005–2015 w UE-28 liczba osób starszych wzrosła o około 12 mln, osiągając poziom 92 mln osób, z czego ponad połowa (57%) mieszka w Niemczech (17 mln), Włoszech (12,6 mln), Francji (11,5 mln) i Wielkiej Brytanii (11 mln). Dynamika procesu starzenia się w każdym państwie członkowskim UE wygląda jednak inaczej (Pauhofova, Dovalova, 2015). Według demograficznych predykcji w około 2020 roku po raz pierwszy w historii ludzkości nastąpi zrównanie wielkości populacji osób 65+ z liczbą dzieci, które nie ukończą 5. roku życia. Następnie rozpocznie się dynamiczny wzrost liczby osób senioralnych i sukcesywny spadek liczby małych dzieci, odpowiednio do 16% i 6% w 2050 roku (*Global Health and Aging*, 2011). Rosnąca długość życia w starzejącym się społeczeństwie również wykształciła istotną liczbę i proporcję osób w bardzo podeszłym wieku. W roku 2015 na całym świecie liczba osób w wieku 80+ wynosiła 125 mln i szacuje się, że wzrośnie do 434 mln osób w roku 2050. W wielu krajach ta kohorta demograficzna jest najszybciej rosnącą grupą. W 2015 roku prawie 1/3 wszystkich osób w wieku 80+ mieszkała w Europie. Szacuje się jednak, że udział ten spadnie w 2050 roku do poziomu 16%. W skali globalnej, w latach 2010–2050 liczba osób w wieku 80+ wzrośnie o 350%, natomiast liczba stulatków wzrośnie aż dziesięciokrotnie (*Global Health and Aging*, 2011; *World Population Prospects: The Revision 2015*, 2015).

Według *Trzeciego raportu demograficznego* opublikowanego przez Komisję Europejską w kwietniu 2011 roku wynika, że do 2060 roku około 30% ludności UE będzie w wieku wyższym niż 65 lat. Szczególnie istotne jest zwiększenie liczby „najstarszych ze starszych” – osób w wieku 80 lat lub więcej. Prognozuje się, że odsetek ludności UE w tej grupie wzrośnie czterokrotnie w latach 1990–2060. Skutki starzenia się ludności odczuwalne będą w całej Europie, chociaż już dziś widać wyraźnie zróżnicowanie regionalne. W roku 2030 odsetek ludności w wieku 65 lat i więcej ma wahać się od 10,4% do 37,3% w poszczególnych regionach. Przewidywany wskaź-

nik obciążenia demograficznego osobami starszymi jest najwyższy w Chemnitz (70%) – regionie byłej NRD, w którym występuje znaczna emigracja – a najniższy (15%) w centrum Londynu, stanowiącym szczególnie atrakcyjny obszar dla ludzi młodych i pracowników (Giannakouris, 2008).

Według prognozy demograficznej ONZ do 2035 roku wzrastać ma ogólna liczba ludności świata (do 8,6 mld osób), choć ogólne tempo przyrostu naturalnego będzie spadać. Europa ma znajdować się w najmniej korzystnej sytuacji spośród wszystkich regionów świata z uwagi na fakt, iż jej populacja będzie nie tylko się starzeć, ale też maleć od około 2020 roku, co obniży konkurencyjność gospodarczą poszczególnych krajów i ich regionów. Jednakże pozostałe kontynenty również będą się starzeć, co będzie nie tylko negatywnie oddziaływać na napływ imigrantów do krajów wysoko rozwiniętych, ale też zmieniać wyzwania i zadania pomocy rozwojowej oraz zwiększać nacisk na kształtowanie i przestrzeganie praw osób starszych (Vos, Ocampo, Cortez, 2008).

Z szacunków OECD wynika, że już w 2030 roku dwie osoby aktywne (15–65 lat) będą musiały dbać o jedną osobę nieaktywną (powyżej 65 lat). Liczba ludności powyżej tej granicy podwoi się do 1,3 mld w 2040 roku, stanowiąc 14% globalnej populacji, powodując dalszy, znaczny wzrost wydatków publicznych, spowalniający wzrost gospodarczy (*Demographic changes...*, 2012: 26).

Biologiczny wymiar procesu starzenia się i starości

Jednym z wymiarów starzejącego się społeczeństwa jest aspekt biologiczny. Starość ma swoją specyfikę, ale jest przy tym niejednorodna pod względem biologicznym, zdrowotnym i socjalnym. Z tego względu wszelkie plany podejmowane na rzecz osób starych powinny zakładać duży „margines swobody” oraz umożliwiać przystosowanie realizacji tych planów, zależnie od zaawansowania wieku, stanu zdrowia i sprawności oraz sytuacji socjalnej i ekonomicznej każdej pojedynczej osoby (Pędich, 2008: 194).

W wymiarze biologicznym¹ proces starzenia polega na zmniejszaniu się zdolności regeneracji ustroju, spadku zdolności samoodnawiania się komórek i tkanek, wreszcie – osłabieniu zdolności adaptacyjnych organizmu. Wynika to głównie z tego, że procesy inwolucyjne dominują nad ewolucyjnymi. W konsekwencji, w przypadku ludzi, proces ten nie przebiega u wszystkich jednostek jednakowo, ponieważ występują znaczące indywidualne różnice w tempie starzenia się, obejmujące wszystkie wewnętrzne organy, które pod wpływem stylu życia oraz determinant egzogenicznych mogą u różnych osób starzeć się w innym tempie. Biologiczny aspekt starzenia się bierze pod uwagę rozdzielną czas (wieku) chronologicznego i biologicznego

¹ Bliski biologicznemu jest medyczny aspekt starzenia się jednostek, którego domeną jest między innymi badanie procesów degeneratywnych w organizmie, nasilających się pod wpływem wieku i próby zapobiegania im.

u poszczególnych jednostek w zbiorowościach ludzkich. Istnieje wprawdzie zależność, w świetle której można stwierdzić, że biologiczne starzenie się jest funkcją wieku chronologicznego, jednak badacze zajmujący się tym problemem prezentują pogląd, iż w wyniku uwarunkowań genetycznych i innych stopień zużycia istotnych dla życia człowieka organów u osób w tym samym wieku może być i bywa odmienny. W sensie biologicznym mogą to być osoby starsze i młodsze (Moody, 2006: 15).

Starzenie się biologiczne staje się widoczne w wyglądzie człowieka i w jego funkcjonowaniu – ruchach, tempie poruszania się i jego precyzji. Do typowych zjawisk w okresie starości należy obniżenie sprawności i mnoga patologia, wielochorobowość, która najczęściej obejmuje schorzenie układu ruchu (np. zwyrodnienie stawów, osteoporoza), układu nerwowego (bezsensowność, zaburzenia nastroju), zaburzenia widzenia i słuchu, choroby układu krążenia (nadciśnienie tętnicze) i schorzenia metaboliczne (cukrzyca) oraz zaburzenia odżywiania i choroby układu pokarmowego (otyłość, choroba wrzodowa żołądka) (Twardowska-Rajewska, 2007: 39–42).

Wraz z upływem lat zmienia się także struktura inteligencji, jednakże rzadko obniża się inteligencja jako taka. W celu opisanía zmian funkcjonowania dokonujących się w starości Paul i Margaret Baltesowie stworzyli teorię selektywnej optymalizacji połączonej z kompensacją. Zgodnie z nią, doświadczając pojawiających się z wiekiem strat, ludzie znajdują sposoby ich minimalizowania i zarazem maksymalizowania zysków, na miarę swoich zmieniających się możliwości. Osoba starsza może ograniczać swoje działania do takich, w których wciąż osiąga dobre lub coraz lepsze wyniki (Baltes, Baltes, 1980: 46–48). Z kolei w celu zminimalizowania stresu może unikać pewnych miejsc i wybierać środowisko szczególnie sprzyjające, na przykład robić zakupy na targowisku lub w osiedlowym sklepie zamiast w hipermarkecie (Tylikowska, 2013: 24).

Istotnym aspektem biologicznego wymiaru starzenia się jest osłabienie układów obronnych organizmu. Przejawem zaburzeń odporności są częstsze infekcje, procesy nowotworowe i zaostrzenie dotychczasowych chorób (np. niewydolności serca lub układu oddechowego). Organizm funkcjonuje w warunkach kruchej równowagi, która może być zaburzona nawet przez niewielkie zmiany: odwodnienie, stan zapalny, upadek lub stosowanie leku w nieprawidłowej dawce (Parnowski, 2013: 12).

Ważnym aspektem z punktu widzenia biologicznego wymiaru starzenia się jest także cielesność osoby starszej, pojmowana jako jej stosunek do własnego ciała oraz posługiwanie się nim w procesie życia i starzenia się. W tym okresie życia istotnie nasila się już konieczność dbałości o sprawność fizyczną organizmu, m.in. poprzez właściwe odżywianie, higienę i aktywność ruchową (Nowocień, Zuchora, 2012). Cielesność człowieka starszego zawiera również postawę wobec zabiegów pielęgnacyjno-opiekuńczych nad jego ciałem, wypracowywaną przez życie. Cielesność obejmuje także poczucie własnej intymności, odmiennie doświadczane u każdej osoby. Cielesność starości to też pytanie o możliwość rzeczywistej transcendencji własnego starzejącego się ciała, tym bardziej skomplikowanej i zaburzanej, gdyż utrudnia-

nej przez narzucane mody, dotyczące wyglądu zewnętrznego, odrzucające i kamuflujące zewnętrzne oznaki starzenia się, zaprzeczające biologicznemu starzeniu się człowieka. Cieleśność starości to konieczne połączenie jej wymiaru materialnego z duchowym, bo źle jest, gdy cieleśność charakteryzuje jedynie wymiar materialny (Dubas, 2000: 108). Można stwierdzić, że rozpoznanie i uwewnętrznienie wartości, jaką jest własne ciało, pozwala „dobrze się w nim poczuć”, a to niewątpliwie stanowi istotny element pomyślniej starości. W obszarze cieleśności mieści się ważne zadanie rozwojowe starości (Pietrasiński, 1988: 385–391) – przystosowanie do rosnących ograniczeń fizycznych. W kontekście powyższych rozważań można je rozszerzyć i ująć jako ukształtowanie dojrzałej postawy wobec własnego starzejącego się ciała (Dubas, 2013: 139).

M. Featherstone i M. Hepworth posługują się metaforą „maski starości” na określenie fizycznych efektów procesu starzenia i ich interpretacji przez osoby w wieku podeszłym. Według nich osoby w starszym wieku postrzegają swoje ciało jako maskę zakrywającą ich prawdziwą, młodzieńczą tożsamość. Fizyczne oznaki starości, takie jak siwe włosy czy zmarszczki, traktowane są nie jako przejawy subiektywnego doświadczenia starzenia się, ale jak przebranie czy wręcz więzienie, z którego nie można się uwolnić (Featherstone, Hepworth, 1991: 200–201). Przyczynia się to do zanegowania własnego ciała i poczucia alienacji, które wiążą się z negatywną identyfikacją lub brakiem identyfikacji z własnym ciałem – wyglądem, fizycznością, ruchami ciała. Koncepcja maski starości odnosi się więc do zerwania spójności między obrazem ciała a poczuciem własnej tożsamości i koncepcją siebie (Dziuban, 2010: 142–143). Jak sugerują P. Oberg i L. Tornstam (1999: 630–634) „[...] maska starości oznacza różnicę pomiędzy «wiekiem odczuwanym» (wiekiem doświadczanym, *feel age*) a «wiekiem wyrażonym przez wygląd» (tym, jak jednostka wygląda, *look age*)”. Z kolei M. Featherstone i M. Hepworth (1991: 204–205) wskazują, że jednostka może podjąć próbę utrzymania pozytywnej czy młodzieńczej tożsamości, jednak musi się liczyć z wieloma trudnościami w sferze relacji społecznych, w ramach których inni oczekują od niej zachowania spójności między koncepcją siebie i wyglądem zewnętrznym. Dlatego według autorów jednostki niejednokrotnie podejmują „grę” polegającą na tym, że w sferze publicznej działają zgodnie ze społecznymi oczekiwaniami, czyli „odgrywają osoby starsze”.

Biologiczne konsekwencje starzenia się w znacznie większym stopniu odczuwane są przez kobiety niż mężczyźni, z powodu silniejszej społecznej presji, by zachować fizyczną atrakcyjność i młodość, co związane jest z istnieniem we współczesnej obyczajowości podwójnych standardów starości – dla kobiet i dla mężczyzn. Kobiety podlegają zatem podwójnej marginalizacji – ze względu na wiek oraz płeć – kobieca starość traktowana jest jako gorsza, bo mniej atrakcyjna niż męska. Promowany przez kulturę konsumpcyjną i media „kult ciała” oraz nacisk kładziony na młodość, zdrowie i sprawność fizyczną, a więc przekaz negujący starość i ukazujący ją jako zjawisko niepożądane, wiąże się z procesem opisywanym w literaturze socjologicz-

nej jako transformacja pozycji kobiet z pełnej partycypacji ku „niewidzialności” (Oberger, Tornstam, 1999: 631–633). Starość bowiem utożsamia się z utratą atrybutów kobiecości, czego wyrazem może być moda promowana dla starszych kobiet (Twigg, 2007: 292–293). Sytuacja ta odczuwana jest przez starsze kobiety jako opresyjna i negatywnie wpływa na ich poczucie wartości czy akceptację własnego ciała. Im bardziej ich cielesny wizerunek odbiega od propagowanych kulturowo wzorców, tym większy jest brak akceptacji dla ciała i takich wyznaczników starości, jak siwiejące włosy, pojawienie się zmarszczek czy wiotczenie skóry. Sprawia to, że kobiety w wieku podeszłym odczuwają proces starzenia się jako moment utraty zarówno kapitału fizycznego, jak i społecznego (Paulson, Willig, 2008: 114–115), czego konsekwencją może być izolacja społeczna, zerwanie kontaktów czy wycofanie się z różnych obszarów aktywności (Ballard, Elston, Gabe, 2005: 174–175).

Według Dennisa B. Bromleya (1969: 17–19) wyróżnić można dwie podstawowe biologiczne teorie starzenia się, w ramach których wyodrębnia się teorie stochastyczne i deterministyczne (genetyczne). Stochastyczne teorie starzenia się zakładają, że starzenie się jest pochodną determinant losowych, efektem kumulujących się uszkodzeń i urazów zachodzących we wcześniejszych fazach życia, w wyniku których w organizmie gromadzą się szkodliwe substancje, będące pochodną przemiany materii i rozkładu komórek. Natomiast deterministyczne (genetyczne) teorie starzenia się przyjmują, że długość życia, tempo tego procesu oraz jego jakość regulowane są zadatkami genetycznymi. O trwaniu życia danego osobnika decyduje współdziałanie wielu genów zaangażowanych w różnorodne procesy życiowe, zachodzące w organizmie od momentu poczęcia. Starzenie się jest procesem celowym, zaprogramowanym przez naturę i zależnym od zegara biologicznego oraz regulowanym przez geny. W trakcie życia człowieka dochodzi do licznych uszkodzeń materiału genetycznego (chromosomów). Komórkowe teorie starzenia się zakładają, że liczba podziału komórek jest ściśle określona. Natomiast przyczyną starzenia się i w konsekwencji śmierci komórki jest utrata zdolności dalszego dzielenia się, wywołana skróceniem końcówek chromosomów, zwanych telomerami (Zalega, 2016: 32).

Aspekt biologiczny podkreśla modyfikacje występujące na poziomie organizmu oraz adaptacji człowieka. W ostatnich fazach starości organizm człowieka pełni swoje role w sposób chwiejny i chaotyczny. Warunkiem pomyślnego starzenia (*successful aging*) jest dobry stan zdrowia, małe ryzyko niepełnosprawności oraz zachowana aktywność życiowa, wyrażająca się w wysokim poziomie sprawności fizycznej i umysłowej (Baltes, Smith, 2003: 123–135). Czynnikiem optymalizującymi fizjologiczne starzenie są nie tylko zadatki genetyczne, bowiem ich wpływ można zaprzepaścić w wyniku niewłaściwego trybu życia bądź – poprzez profilaktykę – uprzedzić niekorzystny dla organizmu rozwój chorób i czynników stresogennych. Istotny w pomyślnym starzeniu się jest dobry stan zdrowia, dobra kondycja psychiczna i fizyczna, zachowana samodzielność funkcjonalna, dogodne warunki życiowe (bytowe), sprzyjające czynniki środowiskowe, dobre stosunki rodzinne, mocna sieć wsparcia

społecznego, a także dobre wykształcenie jednostki, prawidłowe nawyki, zachowana aktywność życiowa i społeczna, poczucie szczęścia, doznanie satysfakcji życiowej, pozytywny bilans życia (Błądowski, 2012: 11–23).

Według danych GUS większość polskich seniorów ocenia swoje zdrowie jako takie sobie, ani dobre, ani złe (43%), 29% – jako złe i bardzo złe, a tylko 28% jako bardzo dobre i dobre. Oceny własnego zdrowia pogarszają się wraz z upływem lat życia. Wśród sześćdziesięciolatków co trzecia osoba oceniła swoje zdrowie jako bardzo dobre lub dobre, a tylko co piąta jako złe lub bardzo złe; natomiast wśród osób najstarszych (80 lat i więcej) co druga osoba deklarowała zły lub bardzo zły stan swojego zdrowia, a tylko co ósma – co najmniej dobry stan zdrowia.

Uwzględniając płeć osób starszych, można stwierdzić, że kobiety generalnie gorzej oceniają swoje zdrowie niż ich rówieśnicy i taką prawidłowość obserwujemy we wszystkich grupach osób starszych. Stosunkowo największe dysproporcje zaobserwowano wśród siedemdziesięciolatków. W tej grupie wieku aż 28% mężczyzn oceniło swoje zdrowie jako bardzo dobre i dobre, ale wśród kobiet równoletek niespełna 17% (tj. o ponad 10 punktów procentowych mniej). W pozostałych dwóch grupach (70–79 lat i 80+) dysproporcje oceny stanu zdrowia były nieznacznie mniejsze i wyniosły niespełna 4% na korzyść mężczyzn sześćdziesięciolatków i blisko 8% dla najstarszych mężczyzn.

Subiektywna ocena zdrowia starszych mieszkańców naszego kraju niestety nie jest zbyt wysoka. Gorzej niż Polacy swoje zdrowie oceniali jedynie starsi (65 lat i więcej) mieszkańcy Chorwacji, Estonii, Węgier, Portugalii, Łotwy i Litwy. Pozostali starsi mieszkańcy Unii Europejskiej (ale także Szwajcarii, Islandii i Norwegii) swój stan zdrowia oceniali dużo lepiej niż Polacy. Stosunkowo najwyższe oceny zdrowia zadeklarowali starsi mieszkańcy Szwecji i Szwajcarii. W krajach tych 2/3 osób starszych oceniło swoje zdrowie jako dobre lub bardzo dobre. Także nasi południowi sąsiedzi w starszym wieku oceniają swoje zdrowie lepiej niż Polacy (*Ludność w wieku 60 lat i więcej*, GUS, 2016: 13–14).

Psychologiczne aspekty starzenia się

Starość to rodzaj wyzwania dla jednostki, która musi się zmagać z nieuchronną naturą biologii i jest uwikłana w liczne zdarzenia kryzysowe, wpisane zwłaszcza w ten okres życia. Starzenie się organizmu pociąga za sobą również wiele zmian w fizjonomii i wyglądzie człowieka, jak siwienie i słabnięcie włosów, pojawianie się plam starczych, zmarszczek, zmian rysów twarzy i sylwetki, pochylenie postawy ciała czy drżenie rąk. Te niekorzystne zmiany fizyczne pozostają nie bez wpływu na psychikę człowieka, który odczuwa różnicę w swoim wyglądzie na niekorzyść w porównaniu z młodszymi grupami wiekowymi. W psychologii ten etap życia bywa nazywany okresem strat lub kryzysem starości.

Psychiczna strona starości to także psychiczne uwarunkowania jakości życia, poczucia życiowej satysfakcji, poczucia szczęścia, poczucia bycia autorytetem lub osobą marginalizowaną, poczucie bycia bądź nie autorem swego życia itp. Znaczące są więc wśród nich czynniki motywacyjne, skłaniające do przyjęcia pozytywnej postawy wobec starości, podnoszące samoocenę i poczucie sprawstwa (Halicki, 2004: 272). W obszarze psychiczności mieści się też wciąż nierozstrzygnięte przez psychologów pytanie o stałość i zmienność psychicznych „składników” osobowości człowieka (McCrae, Costa, 2005) oraz jak owa stałość i zmienność określają ludzką pomyślną starość. Ważne jest w dalszym ciągu odkrywanie i wyjaśnianie mechanizmów psychicznych, motywujących człowieka do zmiany, do radzenia sobie w nowych i trudnych sytuacjach życiowych wynikających ze starości. Czas starości to czas wielkich zmian (Brzezińska, 2005: 610), a postawa wobec tych zmian, także w okresie starości, staje się współcześnie jedną z ważniejszych postaw życiowych człowieka. Niemalą rolę w procesie jej kształtowania odgrywa także proces socjalizacji i całożyciowej edukacji.

W psychologicznych rozważaniach na temat rozwoju człowieka w ostatniej fazie jego życia odnajdujemy perspektywę teoretyczną związaną z jego wymiarem podmiotowym i duchowym. Zwolennicy pierwszej orientacji ujmują człowieka starego jako istotę, która na tym etapie swojego życia staje przed problemem zdefiniowania sensu swojej egzystencji i której aktywność ma w jej indywidualnym odczuciu zmierzać do zrealizowania tegoż sensu. W tego rodzaju rozważaniach występuje koncentracja na powiązaniu aktywności człowieka z jego świadomym dążeniem do zrealizowania swojego potencjału rozwojowego. Ujmowanie aktywności ludzi starych jako czynnika rozwoju w świetle tych rozważań polega na rozumieniu owego czynnika jako intencjonalnego zadania rozwojowego, samodzielnie wytyczonego i realizowanego nie przez odniesienie do świata społecznego, ale do subiektywnej oceny swojego potencjału i realizacji celów w poprzednich fazach życia. Aktywność własna polega zatem na kształtowaniu własnego losu, kreowaniu własnego stylu życia, odpowiadającego indywidualności i warunkom bytowania (Gałdowa, 2000). Aktywność własna staje się zatem nie tylko czynnikiem rozwoju, ale i jego celem.

Rozwój duchowy to zmiana podmiotowego sposobu ustosunkowania się jednostki, która stanowi rezultat otwarcia się na świat wartości wyższych, transcendentnych oraz rezultat interpretowania zdarzeń przez pryzmat tychże wartości i coraz powszechniejszego wplatania ich w codziennym życiu (Straś-Romanowska, 1992). W takim ujęciu odnajdujemy wskazanie nowej formy aktywności jednostki, polegającej na wzroście dynamiki wewnętrznego przeżywania, której to aktywności sprzyjają z jednej strony inne czynniki rozwoju związane z umysłem człowieka starego: myślenie kontekstualne, relatywistyczne i dialektyczne; oraz bogactwo doświadczeń, w tym szczególnie doświadczenie przemijania, utraty różnorodnych dóbr, dewaluacji wartości materialnych, względności ocen, a także wyzwycie się złudzeń co do roli racjonalnego rozumu, możliwości kontrolowania biegu zdarzeń i pełnego kierowania

własnym życiem (Straś-Romanowska, 1992); z drugiej strony występują czynniki niesprzyjające rozwojowi w aspekcie duchowym: wysoka aktywność w sferach życia zawodowego, rodzinnego, towarzyskiego. Z tego też powodu można wskazać, że w tej perspektywie teoretycznej pojęcie aktywności nabiera nowego (nowa forma aktywności) znaczenia, jest efektem zmian zachodzących w osobowości ludzi starych, ale też traktowane jest jako kontekst rozwoju jednostki (Niewiedział, 2008: 98–99).

Psychologiczne teorie starzenia się wskazują na istnienie dwóch szczególnie ważnych teorii. Pierwsza z nich związana jest z psychologią poznawczą, natomiast druga – z teoriami osobowościowymi. Koncepcje poznawcze zakładają, że u osób z wysoką inteligencją i wykształconych w mniejszym stopniu dochodzi do pogorszenia się aktywności w procesie starzenia się. Do znaczącego pogorszenia się aktywności psychicznej dochodzi u osób z niższym poziomem inteligencji i słabo wykształconych. Niezależnie jednak od poziomu wykształcenia osoby w starszym wieku funkcjonują mniej sprawnie w nowych sytuacjach. Teoria starzenia się związana z typem osobowości uwzględnia stwierdzenie, że osobowość człowieka ulega zmianom, co powoduje znaczące pogorszenie życia społecznego. Pogorszenie funkcjonowania zależy od typu osobowości osoby starszej. Do cech wpływających na szybkość starzenia się, zalicza się: neurotyzm, ekstrawersję, otwartość na doświadczenia, skrupulatność (Parnowski, 2013: 31–33).

Istnieją teorie, które wskazują na związek funkcjonowania społecznego ze stanem psychicznym osoby starszej. Przykładem takiego podejścia jest koncepcja „zegara społecznego”. Zakłada ona, że senior najgorzej znosi wydarzenia nieoczekiwane, na przykład śmierć dziecka, która jest bardziej obciążająca niż utrata współmałżonka. Na skutek wydarzeń nagłych osoba starsza doświadcza izolacji i stygmatyzacji społecznej. Kolejna z teorii, tzw. koncepcja niezaangażowania, mówi o konieczności wycofania się seniora do „swojego świata” po to, aby utrzymać odpowiedni do życia poziom satysfakcji. Taka rezygnacja spowodowana jest zmianą pełnionych dotychczas ról społecznych oraz osłabieniem relacji międzyludzkich (Zalega, 2016: 35).

W procesie starzenia się dochodzi do zmiany znaczenia poszczególnych potrzeb i sposobów ich zaspokajania. Ma to ścisły związek z pogarszającym się stanem zdrowia, przeobrażeniami zachodzącymi w najbliższym otoczeniu społecznym. Niektóre potrzeby pozostają na tym samym poziomie, niektóre z potrzeb słabną, a inne odczuwane są intensywniej. W literaturze przedmiotu obserwuje się różne hierarchie potrzeb osób starszych. Pojęcie *hierarchia potrzeb* w psychologii oznacza stopniowanie potrzeb. Zmiana hierarchii potrzeb osób starszych ma głównie związek ze stanem zdrowia danej osoby. Osoby starzejące się fizjologicznie najbardziej intensywnie odczuwają potrzebę szacunku do samego siebie i szacunku ze strony innych, potrzebę kontaktu z osobami bliskimi, bezpieczeństwa i akceptacji społecznej. U tych osób maleją potrzeby seksualne, co jest związane ze zmianami w układzie rozrodczym, z innymi czynnikami psychospołecznymi, takimi jak: narastanie trudności ze znalezieniem partnera, brak akceptacji społecznej dla seksualnych zachowań osób star-

szych lub obawa przed niepowodzeniem i odrzuceniem. Potrzeba bezpieczeństwa znacząco wzrasta wskutek pojawiających się problemów zdrowotnych, niewystarczającej opieki medycznej, złej sytuacji materialnej i braku wsparcia ze strony osób z najbliższego otoczenia (Szałkiewicz, 2009: 113–116). Z kolei C. Tibbitts (1974) dowodzi, że w przypadku osób starszych poza potrzebami materialnymi zapewniającymi jednostce byt na szczególną uwagę zasługują potrzeby i oczekiwania o charakterze psychospołecznym, do których zaliczył:

- potrzebę wykonywania społecznie użytecznych działań,
- potrzebę uznania za część społeczeństwa, społeczności, grupy i odgrywania w nich określonej roli,
- potrzebę wypełnienia w satysfakcjonujący sposób powiększonego wolumenu czasu,
- potrzebę utrzymywania normalnych stosunków towarzyskich,
- potrzebę uznania jako jednostki ludzkiej,
- potrzebę stwarzania okazji i sposobności dla autoekspresji oraz poczucia dokonania,
- potrzebę odpowiedniej stymulacji psychicznej i umysłowej,
- potrzebę ochrony zdrowia i dostępu do opieki zdrowotnej,
- potrzebę odpowiednio ustalonego trybu życia i utrzymania stosunków z rodziną,
- potrzebę duchowej satysfakcji.

Spoleczne aspekty starzenia się

Choć starzenie się jest procesem o charakterze biologicznym i psychologicznym, to starość jako stan, etap życia pozostaje wciąż konstrukcją społeczną (Hugman, 1994: 3). Oczekiwania społeczne wobec osoby starszej nie zawsze odpowiadają indywidualnym potrzebom i celom jednostki. Dodatkowo etykiety związane z funkcjonowaniem osób w wieku senioralnym, a dominujące w naszej kulturze, przedstawiają je jako osoby bierne, zależne, sztywne poznawczo, o zredukowanych celach życiowych. Niebezpieczeństwo marginalizacji ludzi starszych i ich przedmiotowego traktowania wpływa nie tylko z tego, że ich obraz w społeczeństwie jest negatywny, lecz także z tego, że osoby starsze mogą przyjmować etykiety nadawane im przez społeczeństwo, a wraz z nimi całe spektrum charakterystyk i zachowań antyrozwojowych (Kiejna, Ciałkowska-Kuźmińska, 2013: 23–24).

W społecznym odczuciu schyłkowy okres życia zwykle nie jawi się ani jako wiek spełnienia, ani nawet jako naturalna kolej rzeczy. Człowiek poddany kulturowemu dyktatowi kontestuje ją, buntuje się przeciw niej, nie chce zostać poddany społecznej ekskluzji. Starość najczęściej traktuje się jako „wiek ogołoceń” (Hauziński, 2007: 175–176), udrękę, dopust, przykrość, dramat. Kojarzy się z zanikiem kontroli nad własnym życiem, rozpadem, utratą rozkoszy stołu i łoża (Kępiński, 2012: 234) oraz brzydotą, co współcześnie, w skrajnie zestetyzowanej kulturze staje się dla wielu

trudne do przyjęcia. Starość może się więc ograniczać jedynie do reminiscencji i nostalgii, może być też aktywna.

Ludzie starsi dorastający i żyjący w społeczeństwie, gdzie jednostka była podporządkowana pewnym układom i normom społecznym, zajmowała określone pozycje społeczne, odgrywała dane role zakorzenione w tradycji, a także silnie utrwalonym społecznie systemie wartości (Szymański, 2013: 53), bardzo często nie potrafią odnaleźć się we współczesnym społeczeństwie (Zych, 2009: 66–71). To z kolei może, choć nie musi, prowadzić do „różnic, wykluczenia i marginalizacji” jako efektów nowoczesności (Giddens, 2008: 10–11). Niewątpliwie brak umiejętności dostosowania się do życia w społeczeństwie nowoczesnym pociąga za sobą ryzyko rzeczywistego wykluczenia ludzi starszych z życia społecznego, kulturalnego i ekonomicznego. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że dla polskich seniorów większość ich życia przypadła na inny system społeczno-polityczny. Z tego też względu takim osobom jest niezwykle trudno dostosować się do zaistniałych w wyniku transformacji ustrojowej zmian. Wobec zaistniałych ogólnospołecznych zmian pokolenie ludzi starszych przyjmuje różne postawy. Niektórzy starają się dostosować i aktywnie wtapiać w otaczającą ich rzeczywistość, inni zaś wprost przeciwnie, nie mogąc odnaleźć się w nowej rzeczywistości, ulegli marginalizacji i zostali zepchnięci na dalszy plan. W konsekwencji zmniejsza się ich udział w życiu politycznym, pozarodzinnych kontaktach społecznych, kulturze masowej i społecznej komunikacji. Przytłacza ich pogoń za intensywnym, aktywnym życiem. Zdaniem A. Gromkowskiej-Melosik i Z. Melosik (2012) ludzi w starszym wieku separuje i marginalizuje wszechobecny kult młodości, siły i sprawności oraz dezaprobatą wobec starzenia się. Czują się niepotrzebni lub nawet odnoszą wrażenie, że zawadzają młodemu pokoleniu w zdobywaniu świata.

W latach sześćdziesiątych XX wieku A. Burgess wyeksponował dylematy dotyczące pojęcia roli społecznej seniora, wprowadzając pojęcie „roli bez roli” (*roleless role*). Po pierwsze, wskazał na brak precyzyjności zdefiniowania pojęcia roli człowieka starego w tych społeczeństwach, które znajdują się na etapie zaawansowanego uprzemysłowienia lub przechodzą fazę postindustrialną. Równocześnie podkreślił, że z brakiem tej precyzji wiąże się kryzys społecznej tożsamości człowieka starszego w społeczeństwach na wyżej wymienionych etapach rozwoju cywilizacyjnego. Po drugie, dylematy te są związane z czynnikiem kulturowym, w którego centrum aksjologicznym umieszcza się aktywność w produkcyjnie funkcjonalnych rolach, czyli tzw. aktywność instrumentalną (Peterson, Rose, 1965: 6–10). We współczesnych społeczeństwach każda aktywność, która nie wytwarza żadnej usługi, towaru czy produktu, jest wartościowana relatywnie niżej. Do tej nisko wartościowanej kategorii zaliczane są przede wszystkim hobbistyczno-rekreacyjne czynności w czasie wolnym. Kończąc aktywność zawodową, człowiek uzyskuje dostęp do relatywnie dużych zasobów czasu wolnego, stając się członkiem *leisure class*, czyli użytkownikiem czasu wolnego (Kamiński, 1989). Ponieważ jednak czas poza pracą nie jest źród-

dłem funkcjonalnej roli (wartościowanej wyżej), to osoba starsza ze swoją ekspresją uzyskuje tożsamość społecznie bezproduktywną. Doświadcza więc dylematu między wolnością a bezużytecznością, czuje się niedowartościowana i nieproduktywna (Niewiedział, 2008: 101).

A. Giddens wykazuje istnienie sprzecznych względem siebie procesów wokół społecznego znaczenia starzenia. Z jednej strony ludzie starsi w społeczeństwach współczesnych mają zazwyczaj niższy status i mniej władzy, niż to było w kulturach wcześniejszych. Z drugiej strony seniorzy wykazują się mniejszą skłonnością do akceptacji procesu starzenia. Starzenie się w dzisiejszych czasach nie jest przyjmowane jako coś naturalnego (Giddens, 2006: 166). Dlatego też nie dziwi fakt, że z młodością ducha przejawiającą się w relacjach z ludźmi, pozytywnym nastawieniu do życia, aktywnym uczestnictwie w życiu społecznym czy w optymistycznym myśleniu najmocniej identyfikują się osoby w wieku 65+, które tak widzą siebie i tak chcą być postrzegane przez innych, głównie młodsze pokolenie.

Starość w świadomości ludzi bardzo często jawi się jako specyficzna dezadaptacja społeczna. Można zatem powiedzieć, że problem leży nie tyle w samym zjawisku starości, ile w tym, że współczesnemu młodemu człowiekowi doświadczenie osoby w starszym wieku staje się mniej potrzebne, zarówno to uczuciowe, jak i intelektualne oraz społeczno-kulturowe. Obraz starości w świadomości społecznej jest często sprzeczny z obrazem starości w świadomości indywidualnej konkretnego podmiotu relacji społecznych. Stereotypy „człowieka w podeszłym wieku” istniejące w świadomości społecznej sprzyjają wyobcowaniu człowieka w wieku emerytalnym. Jednakże w społeczeństwie tradycyjnym rola starszego pokolenia w tworzeniu i przekazie przykładów kultury jest w dalszym ciągu niezwykle ważna i nadal aktualna (Niezabitowski, 2007).

Na przełomie XX i XXI stulecia zanika szacunek dla wieku oraz pojawia się obojętność i niechęć wobec ludzi starszych. Silny dystans, obojętność oraz wspomniana niechęć do osób w podeszłym wieku dostrzegalna jest także w postawach części polskiej młodzieży. Najwięcej życzliwości ludzie starsi otrzymują we własnym środowisku życia w kręgu rodzinnym, sąsiedzkim i parafialnym. Potwierdzają to wyniki badań CBOS dotyczące stosunku Polaków do starości, przeprowadzone w 2007 roku. Wynika z nich, że życzliwy stosunek do osób starszych dominuje w rodzinie (79%), w środowisku sąsiedzkim (68%) oraz w parafii (64%). Seniorzy rzadziej spotykają się z życzliwością w sklepach (46%) i w byłym miejscu pracy (41%). Stosunkowo rzadko życzliwość pojawia się w placówkach służby zdrowia (39%), w urzędach (32%), na ulicy (25%) i w środkach komunikacji miejskiej (20%). W pozostałych środowiskach przeważają zdaniem ankietowanych postawy negatywne – niechęć lub obojętność (Wciórka, 2007: 5 i nast.).

Konsekwencje negatywnego stereotypu starości są bardzo niekorzystne dla seniorów. Człowiek starszy utożsamiający się z istniejącym stereotypem zaczyna patrzeć na siebie tak, jak patrzy na niego społeczeństwo. Powoduje to trudne do przełamania

bariery psychiczne zarówno u seniorów, jak i tych, którzy nimi będą. Negatywny obraz człowieka starszego, połączony z rzeczywistym obniżeniem się sprawności psychofizycznej i faktyczną utratą dotychczasowych ról społecznych powoduje załamania psychiczne i społeczne. Obniża się nastrój, spada inicjatywa i aktywność, co w rezultacie prowadzi do pogorszenia się jakości życia (Zalega, 2016: 40–41). Fałszywy pogląd, iż człowiek starszy powinien stale odpoczywać i prowadzić spokojny tryb życia w wielu przypadkach doprowadził do monotonnej, samotnej egzystencji człowieka starszego, do wycofania się ze spraw społecznych i rodzinnych, do zabijania sił witalnych, skrócenia życia, a nawet śmierci społecznej (Leszczyńska-Rajchert, 2005: 83–86).

Należy jednak pamiętać, że spędzanie emerytury jako czasu zasłużonego odpoczynku po zakończeniu życia zawodowego może przebiegać różnie w zależności od indywidualnych potrzeb osoby starszej co do podejmowanych aktywności i celów, jakie stawia przed sobą człowiek świadomy swojej niezbywalnej społecznej wartości (Wawrzyniak, 2009: 104).

Podsumowanie

Starości towarzyszą wzajemnie na siebie oddziałujące zmiany we wszystkich najważniejszych sferach funkcjonowania człowieka – biologicznej, psychicznej oraz społecznej, które wielorako wpływają na funkcjonowanie i jakość życia zarówno człowieka starzejącego się, jak i starszego. Z tego też względu proces starzenia się ludności i jego zaawansowanie, podobnie jak inne zjawiska dynamiczne, może być obserwowany i opisywany jako strumień zdarzeń bądź też statycznie – jako zasób (udział, liczebność) populacji o określonych charakterystykach demograficznych, biologicznych, psychologicznych i społecznych w danym momencie czasu kalendarzowego lub w obrębie badanej przestrzeni. Takie podejście interpretacyjne było bliższe zarówno wcześniejszym, od początku drugiej połowy XX wieku, badaczom problemu starości demograficznej w różnych jej aspektach (m.in. E. Rosset, A. Sauvy, J. Bourgeois-Pichat, P.C. Matthiessen), jak i ich współczesnym kontynuatorom (i w kraju, i za granicą) penetrującym różnorodne przyczyny i następstwa sygnalizowanego procesu (Gawron, Kłosowska, 1997).

W literaturze przedmiotu powstało wiele teorii starzenia się, niektóre z nich wzajemnie się uzupełniają, inne stanowią odmienne próby wyjaśnienia tego zjawiska. Obecnie uważa się, że proces ten związany jest zarówno z upływem czasu, jak i z uwarunkowaniami genetycznymi oraz szkodliwymi czynnikami środowiska.

Zaprezentowane teorie biologiczne, psychologiczne i społeczne ukazują tylko pewien aspekt starzenia się. Proces ten odbywa się w określonym kontekście, stąd oprócz analiz podstawowego zjawiska wzrasta znaczenie badania cech kontekstualnych towarzyszących starzeniu się. Teorie biologiczne starzenia się koncentrują się na zmniejszaniu się zdolności regeneracji ustroju, spadku zdolności samoodnawia-

nia się komórek i tkanek, wreszcie – osłabieniu zdolności adaptacyjnych organizmu. Odrębną płaszczyznę interpretacyjną procesu starzenia się człowieka stanowią teorie społeczne. Wydają się one nie tylko szerzej ujmować analizowany proces, ale również akcentować znaczenie osoby starszej w kontekście modyfikowania jego obrazu i implikacji. Z kolei psychologiczne teorie starzenia się kładą nacisk na wymiar podmiotowy i duchowy człowieka.

Bibliografia

- Ballard K., Elston M., Gabe J. (2005), *Beyond the mask: women's experiences of public and private aging during midlife and their use of age-resisting activities*, "Health", Vol. 9, No. 2.
- Baltes P.B., Baltes M.M. (1980), *Plasticity and variability in psychological aging: Methodological and theoretical issues*, [w:] G. Guski (red.), *Determining the effects of aging on the central nervous system*, Schering, Berlin.
- Baltes P.B., Smith J. (2003), *New Frontiers in the Future of Aging: From Successful Aging of the Young Old to the Dilemmas of the Fourth Age*, "Gerontology", No. 49.
- Błądowski P. (2012), *Starzenie się jako problem społeczny. Perspektywy demograficznego starzenia się ludności Polski do roku 2025*, [w:] M. Mossakowska, A. Węcek, P. Błądowski (red.), *Aspekty medyczne, psychologiczne, socjologiczne i ekonomiczne starzenia się ludzi w Polsce*, Termedia Wydawnictwa Medyczne, Poznań.
- Bromley B.D. (1969), *Psychologia starzenia się*, PWN, Warszawa.
- Brzezińska A.I. (red.) (2005), *Psychologiczne portrety człowieka. Praktyczna psychologia rozwojowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Demographic changes report_FINAL*, http://community.oecd.org/servlet/JiveServlet/previewBody/39889-102-5-78584/Demographic_changes_report_FINAL.pdf [dostęp: 17.10.2018].
- Dubas E. (2000), *Edukacja dorosłych w sytuacji samotności i osamotnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Dziuban A. (2010), *Społeczny obraz starości i postrzeganie własnego ciała w procesie starzenia się. Przegląd piśmiennictwa*, „Gerontologia Polska”, t. 18, nr 3.
- Erikson E. (2004), *Tożsamość a cykl życia*, Zysk i Ska, Poznań.
- Featherstone M., Hepworth M. (1991), *The mask of ageing and the postmodern life course*, [w:] M. Featherstone, M. Hepworth, B. Turner (red.), *The body, social process and cultural theory*, Sage Publications, London.
- Gałdowa M. (2000), *Powszechność i wyjątek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

- Gawron J., Kłosowska M. (1997), *Ludzie starzy (literatura polska w wyborze)*, Główna Biblioteka Pracy i Zabezpieczenia Społecznego, Warszawa.
- Giannakouris K. (2008), *Ageing characterises the demographic perspectives of the European societies*, “Eurostat Statistics in Focus”, No. 72.
- Giddens A. (2006), *Socjologia*, PWN, Warszawa.
- Giddens A. (2008), *Konsekwencje nowoczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Global Health and Aging* (2011), National Institute on Aging, National Institutes of Health, U.S. Department of Health and Human Science, WHO, <https://www.nia.nih.gov/research/publication/global-health-and-aging/preface> [dostęp: 17.10.2018].
- Gromkowska-Melosik A., Melosik Z. (red.) (2012), *Tożsamość w społeczeństwie współczesnym. Pop-kulturowe (re)interpretacje*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków.
- Halicki J. (2004), *Spoleczne teorie starzenia się*, [w:] M. Halicka, J. Halicki (red.), *Zostawić ślad na ziemi*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Hauziński A. (2007), *Psychologiczne wyznaczniki programowania jakości środowiska życia osób w podeszłym wieku*, [w:] A.I. Brzezińska (red.), *Szanse rozwoju w okresie późnej dorosłości*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań.
- Hugman R. (1994), *Ageing and the care of older people in Europe*, St. Martin Press, New York.
- Jurek Ł. (2012), *Ekonomia starzejącego się społeczeństwa*, Difin, Warszawa.
- Kamiński A. (1989), *Czas wolny osób starszych*, [w:] I. Borsowa (red.), *Encyklopedia seniora*, PWN, Warszawa.
- Kępiński A. (2012), *Rytm życia*, Wydawnictwo Literackie, Kraków.
- Kiejna A., Ciałkowska-Kuźmińska M. (2013), *Starzenie się jako nieodłączna część życia – aspekty psychologiczne*, [w:] B. Smoliński, F. Raciborski (red.), *Zdrowe starzenie się: Biała Księga*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Kubiak M. (2010), *Współczesne problemy demograficzne w aspekcie społeczno-gospodarczym*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 16.
- Leszczyńska-Rajchert A. (2006), *Człowiek starszy i jego wspomaganie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn.
- Ludność w wieku 60 lat i więcej. Struktura demograficzna i zdrowie* (2016), Departament Badań Demograficznych i Rynku Pracy GUS, Warszawa.
- McCrae R.R., Costa P.T. Jr. (2005), *Osobowość dorosłego człowieka*, Wydawnictwo WAM, Kraków.
- Moody H.R. (2006), *Aging. Concepts and Controversies*, Pine Forge Press, Thousand Oaks, London–New Delhi.
- Niewiedział D. (2008), *Formalne i treściowe aspekty pojęcia aktywności ludzi starych*, „Polskie Forum Psychologiczne”, t. 13, nr 2.
- Niezabitowski M. (2007), *Ludzie starsi w perspektywie socjologicznej*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice.

- Nowocień J., Zuchora K. (red.) (2012), *Aktywność fizyczna i społeczna osób trzeciego wieku*, Akademia Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego, Warszawa.
- Oberg P., Tornstam L. (1999), *Body Images among men and women of different ages*, "Aging and Society", Vol. 19.
- Parnowski T. (2013), *Jak się starzejemy? Wymiar biologiczny procesu starzenia się*, [w:] E. Bonk i in., *Edukacja osób starszych. Uwarunkowania, trendy i metody*, Stowarzyszenie Trenerów Organizacji Pozarządowych, Warszawa.
- Pauhofova I., Dovalova G. (2015), *Potential of silver economy in the European Union* (Selected views), "European Scientific Journal", August, Special edition.
- Paulson S., Willig C. (2008), *Older woman and everyday talk about the ageing body*, "Journal of Health Psychology", Vol. 13.
- Peterson P.G. (1999), *Grey Down. How the Coming Age Wave will Transform America – and the World*, Random House, New York.
- Peterson W.A., Rose A.M. (red.) (1965), *Older people and their social world*, Philadelphia.
- Pędich W. (1999), *Ludzie starzy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Pietrański Z. (1988), *Rozwój myślenia i osobowości dorosłych*, „Oświata Dorosłych”, nr 7.
- Polska w obliczu starzenia się społeczeństwa. Diagnoza i program działania* (2008), GUS, Warszawa.
- Prognoza ludności na lata 2008–2035* (2009), GUS, Warszawa.
- Sokolovsky J. (red.) (2009), *The cultural context of aging. Worldwide perspectives*, Greenwood Press Preager, Westport–Connecticut–London.
- Straś-Romanowska M. (1992), *Los człowieka jako problem psychologiczny. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Szatur-Jaworska B., Błędowski P., Dzięgielewska M. (2006), *Podstawy gerontologii społecznej*, Oficyna Wydawnicza Aspra-Jr, Warszawa.
- Szwałkiewicz E. (2009), *Potrzeby życiowe człowieka – podstawy teoretyczne*, [w:] D. Talarska, K. Wieczorowska-Tobis, E. Szwałkiewicz (red.), *Opieka nad osobami przewlekle chorymi, w wieku podeszłym i niesamodzielnymi*, PZWL, Warszawa.
- Szymański M.J. (2013), *Socjologia edukacji. Zarys problematyki*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków.
- The Future Global Muslim Population Projections for 2010–2030* (2011), "Forum on Religion & Public Life", Pew Research Center, January.
- Tibbitts C. (1974), *Handbook of Social Gerontology: Societal Aspects of Aging*, University of Chicago Press, Chicago.
- Twardowska-Rajewska J. (2007), *W obliczu starości*, Wydawnictwo Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej, Katowice.
- Twigg J. (2007), *Clothing and the body: a critical review*, "Aging and Society", Vol. 27.

- Tylikowska A. (2013), *Jak się starzejemy? Aspekty psychologiczne*, [w:] E. Bonk i in., *Edukacja osób starszych. Uwarunkowania, trendy, metody*, Stowarzyszenie Trenerów Organizacji Pozarządowych, Warszawa.
- Vos R., Ocampo J.A., Cortez A.L. (red.) (2008), *Ageing and Development*, United Nations, Zed Books, New York.
- Wawrzyniak J. (2009), *Oblicza starości*, Wydawnictwo WSHE, Łódź.
- Wciórka B. (2007), *Czy zmienia się stosunek Polaków do starości?*, Komunikat z badań, CBOS, Warszawa.
- World Population Ageing* (2015), United Nations, Department of Economic and Social Affairs 2015, *World Report on Ageing and Health*, World Health Organization, Geneva.
- World Population Ageing 1950–2050* (2015), Population Division, DESA, United Nations, New York.
- World Population Prospects: The 2006 Revision* (2006), Population Revisions of the Department and Social of the United Nations Secretariat.
- World Population Prospects: The Revision 2015* (2015), ONZ, New York, <http://esa.un.org/unpd/wpp/> [dostęp: 17.10.2018].
- Zalega T. (2015), *Konsumpcja osób starszych w Polsce*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 42.
- Zalega T. (2016), *Segment osób w wieku 65+ w Polsce. Jakość życia, konsumpcja, zachowania konsumenckie*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa.
- Zych A.A. (2009), *Przekraczając smugę cienia. Szkice z gerontologii i tanatologii*, Śląsk, Katowice.

Summary

The ageing process of society – selected aspects

The ageing of societies is an objective process which is inevitable in the foreseeable future and irreversible in the short term. In addition to globalisation and internationalisation, the dynamic development of the knowledge-based economy and the stimulation of innovation, the ageing of the population is perceived as a contemporary socio-economic trend. The article focuses on outlining the phenomenon of the ageing of societies in a global perspective and discusses biological, psychological and social aspects related to it. For this purpose, a critical review of national and foreign literature on the subject was carried out.

Keywords: old age, older people, the ageing process

Słowa kluczowe: starość, osoby starsze, proces starzenia się

Kod JEL: D63, J14, J19.

Karolina Malesa^{*}, Tomasz Malesa^{}**

Popyt na lokale mieszkalne w różnych województwach Polski a kształtowanie się cen nieruchomości

Wprowadzenie

Rynek nieruchomości stanowi znaczący sektor gospodarki państwa, ponieważ jest ściśle powiązany z innymi sektorami gospodarki krajowej, przez co silnie oddziałuje na stabilność makroekonomiczną oraz finansową państwa. Rynek nieruchomości mieszkaniowych w Polsce podlega ciągłym przemianom w czasie ze względu na ustanawiane prawo, zmieniającą się sytuację makroekonomiczną w kraju, zmiany demograficzne oraz zachowania podmiotów działających na rynku.

Celem niniejszego artykułu jest omówienie sytuacji na rynku lokali mieszkalnych w Polsce w poszczególnych województwach. Analiza została podjęta na podstawie danych GUS dotyczących rynku lokali mieszkalnych w latach 2014–2016.

Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej części opracowania wyjaśniono, na czym polega specyfika rynku nieruchomości, omówiono, jak kształtuje się popyt oraz podaż na rynku nieruchomości, scharakteryzowano rynek nieruchomości w ujęciu systemowym oraz wyjaśniono, jak przebiegają cykliczne wahania na rynku nieruchomości. Z kolei w części drugiej tekstu przeanalizowano obecną sytuację panującą na rynku lokali mieszkalnych w Polsce, uwzględniając sytuację w poszczególnych województwach kraju. Następnie analizie zostały poddane zmiany wskaźników makroekonomicznych w poszczególnych województwach w celu zbadania ich potencjalnego wpływu na zmiany poziomu cen i popytu na rynku lokali mieszkalnych.

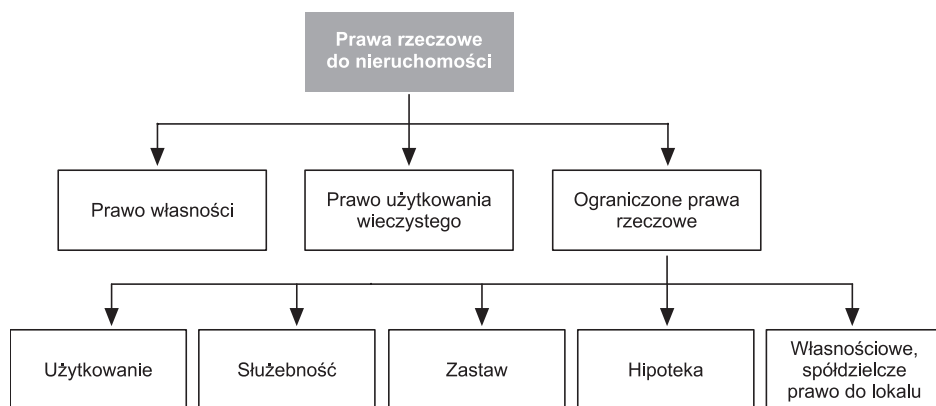
^{*} Mgr Karolina Malesa – doktorantka w Katedrze Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

^{**} Mgr Tomasz Malesa – doktorant w Katedrze Gospodarki Narodowej Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

W części trzeciej przedstawiono trendy panujące na rynku nieruchomości. Syntetyczna konstatacja wieńczy niniejsze opracowanie.

Specyfika rynku nieruchomości

Specyfika rynku nieruchomości wynika z cech nieruchomości oraz występowania różnych praw do nieruchomości. Do najważniejszych cech nieruchomości zaliczamy nieprzenoszalność nieruchomości. Bez względu na to, kto jest właścicielem nieruchomości, pozostaje ona zawsze w tym samym miejscu, więc przedmiotem obrotu nie jest nieruchomość, lecz prawa do niej (nieruchomości nie można przenieść, więc przenoszone są prawa do niej). Nieruchomości nie można zatem wyprodukować w dowolnym miejscu na świecie, żeby koszty produkcji były jak najniższe, ani też nie można ich sprzedać na rynku, na którym możemy uzyskać najwyższą cenę sprzedaży. Wartość nieruchomości można natomiast podnieść poprzez inwestycję, remont czy też rozbudowę, co zwiększa liczbę osób potencjalnie zainteresowanych daną nieruchomością. Co więcej, inwestycje w nieruchomość mogą tak bardzo przekształcić jej użyteczność, że stanie się ona zupełnie odmienną jakościowo rzeczą. Przykładem takiej sytuacji może być zabudowanie działki, dzięki czemu staje się odmienną nieruchomością i zyskuje na wartości (Bryx, 2006: 43).



Rysunek 1. Rodzaje praw rzeczowych do nieruchomości

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kodeksu cywilnego.

Występowanie różnych praw do nieruchomości pozwala właścicielowi nieruchomości czerpać korzyści nie tylko ze sprzedaży prawa do nieruchomości, ale również ze sprzedaży innych praw związanych z nieruchomościami. Wyróżniamy następujące prawa rzeczowe do nieruchomości:

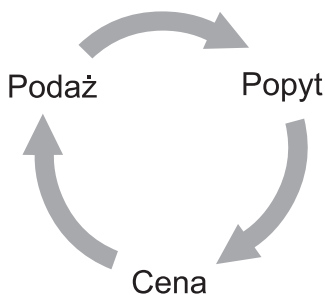
- prawo własności,
- prawo użytkowania wieczystego,

- ograniczone prawa rzeczowe (użytkowanie, służebność, zastaw, własnościowe spółdzielcze prawo do lokalu, hipoteka).

Wymienione prawa mają charakter majątkowy, są zbywalne, zatem można je przenieść na drugą osobę. Ograniczone prawa rzeczowe są to prawa na rzeczy cudzej, zatem dla właściciela lub użytkownika wieczystego stanowią obciążenie jego nieruchomości, a uprawnionemu do nieruchomości dają możliwość korzystania z niej (Bryx, 2006: 43–44).

Popyt i podaż na rynku nieruchomości

Pomimo odmienności rynku nieruchomości, ze względu na specyficzne cechy nieruchomości oraz prawa z nimi związane, mechanizm rynkowy działa w pełni również i na tym rynku. Rozmiar oraz dynamikę rynku nieruchomości kształtują zatem popyt, podaż oraz cena. Mechanizm rynkowy wyjaśnia zależności pomiędzy tymi trzema elementami. Każda zmiana dokonywana w jednym elemencie zmienia pozostałe elementy, tj. podaż zależy od cen i popytu, popyt kształtuje się pod wpływem cen i podaży, a cena zależy od popytu i podaży.

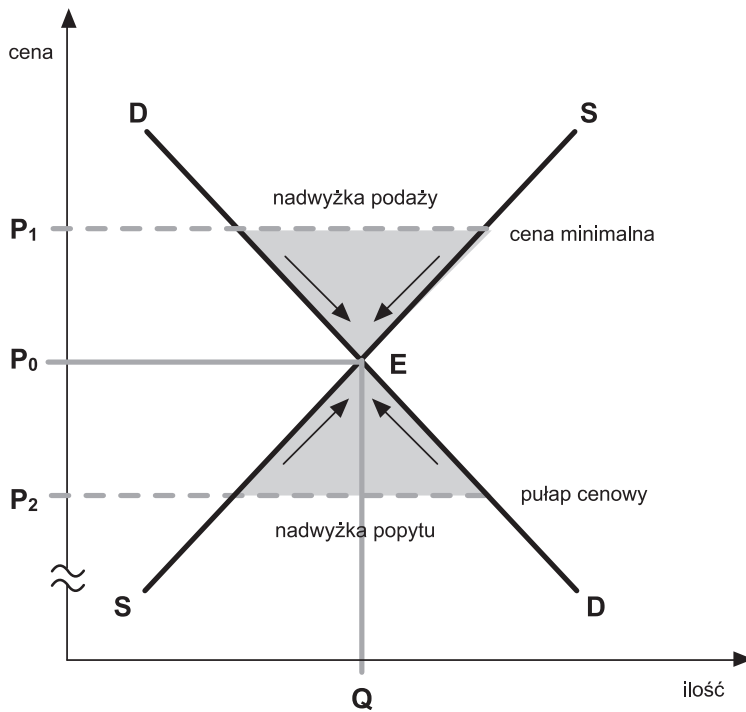


Rysunek 2. Zależność między trzema elementami rynku

Źródło: opracowanie własne.

Podstawowym przedmiotem podaży na rynku nieruchomości jest prawo własności i prawo wieczystego użytkowania nieruchomości. Ponadto na rynku nieruchomości również inne prawa tworzą podaż, na przykład użytkowanie nieruchomości. Podaż na rynku nieruchomości objęta jest takimi samymi zasadami jak obrót innymi dobrami. Zwiększenie podaży powoduje obniżenie ceny, lecz zmiana podaży na rynku nieruchomości nie jest możliwa w szybkim tempie ze względu na czasochłonny i kapitałochłonny cykl inwestycyjny, który trwa co najmniej kilkanaście miesięcy lub kilka lat. Mimo to krzywa podaży S widoczna na wykresie (rys. 3) obrazuje również podaż nieruchomości, jednakże stopień nachylenia krzywej podaży do osi Y lub X jest różny dla odmiennych dóbr. Z kolei malejąca cena dobra zwiększa popyt, gdyż staje się ono dostępne dla większej liczby nabywców. Popyt na rynku nieruchomości

ści można zobrazować za pomocą krzywej D z tym, że stopień nachylenia krzywej podaży do osi Y lub X jest różny dla odmiennych dóbr, tak jak w przypadku krzywej podaży (Bryx, 2006: 21–26).



Rysunek 3. Równowaga rynkowa

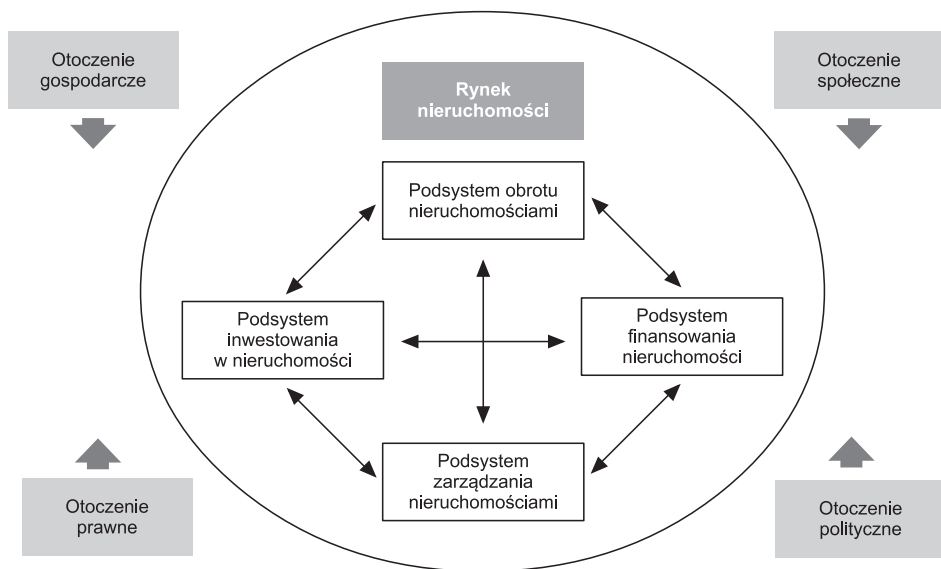
Źródło: Równowaga rynkowa, Wikipedia.

Pomimo występowania na rynku nieruchomości swobody kształtowania popytu i podaży rynek nieruchomości jest niedoskonały, ponieważ mechanizm kształtowania ceny równowagi nie działa w pełni prawidłowo. Mechanizm ten wyznacza wielkość ceny, przy której na danym rynku następuje zrównanie się popytu i podaży. Nieprawidłowość tego mechanizmu wynika ze wspomnianych już specyficznych cech nieruchomości. Mianowicie podaż nieruchomości jest ograniczona, co wiąże się z niezmiennością ich lokalizacji oraz długiego i kosztownego procesu produkcji. Rynek nieruchomości reaguje zatem z opóźnieniem na zmianę popytu. Ponadto aby dany rynek można było uznać za doskonały, musi być on jednorodny, uczestnicy muszą posiadać dużą wiedzę o rynku oraz na rynku musi obowiązywać swoboda wejścia i wyjścia. Tymczasem rynek nieruchomości jest niepowtarzalny, nie istnieją dwie takie same nieruchomości. Transakcje kupna-sprzedaży zawierane na rynku nieruchomości są poufne, co prowadzi do niewiedzy uczestników rynku o cenach transakcyjnych nieruchomości. Dużą barierą w wejściu na rynek nieruchomości jest odpowiedni kapitał, gdyż ceny nieruchomości są wysokie, co tłumaczy z kolei małą liczbę transakcji zawieranych na rynku.

Co więcej, popyt i podaż na rynku nieruchomości są mało elastyczne. O rynku możemy powiedzieć, że jest elastyczny, wówczas gdy występuje na nim szeroki asortyment jednego dobra lub możemy wystawić na sprzedaż każdy rodzaj dostępnego towaru. Źródłem małej elastyczności popytu jest skończona liczba nieruchomości (nieruchomość traktowana jako fragment powierzchni ziemi), które nie posiadają substytutów. Natomiast o małej elastyczności podaży decyduje w dużej mierze długość cyklu budowlanego (Główka, 2012a: 20–22).

Rynek nieruchomości jako system

Rynek nieruchomości stanowi część rynku kapitałowego, definiowany jest jako zbiór ogółu transakcji zbycia lub nabycia nieruchomości oraz szerzej jako całość warunków, w których następuje transfer praw do nieruchomości (Główka, 2012b: 23–33). Coraz częściej w literaturze możemy spotkać sformułowania typu *rynek jako system, system rynkowy*. Według analizy systemowej i teorii systemów pojęcie *system* można zdefiniować jako „wyodrębniony zbiór elementów (materialnych lub abstrakcyjnych), wzajemnie powiązanych, rozważany jako całość, z określonego punktu widzenia, mający przy tym takie właściwości, których nie posiadają jego elementy” (Jajuga i in., 1993: 19). Przywołana definicja pozwala spojrzeć na rynek nieruchomości w ujęciu systemowym jako na zbiór elementów, który łączą wzajemne relacje.



Rysunek 4. Rynek nieruchomości jako system

Źródło: Bryx, 2006: 88.

Na rysunku 4 przedstawiono cztery główne elementy rynku nieruchomości, z których każdy pozostaje w relacji z pozostałymi trzema elementami. Każdy z tych elementów pozostaje ponadto pod oddziaływaniem czterech systemów: gospodarczego, społecznego, prawnego i politycznego. System nieruchomości jest ściśle związany z systemem społeczno-gospodarczym, który go otacza. System gospodarczy nie może funkcjonować bez nieruchomości, które współtworzą PKB oraz stanowią znaczną część majątku narodowego. Nieruchomości mieszkaniowe zaspokajają także podstawowe potrzeby społeczeństwa, zatem są ściśle powiązane z otoczeniem społecznym.

Każda transakcja na rynku nieruchomości zawarta jest w ramach określonych istniejącym prawem, zatem otoczenie prawne również silnie oddziałuje na tenże rynek. Co więcej, rynek nieruchomości nie pozostaje wolny także od wpływów bieżącej polityki państwa, gdyż nieruchomości są dobrami o dużej wartości. Związki polityki z rynkiem nieruchomości mogą być bardzo różne, natomiast to właśnie polityka tworzy bieżące prawo, ulegając różnym wpływom – liberalizmowi, nacjonalizmowi itd. Otoczenie polityczne systemu nieruchomości to kwestie związane z istnieniem ograniczeń w zakresie obrotu nieruchomościami, możliwościami ich posiadania czy też sposobu traktowania obywateli kraju i państw obcych (Bryx, 2006: 83–97).

Wahania cykliczne na rynku nieruchomości

Wszystkie rynki, podobnie jak cała gospodarka, podlegają wahaniom z różnym nasileniem, przede wszystkim o charakterze koniunkturalnym. Fluktuacjom podlega zatem i rynek nieruchomości. Cykl rynku nieruchomości może być definiowany jako wahania popytu, podaży, cen oraz zasobów nieruchomości względem ich trendów długookresowych lub wartości przeciętnych (zob. więcej Baum, 2000). Na rynku nieruchomości przebieg zmian koniunkturalnych może się różnić w poszczególnych segmentach tego rynku, a wahania te mają najczęściej zasięg ogólnokrajowy z powodu zmieniającej się sytuacji gospodarczej kraju. Za segment rynku nieruchomości najbardziej wrażliwy na zmiany koniunktury gospodarczej uznaje się rynek nieruchomości przemysłowych i biurowych. Cykliczność tych segmentów rynku nieruchomości jest dodatkowo wzmożona przez międzynarodowy przepływ kapitału, dużą dźwignię finansową czy też małą płynność tych rynków. Jeśli chodzi o segment rynku mieszkaniowego, to zmiany koniunkturalne najczęściej mają zasięg lokalny, rynek ten może słabo podążać za fazami cyklu koniunkturalnego. Rozwój nieruchomości mieszkaniowych zależy w głównej mierze od interwencjonizmu państwa, czynników demograficznych oraz dochodu na zatrudnionego. Często banki udzielają kredytów ze środków gwarantowanych ustawowo w ramach programów rządowych na zasadach odbiegających od zasad rynkowych. Oznacza to, że nawet przy malejącym trendzie rozwoju gospodarki jeden region może przeżywać ożywienie.

Źródła wahań koniunkturalnych na rynku nieruchomości dzielimy na (Trojanek, 2008: 74–75):

- egzogeniczne (zewnętrzne) – powstają na skutek zmian stóp procentowych lub zmiany poziomu dochodów,
- endogeniczne (wewnętrzne) – uwarunkowane na przykład opóźnieniami w reakcji podaży na zmiany na rynku.

Wahania występujące na rynku nieruchomości mogą być analizowane na rynkach krajowych, regionalnych oraz lokalnych. W krajach, w których rynek nieruchomości mieszkaniowych jest dojrzały, w celu zbadania zmian występujących na tym rynku często wykorzystywane są w badaniach modele ekonometryczne. Na rynku nieruchomości najlepiej rozpoznane są dwie grupy cykli:

- cykle krótkie 4–5-letnie (zwane cyklami popytowymi) – są następstwem zmian po stronie popytu, podlegają najsilniejszym wpływom cykli koniunkturalnych,
- cykle 9–10-letnie – są następstwem zmian po stronie podaży (Kucharska-Stasiak, 2016: 100–108).

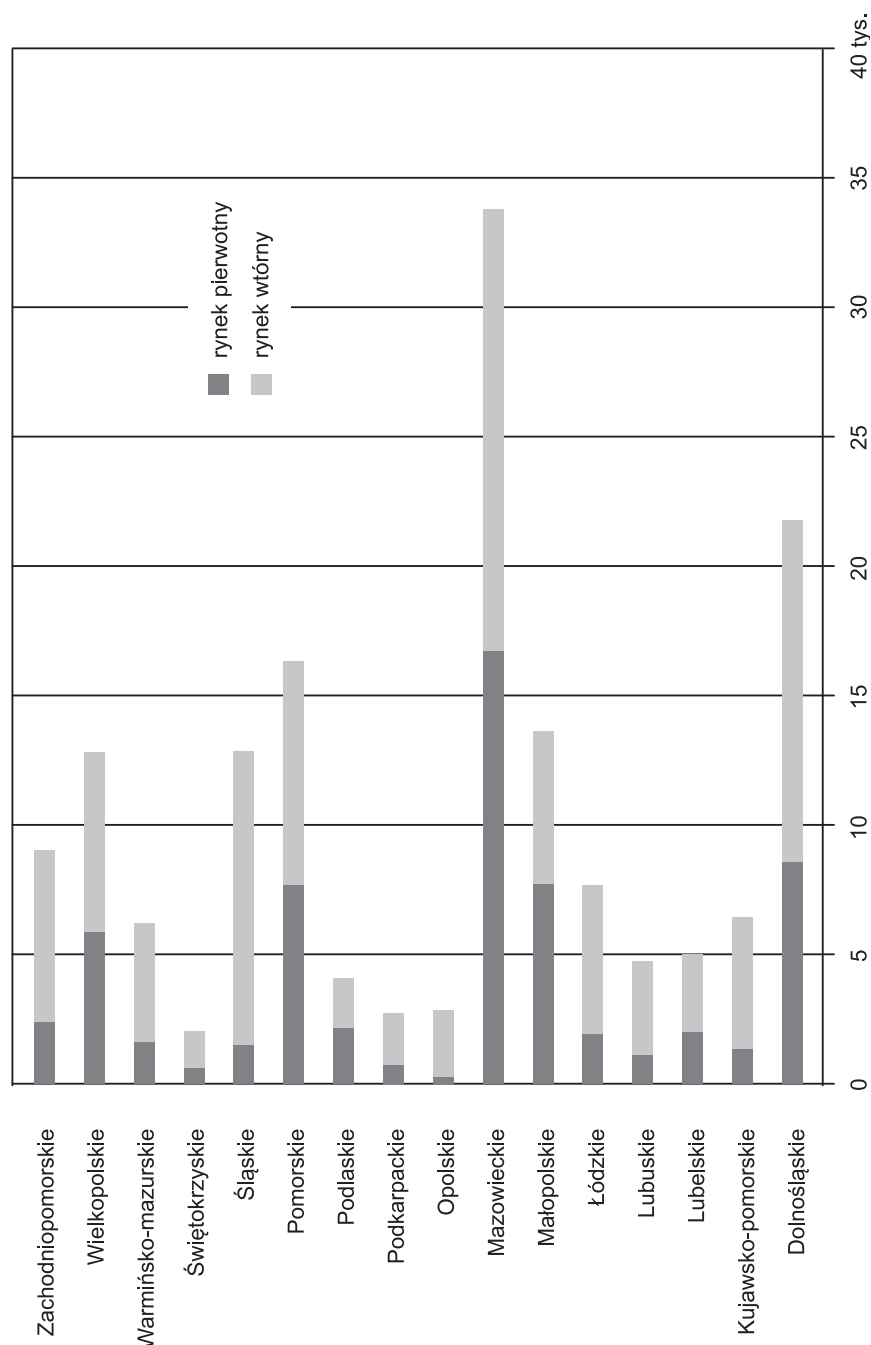
Rynek nieruchomości jest również podatny na zmiany sezonowe. Widoczne są one zarówno na rynku nieruchomości gruntowych niezabudowanych (zazwyczaj wiosną możemy zaobserwować rosnące ceny gruntów), na rynku nieruchomości mieszkaniowych (rozpoczęcie roku szkolnego i akademickiego wywołuje wzrost cen na rynku lokat i najmu w dużych miastach w miesiącach wrzesień–październik) oraz na rynku biurowym i magazynowym (związane z sezonowością produkcji). Rynek nieruchomości podlega również wahaniom przypadkowym związanym z wojnami czy kataklizmami (np. powódź).

Sytuacja na rynku lokali mieszkalnych w Polsce

W 2016 roku w Polsce odnotowano 173,5 tys. transakcji kupna-sprzedaży lokali mieszkalnych, co odpowiadało 42,8% wszystkich odnotowanych transakcji kupna-sprzedaży na rynku nieruchomości (rys. 5). Wartość obrotu lokalami mieszkalnymi została oszacowana na 41 983 237 tys. zł, co stanowiło 38,4% wartości obrotów nieruchomościami ogółem.

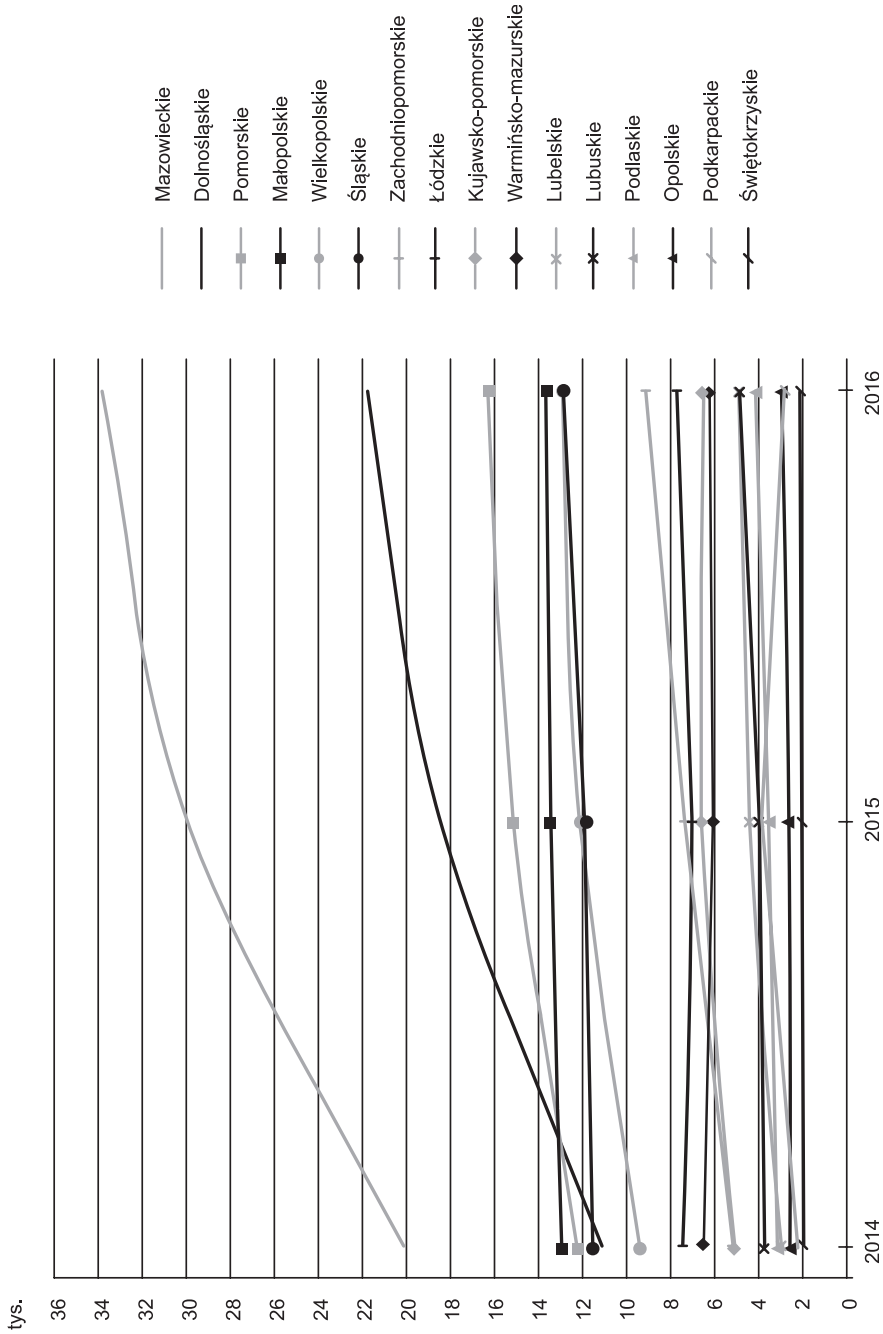
Wśród transakcji kupna-sprzedaży lokali mieszkalnych najwięcej, zarówno pod względem liczby, jak i wartości przeprowadzonych transakcji, stanowiły lokale trzyizbowe (odpowiednio 40,1% liczby wszystkich transakcji oraz 38,3% wartości wszystkich rynkowych transakcji). Najczęściej były to lokale mieszkalne o powierzchni od 40,1 do 60 m², które stanowiły 46,8% liczby wszystkich lokali mieszkalnych będących przedmiotem obrotu na rynku nieruchomości oraz 42,7% wartości wszystkich tych transakcji.

Najniższą częstotliwość w odniesieniu do wielkości obrotu lokalami mieszkalnymi w Polsce w 2016 roku odnotowano w województwie świętokrzyskim – 2,1 tys. transakcji kupna-sprzedaży (co stanowiło 1,3% obrotu krajowego), zaś najwyższy poziom wyniósł 33,8 tys. w województwie mazowieckim (co stanowiło 20,9% obrotu krajowego) (rys. 6).



Rysunek 5. Liczba rynkowych transakcji kupna-sprzedaży lokali mieszkalnych według województw i rodzaju rynku w 2016 roku w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie Obrót nieruchomości w 2016 r., 2017.



Rysunek 6. Częstotliwość obrotu lokalami mieszkalnymi w latach 2014–2016 w Polsce w poszczególnych województwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie Obrót nieruchomościami w 2016 r., 2015.

W 2016 roku w Polsce transakcje kupna-sprzedaży lokali mieszkalnych dominowały na rynku wtórnym, stanowiąc 61,3% ogólnej liczby sprzedanych lokali mieszkalnych oraz 51,9% wartości ogółu transakcji na tym rynku. Na rynkach wojewódzkich sprzedaż lokali mieszkalnych również przeważała na rynku wtórnym. Największą liczbę transakcji kupna-sprzedaży lokali mieszkalnych na rynku wtórnym odnotowano w województwie mazowieckim (17,2% ogólnej liczby transakcji kupna-sprzedaży lokali mieszkalnych na rynku wtórnym). Najmniejszy obrót lokalami mieszkalnymi na rynku wtórnym zarejestrowano w województwie świętokrzyskim (1,4% ogólnej liczby transakcji kupna-sprzedaży lokali mieszkalnych na rynku wtórnym) (rys. 5).

Analizując sytuację na rynku pierwotnym lokali mieszkalnych w 2016 roku, można zaobserwować, iż największą liczbę transakcji kupna-sprzedaży lokali mieszkalnych na rynku pierwotnym odnotowano w województwie mazowieckim (26,8% ogólnej liczby transakcji kupna-sprzedaży lokali mieszkalnych na rynku pierwotnym). Najmniejsze zainteresowanie obrotem lokalami mieszkalnymi na rynku pierwotnym zarejestrowano w województwie opolskim (0,5% ogólnej liczby transakcji kupna-sprzedaży lokali mieszkalnych na rynku pierwotnym).

W latach 2014–2016 we wszystkich województwach, oprócz województwa warmińsko-mazurskiego, wielkość obrotu lokalami mieszkalnymi charakteryzowała się stabilną tendencją rosnącą. Na szczególną uwagę zasługuje przypadek województwa dolnośląskiego, w którym odnotowano prawie dwukrotne zwiększenie się obrotu lokalami mieszkalnymi (wzrost o 96%). Porównując natomiast rok 2016 do roku 2015 spadek liczby transakcji kupna-sprzedaży lokali mieszkalnych odnotowano w dwóch województwach: podkarpackim (spadek aż o 22,5%) oraz kujawsko-pomorskim (spadek o 1,9%).

Ceny na rynku lokali mieszkalnych w Polsce

Średnia cena za 1 m² sprzedanych lokali mieszkalnych w Polsce w 2016 roku wyniosła 4635 zł. Na rysunku 7 zostało ukazane zróżnicowanie cen w poszczególnych województwach Polski. Ceny za 1 m² lokalu mieszkalnego przewyższyły średnią krajową tylko w trzech województwach: mazowieckim (6721 zł), małopolskim (5787 zł) i pomorskim (5055 zł), w pozostałych województwach ceny utrzymywały się poniżej średniej krajowej. Najniższe średnie ceny za 1 m² sprzedanych lokali mieszkalnych, wynoszące poniżej 3 000 zł, zostały odnotowane w województwie lubuskim (2728 zł), opolskim (2741 zł) oraz śląskim (2778 zł).

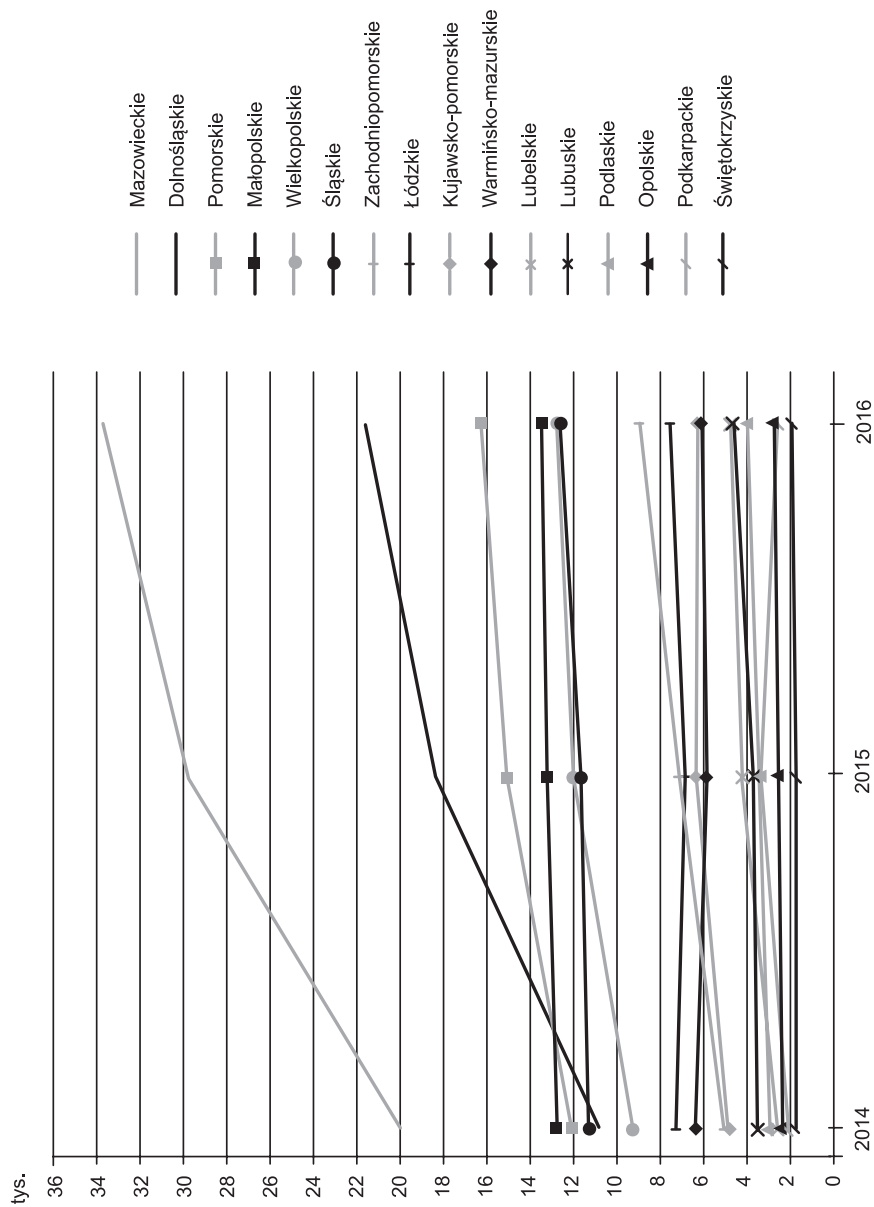
Ceny lokali mieszkalnych na rynku pierwotnym i wtórnym są znacznie zróżnicowane. Wyższe ceny lokali mieszkalnych na rynku pierwotnym wynikają z ich lepszej jakości i lepszego dostosowania do potrzeb i oczekiwań kupujących.

Na rynku pierwotnym średnia cena za 1 m² sprzedanych lokali mieszkalnych w 2016 roku w Polsce wyniosła 5613 zł. Najwyższe średnie ceny 1 m² sprzedanych

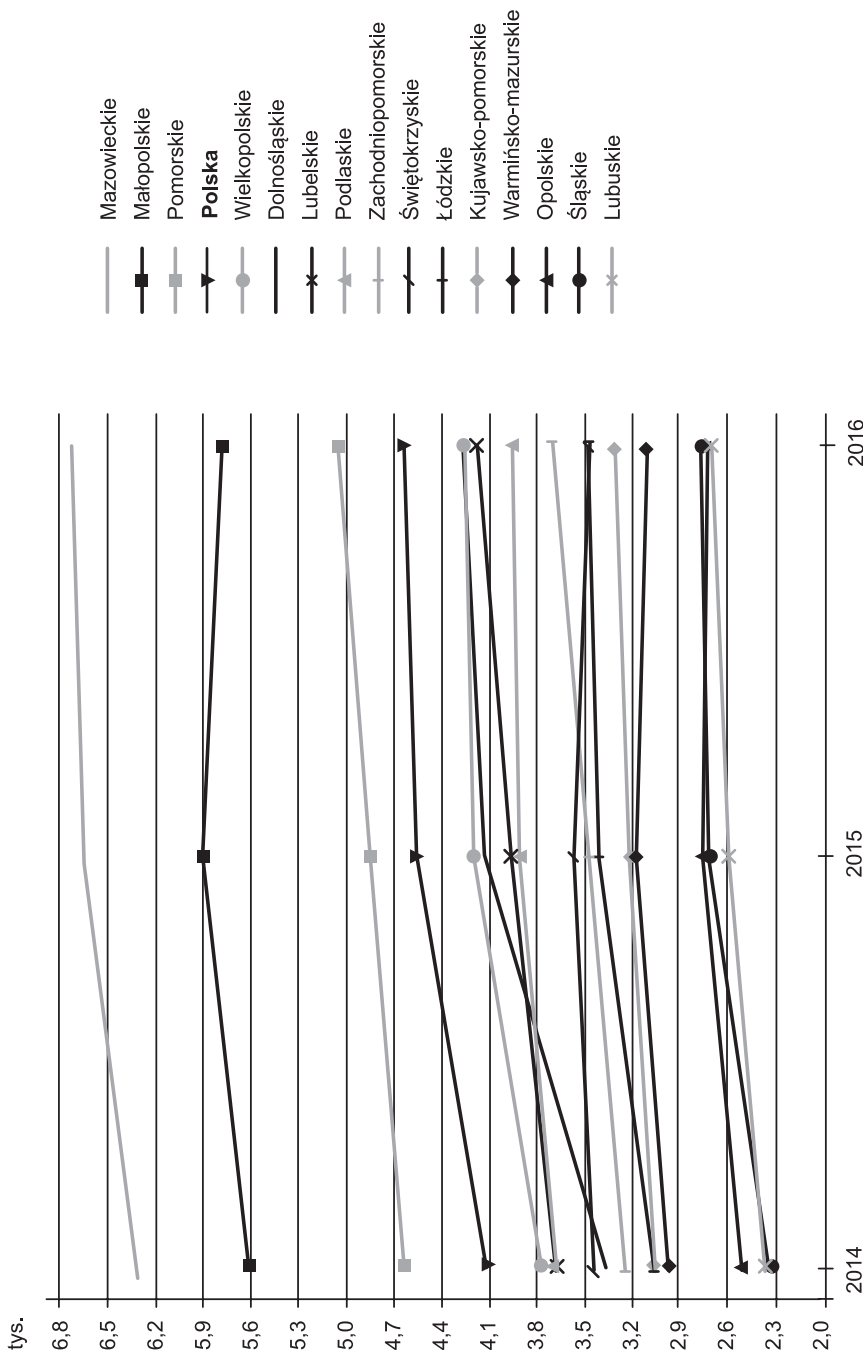
lokali mieszkalnych na rynku pierwotnym powyżej średniej krajowej zostały odnotowane w województwie mazowieckim (6749 zł) oraz małopolskim (6404 zł). Najniższe ceny, poniżej 4000 zł za 1 m² sprzedanych lokali mieszkalnych, zostały natomiast odnotowane w województwie lubuskim (3399 zł), śląskim (3855 zł) oraz warmińsko-mazurskim (3905 zł).

Z kolei na rynku wtórnym średnia cena za 1 m² sprzedanych lokali mieszkalnych w Polsce w 2016 roku wyniosła 3990 zł. Najwyższe średnie ceny za 1 m² sprzedanych na rynku wtórnym lokali mieszkalnych powyżej średniej krajowej zaobserwowano w województwie mazowieckim (6691 zł), małopolskim (4964 zł) oraz pomorskim (4553 zł), zaś najniższe ceny, poniżej 3000 zł za 1 m², w województwie lubuskim (2513 zł), opolskim (2567 zł) oraz śląskim (2611 zł).

W latach 2014–2016 w większości województw ceny lokali mieszkalnych wykazywały tendencję rosnącą (rys. 8). Największy wzrost cen tego typu nieruchomości w 2016 roku w porównaniu do roku 2015 odnotowano w województwie zachodniopomorskim (wzrost o 6,2%), natomiast największy spadek cen odnotowano w województwie podkarpackim (spadek o 9,2%). Oprócz województwa podkarpackiego spadek cen wartości lokali mieszkalnych w 2016 roku w odniesieniu do roku 2015 odnotowano również w czterech innych województwach, tj. opolskim (spadek o 1%), małopolskim (spadek o 1,8%), warmińsko-mazurskim (spadek o 2,2%) oraz świętokrzyskim (spadek o 2,9%). Z kolei największy wzrost cen lokali mieszkalnych w 2016 roku w porównaniu do 2014 roku odnotowano w województwie dolnośląskim (wzrost o 26%), natomiast najniższy w województwie świętokrzyskim (wzrost o 1%).



Rysunek 7. Średnie ceny (zł) za 1 m² sprzedanych lokali mieszkalnych w 2016 roku w Polsce według województw i rodzaju rynku
 Źródło: opracowanie własne na podstawie Obrót nieruchomościami w 2016 r., 2017.



Rysunek 8. Średnie ceny (zł) za 1 m² sprzedanych lokali mieszkalnych w latach 2014–2016 w Polsce w poszczególnych województwach
 Źródło: opracowanie własne na podstawie Obrót nieruchomościami w 2015 r., 2017; Obrót nieruchomościami w 2014 r., 2015.

Wskaźniki makroekonomiczne i ich wpływ na rynek lokali mieszkalnych w Polsce

Z tabeli 1 wynika, iż w analizowanym okresie można zaobserwować systematyczną poprawę wskaźników makroekonomicznych powiązanych z rynkiem pracy. W województwach, w których przy jednoczesnym wzroście przeciętnego wynagrodzenia, wzroście poziomu wskaźnika zatrudnienia oraz spadku stopy bezrobocia odnotowano wzrost częstotliwości obrotu lokalami mieszkalnymi, można stwierdzić poprawę płynności na rynku lokali mieszkalnych i poprawę warunków finansowych uczestników tego rynku biorących udział w obrocie lokalami mieszkalnymi.

W województwach, w których wzrosł średni cen lokali mieszkalnych towarzyszył jednocześnie wzrost liczby transakcji kupna-sprzedaży lokali mieszkalnych oraz wzrost liczby lokali mieszkalnych oddanych do użytkowania, mamy do czynienia z nienasyconym popytem oraz nabywaniem mieszkań w celach inwestycyjnych.

W województwie zachodniopomorskim, wielkopolskim, śląskim, pomorskim, podlaskim, opolskim, mazowieckim, lubuskim oraz łódzkim można zaobserwować, iż w badanym przedziale czasu polepszeniu koniunktury na rynku pracy towarzyszył wzrost średnich cen na rynku lokali mieszkalnych. Optymizm gospodarczy, wywołany przez pozytywne wskaźniki na rynku pracy, spowodował wzrost popytu na lokale mieszkalne, co przełożyło się na wzrost ich średnich cen.

W województwie podkarpackim spadek średnich cen lokali mieszkalnych nie przyczynił się do wzrostu obrotu tymi lokalami, natomiast nie wpłynęło to również negatywnie na wzrost liczby mieszkań w budynkach, na których budowę wydano pozwolenia lub dokonano zgłoszenia z projektem budowlanym. W województwie warmińsko-mazurskim spadek średnich cen lokali mieszkalnych w niewielkim stopniu wpłynął na wzrost liczby transakcji kupna-sprzedaży lokali mieszkalnych, spadła natomiast liczba mieszkań w budynkach, na których budowę wydano pozwolenia lub dokonano zgłoszenia z projektem budowlanym, co może świadczyć o chwilowym zastojem w rozwoju rynku. W województwie kujawsko-pomorskim również możemy mieć do czynienia z chwilowym regresem ze względu na zmniejszony obrót lokalami mieszkalnymi oraz spadek liczby mieszkań w budynkach, na których budowę wydano pozwolenia lub dokonano zgłoszenia z projektem budowlanym.

W województwie zachodniopomorskim rynek lokali mieszkaniowych jest obecnie w fazie wzrostu, o czym świadczy wzrost liczby zawieranych transakcji kupna-sprzedaży na tym rynku oraz wzrost liczby mieszkań w budynkach, na których budowę wydano pozwolenia lub dokonano zgłoszenia z projektem budowlanym. Taka sama sytuacja występuje na rynku lokali mieszkalnych w województwie wielkopolskim, świętokrzyskim, śląskim, pomorskim, dolnośląskim oraz małopolskim. W województwie podlaskim w 2015 roku w stosunku do roku 2014 nastąpił wzrost liczby mieszkań w budynkach, na których budowę wydano pozwolenia lub dokonano zgłoszenia z projektem budowlanym, a następnie w 2016 roku odnotowano spadek

w stosunku do roku 2015. Biorąc pod uwagę fakt, iż liczba transakcji kupna-sprzedaży lokali mieszkalnych w latach 2014–2016 systematycznie rosła, może to sygnalizować ożywienie rynku.

W województwie mazowieckim na rynku lokali mieszkalnych obserwujemy fazę stabilizacji. W województwie łódzkim, wielkopolskim i lubuskim w 2015 roku w porównaniu do roku 2014 spadła liczba transakcji na rynku lokali mieszkalnych, a następnie wzrosła w 2016, co mogło świadczyć o krótkotrwałym nasyceniu rynku. W województwie lubelskim, podlaskim i zachodniopomorskim nasycenie rynku zaobserwowano w 2016 roku.

Tabela 1. Wskaźniki makroekonomiczne dla województw dotyczące rynku pracy w Polsce w latach 2014–2016

	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie w gospodarce narodowej (zł)			Wskaźnik zatrudnienia ogółem (%)			Stopa bezrobocia według BAEL (%)		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
dolnośląskie	4474	4417	4116	50,0	51,4	53,3	9,1	7,0	5,4
kujawsko-pomorskie	3588	3724	3848	49,4	50,7	51,0	10,6	8,0	7,4
lubelskie	3781	3854	4029	50,7	50,8	50,6	9,9	9,3	8,0
lubuskie	3581	3718	3963	49,6	51,1	53,0	8,4	6,3	4,7
małopolskie	3916	4161	4213	50,8	51,5	53,1	9,1	7,2	5,2
mazowieckie	5048	5231	5403	57,1	57,3	56,6	7,2	6,4	5,5
opolskie	3737	3958	4132	49,8	50,8	51,9	7,8	6,5	5,0
podkarpackie	3571	3672	3837	46,9	48,0	50,6	14,0	11,7	9,6
podlaskie	3717	3827	3985	50,8	52,1	52,5	9,1	6,9	6,8
pomorskie	4164	4350	4468	50,9	53,7	54,5	8,6	6,6	5,7
śląskie	4459	4557	4535	49,2	49,3	50,5	8,6	7,2	5,4
świętokrzyskie	3582	3791	3904	49,0	50,4	50,2	11,3	10,1	8,9
warmińsko-mazurskie	3536	3713	3828	46,1	47,2	49,0	9,8	9,4	8,8
wielkopolskie	3772	3849	4008	53,2	54,2	55,3	7,7	5,8	4,8
zachodniopomorskie	3818	3974	4177	48,3	48,0	49,6	8,5	7,5	6,9
łódzkie	3877	4018	4171	53,1	52,9	53,4	8,8	7,7	5,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Bank danych lokalnych*.

Tabela 2. Wskaźniki makroekonomiczne dla województw dotyczący rynku lokali mieszkalnych w Polsce w latach 2014–2016

	Średni poziom cen lokali mieszkalnych (zł/m ²)			Liczba transakcji kupna-sprzedaży lokali mieszkalnych (szt.)					Budynki mieszkalne wielorodzinne nowo oddane do użytkowania (szt.)			Liczba mieszkań w budynkach, na których budowę wydano pozwolenia lub dokonano zgłoszenia z projektem budowlanym, przeznaczone na sprzedaż lub wynajem (szt.)			
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
dolnośląskie	3378	4136	4268	11086	18478	21758	526	507	660	9415	12824	14402	9415	12824	14402
kujawsko-pomorskie	3071	3217	3321	5075	6540	6414	111	126	128	3731	4110	3075	3731	4110	3075
lubelskie	3709	3975	4179	2949	4424	4937	102	116	151	1212	2627	2180	1212	2627	2180
lubuskie	2366	2603	2728	3663	3886	4785	65	100	109	2160	1995	2729	2160	1995	2729
małopolskie	5614	5893	5787	12930	13440	13641	438	468	523	5629	8710	10929	5629	8710	10929
mazowieckie	6307	6654	6721	20140	29963	33779	837	1144	1142	23777	28811	27154	23777	28811	27154
opolskie	2523	2768	2747	2561	2601	2911	40	35	35	273	302	689	273	302	689
podkarpackie	2797	3661	3323	2172	3585	2778	103	173	119	1559	1692	2989	1559	1692	2989
podlaskie	3702	3920	3968	3145	3582	4116	62	97	100	1842	2557	2062	1842	2557	2062
pomorskie	4640	4862	5055	12232	15156	16344	382	579	665	8257	9235	10853	8257	9235	10853
śląskie	2343	2736	2778	11474	11892	12907	266	333	347	2670	4129	5017	2670	4129	5017
świętokrzyskie	3451	3574	3472	1874	1935	2092	52	57	31	503	519	1106	503	519	1106
warmińsko-mazurskie	2974	3181	3111	6451	6077	6195	103	91	135	1858	3821	2481	1858	3821	2481
wielkopolskie	3777	4208	4256	9387	12103	12883	808	976	1254	9354	9201	12684	9354	9201	12684
zachodniopomorskie	3256	3493	3710	5189	7313	9066	178	182	234	2542	4493	4276	2542	4493	4276
łódzkie	3081	3422	3486	7381	7032	7676	65	100	109	2707	2222	4017	2707	2222	4017

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bank danych lokalnych.

Trendy na rynku lokali mieszkalnych w Polsce

W Polsce sektor nieruchomości mieszkaniowych jest ściśle powiązany z sektorem finansowym, dzięki czemu możliwe jest finansowanie ich budowy i zakupu. Od 2015 roku w Polsce obserwuje się historycznie najniższy poziom stóp procentowych złotych kredytów mieszkaniowych. Niższa cena kredytu w dużej mierze wpływa na popyt na rynku lokali mieszkalnych, gdyż jest to korzystne zjawisko dla potencjalnych kredytobiorców i zachęca do zakupu lokali mieszkalnych finansowanych kredytem. W 2016 roku na akcję kredytową miał również w dużej mierze wpływ program rządowy Mieszkanie dla Młodych. W ramach tego programu udzielono wsparcia w wysokości 700 mln zł, co było związane z 27 tys. nowych umów kredytowych na kwotę opiewającą na około 4,5 mld zł, z czego 11,5 tys. kredytów dotyczyło transakcji na rynku mieszkaniowym wtórnym (*Raport o sytuacji na rynku nieruchomości mieszkaniowych i komercyjnych w Polsce w 2016 r.*, 2017). Najwyższy udział nowo udzielonych kredytów dominował w strefach podmiejskich, wsiach i małych miastach. Niskie stopy procentowe nie tylko zachęcają do zaciągnięcia kredytu mieszkaniowego w celu zaspokojenia własnych potrzeb mieszkaniowych, ale przy jednoczesnym wzroście stawek czynszu za wynajem nieruchomości mieszkaniowych skłaniają do zakupu mieszkania w celach inwestycyjnych. Niskie stopy depozytów bankowych sprawiają, że Polacy rezygnują z oszczędzania na rachunku bankowym i decydują się na zakup mieszkania ze zgromadzonych oszczędności uzupełnionych kredytem mieszkaniowym o brakującą kwotę.

Ważnym czynnikiem, wynikającym z cykliczności charakteru rynku nieruchomości mieszkaniowych, pomagającym ocenić występujące zjawiska na rynku, jest określenie fazy cyklu, w jakiej obecnie znajduje się dany rynek. Do podstawowych wskaźników pozwalających określić fazę cyklu na rynku mieszkaniowym zaliczamy liczbę sprzedanych mieszkań. Od 2014 roku w największych miastach Polski można zaobserwować znaczne ożywienie na rynkach lokali mieszkalnych, które w kolejnych latach przeobraziło się w ekspansję. W 2016 roku podaż dynamicznie zareagowała na zwiększony popyt, o czym świadczy duży wzrost liczby nowych projektów na rynku lokali mieszkalnych, który przewyższa nawet wartości odnotowane w latach 2006–2008.

Do najważniejszych czynników wpływających na popyt konsumpcyjny na rynku lokali mieszkalnych zaliczamy cenę mieszkań oraz oprocentowanie kredytów. W ostatnich dwóch latach coraz większe znaczenie ma również popyt inwestycyjny, który wiąże się z wykorzystaniem oszczędności własnych. Kupujący mieszkanie porównuje stopę zwrotu, którą może wygenerować z wynajmu mieszkania ze stopą zwrotu z dotychczasowych inwestycji.

Podsumowanie

W 2016 roku w większości województw odnotowano poprawę ekonomicznej sytuacji gospodarstw domowych (niższa stopa bezrobocia, wyższy poziom wynagrodzeń), dzięki czemu nastąpił wzrost popytu na lokale mieszkalne.

W 2016 roku wzrost popytu na rynku lokali mieszkalnych wpłynął pozytywnie na sytuację deweloperów w Polsce, a liczba oddanych mieszkań oraz nowo rozpoczętych mieszkań osiągnęła rekordową liczbę, lecz mimo tego na rynku lokali mieszkalnych nie odnotowano nadpodaży.

W analizowanym roku wskaźnik dostępności mieszkań uległ poprawie ze względu na szybsze tempo wzrostu poziomu przeciętnych płac niż wzrost cen transakcyjnych mieszkań na rynkach wojewódzkich.

Na rynku lokali mieszkalnych przebieg zmian koniunkturalnych jest odmienny w każdym z województw i pozostaje w silnej korelacji z rynkiem kredytów hipotecznych.

Pozytywny wpływ na zdolność kredytową gospodarstw domowych mają niskie stopy procentowe kredytów złotych oraz wzrost wynagrodzeń.

Dużym zainteresowaniem cieszą się lokale mieszkalne objęte rządowym programem dofinansowania Mieszkanie dla Młodych.

Coraz częściej lokale mieszkalne nie są nabywane w celu zaspokojenia potrzeb mieszkaniowych, lecz jako inwestycja.

Bibliografia

- Bank danych lokalnych*, GUS, <https://bdl.stat.gov.pl> [dostęp: 9.06.2018].
- Baum A. (2000), *Evidence of Cycles in European Commercial Real Estate Markets and Some Hypotheses*, „Working Papers in Land Management and Development”, University of Reading, 05.2000.
- Bryx M. (2006), *Rynek nieruchomości: system i funkcjonowanie*, Poltext, Warszawa.
- Główka G. (2012a) (red.), *Nieruchomość, kredyt, hipoteka*, Poltext, Warszawa.
- Główka G. (2012b), *System finansowania nieruchomości mieszkaniowych w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Jajuga J., Jajuga K., Wrzosek K., Wrzosek S. (1993), *Elementy teorii systemów i analizy systemowej*, Wydawnictwo AE, Wrocław.
- Kucharska-Stasiak E. (2016), *Ekonomiczny wymiar nieruchomości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Obrót nieruchomościami w 2014 r.* (2015), Informacje i opracowania statystyczne, GUS, Warszawa.
- Obrót nieruchomościami w 2015 r.* (2016), Informacje i opracowania statystyczne, GUS, Warszawa.

Obrót nieruchomościami w 2016 r. (2017), Informacje i opracowania statystyczne, GUS, Warszawa.

Raport o sytuacji na rynku nieruchomości mieszkaniowych i komercyjnych w Polsce w 2016 r. (2017), Narodowy Bank Polski, Departament Analiz Ekonomicznych, Warszawa.

Równowaga rynkowa, Wikipedia, https://pl.wikipedia.org/wiki/R%C3%B3wnowaga_rynkowa [dostęp:5.11.2018].

Trojanek R. (2008), *Wahania cen na rynku mieszkaniowym*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.

Summary

The demand for residential property in various Polish provinces and the development of property prices

This article discusses the current situation of the residential market in Poland. Its aim is to present the average prices of residential property and the scale of demand in residential property markets in individual voivodships in Poland. To this end, the 2014–2016 GUS data on the housing market are analysed. The article is organised as follows: a short introduction in the first part of the article is followed by a synthetic account of the real estate market. There is then a discussion of how demand and supply in the real estate market are shaped, a characterisation of the real estate market in terms of the system and a consideration of the cyclical fluctuations of the real estate market. The second part of the article analyses the situation of voivodship residential property markets in Poland (average prices of residential premises, demand and changes in macroeconomic indicators). The third part of the article presents trends in the real estate market. The article ends with a concise summary.

Keywords: property, real estate, property market, real estate market, residential premises, primary market, real estate prices, secondary market, supply in the real estate market, demand in the real estate market

Słowa kluczowe: nieruchomość, mieszkanie, rynek nieruchomości, nieruchomości mieszkalne, ceny nieruchomości, popyt na rynku nieruchomości, podaż na rynku nieruchomości, rynek pierwotny, rynek wtórny, lokale mieszkalne



CZĘŚĆ IV
LOGISTYKA
I ZARZĄDZANIE
TRANSPORTEM

Jerzy Janczewski*

Zarządzanie łańcuchem dostaw. Wybrane zagadnienia

Wstęp

Zarządzanie łańcuchem dostaw (SCM) (ang. *supply chain management*) jest ciągle obiektem analizy zarówno praktyków, jak i teoretyków biznesu oraz treścią licznych publikacji, a wzrost jego znaczenia jako narzędzia w walce konkurencyjnej jeszcze bardziej uaktywnia zainteresowanie tym zagadnieniem.

O ile w definiowaniu pojęcia łańcuch dostaw istnieje pewna jednomyślność co do sposobu ujęcia tego terminu to nieco inna sytuacja ma miejsce w przypadku określania podstaw dla zarządzania tym łańcuchem (zob. więcej Kot, Starostka-Patyk, Krzywda, 2009: 9). Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest zapewne fakt, że zarządzanie zintegrowanymi łańcuchami dostaw zaczęło się dynamicznie rozwijać dopiero na początku lat osiemdziesiątych XX wieku, czyli stosunkowo niedawno, pomimo że już dużo wcześniej znano i od stuleci praktykowano różne formy współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw.

Narodziny zarządzania łańcuchami dostaw sięgają Stanów Zjednoczonych z początku lat osiemdziesiątych. Wtedy to Michael E. Porter wykorzystał model łańcucha wartości, który pozwalał wyjaśnić, w jaki sposób przedsiębiorstwa mogą osiągnąć przewagę konkurencyjną (Porter, 2006: 68–72 i nast.), a firmy doradcze poprzez takie strategie, jak: *just-in-time*, *kanban* i *lean production*, uzyskały zmniejszenie kosztów w zakresie produkcji. Szukając dalej nowych możliwości służących maksymalizacji zysków, odkryto zarządzanie łańcuchem dostaw jako efektywną metodę. W Europie zarządzanie łańcuchem dostaw zaczęto stosować dopiero w połowie lat dziewięćdziesiątych.

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

W artykule omówiono pojęcie zarządzania łańcuchem dostaw, przytoczono wybrane interpretacje tego terminu, zasady i metody oraz cele i korzyści z zarządzania łańcuchami dostaw. Całość rozważań dopełniono podsumowaniem.

Konceptualizacja zarządzania łańcuchem dostaw

Koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw, jak pisze J. Witkowski (2010: 28), powstawała jako alternatywa wobec tradycyjnego sposobu pojmowania relacji między dostawcami i odbiorcami w kategoriach ciągłych antagonizmów i dążeń do wykorzystywania siły przetargowej. Według tego autora jako źródło teoretyczno-metodologicznych podstaw idei zarządzania łańcuchem dostaw można traktować wyniki badań dotyczące kanałów dystrybucji, kooperacji przedsiębiorstw produkcyjnych i integracji systemów, publikowane w latach sześćdziesiątych XX wieku.

Według tego autora jako źródło teoretyczno-metodologicznych podstaw idei zarządzania łańcuchem dostaw można traktować wyniki badań dotyczące kanałów dystrybucji, kooperacji przedsiębiorstw produkcyjnych i integracji systemów publikowane w latach sześćdziesiątych XX wieku.

Naukowcy zajmujący się zarządzaniem łańcuchami dostaw odwołują się nawet do dorobku z lat pięćdziesiątych i wczesnych lat sześćdziesiątych, a szczególnie do publikacji J. Forrester (1958: 37–66; Forrester, 1961 w: Witkowski, 2010: 28). J. Forrester, badając przepływy między dostawcami i odbiorcami, wskazywał na problemy nadmiaru zapasów u dostawców na skutek stopniowego wzrostu przekłamań informacyjnych o niewielkich zmianach popytu w miarę oddalania się od rynku zbytu. Stąd od jego nazwiska zostało to nazwane efektem Forrestera i spopularyzowane pod nazwą „efektu byczego bicza”¹

Witkowski przytacza także przełomową jak na lata pięćdziesiąte XX wieku pracę W. Aldersona (1957) dotyczącą marketingu oraz analityczny model oparty na programowaniu dynamicznym zaproponowany przez Hanssmanna (1957). W pierwszej pracy zwrócono uwagę na maksymalne odraczenie wykonawstwa usług i alokacji zapasów na kolejne szczeble w kanałach dystrybucji jako sposób na redukcję ryzyka związanego ze zmieniającymi się zachowaniami klientów (Alderson, 1957: 424). Druga zaś zawiera analityczny model dotyczący alokacji i kontroli zapasów oraz wzrostu przychodów ze sprzedaży jako funkcji czasu dostaw (Hanssmann, 1957: 483).

¹ Efekt byczego bicza polega na coraz bardziej wzmocnionym przenoszeniu zmian popytu w górę łańcucha dostaw (od detalisty przez hurtownika do producenta). Informacja przekazywana kolejnemu ogniwiu jest zafałszowana: prócz rzeczywistej zmiany popytu zawiera w sobie decyzje o polityce kształtowania wielkości zapasów danego ogniwa. Nie bez znaczenia jest też okres reakcji pomiędzy momentem złożenia zamówienia a otrzymaniem dostawy (luka czasowa). Powoduje to powstawanie coraz większej zmienności potrzeb w łańcuchu dostaw (skala odchylenia na każdym z ogniwi przybiera na sile) ((zob. Domański, 2014; Domański i in., 2009; Lee, Padmanabhan, Zhang, 1997).

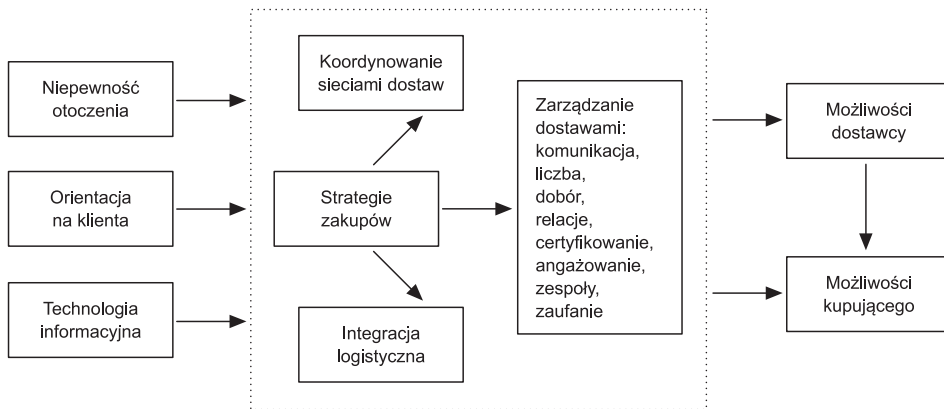
Mimo że założenia teoretyczne stanowiące fundament koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw pojawiły się w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych ubiegłego wieku, to dopiero w roku 1982 użyto tego terminu w odniesieniu do redukcji zapasów wewnątrz przedsiębiorstwa oraz współpracujących z nim firm. M. Christopher za pierwszych twórców pojęcia *zarządzanie łańcuchem dostaw* uważa R. Olivera i M. Webbera, którzy pisali o łańcuchu dostaw w kontekście roli, jaką naczelné kierownictwo firm międzynarodowych powinno odgrywać w rozpoznawaniu konfliktów celów różnych obszarów funkcjonalnych organizacji, które powodują nieskoordynowany przepływ produktów, informacji i środków finansowych (Oliver, Webber, 1982: 63 w: Witkowski, 2010: 29).

Podczas gdy termin łańcuch dostaw dotyczy sieci przedsiębiorstw współpracujących ze sobą w celu zaprojektowania produktu, jego wytworzenia, dostawy oraz oferowania całej gamy usług dodatkowych z nim związanych, to zarządzanie takim łańcuchem polega na koordynacji wielu decyzji dotyczących strategii, zasobów, struktury organizacyjnej, systemów i procedur, przy uwzględnianiu niepewności otoczenia, zorientowaniu na klienta oraz udziale technologii informatycznych.

F. Harrison (2001 w: Tarasewicz, 2014: 15) uważa, że zarządzanie łańcuchem dostaw jest procesem planowania, wdrażania i kontroli wydajnego i efektywnego kosztowo przepływu oraz składowania surowców, zapasów w drodze, wyrobów gotowych oraz niezbędnej informacji i wiedzy z punktu wyjścia do punktu finalnej konsumpcji w celu zaspokojenia potrzeb i wymagań klienta. Zdaniem Harrisona zarządzanie łańcuchem dostaw integruje kontakty gospodarcze, przyływy informacji i ludzi i koncentruje się na całym łańcuchu od dostaw surowców, poprzez wytwarzanie, montaż, dystrybucję, aż do finalnego klienta². Pojęcie to zatem nie odnosi się tylko do logistyki, planowania i kontroli przepływów w obrębie firmy oraz pomiędzy współpracującymi partnerami, lecz zawiera także elementy strategiczne, takie jak integracja partnerów czy zarządzanie relacjami z dostawcami. Zarządzanie łańcuchem dostaw jest zagadnieniem bardzo złożonym, wieloaspektowym i interdyscyplinarnym. W jego ramach poruszane są zagadnienia zakupów, zarządzania dostawcami, logistyki, transportu, marketingu, obsługi klienta, zachowań organizacyjnych, zarządzania sieciami, systemów informacyjnych, zarządzania strategicznego, operacyjnego oraz wiele innych (Chen, Paulraj, 2004: 131).

² Patrz wprowadzenie do publikacji F. Harrisona, wydanie z 2011 roku.

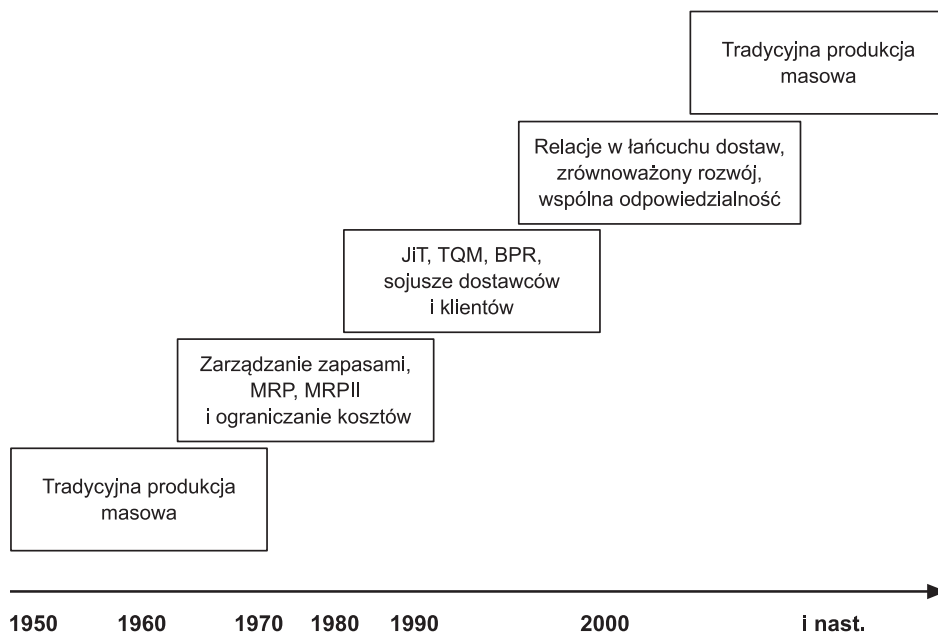
Pojmowanie zarządzania łańcuchami dostaw



Rysunek 1. Teoretyczne obszary badań nad zagadnieniem zarządzania łańcuchami dostaw

Źródło: opracowanie własne na podstawie Chen, Paulraj 2004: 133.

Wydarzenia związane z zarządzaniem łańcuchem dostaw w Stanach Zjednoczonych



MRP – ang. *material requirements planning*, JiT – ang. *just-in-time*, TQM – ang. *total quality management*, BPR – ang. *business process reengineering*

Rysunek 2. Przesłanki rozwoju zarządzania łańcuchem dostaw w USA

Źródło: Wisner, Tan, Leong, 2012: 12.

Teoretyczne obszary badań nad zarządzaniem łańcuchem dostaw prezentuje rysunek 1. Na rysunku 2 pokazano przesłanki rozwoju tego zagadnienia w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej, zaś przegląd powstałych na przestrzeni lat różnorodnych definicji terminu *zarządzanie łańcuchem dostaw* zawiera tabela 1.

Przytoczone w tabeli 1 definicje to tylko przegląd wybranych sposobów interpretacji zarządzania łańcuchem dostaw pokazany na przestrzeni lat 1988–2012, czyli dwudziestu czterech lat. Warto odnotować, że każda z przytoczonych definicji zwraca uwagę na specyficzne cechy łańcucha dostaw, na przykład R.K. Oliver i M.D. Webber kładą nacisk na funkcje zarządcze w operacjach realizowanych w ramach łańcucha dostaw. Podobnie czyni Rada Zarządzania Logistycznego³ (CLM). J. Houlihan zwraca uwagę na przepływ produktów od dostawcy poprzez producenta i dystrybutora do ostatecznego użytkownika oraz na procesy dodawania wartości tym produktom, natomiast S. Chopra, P. Meindl piszą o zarządzaniu przepływami w celu maksymalizacji globalnej rentowności łańcucha dostaw. J.R. Turner operuje terminem techniki zorientowanej na wszystkie punkty styku w łańcuchu dostaw od dostawców surowców, poprzez różne szczeble produkcji, składowanie i dystrybucję, do ostatecznego klienta. K.C. Tan, V.R. Kannan i R.B. Handfield koncentrują się na tym, w jaki sposób firmy wykorzystują procesy, dostawców, technologię i możliwości zwiększenia przewagi konkurencyjnej oraz wzmiankują również o odwrotnym kierunku łańcuchów dostaw. D. Bowersox podkreśla rolę strategii opartej na współpracy zorientowanej na powiązania operacji biznesowych między przedsiębiorstwami w celu osiągnięcia wspólnej wizji rynkowych szans. Ten sam autor wspólnie z D. Closssem i B. Cooperem interpretację zarządzania łańcuchem dostaw uzupełnia podobnie jak M. Christopher o aspekt zależności i relacji między przedsiębiorstwami, a o relacjach międzyludzkich piszą C. Bozarth i R.B. Handfield. D. Lambert, M. Cooper i J. Pagh zwracają uwagę na integrację kluczowych procesów biznesowych od końcowych użytkowników, poprzez początkowych dostawców, którzy dostarczają produkty, usługi i informacje oraz dodają wartość dla klientów i innych udziałowców łańcucha dostaw. D. Smichi-Levi, P. Kaminsky, E. Smichi-Levi traktują zarządzanie łańcuchem dostaw jako zestaw sposobów podejścia stosowanych do efektywnego integrowania dostawców, producentów, składów i punktów sprzedaży detalicznej, aby produkty były wytwarzane i dystrybuowane we właściwych ilościach, do właściwych miejsc i we właściwym czasie w celu minimalizacji kosztów systemowych i przy założeniu osiągnięcia wymaganego poziomu obsługi. Na cechę integrującą zwraca też uwagę definicja J. Wisnera, K.C. Tana, G.K. Leonga. Według E. Sweeney zarządzanie łańcuchem dostaw to systemowa, strategiczna koordynacja funkcji biznesowych i operacji współpracujących przedsiębiorstw w celu doskonalenia ich długoterminowej rentowności i tym samym całego łańcucha dostaw, zaś L.J. Krajewski, L.P. Ritzman, L.K. Malhotra uważają, że zarządzanie łańcuchem

³ Obecnie CSCMP (Council of Supply Chain Management Professionals), czyli Rada Profesjonalistów ds. Zarządzania Łańcuchem Dostaw.

dostaw polega na opracowaniu strategii organizacji, kontrolowaniu i motywowaniu oraz zaangażowaniu do przepływu usług i materiałów zasobów.

Tabela 1. Zestawienie wybranych interpretacji zarządzania łańcuchem dostaw

Definicja zarządzania łańcuchem dostaw	Autorzy
Proces planowania, wdrażania i kontrolowania operacji łańcucha dostaw w celu efektywnego zaspokojenia potrzeb klienta. Zarządzanie łańcuchem dostaw obejmuje przemieszczanie i przechowywanie surowców, produkcję i przechowywanie zapasów oraz dostarczanie produktów do miejsca konsumpcji.	Oliver, Webber, 1982
Zarządzanie łańcuchem dostaw pokrywa przepływ produktów od dostawcy, poprzez producenta i dystrybutora, do ostatecznego użytkownika.	Houlihan, 1988: 14
Technika zorientowana na wszystkie punkty styku w łańcuchu od dostawców surowców, poprzez różne szczeble produkcji, składowanie i dystrybucję, do ostatecznego klienta.	Turner, 1993: 52
Proces planowania, wdrażania i kontroli sprawnego i efektywnego przepływu i składowania surowców, półproduktów oraz wyrobów gotowych i związanych z nimi informacji z miejsc pozyskania produktów do miejsc ich konsumpcji.	Rada Zarządzania Logistycznego CLM, 1996
Obejmuje zarządzanie materiałami/dostawami od początkowych surowców do produktu końcowego (także ewentualny recykling i ponowne użycie). Zarządzanie łańcuchem dostaw koncentruje się na tym, w jaki sposób firmy wykorzystują procesy dostawców, technologię i możliwości zwiększenia przewagi konkurencyjnej.	Tan, Kannan, Handfield, 1998
Strategia oparta na współpracy zorientowanej na powiązania operacji biznesowych między przedsiębiorstwami w celu osiągnięcia wspólnej wizji rynkowych szans.	Bowersox, 1997
Integracja kluczowych procesów biznesowych od końcowych użytkowników, poprzez początkowych dostawców, którzy dostarczają produkty, usługi i informacje oraz dodają wartość dla klientów i innych udziałowców łańcucha dostaw.	Lambert, Cooper, Pagh, 1998: 1
Zarządzanie relacjami z dostawcami i klientami w górę i dół łańcucha w celu dostarczenia najwyższej wartości dla klientów i przy kosztach niższych z punktu widzenia łańcucha dostaw jako całości.	Christopher, 1998: 18
Zestaw sposobów podejścia stosowanych do efektywnego integrowania dostawców, producentów, składów i punktów sprzedaży detalicznej, aby produkty były wytwarzane i dystrybuowane we właściwych ilościach, do właściwych miejsc i we właściwym czasie w celu minimalizacji kosztów systemowych i przy założeniu osiągnięcia wymaganego poziomu obsługi.	Smichi-Levi, Kaminsky, Smichi-Levi, 2000
Łańcuch dostaw (czasami nazywany łańcuchem wartości lub łańcuchem popytu) składa się z firm współpracujących w celu osiągnięcia wspólnej wizji rynkowych szans i poprawy efektywności operacyjnej. Strategia łańcucha dostaw opiera się na powiązaniach operacji biznesowych, zależnościach i relacjach między przedsiębiorstwami	Bowersox, Closs, Cooper, 2002
Zarządzanie przepływami między ogniwami w łańcuchu dostaw w celu maksymalizacji globalnej rentowności łańcucha dostaw.	Chopra, Meindl, 2004

Definicja zarządzania łańcuchem dostaw	Autorzy
Systemowa, strategiczna koordynacja funkcji biznesowych i operacji współpracujących przedsiębiorstw w celu doskonalenia ich długoterminowej rentowności i tym samym całego łańcucha dostaw.	Sweeney, 2007
Zarządzanie łańcuchem dostaw polega na opracowaniu strategii organizacji, kontrolowaniu i motywowaniu oraz zaangażowania do przepływu usług i materiałów zasobów.	Krajewski, Ritzman, Malhotra, 2007
Aktywne zarządzanie działaniami i relacjami międzyludzkimi w celu uzyskania maksymalnej wartości dla klienta i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.	Bozarth, Handfield, 2008
Integracja partnerów w celu realizacji kluczowych procesów biznesowych, począwszy od wydobycia surowców do produktu i końcowego klienta, w tym zarządzanie wszystkimi działaniami pośrednimi, m.in. przetwarzaniem, transportem, składowaniem i sprzedażą finalnego produktu do ostatecznego odbiorcy.	Wisner, Tan, Leong, 2012: 28

Źródło: opracowanie własne na podstawie Rutkowski, 2004: 2–3, Felea, Albăstroiu, 2013: 80.

Należy podkreślić, że definicje przytoczone w tabeli 1 nie są jedynymi ujęciami terminu *zarządzanie łańcuchem dostaw*. Kilka z nich jest sformułowanych przez organizacje związane z profesjonalną praktyką, m.in. APICS, CSCMP czy ISM.

Międzynarodowe Stowarzyszenie dla Zarządzania Operacyjnego (APICS) (The Association for Operations Management)⁴ dodało w swoim ujęciu terminu zarządzania łańcuchem dostaw kolejne elementy, takie jak: projektowanie, planowanie, realizacja, kontrola i monitoring działań w łańcuchu dostaw w celu kreowania wartości, budowania konkurencyjnej infrastruktury, rozwoju światowej logistyki, synchronizowania popytu i podaży oraz globalnego pomiaru wydajności (Cox, Blackstone, 2008 w: Tarasewicz, 2014: 17).

Zarządzanie łańcuchem dostaw zdefiniowane przez Radę Profesjonalistów ds. Zarządzania Łańcuchem Dostaw (CSCMP) obejmuje planowanie i zarządzanie wszystkimi działaniami związanymi z pozyskiwaniem dostawców, zaopatrzeniem i przetwarzaniem surowców, jak również wszelkie działania objęte zarządzaniem logistycznym. Co ważne, SCM obejmuje również koordynację i współpracę uczestników łańcucha dostaw, którymi mogą być dostawcy, pośrednicy i usługodawcy oraz klienci. W istocie zarządzanie łańcuchem dostaw integruje zarządzanie podażą i popytem wewnątrz firmy i pomiędzy firmami. Pełni zatem funkcję integrującą z naciśkiem na spójne i wydajne procesy biznesowe (Vitasek, 2013: 187).

Institut Zarządzania Podażą (The Institute for Supply Management – ISM) z siedzibą w USA, wspierający profesjonalistów zajmujących się zaopatrzeniem, opisuje zarządzanie łańcuchem dostaw jako projektowanie i zarządzanie wartością dodaną procesów logistycznych zachodzących w obrębie organizacji w celu zaspokojenia rzeczywistych potrzeb końcowych klientów (Wisner, Tan, Leong, 2012: 7).

⁴ Obecnie organizacja określa się jako The Educational Society for Resource Management – Edukacyjne Stowarzyszenie Zarządzania Zasobami.

Wspólna dla większości definicji zarządzania łańcuchem dostaw jest idea koordynacji i integracji wielu działań związanych z towarami i usługami występująca wśród uczestników łańcucha dostaw i mająca na celu poprawę wydajności, jakości i obsługi klienta. Choć niemal każda organizacja może być elementem jednego lub więcej łańcuchów dostaw, to zarządzanie (SCM) wymaga od funkcjonujących w łańcuchu dostaw organizacji otwartego działania w zakresie zarządzania tym łańcuchem (Murphy, Wood, 2011: 120).

Zasady, metody i narzędzia zarządzania łańcuchami dostaw

Warunkiem powodzenia w zarządzaniu łańcuchem dostaw jest to, by firmy ściśle ze sobą współpracowały, dzieląc się między innymi informacjami w zakresie prognoz popytu, planów produkcji, zmian zdolności produkcyjnych, nowych strategii marketingowych, nowych produktów i usług, nowych technologii, planów zakupów i terminów dostaw (Wisner, Tan, Leong, 2012: 8).

W łańcuchu dostaw, w którym jednostki współpracują w wytwarzaniu i dostarczaniu produktów ostatecznym nabywcom, zależności pomiędzy osiągnięciami poszczególnych przedsiębiorstw odgrywają szczególną rolę. Podejście takie związane jest z koniecznością dostosowania sposobów dostarczania towarów, jak również późniejszej obsługi posprzedażowej do indywidualnych potrzeb zgłaszanych przez każdego nabywcę. Spełnienie takich oczekiwań jest tym bardziej utrudnione, gdyż dostawcy dążą równocześnie do zapewnienia szybkiego obrotu zapasami, jak i niskiego poziomu kosztów działalności.

Dla osiągnięcia odpowiedniej elastyczności wobec zmieniających się oczekiwań istotne jest więc zapewnienie ścisłej współpracy dostawców w obszarze przepływów odpowiednich informacji pomiędzy tymi jednostkami. Szybka i niezakłócona obsługa klientów zgodnie z ich oczekiwaniami nie jest także możliwa bez wymiany informacji pomiędzy ostatecznymi nabywcami a dystrybutorami. Umożliwia to z jednej strony szybkie składanie zamówień wpływające na planowanie produkcji i dostaw oraz informowanie o zmianach preferencji (zmiany specyfikacji towarów), a z drugiej strony – na powiadamianie odbiorców o postępach w realizacji zapotrzebowania. Dostawcy dążą wprawdzie do utrzymania pełnej kontroli nad przebiegiem własnej działalności, ale w skali całego łańcucha realizują także planowanie i koordynowanie przepływów surowców, materiałów, półproduktów, produktów gotowych, surowców wtórnych, odpadów informacji, środków finansowych. Cele stosowania takich rozwiązań odzwierciedlone są w definicjach zarządzania łańcuchem dostaw⁵.

⁵ Wśród przykładów takich definicji wyróżnić można propozycję M. Christophera, zgodnie z którą zarządzanie łańcuchem dostaw ma na celu dostarczenie najwyższej wartości dla klienta po niższych kosztach dla całego łańcucha i polega na zarządzaniu stosunkami z: dostawcami, odbiorcami, klientami. Więcej w: Janczewski, 2018: 14.

Należy zaakcentować istotną cechę współpracy przedsiębiorstw w formie łańcucha dostaw, jaką jest integrowanie działań przy równoczesnym zachowaniu niezależności w sensie prawnym.

Określając podstawowe zasady zarządzania łańcuchem dostaw, jako inspirację wykorzystuje się podejście prezentowane przez organizację APICS oraz przytoczone przez W. Walkera pięć zasad biznesowych składających się na kompozycję łańcucha dostaw i mających zastosowanie we wszystkich branżach, w przemyśle wytwórczym i przyległych mu sektorach usług, w tym w logistyce (tab. 2). Na tej podstawie można wyróżnić (Walker, 2005: 27):

- szybkość działania,
- harmonizowanie działania kolejnych ogniw w łańcuchu,
- zapewnienie przepływów informacji między współpracującymi jednostkami w odpowiedniej formie, miejscu i czasie,
- poznanie i zrozumienie oczekiwanych wyników współpracy,
- tworzenie wartości dla interesariuszy.

Tabela 2. Pięć zasad biznesowych składających się na kompozycję łańcucha dostaw i ich interpretacja

Zasad biznesowa	Interpretacja zasady
Szybkość działania	Dotyczy zadań realizowanych od otrzymania zamówienia do uzyskania środków finansowych za towary dostarczone klientom, wiąże się przede wszystkim z zapewnieniem odpowiedniej infrastruktury
Harmonizowanie działania kolejnych ogniw w łańcuchu	Związane ze zróżnicowaniem czasu potrzebnego do wykonania zadań przez poszczególne jednostki w łańcuchu, co umożliwi redukcję poziomu zapasów i tym samym zmniejszenie poziomu kosztów
Zapewnienie przepływów informacji między współpracującymi jednostkami w odpowiedniej formie, miejscu i czasie	Dotyczy zwłaszcza zapotrzebowania na produkty gotowe zgłaszanego przez klientów, zapewnienia odpowiedniego poziomu zapasów surowców, materiałów czy półproduktów w poszczególnych jednostkach, oszacowania wymaganego okresu realizacji zamówienia, zapewnienia przepływów środków pieniężnych potrzebnych do zabezpieczenia zapasów w poszczególnych jednostkach
Poznanie i zrozumienie oczekiwanych wyników współpracy	Związane przede wszystkim z uzgodnieniami partnerów dotyczącymi przewidywanych wyników w skali całego łańcucha oraz zastosowania odpowiednich wskaźników osiągnięć
Tworzenie wartości dla interesariuszy	Związane z koniecznością rozpoznania i uwzględnienia oczekiwań wszystkich interesariuszy w działalności łańcucha dostaw

Źródło: opracowanie własne na podstawie Walker, 2005.

Zgodnie z podejściem W. Walkera można pogrupować przedstawione zasady zgodnie z zakresami ich głównego zastosowania. Szybkość działania całego łańcucha dostaw oraz ograniczenie różnic czasów realizacji zadań przez poszczególne

ogniwa są bowiem szczególnie istotne z punktu widzenia projektowania łańcucha dostaw, a do podstawowych celów należą zapewnienie konkurencyjnej infrastruktury oraz organizacja logistyki umożliwiająca realizację przepływów dóbr, informacji i środków pieniężnych nawet w skali całego świata. Zapewnienie przepływu informacji w odpowiedniej formie, miejscu i czasie oraz znajomość założeń dotyczących wyników współpracy wpływają przede wszystkim na działalność poszczególnych ogniw w łańcuchu, a realizacja tych zasad powinna ułatwić dostosowanie podaży do popytu, a także pomiar osiągnięć całego łańcucha niezależnie od skali jego działalności. Tworzenie wartości dla interesariuszy wynika natomiast z założenia, że taka forma współpracy przedsiębiorstw ma umożliwić interesariuszom osiągnięcie wyższych korzyści niż w warunkach odrębnego działania każdego z nich (Walker, 2005).

Podczas określania zasad zarządzania łańcuchem dostaw istotne są zwłaszcza (Witkowski, 2010: 39–40):

- jawność i zaufanie, wymagane podczas udostępniania uczestnikom łańcucha danych dotyczących popytu, prognoz sprzedaży, harmonogramów produkcji i zamówień oraz innych informacji związanych z fizycznym przepływem produktów i zachowaniami klientów,
- współdziałanie strategiczne, czyli wspólne planowanie i realizacja strategii marketingowo-logistycznej łańcucha z określeniem miejsca i roli poszczególnych jego ogniw w kanałach dystrybucji, procesach powstawania produktu, obsługi klientów oraz zadań w czasie trwania akcji promocyjnych,
- przywództwa, dzięki ustaleniu centralnego koordynatora przyprływu, czyli ogniwa będącego głównym inicjatorem podejmowanych działań oraz kontrolującego ich wykonanie, zwłaszcza dla eliminowania dublujących się i nieskoordynowanych decyzji związanych z powstawaniem produktów, działalnością transportową i magazynową oraz realizacją zamówień,
- wzajemność, przez uwzględnienie zasad podziału ryzyka i ewentualnych korzyści wynikających z podejmowania wspólnych przedsięwzięć oraz odejście od praktyk przerzucania kosztów i utrzymania zapasów na dostawców lub odbiorców na rzecz monitorowania i optymalizacji zapasów wzdłuż całego łańcucha.

Akceptacja wymienionych zasad zarządzania łańcuchem dostaw, jak pisze J. Witkowski (2010) sprzyja łagodzeniu konfliktów występujących między dostawcami, odbiorcami i firmami usługowymi. Ich wdrożenie może stać się przeciwwagą dla źródeł takich konfliktów, jak konkurencyjność celów, nierównowaga siły przetargowej czy decyzje podejmowane na podstawie różnych informacji. Charakterystykę zarządzania całym łańcuchem dostaw na tle tradycyjnego systemu zarządzania przedsiębiorstwem w otoczeniu konkurencyjnym przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Cechy zarządzania łańcuchem dostaw na tle tradycyjnego systemu zarządzania przedsiębiorstwem

Cecha charakterystyczna	Koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem	Koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw
Redukcja kosztów	Minimalizacja w skali firmy	Minimalizacja w skali łańcucha
Zarządzanie zapasami	Optymalizacja w skali firmy	Optymalizacja w skali łańcucha
Przepływ zapasów	Przerywany/monitorowany wewnątrz firmy	Ciągły/monitorowany wzdłuż całego łańcucha
Informacje	Kontrolowane przez firmę	Dostęp do wspólnych informacji
Planowanie	Indywidualne	Wspólne
Decyzje i działania	Inicjowane i kontrolowane przez kierownictwo firmy	Inicjowane i kontrolowane przez centralnego koordynatora łańcucha
Ryzyko i korzyści	Indywidualne	Wspólne
Kontakty między partnerami	Między sferą zaopatrzenia i zakupu	Między różnymi sferami funkcjonalnymi przedsiębiorstw na różnych szczeblach zarządzania

Źródło: Witkowski, 2010: 40.

Do najczęściej wykorzystywanych w zarządzaniu łańcuchem dostaw metod i narzędzi zalicza się⁶:

- LM (*lean management*) – zarządzanie wyszczuplające,
- QR (*quick response*) – szybka reakcja,
- AM (*agile management*) – zarządzanie elastyczne,
- TQM (*total quality management*) – kompleksowe zarządzanie jakością,
- BPR (*business process reengineering*) – przeprojektowanie procesu biznesowego,
- TBM (*time based management*) – zarządzanie czasem,
- Six Sigma,
- ECR (*efficient consumer response*) – efektywna obsługa w łańcuchach dostaw klienta,
- JiT (*just-in-time*) – dokładnie na czas,
- SCOR (*supply chain operation reference model*) – model referencyjny łańcucha dostaw,
- VMI (*vendor management inventory*) – zarządzanie zapasami przez dostawcę.

Wymienione metody mogą być wprowadzane i wdrażane pod warunkiem korzystania z technologii informatycznych. Technologie te pomagają podejmować niezbędne decyzje, gdyż dostarczają wielu niezbędnych informacji potrzebnych do zarządzania łańcuchem dostaw, a zapewnienie wymiany informacji pomiędzy

⁶ Łańcuch dostaw, https://mfiles.pl/pl/index.php/%C5%81a%C5%84cuch_dostaw [dostęp: 3.03.2018].

wszystkimi współpracującymi jednostkami jest jednym z podstawowych warunków integrowania działań w łańcuchu dostaw.

Doskonalenie łańcuchów dostaw wymaga rozwijania trzech głównych wymiarów gospodarki elektronicznej (Witkowski, 2010:103–104):

- wewnętrznego – między pracownikami przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu sieci internetu i komputerowych systemów wspomagania pracy zespołowej,
- przedsiębiorstwa z wybranymi organizacjami gospodarczymi dzięki sieci ekstranetu,
- przedsiębiorstwa z nieograniczoną liczbą dotychczasowych i potencjalnych klientów i partnerów za pomocą powszechnie dostępnej sieci internetu.

Nowoczesne przedsiębiorstwa, które dążą do pełnego wykorzystania możliwości jakie niosą narzędzia gospodarki elektronicznej w zarządzaniu łańcuchami dostaw, muszą je rozwijać na każdym z wymienionych poziomów (Witkowski, 2010: 104).

Cele i korzyści z zarządzania łańcuchami dostaw

Współczesne zarządzanie łańcuchem dostaw skierowane jest przede wszystkim na zaspokojenie wymagań klienta. Wymagania te z biegiem lat rosną, więc i wysiłek włożony przez uczestników łańcuchów dostaw musi stale rosnąć. Doprowadzenie do pełnej satysfakcji klientów nie powinno wiązać się tylko z rozpoznaniem i zrozumieniem ich potrzeb i oczekiwań dotyczących produktów i jakości obsługi. Konieczna jest również pełna znajomość procesów i uwarunkowań istniejących podczas dokonywania przez nich zakupów. Powyższe wnioskowanie modyfikuje nieco wcześniej przedstawione definicje zarządzania łańcuchem dostaw dotyczące jego istoty, traktując zarządzanie łańcuchem dostaw jako proces decyzyjny związany z synchronizowaniem fizycznych, informacyjnych i finansowych strumieni popytu i podaży przepływających między jego uczestnikami w celu osiągnięcia przez nich przewagi konkurencyjnej i tworzenia wartości dodanej z korzyścią dla wszystkich jego ogniw, klientów oraz pozostałych interesariuszy (Witkowski, 2010: 36).

W celu efektywnego zarządzania wspólnym łańcuchem dostaw przedsiębiorstwa wchodzące w jego skład muszą stosować podejście systemowe, które w odniesieniu do łańcucha dostaw oznacza konieczność zrozumienia przez firmy współzależności decyzyjnych dotyczących głównych obszarów działania zarówno wewnątrz firmy, jak i pomiędzy firmami (Murphy, Wood, 2011: 121).

Wśród efektów, które mogą zostać osiągnięte dzięki współpracy w łańcuchu dostaw, należy wymienić istotną cechę, akcentowaną m.in. w pracy M. Christophera, którą jest niezawodność w dostarczaniu dóbr ostatecznym nabywcom. Autor zwrócił jednak uwagę na zasadnicze warunki, które powinny zostać spełnione, aby zapewnić wspomnianą niezawodność dostaw. Do takich warunków według M. Christophera należy przede wszystkim koncentrowanie uwagi na przebiegu, usprawnianiu, a w skrajnych przypadkach także na reengineeringu procesów wpływających na wy-

niki działania całego łańcucha oraz zapewnienie przepływów informacji umożliwiających monitorowanie przebiegu tych procesów przez każdego uczestnika łańcucha dostaw (Christopher, 2000 w: Małkus, Wiśniowska, 2018).

Do procesów i czynności zarządzania łańcuchem dostaw należą (Witkowski, 2010: 32; Waściński, 2014: 30):

- wspólne planowanie, prognozowanie, uzupełnianie zapasów oraz kontrolowanie powiązanych procesów w łańcuchu dostaw i sterowanie nimi,
- konfigurowanie produktu i sieci, co polega na podjęciu kluczowych decyzji o oferowanych produktach i usługach, strukturze podmiotowej i więziach zachodzących pomiędzy ogniwami łańcucha,
- projektowanie wyrobów przy wykorzystaniu potencjału wiedzy dostawców,
- formowanie sieci produkcyjnej, zmierzającej do wyboru i określenia zadań produkcyjnych, miejsc produkcji i utrzymywania zapasów, co zgodnie z ideą odraczania może dotyczyć nie tylko przedsiębiorstw przemysłowych, lecz także handlowych czy logistycznych,
- optymalizacja procesów zachodzących w łańcuchu dostaw, które są związane z fizycznym przepływem produktów oraz towarzyszącymi mu przepływami informacji i środków finansowych,
- jednoznaczność identyfikacji produktu, ładunku czy lokalizacji partnera w skali świata,
- stała analiza i śledzenie (jednakowych dla wszystkich uczestników) wskaźników i mierników efektywności parametrów biznesowych.

Najczęściej formułowanymi celami zarządzania łańcuchami dostaw w ujęciu logistycznym są:

- minimalizacja całkowitych kosztów przepływu produktów i informacji przy zachowaniu wymaganego przez klientów poziomu jakości obsługi dostaw (tzw. logistyka oszczędności),
- zapewnienie jak najkrótszego czasu realizacji zamówień i możliwie wysokiej niezawodności, częstotliwości i elastyczności dostaw przy założonym poziomie kosztów przepływu (tzw. logistyka wydajności),
- optymalizacja poziomu zapasów w skali łańcucha dostaw wraz z elastycznym dostosowaniem się do preferencji w zakresie obsługi dostaw poszczególnych segmentów rynku.

Cele danego uczestnika łańcucha dostaw powinny być spójne z celami pozostałych uczestników łańcucha. Przykładowo firma, która skupia się przede wszystkim na wysokim poziomie obsługi klienta, może nie nadawać się do łańcucha dostaw składającego się z przedsiębiorstw zorientowanych na redukcję kosztów (Murphy, Wood, 2011: 121).

Korzyści biznesowe, jakie odnoszą firmy dzięki zastosowaniu łańcucha dostaw, dotyczą:

- uzyskiwania cennych informacji, które zbierają, przetwarzają, a następnie udostępniają gotowe na rynek,

- szybkiej reakcji spowodowanej wspomnianym wcześniej bezproblemowym przepływem informacji dotyczących zmian w łańcuchu dostaw i poza nim,
- oszczędności, które wytwarzane są dzięki lepszemu planowaniu zaopatrzenia, produkcji czy dystrybucji (łańcuch dostaw posiada zsynchronizowany tryb pracy),
- zmniejszone zapasy dzięki zastosowaniu m.in. metody JiT, czyli zsynchronizowaniu produkcyjnych planów wraz z niewielkimi dostawami, co daje mniejsze zapasy zmagazynowane.

Podsumowanie

Łańcuch dostaw to przepływ materiałów, wyrobów gotowych, informacji oraz pieniądza od momentu pozyskania surowców do produkcji do momentu konsumpcji wyrobu finalnego przez użytkownika końcowego oraz otrzymania zapłaty przez uczestników łańcucha. Przepływ może mieć charakter dwukierunkowy lub jednokierunkowy. Każde z ogniw łańcucha ma swojego „poprzednika” i „następnika”, którzy pełnią rolę dostawcy/płatnika i odbiorcy. Charakterystyczna dla łańcucha jest zmienność ról, w jakich występują poszczególne ogniwa (hurtownik – dla producenta jest odbiorcą, dla detalisty jest dostawcą; producent – dla producenta surowców i materiałów do produkcji jest odbiorcą, a dla hurtownika dostawcą).

Zarządzanie łańcuchem dostaw nie jest tożsame z „integracją pionową” przedsiębiorstwa, a jego nadrzędnym celem jest podnoszenie sprawności i efektywności przepływu w celu uzyskania dodatkowej wartości produktów, usług i informacji, co przyczynia się do powstania przewagi konkurencyjnej ich uczestników i klientów oraz jest korzystne dla wszystkich interesariuszy (Witkowski, 2010: 41).

Podstawowym celem jest koordynacja poziomu zapasów w całym łańcuchu, nie zaś ich przesuwanie między współpracującymi przedsiębiorstwami. Rolę koordynatora działań (lidera) w łańcuchu przejmuje firma, której pozycja jest dominująca ze względu na siłę ekonomiczną, wielkość oraz autorytet. Lider winien dbać o to, aby spełniane były wszystkie cele stawiane przed łańcuchem. Lider musi stworzyć wizję potencjalnych korzyści dla uczestników, przekonać ich do swojej koncepcji i przejść do relacji partnerskich opartych na zasadzie: mój problem jest twoim problemem, ale i twój problem jest także moim problemem.

Pojęcia *zarządzanie łańcuchem dostaw* i *logistyka* są często używane jako zagadnienia równoważne, gdyż obie dziedziny wiedzy mają na celu ustalenie łańcucha procesów (towary, informacje, wartości) przy jednoczesnym wzroście efektywności (korzyści dla klientów) i skuteczności (stosunek kosztów do korzyści) (*SCM – Supply Chain Management*).

Jeśli ograniczymy rozważania do procesów zachodzących wyłącznie w jednej firmie (nawet jeżeli jest to bardzo duża firma produkcyjno-handlowa, z bardzo rozbudowaną siecią dystrybucyjną), to rozpatrujemy zarządzanie przepływami, nie zaś

zarządzanie łańcuchem dostaw. Zarządzanie łańcuchem dostaw występuje wówczas, gdy w sferze zainteresowania są wszystkie ogniwa tego łańcucha, które tworzą specyficzne „mega super przedsiębiorstwo logistyczne” (*Zarządzanie Zintegrowanym Łańcuchem Dostaw...*, b.r.).

Bibliografia

- Alderson W. (1957), *Market Behavior and Executive Action: A Functionalist Approach to Marketing Theory*, Richard D. Irwin, Homewood.
- Bowersox D., Closs D., Cooper B. (2002), *Supply Chain Logistics Management*, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Bozarth C., Handfield R.B. (2006), *Introduction to Operations and Supply Chain Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River; przekład pol.: M. Lipa (2007), *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, Helion, Gliwice.
- Chen I.J., Paulraj A. (2004), *Understanding supply chain management: critical research and theoretical framework*, “International Journal of Production Research”, Vol. 42, No. 1, https://pdfs.semanticscholar.org/3ff1/098ab7e77e3885d-71f1e62e4979c34c3f128.pdf?_ga=2.246462276.173776911.1544516690-31003825.1544516690 [dostęp: 7.01.2018].
- Chopra S., Meindl P. (2004), *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Christopher M. (1998), *Logistics and Supply Chain Management. Strategies for Reducing Cost and Improving Service*, Financial Times Management, London.
- Christopher M. (2000), *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa.
- Cox J.F., Blackstone J.H., Spencer M.S. (1995), *APICS Dictionary*, American Production and Inventory Control Society, Falls Church.
- Domański R. (2014), *Zjawisko Forrestera w sieciach dystrybucji – ciekawostka historyczna czy wciąż aktualny problem?*, WSL, Poznań, <http://www.blog.wsl.com.pl/naukowy-punkt-widzenia/items/zjawisko-forrestera-w-sieciach-dystrybucji-ciekawostka-historyczna-czy-wciaz-aktualny-problem> [dostęp: 5.01.2018].
- Domański R., Hadaś Ł., Cyplik P., Fertsch M. (2009), *Analysis of the Forrester effect (bull whip effect) in the distribution network – conclusions from the “beer game” simulation*, “Electronic Scientific Journal of Logistics”, Vol. 25, Issue 2, No. 3, The Poznan School of Logistics, Poznań, http://www.logforum.net/pdf/5_2_3_09.pdf [dostęp: 4.01.2018].
- Felea M., Albăstroiu I. (2013), *Defining the Concept of Supply Chain Management and its Relevance to Romanian Academics and Practitioners*, “Amfiteatru Economic”, Vol. XV, No. 33.

- Hanssmann F. (1957), *Optimal Inventory Location and Control in Production and Distribution Networks*, "Operation Research", Vol. 7, No. 4.
- Harrison F. (2001), *Supply chain management workbook*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Harrison F. (2011), *Supply chain management workbook*, Taylor & Francis Group, Routledge 2 Park Square, New York.
- Houlihan J. (1988), *International supply chain: A new approach*, "Management Decision", Vol. 26, No. 3.
- Janczewski J. (2018), *Łańcuchy i sieci dostaw. Podstawowe pojęcia i definicje*, Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, Łódź.
- Kot S., Starostka-Patyk M., Krzywda M. (2009), *Zarządzanie łańcuchami dostaw*, WWZPCz, Częstochowa.
- Krajewski L.J., Ritzman L.P., Malhotra M.K. (2007), *Operations management: processes and value chains*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Lambert D., Cooper M., Pacha J. (1998), *Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities*, "International Journal of Logistics Management", Vol. 9, No. 2.
- Lee H.L., Padmanabhan V., Zhang W. (1997), *The Bullwhip Effect in Supply Chains*, MIT, *Sloan Review of Management*, <https://sloanreview.mit.edu/article/the-bullwhip-effect-in-supply-chains/> [dostęp: 2.01.2018].
- Małkus T., Wiśniowska S. (2018), *Łańcuch dostaw*, https://mfiles.pl/pl/index.php/%C5%81a%C5%84cuch_dostaw [dostęp: 3.03.2018].
- Murphy jr. P.R., Wood D.F. (2011), *Nowoczesna logistyka*, Helion, Gliwice.
- Nowicka-Skowron M. (2001), *Efektywność systemów logistycznych*, PWE, Warszawa.
- Oliver R.K., Webber M.D. (1982), *Supply-chain management: logistics catches up with strategy*, [w:] M. Christopher (red.), *Logistics: The strategic issues*, Chapman & Hall, London.
- Porter M.E. (2006), *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice.
- Rutkowski K. (2004), *Zarządzanie łańcuchem dostaw – próba sprecyzowania terminu i określenia związków z logistyką*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 12.
- Simchi-Levi D., Kaminsky P., Simchi-Levi E. (2000), *Designing and Managing the Supply Chain*, McGraw Hill Professional, Boston.
- SCM – *Supply Chain Management*, <http://www.intralog.pl/pl/scm-supply-chain-management/> [dostęp: 3.03.2018].
- Sweeney E. (2007), *Perspectives on Supply Chain Management and Logistics*, Blackhall Publishing, Dublin.
- Tan K.C., Kannan V.R., Handfield R.B. (1998), *Supply chain management: supplier performance and firm performance*, "International Journal of Purchasing and Material Management", Vol. 34(3).

- Tarasewicz R. (2014), *Jak mierzyć efektywność łańcuchów dostaw?*, SGH, Warszawa.
- Turner J.R. (1993), *Integrated Supply Chain Management: What's Wrong with This Picture?*, "Industrial Engineering", Vol. 25, No.12.
- Vitasek K. (2013), *Supply Chain Management. Terms and Glossary*, http://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921 [dostęp: 3.08.2017].
- Walker W.T. (2005), *Supply Chain Architecture: A Blueprint for Networking the Flow of Material, Information and Cash*, CRC Press LLC, Boca Raton, London–New York–Washington.
- Waściński T. (2014), *Procesy logistyczne w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria Administracja i Zarządzanie”, nr 103.
- Wisner J., Tan K.C., Leong G.K. (2012), *Principles of Supply Chain Management: A Balanced Approach*, South-Western Cengage Learning, Mason, <http://www.sap-project.ca/SCMP/CHAPTER1READING.pdf> [dostęp: 8.01.2018].
- Witkowski J. (2010), *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje. Procedury. Doświadczenia*, PWE, Warszawa.
- Zarządzanie Zintegrowanym Łańcuchem Dostaw (Supply Chain Management)* (b.r.), <http://nf.pl/manager/zarzadzanie-zintegrowanym-lancuchem-dostaw-supply-chain-management.,9272,121> [dostęp: 18.05.2018].

Summary

Supply chain management. Selected Issues

The article discusses the concept of supply chain management. It refers to selected interpretations of the term, principles and methods as well as goals and benefits of supply chain management. These deliberations are summarised. Supply chain management is a very complex, multifaceted and interdisciplinary issue. It covers, inter alia, purchase issues, supplier management, logistics, transport, marketing, customer service, organisational behavior, network management, information systems, strategic and operational management, and many other issues.

Keywords: logistics, supply chain, supply chain management

Słowa kluczowe: logistyka, łańcuch dostaw, zarządzanie łańcuchem dostaw

Danuta Janczewska*

Rola zarządzania wiedzą w usługowych procesach transportowych MŚP w ujęciu modeli biznesowych

Wstęp

Rosnący udział sektora MŚP w wytwarzaniu dochodu narodowego oraz w kreowaniu miejsc pracy powinien spowodować wzrost zainteresowania badaczy problematyką zarządzania w sektorze. Rozwój przedsiębiorczości, a zwłaszcza wzrost konkurencyjności tegoż sektora, jest celem unijnego Programu Horyzont 2020. W tym ujęciu istotne są rozważania i analizy dotyczące koncepcji modelu biznesowego w zarządzaniu firmą małą i średnią. Na gruncie teorii zasobowej wiedza traktowana jest jako jeden z zasobów, a we współczesnej literaturze uważana jest za zasób wiodący. W klasycznej teorii gospodarczej wiedza jako zasób jest postrzegana jako czynnik zewnętrzny w stosunku do procesu gospodarczego (Baruk, 2006: 17). Badania nad nową teorią zasobową (*Resource Based View* – RBV) wskazują, iż wiedza rozwija się wraz z nowymi technologiami, co z kolei zwiększa wartość dodaną procesów w przedsiębiorstwie. Zmiana paradygmatu rozwoju gospodarki opartej dotychczas na pracy i kapitale na nowy model gospodarki opartej na wiedzy jest możliwa w dobie rewolucji informacyjnej (Drucker, 2000: 103). Potwierdzają to definicje OECD, według których gospodarka oparta na wiedzy (GOW) bazuje na stosowaniu wiedzy i informacji. W biznesie rewolucja informacyjna oraz stosowanie internetu przyczyniają się do kreowania nowych wartości, wzrostu jego kompetencji oraz umiejętności innowacyjnych. Kompetencje przedsiębiorstwa są unikalnymi zasobami, które gwarantują zdolność do wyprzedzania konkurentów w działalności biznesowej. Współczesne firmy stawiają sobie nowe zadania i cele, do osiągnięcia których niezbędna jest wiedza, elastyczność oraz zdefiniowanie własnego modelu

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

biznesu (Rudny, 2012: 98). Założenia do badań własnych sformułowano na podstawie badań literaturowych. Określono dwa problemy badawcze, które następnie poddano badaniu oraz weryfikacji:

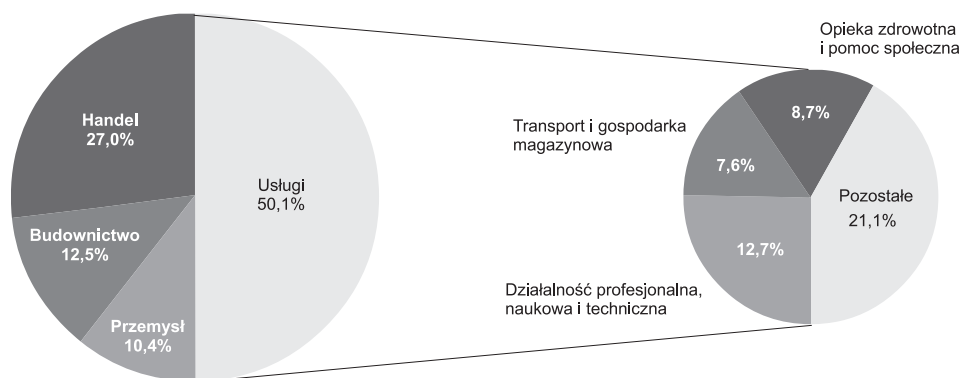
1. W przedsiębiorstwie TSL można zidentyfikować proces zarządzania wiedzą jako istotny element modelu biznesowego.
2. Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie TSL jest budowany w oparciu o wiedzę implementowaną oraz kreowaną poprzez dyfuzję wiedzy wewnątrz firmy.

Badania prowadzono w latach 2015–2016 na grupie 100 przedsiębiorstw z całej Polski, wśród których znajdowały się 24 przedsiębiorstwa MŚP, w tym usługowe firmy z branży TSL. Dobór próby był celowy i obejmował przedsiębiorstwa z całej Polski.

Usługowe procesy transportowe w sektorze MŚP

Transport jest jednym z działów gospodarki narodowej. Działalność transportowa prowadzona jest zarówno przez duże, międzynarodowe przedsiębiorstwa, jak i przez firmy małe i średnie. Czynności związane z przemieszczaniem osób i ładunków uzupełniane są przez usługi pomocnicze, takie jak załadunek i rozładunek, czynności manipulacyjne oraz spedycyjne. Działalność transportowa polega na odpłatnym świadczeniu usług, których zadaniem jest przemieszczanie osób i ładunków, a także na tworzeniu usług pomocniczych, do których należą usługi spedycyjne (Krawczyk, 2001:84).

Według klasyfikacji GUS działalność usługowa jest prowadzona aż w 50% przez firmy MŚP (*Raport o stanie sektora MSP*, 2016: 32), w tym usługi transportowe MŚP stanowią 7,6%. Na rysunku 1 pokazano strukturę MŚP w poszczególnych gałęziach działalności gospodarczej w Polsce.

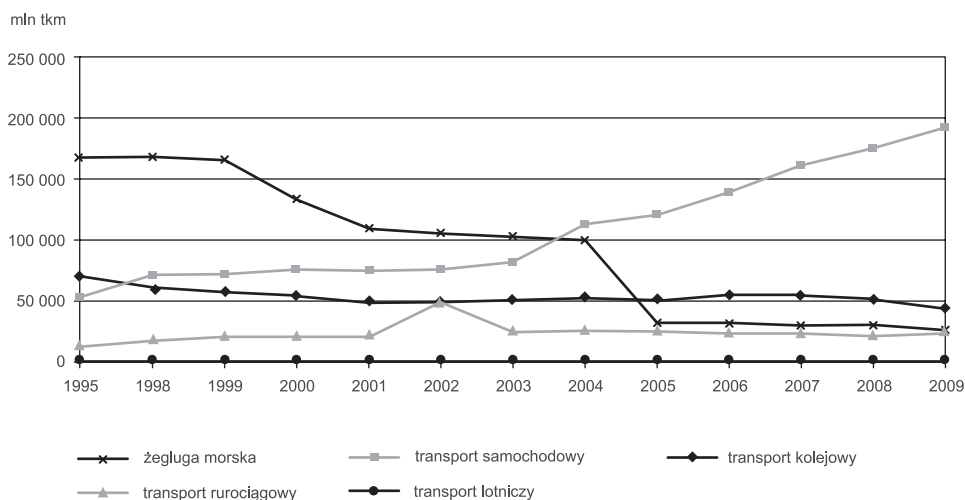


Rysunek 1. Struktura MŚP w poszczególnych gałęziach działalności gospodarczej w Polsce

Źródło: Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2014 roku, 2015.

Przychody ze sprzedaży usług transportowych w Polsce wyniosły w 2016 roku 206,6 mld zł (*Raport: Transport – wyniki działalności w roku 2016*, 2016: 47), natomiast zatrudnienie w tym dziale gospodarki narodowej znalazło 559,0 tys. osób. GUS podaje, iż w 2016 roku wszystkimi rodzajami transportu przewieziono 1836,7 mln ton ładunków, tj. o 1,8% więcej niż przed rokiem, i wykonano pracę przewozową w wysokości 385,7 mld tonokilometrów, tj. o 6,9% większą niż przed rokiem. Dane przedstawione przez GUS obejmują wskaźniki dotyczące ilości przewożonych towarów, strukturę rodzajową transportu oraz wskaźnik tonokilometrów. W Polsce mamy na chwilę obecną około 240 tys. firm transportowych, w tym 90 tys. towarowych przewoźników drogowych wykonujących przewozy drogowe pojazdami powyżej 3,5 tony oraz blisko 42 tys. przewoźników autokarowych. Według urzędu statystycznego branża wytwarza prawie 10% krajowego PKB i notuje rekordową pracę przewozową na poziomie przekraczającym 70% wszystkich przewozów w kraju.

Według Eurostatu rodzimi przewoźnicy stanowią największą siłę w międzynarodowym transporcie towarów (szczególnie w przewozach kabotażowych), a w branży znajduje zatrudnienie ponad 1 milion osób (550 tys. kierowców samochodów ciężarowych oraz około 260 tys. kierowców autobusów). Jest to 7,5% wszystkich zatrudnionych w kraju (Wiśniewski, 2014: 4). Badania U. Motowidlak (2011: 329) potwierdziły, iż w przewozach towarowych znaczenie transportu samochodowego wzrasta dynamicznie, przy ograniczeniu wykorzystania transportu morskiego, kolejowego, lotniczego oraz rurociągowego. Na rysunku 2 przedstawiono dynamikę przewozów towarowych w Polsce.



Rysunek 2. Wielkość przewozów towarowych w Polsce w latach 1995–2009

Źródło: Motowidlak, 2011: 329.

Popyt na usługi transportowe kształtuje się pod wpływem wielu zmiennych czynników. Mogą to być tak zwane potrzeby tradycyjne, wynikające z produkcji-

nej działalności człowieka, do których należą: lokalizacja surowców mineralnych, kooperacja produkcyjna, rozwój międzynarodowego podziału pracy, organizacja dystrybucji, geograficzne rozmieszczenie rynków zbytu (Janczewska, 2017: 210). Źródła potrzeb transportowych mogą także wynikać z przestrzennego rozmieszczenia działalności gospodarczej człowieka (Rydzkowski, Wojewódzka-Król, 2007: 28). Jest to działalność w obszarze:

- pozyskiwania surowców mineralnych,
- produkcji materialnej,
- działalności naukowej,
- działalności kulturalnej,
- działalności rekreacyjnej,
- działalności ludności.

W tabeli 1 przedstawiono najważniejsze jakościowe cechy usług transportowych, związane z przestrzenią, czasem i przedmiotem przewozu.

Tabela 1. Najważniejsze jakościowe cechy usług transportowych

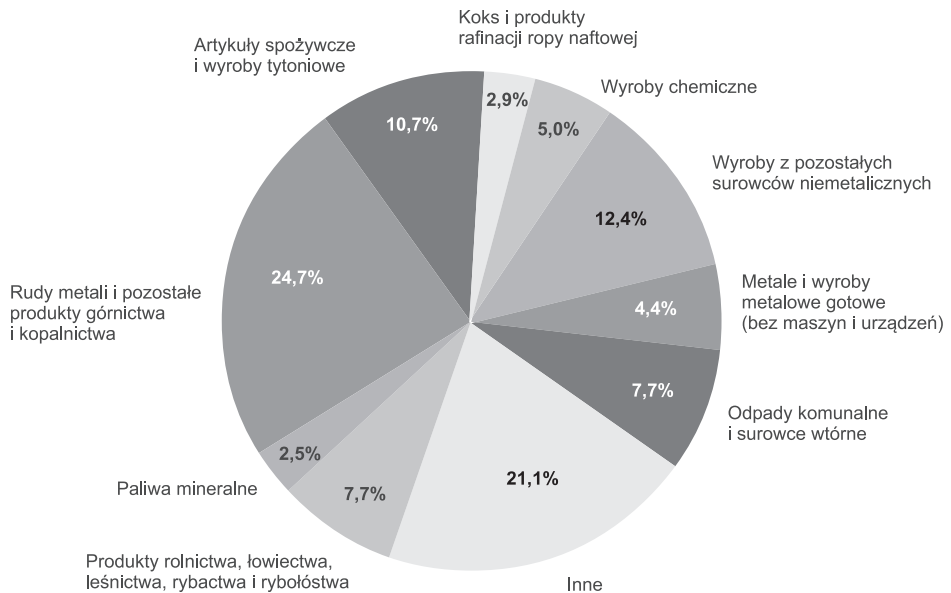
Właściwości związane z odległością przestrzenną	Właściwości związane z czasem	Właściwości związane z przedmiotem przewozu
Dostępność do sieci transportowej Bezpośredniość Wydłużenie drogi przewozu Przepustowość	Szybkość Dostępność w czasie Niezawodność Częstotliwość, rytmiczność Regularność, punktualność	Masowość Bezpieczeństwo Wygoda Pewność Kompleksowość obsługi

Źródło: opracowanie własne na podstawie Rydzkowski, Wojewódzka-Król, 2007: 34.

Ważnym kryterium decydującym o wyborze dostawców usług transportowych jest cena, poziom jakości obsługi, taki jak czas, niezawodność i elastyczność dostawy. Wskaźniki te są najważniejszymi kryteriami przy doborze dostawcy usługi transportowej, zwłaszcza w łańcuchu dostaw. Wyspecjalizowane przedsiębiorstwa transportowe charakteryzują się następującymi cechami:

- proces obsługi zamówień na usługi zorientowany jest przede wszystkim na klienta, wzrasta zdolność partnerów w łańcuchu na realizację nieoczekiwanych zamówień i do elastycznego, szybkiego dostosowania do wymagań, które na rynku stają się wymaganiami standardowymi,
- następuje integracja i koordynacja fizycznego przepływu dóbr, informacji i funduszy,
- powstają podmioty specjalizujące się w świadczeniu usług w zakresie informacji.

Każde przedsiębiorstwo prowadzące transport samochodowy, czy to na rynku krajowym, czy międzynarodowym, musi liczyć się z koniecznością dopasowania środków transportu do rodzaju przewożonego ładunku. Na rysunku 3 przedstawiono strukturę przewożonych ładunków w roku 2016 w transporcie samochodowym.



Rysunek 3. Struktura przewozów według rodzaju ładunku w 2016 roku

Źródło: *Transport – wyniki działalności w 2016 r.*, 2017: 55.

Zapotrzebowanie na wiedzę w sektorze TSL

Wobec rosnącego znaczenia gospodarczego usług transportowych istotnym problemem jest poszukiwanie metod podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw świadczących te usługi, gdyż tylko najlepsze firmy znajdą klientów i tym samym osiągną odpowiedni poziom zysków. Wiedza niezbędna do osiągnięcia zadowalających wyników w osiągnięciu zaplanowanej pozycji rynkowej w sektorze usług transportowych dotyczyć będzie następujących obszarów: zastosowania praktycznego osiągnięć techniki i technologii, posługiwania się nowoczesnymi narzędziami komunikacji, podnoszenia kwalifikacji pracowników, szeroko pojętej problematyki innowacji oraz ich wykorzystania komercyjnego. Konkurencyjność przedsiębiorstw jest obecnie wynikiem posiadania unikalnych cech i kompetencji zapewniających elastyczność w procesie dopasowania firmy do wymagań otoczenia. W rozumieniu klasycznego podejścia można zdefiniować konkurencyjność poprzez analizę danego podmiotu gospodarczego, jego potencjału, możliwości, umiejętności, struktury rynku i występujących na nim szans strategicznych (Janczewska, 2013: 127).

Kreowanie konkurencyjności jest możliwe w warunkach doskonalenia unikalnych cech i kompetencji. Wieloznaczność pojęcia oznacza jego relatywny charakter, zatem jako kategorię teoretyczną trudno ją wykorzystać w badaniu procesów gospodarczych ze względu na dokonywanie porównań z innymi podmiotami. Wielu autorów, omawiając problem konkurencyjności, nie definiuje tej kategorii, uważając, że

sam termin jest nieprecyzyjnie sformułowany i nie ma potwierdzenia występowania w sposób statystycznie istotny na gruncie empirycznym (Filipowska, 2014: 31). W określaniu płaszczyzn przewagi konkurencyjnej pomocne staje się wyznaczenie kategorii, w których firmy w danej branży mogą konkurować. Do tych kategorii należą:

- posiadana infrastruktura, wyposażenie techniczne, środki komunikacji,
- stosowane technologie i techniki,
- umiejętności, kompetencje i doświadczenie pracowników,
- wiedza jako źródło innowacji przedsiębiorstwa.

Stosowanie techniki benchmarkingu pozwala na określenie dystansu danej firmy wobec lidera branżowego.

Na kompetencje składają się: wiedza, doświadczenie, zdolności. Składowe te znajdują odniesienie w sektorze mikroprzedsiębiorstw oraz pozwalają organizacji osiągnąć jej cele rynkowe (Masłyk-Musiał, 2005: 25). Zdaniem Grażyny Gierszewskiej (2011: 125) kompetencje organizacyjne są efektem kumulowania doświadczeń w procesie organizacyjnego uczenia się. Analizując typologię kompetencji organizacyjnych przedstawioną przez Gierszewską, można wskazać na powiązania z działalnością przedsiębiorstwa w czterech wymienionych obszarach:

- technologicznym,
- produkcyjnym,
- organizacyjnym,
- menedżerskim.

W przedsiębiorstwach transportowych wykształcenie instrumentów organizacyjnego uczenia się zapewnia kreowanie określonych przewag konkurencyjnych, takich jak przyjmowanie właściwej postawy wobec pojawiających się problemów, umiejętność skutecznego rozwiązywania problemu lub zagrożenia poprzez wyszukiwanie optymalnej metody, umiejętności oceny przyjętego rozwiązania, implementacja efektywnych rozwiązań problemów w przyszłości. Wymienione czynniki mogą występować w przedsiębiorstwie transportowym w jego bieżącej działalności usługowej. Kazimierz Śliwa (2001: 164) opracował koncepcję inteligentnego podejścia do rozwiązywania problemów. W tabeli 3 przedstawiono inteligentne podejście do rozwiązywania problemów w oparciu o zasoby wiedzy.

Charakter czynników kreujących rozwój logistyki wymaga zastosowania wiedzy interdyscyplinarnej, w tym metod marketingowych umożliwiających wieloaspektową ocenę rynku oraz rozwoju działalności logistycznej na rynku europejskim¹.

¹ Szerzej na temat analiz dotyczących rozwoju logistyki w krajach europejskich pod koniec XX wieku zob. Blaik, 2010: 53.

Tabela 2. Rozwiązywanie problemów w inteligentnej organizacji w sektorze TSL transportowych

Przyjęte kryterium	Rozwiązywanie problemów w organizacji inteligentnej
Postawa wobec problemu	Koncentracja uwagi na tym, co jest pozytywne w rozwiązywanym problemie transportowym, poszukiwanie podobnych problemów w przeszłości lub rozwiązań klienta
Cel działania	Eliminacja problemu lub osłabienie jego negatywnych skutków dla usługi transportowej
Metoda rozwiązania problemu	Stworzenie warunków uniemożliwiających wystąpienie problemu w przyszłości, porównanie zleceń transportowych oraz raportów z ich realizacji
Ocena przyjętego kierunku działania	Pozytywna orientacja: Jakie pozytywne elementy wykonanej usługi transportowej można wykorzystać w ramach rozwiązywanego problemu?
Środki	Poszukiwane są strukturalne rozwiązania zmierzające do zmiany struktury systemu stwarzającego problem, w tym do stworzenia procedur transportowych
Logika rozwiązań	Przyjęte rozwiązanie wykorzystuje elementy składowe, które w przyszłości będą zapobiegać wystąpieniu podobnego problemu transportowego, np. opóźnieniom, niedokładności wykonania, niewłaściwej obsłudze klienta, zakłóceniom w komunikacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie Śliwa, 2001: 164.

Wiedza w modelach biznesowych w usługach transportowych

Zdaniem J. Coyle, E. Bardi oraz C. Langley (2002: 34–40) 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.

Determinanty rozwoju logistyki znajdują odzwierciedlenie w rozważaniach na temat modeli biznesowych w sektorze usług transportowych. Modele biznesowe dla branży TSL były omawiane przez M. Zysińską (2013a: 611) w oparciu o cztery elementy w nich występujące. Nazwane zostały wymiarami i obejmują następujące obszary:

- Wymiar I. Wartość usługi dla klienta.
- Wymiar II. Zasoby przedsiębiorstwa (kluczowe kompetencje).
- Wymiar III. Łańcuch wartości (ciąg czynności realizowany wewnątrz przedsiębiorstwa).
- Wymiar IV. Obsługiwane segmenty rynku.

Jednocześnie Zysińska proponuje ocenę dojrzałości modelu biznesowego firmy transportowej na podstawie wieloelementowego konstruktów macierzowego. Składa się on z następujących elementów: własność intelektualna, partnerzy biznesowi, prace rozwojowe, prawidłowy rachunek finansowy, zarządzanie procesowe, wizja i strategia firmy, działania adresowane do odbiorców. Na rysunku 4 przedstawiono koncepcję dojrzałego modelu biznesowego.



Rysunek 4. Elementy dojrzałego modelu biznesowego

Źródło: Zysińska, 2013b: 23–53, 29.

We współczesnych przedsiębiorstwach model biznesowy firmy TSL należy uzupełnić o kolejny wymiar, jakim jest wiedza w przedsiębiorstwie. Udział wiedzy w modelu biznesowym narzuca wymagania dotyczące zarządzania wiedzą w pełnym tego słowa znaczeniu. Składowymi tak rozumianego systemu zarządzania wiedzą są (Błaszczuk, 2004: 40): pozyskiwanie wiedzy, selekcja wiedzy, przetwarzanie i adaptacja wiedzy dla potrzeb przedsiębiorstwa, kodyfikacja wiedzy, transfer wiedzy, kreowanie nowej wiedzy, dzielenie się wiedzą, aktualizacja bazy wiedzy. Pewne objaśnienia dotyczące zarządzania wiedzą daje analiza modeli zasobowych zarządzania wiedzą bazujących na rozwijającym od dawna podejściu zasobowym. Traktuje ono wiedzę jako najważniejszy zasób firmy. Zgodnie z nim źródłem wiedzy może być samo przedsiębiorstwo lub jego otoczenie. Warunkiem efektywnego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie jest współdziałanie wzajemnie powiązanych pięciu elementów:

- importowania wiedzy z otoczenia,
- implementacji i integracji nowych narzędzi i technologii,

- eksperymentowania,
- wspólnego rozwiązywania problemów,
- kluczowych umiejętności, na które składają się systemy fizyczne i techniczne, systemy zarządzania, wiedza i umiejętności pracowników, normy i wartości.

Przedmiotem badań własnych autorki nad modelami biznesowymi przedsiębiorstw MŚP był między innymi system zarządzania wiedzą. W dalszej części artykułu przedstawiono wybrane wyniki badań typu *case study* dla przedsiębiorstw TSL.

Omówienie wyników badań własnych – *case study* na przykładzie firmy spedycyjnej

Celem badania była identyfikacja cech procesu dyfuzji wiedzy w mikroprzedsiębiorstwie oraz weryfikacja przyjętych problemów badawczych. Badania nad procesami zarządzania mikroprzedsiębiorstwem stanowią obiekt zainteresowań autorki od roku 2010 (Janczewska, 2012: 348), przy czym w kolejnych latach analizowane były różnorodne aspekty procesów zarządczych w sektorze MŚP, w tym zarządzanie wiedzą. Prezentowane w artykule badania przeprowadzono w latach 2012–2015 wśród 100 firm, w tym 24 firm MŚP z całej Polski, wykorzystując kontakty bezpośrednie, rozmowy z ekspertami. Badanie prowadzono metodą ankietowania, poprzedzono je wykładem wprowadzającym. Celem badania było poznanie opinii respondentów na temat metod zarządzania wiedzą, kapitału intelektualnego, uwarunkowań procesu dyfuzji wiedzy oraz korzyści z tytułu zarządzania wiedzą. Ankieta zawierała 26 pytań, wśród których znajdowały się pytania dotyczące pozyskiwania wiedzy, zarządzania wiedzą, kryteriów oceny zarządzania wiedzą, analizy kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. W wybranym *case study* przedstawiono przedsiębiorstwo świadczące kompleksowe usługi transportowe w obszarze międzynarodowego transportu kontenerowego morskiego. W badanej firmie 85% pracowników posiada wykształcenie wyższe. W odpowiedzi na pytanie dotyczące własnej oceny poziomu wiedzy zaznaczono występowanie w badanej firmie elementów charakterystycznych dla przedsiębiorstwa wiedzy (tab. 3).

Aktualizacja i utrwalanie wiedzy następuje również poprzez szkolenia nowych pracowników przez pracowników z dłuższym stażem. Forma takiego przekazu wiedzy pozwala pracownikom z dłuższym stażem usystematyzować swoją wiedzę i skorygować ewentualne braki posiadanych informacji. Przykładem aktualizowania i utrwalania wiedzy jest udział pracowników w cyklicznie powtarzających się szkoleniach wewnętrznych. Każdy pracownik przechodzi to samo szkolenie kilkakrotnie w regularnych odstępach czasu.

Tabela 3. Kryteria oceny firmy wiedzy – zaznacz i oceń kryteria opisujące przedsiębiorstwo

Kryterium oceny występujące w przedsiębiorstwie	1 (ocena min.)	2	3	4	5 (ocena maks.)
Stopień nowoczesności produktów/usług			x		
Poziom jakości produktów/usług				x	
Reagowanie na potrzeby odbiorców					x
Szanse na sukces rynkowy				x	
Stopień nowoczesności stosowanych technologii			x		
Ekologiczność stosowanych technologii			x		
Uzyskiwane wskaźniki techniczne			x		
Uzyskiwane wskaźniki ekonomiczne				x	
Konkurencyjność firmy na rynku				x	
Poziom kwalifikacji kadry				x	
Liczba zatrudnionych z wyższym wykształceniem	(podać w % lub w liczbach) 85%				
Uznane osiągnięcia kadry: wykształcenie, patenty, wynalazki				x	
Poziom wyposażenia w aparaturę kontrolno-pomiarową			x		
Stopień informatyzacji oraz nowoczesność sprzętu komputerowego				x	

Źródło: badanie własne.

Powtarzalność szkoleń wynika z konieczności utrwalenia lub ponownego przypomnienia sobie wiedzy na niezwykle istotne tematy z zakresu ładunków niebezpiecznych w transporcie morskim oraz statusów celnych. Aktualizowanie tej wiedzy jest niezbędne do prawidłowego wykonywania codziennych obowiązków oraz uniknięcia potencjalnych błędów. Szkolenia te prowadzą wyznaczeni do tego pracownicy firmy z dużą wiedzą (najczęściej team leaderzy i kadra kierownicza)². W badanej firmie oceniono elementy kreowania modelu biznesowego w aspekcie kapitału wiedzy. Najwyższe oceny uzyskała wiedza aktualizowana i utrwalana, kolejno na niższych pozycjach znalazły się elementy wiedzy o klientach, efektywna komunikacja, wiedza o jakości procesów i usług, trwałe związki z klientami i pracownikami, zaangażowanie pracowników w rozwój firmy.

Jednym z elementów modelu biznesowego jest dyfuzja wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa. Podczas codziennej pracy pracownicy wymieniają się wiedzą z nowymi, jak i dotychczasowymi współpracownikami. Odbywa się to poprzez szkolenia nowych pracowników przez tych z dłuższym stażem, uczestnictwo we wspólnych, regularnych zebraniach działu czy przy rozwiązywaniu bieżących problemów lub wątpliwości związanych z obsługą danego klienta bądź zlecenia. Taka wymiana in-

² Na podstawie wypowiedzi studentki studiów magisterskich Moniki Litwin w ankiecie „Ocena zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie TSL”.

formacji ułatwia budowanie wspólnej bazy wiedzy, opracowywanie nowych rozwiązań, które często są zgłaszane przez pracowników i omawiane na bieżąco. Działania w firmie w obszarze zarządzania wiedzą prowadzą do podnoszenia konkurencyjności firmy, ponieważ systematycznie korzysta ona z wiedzy, doświadczenia i pomysłów swoich pracowników. W firmie organizowane są również regularne audyty wewnętrzne wykonywane przez pracownika firmy zajmującego stanowisko specjalisty ds. procesów, w tym procesów zarządzania wiedzą.

Podsumowanie

Celem artykułu było przedstawienie rozważań nad problematyką modelu biznesowego firm świadczących usługi transportowe oraz omówienie roli wiedzy w podnoszeniu konkurencyjności tychże firm. W artykule zaprezentowano wyniki studiów literaturowych oraz wybrane wyniki badań własnych nad zarządzaniem wiedzą z wykorzystaniem modelu biznesowego opartego na zarządzaniu wiedzą. Na podstawie wybranych wyników badań typu *case study* firmy z sektora TSL przedstawiono współczesne problemy w zarządzaniu wiedzą, metody jej oceny oraz kreowanie zasobów wiedzy. W oparciu o badania literaturowe oraz badania własne przybliżono problemy badawcze sformułowane we wstępie do artykułu. Wykazano, iż rośnie znaczenie zarządzania wiedzą w kreowaniu modelu biznesowego przedsiębiorstw w sektorze usług transportowych.

Bibliografia

- Baruk J. (2006), *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Biesok G. (2013), *Logistyka usług*, CeDeWu, Warszawa.
- Blaik P. (2010), *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Błaszczuk A. (2004), *Korzyści z zarządzania wiedzą*, [w:] A. Brdulak, J.J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Christopher M. (2000), *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa.
- Coyle J., Bardi E., Langley C.J. (2002), *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa.
- Drucker P.F. (2000), *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa Muza S.A., Warszawa.
- Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2014 roku* (2015), GUS, Warszawa.
- Filipowska M. (2014), *Konkurencyjność sektora innowacyjnych mikroprzedsiębiorstw w Gospodarce Opartej na Wiedzy – na przykładzie Polski w latach*

- 2000–2010, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.
- Gierszewska G. (2011), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Gołębska E. (2013), *Kompendium wiedzy o logistyce*, PWN, Warszawa.
- Janczewska D. (2012), *Rola logistyki w podnoszeniu konkurencyjności mikroprzedsiębiorstwa*, [w:] R. Grądzki, M. Sekieta (red.), *Zarządzanie procesami logistycznymi*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Janczewska D. (2013), *Czynniki stymulujące proces dyfuzji wiedzy w mikroprzedsiębiorstwie*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka”, nr 1(7).
- Janczewska D. (2016), *Zapewnienie bezpieczeństwa żywności w logistycznych procesach zaopatrzeniowych oraz magazynowania na przykładzie przemysłu cukierniczego*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie”, nr 2(23).
- Janczewska D. (2017), *Zarządzanie logistycznym systemem zaopatrzenia przedsiębiorstwa MŚP – wybrane problemy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVIII, z. 3, cz. II.
- Kacperczyk R. (2009), *Transport i spedycja. Część I. Transport*, Difin, Warszawa.
- Krawczyk S. (2001), *Zarządzanie procesami logistycznymi*, PWE, Warszawa.
- Masłyk-Musiał E. (2005), *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Wyższa Szkoła Menedżerska, Warszawa.
- Motowidlak U. (2011), *Rozwój systemów transportowych w Polsce*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, t. LXXXIII.
- Raport o stanie sektora MSP* (2016), PARP, Warszawa.
- Raport: Transport – wyniki działalności w roku 2016* (2016), GUS, Warszawa.
- Rosa G. (2006), *Usługi transportowe. Rynek – konkurencja – marketing*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Rudny W. (2012), *Tworzenie i podział wartości – nowe tendencje*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 736.
- Rydzkowski W., Wojewódzka-Król K. (2007), *Transport*, PWN, Warszawa.
- Springer E. (2013), *Logistyka usług transportowych*, [w:] G. Biesiok, *Logistyka usług*, CeDeWu, Warszawa.
- Stajniak M., Hajdul M., Foltyński M., Krupa A. (2007), *Transport i spedycja*, Biblioteka Logistyka, Poznań.
- Starkowski D., Bieńczak K., Zwierzycki W. (2009), *Samochodowy transport krajowy i międzynarodowy. Kompendium wiedzy praktycznej*, Systherm D. Gazińska, Poznań.
- Szymonik A. (2010), *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, cz. 1, Difin, Warszawa.
- Śliwa K. (2001), *O organizacjach inteligentnych i rozwiązywaniu złożonych problemów zarządzania nimi*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Menedżerskiej SIG, Warszawa.

Transport – wyniki działalności w 2016 r. (2017), GUS, Warszawa.

Waściński T. (2014), *Procesy logistyczne w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie”, nr 103.

Wiśniewski Ł. (2014), *Aktualna sytuacja w transporcie drogowym*, <http://transportowcy.pl/wp-content/uploads/2014/08/Aktualna-sytuacja-w-transportie-drogowym.pdf> [dostęp: 1.05.2018].

Zysińska M. (2013a), *Koncepcja modeli biznesowych w branży TSL i ich klasyfikacja*, „Autobusy”, nr 3.

Zysińska M. (2013b), *Koncepcja modelu biznesowego i jej znaczenie w analizie przedsiębiorstw z branży TSL*, „Transport Samochodowy”, nr 4.

Summary

The role of knowledge management in SMEs: Transportation services from the perspective of modern business models

Literature in the field discusses business models which offer a summary of the key areas and conditions of activity of large enterprises functioning in the market. There is a lack of research and articles on business models referring to SMEs. Such enterprises are not able to imitate the solutions that work for international enterprises. The aim of this article is to discuss the problems of transport services. The article presents options for choosing a business model. It highlights Osterwalder's model, which provides opportunities to visualise, create and improve enterprises. The article shows the growing role of knowledge management in creating a business model for enterprises in the transport services sector. The presented results come from the author's case study on the transport industry.

Keywords: logistics process, supply chain, transport process, transport service

Słowa kluczowe: model biznesowy, sektor MŚP, usługa transportowa, zarządzanie wiedzą

Jerzy Janczewski*

Inteligentne i autonomiczne samochody w transporcie osób i rzeczy

Wstęp

Upowszechnienie się internetu niesie ze sobą olbrzymie zmiany w gospodarce i w codziennym życiu każdej jednostki. Internet stopniowo łączy w sieć niemalże wszystkie rodzaje urządzeń wykorzystywane przez ludzi i sprawia, że staje się on dla człowieka po domu i pracy trzecią przestrzenią życiową. Szacuje się, że do 2022 roku światowy rynek usług mobilnych wykorzystujących internet będzie wzrastać o blisko 25% rocznie. Szczególnie powinno to przełożyć się na transport, a w niedalekiej przyszłości – na jego autonomizację i tym samym zniwelować najważniejsze uciążliwości związane z obsługą transportu. W przeciągu kilku lat inteligentne samochody mogą stać się integralną częścią internetu rzeczy. Już obecnie możliwa jest łączność sieciowa wewnątrz, jak i na zewnątrz pojazdu, na przykład komunikacja na liniach pojazd–użytkownik lub centrum dyspozycyjne, pojazd–pojazd, pojazd–infrastruktura, pojazd–inteligentny dom czy pojazd–warsztat naprawczy. Łączność ta w przyszłości umożliwi całkowite zautomatyzowanie kierowania samochodem, tak aby podczas jazdy mógł on sam sterować wszystkimi swoimi funkcjami, w tym także funkcjami krytycznymi dla bezpieczeństwa i w konsekwencji zmniejszyć pracochłonność i uciążliwość obsługi transportu oraz zwiększyć efektywność wykorzystania środków i infrastruktury transportu.

Integracja z internetem, autonomizacja oraz elektryfikacja transportu to trzy ważne obszary, które w przyszłości powinny ukształtować bezwypadkową, bezemisyjną i bezstresową mobilność (Dener w: Piszcz, 2017).

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

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja możliwości inteligentnych samochodów w aspekcie rozwoju internetu rzeczy, omówienie ich klasyfikacji oraz przytoczenie możliwych scenariuszy wykorzystania w transporcie autonomicznych ciężarówek.

Internet rzeczy vs. inteligentny samochód

Internet przedmiotów, internet rzeczy (ang. *Internet of Things, IoT*) zakłada połączenie w sieć niemalże wszystkich rodzajów urządzeń. Za tym pojęciem kryje się wizja świata, w którym cyfrowe i fizyczne urządzenia czy przedmioty codziennego użytku są połączone odpowiednią infrastrukturą w celu dostarczenia całej gamy nowych aplikacji i usług.

Koncepcja internetu rzeczy bazuje na trzech pojęciach:

- zawsze (*anytime*),
- wszędzie (*anyplace*),
- z wszystkim (*anything*).

Zaś jego definicja oparta jest na trzech filarach odnoszących się do cech inteligentnych obiektów:

- umożliwić identyfikację siebie (wszystko jest w stanie się przedstawić),
- zapewnić komunikację (wszystko może się komunikować),
- współdziałać (wszystko może wzajemnie na siebie oddziaływać).

Wdrożenia koncepcji internetu rzeczy widoczne są na co dzień, na przykład systemy zdalnego odczytywania liczników, monitorowania zużycia zasobów czy warunków środowiskowych, monitorowania stanu zdrowia, monitorowania uszkodzeń i zużycia maszyn i wiele innych, gdyż spektrum potencjalnych zastosowań jest nieograniczone (zob. więcej Brachman, 2013: 5–9).

Internet rzeczy znacząco zmienia sposób i jakość przemieszczania się i tym samym niesie ze sobą wiele zmian dla branży motoryzacyjnej oraz dla kierowców. Współczesne samochody posiadające łączność z internetem pozwalają na przykład słuchać muzyki online, wyświetlać raporty na temat ruchu drogowego i pogody, podawać lokalizacje i wskazówki do dojazdu oraz wiele innych (zob. Miller, 2016: 187–202).

Badanie *Connected Car Effect 2025* wykonane przez firmę Bosch oraz firmę konsultingową Prognos pokazuje, jak w perspektywie niespełna 10 lat powinno zmienić się prowadzenie samochodów na skutek podłączania ich do internetu. Firmy te przewidują, że do roku 2025 większość samochodów będzie podłączona do sieci i wyposażona w elektroniczne systemy podnoszące bezpieczeństwo i komfort jazdy, a w co drugim samochodzie popularne obecnie smartfony będą zintegrowane z systemem *infotainment* (łączącym rozrywkę z informacją).

Na potrzeby tego badania firmy opracowały obliczenia dla USA, Chin i Niemiec. Z opracowania danych wynika, że podłączenie pojazdów do internetu przełoży się na roczne zmniejszenie liczby wypadków z udziałem rannych o ponad 260 tysięcy, mniejszą o 350 tysięcy liczbę osób rannych w wypadkach drogowych, szybszą po-

moc i tym samym uratowanie 11 tysięcy osób dzięki systemom wspomagającym, zmniejszenie strat materialnych i kosztów szkód o 4,3 mld euro, zmniejszenie emisji dwutlenku węgla o prawie 400 tysięcy ton, zaoszczędzenie około 70 milionów godzin jazdy i uzyskanie dla kierowców po 31 godzin wolnego czasu w drodze, który będą mogli przeznaczyć na inne zajęcia niekoniecznie związane z kierowaniem pojazdem (*Connected Car Effect 2025*, 2017). Wybrane przykłady innowacyjnych rozwiązań dla motoryzacji pokazano w tabeli 1.

Tabela 1. Przykładowe rozwiązania dla motoryzacji

Przykładowe rozwiązanie	Charakterystyka rozwiązania
Rozpoznawanie kierowcy (<i>Monitoring Camera Driver</i>)	System rozpoznający twarz kierowcy i dopasowujący ustawienia pojazdu do jego osobistych preferencji, np. ustawienie siedzenia i lusterek, temperatury wnętrza itd.
Panel kontroli gestów	System wykorzystujący czujniki ultradźwiękowe do rejestrowania ruchu rąk kierowcy, wyposażony w ekran z przyciskami wykorzystującymi technologię haptyczną.
System monitorujący środowisko wokół pojazdu (<i>Mirror Car System</i>)	System oparty na kamerach i czujnikach, monitorujący środowisko dookoła pojazdu i przekazujący informację na ekrany wyświetlające przy przednich bocznych słupkach nadwozia pojazdu.
Doskonały (kluczyk) dostęp do pojazdu (<i>Perfectly Keyless</i>)	System dostępu do pojazdu z poziomu smartfona działający na zasadzie cyfrowego kluczyka. Umożliwia on automatyczne otwarcie pojazdu z odległości ok. 2 m, gdy kierowca zbliży się do pojazdu, trzymając smartfon przy sobie, oraz automatyczne uruchomienie silnika, gdy tylko smartfon znajdzie się we wnętrzu pojazdu.
Lokalizator miejsca na parkingu (<i>Community-based parking</i>)	System, który powoduje, że pojazd staje się lokalizatorem miejsca parkingowego. Przy omijaniu pojazdów na parkingu system rejestruje, czy przestrzeń między nimi jest wystarczająca do zaparkowania, a przy tym przekazuje tę informację do miejskiej chmury, dzięki czemu inni uczestnicy ruchu wiedzą, jaka jest sytuacja na danym parkingu w mieście.
Automatyczne parkowanie samochodu (<i>Automated Valet Parking</i>)	System automatycznego wyszukiwania miejsca na parkingu i parkowania samochodu.
<i>Home zone park pilot</i>	System autonomicznego parkowania pojazdu w prywatnym garażu lub wyznaczonym podziemnym parkingu. System zapamiętuje raz wykonany przez kierowcę w ramach próby manewr parkowania w garażu, aby potem samodzielnie go powtarzać.
System ostrzegający kierowcę o jeździe pod prąd	System ten jest oparty na chmurze i rejestruje ruch wszystkich pojazdów w okolicy i kiedy któryś z nich porusza się pod prąd, natychmiast są o tym powiadamiani inni kierowcy oraz kierowca jadący pod prąd.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Januszkiewicz, 2017a.

Obecnie coraz więcej pojazdów jest połączonych siecią z internetem i z innymi samochodami oraz otaczającą je infrastrukturą, co przysparza wiele nowych korzy-

ści dla ich użytkowników. Na przykład powszechne wykorzystanie przez samochody chmury może także dotyczyć aktualizacji oprogramowania samochodów¹. Współczesne pojazdy samochodowe posiadają aż 100 jednostek sterujących (małe samochody mają ich nawet od 30 do 50), które za pomocą oprogramowania sterują wieloma funkcjami w pojeździe. Oznacza to większe ryzyko pojawienia się niedoskonałości w oprogramowaniu, co może skutkować manipulowaniem danymi. W tym kontekście aktualizacje oprogramowania poprzez chmurę stanowią rozwiązanie, pozwalające stale utrzymywać samochody w bieżącej fazie (*up to date*), a tym samym zapewniać większe bezpieczeństwo (Januskiewicz, 2017b; Łukaszewicz, Giecewicz, 2017: 5).

Szacuje się, że do roku 2022 w 75% nowych samochodów dostępny będzie system rozpoznawania mowy funkcjonujący w chmurze. Zaawansowane systemy wyposażone w pokładowe mikrofony i kamery będą potrafiły interpretować ton głosu kierowcy i jego wyraz twarzy. W przyszłości system rozpoznawania gestów i monitorowania oczu kierowcy powinien nawet pozwolić odebrać połączenie telefoniczne poprzez skinięcie głową lub dostosowanie poziomu głośności systemu audio i zaprogramowanie nawigacji, na przykład poprzez spojrzenie kierowcy na cel podróży na mapie. Stopniowe automatyzowanie jazdy sprawi, że kierowca zamiast kierować pojazdem, będzie mógł się skupić na innych czynnościach, takich jak czytanie i pisanie wiadomości, słuchanie muzyki czy oglądanie filmów (Januskiewicz, 2017a), a samochód ze środka transportu przekształci się w osobistego asystenta kierowcy.

Wymienione przykłady stanowią dowód motoryzacyjnego trendu na powstanie w niedalekiej przyszłości w pełni niezależnych (autonomicznych) pojazdów, które obejdą się bez kierowcy, samodzielnie reagując na różne sytuacje na drodze. Pojazdy te mają stanowić główny element zintegrowanej infrastruktury drogowej. O dynamice ich wzrostu świadczy fakt, że o ile w 2014 roku w naszej części Europy udział połączonych z siecią pojazdów wynosił 13%, o tyle – według niektórych prognoz – w 2020 roku osiągnie on 95% (Greenough, 2015). Ten kierunek rozwoju rynku samochodowego może zrewolucjonizować branżę motoryzacyjną bardziej niż obecnie rozpowszechniane pojazdy hybrydowe, elektryczne czy też zasilane paliwem wodorowym.

Autonomizacja pojazdów

Tak zwane autonomiczne samochody, pojazdy samochodowe posiadające zdolność poruszania się po ulicy bez ingerencji człowieka, opracowywane i testowane

¹ Aktualizowanie samochodu poprzez chmurę nie wymaga wizyt w warsztacie samochodowym. W 2015 roku w USA 15% sytuacji, w których kierowcy musieli odwiedzić warsztat samochodowy, miało związek z błędami w oprogramowaniu. Dla porównania 4 lata wcześniej liczba ta wynosiła zaledwie 5% według danych National Highway Traffic Safety Administration (NHTSA). Dla producentów samochodów i ich klientów takie wizyty w warsztatach to ogromne straty czasu i koszty, a aktualizacje online mogą znacznie zmniejszyć ten poziom (Januskiewicz, 2017b).

są w takich państwach, jak Stany Zjednoczone, Japonia, Chiny, Wielka Brytania, Niemcy, Szwecja czy Holandia. Coraz częściej pojawiają się poglądy, że samochody niepotrzebujące kierowcy wkrótce staną się codziennością. Zapewne w pierwszej kolejności dotyczyć to będzie komunikacji zbiorowej w miastach i transportu ładunków, gdyż w tych branżach stale brakuje kierowców do pracy, zaś w drugiej kolejności – transportu indywidualnego.

Prace nad pojazdami autonomicznymi prowadzą nie tylko firmy motoryzacyjne, takie jak Ford, Toyota czy też Tesla, ale też potentaci z branży technologicznej, internetowej czy logistycznej, na przykład Google, Apple, Amazon czy Uber. Prace te dotyczą nie tylko pojazdów samochodowych, lecz i pozostałych środków z obszaru szeroko rozumianego transportu, takich jak: autonomiczne konwoje ciężarówek (Moll, 2017a), autonomiczne pociągi towarowe (Moll, 2017b), autonomiczne kontenerowce (Moll, 2017c) czy autonomiczne samoloty pasażerskie (Moll, 2017d).

W literaturze przedmiotu brakuje jednolitej definicji i klasyfikacji pojazdów autonomicznych. Popularnie samochodem autonomicznym nazywa się pojazd, w którym za jego prowadzenie w pewnym stopniu (od wspomagania niektórych procesów po pełną kontrolę) odpowiada komputer pokładowy, a nie sam kierowca – stąd takie pojazdy nazywane są także samochodami samojeżdżącymi, samochodami automatycznymi lub samochodami bezzałogowymi (*Samochody autonomiczne*, 2018). Ustawa z dnia 20 czerwca 1997 r. Prawo o ruchu drogowym w par. 6, art. 65k definiuje pojazd autonomiczny jako pojazd samochodowy wyposażony w systemy sprawujące kontrolę nad ruchem tego pojazdu i umożliwiające jego ruch bez ingerencji kierującego, który w każdej chwili może przejąć kontrolę nad tym pojazdem². Istnieje też kilka innych ujęć klasyfikujących i określających samochody autonomiczne.

W 2013 roku w USA powstała klasyfikacja przygotowana przez NHTSA (jednostkę amerykańskiego departamentu transportu), która reguluje zapisy związane z rozwojem autonomicznych samochodów. Jednostka ta wyróżnia pięć różnych kategorii poruszania się autonomicznym samochodem:

- Poziom 0 – bez automatyzacji – ciągła działalność kierowcy w każdym obszarze prowadzenia pojazdu, kierowca obsługuje wszystkie systemy pokładowe samochodu, hamulce, kierowanie, przyspieszanie itd.
- Poziom 1 – wsparcie kierowcy – automatyka wybranych układów sterowania samochodem, kierowca nadal obsługuje wszystkie systemy pokładowe, ale niektóre z nich są dodatkowo wspomagane lub mogą aktywować się samodzielnie, np. ABS, ESP, ASR.
- Poziom 2 – częściowa automatyzacja – wykonywanie przez system wspierający przynajmniej jednej (lub więcej czynności) w zakresie kierowania, przy-

² Definicja ta powstała dla potrzeb prac badawczych nad samochodami autonomicznymi i zawiera szereg nieścisłości (zob. więcej Czenko, 2018). Jako ciekawostkę można podać, że już w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku na ulicach Warszawy był testowany pojazd bezzałogowy.

spieszania oraz zwalniania z użyciem informacji o środowisku jazdy, wspólne działanie zautomatyzowanych układów, zwalniające kierowcę z konieczności ich obsługi, na przykład aktywny układ kontroli prędkości wraz z układem stabilizacji toru jazdy. Kluczowe decyzje związane z pozostałymi czynnościami podejmuje kierowca.

- Poziom 3 – automatyzacja warunkowa – poziom tzw. automatyzacji samojednej, samochody na tym poziomie mogą przejąć od kierowcy pełną kontrolę nad prowadzeniem w określonych warunkach. Kierowca nadal jednak pełni swoją funkcję i musi od czasu do czasu kontrolować działanie systemów, nie musi jednak w żadnym przypadku natychmiast przejmować kierownicy. Samochód informuje kierowcę, kiedy zachodzi potrzeba przejęcia przez niego kontroli nad pojazdem. Zakłada się, że kierowca zareaguje w sytuacji wystąpienia takiej konieczności.
- Poziom 4 – całkowita automatyzacja – poziom pełnej autonomii, kierowca jedynie odpowiada za wprowadzenie adresu docelowego, lecz nie musi w trakcie podróży ani przez chwilę nadzorować działania systemu sterującego. Samochód steruje wszystkimi funkcjami podczas jazdy, w tym funkcjami krytycznymi dla bezpieczeństwa.

Z powyższego podziału wynika, że poziom 0 to całkowita kontrola przez kierowcę, a poziom 4 to sytuacja, w której kierowca podaje wyłącznie współrzędne celu i nie musi w żaden sposób kontrolować samochodu. Zaś poziom 1, 2 i 3 zawierają kolejne systemy wspomaganie od ABS i EBD po częściową kontrolę nad cechami toru jazdy i doboru prędkości przez system. Łatwo tutaj zauważyć, że większość pojazdów obecnych na rynku posiada poziom 1, a najbardziej zaawansowane testowe modele autonomiczne, np. Google czy Tesla, posiadają poziom 3. Całkowicie samojedny samochód znajduje się na poziomie 4 i póki co stanowi ideał, do którego firmy zajmujące się problemem autonomizacji sukcesywnie się zbliżają.

W Unii Europejskiej rozróżnia się i definiuje dwa rodzaje pojazdów:

- pojazd zautomatyzowany wyposażony w technologię pozwalającą kierowcy przekazać systemom pokładowym część obowiązków związanych z jazdą,
- pojazd autonomiczny, tj. w pełni zautomatyzowany pojazd wyposażony w technologię pozwalającą systemowi wykonywać wszystkie funkcje związane z jazdą bez jakiegokolwiek interwencji ze strony człowieka.

Według tych definicji w Europie nie ma jeszcze samochodu autonomicznego, ponieważ wszystkie modele, które do tej pory były tak określane, nie posiadają w pełni niezależnego układu sterowania, tylko wykorzystują systemy wspomagające kierowcę.

Unia Europejska korzysta z klasyfikacji SAE (*International Society of Automotive Engineers*) zbliżonej do klasyfikacji NHTSA, w której wyróżnia się 6 poziomów (*Automated driving levels of driving...*, 2014):

- Poziom 0 – bez automatyzacji – pełna kontrola ze strony kierowcy, nawet jeśli samochód jest w stanie informować o zagrożeniach.

- Poziom 1 – wsparcie kierowcy – systemy wspomagania poszczególnych aspektów jazdy, na przykład kierowania, przyspieszania lub hamowania, automatyka wybranych układów sterowania samochodem. Kierowca nadal obsługuje wszystkie systemy pokładowe.
- Poziom 2 – częściowa automatyzacja, tj. wykorzystanie systemu zarówno do kierowania samochodem, jak i regulacji prędkości. Wspólne działanie zautomatyzowanych układów, zwalniające kierowcę z konieczności ich obsługi, na przykład aktywny układ kontroli prędkości wraz z układem stabilizacji toru jazdy. Kluczowe decyzje związane z pozostałymi czynnościami podejmuje kierowca.
- Poziom 3 – warunkowa automatyzacja, możliwość przejścia przez samochód kontroli nad wszystkimi aspektami jazdy przy założeniu, że kierowca w każdej chwili musi być gotowy do przejścia kontroli nad samochodem. Samochód informuje kierowcę, kiedy zachodzi potrzeba przejścia przez niego kontroli nad pojazdem. Zakłada się, że kierowca zareaguje w zależności od konieczności.
- Poziom 4 – wysoki poziom automatyzacji, samochód jest w stanie przejąć kontrolę na wszystkich aspektach jazdy, nawet jeśli kierowca nie reaguje na wezwanie przejścia kontroli.
- Poziom 5 – pełna automatyzacja, samodzielna jazda samochodu we wszystkich warunkach. Samochód steruje wszystkimi funkcjami podczas jazdy, w tym funkcjami krytycznymi dla bezpieczeństwa.

Przytoczona 6-stopniowa skala poziomów automatyzacji samochodów SAE niewiele się różni od skali NHTSA i obecnie jest także stosowana w USA (zob. *Automated driving systems 2.0. A vision for safety*, 2017: 4). Podobnie poziom 0 to pełna kontrola pojazdu przez kierowcę, a poziom najwyższy 5 oznacza automatyzację pojazdu w stopniu, w którym ingerencja kierowcy jest niepotrzebna. SAE przyjmuje jedynie zasadę, według której system z przedziału 0–3 musi być kontrolowany i w sytuacji zagrożenia przejęty przez kierowcę, podczas gdy komputer operujący na poziomach 4–5 w żadnym stopniu nie potrzebuje nadzoru.

Z powyższego wynika, że samochód autonomiczny nie musi mieć stałego połączenia z internetem, tym bardziej że dostęp do internetu w zależności od miejsca położenia pojazdu może być niekiedy ograniczony. Samochód autonomiczny powinien dysponować wszystkimi informacjami dotyczącymi infrastruktury, dokładnymi mapami łącznie z rozmieszczeniem i szerokością pasów i wieloma innymi danymi. Posiadanie systemu pozwalającego lokalizować się pojazdowi nie wymaga stałego połączenia z internetem. Natomiast takie łącze na pewno jest potrzebne dla komunikacji między pojazdami lub aby gromadzić i przekazywać informacje o aktualnym położeniu samochodu i o korkach oraz by ewentualnie wybrać dostępniejszą trasę.

Autonomiczne samochody – korzyści i wady użytkowania

Wdrożenie do użytkowania pojazdów autonomicznych w przyszłości przysporzy dużo wyraźnych korzyści, ale również i wiele problemów do rozwiązania.

Niewątpliwe korzyści to zmniejszenie liczby kolizji³, czyli mniej wypadków, mniejsza kongestia i zwiększenie przepustowości, czyli zmniejszenie zatorów na drogach i ulicach, skrócenie czasu podróży, łatwiejsze parkowanie, pokonywanie dłuższych tras bez konieczności zatrzymywania się na odpoczynek, zatem mniej stresująca podróż i brak ograniczeń, odciążenie kierowcy od czynności związanych z prowadzeniem pojazdu, zniesienie barier odnośnie osób mogących kierować samochodem, zmniejszenie zapotrzebowania na kontrolowanie dróg przez policję i inne służby, mniej kradzieży samochodów, mniejsze koszty zatrudnienia dla firm transportowych, a także efektywniejsze wykorzystanie taboru.

Niewątpliwe wady niosące nowe problemy do rozwiązania dotyczą odpowiedzialności, niezawodności, prywatności, bezpieczeństwa i podatności na terroryzm, oporu samych kierowców, stopniowej utraty przez nich doświadczenia w kierowaniu, a także ewentualnej utraty dotychczasowych miejsc pracy (zob. więcej Acheampong i in., 2018).

Do tej pory nie ma jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, kto będzie odpowiadał za wypadek, który spowoduje autonomiczny samochód. Właściciel, producent, dysponent, programista systemu lub może jakaś inna strona? Zaistnienia wypadku nie da się wykluczyć i jednoznacznie go przewidzieć, tak jak nie można wykluczyć obowiązku prawnego lub moralnego wynikającego z odpowiedzialności za popełnione czyny.

Samochód autonomiczny w trakcie jazdy zbiera mnóstwo informacji, dotyczących na przykład celu podróży, pokonanego dystansu, ruchliwości, odwiedzanych miejsc, postojów, a także samego użytkownika. Powstaje zatem pytanie, kto będzie mógł mieć dostęp do tych informacji, czy będzie można je wykorzystać i czy jest to zgodne z aktualnymi przepisami prawnymi.

Bezpieczeństwo może dotyczyć nie tylko systemu i jego zawodności, gdy trzeba będzie na przykład awaryjnie zrestartować pokładowy komputer, ale i przejęcia kontroli przez cyberprzestępców nad pojazdem i pokierowania go w miejsce, w którym użytkownik i przewożony ładunek może paść ofiarą kradzieży, nadużycia lub przestępstwa terrorystycznego. Bezpieczeństwo dotyczy także zasobu informacji o użytkowniku, które mogą stać się łupem hakerów.

Wdrożeniu pojazdów autonomicznych może towarzyszyć także opór kierowców zawodowych wynikający między innymi z obawy o utratę miejsc pracy, lecz i z samej natury większości indywidualnych kierowców. Wielu kierowców czerpie

³ Samochód sterowany komputerowo nie będzie „wyprzedzał na trzeciego”, przekraczał dozwolonej prędkości czy przejeżdżał na „późnym żółtym”. Skoro z dróg znikną będą kierowcy, to nie będzie już także tych pijanych i pod wpływem narkotyków (*Samochody autonomiczne przyszłością motoryzacji*, 2017)

przyjemność z kierowania samochodem, niechętnie rezygnuje z możliwości decydowania o jeździe lub chętnie ekspozuje swoją indywidualność na drodze, na przykład poprzez ryzykowne zachowania.

Istnieją także wątpliwości natury etycznej dotyczące zaprogramowania pojazdów w aspekcie tzw. trudnych wyborów, czyli mniejszego zła, na przykład czy w sytuacji skrajnej uderzyć w drzewo, czy w pieszego lub rowerzystę (zob. *Moral Machine – Human Perspectives on Machine Ethics*, 2018). Oczywiście samochód można tutaj odpowiednio zaprogramować, na przykład demokratycznie zakładając, że wszyscy w danej sytuacji są wobec siebie równi. Pragmatycznie – gdyż niektórzy uczestnicy ruchu drogowego są uważani za ważniejszych od innych, na przykład pierwszeństwo dla pieszych na przejściu, pierwszeństwo dla dzieci w okolicy szkół lub pierwszeństwo dla pojazdów uprzywilejowanych. Egocentrycznie – gdy pasażerowie samochodu samojezdnego są najważniejsi lub materialistycznie – tak aby spowodować najmniejsze straty materialne. W końcu można także zastosować opcję domyślną, co w konsekwencji zawsze prowadzić będzie do dylematów natury prawnej związanej z odpowiedzialnością (zob. Miller, 2016: 8). Kwestie odpowiedzialności, jak również kwestie etyczne są w cywilizowanych społeczeństwach rozpatrywane przez sądy i prawodawców. Mając jednak na uwadze tempo, w jakim działają te organy, to technologia zwykle pojawia się o wiele wcześniej niż regulujące ją przepisy. Niemniej bez konkretnego ustalenia odpowiedzialności prawnej nie będzie możliwości na masową skalę użytkowania samochodu autonomicznego.

Ryzyko i operacyjne problemy, jakie ze sobą niosą pojazdy autonomiczne, to także brak odpowiedniej liczby dokładnych cyfrowych map do poprawnego pozycjonowania i niezależnego sterowania, konieczność ciągłej aktualizacji tych map w czasie rzeczywistym, brak konkretnych i niezawodnych rozwiązań w sytuacjach krytycznych, na przykład gdy przy skręcie pojazd autonomiczny może nie poradzić sobie z zaśnieżoną lub oblodzoną jezdnią, a także problemy z poprawnym odczytaniem gestów kontroli drogowej. Ponadto systemy samochodów mogą nie rozpoznawać małych zwierząt, wybojów na drodze, otwartych niezabezpieczonych studzienek kanalizacyjnych. Nie jest też jeszcze zaprojektowany odpowiedni algorytm rozwiązujący problem z lewoskrętem na ruchliwej drodze, samochód autonomiczny nie potrafi też przejechać przez parking (Owczarzak, 2015: 3682–3683).

Rozważając przyszłe konsekwencje użytkowania samochodów autonomicznych warto posłużyć się zapytaniem Jose Viegasa, sekretarza generalnego Międzynarodowego Forum Transportu (Viegas, 2017: 5), który stawia kluczowe pytanie, czy jesteśmy gotowi, aby udostępnić drogi dziesiątkom ton stali, za które odpowiedzialności nie bierze człowiek. Pytanie to dotyczy rozważań związanych z autonomicznym przemieszczaniem się ciężarówek, których wykorzystanie w niedalekiej przyszłości jest jak najbardziej prawdopodobne.

Autonomiczne ciężarówki

Szerokiej automatyzacji jako pierwsze mogą być poddane samochody ciężarowe. Może to się dokonać dwustopniowo: najpierw pojawiłyby się konwoje, w których kilka ciężarówek autonomicznych będzie podążało za główną ciężarówką kierowaną przez człowieka. Potem konwoje mogą być zastąpione przez w pełni autonomiczne pojazdy – samochody ciężarowe.

Plany dotyczą przede wszystkim autostrad – relatywnie prostych tras, pozbawionych ryzyka dla pieszych. Kierowcy w razie potrzeby przeprowadzaliby samochody przez miasto, by pozostawić je przy wjazdach na autostrady. Nawigacja w ruchu miejskim, z wieloma skrzyżowaniami, krętymi drogami, a przede wszystkim pieszymi, rowerzystami, motocyklami wciąż jest trudnym wyzwaniem dla pojazdów autonomicznych, także ciężarowych.

Autonomizacja ciężarówek na samych tylko autostradach mogłaby przynieść korzyści firmom spedycyjnym. Na przykład przejazd z Lizbony do Warszawy zajmuje samochodowi ciężarowemu około 4,5 dnia. Można by to skrócić do 1,5 dnia, ponadto autonomiczne ciężarówki mogłyby operować bez przerwy, 24 godziny na dobę, co przyspieszyłoby pokonywanie dłuższych dystansów, a także pozwoliło zmniejszyć koszty siły roboczej i operacyjne dla firm (Keating, Kokoszczyński, 2017).

Jose Viegas rozważa trzy etapy wdrożenia autonomicznych samochodów ciężarowych, a mianowicie (Viegas, 2017: 6):

- pluton blisko rozproszonych ciężarówek – traktowany jako pierwszy etap przejściowy,
- drugi etap przejściowy obejmujący częściową kontrolę ciężarówek przez człowieka,
- trzeci etap – zdalna jazda pojazdów ciężarowych.

W tak zwanym plutonie większa liczba blisko rozmieszczonych samochodów ciężarowych tworzy konwój. W kokpicie czołowej ciężarówki operuje kierowca, który prowadzi cały ciąg pojazdów. Kolejne są połączone z pierwszą poprzez bezprzewodowe łącza danych, które regulują zachowanie bezpiecznej odległości od poprzedzającego pojazdu. Możliwość funkcjonowania ciężarówki bez potrzeby obecności kierowców mogłaby pozwolić na znaczne oszczędności. W tym przypadku kontrola ciągu konfiguracji pojazdów może stanowić duże wyzwanie dla ich kierowców, podobnie jak dla innych uczestników ruchu drogowego.

Drugą opcją przejściową jest częściowa kontrola przez człowieka. Ma ona polegać na obowiązkowej obecności kierowcy w każdym samochodzie ciężarowym, jednak jego rola ma być ograniczona do obsługi skomputeryzowanego systemu w razie, gdyby pojawiły się nieoczekiwane problemy w prowadzeniu pojazdu. Ta pasywna technologia jest dalece zaawansowana: producent samochodów ciężarowych Daimler przeprowadza na autostradach w amerykańskiej Nowadzie testy autonomicznych samochodów ciężarowych zaopatrzonych w system wspomagania kie-

rowania. Tego typu działania pozwolą nabyć doświadczenie niezbędne w przyszłej pracy nad systemem autonomicznej jazdy. Trzeba jednak zdawać sobie sprawę, że również takie podejście ma pewne ograniczenia. Co najważniejsze, samo przejęcie pełnej kontroli pojazdu przez człowieka jest szczególnie ryzykowne. Sytuacja taka wymaga bowiem od kierowcy pełnego skupienia i nieustannej gotowości do działania. Niezależnie więc, czy tego typu zadanie jest mniej męczące, osoba obsługująca nadal będzie potrzebowała czasu na odpoczynek. W większości przypadków zdalnie sterowanych pojazdów istnieje ryzyko, że kierowca nie będzie w stanie odpowiednio szybko zareagować i przejąć kontrolę. Dodatkowo obecność kierowcy w kokpicie samochodu ciężarowego oznacza brak znacznych redukcji kosztów operacyjnych, co powoduje spadek atrakcyjności tej opcji dla przewoźników.

Trzecią opcją jest zdalna jazda z wykorzystaniem centrum kontrolnego, na przykład imitującego wnętrze ciężarówki, w którym znajdowałiby się profesjonalni kierowcy mający dostęp do narzędzi i informacji, podobnie jak ma to miejsce w warunkach rzeczywistych. Występujące tam zdalne sterowniki mogłyby monitorować i kontrolować dużą liczbę samochodów ciężarowych, interweniować, przejmując kierownicę, czy przyspieszać i hamować, kiedy występuje taka potrzeba. Stosunkowo niski poziom złożoności jazdy na autostradzie umożliwiłyby obsługę całej floty samochodów ciężarowych przy założeniu, że kierowców nimi sterujących byłoby zdecydowanie mniej niż pojazdów. Takie rozwiązania, wprawdzie niedotyczące ciężarówek poruszających się na autostradach, są już na świecie testowane i przynoszą oczekiwane rezultaty, na przykład zdalnie sterowane statki, zdalnie sterowane myśliwce wojskowe, zdalnie sterowane drony oraz zdalnie sterowane minibusy i samochody dostawcze w miastach. Jazda sterowana z centrów kontrolnych może mieć dużo zalet. Dla kierowców transport ładunków stałby się regularną pracą biurową – podobną do tej, którą wykonują kontrolerzy ruchu lotniczego. Ponadto mogą oni pod koniec dnia wracać do domu do swoich rodzin w odróżnieniu od dotychczasowego spania w kabinach ciężarówek, na parkingach, bez żadnych udogodnień. W porównaniu do pełnej automatyzacji zdalne sterowanie zapewnia ciągłość umiejętności. Najbardziej doświadczeni kierowcy przenoszą się bowiem do centrów kontrolnych, gdzie zapewniane im są bardziej stabilne i wygodne warunki pracy.

Zdalne sterowanie nie wymaga koordynacji samochodów ciężarowych tam, gdzie się znajdują. Mogą być obsługiwane z każdego miejsca zaopatrzonego w dobry zasięg komunikacyjny. Biorąc pod uwagę redukcję kosztów i wzrost wydajności, jakie oferują, potencjalne zapotrzebowanie na zdalnie sterowane ciężarówki powinno być oczywiste.

Zdaniem autora tych wizji (Viegas, 2017: 5–7) trzecia opcja, czyli model centrum sterowania zdalnymi samochodami ciężarowymi poruszającymi się po autostradach wydaje się drogą do pełnej ich automatyzacji. Takie rozwiązanie może znaleźć bezpośrednie zastosowanie również w innych obszarach, które angażują profesjonal-

nych kierowców, na przykład taksówkach czy autobusach. Tego typu rozwiązanie może być niezwykle atrakcyjne dla operatorów ze względu na znaczące oszczędności. Dostępność człowieka na zapleczu w przypadku awarii systemu zmniejszyłaby natomiast obawy związane z pełną odpowiedzialnością komputerów.

Podsumowanie

Autonomizacja i automatyzacja jest najbardziej prawdopodobnym kierunkiem rozwoju wszystkich gałęzi transportu. Podobne procesy występują już od dawna w pozostałych gałęziach przemysłu, na przykład roboty w procesach produkcji, magazynowania i w wielu innych miejscach.

Autonomiczne pojazdy ciężarowe w niedalekiej przyszłości zrewolucjonizują transport drogowy, ponieważ będą mogły samodzielnie pokonać bardzo długą trasę bez udziału kierowcy w kabinie. To samo dotyczyć będzie transportu osób. Pasażer nie będzie musiał sprawować kontroli nad pojazdem, jedyne co będzie do niego należało, to wprowadzić miejsce – cel swojej podróży.

Istnieje wiele wyraźnych korzyści wynikających z oddania pokładowym komputerom kontroli nad samochodem i włączenia go do globalnej sieci, ale także wiele wad oraz nowych wyzwań. Oprócz czysto technicznych zagadnień bardzo ważne są wyzwania prawne dotyczące określenia odpowiedzialności wynikającej z użytkowania pojazdów autonomicznych.

Na dzień dzisiejszy autonomiczne samochody nie mogą jeździć samodzielnie, ponieważ nie są jeszcze na tyle zaawansowane, lecz stopniowo, z biegiem lat, autonomizacja wszystkich pojazdów samochodowych stanie się rzeczywistością i znacznie przyczyni się do zwiększenia wydajności transportu oraz bezpieczeństwa na drodze.

Bibliografia

- Acheampong R.A., Thomopoulos N., Marten K., Beyazit E., Cugurullo F., Dusparic I. (2018), *Literature review on the social challenges of autonomous transport*, STSM Report for COST Action CA16222 “Wider Impacts and Scenario Evaluation of Autonomous and Connected Transport (WISE-ACT).
- Automated driving levels of driving automation are defined in new SAE International Standard J3016* (2014), https://www.smmmt.co.uk/wp-content/uploads/sites/2/automated_driving.pdf [dostęp: 9.06.2018].
- Automated driving systems 2.0. A vision for safety* (2017), https://www.nhtsa.gov/sites/nhtsa.dot.gov/files/documents/13069a-ads2.0_090617_v9a_tag.pdf [dostęp: 9.06.2018].

- Brachman A. (2013), *Internet przedmiotów. Raport Obserwatorium ICT*, Technopark Gliwice, http://www.obserwatoriumit.pl/site/assets/files/1059/internet_of_things.pdf [dostęp: 20.05.2018].
- Connected Car Effect 2025* (2017), <http://www.bosch-presse.de/pressportal/de/en/bosch-study-shows-more-safety-more-efficiency-more-free-time-with-connected-mobility-82818.html> [dostęp: 23.10.2018].
- Czenko M. (2018), *O testowaniu samochodów autonomicznych (krytycznych) słów kilka*, <https://www.transport-publiczny.pl/wiadomosci/o-testowaniu-samocho-dow-autonomicznych-krytycznych-slow-kilka-57672.html> [dostęp: 21.05.2018].
- Greenough J. (2015), *This is how big connected cars will be in regions around the world*, <https://www.businessinsider.com/how-big-connected-cars-will-be-in-regions-around-the-world-2015-3?IR=T> [dostęp: 23.10.2018].
- Januszkiewicz A. (2017a), *Bosch: Internet rzeczy w motoryzacji na Mobile World Congress 2017*, <http://motofaktor.pl/m/50,2/AKTUALNOSCI/Bosch-Internet-rzeczy-w-motoryzacji-na-Mobile-World-Congress-2017,6608.html> [dostęp: 23.10.2018].
- Januszkiewicz A. (2017b), *Bosch: aktualizacja oprogramowania auta dzięki chmurze*, <http://motofaktor.pl/m/50,2/AKTUALNOSCI/Bosch-aktualizacja-oprogramowania-auta-dzieki-chmurze,7592.html> [dostęp: 23.10.2018].
- Keating D., Kokoszczyński K. (2017), *Samochody autonomiczne na europejskich ulicach już w 2025?*, <https://www.euractiv.pl/section/gospodarka/news/samochody-autonomiczne-na-europejskich-ulicach-juz-w-2025/> [dostęp: 11.06.2018].
- Łukaszewicz P., Giecewicz M. (2017), *Bezpieczny transport – wizja motoryzacji wg Boscha na targach IAA*, „Nowoczesny Warsztat”, nr 10(217).
- Miller M. (2016), *Internet rzeczy. Jak inteligentne telewizory, samochody, domy i miasta zmieniają świat*, PWN, Warszawa.
- Moll J. (2017a), *Wielka Brytania chce wprowadzić konwoje autonomicznych ciężarówek*, <https://tylkonauka.pl/wiadomosc/wielka-brytania-chce-wprowadzic-konwoje-autonomicznych-ciezarowek> [dostęp: 12.06.2018].
- Moll J. (2017b), *W Australii odbył się pierwszy test pilotażowy autonomicznego pociągu towarowego*, <https://tylkonauka.pl/wiadomosc/w-australii-odbyl-sie-pierwszy-test-pilotazowy-autonomicznego-pociagu-towarowego> [dostęp: 12.06.2018].
- Moll J. (2017c), *W 2018 roku wyruszy pierwszy bezzalógowy kontenerowiec, napędzany prądem elektrycznym*, <https://tylkonauka.pl/wiadomosc/w-2018-roku-wyruszy-pierwszy-bezzalogowy-kontenerowiec-napedzany-pradem-elektrycznym> [dostęp: 12.06.2018].
- Moll J. (2017d), *Boeing chce wprowadzić pierwsze autonomiczne samoloty pasażerskie*, <https://tylkonauka.pl/wiadomosc/boeing-chce-wprowadzic-pierwsze-autonomiczne-samoloty-pasazerskie> [dostęp: 12.06.2018].

- Moral Machine – Human Perspectives on Machine Ethics* (2018), https://www.youtube.com/watch?time_continue=4&v=XCO8ET66xE4 [dostęp: 14.06.2018].
- Owczarzak W. (2015), *Pojazdy autonomiczne na przykładzie samojeżdżącego samochodu Google'a*, „Logistyka”, nr 3.
- Piszcz J. (2017), *Bosch: rozwiązania przyszłości na targach IAA*, <http://motofaktor.pl/m/50,2/AKTUALNOSCI/Bosch-rozwiazania-przyszlosci-na-targach-IAA,7640.html> [dostęp: 14.06.2018].
- Samochody autonomiczne* (2018), <https://autokult.pl/t/50240.samochody-autonomiczne> [dostęp: 10.06.2018].
- Samochody autonomiczne przyszłością motoryzacji* (2017), <https://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artikul/samochody-autonomiczne-przyszloscia,143,0,2250127.html> [dostęp: 10.06.2018].
- Viegas J. (2017), *Daleka droga*, „OECD 360”, nr 5(8), [http://www.pte.pl/pliki/2/12/OECD_360_5\(8\)2017_compressed\(1\).pdf](http://www.pte.pl/pliki/2/12/OECD_360_5(8)2017_compressed(1).pdf) [dostęp: 10.06.2018].

Summary

Intelligent and autonomous cars in the transport of people and things

The purpose of this article is to present the capabilities of intelligent cars in relation to the development of the Internet of Things. It discusses their classification and suggests possible scenarios for the use of autonomous trucks in road transport. The first part of the article refers to the concept of the Internet of Things in relation to the development of a smart car. The article then characterises the levels of autonomy of vehicles and presents scenarios for the development of automatic road transport. The article concludes with a summary.

Keywords: internet of things, road transport, autonomous car

Słowa kluczowe: internet rzeczy, transport drogowy, autonomiczny samochód

**CZĘŚĆ V
RECENZJE.
SPRAWOZDANIA
Z KONFERENCJI**

Danuta Janczewska*

Sprawozdanie z VIII Konferencji Naukowej „Wyzwania i Perspektywy Przedsiębiorczej Organizacji”

Konferencja odbyła się w dniu 8 czerwca 2018 roku na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Organizatorem konferencji był Instytut Zarządzania Przedsiębiorstwem, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej oraz Koło Naukowe Ludzie Biznesu.

Celem konferencji była prezentacja poglądów świata nauki oraz praktyków na problematykę zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Tematyka konferencji obejmowała szerokie spektrum działalności współczesnych przedsiębiorstw, wśród których znajdowały się następujące zagadnienia:

1. Współczesne metody i narzędzia budowy konkurencyjności organizacji w Unii Europejskiej i gospodarce światowej.
2. Nowoczesne metody zarządzania w przedsiębiorczej organizacji.
3. Wykorzystanie postaw przedsiębiorczych dla rozwoju organizacji.
4. Przedsiębiorczy menedżer w globalnym otoczeniu.
5. Kreowanie i wspieranie przedsiębiorczości.
6. Przedsiębiorczość akademicka.
7. Rola IT i internetu w przedsiębiorczości.
8. Specjalne Strefy Ekonomiczne.
9. Modele biznesu.

Przedstawiono badania nad problematyką przedsiębiorczości w ujęciu lokalnym, regionalnym oraz globalnym. Podczas obrad konferencji wygłoszonych zostało ponad 12 referatów, wśród referentów znajdowali się przedstawiciele ośrodków na-

* Dr inż. Danuta Janczewska – adiunkt w Katedrze Marketingu i Logistyki, Wydział Zarządzania Społecznej Akademii Nauk w Łodzi; podczas konferencji wygłosiła referat pt. *Kreowanie potencjału konkurencyjnego mikroprzedsiębiorstwa a zarządzanie wiedzą.*

ukowych z całej Polski. Obrady przebiegały w trzech sesjach tematycznych skoncentrowanych na wybranych obszarach współczesnej przedsiębiorczości w biznesie. Szczególna uwaga została zwrócona na zagadnienia szeroko pojętej konkurencyjności, poczynając od konkurencyjności miast, przedsiębiorstw czy mikroprzedsiębiorstw. W referatach poruszano tematykę społecznej odpowiedzialności biznesu w wybranych przedsiębiorstwach, komunikacji wewnątrz przedsiębiorstw oraz kwestie ryzyka w działalności współczesnej organizacji. Omawiano problematykę działalności przedsiębiorstw w Specjalnych Strefach Ekonomicznych na podstawie badań doktorantów Politechniki Częstochowskiej. Referenci podczas sesji wypowiedzieli się na temat wielu aspektów działań przedsiębiorczych organizacji, odnosząc się do samej definicji przedsiębiorczości. Trzecia sesja dała okazję do konfrontacji poglądów ludzi nauki z opiniami praktyków, którzy przedstawiali bariery rozwoju przedsiębiorstw.

Konferencja miała miejsce na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, co podkreślało naukową atmosferę towarzyszącą ożywionym dyskusjom podczas konferencji. Liczni studenci Wydziału Zarządzania odbywający zajęcia na studiach dziennych na Wydziale jako przyszli przedsiębiorcy stanowili świetne uzasadnienie tematyki konferencji.

Artykuły powstałe na bazie referatów zostały opublikowane w monografii pt. *Wyzwania i perspektywy przedsiębiorczej organizacji. Koncepcje i metody zarządzania*, wydanej przez Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

Szczegółowy program konferencji znajduje się na stronie http://www.konferencje24h.pl/viii-miedzynarodowa-konferencja-naukowa-wyzwania-i-perspektywy-przedsiębiorczej-organizacji_4897.php.

Danuta Janczewska*

Sprawozdanie z XIX Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Nowe problemy e-gospodarki i e-społeczeństwa”

Tematem konferencji była szeroko pojęta e-gospodarka oraz zachodzące pod jej wpływem przemiany społeczne. Konferencję zorganizowały dwie uczelnie: Katolicki Uniwersytet Lubelski oraz Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. Dołączyły do nich dwie organizacje: The Armenian Marketing Association oraz Fundacja Edukacyjna Transformacje. Patronat nad konferencją objęły między innymi TVP Lublin, Radio Lublin, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne. Konferencja odbyła się w dniach 21–22 maja 2018 roku w Nałęczowie w Ośrodku Energetyk.

Celem konferencji była prezentacja badań prowadzonych w wielu ośrodkach naukowych nad wpływem informatyzacji gospodarki na przedsiębiorstwa oraz na powstawanie e-społeczeństwa. Zakres tematyczny konferencji był bardzo szeroki i koncentrował się na czterech grupach tematycznych:

1. Współczesna e-gospodarka.
2. Współczesne e-społeczeństwo.
3. Społeczeństwo i gospodarka.
4. Endogenne i egzogenne czynniki rozwoju na różnych poziomach życia społecznego i gospodarczego.

Podczas konferencji odbyły się trzy sesje plenarne, podczas których wystąpili profesorowie z największych ośrodków naukowych w kraju oraz za granicą. Obrady prowadzone były w języku polskim oraz angielskim. Pierwszą sesję plenarną otworzył prof. dr hab. Lech W. Zacher z Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie, wygłaszając referat pt. *Podejścia do analizy rozwoju e-społeczeństwa*. Ze względu na międzynarodowy charakter konferencji można było zapoznać się z badaniami nad

* Dr inż. Danuta Janczewska – adiunkt w Katedrze Marketingu i Logistyki, Wydział Zarządzania Społecznej Akademii Nauk w Łodzi; podczas konferencji wygłosiła referat pt. *Problematyka zarządzania procesami logistycznymi w mikroprzedsiębiorstwach w e-gospodarce*.

tą problematyką w krajach Unii Europejskiej oraz w krajach spoza Unii. Ogółem wygłoszono ponad 80 referatów, w tym ponad 30 wygłosili goście z uczelni zagranicznych, między innymi: z Białorusi, Gruzji, Litwy, Mołdawii, Ukrainy. Tematyka referatów obejmowała szeroki obszar z dziedziny nauk humanistycznych oraz nauk o zarządzaniu. Dominowały rozważania nad przemianami społecznymi w wyniku cyfryzacji gospodarki w ujęciu makroekonomicznym oraz przykłady przedsiębiorstw tworzących sieci współpracy. Podkreślić należy występowanie podobnej problematyki zarówno w wystąpieniach badaczy zagranicznych, jak i ludzi nauki z Polski.

Organizatorzy zadbali o bardzo interesujący program naukowy oraz kulturalny podczas trwania konferencji. Dodatkowym atutem było piękne miejsce obrad, a uroki Nałęczowa sprzyjały dyskusjom podczas obrad i w przerwach pomiędzy sesjami. Referaty zostaną opublikowane w wydawnictwach uczelni organizujących konferencję oraz innych czasopismach naukowych: „Transformacje. Pismo interdyscyplinarne” (11 pkt), „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” (9 pkt), „Humanizacja Pracy” (8 pkt) oraz w monografii. Szczegółowy program konferencji znajduje się na stronie http://e-transformacje.com/konferencja/index_konf.html.

Streszczenia artykułów

CZĘŚĆ I. ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI

Strategia poszukiwania pomysłów na projekt

Współczesny świat wykazuje coraz większy strumień zmian. Każda zmiana wprowadza do decyzji zarządczej nowy czynnik w postaci niepewności. Zarządzający powinien umieć nie tylko podejmować decyzje w niejasnym kontekście, ale też formułować strategię rozwoju nowych projektów, produktów, usług. Jednym z możliwych narzędzi zarządzania jest praca z paradygmatami, które obejmują ćwiczenia umysłowe mające na celu zrozumienie procesów percepcji i ich rachunkowości podczas tworzenia strategii. Możliwości wyjścia poza paradygmaty otwierają się, zmieniając sposób pracy z informacjami i ludźmi. Nacisk zostaje przesunięty z pytania, co robić, na pytanie, jak to zrobić, co powoduje, że konieczne jest inne spojrzenie na zwykłe dane, sytuacje, procesy. Artykuł uzasadnia tezę, że we współczesnym świecie potrzebna jest nowa metodologia organizacji działań systemowych, oceny procesów działania i oceny wydajności. W rzeczywistości potrzebne jest nowe narzędzie, które pozwala uzyskać nową wizję sytuacji, narzędzie do zarządzania paradygmatami.

Zarządzanie w pielęgniarstwie

W artykule omówiono zagadnienie zarządzania w dziedzinie pielęgniarstwa i rolę pielęgniarki. Przytoczono definicje podstawowych terminów z zakresu zarządzania, scharakteryzowano cechy, jakie powinna posiadać pielęgniarka, oraz zadania, które warunkują właściwe pełnienie funkcji pielęgniarki, jak również odniesienie sukcesu jako menedżer. Szeroki zakres zadań wykonywanych przez pielęgniarki cechuje wysoki poziom umiejętności i wiedzy oraz profesjonalizm. Tylko pielęgniarka wyposażona w specjalistyczną wiedzę i doświadczenie jest w stanie zapewnić właściwą opiekę pacjentom.

Kierowanie pracownikami: podstawowe relacje w układzie przełożony–podwładny

Kierowanie pracownikami to ciągłe rozwiązywanie wielu problemów w układzie przełożony–podwładny. Istotą tego kierowania są odpowiednie działania kierownika mające zapewnić efektywność pracy zatrudnionych zgodną z oczekiwaniami i celami organizacji. Współcześnie coraz częściej używa się terminu *menedżer* na określenie osób kierujących pracą zatrudnionych bądź też zarządzających przedsiębiorstwem lub jego wyodrębnionymi jednostkami organizacyjnymi.

Celem artykułu jest prezentacja istoty i cech kierowania personelem oraz podkreślenie roli i znaczenia w zakładzie pracy osób kierujących pracą zatrudnionych, które w przekonaniu autora powinny być określane mianem menedżera. Całość opracowania zwieńczona jest podsumowaniem, w którym szczególną uwagę zwrócono na zagadnienie właściwego komunikowania się pracowników w organizacji w układzie przełożony–podwładny.

Model kompetencyjny współczesnego menedżera na przykładzie organizacji z branży HORECA. Wybrane kwestie

Współczesne zarządzanie wymaga od menedżerów szczególnych umiejętności, które oprócz wiedzy i doświadczenia powinny obejmować liczne kompetencje społeczne. Bez względu na to, gdzie i jak sobie poradzimy, proces zarządzania będzie zawsze dotyczył relacji człowiek–człowiek. Dlatego ważne jest, aby znać oczekiwane i aktualne cechy osobowości kadry zarządzającej w nowoczesnej organizacji. Zdobyta wiedza pozwala zidentyfikować luki kompetencyjne, których minimalizacja, a nawet eliminacja wpływają na zwiększenie efektywności zarządzania. Celem artykułu jest analiza modelu kompetencyjnego współczesnego menedżera i zaprezentowanie wyników badań rzeczywistego poziomu kompetencji na szczególnym przykładzie szefa kuchni warszawskiej restauracji Akademia.

Patologie społeczne w miejscu pracy – analiza i ocena zjawiska we współczesnych czasach

We współczesnych czasach zjawiskiem powszechnym w miejscu pracy są patologie społeczne. W polskich przedsiębiorstwach występują one w różnej postaci. Artykuł przedstawia rozpoznanie patologii społecznych w sferze zawodowej, ich rodzaje, przyczyny i konsekwencje. Ukazany został ponadto aspekt praktyczny poprzez zaprezentowanie analizy niniejszego problemu w podmiocie badawczym. Celem artykułu jest omówienie kwestii ważnych zarówno dla menedżera, jak i dla ogólnego funkcjonowania organizacji.

Teoretyczne i organizacyjne aspekty systemu bezpieczeństwa szkolnego – zarys problematyki

Celem artykułu jest przedstawienie zarysu zastosowania ram teoretycznych dla różnych koncepcji bezpieczeństwa. W pierwszej części tekstu znajduje się charaktery-

styka systemu bezpieczeństwa szkolnego, w drugiej części opisane są badania własne dla podstawowych warunków właściwych organizacji działań na rzecz bezpieczeństwa szkolnego. To sprzyja procesowi racjonalizacji, którego istotą jest określona wiedza i kontrola nad stosunkami społecznymi występującymi przede wszystkim w środowisku szkoły i szeroko rozumianego środowiska wychowawczego poza nią.

Metodologia definiowania i planowania inwestycji rzeczowych w przemyśle energetycznym. Wprowadzenie w środowisko planowania. Część 1

Artykuł prezentuje metodologię planowania inwestycji rzeczowych w spółce, co ma ułatwić zrozumienie szerszego kontekstu, w którym przebiegają procesy planowania, uzasadnić przyjęte rozwiązania i umożliwić ich ocenę pod kątem dalszego usprawniania. Artykuł obejmuje wiedzę deklaracyjną dotyczącą metodologii planowania inwestycji rzeczowych w spółce i stanowi lekturę wstępną do napisania szczegółowej procedury pisemnej, określającej detalicznie przebieg obsługiwanego procesu, sposób postępowania uczestników oraz stosowane dokumenty. Metodologia planowania inwestycji rzeczowych jest ściśle związana ze strategią oraz polityką inwestycyjną spółki i ma charakter normy sterującej sferą operacyjną, do której należy szczegółowa procedura pisemna – narzędzie realizacji polityki spółki – stąd zmiana polityki inwestycyjnej spółki może wymagać zmiany procedury pisemnej planowania inwestycji.

CZĘŚĆ II. ZARZĄDZANIE W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Aksjologiczne uwarunkowania konstytucji z 1997 roku

Autor artykułu starał się przedstawić wiedzę na temat aksjologicznych uwarunkowań konstytucji z 1997 roku, co w pełni potwierdziło tezę główną, to jest fakt, że różnorodne wartości, na przykład wolność, godność, dobro wspólne – stały się fundamentem aksjologicznym konstytucji z 1997 roku. Ta różnorodność stała się podstawą do dyskusji nad konstytucją również w sferze aksjologicznej, nie tylko wśród przedstawicieli różnych dyscyplin nauki, lecz także wśród polityków, stając się instrumentem gry politycznej i konfliktu politycznego.

CZĘŚĆ III. EKONOMIA I WYKORZYSTANIE DÓBR

Świadoma konsumpcja i konsumpcja współpracująca w zachowaniach konsumenckich osób starszych w Polsce. Wyniki badań własnych

Artykuł ma charakter badawczy. Prezentowane w opracowaniu rozważania koncentrują się na zachowaniach konsumenckich osób w wieku 65+ w Polsce wpisujących się w świadomą i współpracującą konsumpcję. Głównym celem artykułu jest próba uchwycenia obu trendów konsumenckich w procesie podejmowania decyzji

konsumpcyjnych przez polskich seniorów. Podstawę wnioskowania stanowią informacje pochodzące z badań bezpośrednich przeprowadzonych w formie wywiadu kwestionariuszowego na próbie 2537 osób w wieku 65+ w latach 2014–2015 w dziesięciu miastach Polski o zróżnicowanej liczbie ludności oraz wielkości.

Proces starzenia się społeczeństwa – wybrane aspekty

Starzenie się społeczeństw jest procesem obiektywnym, nieuniknionym w dającej się przewidzieć przyszłości i nieodwracalnym w krótkim okresie. Obok globalizacji i internacjonalizacji, dynamicznego rozwoju gospodarki opartej na wiedzy oraz pobudzania innowacyjności starzenie się populacji postrzega się jako współczesny trend społeczno-ekonomiczny. W artykule skoncentrowano się na zarysowaniu zjawiska starzenia się społeczeństw w ujęciu globalnym oraz omówieniu biologicznych, psychologicznych i społecznych aspektów z nim związanych. W tym celu dokonano krytycznego przeglądu krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu.

Popyt na lokale mieszkalne w różnych województwach Polski a kształtowanie się cen nieruchomości

Artykuł porusza tematykę obecnej sytuacji na rynku lokali mieszkalnych w Polsce. Celem artykułu jest omówienie średnich cen lokali mieszkalnych i wielkości popytu na rynkach lokali mieszkalnych w poszczególnych województwach. Podjęta tematyka została przedstawiona na podstawie analizy danych GUS dotyczących rynku lokali mieszkalnych w latach 2014–2016. Struktura artykułu jest następująca: po krótkim wprowadzeniu, w pierwszej części tekstu, w sposób syntetyczny wyjaśniono, na czym polega specyfika rynku nieruchomości, omówiono, jak kształtuje się popyt oraz podaż na rynku nieruchomości, scharakteryzowano rynek nieruchomości w ujęciu systemowym oraz wyjaśniono, jak przebiegają cykliczne wahania na rynku nieruchomości. W drugiej części artykułu przeanalizowano sytuację na wojewódzkich rynkach lokali mieszkalnych w Polsce (średnie ceny lokali mieszkalnych, popyt na lokale mieszkalne oraz zmiany wskaźników makroekonomicznych). W części trzeciej przedstawiono trendy panujące na rynku nieruchomości. Syntetyczna konkluzja wieńczy tekst.

CZĘŚĆ IV. LOGISTYKA I ZARZĄDZANIE TRANSPORTEM

Zarządzanie łańcuchem dostaw. Wybrane zagadnienia

W artykule omówiono pojęcie zarządzania łańcuchem dostaw, przytoczono wybrane interpretacje tego terminu, zasady i metody oraz cele i korzyści z zarządzania łańcuchami dostaw. Całość rozważań dopełniono podsumowaniem. Zarządzanie łańcuchem dostaw jest zagadnieniem bardzo złożonym, wieloaspektowym i interdyscyplinarnym. W jego ramach poruszane są między innymi zagadnienia zakupów, zarządzania dostawcami, logistyki, transportu, marketingu, obsługi klienta, zacho-

wań organizacyjnych, zarządzania sieciami, systemów informacyjnych, zarządzania strategicznego, operacyjnego i wiele innych.

Rola zarządzania wiedzą w usługowych procesach transportowych MŚP w ujęciu modeli biznesowych

W literaturze przedmiotu prezentowane są modele biznesowe będące zestawieniem kluczowych obszarów i uwarunkowań funkcjonowania dużych przedsiębiorstw na rynku. Brak jest badań oraz publikacji na temat tworzenia modeli biznesowych dla firm z sektora MŚP. Przedsiębiorstwa małe i średnie nie są w stanie imitować rozwiązań sprawdzających się w firmach dużych, działających na skalę międzynarodową. Celem artykułu jest przybliżenie problematyki tworzenia modelu biznesowego firm świadczących usługi transportowe, w których wiedza odgrywa ważną rolę. W artykule przedstawione zostały rozważania nad miejscem zarządzania wiedzą w wybranym modelu biznesu. Do najbardziej znanych koncepcji modelu biznesowego powstałych w latach dziewięćdziesiątych należy koncepcja Osterwaldera, która zawiera elementy dające możliwość wizualizowania, kreowania i doskonalenia przedsiębiorstwa. W artykule wskazano na rosnącą rolę zarządzania wiedzą w kreowaniu modelu biznesowego przedsiębiorstw w sektorze usług transportowych. Przedstawiono ponadto wyniki badania typu *case study* przedsiębiorstwa transportowego.

Inteligentne i autonomiczne samochody w transporcie osób i rzeczy

Celem artykułu jest prezentacja możliwości inteligentnych samochodów w aspekcie rozwoju internetu rzeczy, omówienie ich klasyfikacji oraz przytoczenie możliwych scenariuszy wykorzystania w transporcie drogowym autonomicznych ciężarówek. W pierwszej części przytoczono pojęcie internetu rzeczy w konfrontacji rozwoju samochodu inteligentnego, następnie scharakteryzowano poziomy autonomiczności pojazdów i przedstawiono scenariusze rozwoju automatycznego transportu drogowego. Całość zwieńczono podsumowaniem.



WYDAWNICTWO
AKADEMII HUMANISTYCZNO-EKONOMICZNEJ
W ŁODZI