

ISSN 1898-6447

Uniwersytet
Ekonomiczny
w Krakowie

Zeszyty Naukowe

Cracow Review
of Economics
and Management

Nr 12(972)



Kraków 2017

ISSN 1898-6447

Uniwersytet
Ekonomiczny
w Krakowie

Zeszyty Naukowe

Cracow Review
of Economics
and Management

Nr 12(972)

Kraków 2017

Rada Naukowa

Andrzej Antoszewski (Polska), *Slavko Arsovski* (Serbia), *Josef Arlt* (Czechy),
Daniel Baier (Niemcy), *Hans-Hermann Bock* (Niemcy), *Ryszard Borowiecki* (Polska),
Giovanni Lagioia (Włochy), *Tadeusz Markowski* (Polska), *Martin Mizla* (Słowacja),
David Ost (USA), *Józef Pocięcha* (Polska), *Vesna Žabkar* (Słowenia)

Komitet Redakcyjny

Joanna Dzwonczyk, *Ryszard Kowalski* (sekretarz), *Barbara Pawełek*,
Aleksy Pocztowski (redaktor naczelny), *Krystyna Przybylska*, *Tadeusz Sikora*,
Grzegorz Strupczewski (sekretarz), *Wanda Sułkowska*, *Monika Szaraniec*,
Angelika Wodecka-Hyjek (sekretarz), *Bernard Ziębicki*

Redaktor statystyczny

Paweł Ulman

Redaktorzy Wydawnictwa

Justyna Bohdan, *Monika Rusin*, *Seth Stevens* (teksty w j. angielskim),
Małgorzata Wróbel-Marks

Projekt okładki i układ graficzny tekstu

Marcin Sokołowski

Czasopismo jest indeksowane w następujących bazach:

BazEkon (<https://bazybg.uek.krakow.pl/bazekon>), CEEOL (www.ceeol.com),

CEJSH (<http://cejsh.icm.edu.pl>) oraz ICI World of Journals (<https://journals.indexcopernicus.com>)



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego

Recenzowanie artykułów w języku angielskim – zadanie finansowane
w ramach umowy 799/P-DUN/2017 ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
przeznaczonych na działalność upowszechniającą naukę

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2017

ISSN 1898-6447

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Teksty artykułów są dostępne na stronie internetowej czasopisma:
www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl oraz w bazie CEEOL

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27, tel. 12 293 57 42, e-mail: wydaw@uek.krakow.pl
www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl

Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27
Zam. 74/18

Spis treści

Monika Szaraniec	
Administrative Decisions Addressed to Insurance Intermediaries Issued by the EIOPA – A Macro-prudential Supervision Instrument for Consumer Protection	5
Edyta Figura-Góralczyk	
The Significance of the Country of Origin Principle for the Conflict of Laws Issue of Unfair Commercial Practices	21
Piotr Kukuryk	
Selected Instruments for Protecting Consumer Rights in Contracts for the Provision of Telecommunications Services Concluded in Unusual Circumstances	39
Katarzyna Świetla	
Charakterystyka umów dotyczących poziomu usług oraz kluczowych wskaźników efektywności w praktyce outsourcingu procesów rachunkowości	57
Małgorzata Adamska-Chudzińska, Justyna Pawlak	
Znaczenie poczucia wpływu na organizację w kształtowaniu zaangażowania pracowników	69
Mariusz Makowski	
Zaangażowanie w pracę w perspektywie psychologii pozytywnej	85
Marcin Salamaga	
Podobieństwo struktury przestrzennej eksportu w krajach Unii Europejskiej	99
Tomasz Schroeder	
Zastosowanie mapowania strumienia wartości w usługach hotelarskich	113
Lista recenzentów 2017	129

Monika Szaraniec

Administrative Decisions Addressed to Insurance Intermediaries Issued by the EIOPA – A Macro-prudential Supervision Instrument for Consumer Protection

Abstract

This article identifies new supervisory competences of the EIOPA in relation to insurance intermediaries and insurance companies on the domestic insurance market of the European Union, which constitute public-law protection of the customer (consumer) of insurance services. These competencies protect the client (including the consumer) of insurance services. In the present legislation the client enjoys twofold micro-prudential supervision protection – at the national and the EU level. Decisions issued by the EIOPA may be addressed both to national supervisory authorities and to the supervised entities themselves. Decisions addressed to the supervised entities shall prevail over any previous decisions adopted by the competent national authorities in the same case.

Keywords: micro-prudential supervision, the consumer, the customer as the weaker party in an insurance relation, the EIOPA, the Financial Supervision Authority, insurance company, insurance intermediary.

1. Introduction

The new structure of the EU's financial market supervision has required national and supranational financial supervisors to cooperate. The study analyses the provisions of the EU regulation concerning cases of direct intervention of the EIOPA in relation to independent insurance intermediaries (brokers) and insurance companies using the services of insurance agents¹ under the Regulation of the European Parliament and of the Council (EU) No 1094/2010 of 24 November 2010 establishing a European Supervisory Authority (European Insurance and Occupational Pensions Authority – (EIOPA)), amending decision No 716/2009/EC and repealing Commission decision 2009/79/EC². The EIOPA's new competences include the ability to take binding decisions on the EU insurance market addressed directly to financial institutions³, bypassing the national insurance supervision authorities.

The new regulations are aimed at enhancing the protection of customers of insurance services, including consumers. They pursue a new approach to protecting the rights and interests of consumers of insurance services, where there is a clear increase in the activity of the state in the form of regulation, supervision and direct intervention. All new legal solutions are the result of the reaction of the European legislator to phenomena that adversely affect the legal situation of the client (including the consumer) in the insurance services market. This concerns, in particular, the lack of transparency of advertising, marketing and promotional materials, which are often confusing; the lack of reliable information on costs and fees (in relation to certain insurance services of an investment character with respect to their return on investment); the inconsistency of disclosures causing difficulties in comparing services; the continuing upward trend in terms of unjustified refusal to pay benefits; and disputes over compensation and delays in payment (Łańcucki 2015, p. 3–5). All of these factors compelled the European legislator

¹ On the basis of the Act of 22 May 2003 on insurance intermediation (consolidated text: Journal of Laws of 2014, item 1450, as amended), insurance brokers (independent intermediary) are supervised by the Financial Supervision Authority (art. 21), while insurance agent is supervised by the insurance company for which the latter operates (art. 18). The Financial Supervision Authority can only inspect the operations of the insurance company in respect of the use of the services of an insurance agent (art. 19 paragraph 1). Hence, the administrative decisions addressed by the Financial Supervision Authority or the EIOPA to the financial institutions will relate directly or indirectly to insurance companies using the services of an insurance agent or directly to insurance brokers.

² Official Journal of the European Union, series L 331 of 15 December 2010, p. 48 as amended, hereinafter referred to as the EIOPA Regulation.

³ Art. 4 section 1 of the EIOPA Regulation contains the definition of the concept of financial institutions – they stand both for insurance companies and insurance intermediaries.

to restructure financial market supervision, which will be more effective in protecting clients of financial services, including consumers. Due to its restricted scope, this article discusses only the authoritative powers to influence insurance intermediaries under the EIOPA Regulation.

2. The New Structure of Financial Market Supervision

The financial crisis the world has been battling back from since it hit in July 2007 has proved to be the most serious financial crisis since the Crash of 1929, and spread to all financial sectors and countries. The crisis had a negative impact on the world's economies in part because financial markets are based on customers' trust. This has led to a fundamental change in the existing legislation of the EU financial market and the creation of new law governing the EU's financial market.

The existing legal instruments within the current supervision related only to the micro scale and did not take into account the impact on the EU's entire financial system. Accordingly, macro-prudential instruments were seen as necessary (Hertig, Lee, McCahery 2010, p. 191). In November 2008, the European Commission built a high-level group, chaired by Jacques de Larosière (former Director General of the International Monetary Fund), to develop recommendations on how to strengthen European supervisory arrangements to better protect the Union's citizens and rebuild trust in the financial system. Its final report was presented on 25 February 2009 (https://ec.europa.eu/internal_market/finnces/docs/de_larosier_report_en.pdf, accessed: 12.02.2014), it presented its final report, a balanced and pragmatic vision for a new European system of financial supervision. At its heart, there were proposals to strengthen the cooperation and coordination between national supervisors, including through the creation of new European supervisory authorities and, for the first time, a player on the European level vested to supervise the financial system as a whole, and the myriad risk to which it is exposed (Michór 2011a, p. 306–307). From that point on, prudential supervision would be present in two areas which have an effect on another – macro-prudential supervision and micro-prudential supervision.

Macro-prudential supervision was entrusted to the new European entity, the European Systemic Risk Board (ESRB), pursuant to the Regulation of the European Parliament and of Council No 1092/2010⁴, which is to monitor and assess risks to the stability of the financial system as a whole. ESRB tracks systemic

⁴ Regulation of the European Parliament and of the Council (EU) No 1092/2010 of 24 November 2010 on European Union macro-prudential oversight of the financial system and establishing a European Systemic Risk Board, Official Journal of the European Union, series L 331 of 15 December 2010.

risk in the EU, both within individual sectors of the market and the financial market of the EU as a whole. It also combines its macro-prudential supervision with micro-prudential supervision (Stanisławiszyn 2011, p. 138), thus affecting the policy makers and other supervisory authorities not through binding legal instruments, but by means of authority (Nieborak 2010, p. 51). ESRB consists of, among others, the President of the European Central Bank (being the chairman of ESRB) and Vice-President of the ECB, as well as representatives of national supervisory authorities of the financial market and, depending on the supervision model in force in the individual Member States, of representatives of the banking authority.

The ESRB assesses and monitors the market, and in the event of an emergency contacts the Council, which then assesses the need to adopt a decision addressed to national supervisory authorities (Piotrowska 2013, p. 341).

It should be emphasised that the impact of national supervisors on the decisions taken within the ESRB is negligible, since the representatives of national supervisors do not have the right to vote in the ESRB (Fedorowicz 2013, p. 133).

The opposite situation can be observed in relation to the representatives of the national central banks of the Member States of the EU and the European Central Bank which participate in the work of the ESRB and its internal bodies. They have a significant influence on the decisions taken within the framework of the ESRB. That framework is related to the scope of the tasks assigned to representatives of national central banks by the ESRB and their natural actions taken on the financial market within the European System of Central Banks (the ESCB)⁵.

Possessing expertise and being responsible for financial stability, the European Central Bank and the central banks are of essential importance for the macro-prudential pillar. The Polish Act of 5 August 2015 on macro-prudential oversight of the financial system and crisis management in the financial system⁶ assigned macro-prudential powers to the Financial Stability Committee (hereinafter referred to as FSC), and macro-prudential supervision – in connection with art. 458 of the Regulation (EU) No 575/2013 (CRR) – to the Minister of Finance (Fedorowicz 2016, p. 116–117). The Polish legislator indicates that the aim of the macro-prudential supervision is to identify, assess and monitor systemic risk arising in the financial system or in its environment and contributing to its elimination or reduction with the use of macro-prudential instruments, in particular strengthening the resilience of the financial system should systemic risk occur,

⁵ Council Regulation No 1096/2010 of 17 November 2010 conferring specific tasks upon the European Central Bank concerning the functioning of the European Systemic Risk Board, Official Journal of the European Union, series L 2010.331.162.

⁶ Journal of Laws of 2015, item 1513.

in order to support of the country's long-term and sustainable economic growth⁷. Thus, the FSC became the body to address crisis management in the event of imminent danger and when macro-prudential tasks were called for (Fedorowicz 2016, p. 117).

In turn, the micro-prudential supervision pillar is provided by the European System of Financial Supervision (ESFS). This consists of a network of national financial supervisors cooperating with new European supervisory authorities, including the European Banking Authority (EBA) established by Regulation (EU) No 1093/2010 of 24 November 2010⁸, the European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA) established by Regulation (EU) No 1094/2010 dated 24 November 2010⁹ and the European Securities and Markets Authority (ESMA) established by Regulation (EU) No 1095/2010 of 24 November 2010¹⁰. The ESA is made up of, among others, the heads of the national financial market supervision authorities and representatives of the national central banks of the EU Member States, as well as representatives of the European Central Bank and the European Systemic Risk Board (ESRB).

These authorities oversee the different segments of a unified internal EU financial market. In addition, micro-prudential supervision includes supervision over the systemically most important banks by the European Central Bank, within the SSM¹¹ and micro-prudential supervision exercised by the national authorities of financial market supervision¹².

In Poland, micro-prudential supervision is exercised by the Financial Supervision Authority.

⁷ Art. 1 of the Act on macro-prudential oversight of the financial system and crisis management in the financial system.

⁸ Official Journal of the European Union, series L 331 of 15 December 2010, p. 12.

⁹ Official Journal of the European Union, series L 331 of 15 December 2010, p. 48.

¹⁰ Official Journal of the European Union, series L 331 of 15 December 2010, p. 84.

¹¹ This is the single supervisory mechanism (SSM), namely an integrated banking supervision resulting in the transfer of supervision of credit institutions on the EU level; micro-prudential supervision as part of SSM was entrusted to the European Central Bank under Regulation 1024/2013.

¹² Moreover, micro-prudential supervision includes the Joint Committee of the European Supervisory Authorities (Joint Committee) provided for in art. 54 of the Regulation (EU) No 1093/2010, art. 54 of the Regulation (EU) No 1094/2010, and in art. 54 of the Regulation (EU) No 1095/2010 as well as the competent authorities and supervisory authorities of Member States set forth in legally binding EU legal acts referred to in art. 1 paragraph 2 of the Regulation (EU) No 1093/2010, art. 1 paragraph 2 of the Regulation (EU) No 1094/2010 and in art. 1 paragraph 2 of the Regulation (EU) No 1095/2010.

3. Comments on the Consumer in Commercial Insurance

The term “consumer” has been defined in the general part of the Civil Code, which means that the term applies to consumer regulations, unless special provisions differently define it (Gnela 2013, p. 133). A consumer is any natural person undertaking legal operations with a trader with the aim not directly related to the consumer’s business or professional activities¹³. The last amendment to the definition of the consumer consisted in clarifying art. 22 (1) of the Civil Code by adding in the appropriate place the words “with the trader”. The concept of the consumer is therefore limited to natural persons, conditioned by the fact of the consumer entering into relations with the trader and extending to all legal acts (undertaken by him) not directly related to the business or professional activity pursued by him.

It is therefore assumed that in an insurance-based relationship, with the current definition of the consumer, its status is only granted to the insuring party who enters into a contract of insurance. The insured, the beneficiary and the victim¹⁴ who are natural persons cannot be regarded as consumers within the meaning of art. 221 of the Civil Code because they do not undertake legal acts within the meaning of that provision (Gnela 2013, p. 350).

In the definition of a consumer contained in the code, the concept of a legal action can be replaced with the term “operation”. The use of it in the definition of the consumer could broaden its scope so as to cover individuals “operating” at the pre-contractual stage or exposed to torts of professionals. Reference to the trader’s operations, instead of to the circumstances of undertaking a legal action, should therefore be made in the definition of the consumer (Gnela 2013, p. 136).

Irrespective of the current definition of the consumer, it should be noted that in commercial insurance law it is justified to protect the weaker party in an insurance contract, while such protection should be implemented by the appropriate authority, which is not the consumer protection authority (Szaraniec 2015, p. 119). What follows from the regulation of the insurance contract is a clear trend to

¹³ Art. 22 (1) of the Civil Code was introduced by the Act of 14 February 2003 amending the Act – the Civil Code and some other acts (Journal of Laws No 49, item 408). On 25 December 2014 there came into force an amendment to the Civil Code made by the Act of 30 May 2014 on the consumer rights (Journal of Laws of 2014, item 827, as amended).

¹⁴ An insured person who is not the insuring party, does not undertake a legal action with the trader, but is the subject of the relation of insurance. In turn, the beneficiary is not a party to the contract and does not have the status of the entity in a tripartite legal relation. It is a third party in relation to the insurance contract, which draws future financial benefit in the form of the right to receive the agreed sum insured in case of death of the insured (art. 831 par. 1 of the Civil Code). See also a judgment of the Supreme Court dated 15 March 2000, OSN 2000, No 9, item 169, according to which a consumer is a person who is party to an agreement concluded with a professional contractor engaged in business activities (trader), whose objective is to meet its own needs.

protect the rights of each counterparty of the insurer, regardless of their legal status. If the insurer's contractors also include consumers, their status should not affect the application of any special additional protective regimes in respect of them, as provided for in the regulation of the insurance contract.

For these reasons, the regulation of the insurance contract itself should not implement the idea of the consumer protection, but rather the idea of the weaker party in an insurance relation, which also includes consumers. Nevertheless, there arises the question of whether the insurance protection of the weaker party of the insurance contract should cover every insuring party, regardless of its legal status and whether, in this group of subjects there are also those that will not be subject to this special protection. There is no easy answer to this question – there will always be doubts as to why this and not another entity has been granted additional protection. The Directive of the European Parliament and of the Council (EU) 2016/97 of 20 January 2016 on insurance distribution¹⁵ allows Member States to introduce a definition of a professional client, who does not have to be provided with certain information intended to protect him against ill-conceived decision of signing the insurance contract¹⁶. An unprofessional (retail) customer (Szaraniec 2017, p. 133) in an insurance contract deserves greater protection in respect of the obligation to provide information, not because he is a consumer, but because he is the insured party. An unprofessional (retail) customer should be covered by a separate information regime, different from the consumer protection regime, and tailored for commercial insurance law. Consumers, on the other hand, will be able to benefit from the specific consumer provisions relating to consumer protection.

4. The Tasks and Powers of the European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA)

The EIOPA is part of the European System of Financial Supervision (ESFS), micro-prudential supervision, and answers to the European Parliament and the Council. The EIOPA is the EU body with a legal character. It is represented by the Chairman, and consists of: the Board of Supervisors, the Management Board, the Chairman, the Chief Executive Officer and the Board of Appeal. The EIOPA's objectives have been included in art. 1 paragraph 6 of Regulation 1094/2010. Its most fundamental task is to protect the public interest by helping ensure the

¹⁵ Official Journal of the European Union, series L 26 of 2 February 2016, p. 19, hereinafter referred to as IDD.

¹⁶ See: art. 22 paragraph 1 of IDD, <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?jsessionid=4C1441608619830EB1E23D2B6F53D141.node1?pubRef=-//EP//TEXT%20TA%20P7-TA-2014-0155%200%20DOC%20XML%20V0/en#BKMD-28>, accessed: 31.01.2017.

stability and efficiency of the financial system for the benefit of the EU economy, its citizens and businesses. The EIOPA is further charged with improving the functioning of the internal market, i.e. to ensure the effective and consistent level of regulation and supervision, to ensure the integrity, transparency, efficiency and orderly functioning of financial markets, to strengthen international coordination in financial supervision, to prevent regulatory arbitrage and to promote equal conditions of competition, to ensure proper regulation and supervision of the risks taken with regard to insurance, reinsurance and to enhancing customer protection. The EIOPA's remit covers the activities carried out by insurance companies, reinsurance undertakings, institutions for occupational retirement provision schemes and insurance intermediaries, to the extent to which these entities are subject to the provisions of Regulation 1094/2010. The subjective scope of the supervision is also implemented in relation to the national supervisory authorities in the field of market insurance and occupational retirement provision schemes, both of the integrated national supervisors and national specialised (sectoral) supervisors.

5. The Legal Nature of the Instruments Used by the EIOPA in the Framework of Micro-prudential Supervision

The new competences assigned to the EIOPA include the authority to develop draft regulatory and implementing technical standards (hereinafter referred to as BTS). The authorities provide the European Commission with the draft regulatory and implementing technical standards for approval in order to ensure consistent harmonisation in the areas specifically set out in the legislative acts (art. 290 and 291 of TFEU)¹⁷.

Binding technical standards (BTS) are purely technical. They cannot settle the strategic decisions or policy choices and their content shall be to determine the conditions of the application of those acts. Technical standards, which are in fact delegated acts, are legal instruments of the European Commission, on the basis of which it is authorised to issue universally binding norms of a technical nature.

One instrument the EIOPA has in its arsenal for interfering in the insurance market is guidelines and recommendations it can issue to address the competent authorities or entities of the financial market. While not of a binding nature, the European legislator forces recipients to observe these guidelines and recommendations (Szaraniec 2016, p. 24).

The EIOPA can also issue administrative decisions, which can be directed either to the national supervisory authorities or to financial institutions.

¹⁷ The Treaty on the Functioning of the European Union, Journal of Laws of 2004, No 90, item 864/2, as amended, hereinafter referred to as TFEU.

The EIOPA has the autonomy to issue binding decisions on national supervisors and financial institutions, so the resulting EU surveillance system has the ability to directly discipline EU financial market participants, acting in this respect as the representation at the EU level of the activity of national supervisors (Fedorowicz 2013, p. 177). These decisions can be divided into four groups (Fedorowicz 2013, p. 179):

- 1) decisions issued when the competent authority or entity has failed to apply the EU acts (art. 17 of the EIOPA Regulation),
- 2) decisions in emergency situations (art. 18 of the EIOPA Regulation),
- 3) decisions made in resolving disputes between competent authorities in cross-border situations (art. 19 of the EIOPA Regulation),
- 4) special supervisory decisions, referred to as intervention decisions (art. 9 paragraph 5 of the EIOPA Regulation).

Both individually and in a binding manner, the EIOPA's decisions prejudice the situation of the legal entities of the financial market (in terms of their commitment to specific action or omission) on the basis of the applicable EU regulations and directives, by means of which the EU law is applied. They are therefore supervisory decisions in the strict sense (Fedorowicz 2013, p. 177–178), and can as such be directly addressed to financial institutions in the market, as well as to the national authorities which engage in financial market supervision. The decisions addressed to individuals shall prevail over any previous decision adopted by the competent national authorities in the same case.

6. EIOPA Decisions Addressed to Insurance Intermediaries and Insurance Companies in the Case of Subsidiaries

Art. 17 of the EIOPA Regulation provides the EIOPA the authority to take an individual decision addressed to a financial institution. Such decisions require the institution to undertake the measures EIOPA prescribes for it to comply with its obligations under the EU law, including the cessation of practices. This power is of utmost importance because it enables the EIOPA to intervene in the market, independently of the activities of national supervisory authorities (Michór 2011b, p. 80). This relates particularly to the EIOPA determining the premises for the infringement of EU law or its improper application, which may constitute a violation of EU law by the national supervisory authority. In such a case, an investigation in relation to the national financial supervisor is initiated. As part of proceedings, the national supervisors are required to provide the EIOPA with all information it considers necessary for the investigation, during which the EIOPA may also address the national supervisors with recommendations setting out the action necessary to ensure compliance with EU law. In such case, the national supervisor is obliged,

within 10 days, to inform the EIOPA about the actual or potential measures taken to ensure compliance with EU law¹⁸.

If the national supervisor does not cooperate in this regard with the EIOPA and does not comply with the recommendation within one month, the Commission may issue a formal opinion, which in fact takes into account the recommendations of the EIOPA and on the basis of which there may be imposed upon the national supervisory authority the obligation to take specific action¹⁹. The fact that the national supervisory authority received a formal opinion materialises the obligation of the national supervisor to respond to the formal opinion of the Commission. In response, the national supervisors inform of the actions they intend to take or have taken to comply with the formal opinion. In the event of a failure to comply with the formal opinion and to meet other conditions of the provisions of the EIOPA Regulation, the specific sanction to the national supervisory authorities is the omission of their individual decisions addressed to the respective financial institutions operating in the market, since in such a situation EIOPA decisions enjoy the priority of application (Fedorowicz 2011, p. 42).

The EIOPA also has an express role to play in emergency situations. First, the EIOPA actively facilitates and, where deemed necessary, coordinates any actions undertaken by the relevant national competent supervisory authorities in the case of adverse developments which may seriously jeopardise the orderly functioning of financial markets and their integrity or stability of the EU's entire financial system or a part thereof. Next, if the European Commission adopts the decision addressed to the EIOPA, determining the existence of an emergency situation for the purposes of Regulation 1094/2010 and there arise exceptional circumstances prompting the need for coordinated action by the national authorities in relation to adverse developments which may seriously jeopardise the orderly functioning of financial markets and their integrity or the stability of the entirety or a part of the EU's financial system, the EIOPA may adopt individual decisions requiring the competent national authorities to take the necessary action in accordance with the legislation referred to in art. 1 paragraph 2 of the EIOPA Regulation, in order to address any such developments by ensuring compliance by the financial institutions and the competent authorities of the requirements laid down in that legislation²⁰. Also in this case, if the national supervisor is not acting or is acting improperly, the EIOPA may adopt an individual decision requiring the financial institutions take specific action²¹.

¹⁸ Art. 17 paragraph 3 of the EIOPA Regulation.

¹⁹ Art. 17 paragraph 4 of the EIOPA Regulation.

²⁰ Art. 18 paragraph 1 and 2 of the EIOPA Regulation.

²¹ Art. 18 paragraph 4 of the EIOPA Regulation.

It should also be noted that regulations concerning the settlement of disputes between competent authorities in cross-border situations have also been set forth²². The EIOPA also supervises dispute conciliation between the national supervisors. When conciliation fails, the EIOPA may take a decision requiring the national supervisory authorities to take specific action or to refrain from action, with binding effects for the competent authorities to ensure compliance with EU law. A specific sanction national supervisors have available to them is that the EIOPA can issue decisions addressed directly to financial institutions operating in the market, which have precedence over the decisions of national financial supervisors²³.

The EIOPA monitors the market of insurance investment products which are marketed, distributed or sold in the European Union. The EIOPA may, if certain conditions are met, temporarily introduce in the EU prohibitions or restrictions on marketing, distribution or sale of certain insurance products and certain insurance investment products with specific characteristics²⁴. A prohibition or restriction may be imposed the following conditions are met²⁵:

- 1) the proposed operation concerns a significant problem in the field of investor protection, or threats to the orderly functioning and integrity of financial markets or the stability of the whole or a part of the EU system,
- 2) the regulatory requirements under EU law that are applicable to the specific insurance investment product do not prevent this threat,
- 3) the competent authority or competent authorities have not taken action to address the threat or the measures taken do not sufficiently address the threat.

The EIOPA must ensure that the measures it takes do not have an adverse effect on the efficiency of financial markets or on investors, if such an impact is disproportionate to the their benefits and that they do not pose the risk of regulatory arbitrage²⁶. The measures taken by the EIOPA take precedence over any previous measures taken by the competent authority.

Based on art. 17 of PRIIP, the national supervisor of a Member State can also introduce prohibitions or restrictions in its State or on its territory in terms similar to the EIOPA for the EU. The competent national authority may take the said measure, if on reasonable grounds it ensures that: 1) the given insur-

²² Art. 19 of the EIOPA Regulation.

²³ Art. 19 paragraph 4 of the EIOPA Regulation.

²⁴ Under art. 9 paragraph 5 of the EIOPA Regulation.

²⁵ Art. 17 of the Regulation of the European Parliament and of the Council (EU) No 1286/2014 of 26 November 2014 on the document containing key information relating to retail products for collective investment and insurance investment products (PRIIP), Official Journal of the European Union, series L 352 of 9 December 2014.

²⁶ Art. 16 paragraph 3 of PRIIP.

ance investment product raises serious concerns regarding investor protection or poses a threat to the orderly functioning and integrity of financial markets in at least one Member State; 2) existing regulatory requirements under the EU law which apply to the insurance investment product, do not sufficiently address the risks referred to above, and the issue was not better addressed through improved supervision or enforcement of existing requirements; 3) the action is proportionate taking into account the nature of the identified risks, the level of knowledge of interested investors or market participants and the likely effect of the action on investors and market participants who may possess or use the respective insurance investment product or a given activity or practice, or to derive benefits therefrom; 4) the competent authority has carried out proper consultations with the competent authorities in other Member States, for which a given action may have a significant impact; and 5) the action does not have a discriminatory effect with respect to the services or activities conducted from another Member State²⁷. The competent national authority may impose prohibitions or restrictions, provided that at least one month before the moment of entry of the product into force it shall communicate in writing or in another agreed manner to all relevant involved competent authorities and to the EIOPA detailed information on: 1) the insurance investment product or activity or practice to which the planned action refers; 2) the exact nature of the proposed prohibition or restriction and the planned moment of its entry into force; and 3) the evidence on which it based its decision and on the basis of which it made sure that each of the five conditions described above is satisfied.

It is noted in the literature that the issuance of individual decisions to insurance intermediaries by the EIOPA can cause problems associated with replacing them with the decisions of national supervisors²⁸. One should agree with the view that in such a case the decisions of national supervisors will not be challenged, because the decisions of the EIOPA will not be essentially identical in substantive terms with all the decisions of the national supervisory authority related to the violation of the law by an insurance intermediary (Michór 2011b, p. 81–82).

7. Proceedings before the EIOPA

Proceedings before the EIOPA are related to the provision of certain procedural standards, which result from the Regulation 1094/2010. It should be emphasised that before taking the decision, the Authority shall inform any named addressee of

²⁷ Art. 17 paragraph 2 of PRIIP.

²⁸ The decisions of the EIOPA shall take precedence over any decisions taken previously by the national supervisory authorities and they require insurance intermediaries to take the necessary measures to fulfill their obligations under European law, including the cessation of any practice.

its intention to take the decision, setting the time limit within which the addressee may express its views on the matter, taking full account of the urgency, complexity and potential consequences of the decision. This procedure is also applicable in relation to the recommendations. The decisions of the EIOPA shall provide the justification, and the addressees of the decisions are informed of the legal remedies available to them under the Regulation. It should be emphasised that the EIOPA is committed to making the undertaken decisions public, pursuant to art. 17, 18, 19 of the Regulation 1094/2010.

Regulation 1094/2010 established the appeal procedure against decisions of the EIOPA. This means that the supervised entities and national supervisory authorities may appeal against EIOPA decisions referred to in art. 17, 18, 19 of Regulation 1094/2010, as well as against any other decision taken by the EIOPA which is addressed to that person, or against a decision which concerns them directly and individually, even though it was addressed to another entity. The appeal, together with the reasons, shall be submitted to the EIOPA in writing within two months of the date the entity was notified of the decision or – in the absence of such notification – from the date the EIOPA published the decision. The appeal shall not suspend the execution of the decision; however, the Board of Appeal may suspend it should it determine that circumstances so require. The Board of Appeal shall examine the matter and as a result of examination of the case it can maintain the decision or remit the case to the competent body of the Authority. The decision of the Board of Appeals is binding on this entity and the latter is obliged to comply with the decision.

The decision taken by the Board of Appeal ends the course of instances and provides the possibility to challenge the decision taken by the Commission at the CJEU, pursuant to art. 263 of TFEU. In addition, if the EIOPA was required to act and failed to issue a decision, there may be initiated proceedings for a failure to act in accordance with art. 265 of TFEU before the CJEU.

8. Conclusions

The authoritative powers of the EIOPA in the insurance market discussed in this article indicate the increasing role of regulation and supervision in the field of customer protection (including consumer protection) in the insurance services market. An integrated financial market requires cross-border supervision of financial institutions. However, the transfer of certain supervisory powers to the European level should be accompanied with the transfer of the burden of responsibility for the actions undertaken by the EIOPA, in particular in terms of transferring the burden of responsibility from the national to the EU level, since the coercive

powers of the EIOPA in the form of administrative decisions result in changing the legal situation of the addressee of the decision and impose certain behaviour on the latter. Accordingly, it is important to clarify this responsibility at the level of the European bodies for the administrative decisions taken and addressed to insurance intermediaries or insurance companies.

It is also worth noting that the client (including the consumer) of the insurance services is currently protected not only at the level of national supervision, but also at the European level, under the powers of the EIOPA. If a certain service is improper from the perspective of the protection of the client (including the consumer), then the EIOPA (in addition to the Financial Supervision Authority) may prohibit or restrict the sale of insurance investment services. Such supervisory competence – one which stands for the new approach in the financial market to the issues of the protection of the rights and interests of consumers of insurance services – had not existed until the EIOPA was established. At the same time, there exists a tendency in public law to interfere in private law, where the administrative instruments aimed at client protection influence the shape of the insurance contract. The tendency of the regulatory method's pervasion into civil law relationships can be traced in the provisions of Regulation 1094/2010, which is proof for the process of publicisation of the legislation on insurance services distribution. Intrusion of regulatory methods in civil law relationships is not intended to eliminate the private law model as such and replace it by public law regulation. The regulatory method is only complementary to the latter.

Bibliography

- Fedorowicz M. (2013), *Nadzór nad rynkiem finansowym Unii Europejskiej* [EU financial market supervision], Difin, Warszawa.
- Fedorowicz M. (2016), *Prawne ujęcie nadzoru makroostrożnościowego w świetle krajowych projektów ustaw o nadzorze makroostrożnościowym nad systemem finansowym w ramach przedsejmowego etapu legislacyjnego* [Legal recognition of macro-prudential supervision in the light of national legislation on macro-prudential oversight of the financial system within the pre-parliamentary legislative stage] (in:) *Prawo rynku finansowego. Doktryna, instytucje, praktyka* [The law of the financial market. The doctrine, institutions, practice], ed. A. Jurkowska-Zeidler, A. Olszak, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Fedorowicz M. (2011), *Współpraca między Europejskimi Urzędami Nadzoru Finansowego a Komisją Nadzoru Finansowego w zakresie nadzoru nad rynkiem finansowym w UE* [Cooperation between the European Financial Supervision Authorities and the Financial Supervision Authority in the field of financial market supervision in the EU] (in:) E. Fojcik-Mastalska, E. Rutkowska-Tomaszewska (eds), *Nadzór nad rynkiem finansowym. Aktualne tendencje i problemy dyskusyjne* [Supervision of the financial

- market. Current trends and issues for discussion], Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, Wrocław.
- Gnela B. (2013), *Umowa konsumencka w polskim prawie cywilnym i prywatnym międzynarodowym* [Consumer contracts in Polish civil law and private international law], Wolters Kluwer, Warszawa.
- Hertig G., Lee R., McCahery J. (2010), *Empowering the ECB to Supervise Banks*, ECFR, no 2.
- Łańcucki J. (2015), *Ochrona konsumentów w sektorze ubezpieczeń w regulacjach unijnych. Determinanty skuteczności przyjętych rozwiązań* [EU regulations and consumer protection in the insurance sector. Determinants of the effectiveness of the solutions adopted], "Prawo Asekuracyjne", no 4(85).
- Michór A. (2011a), *Administracyjnoprawne formy ingerencji europejskich organów nadzoru na rynku finansowym Unii Europejskiej* [Administrative and legal forms of interference by the European supervisory authorities on the financial market of the European Union], "Ekonomia i Prawo", vol. 7, no 1, <https://doi.org/10.12775/eip.2011.019>.
- Michór A. (2011b), *Nowa europejska architektura nadzoru nad rynkiem bankowym* [The new European architecture of banking market supervision], "Bezpieczny Bank", vol. 43, no 1.
- Nieborak T. (2010), *Europejski zintegrowany nadzór finansowy – aspekty instytucjonalno-prawne* [European integrated financial supervision – institutional and legal aspects] (in:) E. Fojcik-Mastalska, E. Rutkowska-Tomaszewska (eds), *Bezpieczeństwo rynku finansowego* [The security of the financial market], Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław.
- Piotrowska A. (2013), *Nadzór makroostrożnościowy nad rynkiem ubezpieczeniowym oraz w sytuacjach nadzwyczajnych – zagadnienia wybrane* [Macroprudential supervision of the insurance market and in emergency situations – selected issues] (in:) B. Gnela, M. Szaraniec (eds), *Kierunki rozwoju ubezpieczeń gospodarczych* [The development of business insurance], Warszawa.
- Stanisławiszyn P. (2011), *Perspektywy zmian europejskich regulacji w zakresie nadzoru finansowego w 2011 roku* [The prospects for changes in the European regulations on financial supervision in 2011] (in:) J. Szambelańczyk (ed.), *Wyzwania regulacyjne wobec doświadczeń globalnego kryzysu finansowego* [Regulatory challenges in the context of the experience of the global financial crisis], SGH, Warszawa.
- Szaraniec M. (2015), *Reżimy ochronne ubezpieczonego w umowie na cudzy rachunek* [Protection regimes of the insured in contracts concluded on account of other parties] (in:) B. Gnela, K. Michałowska (eds), *Współczesne wyzwania prawa konsumenckiego* [Modern challenges of consumer law], C.H. Beck, Warszawa.
- Szaraniec M. (2016), *The Role of Recommendations and Guidelines of the Financial Supervision Commission (KNF) in Combating Irregularities on the Banking and Insurance Market in Poland*, "Studia Iuridica Cassoviensia", no 1.
- Szaraniec M. (2017), *Działalność gospodarcza pośredników ubezpieczeniowych. Studium publicznoprawne* [Economic activities of insurance intermediaries. Public law aspects], Difin, Warszawa.

Decyzje administracyjne skierowane do pośredników ubezpieczeniowych wydane przez EIOPA jako instrument ochrony konsumenta (klienta) w ramach nadzoru makroostrożnościowego

(Streszczenie)

Artykuł ma na celu omówienie nowych, władczych kompetencji nadzorczych EIOPA w odniesieniu do pośredników ubezpieczeniowych i zakładów ubezpieczeń na wewnętrznym rynku ubezpieczeniowym Unii Europejskiej, które stanowią ochronę klientów (konsumentów) usług ubezpieczeniowych. Kompetencje te chronią klienta, w tym konsumenta, usług ubezpieczeniowych w obecnie obowiązującym prawie, a ochrona ta ma charakter dwuszczeblowy na poziomie nadzoru mikroostrożnościowego, tj. na poziomie krajowym i na poziomie UE. Decyzje wydane przez EIOPA mogą być kierowane zarówno do krajowych organów nadzoru, jak i do samych podmiotów nadzorowanych. Decyzje skierowane do nadzorowanych podmiotów mają pierwszeństwo przed wszystkimi wcześniejszymi decyzjami przyjętymi przez właściwe organy krajowe w tym samym zakresie.

Słowa kluczowe: nadzór mikroostrożnościowy, konsument, klient jako słabsza strona usługi ubezpieczeniowej, EIOPA, Komisja Nadzoru Finansowego, zakład ubezpieczeniowy, pośrednik ubezpieczeniowy.

| *Edyta Figura-Góralczyk*

The Significance of the Country of Origin Principle for the Conflict of Laws Issue of Unfair Commercial Practices

Abstract

The article discusses the country of origin principle in the TFEU, the Unfair Commercial Practices Directive, the Directive on electronic commerce and the Polish regulations that implement them. The analysis allowed for the conclusion that the country of origin principle, as expressed in the TFEU, cannot indicate the applicable law. Art. 3 paragraphs 1 and 2 of the Directive on electronic commerce does not provide a basis to indicate the law applicable to unfair commercial practices, and nor does the Polish legislation implementing the Directive. These provisions have only such a meaning that at the stage of the application of law, determined by means of conflict of laws rules of Rome II Regulation, a court of a Member State undertakes an interpretation of the provisions of the applicable law, having regard to these provisions in such a manner so as not to restrict the provision of services for the information society in the internal market.

Keywords: country of origin principle, private international law, unfair commercial practices, applicable law.

JEL Classification: K13, K33, K39.

1. Introduction

1.1. The Aim and the Scope of the Article

The aim of the article is to analyse how the country of origin principle influences the indication of law in cases of unfair commercial practices.

The scope of the analysis covers only the conflict of law issues concerning unfair business-to-consumer commercial practices. Business-to-consumer commercial practices are defined in art. 2 letter d of Directive 2005/29/EC of the European Parliament and of the Council of 11 May 2005 concerning unfair business-to-consumer commercial practices in the internal market and amending Council Directive 84/450/EEC, Directives 97/7/EC, 98/27/EC and 2002/65/EC of the European Parliament and of the Council and Regulation (EC) No 2006/2004 of the European Parliament and of the Council (“Unfair Commercial Practices Directive”)¹. The term “unfair commercial practice” is defined in art. 5(2) of Directive 2005/29/EC. The article focuses on the conflict of law issues concerning the tortious consequences of B2C unfair commercial practices. Such issues may arise during court cases heard for compensatory relief as well as injunctive or protective relief.

1.2. Law Applicable to Unfair Commercial Practices

Unfair business-to-consumer commercial practices are acts of unfair competition directed against consumers. As a rule, such cases fall within the scope of application of art. 6 paragraph 1 of Rome II². In the case of unfair commercial practices the choice of law has been excluded in accordance with art. 6 paragraph 4 of Rome II.

However, for unfair commercial practices which violate only the interests of the specific consumer, the applicable law is indicated by the conflict of laws rule expressed in art. 4 of Rome II, which allows for them the choice of law in accordance with art. 14 of Rome II. An example of an unfair commercial practice from the insurance industry that violates the interests of only the specific consumer is when only that consumer in a single case is asked to deliver such documents during a procedure in front of an insurer, which makes the consumer give up exercising his rights under the insurance contract. Each

¹ Official Journal of the EU L 149, 11 June 2005, p. 22, hereinafter “Unfair Commercial Practices Directive”, abbreviated as “Directive 2005/29/EC”.

² Regulation (EC) No 864/2007 of the European Parliament and of the Council of 11 July 2007 on the law applicable to non-contractual obligations (“Rome II”), Official Journal of the EU 199 of 31 July 2007, p. 40–49, hereinafter referred to as “Rome II Regulation”, in short: “Rome II”.

unfair commercial practice should be examined to determine whose interests are violated and if it is only the interests of a single consumer, then art. 4 of Rome II applies. The application of Rome II art. 4 does not depend on the number of parties on the plaintiff's side of the case (e.g. if one consumer initiates an individual compensatory procedure for the compensation of damage sustained by an unfair commercial practices, it does not mean that art. 4 of Rome II always applies).

In turn, for unfair commercial practices which directly prevent, restrict or distort competition, the applicable law is indicated by the conflict of laws rule expressed in art. 6 paragraph 3 of Rome II, and in their case, the choice of law is inadmissible³.

1.3. The Departing Hypothesis of the Article

However, in the opinion of some representatives of the doctrine, the country of origin principle should always be used to indicate the applicable law in the case of claims related to the provision of services or sale of goods⁴. This applies also to cases concerning unfair commercial practices.

Furthermore, in relation to unfair commercial practices, the "multi-state" character of the facts of the case may occur. The "multi-state" character of the facts of the case refers to the facts being arranged in such a way that the connecting factor used in the authoritative conflict of laws rule indicates not one but several laws. For example, bait advertising is published in a newspaper distributed in Germany and Austria. In this case, the conflict of laws rule indicating the law applicable to unfair commercial practices, as expressed in art. 6 paragraph 1 of Rome II, will indicate both German and Austrian law⁵. Accordingly, this raises the question of whether it is possible in such situations to make use of the country of origin principle as the basis for the indication of the applicable law. The country of origin principle would restrict the application

³ The issue of the law applicable to unfair market practices has been more broadly discussed in (Figura-Góralczyk 2015, p. 39–51).

⁴ More broadly (Dickinson 2008, p. 646). It is proposed to split the tort status and to indicate the law for multi-state torts according to the country of origin principle (Dethloff 2000, p. 179, 181). According to the modified position, the country of origin principle should be applied, if the law indicated in the absence of this rule caused a more troublesome situation for the service provider or for the exporter of goods. In German this position is referred to as *Günstigkeitprinzip* (Basedow 1995, p. 16–17).

⁵ Similarly, German and Austrian law will be indicated by the conflict of laws rule expressed in art. 6 paragraph 2 in conjunction with art. 4 of Rome II in case of the damage as the connecting factor as well as the conflict of laws rule expressed in art. 6 paragraph 3 letter a of Rome II.

of authoritative conflict of laws rule and indicate only one law in the scope of its application.

Moreover, the doctrine indicates that the application of the applicable law indicated by means of the conflict of law rules for unfair commercial practices must be corrected by the use of the country of origin principle (*Prawo prywatne...* 2015b, p. 792). Therefore, if the restriction of the applicable conflict of laws rule by the country of origin principle is not possible, the question arises as to whether in the case of unfair commercial practices the law indicated by means of the conflict of laws rule may be corrected on the basis of country of origin principle, and if so, then how such a correction should be performed.

Summing up, the departing hypothesis is that the applicable law indicated by means of the conflict of law rules for B2C unfair commercial practices should at least be corrected by the use of the country of origin principle.

2. Country of Origin Principle

2.1. Country of Origin Principle in TFEU and Directive on Electronic Commerce

In accordance with the country of origin principle (*Herkunftslandprinzip, principe de pays d'origine*) a trader established in the territory of the EU Member States shall be governed by the law of the Member State where it has its headquarters, within the freedom to provide services and the free movement of goods (*Prawo prywatne...* 2015a, p. 177–180; Całus 2013, p. 33 ff). This rule is intended to ensure compliance with one of the fundamental freedoms necessary for the functioning of the internal market in the European Union, namely the free movement of goods and services. It is now expressed in art. 26 of TFEU⁶ and art. 56–62 of TFEU⁷.

The country of origin principle can also be found in art. 3 paragraphs 1 and 2 of the Directive 2000/31/EC of the European Parliament and of the Council of 8 June 2000 on certain legal aspects of information society services, in particular electronic commerce, in the Internal Market (“Directive on electronic

⁶ The Treaty on the Functioning of the European Union, consolidated version, Official Journal of the EU C 83/47 of 30 March 2010, p. 47–199; in short – “TFEU”. The equivalent to the existing art. 14 of the Treaty establishing the European Community (consolidated version), Official Journal of the EU C 321E of 29 December 2006, hereinafter abbreviated as “TEC”.

⁷ Equivalent to the existing art. 49–55 of TEC.

commerce”⁸. According to art. 3 paragraph 1 of the Directive 2000/31/EC, “Each Member State shall ensure that the information society services provided by a service provider established on its territory comply with the national provisions applicable in the Member State in question which fall within the coordinated field”. In turn, in light of paragraph 2 of this provision, “Member States may not, for reasons falling within the coordinated field, restrict the freedom to provide information society services from another Member State.” According to art. 3 paragraph 3 paragraphs 1 and 2 of article 3 shall not apply to the fields referred to in the Annex. In the annex to the directive, one of the derogations from art. 3 concerns contractual obligations concerning consumer contacts. However, it does not cover tort obligations concerning consumers, which cover unfair business-to-consumer commercial practices. Therefore the country of origin principle regulated in art. 3 paragraphs 1 and 2 applies to the unfair business-to-consumer commercial practices.

2.2. Article 4 of the Unfair Commercial Practices Directive

The country of origin principle was expressed in art. 4 paragraph 1 of the draft of the Unfair Commercial Practices Directive⁹. It stated that businesses will be subject to the rules specified by the country of origin principle¹⁰. The initial wording of art. 4 was the following: “1. Traders shall only comply with the national provisions, falling within the field approximated by this Directive, of the Member State in which they are established. The Member State in which the trader is established shall ensure such compliance. 2. Member States shall neither restrict the freedom to provide services nor restrict the free movement of goods for reasons falling within the field approximated by this Directive”¹¹.

⁸ The Official Journal of the EC 17 July 2000, L 178/1, referred to as the “Directive on electronic commerce”, abbreviated as “Directive 2000/31/EC”.

⁹ Directive 2005/29/EC of the European Parliament and of the Council of 11 May 2005 concerning unfair business-to-consumer commercial practices in the internal market and amending Council Directive 84/450/EEC, Directives 97/7/EC, 98/27/EC and 2002/65/EC of the European Parliament and of the Council and Regulation (EC) No 2006/2004 of the European Parliament and of the Council (“Unfair Commercial Practices Directive”) Official Journal of the EU L 149, 11 June 2005, p. 22, hereinafter “Unfair Commercial Practices Directive”, abbreviated as “Directive 2005/29/EC”; See all the legislative procedure on: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/HIS/?uri=celex:32005L0029#357461>, accessed: 8.03.2018.

¹⁰ See, regarding the country of origin principle, the draft directive on unfair commercial practices (Nestoruk 2005, p. 156–158).

¹¹ Art. 4 of Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council concerning unfair business-to-consumer commercial practices in the Internal Market and amending directives 84/450/EEC, 97/7/EC and 98/27/EC (the Unfair Commercial Practices Directive){SEC (2003) 724/

In the explanatory memorandum, point 47 clarified that “the convergence brought about by the proposed Directive creates the conditions for introducing the principle of mutual recognition of laws relating to unfair commercial practices. Thus art. 4 provides that traders are required to comply only with the laws of the Member State where they are established and prohibits other Member States from imposing additional requirements on such traders within the field co-ordinated by the Directive or from restricting the free movement of goods and services where the trader has complied with the laws of the Member State of establishment”¹².

During the legislative procedure, art. 4 was changed following the first reading of the European Parliament on 20th April 2004 by adding paragraphs 3, 4 and 5, which received the wording: “3. This Directive is without prejudice to the competence of the Member States to take measures in sectors not harmonised by this Directive, such as health, the protection of the physical, mental or moral wellbeing of minors and public security. 4. By way of derogation, for a period of five years from the transposition of the directive, Member States shall be able to take national measures in the sector harmonised by this directive which are more rigorous or restrictive than those of the directive, and on the basis of the minimum harmonisation clauses contained in existing directives, in sectors harmonised by those directives. These measures must be aimed at ensuring that consumers are adequately protected against unfair commercial practices and must be proportionate to the objective pursued. 5. Member States shall notify the Commission without delay of national measures referred to in paragraph 4”¹³. This complicated wording of art. 4 was simplified in the Common Position (EC) No 6/2005 of 15 November 2004 adopted by the Council¹⁴. From that moment of

COM/2003/0356 final – COD 2003/0134 /; <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2003:0356:FIN>, accessed: 4.04.2018.

¹² Explanatory memorandum, point 47, p. 11, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2003:0356:FIN>, accessed: 4.04.2018.

¹³ Position of the European Parliament adopted at first reading on 20 April 2004 with a view to the adoption of European Parliament and Council Directive 2004/.../EC concerning unfair business-to-consumer commercial practices in the Internal Market and amending Directives 84/450/EEC, 97/7/EC and 98/27/EC (the Unfair Commercial Practices Directive), P5_TCI-COD(2003)0134, Official Journal of the European Union from 30.4.2004, C 104 E/261, https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:ac6f228d-a6f0-4aed-bb20-5c4a70616a88.0006.01/DOC_2&format=PDF, accessed: 4.04.2018.

¹⁴ Common Position (EC) No 6/2005 of 15 November 2004 adopted by the Council, acting in accordance with the procedure referred to in Article 251 of the Treaty establishing the European Community, with a view to adopting a directive of the European Parliament and of the Council concerning unfair business-to-consumer commercial practices in the internal market and amending Council Directive 84/450/EEC, Directives 97/7/EC, 98/27/EC and 2002/65/EC of the European Parliament and of the Council and Regulation (EC) No 2006/2004 of the European Parliament and of the Council (Unfair Commercial Practices Directive), OJ C 38E, 15.2.2005, p. 1–20 (ES, CS,

legislative procedure, art. 4 received the wording “Member States shall neither restrict the freedom to provide services nor restrict the free movement of goods for reasons falling within the field approximated by this Directive”. This wording of art. 4 became the final version of this prescription. This article expresses not the country of origin principle but the principle of free movement of goods and services¹⁵. According to this provision, the EU Member States shall not limit the freedom to provide services or restrict the free movement of goods within the scope of the Unfair Commercial Practices Directive.

3. The Country of Origin Principle as the Basis of Indicating Applicable Law

3.1. The Advantages of the Country of Origin Principle

As already indicated in the introduction, part of the doctrine asserts that the country of origin principle should always be used to indicate the applicable law in the case of claims related to the provision of services or sale of goods (Dickinson 2008, p. 646; Dethloff 2000, p. 179, 181; Basedow 1995, p. 16–17).

The country of origin principle leads indeed to a situation in which the entity providing a certain type of services within its entire business (also the unfair commercial practices) is subject to one particular law — that of the state where it is established. Assuming that the scope of this principle also includes unfair commercial practices, the whole case would be resolved on the basis of one law, also in cases of “multi-state” unfair commercial practices. This is particularly important in the case of “multi-state” acts, because one law applies regardless of the number of countries in which the consequences of violation or damage occurred.

3.2. The Disadvantages of the Country of Origin Principle

Given the above advantages, it has to be asked whether the country of origin principle may help indicate the law applicable to “multi-state” unfair commercial practices.

Assuming that the country of origin principle specifies the applicable law, it should be assumed that the TFEU (formerly TEC) aimed to introduce its own

DA, DE, ET, EL, EN, FR, IT, LV, LT, HU, MT, NL, PL, PT, SK, SL, FI, SV), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52005AG0006&from=EN>, accessed: 4.04.2018.

¹⁵ See more about the principle of free movement of goods and services in (Stefanicki 2007, p. 63–68).

system of conflict of laws (Dickinson 2008, p. 646). Meanwhile, TFEU (formerly TEC) has a completely different aim. TFEU (formerly TEC) introduces only the rules to ensure the efficient functioning of the EU internal market (such as the freedom to provide information society services from another Member State). Introducing this freedom does not automatically mean that a given freedom will have delimiting effect on Member State legal systems. As a rule, in other words, a given freedom does not apply to solving the conflict of laws problems.

The assumption that the fundamental freedoms of the internal market have an impact in the field of conflict of laws would lead to legal uncertainty. The courts could indeed apply either the law indicated by the conflict of laws rules or the principles of the EU treaties. This would lead to a “bursting” of the current rules of the private international legal system. At the same time, there would be no reason for the EU legislator to adopt the normative acts concerning the conflict of laws, such as, for example, Rome II Regulation, since the conflict of laws was governed by the EU Treaties.

In addition, the country of origin principle results in a return to the applicable law designated by a personal connecting factor of the place (headquarters, residence) of the perpetrator of unfair commercial practices. This is, as a consequence, a “step backwards” in relation to the solution introducing – as the law most closely related to unfair commercial practice – the place of the occurrence or most probable occurrence of an infringement of competition relations or of the collective interests of consumers or the market where unfair commercial practices occur or most likely occur.

Moreover, the country of origin principle causes a number of other drawbacks. First, it can cause a “race to bottom” as traders seek to move their headquarters to the territories of the countries with the lowest standards (Świerczyński 2006, p. 263; Mankowski 2001, p. 158). Second, it may cause so-called reverse discrimination (*Inländerdiskriminierung*), where entities domiciled in a given country are subject to more restrictive regulations than entities established abroad in the European Union and operating in the market of a given country (Mankowski 2001, p. 161). Third, it causes entities headquartered in EU Member States to be subject to the indication of applicable law on the basis of country of origin principle. At the same time, entities located in third countries are subject to the indication of law on the basis of conflict of laws rule (Mankowski 2001, p. 163).

Additionally, in the case of the unfair business to consumer commercial practices, one party in the case is a consumer, who is, as a rule, the weaker party. The country of origin principle would cause the law of the country where the headquarters of the trader that has infringed the consumer’s interests to be invoked. This effect precipitated the derogation of country of origin principle

in the case of contractual obligations concerning consumer contacts in art. 3 paragraph 3 and annex to the Directive on electronic commerce.

It is therefore correct that the country of origin principle exists only to ensure the free movement of services and goods within the European Union (Dickinson 2008, p. 648). It is a consequence of the proper functioning of the internal market, since it deems as equivalent the provisions of the Member States that apply to particular freedoms of the EU (Cañus 2013, p. 49). It is also a signal for the Member States to respect the requirements for traders domiciled in another Member State, including ones in the field of competition law (Świerczyński 2006, p. 268). Therefore, the mere country of origin principle cannot justify the application of the law of the headquarters (residence) of a trader that provides given services or sells particular goods. This principle should be expressed in a clear conflict of laws rule which uses the connecting factor of the law of the headquarters of such a trader (Świerczyński 2006, p. 285, 288; Dickinson 2008, p. 648; Dethloff 2000, p. 179 ff.; cf. *Prawo prywatne...* 2015b, p. 792).

4. The Country of Origin Principle Expressed in Article 3 Paragraphs 1 and 2 of Directive 2000/31/EC

4.1. Introductory Remarks

The question is whether art. 3 paragraphs 1 and 2 of Directive 2000/31/EC, being an emanation of the country of origin principle in respect of unfair commercial practices, is such a conflict of laws rule.

The scope of application of the country of origin principle is restricted in art. 3 paragraph 3 of Directive 2000/31/EC as it does not apply to the fields referred to in the Annex. One such field is contractual obligations concerning consumer contacts. However, unfair commercial practices consider only tortious relations between businesses and consumers. Additionally, on the basis of recital 57 of the preamble of Directive 2000/31/EC, a Member State has the right to take measures against a service provider that is established in another Member State but directs all or most of his activity to the territory of the first Member State if the choice of establishment was made with a view to evading the legislation that would have applied to the provider had the provider been established on the territory of the first Member State.

4.2. Judgment on eDate

Art. 3 paragraphs 1 and 2 of Directive 2000/31/EC was interpreted by the CJEU in its judgment of 25 October 2011 on eDate (Joined Cases C-509/09 and

C-161/10)¹⁶. This judgment concerned the country of origin principle expressed in art. 3 paragraphs 1 and 2 of Directive 2000/31/EC, according to which Member States may not, for reasons falling within the coordinated field, restrict the freedom to provide information society services from another Member State.

The judgment on eDate addresses the question referred for a preliminary ruling of whether art. 3 paragraphs 1 and 2 of Directive 2000/31/EC should be interpreted thus: that these provisions should be treated as the conflict of laws rules in the sense that they require, also in the field of civil law, exclusive application of the law in force in the country of origin, thus displacing domestic conflict of laws rules, or that these provisions have a corrective function at the level of the substantive law, modifying in the terms of the content the substantive effect of applying the governing law, in accordance with the national conflict of laws rules and limiting it to the requirements of the country of origin.

In this judgment the CJEU explained that the Directive on electronic commerce is a part of private law, but it does not contain conflict of laws rules. According to the CJEU, the Directive on electronic commerce does not establish conflict of laws rules, but mandatory rules that must be respected regardless of the law applicable in a given case. In the opinion of the CJEU, such a principle is the country of origin principle, which in accordance with art. 3 of the Directive 2000/31/EC indicates that a given service cannot be subject to stricter regulations than those in the country of the sender's headquarters. In other words, the law indicated by the conflict of laws rules of a Member State would not restrict the freedom to provide e-commerce services. This would happen in such a situation when the said law was "stricter" than the one applied in the country in which the service provider is established. In this case, according to the CJEU, such "stricter" law provisions of the applicable law should not apply, if in a given case there was to take place a violation of the free movement of services.

The literature, on the other hand, reports on several mutually exclusive approaches to the country of origin principle in the context of the Directive on electronic commerce (Hellner 2004, p. 193–213). According to the first, the Directive on electronic commerce establishes conflict of laws rule in art. 3¹⁷, despite the wording of art. 1 paragraph 4. The second one provides that the country of origin principle causes restrictions in the application of the law designated. In turn, the third one assumes that the country of origin principle is

¹⁶ Judgment of the Court (Grand Chamber) of 25 October 2011 – eDate Advertising GmbH v X (C-509/09) and Olivier Martinez and Robert Martinez v MGN Limited (C-161/10), Joined Cases C-509/09 and C-161/10, European Court Reports 2011 p. I-10269, hereinafter: judgment on eDate; cf. (Bogdan 2011, p. 483–491; Reymond 2011, p. 493–506).

¹⁷ (Szpunar 2007, p. 189). Differently: (*Prawo prywatne...* 2015a, p. 180).

applied regardless of the applicable law designated by the authoritative conflict of laws rule¹⁸.

4.3. Implementation of the Directive on Electronic Commerce into Polish Law

The implementation of art. 3 paragraph 2 of Directive 2000/31/EC into the Polish legal system in art. 3a paragraph 1 of the Act on Electronic Services¹⁹ states: “provision of electronic services is subject to the law of the Member State of the European Union and the European Free Trade Association (EFTA) – parties to the Agreement on the European Economic Area in which the service provider has its residence or place of establishment”²⁰. Art. 3a of Electronic Services Act was added by the Act dated 7 November 2008 amending the Electronic Services Act²¹, which entered into force on 20 December 2008. The norm expressed in this provision uses a connecting factor of the place of residence or the place of establishment of the service provider in order to determine the law applicable to information society services. Within the meaning of the above provisions, the place of establishment of the trader is understood as the real headquarters, namely the place where the trader actually operates.

To assess the relationship between the country of origin principle for the information society as expressed in art. 3a of Electronic Services Act and Rome II Regulation, it is essential to consider art. 27 of Rome II and recital 35 of the preamble to that Regulation²². The German doctrine expressed the view that, under the said provision, art. 3 paragraphs 1 and 2 of Directive 2000/31/EC takes precedence over art. 6 paragraph 1 of Rome II (*Juris PraxisKommentar...* 2009, p. 865). However, in the Polish doctrine it was indicated that, in accordance with art. 27 of Rome II, it is possible to correct the result of the application of the law designated on the basis of art. 6 paragraph 1 of Rome II on the basis of the country of origin principle expressed in Directive 2000/31/EC²³. This view

¹⁸ This approach is favoured by (Całus 2013, p. 41).

¹⁹ The Act of 18 July 2002 on electronic services (i.e. of 24 June 2017, Journal of Laws of 2017, item 1219, as amended), hereinafter abbreviated “Electronic Services Act”.

²⁰ This norm uses the term “residence” or “place of residence” of the service provider to determine the law applicable to information society services. Within the meaning of the above provisions, the place of establishment of the trader is understood as a real establishment, namely the place where the trader actually operates. The concept of the place of establishment is not identical to the place of establishment set forth in the company’s articles of association (Świerczyński 2006, p. 268).

²¹ Journal of Laws, No 216, item 1371.

²² Contrary view, for example (Handig 2008, p. 30).

²³ Both art. 6 paragraph 1 and art. 6 paragraph 2 of Rome II (*Prawo prywatne...* 2015b, p. 792).

corresponds to the content of the judgment of the CJEU on eDate concerning art. 3 paragraphs 1 and 2 of Directive 2000/31/EC.

The applicable law – both foreign and national – is always indicated on the basis of conflict of laws rule under the private international law. This rule may be either directly expressed in a legal provision or it should be interpreted from legal provisions (including the substantive provisions). The mere indication of applicable law does not result in applying this particular law in a given case²⁴. According to the standpoint the CJEU expressed in the eDate case, the country of origin principle expressed in art. 3 paragraphs 1 and 2 of Directive 2000/31/EC is the basis for the correction of the law designated by the conflict of laws rule at the stage of the application of law, if in a given case there has occurred a violation of the free movement of services. Although the CJEU stated that art. 3 paragraphs 1 and 2 of Directive 2000/31/EC does not express the conflict of laws rule in accordance with art. 1 paragraph 4 of Directive 2000/31/EC, the judgment of the CJEU on eDate, using “back doors”, assigns to these provisions the meaning of conflict of laws rule, because on that basis at the stage of the application of law there takes place a “correction” of the norm provided for in the applicable law.

However, with the above assumption – that the indication of the applicable law always takes place on the basis of conflict of laws rule – it should be considered that art. 3 paragraphs 1 and 2 of Directive 2000/31/EC expresses the unilateral conflict of laws rule²⁵. This was followed by the Polish legislator in art. 3a of the Electronic Services Act by establishing the conflict of laws rule according to which the provision of electronic services is subject to the law of the Member State of the European Union and EFTA, on whose territory the service provider is a resident or has the place of establishment²⁶. It seems, however, that this norm should be formulated differently. The law of the place of residence or place of establishment of service provider within the EU should be applied only if the application of the law of the Member State of the EU which would be governing in a given case, would cause a breach of the free movement of information society services in the internal market. That is, if in this respect it would regulate in a “stricter” way the requirements for the provision of electronic commerce services than in the country of the place of establishment of the service provider, on the assumption that in the Member State of the place of establishment of the service provider Directive 2000/31/EC was implemented correctly. Meanwhile,

²⁴ Here should be differentiated the law indicated by the conflict of laws rule and the applicable law which will be in effect applied in a given case (Mączyński 1994, p. 235).

²⁵ Contrary view: (*Prawo prywatne...* 2015b, p. 180).

²⁶ Similarly also with regard to art. 3 paragraph 1 of the Directive on electronic commerce (Szpunar 2007, p. 189).

art. 3a of the Electronic Services Act contains the prescription to apply the law of the place of residence or the establishment of the trader, regardless of whether this law is more stringent or more lenient in relation to the law set forth by any authoritative conflict of laws rule and irrespective of whether Directive 2000/31/EC has been correctly implemented. It would be advisable to regulate the application of the provisions guaranteeing free movement of services in the field of electronic commerce, so that they were covered by an authoritative conflict of laws rule which “would operate” only where the law of the EU Member State of the business establishment or residence of the service provider was more favourable to it than the law of the Member State indicated by an authoritative conflict of laws rule – art. 6 paragraph 1 of Rome II and provided that Directive 2000/31/EC was implemented correctly in the state of its business establishment or residence.

It seems that in order to achieve such a result, the construction of a corrective alternative indication (Mączyński 1994, p. 239)²⁷ could be applied. This construction makes it possible not to apply the substantive law indicated by the conflict of laws rule “in the first place”, but instead to apply the other substantive law indicated by the conflict of laws rule “on the second place” in order to achieve the particular result. This construction, unfortunately, does not lead to the applicability of a single law. Moreover, it makes the process of indication of the applicable law dependent on the substantive law result (Mostowik 2014, p. 115). This results in legal uncertainty, because the court for the needs of the given case on the basis of judge’s assessment has to compare the results of application of the law indicated “on the first place” and the law indicated “on the second place” (Mączyński 1994, p. 241). In addition, the provisions should be compared with the standard established by Directive 2000/31/EC, which binds only in the case of its implementation.

4.4. A Proposed Interpretation of Article 3 Paragraphs 1 and 2 of Directive 2000/31/EC

However, it appears that it is possible to adopt another approach to art. 3 paragraphs 1 and 2 of Directive 2000/31/EC, as these are the rules that have been addressed to the EU Member States. That is why they only have implications for the manner of the implementation of Directive 2000/31/EC as regards the freedom to provide information society services and, therefore, for

²⁷ An alternative indication can be explained using the following scheme: one norm of the conflict of laws – several connecting factors – an indication of a number of laws – the application of one of these laws. This distinction must be made when the conflict of laws rule has at least two different connecting factors (Mączyński 1994, p. 236, 242).

interpretation of the implemented provisions by the authorities of the Member States. In essence, therefore, neither the implementation nor the application of the provisions with regard to the coordinated field may restrict the provision of information society services in the internal market. At the stage of applying the provisions, an assessment is undertaken by the court of a Member State, expressly in the context of adjudicating on the merits (interpretation of the provisions in the spirit of the regulation of the directive) and not at the stage of determining the applicable law. With such an interpretation of art. 3 paragraphs 1 and 2 of Directive 2000/31/EC, art. 3a of the Electronic Services Act should be removed. In turn, the provisions introduced to the Member States' national laws through the implementation of the Directive on electronic commerce can be applied, if they belong to the applicable law on the basis of an appropriate conflict of laws rule expressed in the Regulation Rome II (Dickinson 2008, p. 412)²⁸.

The above interpretation is also confirmed by the wording of the Unfair Commercial Practices Directive. In accordance with art. 3 paragraph 4 of Directive 2005/29/EC, in the case of conflict of laws between the provisions of this Directive and other Community legislation (now the EU legislation) governing the specific aspects of unfair commercial practices, the latter shall prevail and apply to those specific aspects. It is assumed that the conflict of laws rules of private international law are contained within the specific aspects of unfair commercial practices. Therefore, pursuant to art. 3 paragraph 4 of Directive 2005/29/EC, priority is given to the provisions of the Rome II Regulation in relation to the provisions of the Unfair Commercial Practices Directive. This is also confirmed by the removal of paragraph 1 from art. 4 of the draft of the Unfair Commercial Practices Directive.

5. Conclusions

The country of origin principle should not serve as the basis to indicate the law applicable to any unfair commercial practices, including those that have a "multi-state" character of the facts of the case. This means that the facts are arranged in such a way that the connecting factor used in the authoritative conflict of laws rule indicates not one but several laws. The indication of the law applicable to unfair commercial practices takes place on the basis of conflict of laws rules relevant to those cases, as expressed in Rome II Regulation, referred

²⁸ In addition, as the second basis for the application of the Unfair Commercial Practices Directive, A. Dickinson indicates the recognition of the provisions of this Directive as the overriding mandatory provisions (Dickinson 2008, p. 412). Such an understanding of the overriding mandatory provisions goes beyond the scope of this institution as set forth in art. 16 of Rome II.

to in the introduction to this article. It is only at the stage of the application of the provisions of the law, indicated by means of the above relevant conflict of laws rules, that the court of a Member State, acting within the framework of the decision on the merits of the case, undertakes the interpretation of the provisions of the applicable law, having considered and applied art. 3 paragraphs 1 and 2 of the Directive 2000/31/EC, in such a manner as not to restrict the provision of services for the information society in the internal market.

Bibliography

- Basedow J. (1995), *Der kollisionsrechtliche Gehalt der Produktenfreiheiten im europäischen Binnenmarkt: favour offerentis*, "Rabels Zeitschrift für ausländisches und internationales Privatrecht", no 1.
- Bogdan M. (2011), *Defamation on the Internet, Forum Delicti and the E-Commerce Directive: Some Comments on the ECJ Judgment in the eDate Case*, "Yearbook of Private International Law", vol. XIII.
- Całus A. (2013), *Zasada państwa pochodzenia – konkurencja czy uzupełnienie norm prawa wskazującego na właściwość prawa w ramach rynku wewnętrznego* [Country of origin principle – competition or supplementation of legal norms on the basis of applicable law within the internal market] (in:) J. Poczobut (ed.), *Współczesne wyzwania prawa prywatnego międzynarodowego* [Contemporary challenges in private international law], Wolters Kluwer, Warszawa.
- Dethloff N. (2000), *Europäisches Kollisionsrecht des unlauteren Wettbewerbs*, "Juristenzeitung", no 4.
- Dickinson A. (2008), *The Rome II Regulation: The Law Applicable to Non-contractual Obligations*, Oxford Private International Law Series, Oxford.
- Figura-Góralczyk E. (2015), *Nieuczciwe praktyki rynkowe w prawie prywatnym międzynarodowym* [Unfair commercial practices in private international law] (in:) B. Gnela, K. Michałowska (eds), *Współczesne wyzwania prawa konsumenckiego* [Contemporary challenges in consumer law], C.H. Beck, Warszawa.
- Handig C. (2008), *Neues im Internationalen Wettbewerbsrecht – Auswirkungen der Rom II-Verordnung*, "Gewerblicher Rechtsschutz und Urheberrecht, Internationaler Teil", no 1.
- Hellner M. (2004), *The Country of Origin Principle in the E-commerce Directive – A Conflict with Conflict of Laws?*, "European Review of Private Law", no 2.
- Juris PraxisKommentar BGB, Band 6: Internationales Privatrecht* (2009), I. Ludwig, M. Herberger, M. Martinek, H. Rüßmann, S. Weth (eds), Juris, Saarbrücken.
- Mankowski P. (2001), *Das Herkunftslandprinzip als Internationales Privatrecht der e-commerce – Richtlinie*, "Zeitschrift für Vergleichende Rechtswissenschaft", no 100.
- Mączyński A. (1994), *Wskazanie kilku praw przez normę kolizyjną prawa prywatnego międzynarodowego* [A reading of several laws under the conflict of laws rule of private international law] (in:) A. Mączyński, M. Pazdan, A. Szpunar (eds), *Rozprawy z polskiego i europejskiego prawa prywatnego. Księga pamiątkowa ofiarowana Profesorowi Józefowi Skąpskiemu* [Dissertations from Polish and European private law.

- A memorial book dedicated to Professor Józef Skąpski], Wydawnictwo i Drukarnia "Secesja", Kraków.
- Mostowik P. (2014), *Władza rodzicielska i opieka nad dzieckiem w prawie prywatnym międzynarodowym* [Parental responsibility and child care in private international law], Wydawnictwo Jak, Kraków.
- Nestoruk I. B. (2005), *Europejskie prawo o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji? (prezentacja projektu dyrektywy o nieuczciwych praktykach handlowych)* [European law on combating unfair competition (presentation of a draft of the unfair commercial practices directive)], "Prace Instytutu Prawa Własności Intelektualnej UJ", no 89.
- Prawo prywatne międzynarodowe. System prawa prywatnego. Tom 20a* [Private international law. The system of private law, volume 20a] (2015a), M. Pazdan (ed.), C.H. Beck, Warszawa.
- Prawo prywatne międzynarodowe. System prawa prywatnego. Tom 20b* [Private international law. The system of private law, volume 20b] (2015b), M. Pazdan (ed.), C.H. Beck, Warszawa.
- Reymond M. (2011), *The ECJ eDate Decision: A Case Comment*, "Yearbook of Private International Law", vol. XIII.
- Stefanicki R. (2007), *Nieuczciwe praktyki handlowe w świetle prawodawstwa Unii Europejskiej – dyrektywa 2005/29/WE* [Unfair commercial practices in the light of European Union legislation – Directive 2005/29 / EC], Difin, Warszawa.
- Szpunar M. (2007), *Kolizyjnoprawne aspekty zwalczania nieuczciwej konkurencji w Internecie* [Conflict of laws rules – issues concerning the combating of unfair competition on the Internet] (in:) J. Gołaczyński (ed.), *Kolizyjnoprawne aspekty zobowiązań elektronicznych. Materiały z konferencji* [Conflict of laws rules – aspects of electronic obligations. Conference materials], Wolters Kluwer, Warszawa.
- Świerczyński M. (2006), *Delikty internetowe w prawie prywatnym międzynarodowym* [Online torts in the private international law], Zakamycze, Kraków.

Znaczenie zasady państwa pochodzenia dla kolizyjnoprawnej problematyki nieuczciwych praktyk rynkowych

(Streszczenie)

W opracowaniu podjęto próbę odpowiedzi na pytania, czy w przypadku nieuczciwych praktyk rynkowych zasada państwa pochodzenia może stanowić podstawę wskazania prawa właściwego oraz czy zastosowanie prawa właściwego wskazanego miarodajną normą kolizyjną dla tych praktyk można skorygować za pomocą zasady państwa pochodzenia. W tym celu omówiono m.in. przepisy Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (TFUE), dyrektywy o nieuczciwych praktykach handlowych oraz dyrektywy o handlu elektronicznym. Przeprowadzona analiza pozwoliła sformułować wniosek, że zasada państwa pochodzenia, wyrażona w TFUE, nie może stanowić podstawy wskazania prawa właściwego. Następnie na podstawie analizy m.in. dyrektywy o nieuczciwych praktykach handlowych, art. 3 ust. 1 i 2 dyrektywy o handlu elektronicznym stwierdzono, że wskazanie prawa właściwego dla nieuczciwych praktyk rynkowych następuje na podstawie miarodajnych dla tych spraw norm kolizyjnych, wyrażonych w rozporządzeniu rzym-

skim II. Natomiast art. 3 ust. 1 i 2 dyrektywy o handlu elektronicznym ma tylko takie znaczenie, że na etapie stosowania przepisów prawa właściwego, wskazanego za pomocą międzynarodajnych norm kolizyjnych wyrażonych w rozporządzeniu rzymskim II, sąd państwa członkowskiego w ramach rozstrzygnięcia merytorycznego dokonuje wykładni przepisów prawa właściwego w duchu regulacji tego przepisu.

Słowa kluczowe: zasada państwa pochodzenia, prawo prywatne międzynarodowe, nieuczciwe praktyki rynkowe, prawo właściwe.

Piotr Kukuryk

Selected Instruments for Protecting Consumer Rights in Contracts for the Provision of Telecommunications Services Concluded in Unusual Circumstances

Abstract

In contractual practice, the contract for the provision of telecommunications services is sometimes concluded in circumstances unusual for the consumer (outside of business premises or at a distance). This fact justifies an attempt to gauge the impact of the Consumer Rights Act as of 2014 on the application of the provisions of the Telecommunications Act that govern contracts for the provision of telecommunications services. This requires, above all, a determination of the relation of these two acts of law, in particular, the criteria for their mutual separation. The settlement of this issue is an introduction to further discussions devoted to the analysis of the selected problems (due to the frames of this study) arising from the application of the Consumer Rights Act to the contracts for the provision of telecommunications services. They relate, among others, to the implementation of the obligation on the part of the telecommunication operator to provide information, as well as to the rules of changing the terms of a contract for the provision of telecommunications services.

Piotr Kukuryk, Cracow University of Economics, Faculty of Finance and Law, Department of Civil and Economic Law, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, e-mail: kukurykp@uek.krakow.pl

Keywords: subscriber, consumer, contract for the provision of telecommunication services, contract concluded in unusual circumstances.

JEL Classification: K12, K15.

1. Introduction

Telecommunication services have today become one of the main factors influencing the shaping the information society (Maziarz 2011, p. 73–75). Dissemination of new ways of communication does not, at the same time, remain without effect on the changes in the mode of concluding contracts by telecommunication companies. The development of e-commerce entails the reduction of fixed points of sale, and, consequently, the number of contracts concluded “traditionally” in business premises. In addition to the many advantages, the conclusion of contracts in unusual circumstances (off-premises or at a distance) entails a number of threats which are of particular importance for the consumer, who is the most exposed party and the economically weakest market participant¹. Recognising these threats, the Community legislator (now the EU legislator) in the 1980s undertook certain legislative measures aimed at providing consumers with effective instruments for the protection of their interests. They resulted in two Directives: 85/577/EEC on the protection of consumers in respect of contracts negotiated away from business premises², and the Directive 97/7/EC on the protection of consumers in respect of distance contracts³. These acts were repealed with effect from 14 June 2014 by the Directive 2011/83/EU on consumer rights⁴. In the national law, the originally binding Act of 2 March 2000 on protection of consumer rights⁵ (implementing, among others, the said Directive 85/577/EEC and the Directive 97/7/EC) has been replaced by a new Act of 30 May 2014 on consumer rights⁶. In order to analyse consumer rights in contracts for the provision of telecommunications services concluded in unusual circumstances, it is essential to take into consideration the Act of 16 July 2004 – Telecommunications

¹ These threats have been repeatedly pointed out in the literature (in relation to distance contracts, see, for example, Kocot 2004, p. 159 ff).

² Official Journal of the EC of 31 December 1985, series L 372/31 (repealed).

³ Official Journal of the EC of 4 June 1997, series L 144/19 (repealed).

⁴ Official Journal of the EU of 22 November 2011, series L 304/64.

⁵ Unified text: Journal of Laws of 2012, item 1225 (repealed); hereinafter “the Consumer Rights Protection Act”.

⁶ Journal of Laws, item 827, as amended; hereinafter referred to as “the Consumer Rights Act”. According to art. 55 of the Consumer Rights Act, this Act came into force after six months from the date of publication, i.e. on 25 December 2014.

Act⁷, which implements into Polish law, among others, Directive 2002/22/EC on universal service⁸.

This article explores the impact of the Consumer Rights Act on the application of the provisions of the Telecommunications Act governing the contracts for the provision of telecommunications services. This first requires an examination of the relationship of these two Acts of law, in particular the criteria for their mutual separation. This issue is of importance not only in theory but also practice, as clearly evidenced by the doubts raised by the participants of the telecommunications market even prior to the entry into force of the Consumer Rights Act⁹. Due to the frames of this article, the subject of the discussion has been limited to the selected specific issues. In particular, the issue of withdrawing from the contract for the provision of telecommunications services is not addressed.

2. The Scope of the Regulation – the Mutual Relationship between the Provisions of the Telecommunications Act and the Consumer Rights Act

The provision of telecommunications services to end-users is based on a contract for the provision of telecommunications services governed by art. 56–80 of the Telecommunications Act.

The characteristics of “the telecommunications services” should be preceded at least by a brief presentation of the telecommunications services themselves. Their definition is in fact of fundamental importance for the interpretation of many terms used in the Telecommunications Act (Piątek 2013, p. 103). According to art. 2 point 48 of the Telecommunications Act, the telecommunications service stands for a service consisting mainly in the transmission of signals in a telecommunications network. Contrary to a literal interpretation, the Act in many cases does not restrict its scope only to the transmission of a signal (using electromagnetic energy) in a telecommunications network, by including in the scope of this concept also the provision of services of a material character (e.g. the installation of the network terminal) or of information character (e.g. service on inquiry about numbers)

⁷ Unified text: Journal of Laws of 2016, item 1489 as amended; hereinafter “the Telecommunications Act”.

⁸ Official Journal of the EC of 24 April 2002, series L 108/51, as amended.

⁹ In order to settle these doubts, a position has been prepared, among others, by a joint working group appointed by the Office of Electronic Communications and the Office of Competition and Consumer Protection: The position regarding the relation between the Telecommunications Act and the Consumer Rights Act (version of 10 December 2014; hereinafter referred to as “the Position 2014”).

which accompany the strictly understood telecommunications services (Piątek 2013, p. 104–105). The word “mainly” used in the above definition, allows at the same time for telecommunications services to be distinguished from other services based on telecommunications transmission, in which, apart from the telecommunications service, there are provided different other services of an informative, commercial, financial or audio-visual character. The qualification of the service as a telecommunications service (and, consequently, a service which is subject to the regulation of the Telecommunications Act) is based on the determination that its main element is the provision of transmission (Piątek 2013, p. 105). A special type of telecommunications service is a “publicly available telecommunications service”, understood as a telecommunications service available to the general public (art. 2 point 31 of the Telecommunications Act).

The provider of telecommunications services (and thus also a party to a contract for their provision) is a telecommunications undertaking, a term which, according to art. 2 point 27 of Telecommunications Act stands for a trader (entrepreneur) (within the meaning of art. 4 of the Freedom of Economic Activity Act¹⁰) or any other entity authorised to pursue an economic activity on the basis of separate provisions, which carries out the business of supplying telecommunications networks, providing accompanying services or providing telecommunications services. The said Act of law divides the telecommunications companies (depending on the type of their business activity) into two categories: “service providers” authorised to provide telecommunications services and “operators” authorised to provide public telecommunications networks or to provide accompanying services (art. 2, point 27, letter a and b of the Telecommunications Act). A dualistic division of telecommunications companies, resulting from the above definition, is not disjunctive. It is therefore not excluded that the same entity carries out both of the indicated types of economic activity, acting – on case-by-case basis – as service provider or as operator.

In order to label recipients of telecommunications services the legislator uses different terms. The broadest term is that of “user”, which stands for the entity using publicly available telecommunications services or requesting the provision of such services (art. 2 point 49 of the Telecommunications Act). The definition of the user partially overlaps with the definition of “end-user” (art. 2 point 50 of the Telecommunications Act), which stipulated, however, that the use by the end-user of publicly available telecommunications services or requiring its provision by the end-user is designed to meet the end-user’s own needs. A special category of end-user is a “consumer”, namely a natural person applying for the

¹⁰ The Act of 2 July 2004 on Freedom of Economic Activity (consolidated text: Journal of Laws of 2015, item 584, as amended; hereinafter referred to as “Freedom of Economic Activity Act”).

provision of publicly available telecommunications services or using such services for purposes not directly related to his trade or profession (art. 2 point 18 of the Telecommunications Act). In contrast to end-users, the status of the consumer is restricted only to the individuals (natural persons) who use telecommunications services (or only apply for their provision) for purposes not related directly to their business or profession. In the case where the end-user or consumer is a party to the contract for the provision of telecommunications services concluded with the provider of publicly available telecommunications services, he has the attribute of a “subscriber” within the meaning of art. 2 point 1 of the Telecommunications Act.

The need to establish a mutual relationship between the provisions of the Telecommunications Act and the Consumer Rights Act will arise at the moment when the contract for the provision of telecommunications services is concluded with the subscriber who simultaneously meets the criteria for recognising it as the consumer.

Art. 1 of the Consumer Rights Act provides that in the subjective scope, this Act of law is applied only to the relations between the trader and the consumer. These concepts should be, at the same time, assigned with the meaning resulting, respectively from art. 43¹ of the Civil Code and from art. 22¹ of the Civil Code. If, as has been shown in earlier remarks, the telecommunications trader is an entrepreneur within the meaning of art. 4 of the Freedom of Economic Activity Act, due to the similarity (in spite of the mutual autonomy) of civil law and public law definition of an entrepreneur, it can be assumed that telecommunications entrepreneur, within the meaning of art. 2 point 27 of the Telecommunications Act, is also an entrepreneur within the meaning of art. 43¹ of the Civil Code.

It is also worth noting that the definition of the consumer set forth in art. 2 point 18 of the Telecommunications Act constitutes *lex specialis* in relation to the definition contained in art. 22¹ of the Civil Code. Somewhat paradoxically, a clear indication in art. 2 point 18 of the Telecommunications Act of a natural person, not only using publicly available telecommunications services, but even only requesting their provision (and thus not yet bound by the contract with the telecommunications entrepreneur) properly reflects the intention of the European legislator expressed in the consumer directives (see, for example, the definition of the consumer provided in art. 2 point 1 of the Directive 2011/83/EU). The statutory definition of the consumer set forth in art. 22¹ of the Civil Code, exposing the fact of “undertaking an act of law”, is often accused, somehow rightly, of not directly covering by its scope a natural person acting still in a pre-contract stage, which precedes the conclusion of the contract. Meanwhile, the European Union legislator refers generally to the aim of the actions taken by an individual (Gnela 2013, p. 123). When analysing (in subjective terms) the mutual relationship between the regulations contained in the Telecommunications Act and in the Consumer

Rights Act, it is easy to see that in the case of a contract for the provision of telecommunications services the protected entity is usually the end-user, not the consumer. The above conclusion is justified even by the very name of Chapter III of the Telecommunications Act (“Protection of end-users and the general service”). The consumer as a recipient of specific rights (other than those enjoyed by other end-users) is mentioned only in several provisions. As aptly noted by S. Piątek (2013, p. 54), many of the provisions of this Act of law concern the protection of the collective interests of consumers, rather than the rights and obligations of individual consumers of telecommunications services.

In determining the relationship of the analysed regulations, fundamental importance should be attributed to the interpretation of art. 3 paragraph 1 point 6 of the Consumer Rights Act which excludes (in full) the application of the Consumer Rights Act to the contracts concluded with the service provider using a public phone device in order to make use of such a device or concluded in order to perform a single connection by telephone, Internet or fax by the consumer. This provision implements art. 3 paragraph 3 point m of Directive 2011/83/EU, according to which this Directive does not apply to contracts concluded with telecommunications operators through public payphones for their use or concluded for the use of one single connection by telephone, Internet or fax established by a consumer. The use in the content of the said provisions of the conjunction “or” justifies the adoption that the exclusion covers two types of contracts. The first category includes contracts concluded by the consumer (within the meaning of art. 22¹ of the Civil Code) with the service provider through public phone device in order to use it. “Public phone device”, according to the legal definition contained in art. 2 point 2 of the Telecommunications Act, stands for publicly available telephones, in which the connection is paid for automatically, in particular, by means of coins, tokens, calling card or credit card. The guidelines of the European Commission to Directive 2011/83/EU (Wytuczne... 2014, p. 12) indicate that the phrase, used in art. 3 paragraph 3 point m of the Directive, referring to the contracts concluded “with the use of public payphones” (respectively: “using the public phone device” in art. 3, paragraph 1 point 6 of the Consumer Rights Act) covers the situations in which a contract is concluded by inserting coins or using a credit card (payment card). In the opinion of the Commission, the exception “should not apply to contracts concluded with operators of public payphones, for example, through a prior purchase of prepaid calling card”. In the literature (Lubasz 2015, p. 79) this position was considered too strict, not grounded in the Directive.

The second category of exclusion includes contracts concluded by the consumer in order to perform a single connection by telephone, Internet or fax. Unlike with contracts concluded through the public phone device, the legislator removed the requirement that the party (aside from the consumer) needs to be

a service provider within the meaning of the Telecommunications Act. The legal qualification of the provider of such services is therefore neutral. The condition of “the connection being single” should not be at the same time interpreted literally. The scope of the exclusion should be extended to calls made by the consumer occasionally, without the intention of regular or continuous repetition (in this way: Bar 2014, p. 41)¹¹. The Consumer Rights Act (following Directive 2011/83/EU) determines the types of calls (telephone, Internet or fax). However, while the term “phone call” has an established meaning under the legal definition contained in art. 2 point 26 of the Telecommunications Act (it is the connection established by means of a publicly available telecommunications service, allowing for two-way voice communication), the concepts of “internet connection” and “fax connection” (in the absence of such definitions) should be assigned the meanings which they have in everyday language (Bar 2014, p. 42).

The Commission’s guidelines (Wytyczne... 2014, p. 13) indicated that the said exclusion also applies to some contracts concluded with suppliers of premium rate services in the event that the conclusion of such contracts, and thus their full implementation, takes place upon the performance by the consumer of a single phone call with a premium rate number or upon sending an SMS to this number (e.g. telephone voting). The analysed exception does not cover cases in which a similar connection initiated by the consumer aims only at the conclusion of a contract which is actually performed after its completion (e.g. service subscription). The doctrine (Lubasz 2015, p. 80) aptly noted that due to the definition of a telephone call based on the requirement of two-way voice communication, the Commission’s explanations raise doubts in relation to contracts for the provision of premium services initiated by sending an SMS.

To summarise this section, it must be assumed, therefore, that the provisions of the Consumer Rights Act apply to the contracts for the provision of telecommunications services concluded by the consumer with the service provider within the meaning of art. 2 paragraph 27 point a of the Telecommunications Act, with the exception of the contracts referred to in art. 3 paragraph 1 point 6 of the Consumer Rights Act (see also the Position 2014, p. 3).

¹¹ Cf. the guidelines of the Commission (Wytyczne... 2014, p. 13), which indicated that “this exception does not apply to contracts for electronic communications services (which in the EU telecommunications directives constitute the equivalent of the telecommunications services) concluded for a specified period of time or providing a certain extent of their use” (e.g. contracts using prepaid SIM card purchased in order to access mobile services).

3. Selected Issues Arising from the Application of the Consumer Rights Act to the Contracts for the Provision of Telecommunications Services

3.1. Preliminary Remarks

The Consumer Rights Act, following Directive 2011/83/EU, grants to the consumer special powers to ensure genuine freedom of contracting in its relations with the entrepreneur. Exercising them remains at the same time closely related to the stage of the activities related to the conclusion and the execution of the contract concluded in unusual circumstances, which may be understood as the legislator's reaction to the potential dangers which the consumer may be exposed to (Litwiński 2007, p. 264).

At the pre-contractual stage, those dangers stem mainly from the deep information asymmetries caused by a deficit of information or by the limited ability of the consumer to process them (Mikłaszewicz 2008, p. 248). The use by entrepreneurs in the marketing activities of certain means of distance communication can, in turn, threaten consumer privacy, understood (in a negative aspect) as the freedom from unwanted commercial contacts. These threats can be mitigated by a complex information obligation imposed on entrepreneurs (art. 12–26 of Consumer Rights Act), as well as the requirement to obtain prior consent from the consumer to use certain means of distance communication for direct marketing purposes (art. 172 of Telecommunications Act).

After the conclusion of the contract, consumer protection is achieved primarily by means of a right of withdrawal from the contract (art. 27–38 of Consumer Rights Act), which in the legislator's assumption enables the consumer to re-examine – independently and without any external pressures – both the purpose of concluding the contract as well as the potential benefits arising from it (Kukuryk 2016, p. 167). This problem, as noted in the introduction, has been left aside in this study.

The legal position of the consumer is also indirectly strengthened by the semi-imperative nature of those provisions, which precludes the admissibility of a contractual waiver of the rights vested in the consumer (art. 7 of Consumer Rights Act).

3.2. The Method of Implementing the Information Requirement in Contracts for the Provision of Telecommunications Services Concluded in Unusual Circumstances

The consumer's right to information in the contracts concluded in unusual circumstances is regulated in Chapter 3 of the Consumer Rights Act. In determining

its scope, essential importance should be attributed to art. 12 paragraph 1 of the Consumer Rights Act which in 21 points formulates a catalogue of information required to be provided by the entrepreneur. Pursuant to the formula used by the legislator, it follows that this obligation has a pre-contractual nature, since its implementation should take place “at the latest at the time when the consumer expresses its will to be bound by the contract” (art. 12 paragraph 1 *ab initio* of Consumer Rights Act), whereas this moment should be determined taking into account the specificities of the different modes of concluding a contract. The obligation to provide information by the entrepreneur should be implemented in advance and its fulfillment is independent of whether the contracting procedure initiated by one of the parties will ultimately lead to the conclusion of the contract. Accordingly, A. Krasuski (2015, p. 669) aptly notes that the condition of the implementation of this obligation “is not (...) a conclusion of a contract for the provision of telecommunications services, but the very fact of the consumer’s interest in the services until the point of time when the consumer expresses his willingness to conclude a contract”. The manner of implementing the obligation to provide information is important vis-à-vis contracts for the provision of telecommunications services, because of the common practice of the telecommunications companies to use standard contracts when concluding the latter, which determines the adhesion nature of these contracts. It needs to be determined whether the information which the trader is obliged to provide under art. 12 paragraph 1 of the Consumer Rights Act may be included in the standard contracts it draws up¹². In the above provision, the legislator limited itself only to determining the moment of the implementation of this obligation and, at the same time, introduced the requirement of “clarity” and “intelligibility” of the information addressed to the consumer. The freedom left to the entrepreneur with respect to the placement of the required information (naturally while maintaining its transparency) justifies the assumption that to the extent to which the content of pre-contractual obligations to provide information is consistent with the terms of the contract for the provision of telecommunications services concluded in a written or electronic form referred to in art. 56 paragraph 3 point 1–21 of the Telecommunications Act, the service provider is exempted

¹² The legal character of the standard contract is in particular attributed to: a contract for the provision of publicly available telecommunications services which requires a written or electronic form (art. 56 paragraph 3 of the Telecommunications Act), the regulations of the provision of publicly available telecommunications services (art. 59 of the Telecommunications Act), the price list of the telecommunications services (art. 61 of the Telecommunications Act) and the conditions for promotional offers. By concluding a contract for the provision of telecommunications services, the subscriber at the same time makes a statement that it has received and accepted the contents of other documents which form (except for consensus) the content of the newly created legal relationship (cf. Rogalski 2014, p. 24).

from the requirement of providing it again to the subscriber¹³. Although it follows from art. 22 of the Consumer Rights Act that the information referred to in art. 12 paragraph 1 of the Consumer Rights Act constitutes an integral part of the distance or off-premises contracts, it need not, however, form a part of the contract in the technical sense (Kaczmarek-Templin 2014, p. 140).

Placing the information required by art. 12 paragraph 1 of the Consumer Rights Act in the standard contract does not affect the change of the pre-contractual nature of the entrepreneur's obligation. As a result (as mentioned above), the standard contracts containing this information should be made available to the consumer at the latest at the time the consumer expresses his consent to be bound by the contract. It should be noted, however, that art. 59 paragraph 1 of the Telecommunications Act imposes on providers of publicly available telecommunications services who incorporate into their regulations the elements of the contract for the provision of telecommunications services referred to in art. 56 paragraph 5 of the Telecommunications Act the obligation to publish the regulations on their website and, additionally, these regulations should be delivered free of charge to the subscriber, together with the contract to provide telecommunications services. Also in relation to the price list, the legislator has introduced in art. 61 paragraph 4 of the Telecommunications Act the requirement on the part of the provider of telecommunications services to publish the price list for the attention of the public (e.g. through publication in the press, posting on the website, etc.). The content of the standard contracts developed by telecommunications companies is available for viewing on their websites before initiating contracting procedures.

The manner of providing the consumer with the information referred to in art. 12 paragraph 1 of the Consumer Rights Act should also take into consideration the disposition of art. 14 of the Consumer Rights Act that introduces in this regard additional requirements. The common element to both forms of contracts concluded in unusual circumstances is the duty to provide the required information in a clear way, expressed in plain language, which corresponds to transparency obligation under art. 12 paragraph 1 of the Consumer Rights Act (Lubasz 2015,

¹³ In accordance with art. 56 paragraph 5 of the Telecommunications Act, the service provider may, under express provisions of the contract for the provision of telecommunications services which requires a written or electronic form, transfer the data referred to in art. 56 paragraph 3 points 6–8 and 10–21 of the Telecommunications Act, to the regulations of the provision of publicly available telecommunications services. These are mainly provisions of an informative nature, which define the issues contained in them in a uniform manner for general subscribers (see Piątek 2013, p. 416). The use by the service provider of the regulations of service provision is in the above case optional, excluding the provision of the universal service or the individual services comprising the latter – art. 91a of the Telecommunications Act.

p. 179)¹⁴. While in the case of off-premises contracts the legislator requires that they should be recorded in writing or, if the consumer agrees, in another durable medium (art. 14 paragraph 1 of the Consumer Rights Act) in respect of distance contracts, this obligation is limited to a general statement that the transfer of information should take place in a manner consistent with the type of the applied means of communication at a distance (art. 14 paragraph 2 of the Consumer Rights Act), which makes it possible to assess the correctness of the implementation of this requirement, taking into account the technical specificities of the different means of communication at a distance.

Art. 19 of the Consumer Rights Act remains normatively connected with art. 14 paragraph 2 of the Consumer Rights Act. The former authorises the trader, when the technical characteristics of the means of communication at a distance used limit the size of the information that can be transferred or the time of their provision, to limit the scope of the information provided to the consumer prior to the conclusion of the contract to at least such information that relates to the main features of the provision of the services by the trader, the indication of the trader, the total price or remuneration, the right of withdrawal from the contract, the duration of the contract and, if the contract was concluded for an indefinite period, the manner and the conditions for its termination. Other information required pursuant to art. 12 paragraph 1 of the Consumer Rights Act shall be in such case provided to the consumer by the entrepreneur in accordance with art. 14 paragraph 2 of the Consumer Rights Act. With regard to the contracts for the provision of telecommunications services, practical significance of art. 19 of the Consumer Rights Act is noticeable, for example, in contracts concluded by telephone. During a telephone call, the entrepreneur may limit itself to providing the consumer only with the basic information required by that provision, referring the consumer in the remaining scope, for example, to the trader's web page (Position 2014, points 41–42). Additional pre-contractual information requirements for certain distance contracts are formulated in art. 17–18 of the Consumer Rights Act.

The conclusion of the contract in unusual circumstances obliges the trader to confirm its content to the consumer. In respect of contracts concluded away from business premises, the source of this obligation is art. 15 paragraph 1 of the Consumer Rights Act, which prescribes that the consumer shall be provided

¹⁴ Assuming the admissibility of placing the information referred to in art. 12 paragraph 1 of the Consumer Rights Act in the standard contracts developed by the service provider (and also in the contract for the provision of telecommunications services), it is worth stressing that the requirement of the transparency of information referred to in art. 12 paragraph 1 of the Consumer Rights Act and art. 14 of the Consumer Rights Act corresponds with the obligation to formulate the terms and conditions of the contract for the provision of publicly available telecommunications services requiring written or electronic form in a clear, comprehensive and easily accessible form (art. 56 paragraph 3 of the Telecommunications Act).

with the contract document or with the confirmation of its conclusion in a written form or, upon the consumer's consent, in another durable medium (see the definition in art. 2 point 4 of the Consumer Rights Act). Although (in principle) the choice between providing the contract document or only the confirmation of its conclusion has been left to the trader, it is nevertheless necessary to bear in mind the restrictions under art. 56 paragraph 2 of the Telecommunications Act as to the form of the contract for the provision of telecommunications services, introducing (in case the party fails to use other forms of its conclusion permitted by law) the requirement of a written form. Art. 15 paragraph 3 of the Consumer Rights Act also stipulates that the condition for the trader to commence the provision of the service before the deadline to withdraw from the contract is that the consumer submits (in a durable medium) a clear statement containing such a request. The commencement of the performance of the contract in the situation of the absence of such a request releases the consumer from incurring the costs of the services provided before the exercise of the right of withdrawal (art. 36 point 1 letter b of the Consumer Rights Act).

In relation to a distance contract, the obligation to confirm its contents in a durable medium within a reasonable time thereafter, at the latest at the time of delivery of the goods or before the commencement of the provision of services, has been introduced by art. 21 paragraph 1 of the Consumer Rights Act. The confirmation provided to the consumer by the trader shall include all the information referred to in art. 12 paragraph 1 of the Consumer Rights Act (unless the trader has provided it to the consumer on a durable medium before the conclusion of the contract), as well as the information about the consumer's consent to the delivery of digital content in the circumstances resulting in the loss of the right of withdrawal (defined in art. 38 point 13 of the Consumer Rights Act). Accordingly, if the trader complies with the pre-contractual obligation to provide information, as referred to in art. 14 paragraph 2 of the Consumer Rights Act in conjunction with art. 12 paragraph 1 of the Consumer Rights Act, with the use of durable media, it releases the trader from the requirement of providing the said information again in the confirmation of a distance contract. In analogy to art. 15 paragraph 3 of the Consumer Rights Act, the condition for the commencement of the provision of the service by the trader before the lapse of the deadline to withdraw from a distance contract is the submission by the consumer of a clear statement containing such a request (see art. 21 paragraph 2 of the Consumer Rights Act). Also in this case, the abovementioned limitations in respect of the contract for the provision of telecommunications services should be taken into consideration.

3.3. Changing the Terms of the Contract for the Provision of Telecommunications Services

An issue of great practical importance is the problem of changing the conditions of the contract for the provision of telecommunications services with the use of remote communication, in particular a phone. The source of the existing problems in this regard are the controversies associated with the mutual normative relation of art. 56 paragraph 6 of the Telecommunications Act and art. 20 of the Consumer Rights Act.

In accordance with art. 56 paragraph 6 of the Telecommunications Act, the service provider may allow a subscriber who is party to the contract concluded in writing or electronically to change the terms of the contract, as referred to in art. 56 paragraph 3 points 2 and 4–7 of the Telecommunications Act¹⁵, by means of distance communication, in particular by telephone or by e-mail or fax. This provision requires the service provider to preserve the declaration of the subscriber submitted in the above manner, keep it until the end of the validity of the contract under the changed conditions, and to provide the content of the subscriber's declaration at his request, filed in particular in the course of the complaint procedure. In case of a change of the terms of the contract concluded by telephone, the entire telephone conversation is recorded rather than only the mere moment of submitting the declarations of intent by the parties (Piątek 2013, p. 418)¹⁶. In addition, the service provider should confirm to the subscriber (within the deadline agreed with the latter, yet not later than within one month from the date of requesting the change) the fact of making a statement about the change of the terms of the contract and its scope, as well as the timing of implementing

¹⁵ This concerns a change of the scope of the services provided; of the period for which the contract was signed (including the minimum period required to benefit from promotional terms); of the tariff package, if there are different tariff packages valid for the respective provided services; of the form of submitting orders for tariff packages and additional service options; as well as of the methods of payment.

¹⁶ The wording of art. 56 paragraph 6 sentences 2 and 3 of the Telecommunications Act raises interpretative doubts. In particular, it is not clear whether the operator is obliged to provide, on the subscriber's demand, the recording (or transcript) of the entire conversation including his statement, or only the content of the subscriber's statement agreeing to the change of the terms of the contract. The content of the said provision, which speaks directly of recording, storing and making available the content of the subscriber's declaration justifies the adoption of the latter of the above interpretative options. Teleological considerations, including the need to protect the subscriber against a unilateral interpretation of the findings carried out by the operator, support, in turn, its broader interpretation requiring the operator to provide the recording of the entire conversation. It is at the same time pointed out that the possibility of playing the recording of the conversation or of reading its transcript should not result in undue hardship on the part of the subscriber (Styczyński 2016, p. C3).

the said changes. The content of the confirmation provided to the subscriber electronically or by similar means of distance communication is defined in art. 56 paragraph 6a of the Telecommunications Act. In the absence of the possibility of providing the confirmation in the above manner, or at the request of the subscriber, the provider of publicly available telecommunications services must provide the confirmation in writing (art. 56 paragraph 6b of the Telecommunications Act).

Specific requirements relating to the conclusion of the contract using the telephone have also been set forth in art. 20 of the Consumer Rights Act, which imposes the duty on the trader that contacts the consumer on the phone in order to conclude the distance contract to inform the consumer about this aim, as well as about the data that identifies it and the data identifying the person on whose behalf it calls. The said information should be communicated to the consumer at the beginning of the conversation (art. 20 paragraph 1 of the Consumer Rights Act), namely at the time of establishing telephone connection with the consumer (Kaczmarek-Templin 2014, p. 135).

According to art. 20 paragraph 2 of the Consumer Rights Act, the trader is required to confirm the content of the proposed contract on paper or on another durable medium. In addition, the condition of the effectiveness of the consumer's statement on the conclusion of the contract is the fact of recording this statement on paper or on another durable medium after receiving the confirmation from the trader. Accordingly, the possibility of concluding the contract with the consumer only using a telephone has been *de lege lata* excluded – see the comments of D. Lubasz (2015, p. 209–214).

In determining the mutual interrelations between art. 56 paragraph 6 of the Telecommunications Act and art. 20 of the Consumer Rights Act, it should first be noted that the subjective scopes of these two provisions are different. While the former defines the relations between the service provider and the subscriber, who, as shown, may, but need not have the attribute of the consumer, art. 20 of the Consumer Rights Act refers only to the relations that occur between the trader and the consumer within the meaning of art. 22¹ of the Civil Code. In subjective terms, the potential conflict of the above provisions may therefore be considered only when the subscriber referred to in art. 56 paragraph 6 of the Telecommunications Act is also a consumer within the meaning of art. 22¹ of the Civil Code. Even then, it may turn out that the scope of application of these two provisions is different. Apart from the fact that art. 56 paragraph 6 of the Telecommunications Act refers to the change of the conditions of the contract by, for example, only the indicated means of distance communication (amongst which, however, there has been included the telephone), whereas the provision of art. 20 of the Consumer Rights Act is limited only to the proposals of concluding the contract as submitted by telephone, it should be noted that art. 56 paragraph 6 of the Telecommunications

Act applies to the change of the terms of the contract carried out upon the initiative and at the request of the subscriber (in this way: Rogalski 2010, p. 420; Piątek 2013, p. 418), while art. 20 paragraph 1 of the Consumer Rights Act sets forth directly that the entity that initiates the telephone call, the aim of which is to conclude a contract, must be the trader. According to Kaczmarek-Templin (2014, p. 134–135): “the provision of art. 20 of the Consumer Rights Act applies only to situations where the entity that initiates the communication is the trader and upon its own initiative there takes place the initiation of the contact (telephone call) with the consumer. It does not include the situations where the consumer voluntarily communicates with the trader, since in such case the consumer has in his possession the data identifying the trader (the consumer knows whom he calls) and he himself sets the aim of the conversation”. While this view raises no doubt in relation to art. 20 paragraph 1 of the Consumer Rights Act, the provision of art. 20 paragraph 2 of the Consumer Rights Acts suggests that what is relevant from the legal point of view is not the fact of who initiated the telephone connection itself, but rather which of the parties made an offer to conclude the contract by phone. It seems, therefore, that when the consumer has initiated the call, while the proposal of concluding the contract (or the proposal of the change of its terms and conditions) was made by the trader, an effective conclusion of such a contract requires the compliance of the conditions referred to in art. 20 paragraph 2 of the Consumer Rights Act (Suski 2015, p. 51; Lehmann 2015). As is apparent from the above, the application of art. 56 paragraph 6 of the Telecommunications Act to the changes of the terms of the contract for the provision of telecommunication services requires a subscriber-consumer initiative not only in order to establish telephone contact with the service provider, but also in respect of the proposal to change the existing terms of the contract within the scope defined by art. 56 paragraph 3 points 2 and 4–7 of the Telecommunications Act.

4. Conclusions

The analysis presented in this paper shows that the need to establish the mutual interrelations between the provisions of the Telecommunications Act and the Consumer Rights Act will arise when a contract for the provision of telecommunications services is concluded with a subscriber who is at the same time a consumer within the meaning of art. 22¹ of the Civil Code. When differentiating between the scopes of application of these legal acts, art. 3 paragraph 1 point 6 of the Consumer Rights Act should be borne in mind. It excludes (in its entirety) the application of this Act of law to contracts concluded with service providers with the use of public phone devices in order to use such

a device or to contracts executed in order to perform a single connection by telephone, Internet or fax by the consumer. Apart from the scope of this exception, the provisions of the Consumer Rights Act are applied to other contracts for the provision of telecommunications services concluded by the consumer with the service provider.

In respect of the manner of implementing by the service provider the pre-contractual obligation to provide information, it should be deemed as acceptable that to the extent to which the content of the information provided to the consumer prior to the conclusion of the contract is consistent with the contract for the provision of telecommunications services concluded in a written or electronic form referred to in art. 56 paragraph 3 points 1–21 of the Telecommunications Act, the service provider is not obliged to repeat the process of providing the information to the subscriber. Including the information required under art. 12 paragraph 1 of the Consumer Rights Act in the standard contract does not affect the change of a pre-contractual nature of this obligation. As a result, the standard contracts that contain this information should be made available to the consumer at the latest at the time of expressing his consent to be bound by the contract. When implementing the pre-contractual obligation to provide information, the service provider is additionally required to comply with the other requirements under the provisions of Chapter 3 of the Consumer Rights Act.

A contentious issue is the mutual interrelation between art. 56 paragraph 6 of the Telecommunications Act and art. 20 of the Consumer Rights Act. It seems, however, that the application of art. 56 paragraph 6 of the Telecommunications Act to the changes of the terms of the contract for the provision of telecommunication services requires the initiative of the subscriber-consumer not only in respect of initiating telephone contact with the service provider, but also in relation to the proposal to amend the existing terms of the contract within the scope defined by art. 56 paragraph 3 points 2 and 4–7 of the Telecommunications Act. In other situations, the changes to the contractual terms and conditions shall be regulated by art. 20 of the Consumer Rights Act.

Bibliography

- Bar G. (2014) in: B. Kaczmarek-Templin, P. Stec, D. Szostek (eds), *Ustawa o prawach konsumenta. Kodeks cywilny (wyciąg). Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa.
- Gnala B. (2013), *Umowa konsumencka w polskim prawie cywilnym i prywatnym międzynarodowym*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kaczmarek-Templin B. (2014) in: B. Kaczmarek-Templin, P. Stec, D. Szostek (eds), *Ustawa o prawach konsumenta. Kodeks cywilny (wyciąg). Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa.

- Kocot W. (2004), *Wpływ Internetu na prawo umów*, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa.
- Wytyczne DG ds. Sprawiedliwości dotyczące dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2011/83/UE z dnia 25 października 2011 r. w sprawie praw konsumentów, zmieniającej dyrektywę Rady 93/13/EWG i dyrektywę 1999/44/WE Parlamentu Europejskiego i Rady oraz uchylającej dyrektywę Rady 85/577/EWG i dyrektywę 97/7/WE Parlamentu Europejskiego i Rady, Komisja Europejska, DG ds. Sprawiedliwości, czerwiec 2014.
- Kukuryk P. (2016), *Wybrane aspekty konsumenckiego prawa odstąpienia od umowy zawartej w okolicznościach nietypowych* (in:) M. Jagielska (ed.), *Sprzedaż konsumencka w teorii i praktyce*, C.H. Beck, Warszawa.
- Krasuski A. (2015), *Prawo telekomunikacyjne. Komentarz*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Lehmann K. (2015), *Umowy przez telefon na nowych zasadach*, <https://www.uokik.gov.pl/download.php?plik=15986>, accessed: 13.10.2016.
- Litwiński P. (2007), *Ochrona konsumenta w umowach zawieranych przez Internet* (in:) P. Podrecki (ed.), *Prawo Internetu*, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa.
- Lubasz D. (2015) in: D. Lubasz, M. Namysłowska (eds), *Ustawa o prawach konsumenta. Komentarz*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Maziarz W. (2011), *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce* (in:) H. Babis, K. Flaga-Gieruszyńska (eds), *Rynek usług telekomunikacyjnych*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Mikłaszewicz P. (2008), *Obowiązki informacyjne w umowach z udziałem konsumentów na tle prawa Unii Europejskiej*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Piątek S. (2013), *Prawo telekomunikacyjne. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa.
- Rogalski M. (2010), *Prawo telekomunikacyjne. Komentarz*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Rogalski M. (2014), *Świadczenie usług telekomunikacyjnych*, Uczelnia Łazarskiego, Warszawa.
- Styczyński J. (2016), *Spór o nagrania, czyli co udostępni operator klientowi*, "Dziennik Gazeta Prawna. Firma i Prawo (dodatek)", 2 August.
- Suski P. (2015), *Ustawa o prawach konsumenta a rynek energii elektrycznej*, "Internetowy Kwartalnik Antymonopolowy i Regulacyjny", no 3(4).
- The Position Regarding the Relation between the Telecommunications Act and the Consumer Rights Act (version of 10 December 2014).

Wybrane instrumenty ochrony praw konsumenta w umowach o świadczenie usług telekomunikacyjnych zawartych w okolicznościach nietypowych

(Streszczenie)

W praktyce kontraktowej do zawarcia umowy o świadczenie usług telekomunikacyjnych dochodzi niekiedy w okolicznościach dla konsumenta nietypowych (poza lokalem przedsiębiorstwa lub na odległość). Powyższa konstatacja uzasadnia próbę udzielenia odpowiedzi na pytanie o wpływ uchwalonej w 2014 r. ustawy o prawach konsumenta na stosowanie przepisów Prawa telekomunikacyjnego regulujących umowy o świadczenie usług telekomunikacyjnych. Wymaga to w pierwszej kolejności ustalenia stosunku obu tych aktów prawnych, w tym zwłaszcza kryteriów ich wzajemnego rozgraniczenia.

Przesądzenie tej kwestii stanowi wstęp do dalszych rozważań poświęconych analizie wybranych problemów wynikłych na tle stosowania przepisów ustawy o prawach konsumenta do umów o świadczenie usług telekomunikacyjnych. Odnoszą się one m.in. do sposobu realizacji obowiązku informacyjnego przez przedsiębiorcę telekomunikacyjnego, a także zasad zmiany warunków umowy o świadczenie usług telekomunikacyjnych.

Słowa kluczowe: abonent, konsument, umowa o świadczenie usług telekomunikacyjnych, umowa zawarta w okolicznościach nietypowych.

Katarzyna Świetła

Charakterystyka umów dotyczących poziomu usług oraz kluczowych wskaźników efektywności w praktyce outsourcingu procesów rachunkowości

Streszczenie

Wraz z rozwojem gospodarki rozwija się sektor usług. W ostatnich latach najszybciej rozwija się outsourcing rachunkowości. Coraz częściej dochodzi więc do współpracy pomiędzy podmiotem zlecającym obsługę wydzielonych procesów a zewnętrznym wykonawcą świadczącym usługi outsourcingowe. Korzystanie z outsourcingu wpływa na obniżenie kosztów oraz umożliwia dostęp do najnowszych rozwiązań technologicznych, a także pozwala oszczędzić czas, który może zostać wykorzystany na prowadzenie przez zlecającego podstawowej działalności.

Do osiągnięcia zakładanych efektów w ramach dwustronnej współpracy konieczne jest zarówno dopracowanie kontraktu zawieranego przez strony oraz umowy dotyczącej poziomu usług (SLA), będącej jego uszczegółowieniem, jak i prawidłowe dobranie kluczowych wskaźników efektywności (KPI), pozwalających na ocenę jakości świadczeń. W artykule przedstawiono zasady opracowywania umów dotyczących korzystania

z usług outsourcingowych oraz opisano reguły konstruowania wskaźników pozwalających na ocenę jakości wykonania zleczanych prac. Artykuł został przygotowany na podstawie studiów literatury przedmiotu, obowiązujących regulacji prawnych, a także materiałów źródłowych dotyczących podmiotów gospodarczych, w tym raportów prezentujących wykorzystanie SLA i KPI do oceny realizacji usług.

Słowa kluczowe: outsourcing, umowa, poziom usług, kluczowe wskaźniki.

Klasyfikacja JEL: M410, M490, F230, O100.

1. Wprowadzenie

Coraz powszechniejsze korzystanie z usług w gospodarce ma istotny wpływ na jej rozwój. W ujęciu makroekonomicznym wywołuje to zmiany zachodzące w strukturze zatrudnienia, produkcji oraz konsumpcji. W ujęciu mikroekonomicznym istotnie wpływa zarówno na rolnictwo, jak i przemysł. Sprzyjają temu szybki rozwój i upowszechnienie technologii, pozwalające na zaspokojenie wzrastającego zapotrzebowania na kapitał rzeczowy oraz intelektualny w procesie świadczenia usług.

Rozwijanie działalności usługowej wymaga szybkiego podejmowania decyzji, elastyczności, działania w sieci, otwartości i swobody. Sprzyjać temu ma m.in. satysfakcja z wysokiej jakości świadczonych usług, która jest wynikiem ścisłej współpracy pomiędzy stronami umowy oraz jasno wyrażanych oczekiwań.

Coraz częściej dochodzi zatem do współpracy pomiędzy podmiotem zlecającym obsługę wydzielonych procesów a usługodawcą świadczącym usługi outsourcingowe. We współczesnej gospodarce powszechnie korzysta się z usług finansowo-księgowych i w zakresie rozliczeń płac. Pozwala to na obniżenie kosztów oraz uzyskanie dostępu do najnowszych rozwiązań technologicznych, a także na oszczędność czasu, który może zostać wykorzystany przez zlecającego na prowadzenie podstawowej działalności. Cele te zostaną osiągnięte, pod warunkiem że z decyzją o korzystaniu z outsourcingu będzie się wiązać określenie koniecznych działań i ich usystematyzowanie – tylko wtedy uzyska się oczekiwane korzyści. Ważne jest zatem prawidłowe sformułowanie kontraktu zawieranego pomiędzy stronami i jego odpowiednie uszczegółowienie w formie umowy dotyczącej poziomu usług (*service level agreement* – SLA) oraz dobór kluczowych wskaźników efektywności (*key performance indicators* – KPI) nabywanych świadczeń.

Celem artykułu jest zaprezentowanie zagadnień dotyczących zawierania kontraktu outsourcingowego wraz z umowami SLA oraz określenie roli KPI w praktyce outsourcingu usług z zakresu rachunkowości. Opracowanie przygotowano na podstawie studiów literatury przedmiotu, analizy regulacji prawnych oraz źródeł internetowych, a także przeglądu raportów podmiotów dotyczących wykorzystania SLA i KPI do oceny stopnia realizacji usług.

2. Kontrakt outsourcingowy

Podmiot gospodarczy planujący wdrożenie outsourcingu wybranych procesów w ramach swoich działań opracowuje i analizuje jego etapy [Świetla 2009, s. 72; Białkiewicz i Sołtysik 2010, s. 276]. Najczęściej wyodrębnia się pięć etapów: przygotowawczy, organizacyjny, decyzyjny, realizacyjny i kontrolny. Kolejne etapy outsourcingu wraz z przypisaną do nich ścieżką postępowania przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Etapy outsourcingu

Etap	Podjęte działania
Przygotowawczy (planowanie)	<ul style="list-style-type: none"> – sprecyzowanie planowanych celów organizacyjnych – analiza kosztów i korzyści z outsourcingu – analiza potencjalnych szans i zagrożeń
Organizacyjny	<ul style="list-style-type: none"> – opracowanie harmonogramu przedsięwzięcia – rozmowy z kierownictwem i zainteresowanymi stronami – wstępna selekcja listy potencjalnych usługodawców – przygotowanie zapytań ofertowych
Decyzyjny	<ul style="list-style-type: none"> – ocena odpowiedzi i wybór usługodawcy – negocjowanie warunków umowy – akceptacja kierownictwa
Realizacyjny	<ul style="list-style-type: none"> – opracowanie harmonogramu współpracy – przygotowanie zespołu odpowiedzialnego za współpracę – wdrożenie umowy
Kontrolny	<ul style="list-style-type: none"> – kontrola efektywności świadczonej usługi

Źródło: [Świetla 2014].

Istotnym elementem mającym wpływ na prawidłowy przebieg kontraktu podczas całego okresu jego obowiązywania jest umowa, zawierana podczas etapu realizacyjnego. Podstawą właściwego sformułowania założeń umowy jest określenie miar służących weryfikacji poprawności oraz skuteczności przyjętych w projekcie założeń. Rozwiązaniem umożliwiającym ocenę skuteczności kontraktu jest zdefiniowanie w umowie mierzalnych, ilościowych wskaźników (np. liczby opracowywanych analiz, poziomu mocy obliczeniowej itp.). Można również wykorzystać KPI, które ułatwiają komunikację wewnątrz przedsiębiorstwa, a także podejmowanie prawidłowych decyzji oraz pomiar ich efektów zarówno przez podmiot zlecający, jak i świadczący usługę. Ważne jest także zdefiniowanie najważniejszych terminów używanych w treści umowy. Dzięki temu można uniknąć problemów komunikacyjnych i wynikających z nich sporów. Treść umowy outsourcingowej jest najczęściej proponowana przez dostawcę usług,

ponieważ ma on znacznie większe doświadczenie w danej dziedzinie niż firma korzystająca z outsourcingu [Świetla 2014, s. 107–123].

Agencja doradcza Alsbridge [*How to Build a Performance...* 2014] określiła cztery kroki postępowania, które należy podjąć w celu prawidłowego skonstruowania kontraktu outsourcingowego. Są to:

- ustalenie zakresu prac,
- przygotowanie listy zadań z zakresu danego procesu oraz spisu wymaganych raportów,
- określenie SLA,
- zarządzanie realizowanym kontraktem outsourcingowym.

Zgodnie z takim uporządkowaniem najpierw należy opracować szczegółowy spis zadań przekazywanych do realizacji podmiotowi zewnętrznemu, a także określić, jakich efektów się oczekuje. Następny etap prac polega na przyporządkowaniu zadań do konkretnych procesów przeprowadzanych w praktyce oraz utworzeniu listy raportów służących do prezentacji osiągniętych rezultatów. Trzecim elementem jest ustalenie SLA. Na tym etapie należy sformułować oczekiwania dotyczące wydajności pracy i zakresu podejmowanych zadań oraz określić parametry jakościowe zleconej pracy. Najczęściej przyjmuje się, że im poziom wykonanego zadania jest wyższy, tym wyższe wynagrodzenie powinien otrzymać dostawca usług. Za poziom początkowy przyjmuje się ten, który został osiągnięty przed zleceniem prac, a dostawca usługi określa ten, który planuje osiągnąć. Czwartym etapem jest praktyczne zarządzanie kontraktem. Według agencji Alsbridge opracowanie kontraktu pozwala podmiotom na osiągnięcie oszczędności 35–55% w skali roku, a koszty zarządzania kontraktem wynoszą 3–5% jego wartości.

Poprawnie przygotowany kontrakt powinien zatem zawierać precyzyjny opis działań, do których się odnosi, a także definiować role, zakres odpowiedzialności, obowiązki oraz oczekiwania stron. Warunki kontraktu powinny być tak sformułowane, aby współpraca przynosiła korzyści obu podmiotom, które go zawarły, a w razie konfliktu pozwalały na zastosowanie wcześniej ustalonych procedur w celu korekty zapisów lub wypracowania rozwiązania. Zapewnia to stronom pewien komfort, zwłaszcza gdy nie wiadomo, czy przedsięwzięcie się powiedzie [Boundy 2010, s. 237–254].

Odpowiednie przygotowanie kontraktu jest ważne również dlatego, że stała, wieloletnia zazwyczaj współpraca przyjmuje często formę partnerstwa strategicznego, korzystnego dla obu stron kontraktu [Schulz 2006, s. 83–84], co pozwala zarówno na redukcję ponoszonych kosztów, jak i na wykorzystanie najnowocześniejszych rozwiązań w danej dziedzinie, np. z zakresu rachunkowości. Uważa się, że w związku z nieustannym rozwojem rachunkowości dostęp do profesjonalnych usług w jej zakresie umożliwi podmiotom korzystającym z nich zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku globalnym.

3. Umowy dotyczące poziomu usług outsourcingu

Umowy dotyczące SLA są oparte na klasyfikacji usług i pozwalają określić warunki realizacji jednego lub kilku zadań mających przynieść ustalone efekty. Umowy te są tworzone z uwzględnieniem standardowych i niestandardowych KPI. Zawarcie takiej umowy gwarantuje odpowiednią jakość usług, ponieważ zamieszcza się w niej opis ich oczekiwanego poziomu, zawierający informacje dotyczące:

- istotnych cech usług i ich wartości,
- norm i zasad mierzenia poziomu usług,
- prezentacji rozwiązań stosowanych w wypadku poniesienia przez zlecającego szkód ze względu na dostarczenie mu usługi niższej jakości – środków zaradczych (bonifikat, poprawiania niewłaściwie wykonanej usługi, rekompensat, możliwości zerwania umowy, jeśli jakość usług utrzymuje się na niskim poziomie).

Ważne jest również ujęcie w umowie niezależnych od dostawcy zdarzeń mogących mieć wpływ na jakość i terminowość wykonania usługi (spowodowanych tzw. siłą wyższą) oraz działań niezgodnych z normami i zasadami korzystania z danej usługi [Szukalski 2012].

Najczęściej wyróżnia się trzy rodzaje umów SLA:

- SLA dotyczące samych usług – określa się w nich przede wszystkim oczekiwania związane z konkretną, zdefiniowaną i dostarczaną usługą,
- SLA dotyczące odbiorcy usług – zawierają zestawienia wszystkich usług, z których korzystanie może być dla niego przydatne,
- SLA wieloprzekrojowe – dotyczą przede wszystkim obiegu pomiędzy różnymi komórkami i szczeblami zarządzania [*Continual Service Improvement* 2016].

Dzięki przygotowaniu umowy outsourcingowej z uwzględnieniem SLA możliwe jest ściśle sformalizowanie zasad współpracy przyjętych przez partnerów kontraktu. Nabywca usługi powinien szczegółowo określić zarówno listę zleczanych usług, jak również ich zakres ilościowy i jakościowy, a także terminy ich wykonania. Na tej podstawie dostawca usług będzie miał możliwość zaproponowania takiego zakresu i poziomu ich świadczenia, który będzie odpowiadał wymaganiom klienta, a na etapie wykonywania usług będzie mógł dostosować ich poziom do oczekiwań odbiorcy. Wymaga to nie tylko zaangażowania, ale także odpowiedniego doświadczenia osób odpowiedzialnych za przygotowanie umowy SLA.

Na kwestie dotyczące poziomu jakości usług duży wpływ ma zatem uwzględnienie w umowie SLA [Rutkowski 2013]:

- zestawienia usług świadczonych przez outsourcingodawcę (czasami w formie odrębnego katalogu),
- metod pomiaru poziomu jakości usług,

- zestawienia parametrów jakościowych przypisanych poszczególnym usługom,
- zasad raportowania poziomu wykonania usług,
- zapisów dotyczących zakresu odpowiedzialności za nieutrzymanie ustalonego poziomu jakości oraz związanych z tym kar umownych.

Do istotnych elementów, które powinny zostać ujęte w umowie SLA, należą także zagadnienia dotyczące zasad współpracy (m.in. tego, czy strony będą się z sobą kontaktować w godzinach pracy klienta, czy ustalą inne zasady w tym zakresie), czasu realizacji zleconych zadań oraz czasu reakcji na zgłaszane problemy. Ważne jest również wyznaczenie osób odpowiedzialnych za kontakty (zarówno po stronie zleceniodawcy, jak i usługodawcy) i rozwiązywanie ewentualnych sporów. Jest to istotne na etapie raportowania oraz analizy otrzymanych wyników. Współpracę ułatwia także przypisanie odpowiednim osobom kompetencji i uprawnień do podejmowania decyzji.

Kwestia wysokiej jakości usług nie powinna jednak przesłonić związanych z tym kosztów (im jakość wykonywanych prac jest wyższa, tym wyższy jest koszt usługi) – wymagania dotyczące jakości powinny być uzasadnione rzeczywistymi potrzebami w tym zakresie. Oczekuje się zatem tego, aby parametry jakościowe były w optymalny sposób dopasowane do konkretnych usług, z uwzględnieniem procesów, których dotyczą. Wymaga to często wypracowania kompromisu między klientem a dostawcą dotyczącego oczekiwań jednej strony i możliwości drugiej. Przykładem zastosowania narzędzi służących do egzekwowania warunków umów SLA są działania przeprowadzane za pomocą systemu komputerowego IBM BPM, w ramach którego wysyłane są e-maile z powiadomieniami o przekroczeniu czasu realizacji wskazanej usługi.

Uzupełnieniem umów SLA są umowy OLA (*operational level agreement*), które mają znaczenie w sytuacji, gdy usługa jest wykonywana etapami realizowanymi przez różne zespoły. Pozwalają one bowiem na przypisanie stosownych kompetencji i odpowiedzialności na poziomie operacyjnym.

4. Kluczowe wskaźniki wydajności

Wskaźniki KPI (finansowe i niefinansowe) służą do pomiaru realizacji zadań prowadzących do osiągnięcia przez podmiot gospodarczy wyznaczonych celów operacyjnych i strategicznych. Prawdłowo opracowane wyniki uzyskane dzięki zastosowaniu KPI pomagają podejmować decyzje, odpowiednio klasyfikować działania pod względem nadawanego im priorytetu oraz szybko reagować w wypadku wystąpienia problemów.

Najczęściej stosuje się KPI będące miarami ilościowymi. Są one wykorzystywane do pomiaru stopnia osiągnięcia zakładanych celów, np. do przygotowywania zestawień dotyczących poniesionych wydatków i uzyskanych przychodów, umożliwiających oszacowanie kosztów, lub do analizy osiągniętych wyników miesięcznych w odniesieniu do założonych w skali roku. Wyróżnia się następujące kategorie tych wskaźników:

- ilościowe – pozwalające na prezentację liczbowych efektów realizacji zadań,
- kierunkowe – określające postępy w realizacji zadań,
- praktyczne – dzięki którym możliwe jest opracowanie zasad konwergencji realizowanych zadań z procesami przeprowadzanymi w ramach działalności podmiotu gospodarczego.

Dzięki zastosowaniu KPI możliwy jest pomiar wartości wcześniej niemierzalnych bądź trudnych do zmierzenia i oceny. KPI są również używane:

- do diagnozy oraz pomiaru postępów w zakresie osiągania przyjętych przez organizację celów,

- do bieżącej analizy osiągniętych wyników i wprowadzania korekt wybranych elementów procesów w celu usprawnienia ich przebiegu,

- w audycie wewnętrznym – aby potwierdzić skuteczność przyjętego systemu zarządzania podmiotem oraz wprowadzić ewentualne korekty w tym zakresie,

- w celu optymalizacji wykorzystania zasobów własnych oraz pozyskanych w ramach współpracy z innymi podmiotami,

- do monitorowania oczekiwań odbiorców zewnętrznych oraz podniesienia jakości wykonywanych prac,

- do określenia wymagań stawianych pracownikom oraz stosowanych systemów motywacji, sprzyjających prawidłowemu wykonywaniu zadań służbowych oraz identyfikowaniu się z podmiotem,

- w celu zwiększenia efektywności wykorzystania czasu pracy, ograniczenia korzystania ze zwolnień,

- w celu ograniczenia rotacji pracowników i czasu poświęcanego na ich rekrutację oraz szkolenia.

KPI umożliwiają także pomiar zaangażowania w wykonywanie badanych z ich wykorzystaniem procesów, co wpływa zarówno na satysfakcję pracowników, jak i odbiorców usług.

KPI są czasem opracowywane za pomocą przeznaczonych do tego programów komputerowych, takich jak Power Pivot in Excel 2013 (www.support.office.com, data dostępu: 25.04.2017). W programie tym określa się wartość podstawową, będącą np. miarą zysków za dany okres, wartość docelową lub wartość bezwzględną oraz progi stanu, które są prezentowane w postaci graficznej, dzięki czemu ułatwiają porównanie wartości podstawowej z docelową. Podobny program oferowany jest również przez firmę IBM – dzięki IBM BPM (*Business Process Manager*) można

dokonywać pomiarów w zakresie wykonywanych procesów. Program zawiera także w swojej bibliotece narzędziowej standardowe wskaźniki KPI z przypisanymi im ustawieniami domyślnymi, które mogą być zmieniane przez użytkownika, oraz niestandardowe wskaźniki KPI, które mogą być samodzielnie przez niego definiowane. Ponadto program daje możliwość zapisania danych z konfigurowanymi i wykorzystywanymi wskaźnikami, ułatwia więc prowadzenie analiz nie tylko bieżących, ale także historycznych danych (www.ibm.com, data dostępu: 25.04.2017).

KPI opracowuje się z uwzględnieniem poszczególnych obszarów działalności lub departamentów firmy, a także konkretnych projektów i wyodrębnionych procesów. Prawidłowo skonstruowane wskaźniki umożliwiają dokonywanie pomiarów zarówno w obrębie jednego podmiotu gospodarczego, jak i w ramach współpracy z firmami zewnętrznymi, co w wypadku kontraktów outsourcingowych jest bardzo ważne.

5. SLA i KPI w outsourcingu usług księgowych

Wśród regulacji międzynarodowych za istotne uważa się wytyczne Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego, zgodnie z którymi umowa outsourcingowa powinna określać zakres oraz poziom jakości wykonania czynności zleczanych na zewnątrz. Podkreśla się, że prawa klientów nie powinny być naruszane, zwłaszcza w wypadku dochodzenia odszkodowania. Zlecający usługę z zakresu rachunkowości musi przeanalizować wpływ outsourcingu na prowadzoną działalność, a także to, ile czasu zajmie wybranie innego usługodawcy w razie konfliktu, spowodowanego np. niewłaściwym wykonaniem usługi.

Podobne zapisy zostały zawarte w wytycznych Europejskiego Komitetu Nadzorców Bankowych (CEBS), który od 2002 r. porządkuje zasady dotyczące outsourcingu (*high level principles on outsourcing*). Sformułowane przez CEBS zalecenia są skierowane przede wszystkim do instytucji finansowych – określono w nich, jakimi zasadami powinny się kierować organy nadzoru i czego powinny oczekiwać od instytucji [Committee of European Banking Supervisors 2004]. Wymienione regulacje powinny być także uwzględniane w opracowywaniu umów outsourcingu rachunkowości z wykorzystaniem SLA oraz KPI.

Wszelkie elementy parametryzowane za pomocą KPI powinny zostać wymienione w szczegółowych zapisach umowy SLA, ponieważ zgodnie z wytycznymi CEBS instytucja świadcząca usługę ma obowiązek zawrzeć w umowie odniesienia do jakości wykonywanych prac. Odpowiedni poziom usług z zakresu rachunkowości można np. utrzymać dzięki automatyzacji procesów, wówczas oprogramowanie pozwala śledzić, kiedy i jakie dokumenty księgowe zostały przekazane

usługodawcy oraz kiedy zostały wprowadzone do systemu, bez konieczności ponoszenia dodatkowych kosztów. Przykładem takiego oprogramowania jest Comarch SLA Monitoring, który pozwala na zarządzanie umowami poprzez zdefiniowanie ich elementów składowych w odniesieniu do każdego klienta. Umożliwia także wyegzekwowanie ewentualnych rabatów w wypadku niezachowania określonych parametrów usług. Zastosowanie tych narzędzi ma wpływ na satysfakcję odbiorcy usługi i tym samym na minimalizację ewentualnych strat z tytułu naruszenia umów SLA bądź w wypadku rezygnacji klienta.

Opracowanie jasnych zasad współpracy w ramach outsourcingu rachunkowości oraz zawarcie opisu oczekiwań obu stron w treści umowy SLA umożliwia skuteczne kontrolowanie procesów przekazanych do realizacji dostawcy usługi.

W ocenie realizacji usług rachunkowości za pomocą KPI wykorzystuje się najczęściej dane o liczbie błędnych transakcji i zgłoszonych reklamacji oraz kosztach związanych ze świadczeniem usług złej jakości. W celu zastosowania odpowiednich KPI należy dokonać wyboru wskaźników ściśle dostosowanych do pomiaru określonych parametrów.

Wybór odpowiednich KPI powinien być oparty na następujących zasadach:

- w umowie outsourcingowej należy uwzględniać tylko te wskaźniki, które są istotne dla działalności podmiotu – zastosowanie danego wskaźnika musi przynosić rzeczywiste korzyści,

- parametry podlegające ocenie powinny być mierzalne, a określenie ich wartości nie powinno wymagać przeprowadzania skomplikowanej analizy,

- każdy z uwzględnianych parametrów należy szczegółowo zdefiniować,

- wykorzystywane KPI powinny być oparte na dostępnych danych, mierzalne oraz pozwalać na obiektywną ocenę, należy więc przyjąć stosowne kryteria zgodności oraz skalę pomiaru,

- wybrane współczynniki zgodności powinny być wykorzystywane do oceny wykonywanej czynności w kontekście oczekiwanych efektów (np. w raportach procentowych z wykonania zadania),

- outsourcingobiorca powinien regularnie informować o wartości wskaźników służących do pomiaru parametrów świadczących o wydajności analizowanych procesów, ponieważ wpływa to na prawidłową realizację powierzonych zadań i zwiększenie efektywności działań, mierzonej także innymi wskaźnikami [6 *prostych zasad...* 2015].

Stosując wskaźniki, powinno się korzystać z danych łatwych do pozyskania do celów obliczeniowych, obiektywnych i powtarzalnych, umożliwiających uzyskanie jednoznacznych wyników, które można zaprezentować w przejrzystej formie, zgodnych z przyjętą przez outsourcingodawcę i outsourcingobiorcę strukturą miesięcznego raportowania. Uzyskane wartości KPI powinny skłaniać do podjęcia odpowiednich działań, a nie być jedynie przedmiotem biernego odbioru.

Ważne jest także, aby przygotować tzw. kartę usługi świadczonej przez podmiot zewnętrzny w ramach outsourcingu, zawierającą informacje dotyczące jej celu i zasad realizacji, szczegółowy opis (czynności składające się na jej wykonanie) oraz przypisane jej KPI (dotyczące np. wartości brutto wynagrodzenia, nadgodzin, obowiązkowych obciążeń itp., w wypadku których za miernik można przyjąć czas realizacji zleczonych prac, częstotliwość świadczenia usługi). Należy również określić zakres odpowiedzialności za prawidłowe wykonanie usługi z uwzględnieniem roli klienta oraz firmy zewnętrznej [Rutkowski 2016].

Dzięki zastosowaniu KPI mających formę wskaźników finansowych możliwe jest określenie m.in.:

- skuteczności podejmowanych działań i przeprowadzanych operacji gospodarczych,
- przychodów, kosztów oraz wyników osiąganych przez podmiot,
- bieżącego zadłużenia oraz harmonogramu jego spłaty,
- zwrotu z inwestycji,
- uwarunkowań w zakresie osiągania przyjętych celów,
- stopnia realizacji projektów oraz związanych z nimi przychodów,
- przepływów pieniężnych (np. największych wydatków i wpływów).

Wskaźniki KPI wykorzystywane są często jako narzędzie weryfikacji prowadzonych procesów księgowych oraz płacowych. Przeprowadzenie analizy porównawczej w tym zakresie jest proponowane przez firmy outsourcingowe świadczące usługi z dziedziny rachunkowości. Konstruując KPI, uwzględnia się przeważnie faktury zakupu i sprzedaży, środki trwałe i operacje przeprowadzane w zakresie gospodarowania nimi, wyciągi bankowe, dokonywane przelewy, operacje związane z obsługą należności i zobowiązań wobec kontrahentów i pracowników itp., co zazwyczaj nie sprawia trudności i nie budzi zastrzeżeń. Inną kwestią jest opracowanie prawidłowych KPI dotyczących księgi głównej.

Analiza zawartości księgi głównej jest często obarczona błędem, ponieważ trudno w tym wypadku wskazać i wykorzystać miarodajny nośnik dla KPI. Stosuje się m.in. wskaźnik oparty na liczbie ręcznych dekretacji wprowadzanych na podstawie poleceń księgowania. Nie jest to jednak rozwiązanie sprawdzające się w każdej sytuacji z uwagi na to, że w poszczególnych podmiotach obowiązują różne systemy prowadzenia księgowości. Użycie tego nośnika wiąże się zatem z niską porównywalnością otrzymanych wartości. Z tego względu najczęściej stosuje się KPI na poziomie makro, czyli nie na poziomie liczby transakcji czy dokumentów, lecz opracowane na podstawie analizy stanu osobowego zespołu księgi głównej w relacji do wartości sprzedaży podmiotu gospodarczego lub jego sumy bilansowej. Można też wykorzystać wskaźnik KPI określający liczbę obsługiwanych jednostek. Wartości uzyskane w wyniku przeprowadzenia wyliczeń są

następnie umieszczane na osi efektywności i poddawane analizie (www.mddp-outsourcing.pl, data dostępu: 26.04.2017).

W wypadku usług z dziedziny rachunkowości istotne są także kwestie dotyczące wiedzy, umiejętności i kompetencji pracowników. Można zatem konstruować KPI oparte m.in. na danych dotyczących uczestnictwa pracowników w szkoleniach, zdobytych certyfikatów, odbytych staży.

6. Podsumowanie

Osiągnięcie optymalnych efektów w zakresie obsługi wydzielonego procesu jest rezultatem współpracy osób zatrudnionych zarówno u dostawcy, jak i odbiorcy usług. Sprawnej realizacji zadań sprzyja prawidłowe opracowanie kontraktu i umowy SLA oraz dobór właściwych wskaźników KPI. Istotne jest także powołanie przez odbiorcę profesjonalnego zespołu odpowiedzialnego za współpracę z firmą świadczącą usługi. Może on również oczekiwać od usługodawcy przeprowadzenia szkoleń dla pracowników w celu rozwiązywania bieżących problemów oraz zacieśnienia współpracy. Do zadań usługobiorcy należy z kolei najczęściej zapewnienie odpowiednich warunków (sprzętu, stanowiska pracy) pozwalających na wykonywanie zaplanowanych zadań, zgodnie z zapisami zawartymi w kontrakcie. Uwzględnienie wszystkich tych elementów służy zaspokojeniu oczekiwań stron, lecz nawet bardzo szczegółowe zapisy nie zastąpią roli, jaką odgrywa czynnik ludzki, a więc specjaliści obsługujący konkretne procesy.

Literatura

- 6 prostych zasad wybierania kluczowych wskaźników efektywności dla outsourcingu usług księgowych, płacowych i HR [2015], www.outsourcingportal.eu (data dostępu: 23.04.2017).
- Białkiewicz J., Sołtysik M. [2010], *Analiza systemu zarządzania kooperacją handlową w przedsiębiorstwie [w:] Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, red. A. Stabryła, Mfiles.pl, Kraków.
- Boundy Ch. [2010], *Business Contracts Handbook*, Gower Publishing Limited, Farnham.
- Committee of European Banking Supervisors [2004], *Consultation Paper on High Level Principles on Outsourcing – Cover Note*, <https://yeungus.com/consultation-paper-on-high-level-principles-on-outsourcing-cover-note-free-related-pdf.html> (data dostępu: 25.04.2017).
- Continual Service Improvement* [2016], www.bmc.com (data dostępu: 23.04.2017).
- How to Build a Performance – Based F&A Outsourcing Contract* [2014], Alsbridge, Dallas.
- Rutkowski P. [2013], *Umowy SLA – service level agreement*, www.outsourcingportal.eu (data dostępu: 22.04.2017).

- Rutkowski P. [2016], *Back to basics w outsourcingu – jak właściwie skonstruować katalog usług w kontrakcie outsourcingowym?*, www.outsourcingportal.eu (data dostępu: 22.04.2017).
- Schulz R.A. [2006], *Contemporary Issues in Ethics and Information Technology*, IRM Press, Hershey, PA.
- Szukalski S.M. [2012], *Procesowe i organizacyjne innowacje w Centrach Usług Wspólnych*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica”, nr 268.
- Świetła K. [2009], *Outsourcing w rachunkowości* [w:] *Ewolucja prawnych rozwiązań współczesnej rachunkowości*, red. B. Micherda, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Świetła K. [2014], *Outsourcing usług księgowych w świetle oczekiwań biur rachunkowych i ich klientów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Service Level Agreements and Key Performance Indicators in Accountancy Outsourcing

(Abstract)

As the world economy has grown, the global service sector has evolved, and outsourced accounting services have seen the most robust growth of all. As a result, cooperation between the entity purchasing the service of separated processes and the service provider is becoming more and more common. Outsourcing external services allows organisations to reduce costs and ensure access to the latest technological solutions as well as to save time, which the contractor can use for its primary activity.

To achieve success within the framework of bilateral cooperation, it is necessary to refine the design of both the contract concluded between the parties along with its specification in the form of a service level agreement (SLA) as well as the correct selection of key indicators (KPI) to assess the effectiveness of the benefits purchased. Thus, the article presents the principles of construction on contracts regarding the use of relevant services and the principles underlying the basics of indicators to assess their quality. The content of the article has been prepared on the basis of the subject literature, legal regulations and online source materials, including a review of reports presenting the use of SLA and KPI for the purposes of assessing the level of service provision.

Keywords: outsourcing, agreement, service level, key indicators.

*Małgorzata Adamska-Chudzińska
Justyna Pawlak*

Znaczenie poczucia wpływu na organizację w kształtowaniu zaangażowania pracowników*

Streszczenie

W sytuacji wzrastającej konkurencyjności i dynamicznie zmieniających się warunków funkcjonowania współczesnych organizacji coraz istotniejsze staje się pozyskanie i zatrzymanie pracowników, którzy nie tylko posiadają wysoki poziom kompetencji, ale gotowi będą również identyfikować się z celami i misją organizacji. Istotne znaczenie w tym zakresie ma doświadczanie przez pracowników poczucia wpływu na rzeczywistość organizacyjną. Celem artykułu jest zaprezentowanie i omówienie wyników badań, w których podjęto próbę sprawdzenia związku pomiędzy poczuciem wpływu na organizację a gotowością pracowników do angażowania się w pracę oraz ich przywiązaniem do organizacji. Rozróżniono dwa poziomy poczucia wpływu na organizację: pierwszy wiąże się z możliwością zgłaszania własnych innowacyjnych propozycji doskonalących procesy operacyjne, a drugi dotyczy określonego zakresu autonomii na stanowisku pracy. Uzyskane wyniki potwierdziły występowanie współzależności pomiędzy poczuciem wpływu na organizację a zaangażowaniem w aspekcie afektywnym i lojalnościowym.

Małgorzata Adamska-Chudzińska, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Katedra Psychologii i Dydaktyki, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, e-mail: achm@uek.krakow.pl

Justyna Pawlak, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Katedra Psychologii i Dydaktyki, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, e-mail: justyna.pawlak@uek.krakow.pl

* Artykuł powstał w wyniku realizacji projektu badawczego finansowanego ze środków przyznanych Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

Równocześnie stwierdzono, że doświadczanie poczucia wpływu na jednym lub na drugim poziomie w podobnym stopniu wpływa na zaangażowanie i przywiązanie organizacyjne.

Słowa kluczowe: pracownik, poczucie wpływu w pracy, zaangażowanie organizacyjne, organizacja.

Klasyfikacja JEL: M54, J24.

1. Wprowadzenie

Narastająca zmienność i niepewność warunków funkcjonowania współczesnych organizacji powoduje, że od pracowników oczekuje się znacznie więcej niż tylko wysokiego poziomu wiedzy i umiejętności. Ważnym aspektem aktywności zawodowej staje się takie zaabsorbowanie pracą, które skutkować może efektywnym rozwiązywaniem zadań o podwyższonym stopniu trudności oraz wykraczaniem poza podstawowe obowiązki i typowe rozwiązania. Tym samym problematyka zaangażowania organizacyjnego i jego uwarunkowań zyskuje wśród menedżerów coraz większe zainteresowanie. Dotyczy to m.in. odkrywania istotnego związku pomiędzy zaangażowaniem a zdolnością człowieka do kreatywnego i innowacyjnego działania w sytuacjach zmiennych i niepewnych.

W tworzeniu warunków sprzyjających wysokiemu poziomowi zaangażowania organizacyjnego warto wykorzystać czynniki istotnie z nim korelujące. Jednym z nich jest odczuwanie przez pracowników możliwości wpływania na rzeczywistość organizacyjną. Specyfika tego czynnika wyraża się w postawie kadry zarządzającej, która przejawia się w uznaniu pracowników za podmioty zdolne kreować rzeczywistość organizacyjną zgodnie z posiadanymi kompetencjami i doświadczeniem. Z kolei niedocenywanie możliwości pracowników skutkuje znikomym wpływem lub brakiem wpływu na funkcjonowanie organizacji, a zarazem niewielkim zainteresowaniem menedżerów dzieleniem się władzą.

Celem niniejszego artykułu było zweryfikowanie na podstawie badań empirycznych, w jakim stopniu poczucie wpływu współwystępuje z zaangażowaniem się pracowników w działalność organizacji przy uwzględnieniu różnych typów zaangażowania oraz spodziewanych skutków dla pracownika i organizacji. Do zbadania poziomu zaangażowania wykorzystano skalę przywiązania do organizacji J. Meyera i N. Allen, natomiast poczucie wpływu zbadano za pomocą autorskiego kwestionariusza pn. „Poczucie wpływu pracowników na organizację”. W analizie rezultatów badawczych rozróżniono dwa zakresy poczucia wpływu w pracy. Pierwszy wiąże się z możliwością zgłaszania przez pracowników własnych innowacyjnych propozycji lub korekt doskonalących przebieg procesów operacyjnych i działań pozaopeacyjnych oraz ewentualnego ich wdrażania. Drugi poziom dotyczy pozostawiania pracownikom określonego zakresu autonomii na stanowisku pracy przy założeniu,

że dysponują odpowiednimi kompetencjami i doświadczeniem zawodowym. Założono, że wyższy poziom poczucia wpływu silniej oddziałuje na zaangażowanie pracownika. Badania będące podstawą analizy zostały zrealizowane w Katedrze Psychologii i Dydaktyki Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

2. Poczucie wpływu na rzeczywistość organizacyjną jako jedna z determinant aktywności zawodowej

Podjmując problematykę poczucia wpływu, należy zwrócić uwagę na fakt, że może się ono wiązać z uwarunkowaniami podmiotowymi lub środowiskowymi. W klasycznym ujęciu J.B. Rottera [1990] poczucie wpływu i umiejscowienia kontroli (*locus of control*) jest jedną z charakterystyk osobowości, względnie trwałą, ukształtowaną we wczesnym okresie rozwoju człowieka. Wiąże się ono ze sposobem postrzegania przez ludzi związku pomiędzy własnym działaniem a otoczeniem, które określić można w kategoriach wpływu bądź zależności. Zdaniem J.B. Rottera wyróżnić można dwie orientacje związane z wewnętrznym lub zewnętrznym umiejscowieniem kontroli. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z osobą przeświadczoną o własnym wpływie na otoczenie i zdarzenia, a w drugim z osobą, która ma poczucie, że jest zależna od sił zewnętrznych: innych ludzi, losu itp. To subiektywne przekonanie o swoich możliwościach wpływu i oddziaływania na otoczenie w dużym stopniu wpływa na motywację do działania, a także na jego rezultaty. Badania potwierdzają, że istnieje związek pomiędzy wewnętrznym poczuciem kontroli a większą aktywnością i większym zaangażowaniem ludzi w sytuacje zadaniowe [Gliszczyńska 1990].

Niezależnie jednak od trwałej predyspozycji jednostki okoliczności zewnętrzne również wpływają na to, czy u jednostki ukształtuje się przekonanie o możliwości wpływu na otoczenie, czy też konieczności podporządkowania się wymaganiom lub biegowi wydarzeń. W środowisku pracy kluczową rolę odgrywa w tym względzie styl zarządzania i kultura organizacji. Szczególnie silnie oddziałują na młodych pracowników mierzących się dopiero ze swoją nową rolą życiową i kolejnym zadaniem rozwojowym [Havighurst 1972], którzy z informacji zwrotnych od współpracowników i przełożonych oraz ze sposobu, w jaki są traktowani, czerpią wiedzę na temat swoich kompetencji, a także budują na ich podstawie obraz siebie w roli pracownika. Jeżeli otoczenie społeczne, a w tym konkretnym przypadku – organizacja, będzie danej jednostce przekazywać (oczywiście adekwatnie do poziomu wykonania zadań) informacje, że to, co robi, jest dobrze wykonane i sensowne, będzie się to przyczyniać do kształtowania się poczucia kompetencji oraz możliwości wpływu na otaczającą rzeczywistość. Dzięki zaspokojeniu potrzeby uznania będzie wtedy wzrastać jej satysfakcja z pracy. To z kolei

przekładać się będzie na większą gotowość do wkładania wysiłku w wykonywanie swoich zadań [Conley 2015, s. 77]. Niezależnie jednak od wieku i stażu pracy bezpośredni przełożeni przez styl zarządzania i komunikacji wpływać będą na przekonania pracownika o zakresie jego autonomii i możliwości kształtowania środowiska pracy, co pośrednio lub bezpośrednio będzie uaktywniać lub hamować jego gotowość do zaangażowania organizacyjnego.

Należy podkreślić, że pojęcie zaangażowania jest nieostre i wielowymiarowe [Łaguna i in. 2015]. W pewnym uproszczeniu można przyjąć, że zaangażowanie to „względnie trwały stan pracownika prowadzący do podejmowania korzystnych działań na rzecz pracodawcy” [Moczyłowska 2013, s. 165], który w dużym stopniu determinuje efektywność pracy. Kształtuje go wiele czynników, które w różny sposób oddziałują na funkcjonowanie pracownika w organizacji. A. Bańka, R. Bazińska i A. Wołoska [2002, s. 66–67], analizując model zaangażowania organizacyjnego N. Allen i J. Meyera [1990], zauważają, że zatrudnieni, którzy charakteryzują się rozwiniętym zaangażowaniem afektywnym, są pracownikami bardziej wartościowymi dla organizacji niż pracownicy o słabszym zaangażowaniu afektywnym. Zależność tę potwierdzają także L.M. Shore i S.J. Wayne [1993].

Badania Development Dimensions International (DDI) wskazują, że najbardziej zaangażowani pracownicy osiągają 85% celów, podczas gdy niezaangażowani 73% [Bernthal 2009]. Z analiz Instytutu Gallupa oraz DDI wynika także, że dużemu zaangażowaniu towarzyszy zazwyczaj duża satysfakcja pracowników, która przekłada się na zwiększenie identyfikacji z organizacją.

Nie można zatem przecenić roli zaangażowania organizacyjnego, któremu poświęcono wiele badań i opracowań [Harter, Schmidt i Hayes 2002, Kostera 2008, Johnson, Groff i Taing 2009, *Engaged Employees...* 2012, Adamska-Chudzińska 2015]. Do teorii i praktyki zarządzania wprowadzono także podkreślające jego znaczenie pojęcie zarządzania przez zaangażowanie [Juchnowicz 2010]. Jest ono szczególnie ważne w czasach gospodarki opartej na wiedzy i dynamicznych zmian w otoczeniu organizacji, gdyż pozwala wykraczać poza obowiązkowe minimum, stwarzając przestrzeń do pojawienia się własnych pomysłów: innowacji, usprawnień i kreatywnych rozwiązań.

Na podstawie badań prowadzonych dla Institute for Employment Studies zdefiniowano katalog cech zaangażowanego pracownika. Znalazły się w nim: pozytywny stosunek do pracy i do organizacji, identyfikacja z organizacją, traktowanie innych z szacunkiem, bycie godnym zaufania, wykonywanie większej liczby zadań, niż wymaga tego pełniona funkcja, doskonalenie swoich umiejętności oraz szukanie możliwości poprawy wyników swojej pracy [Robinson, Perryman i Hayday 2004].

Aby jednak wyzwolić gotowość pracowników do angażowania się w działalność organizacji, konieczne jest stworzenie ku temu odpowiednich warunków. P.R. Bernthal [2009], omawiając problem zaangażowania pracowników, stwierdza, że pracownicy czują się zaangażowani, gdy znajdują osobiste znaczenie i motywację w swojej pracy, a także gdy otrzymują pozytywne interpersonalne wsparcie oraz działają w efektywnym środowisku pracy. Do pomiaru zaangażowania DDI wykorzystuje kwestionariusz o nazwie E3 składający się z 20 pytań związanych z trzema obszarami; są to:

1) indywidualna wartość – pracownicy czują się bardziej zaangażowani, gdy mają możliwość stworzenia czegoś unikatowego, są samodzielni, mają możliwość osobistego rozwoju;

2) zdefiniowany kierunek pracy – pracownicy czują się bardziej zaangażowani, gdy mają jasny cel, kierunek, do którego dążą, i warunki pracy zapewniające efektywność;

3) wsparcie od otoczenia – pracownicy czują się bardziej zaangażowani, gdy pracują w bezpiecznym kooperatywnym środowisku, przy czym bezpieczeństwo w tym znaczeniu przekłada się na zaufanie i szybkie rozwiązywanie konfliktów.

Tworzenie kultury pracy sprzyjającej samodzielności oraz możliwości wywierania wpływu na otoczenie i wytworzenia / dodania indywidualnej wartości stanowi zatem jeden z kluczowych obszarów sprzyjających zaangażowaniu pracowników. „Słuchanie pracowników dostarczających bardzo szczegółowej wiedzy na temat procesów oraz wdrożenie ich pomysłów na usprawnienie buduje nie tylko odpowiedzialność za zmiany, ale także rozwija kadrę, wzmacnia produktywność i poprawia atmosferę w pracy” [Słowik 2016].

Podobne wnioski wynikają z badań Institute for Employment Studies (IES) [Robinson, Perryman i Hayday 2004]. Zgodnie z nimi najważniejsze czynniki budujące zaangażowanie pracowników to:

1) włączenie pracowników w podejmowanie decyzji,

2) możliwość wyrażania przez pracowników swoich idei, zgłaszania pomysłów, przywiązywanie do nich wagi przez menedżerów, ceniение wkładu pracowników,

3) możliwość definiowania swojej pracy przez pracowników,

4) troska organizacji o dobre samopoczucie pracowników.

J. de Jong i D. Hartog [2007, s. 41], omawiając zachowania liderów, które wspierają zaangażowanie i innowacyjność pracowników, podkreślają również rolę delegowania uprawnień oraz dawania podwładnym autonomii zapewniającej niezależność w zakresie wykonywanej pracy. Zdaniem autorów są one istotne zarówno w odniesieniu do inicjatywy, jak i implementacji innowacji. Rolę autonomii w podejmowaniu decyzji podkreśliła również A. Zakrzewska-Bielawska, [2012, s. 25], wymieniając ją wśród podstawowych motywatorów pozafinansowych.

Warto zwrócić uwagę, że kultura organizacji otwarta na innowacyjne pomysły pracowników może na wielu poziomach korzystnie wpływać na efektywność i elastyczność danej organizacji. Nie tylko bowiem zwiększa poczucie wpływu na organizację u zatrudnionych, ale może stać się ważnym czynnikiem tworzenia przewagi konkurencyjnej przez wprowadzanie nowych, oryginalnych rozwiązań. Biorąc również pod uwagę zmienność i konieczność nieustannego dostosowywania się do coraz to nowych warunków, należy podkreślić, że zwiększanie poczucia wpływu, a więc także psychologicznego poczucia kontroli, zmniejsza u pracowników lęk przed zmianami, który może skutecznie blokować efektywne działanie (por. [Pawlak 2015, s. 57]).

3. Rola poczucia wpływu na rzeczywistość organizacyjną w kształtowaniu zaangażowania organizacyjnego pracowników w świetle badań własnych

3.1. Cel, założenia i metoda badań

Zagadnienie znaczenia poczucia wpływu pracowników na funkcjonowanie organizacji podjęte zostało również w badaniach zrealizowanych w 2015 r. w Katedrze Psychologii i Dydaktyki Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie¹. Autorzy badań przyjęli, że poczucie wpływu doświadczanego przez pracowników stanowi jedną z istotnych determinant poziomu zaangażowania przejawiającego się w różnych formach zachowania się wobec organizacji odpowiadających określonym typom zaangażowania organizacyjnego.

W badaniach wzięło udział 519 osób, w tym 79% kobiet i 21% mężczyzn, w wieku 24–50 lat, zatrudnionych w mikro- (31%), małych (29%), średnich (18%) i dużych przedsiębiorstwach (22%). Staż pracy w danej organizacji wynosił od poniżej 6 miesięcy do 10 lat (95% badanych). Badania przeprowadzono na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie wśród studentów pracujących studiów niestacjonarnych.

Głównym celem badań było zweryfikowanie współzależności pomiędzy stopniem poczucia wpływu pracowników na organizację a poziomem angażowania się w realizację jej celów. Określono trzy zakresy czynności badawczych; są to:

1) ocena świadomości pracowników w zakresie odczuwania wpływu na rzeczywistość organizacyjną,

¹ Analizowana kwestia stanowiła jeden z obszarów szerzej zakrojonych badań, dotyczących psychospołecznych aspektów kształtowania lub wzmacniania zaangażowania pracowników w ich pracę na rzecz organizacji, wykonanych w ramach badań statutowych nr 071/WE-KPD/01/2015/S/5071 przez zespół pracowników Katedry Psychologii i Dydaktyki UEK.

2) ocena poziomu zaangażowania organizacyjnego pracowników,

3) ustalenie, czy i w jakim stopniu poczucie wpływu pracowników na rzeczywistość organizacyjną współwystępuje z ich zaangażowaniem organizacyjnym.

Aby zrealizować pierwszy zakres czynności badawczych, określono dwa poziomy poczucia wpływu na rzeczywistość organizacyjną w pracy. Pierwszy, podstawowy poziom powiązано z możliwością zgłaszania przez pracowników własnych innowacyjnych propozycji lub korekt doskonalących przebieg procesów operacyjnych i działań pozaoperacyjnych oraz ewentualnego ich wdrażania. Drugi poziom dotyczył większego wpływu na funkcjonowanie organizacji związanego z zapewnieniem pracownikom określonej autonomii na stanowisku pracy, przy założeniu że dysponują odpowiednimi kompetencjami i doświadczeniem zawodowym. Założono, że wyższy stopień poczucia wpływu na rzeczywistość organizacyjną silniej oddziałuje na zaangażowanie pracownika.

Ocena poziomu zaangażowania organizacyjnego pracowników została z kolei przeprowadzona z wykorzystaniem modelu zaangażowania organizacyjnego J. Meyera i N. Allen. Pozwoliło to na rozróżnienie trzech komponentów zaangażowania, tj.: afektywnego, lojalnościowego i trwania. Taki podział umożliwił, zgodnie z założeniami autorów modelu, nie tylko rozpoznanie przyczyn uczestnictwa w organizacji, ale także wyjaśnienie zachowań pracowników odzwierciedlających różne poziomy zaangażowania. Pracownik może się angażować ze względu na: 1) stan wewnętrznej identyfikacji z wartościami organizacji i treścią pracy (zaangażowanie afektywne oparte na emocjach), 2) poczucie powinności ukształtowane przez wzajemne relacje w organizacji (zaangażowanie lojalnościowe uwarunkowane przez normy społeczne oraz poczucie zobowiązania), 3) poczucie konieczności wynikające z braku alternatywnych możliwości zatrudnienia (zaangażowanie trwania powodowane potrzebą kontynuowania pracy ze względu na pewne koszty i straty).

W badaniach założono istnienie silnego związku pomiędzy poczuciem wpływu a zaangażowaniem afektywnym, a także lojalnościowym, w tym szczególnie wyraźnie ujawniającego się na drugim ze wskazanych poziomów wpływu związanym z posiadaniem przez pracowników autonomii. Wyniki badań empirycznych prezentowane w literaturze nie dawały wyczerpującej odpowiedzi w tym zakresie.

Przyjęto następującą hipotezę badawczą: typ i poziom zaangażowania organizacyjnego współwystępuje z określonym poziomem doświadczania przez pracowników wpływu na organizację i przebieg pracy.

Hipotezy szczegółowe były następujące:

1) zainteresowaniu organizacji innowacyjnymi propozycjami pracownika (pierwszy poziom poczucia wpływu) towarzyszy afektywne przywiązanie do organizacji i lojalnościowe zobowiązanie do realizacji jej celów,

2) uzyskanie autonomii w realizowaniu roli zawodowej (drugi poziom poczucia wpływu) współwystępuje ze wzrostem afektywnego i lojalnościowego wymiaru identyfikacji z organizacją (zaangażowanie afektywne i lojalnościowe),

3) poczuciu wpływu na funkcjonowanie organizacji (poziom zarówno pierwszy, jak i drugi) nie towarzyszy przekonanie o przymusie trwania w organizacji (zaangażowanie trwania).

Czynności badawcze dotyczące rozpoznania stopnia poczucia wpływu wykonano z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety, którą zatytułowano „Poczucie wpływu pracowników na organizację”. Skala poczucia wpływu obejmowała dwie podskale odpowiednio do określonych stopni poczucia wpływu. Pierwsza podskala i jej ocena stopnia zainteresowania innowacyjnymi propozycjami pracowników została określona na podstawie ustosunkowania się respondentów do stwierdzeń na temat rodzaju komunikacji w firmie, nieformalnych rozmów o przebiegu pracy, zainteresowania pomysłami pracowników i ich wykorzystania w celu podniesienia efektywności działań. Druga podskala umożliwiła rozpoznanie zakresu autonomii w roli zawodowej przez ustosunkowanie się respondentów do stwierdzeń na temat zakresu samodzielności na stanowisku pracy, wpływu na pracę innych pracowników i zespołów oraz decyzje strategiczne. Badani mieli możliwość wyboru odpowiedzi na skali 5-stopniowej (1 – „zdecydowanie nie”, 2 – „raczej nie”, 3 – „czasami”, 4 – „raczej tak”, 5 – „zdecydowanie tak”). Rzetelność zastosowanego narzędzia badawczego sprawdzono za pomocą współczynnika α Cronbacha: 0,878.

Czynności badawcze mające na celu ocenę zaangażowania organizacyjnego z uwzględnieniem wskazanych typów zrealizowano, wykorzystując kwestionariusz skali przywiązania do organizacji J. Meyera i N. Allen w tłumaczeniu M. Makowskiego i M. Wypych, który porównano z jego wcześniejszą polską wersją [Bańka, Bazińska i Wołoska 2002].

Ostatni, trzeci zakres czynności badawczych polegający na rozpoznaniu związków pomiędzy wartościami zastosowanych podskal poczucia wpływu i wartościami przyjętych typów zaangażowania organizacyjnego zrealizowano za pomocą współczynnika korelacji liniowej Pearsona [Kot, Jakubowski i Sokołowski 2010, s. 301–308; Frankfort-Nachmias i Nachmias 2001, s. 414–415]. Testowano jego istotność statystyczną na poziomie 0,05. W tej części badań wykorzystano dane badawcze uzyskane w pierwszym i drugim etapie, odnoszące się odpowiednio do poczucia wpływu i zaangażowania organizacyjnego pracowników. Obliczone na tej podstawie wskaźniki korelacji pozwoliły określić zakres współwystępowania badanych zjawisk.

3.2. Uzyskane rezultaty badawcze

Zastosowane metody i narzędzia badawcze oraz przyjęta procedura umożliwiły kompleksowe zrealizowanie czynności badawczych, przeprowadzenie analizy i oceny badanych zjawisk oraz zdiagnozowanie zależności pomiędzy nimi. Rezultaty przeprowadzonej analizy korelacyjnej potwierdziły główną hipotezę badawczą i umożliwiły odniesienie się do hipotez szczegółowych. Doświadczanie przez pracowników poczucia wpływu na organizację i przebieg pracy współwystępuje ze wzrostem zaangażowania organizacyjnego. Uwzględnienie wskazanych poziomów wpływu na organizację i typów zaangażowania organizacyjnego pozwoliło na przedstawienie szczegółowych danych w zakresie badanej zależności oraz ich interesujących charakterystyk. Prezentuje je tabela 1.

Tabela 1. Zależność pomiędzy poziomem wpływu na organizację a typem zaangażowania organizacyjnego ($N = 519$, $p < 0,05$)

Poziom wpływu	Typ zaangażowania organizacyjnego		
	afektywne	lojalnościowe	trwania
Poczucie wpływu w pracy (poziom ogólny)	0,452 ^a	0,384 ^a	-0,012
Zainteresowanie innowacyjnymi propozycjami pracownika (poziom pierwszy)	0,413 ^a	0,352 ^a	-0,031
Autonomia pracownika w wypełnianiu roli zawodowej (poziom drugi)	0,414 ^a	0,352 ^a	0,013

^aRezultat istotny statystycznie na poziomie co najmniej $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do pierwszego poziomu wpływu stwierdzono istotną, umiarkowaną pozytywną korelację pomiędzy doświadczaniem przez pracownika zainteresowania menedżerów problemami na stanowisku pracy, propozycjami modyfikowania i doskonalenia pracy oraz ich wykorzystaniem w praktyce a wzrostem znaczenia wykonywanej pracy i wartości organizacyjnych dla pracownika. Zwiększanie zainteresowania innowacyjnymi propozycjami pracownika współwystępuje zatem ze wzrostem zaangażowania afektywnego ($r = 0,41$). Równocześnie we wspomnianych sytuacjach kształtuje się poczucie zobowiązania do lojalności wobec organizacji, rzetelnego realizowania jej celów oraz gotowość do wykorzystywania dokonujących się zmian jako okazji i szans doskonalenia sposobów ich

osiągania. Zwiększanie zainteresowania innowacyjnymi propozycjami pracownika sprzyja więc również wzrostowi zaangażowania lojalnościowego ($r = 0,35$).

W odniesieniu do drugiego poziomu wpływu, zgodnie z drugą hipotezą szczegółową, zakładano, że wyższy poziom poczucia wpływu spowoduje silniejszą niż na pierwszym poziomie stymulację zaangażowania afektywnego i lojalnościowego. Uzyskane wyniki tylko częściowo potwierdziły przyjęte założenie. Stwierdzono statystycznie istotną zależność pomiędzy posiadaniem autonomii na stanowisku pracy lub świadomością osobistego wpływu na funkcjonowanie organizacji a identyfikowaniem się z jej wartościami i afektywnym utożsamianiem się z treścią pracy ($r = 0,41$), ale siła tej zależności jest taka sama jak na pierwszym poziomie wpływu. Podobnie kształtuje się rozważana zależność, gdy uwzględniony zostanie lojalnościowy typ zaangażowania. Zwiększanie poczucia wpływu przez wzrost autonomii na stanowisku lub wpływu na decyzje strategiczne sprzyja wzrostowi zobowiązania do lojalnego działania na rzecz organizacji w takim samym stopniu jak na pierwszym poziomie wpływu ($r = 0,35$).

Uzyskane wyniki potwierdziły trzecią hipotezę szczegółową. Zaprezentowany na rys. 1 wskaźnik korelacji pomiędzy poczuciem wpływu, zarówno na pierwszym, jak i na drugim poziomie, a zaangażowaniem trwania w organizacji wskazuje na brak związku pomiędzy nimi. Oznacza to, że poczuciu wpływu na żadnym z badanych poziomów nie towarzyszy przekonanie o przymusie lub konieczności uczestnictwa w organizacji wynikające z chłodnej kalkulacji strat i zysków związanych z trwaniem w organizacji lub brakiem alternatywy na rynku pracy.

Podsumowując rezultaty prezentowanych badań, należy zwrócić uwagę na trzy istotne w kształtowaniu zaangażowania pracowników kwestie: 1) poczucie wpływu, jakiego doświadczać mogą pracownicy, jest ważną stymulantą ich zaangażowania w działalność organizacji, 2) różne (przyjęte w badaniu) poziomy czy też sposoby zwiększania poczucia wpływu mają dla pracowników podobne znaczenie, 3) zakładany większy wzrost zaangażowania w sytuacjach powierzenia pracownikom większego zakresu wpływu (autonomii) nie został potwierdzony w badaniach.

3.3. Analiza i omówienie wyników badań

Zaprezentowane rezultaty badawcze pozwalają na sformułowanie interesujących wniosków. Ogólnie rzecz biorąc, potwierdzają one, że zainteresowanie menedżerów innowacyjnymi pomysłami pracowników oraz autonomia w wypełnianiu roli zawodowej korelują z zaangażowaniem organizacyjnym. Zwrócenie uwagi na ten aspekt w zarządzaniu pracownikami może przynieść konkretne korzyści organizacji dzięki zwiększeniu ich zaangażowania w sprawy organizacji w wymiarze afektywnym i lojalnościowym. Jest to szczególnie ważne współcześnie, gdy tak duże

jest znaczenie kapitału ludzkiego we współczesnej gospodarce opartej na wiedzy oraz zdolność organizacji do efektywnego funkcjonowania w warunkach zmiany.

Bardziej skomplikowana wydaje się analiza uwzględniająca różne poziomy wpływu pracowników na rzeczywistość organizacyjną. Aby poprawnie zinterpretować wyniki badań wskazujące na to, że oba przyjęte w badaniach poziomy zwiększania poczucia wpływu mają dla pracowników podobne znaczenie, a autonomia nie zwiększa zaangażowania, przyjęto trzy kryteria analizy. Zostały one powiązane z charakterystyką grupy badawczej i mogą mieć znaczenie w procesie oddziaływania na zaangażowanie pracowników w danej organizacji. Są to: predyspozycje indywidualne lub wcześniejsze doświadczenia, charakter pracy lub zajmowane stanowisko oraz uwarunkowania społeczno-ekonomiczne realizowanych badań.

Predyspozycje indywidualne lub wcześniejsze doświadczenia

Fakt, że w badanej grupie zapewniona pracownikowi autonomia nie zwiększa zaangażowania, może wynikać z subiektywnego przekonania o niskim poziomie możliwości wywierania większego wpływu lub z wcześniejszych negatywnych doświadczeń. Należy bowiem zauważyć, że osoby, które postrzegają siebie jako mało sprawcze i mające ograniczone możliwości wpływu na rzeczywistość bądź też skłonne do podporządkowania się, mogą czuć się zaangażowane już wtedy, gdy znajdują osobiste znaczenie i motywację w pracy, a także gdy otrzymują interpersonalne wsparcie, właściwe pierwszemu z wyróżnionych poziomów wpływu. Z kolei osoby o negatywnych doświadczeniach w środowisku pracy, związanych np. z brakiem uznania dla ich kompetencji i możliwości wynikającym z instrumentalnego traktowania pracowników, albo pracujące z menedżerami traktującymi autonomię pracowników jako zagrożenie dla ich potrzeby kontroli, mają zazwyczaj tendencję do ostrożnego formułowania swoich oczekiwań co do wpływu, jaki mogłyby mieć na działalność organizacji. Wcześniejsze negatywne doświadczenia mogą też powodować, że bardziej doceniają nawet drobne przejawy zainteresowania ich pracą.

Charakter pracy lub zajmowane stanowisko

Potrzeba poczucia wpływu może zależeć również od rodzaju pracy i pozycji w organizacji. Wykonywanie stosunkowo prostych zadań zawodowych o mniejszym zakresie odpowiedzialności czy zajmowanie niższych stanowisk w strukturze organizacyjnej – co można z pewną ostrożnością zakładać w odniesieniu do badanej grupy, czyli pracujących studentów studiów niestacjonarnych – wpływać będzie na oczekiwania pracownika m.in. w zakresie autonomii. Może to oznaczać, że satysfakcja z wzajemnych relacji pojawi się już w warunkach okazania przez menedżera zainteresowania pracą i problemami zawodowymi pracownika. Ocze-

kiwanie możliwości wpływu będzie zatem adekwatne do miejsca zajmowanego w strukturze organizacyjnej.

Uwarunkowania społeczno-ekonomiczne realizowanych badań

Należy również wziąć pod uwagę, że badania zrealizowane zostały w warunkach charakterystycznych dla rynku pracodawcy, który cechuje przedmiotowy stosunek do pracownika. Może to powodować, że każdy przejaw zainteresowania pracownikiem, jego poważnego potraktowania, w szczególności uznania dla jego doświadczenia i kompetencji zawodowych, może wzmacniać motywację pracownika i oddanie dla wykonywanej pracy. W nowych warunkach tworzącego się rynku pracownika oczekiwania pracowników będą być może większe i poczucie wpływu na rzeczywistość organizacyjną charakterystyczne dla pierwszego badanego poziomu może okazać się niewystarczające. Sugerują to coraz wyraźniej zarysowujące się różnice pokoleniowe pomiędzy pracownikami dojrzałymi, z dłuższym stażem pracy, a tymi, którzy dopiero wkraczają na rynek pracy i mają coraz większe oczekiwania wobec pracodawcy. Zdaniem autorek zasadne będzie zbadanie tej kwestii w kolejnym etapie badań, gdy rynek pracownika już się kształtuje i skryształizują się oczekiwania nowych pokoleń pracowniczych.

Zaprezentowane kryteria i dokonana na ich podstawie interpretacja uzyskanych rezultatów wskazują, że istniejące w przeprowadzonym procesie badawczym ograniczenia mogą zostać wyeliminowane przez uwzględnienie szerszego zakresu danych opisujących badaną populację pracowników i warunki realizacji badań. W kolejnych badaniach z tego zakresu pożądane byłoby wprowadzenie dodatkowych zmiennych pozwalających na bardziej precyzyjną psychologiczną charakterystykę badanej grupy, takich jak predyspozycje psychiczne i wcześniejsze doświadczenia związane z odczuwaniem wpływu w pracy. Kolejnym ważnym aspektem badań powinno być określenie miejsca badanych w strukturze organizacyjnej i charakteru/ stanowiska pracy. Niezwykle istotnym czynnikiem byłoby także bardziej szczegółowe rozpoznanie uwarunkowań społeczno-gospodarczych określających oczekiwania i zachowania różnych grup pracowniczych. Uwzględnienie tych danych pozwoli odnieść się do analizowanej współzależności i zweryfikować prezentowane wnioski.

4. Zakończenie

Podsumowując, należy stwierdzić, że wyniki przeprowadzonych badań potwierdziły, że zapewnienie pracownikom poczucia wpływu na rzeczywistość organizacyjną pozytywnie oddziałuje na ich zaangażowanie w aspekcie afektywnym i lojalnościowym. Pozwala ono na rzeczywiste zwiększanie wartości kapitału

ludzkiego organizacji, która dzięki temu będzie miała pracowników identyfikujących się z jej celami, gotowych na doskonalenie swoich umiejętności, a nie poprzestających na *status quo*, oraz chętnych do pomocy [Robinson, Perryman i Hayday 2004] i kreatywnego rozwiązywania zadań. Zaangażowanie w bezpośredni sposób przekładać się będzie na efektywność organizacji. Jest ono szczególnie istotne w kontekście wzrostu znaczenia zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym, gdyż sprzyja większej gotowości do twórczego myślenia, innowacyjności i dzielenia się wiedzą.

Zwiększanie poczucia wpływu może w zależności od potrzeb i możliwości danej organizacji dotyczyć pierwszego lub drugiego poziomu wyszczególnionego w badaniu: związanego z możliwością zgłaszania przez pracowników własnych innowacyjnych propozycji lub korekt doskonalących przebieg procesów operacyjnych oraz ewentualnego ich wdrażania bądź związanego z pozostawianiem pracownikom określonego, adekwatnego do ich kompetencji zakresu autonomii w realizacji roli zawodowej.

Na podstawie wyników badań można jednak wyciągnąć wniosek, że nie tyle sam zakres wpływu, co podmiotowe podejście do pracownika leżące u podstaw poczucia wpływu na rzeczywistość organizacyjną ma istotne znaczenie w kształtowaniu jego zaangażowania w pracę. Podmiotowe traktowanie wiązać się może m.in. z różnorodnymi formami potwierdzania przydatności kompetencji pracownika, a także z przekonaniem o znaczeniu doświadczania stanów psychicznych związanych z poczuciem sensu, satysfakcji z zaplanowanych i wykonywanych zadań oraz autorstwa/współautorstwa działań. To stosunek do pracownika i jego potencjału zawodowego, znajdujący swój wyraz w różnych formach umożliwiania wpływu na organizację, decyduje o efektach współdziałania z zatrudnionym we wszystkich wymiarach związanych z pracą zawodową. Podmiotowe traktowanie może w zależności od stanowiska, predyspozycji zawodowych czy osobowościowych oraz potrzeb danego pracownika oznaczać różne formy wsparcia w realizacji jego zadań oraz stwarzanie przestrzeni do samodzielnego działania. Mogą to być zarówno nieformalne rozmowy o problemach związanych z wykonywaną pracą i danym stanowiskiem, stworzenie możliwości zgłaszania swoich trudności czy postulatów, jak też otwartość na innowacyjne pomysły pracownika, a następnie – w przypadku ich pozytywnego zweryfikowania – ich wykorzystywanie w praktyce. Może to być też zapewnianie pracownikom większego wpływu przez umożliwienie im samodzielnego podejmowania decyzji na stanowisku pracy, liczenie się z ich opinią w zakresie rozwiązań organizacyjnych, stwarzanie warunków wpływania na wykonanie pracy przez innych pracowników, a także na decyzje strategiczne. Implementacja tego typu rozwiązań czy wdrażanie preferowanych działań powinny być jednak zawsze oparte na rozpoznaniu potrzeb danej organizacji i zatrudnionych w niej pracowników, by obie strony mogły skorzystać z efektywnej współpracy.

Literatura

- Adamska-Chudzińska M. [2015], *Zaangażowanie organizacyjne pracowników jako źródło uczestnictwa w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 8, <https://doi.org/10.15678/znupek.2015.0944.0804>.
- Allen N., Meyer J. [1990], *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, vol. 63, nr 1, <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>.
- Bańka A., Bazińska R., Wołoska A. [2002], *Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do Organizacji*, „Czasopismo Psychologiczne”, nr 8.
- Berenthal P.R. [2009], *Measuring Employee Engagement*, http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_MeasuringEmployeeEngagement_wp.pdf (data dostępu: 15.06.2017).
- Conley Ch. [2015], *Droga na szczyt*, Wydawnictwo Charaktery, Kielce.
- Engaged Employees Inspire Company Innovation* [2012], „Gallup Business Journal”, Gallup Study, <http://businessjournal.gallup.com/kontent/24880/gallup-study-engaged-employees-inspire-company.aspx> (data dostępu: 15.06.2017).
- Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D. [2001], *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zys i S-ka, Poznań.
- Gliszczyńska X. [1990], *Skala I-E w Pracy. Technika pomiaru poczucia kontroli w sytuacji pracy*, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa.
- Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes T.L. [2002], *Business-unit-level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-analysis*, „Journal of Applied Psychology”, vol 87, nr 2, <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.2.268>.
- Havighurst R.J. [1972], *Developmental Tasks and Education*, McKay, Chicago.
- Johnson R.E., Groff K.W., Taing M.U. [2009], *Nature of the Interactions among Organizational Commitments: Complementary, Competitive or Synergistic?*, „British Journal of Management”, vol. 20, nr 4, <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00592.x>.
- Jong J.P.J. de, Hartog D.N.D. [2007], *How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour*, „European Journal of Innovation Management”, vol. 10, nr 1, <https://doi.org/10.1108/14601060710720546>.
- Juchnowicz M. [2010], *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa.
- Kostera M. [2008], *Współczesne koncepcje zarządzania*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Kot S.M., Jakubowski J., Sokołowski A. [2010], *Statystyka*, Difin, Warszawa.
- Łaguna M., Mielniczuk E., Żaliński A., Wałachowska K. [2015], *Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne*, „Medycyna Pracy”, nr 66(2).
- Moczyłowska M.J. [2013], *Zaangażowanie pracowników, aspekty psychologiczne i społeczne*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna”, nr 4.
- Pawlak J. [2015], *Podmiotowość i partycypacja pracowników a zaangażowanie i odpowiedzialność w zespole w sytuacji zmiany*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 8, <https://doi.org/10.15678/znupek.2015.0944.0805>.
- Robinson D., Perryman S., Hayday S. [2004], *The Drivers of Employee Engagement*, Report 408, Institute for Employment Studies, April. <http://www.employmentstudies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf> (data dostępu: 15.06.2017).

- Rotter J.B. [1990], *Poczucie wewnętrznej versus zewnętrznej kontroli wzmocnień*, „Nowiny Psychologiczne”, nr 5/6.
- Shore L.M., Wayne S.J. [1993], *Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 78, nr 5, <https://doi.org/10.1037//0021-9010.78.5.774>.
- Słowik J. [2016], *Zaangażowani pracownicy to klucz do sukcesu*, „Harvard Business Review. Polska. nr 3.
- Zakrzewska-Bielawska A. [2012], *Istota procesu zarządzania [w:] Podstawy zarządzania*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Wolters Kluwer, Warszawa.

Employee Influence and Commitment to Their Organisations

(Abstract)

With competitiveness on the rise and conditions for the functioning of modern organisations changing rapidly, it has become more and more important to recruit and retain employees who, in addition to being highly competent, will also be ready to identify with the goals and mission of the organisation. An important factor in this respect is employees having a sense of influence on the organisation. The aim of the article is to present and discuss the results of research on the relationship between the sense of influence and readiness of employees to engage in work and their commitment to the organisation. Two ranges of the sense of influence at work were distinguished. The first involved the possibility of submitting one's own innovative proposals to improve the operational processes while the second consisted in entrusting employees with a certain scope of autonomy at the workplace. The results confirmed a correlation between the sense of influence and commitment in its affective and normative aspects. At the same time, it was found that experiencing a sense of influence on one or the other level influences one's commitment to the organisation to a similar degree.

Keywords: employee, sense of influence, organisational commitment, organisation.

Mariusz Makowski

Zaangażowanie w pracę w perspektywie psychologii pozytywnej

Streszczenie

Zaangażowanie w pracę (*job involvement*), rozumiane jako jedna z form zaangażowania – obok zaangażowania organizacyjnego, w profesję i nadzór – najbardziej związane jest z indywidualnym zachowaniem. Jest ono rezultatem uwarunkowań o charakterze indywidualnym (postawy, motywacja) i społeczno-systemowym (styl zarządzania, kultura organizacji, wartości firmy). Budowanie tego typu zaangażowania w odwołaniu do koncepcji psychologii pozytywnej nie tylko stanowi wartość mierzalną dla przedsiębiorstwa, lecz także generuje wartość utajoną, którą można odnieść do podnoszenia poziomu dobrostanu pracowników. W ramach nurtu psychologii pozytywnej na przełomie wieków opisano specyfikę stanów optymalnego doświadczenia (*flow*), w których ludzie działają na granicy swoich możliwości, sięgając do swych unikatowych zasobów, i uzyskują znaczącą gratyfikację będącą wynikiem samego faktu działania w taki sposób. W artykule rozwinięto następujące tezy: zaangażowanie w wykonywaną czynność stanowi korelat nie tylko jakości wykonywanej pracy, ale również dobrostanu osobistego (szczęścia); zaangażowanie w wykonywaną czynność można ująć w koncepcji stanu optymalnego doświadczenia (absorpcji); z punktu widzenia organizacji najistotniejsze jest podejmowanie działań sprzyjających osiągnięciu stanu absorpcji przez pracujących, jak też identyfikowanie oraz spożytkowywanie ich cech sygnaturowych.

Słowa kluczowe: przywiązanie, zaangażowanie, przepływ, praca, psychologia pozytywna, dobrostan.

Klasyfikacja JEL: D23, I12.

Mariusz Makowski, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Katedra Psychologii i Dydaktyki, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, e-mail: makowski@uek.krakow.pl

1. Wprowadzenie

Problematyka niniejszego artykułu skupiona jest wokół zjawisk i procesów psychologicznych powiązanych z zaangażowaniem w pracę. Zwrócono w nim uwagę na wielość ujęć zaangażowania, jak również ich odrębność. Podkreślono istotność miar behawioralnych w szacowaniu poziomu zaangażowania pracownika. Podjęto też próbę umiejscowienia zaangażowania w pracę i zadowolenia z pracy (*job involvement, job satisfaction*) w kontekście założeń psychologii pozytywnej. Pozwoliło to na zaproponowanie trzech tez: 1) zaangażowanie w wykonywaną czynność stanowi korelat nie tylko jakości wykonywanej pracy, ale również dobrostanu osobistego (szczęścia), 2) zaangażowanie w wykonywaną czynność można ująć w koncepcji stanu optymalnego doświadczenia (absorpcji), 3) z punktu widzenia celów organizacji ważne jest podejmowanie działań sprzyjających osiągnięciu stanu absorpcji u pracowników, jak też identyfikowaniu oraz spożytkowywaniu ich cech sygnaturowych. Przedstawiona propozycja – pochodząca z obszaru odkryć psychologii pozytywnej – jest kolejną, oryginalną metodą wzbogacania wartości pracy, na tle klasycznych podejść, takich jak spełnianie warunków krytycznych pracy J.R. Hackmana i G.R. Oldhama [1979] czy kluczowych wymiarów zadowolenia z pracy E. Scheina [1988].

2. Zaangażowanie – dylematy definicji i pomiaru

Zaangażowanie jest pojęciem ugruntowanym w naukach o zarządzaniu, niemniej jest ono różnie rozumiane. Skutkuje to trudnością w porównywaniu wyników badań poziomu zaangażowania, gdy jest się świadomym, że różni badacze odmiennie go definiują. Próbę uporządkowania typów zaangażowania podjęli Ch. Boshoff i G. Mels [2000]. Wyróżnili zaangażowanie w: organizację, pracę, profesję i sprawowany nadzór. Zaangażowanie w organizację (*commitment to the organisation*) oznacza wytworzenie więzów o charakterze emocjonalno-wzajemnościowo-kalkulatywnym między jednostką a organizacją. Zaangażowanie w pracę (czynność; *job involvement*) wiąże się z poziomem motywacji, zadowolenia oraz dopasowania do wykonywanych zadań. C. Boshoff i G. Mels [1995] używają w tym przypadku zamiennie określenia „zadowolenie z pracy” (*job satisfaction*). Zaangażowanie w profesję (zawód; *professional commitment*) dotyczy wykonywanej profesji; istotne są takie czynniki, jak wybór systemu wartości, poczucie kompetencji oraz identyfikacja zawodowa. Zaangażowanie w sprawowany nadzór (*supervisor commitment*) dotyczy poziomu wysiłków wkładanych w działania zarządcze, menedżerskie, mentorskie i kontrolne, jak

również podzielenia przez menedżerów wartości uznawanych przez przełożonych wyższego szczebla.

Przedstawiona typologia doskonale oddaje złożoność ludzkich postaw, motywacji, przekonań i działań, które próbuje się ująć w jednolitej i syntetycznej koncepcji zaangażowania w pracę. Warto zwracać uwagę na kwestię obszaru/ obiektu zaangażowania pracownika, gdyż jednolita terminologia skrywa częstokroć różne procesy i zjawiska. Przykładowo zaangażowanie organizacyjne (*organizational commitment*) może dotyczyć głównie poziomu przywiązania/ zależności od firmy, co samo w sobie niekoniecznie przekłada się na zadowolający pracodawcę poziom wykonywanej pracy i realizację celów organizacji (por. [Meyer i Allen 1991])¹. Podobnie zaangażowanie w profesję nie oznacza automatycznie, że pracownik będzie nagradzany przez pracodawcę; w wielu organizacjach pośrednio lub bezpośrednio promowane są działania pracowników korzystne dla przełożonych, niekoniecznie zaś dla ludzi, do służenia którym organizacja została powołana. Dobrym przykładem jest funkcjonowanie policji jako organizacji, która legitymizuje swe działania przedkładaniem statystyk wykrywalności przestępstw oraz interwencji. Bywa, że zaangażowany w swą pracę (profesję) policjant chce rozwikłać skomplikowaną sprawę, ale jest od tego odwodzony przez przełożonych, gdyż ci wolą promować działania, które w sposób bezpośredni, pewny oraz mało absorbujący środki i czas prowadzą do poprawy statystyk skuteczności działań policji.

W literaturze zaangażowanie pracownika ujmowane jest też jako koncepcja łącząca postawy, działania oraz transakcje (por. [Juchnowicz 2010, s. 34]). Zdaniem autora podział ten, choć analitycznie przydatny, nie jest zbyt fortunny z psychologicznego punktu widzenia². Jedynie bowiem obserwacja/ pomiar behawioralny mówi coś wprost o poziomie zaangażowania pracownika, podczas gdy wyznawane lub deklarowane postawy mogą w większym lub mniejszym stopniu z nim korelować i nie zawsze korelacja ta ma znak dodatni. Podobnie kryterium transakcyjne odnosi się do wyniku pewnej kalkulacji, działań opartych na wzajemności względem przedsiębiorstwa. Kiedy to poczucie wdzięczności jest niewielkie, trudno spodziewać się zaangażowania od pracownika, prawdopodobny jest raczej adekwatny poziom podejmowanych przez niego wysiłków. Koncepcja zaangażowania jako postawy jest popularna, zdaniem autora w dużym stopniu z powodu wygody operacyjnego jej mierzenia metodą kwestionariuszową.

¹ W szczególności dotyczy to zaangażowania określanego jako zaangażowanie trwania (*continuance commitment*).

² Zakresy znaczeniowe tych pojęć zachodzą bowiem na siebie. Postawa zawiera element behawioralny. Wybór oparty na kalkulacji zawsze wynika z jakichś przekonań lub postaw (czasem ukrytych) i prowadzi do jakiegoś działania. Z kolei akty behawioralne poprzedzone są określonymi procesami myślowymi, do których należą również postawy, opinie, przekonania.

Tymczasem do tego typu ludzkich deklaracji należy mieć zastrzeżenia. Wystarczy przywołać chociażby koncepcję zaproponowaną już niemal pół wieku temu przez Ch. Argyrisa i D. Schona [1974] dotyczącą teorii uznawanej i teorii stosowanej. Autorzy ci, studiując sposoby funkcjonowania organizacji, zauważyli, że procesy w nich zachodzące można opisać w dwóch różnych nurtach: tego, co się uważa, że jest (poziom deklaracji), oraz tego, co się w rzeczywistości robi (poziom rzeczywistej motywacji). Zdaniem badaczy większość ludzi nie jest świadoma jakiego rodzaju map mentalnych używa w swoim działaniu (postaw, motywów, przekonań), a mapy te są czymś odmiennym od teorii, które ludzie wygłaszają na temat tego, co robią. Biorąc to pod uwagę, dobrze zachować ostrożność wobec deklaracji w kwestionariuszach pomiaru zaangażowania rozumianego jako postawa, gdyż dane te wynikać mogą z tzw. teorii uznawanej – niekoniecznie prawdziwych przekonań podmiotu na swój temat. W późnych latach 70. XX w. introspekcjonizmem³ w psychologii zachwiał metateoretyczny, przeglądowy artykuł R.E. Nisbetta i T.D. Wilsona [1977], w którym wypunktowano niedostatki ludzkich werbalnych wypowiedzi na temat własnych doświadczeń wewnętrznych, procesów motywacyjnych i emocjonalnych. Wymienione tu prace legły m.in. u podstaw nowych prądów metodologicznych, w szczególności w psychologii społecznej, w której wzrosła preferencja badań eksperymentalnych, obserwacji uczestniczącej, ale też badań jakościowych. Te ostatnie mają spory potencjał, jeśli chodzi o badania nad zaangażowaniem, w szczególności według metodologii *action research*. Z jej założeń wynika, że najcenniejsza wiedza pochodzi od ludzi autentycznie zaangażowanych w pracę, którzy mogą oraz powinni badać i opisywać proces, w którym uczestniczą. Innymi słowy, założenie główne jest takie, że znacznie cenniejszą wiedzę o zjawisku uzyskujemy, badając osoby typowe, które charakteryzują właściwości esencjalne zjawiska, niż działając w nurcie ilościowym, badać próbki z populacji – porównywać osoby reprezentujące różny stopień nasycenia cechą (w tym przypadku – poziom zaangażowania).

Warto zauważyć, że niektórzy autorzy zajmujący się psychologią zarządzania w ogóle nie używają pojęcia zaangażowania pracownika, lecz skupiają się na procesach motywacyjnych (por. [Makin, Cooper i Cox 2000]). Autor również stoi na stanowisku, że najbardziej warto przyglądać się zaangażowaniu w wykonywaną pracę jako skutkowi procesów motywacyjnych. Jest ono bowiem ostatecznym, obiektywnym, behawioralnym kryterium zarówno jakości wykonywanej pracy (co przekładać się może na realizację celów organizacji), jak i satysfakcji pracownika (realizacja celów osobistych). Warto tu zauważyć kolejną zależność – zadowolony pracownik, dostrzegający sens, ważność, wartość realizowanych przez siebie zadań, najprawdopodobniej będzie odczuwał wdzięczność wobec

³ Nurt zakładający, że ludzie potrafią rzetelnie i wiarygodnie zdawać relację ze swoich psychicznych procesów wewnętrznych.

organizacji, co wzmacnia zaangażowanie (przywiązanie) organizacyjne. Podobnie można założyć, opierając się na zależności wykazanej przez Ch. Boschoffa i G. Melsa [1995], że satysfakcja z pracy wpływa pozytywnie na przywiązanie do organizacji – u menedżera pochłoniętego czynnościami zarządczymi i przywódczymi będzie wzrastał poziom zaangażowania w nadzór. Wreszcie zatopienie w bieżących czynnościach łączy się z głębszym poznawaniem i przywiązaniem do wykonywanego zawodu przez proces identyfikacji oraz samodoskonalenia.

Ch. Boshoff i G. Mels [1995, s. 26] przedstawiają trzy główne elementy środowiska pracy, w którym pracownicy będą wykonywać swą pracę w sposób właściwy; są to: poziom identyfikacji pracownika z wartościami i celami organizacji, jasny sposób przedstawiania pracownikowi zadań do wykonania oraz poziom zadowolenia (satysfakcji) pracownika z wykonywanej pracy. W swych badaniach dowiedli bezpośredniego pozytywnego wpływu satysfakcji z pracy na zwiększanie przywiązania do organizacji. Jako znaczący czynnik pośredniczący wskazano partycypacyjny styl zarządzania. Jednocześnie odkryto szkodliwy wpływ niejasności przydzielanych zadań lub sprzecznych oczekiwań wobec pracownika na przeżywaną wewnętrznie satysfakcję z wykonywanej pracy. Wśród innych badaczy wiążących zaangażowanie z czynnikami emocjonalno-motywacyjno-behawioralnymi jednostki można wskazać W.B. Schaufeliego oraz A. Shiroma. W.B. Schaufeli i współpracownicy [2002] definiują zaangażowanie jako wypadkową trzech oddziałujących na siebie elementów: wigoru (*vigor*), oddania się pracy (*dedication*) oraz zaabsorbowania wykonywanymi zadaniami (*absorbtion*). Wigor oznacza doświadczanie wysokiego poziomu energii oraz odporności psychicznej podczas pracy. Z jego wysokiego poziomu wynika wysoki próg frustracji pracownika oraz zdolność pokonywania trudności i podejmowania wyzwań. Oddanie się pracy oznacza przydawanie znaczenia wykonywanej pracy, pojawiające się uczucia sensu, dumy, ważności podejmowanych czynności i ich skutków. Zaabsorbowanie zaś wiąże się z odczuwaniem stanu pełnej koncentracji, skupieniem na wykonywanym zadaniu, czego efektem jest doświadczanie kompresji czasu (czas, subiektywnie, zdaje się płynąć bardzo szybko). W podobny sposób centralną rolę wigoru postrzega A. Shirom [2003]. Według niego składają się nań: poczucie siły fizycznej (*physical strength*), stan umysłowo-poznawczego zaktywizowania (*cognitive liveliness*) oraz uczucie wypełnienia energią psychiczną (*emotional energy*). W przedstawionym kontekście satysfakcja z pracy rysuje się jako podstawowy składnik zaangażowania pracownika. Jest ona niejako pierwszym poziomem zaangażowania, na którym można nabudowywać kolejne, takie jak przywiązanie do organizacji, zaangażowanie w profesję lub – w przypadku menedżera – zaangażowanie w nadzór. W dalszej części artykułu autor przedstawia sposoby wzbogacania satysfakcji z pracy przez tworzenie warunków

do osiągnięcia stanu przepływu (*flow*), jak również detekcji i spożytkowania najlepszych kompetencji pracowników – ich sił sygnaturowych.

3. Zaangażowanie a psychologia pozytywna

Celem artykułu jest powiązanie problematyki zaangażowania w pracę z wynikami badań w obszarze psychologii pozytywnej. Autor przedstawia i uzasadnia trzy następujące tezy:

- zaangażowanie w wykonywaną czynność stanowi korelat nie tylko jakości wykonywanej pracy, ale również dobrostanu osobistego (szczęścia),
- zaangażowanie w wykonywaną czynność można ująć w koncepcji stanu optymalnego doświadczenia (absorpcji),
- z punktu widzenia organizacji ważne jest podejmowanie działań sprzyjających osiągnięciu stanu absorpcji przez pracujących, jak i identyfikowaniu oraz spożytkowywaniu ich cech sygnaturowych.

Psychologia pozytywna stanowi stosunkowo nowy, bo ledwie 20-letni, nurt w badaniach i praktyce psychologicznej. Proponuje ona nie tyle odmienną metodologię badań, co sposób podejścia, postrzegania obiektu badań. Koncentruje się na czynnikach, tak indywidualnych, jak społecznych i środowiskowych, które podtrzymują człowieka w dobrej formie psychofizycznej, pozwalają mu zachować zdrowie i odporność psychiczną, zasilają motywację, pozwalają zdobywać mądrość oraz podnosić poziom dobrostanu i szczęścia. Inaczej niż w dotychczas dominującym nurcie, w którym skupiono się na wychwytywaniu zaburzeń lub neutralnym opisywaniu zjawisk i procesów psychicznych, psychologia pozytywna koncentruje się na identyfikowaniu i wzmacnianiu czynników podtrzymujących: zdrowie, mocne strony człowieka, jego zasoby, potencjał służący rozwojowi i doświadczanie szczęścia. Za twórców psychologii pozytywnej uważani są M. Seligman i M. Csiksentmihalyi [2000a]. W Polsce aktywnie promuje ją swymi badaniami nad szczęściem autor „cebulowej teorii szczęścia”, J. Czapiński [2005].

Postawione powyżej tezy można syntetycznie ująć w następujący wywód: droga do zwiększania zaangażowania w pracę zależy w istotnym stopniu od stworzonych danej osobie warunków do przeżywania w pracy stanu *flow*⁴. Z osiągnięcia stanów tego rodzaju płyną korzyści nie tylko dla organizacji, ale również dla pracownika. Z kolei wyższy poziom dobrostanu zatrudnionej osoby w sprzężeniu zwrotnym dodatnim wpływać będzie na długoterminowe zaangażowanie organizacyjne – przez zasadę wdzięczności, czyniąc zeń lojalnego pracownika. Zada-

⁴ Autor zamiennie używa określeń „stan *flow*”, *flow* i „przepływ”. W literaturze pojęcie to tłumaczone jest również jako „stan absorpcji”, „stan na fali”, „zaabsorbowanie”. Uniwersalna pełna nazwa to „stan optymalnego doświadczenia”.

niem pracodawcy jest w tym procesie stworzenie przestrzeni do doświadczania stanów *flow*. Droga do tego prowadzi przez działania diagnostyczno-rekrutacyjne, dobór adekwatnego stylu zarządzania, kreowanie określonej kultury organizacyjnej oraz nieustanny proces kształcenia kadr w szerokim tego słowa znaczeniu (działania integracyjne, coachingowe, mentoring).

Zaangażowanie nierozdzielnie związane jest z motywacją człowieka, zależy od niej bezpośrednio, ale w pojęciu tym zawarty jest również składnik behawioralny. W psychologii z poziomu motywacji u danego człowieka wnioskujemy się o możliwościach działań. Warto jednak pamiętać, że to, czy relatywnie wysoki poziom motywacji przełoży się na działanie celowe, zależy od kilku czynników pośredniczących. Można tu wskazać np. proces habituacji związany z nagrodami, obecny konflikt motywów czy też wysoki poziom lęku. Innymi słowy, mimo środowiska o dużym potencjale motywacyjnym pracownik nie wykazuje zaangażowania w działanie i nie pracuje z pasją. W psychologii pozytywnej dużą wagę przywiązuje się do motywacji wewnętrznej (*intrinsic*, motywacja autoteliczna⁵). W odróżnieniu od motywacji zewnętrznej jest ona względnie odporna na zakłócenia takie jak habituacja czy konflikt wartości. Do jej zalet należy ekonomiczność w sensie samonapędzającej się natury, raz uruchomiona motywacja autoteliczna będzie wzbudzana minimalnym wysiłkiem, charakterystyczna jest też natychmiastowość i adekwatność gratyfikacji psychicznej, jakiej dostarcza. Właśnie wartość gratyfikacyjna zwróciła uwagę badaczy psychologii pozytywnej na ten rodzaj motywacji. Regularne działanie pod jej wpływem w istotny sposób wpływa bowiem na zwiększenie dobrostanu człowieka, a pośrednio na jego poziom szczęścia.

4. Optymalne doświadczenie

Stan optymalnego doświadczenia (*flow*, absorpcja, przepływ) według M. Csikszentmihalyi [1996] jest stanem psychologicznym, który cechują całkowite pochłonięcie wykonywaną czynnością, utrata poczucia czasu, poczucie siły, kontroli, koncentracji, siły i radości. Pojawia się on, kiedy bierzemy udział w ambitnych, ale mieszczących się w naszych kompetencjach, motywujących wewnętrznie działaniach. Stan ten jest w wysokim stopniu nagradzający i ludzie podejmują wysiłki, aby go ponownie doświadczać. Czynnikiem wyboru – filar motywacji wewnętrznej – sprawia, że ludzie doznają stanu *flow* podczas aktywności hobbistycznych czy sportowych w czasie wolnym, badania przeprowadzone przez M. Csikszentmihalyi

⁵ Określenie „autoteliczny” – będący celem sam dla siebie, w kontekście motywacji oznacza aktywność, która jest uruchamiana ze względu na nagrody związane z nią samą, z samą czynnością, bez zewnętrznych motywów.

[1996, s. 277] pokazują jednak coś innego. Paradoksalnie wykazał on, że ludzie częściej doświadczali stanu *flow* w pracy niż w czasie wolnym. Wiarygodności danym tym przydaje eksperymentalny charakter badań opartych na metodzie dzienników oceny aktywności pracowników, którzy przez cały czas pracy w losowo wybranych momentach na sygnał pagera oceniali poziom zaabsorbowania pracą. Wyniki pokazały, że kiedy pager odzywał się w momentach dużego obciążenia pracą (co stanowiło przeciętnie 75% czasu w pracy), doświadczenia *flow* pracowników wynosiły 54%. W czasie wolnym udział ten wynosił tylko 18%. M. Csikszentmihalyi [1996, s. 281] komentuje ten zaskakujący wynik (wszak czas wolny kojarzy się z wolnością wyboru aktywności, a praca z ograniczeniem tej wolności), odwołując się do motywacyjnego znaczenia celów podejmowanej aktywności. Jeżeli cele wyznaczane przez organizację są równocześnie celami jednostki (co zwykle oparte jest na zgodności wartości, które za nimi stoją) i są odpowiednio ambitne (warunek *flow*), pracownik z jednej strony doświadcza spójności wewnętrznej („pracuję dla NAS”), z drugiej zyskując wsparcie przełożonych w utrzymaniu odpowiednio wysokiego poziomu zaangażowania w działanie, może zrealizować drugi kluczowy warunek stanu *flow*. Spostrzeżenie to spójne jest z danymi wynikającymi z badań dotyczących czynników budujących wartość pracy. Przykładowo J.R. Hackman i G.R. Oldham [1979] jako czynniki kluczowe (krytyczne) nadające uniwersalnie wartość pracy wskazują jej znaczenie (ważność) dla człowieka, poczucie odpowiedzialności za swoje czyny oraz możliwość regulowania sposobów wykonywania pracy na podstawie realistycznej i rzetelnej informacji zwrotnej z otoczenia. Można to przełożyć na: dopasowanie, dojrzałość oraz wolność i autonomię. Jeszcze precyzyjniejszą receptę na osiągnięcie stanu *flow* dał teoretyk problematyki kultury organizacyjnej, E. Schein [1988]. Przedstawił on koncepcję pozytywnych stanów psychicznych przeżywanych w pracy; są to: różnorodność wymagań i umiejętności (kompetencji), kompletność wyznaczanych zadań, znaczenie zadań (powiązanie ich z wartościami organizacyjnymi, społecznymi i osobistymi), autonomia pracownika dotycząca sposób wykonywania pracy oraz udzielanie informacji zwrotnej (oceny, informacja o wynikach pracy). Równocześnie E. Schein nie zapomina o obszarze odpowiedzialności po stronie jednostki, dotyczącej współtworzenia warunków sprzyjających stanom pozytywnego przeżywania pracy. Wskazuje na: poziom indywidualnych kompetencji, wiedzy i predyspozycji, obecność motywacji rozwoju i osiągnięć oraz nasycenie potrzeb podstawowych, zabezpieczenie finansowe (godziwa płaca), socjalne, bezpieczeństwo warunków pracy.

Trzecia, główna teza niniejszego artykułu dotyczy powiązania stanu *flow* z identyfikacją i rozwijaniem cech sygnaturowych pracowników. Jak wspomniano, platformę dla tego stanu tworzą: 1) atraktor samej czynności, która – w określony sposób wykonywana – jest psychologicznie bardzo nagradzająca, 2) odpowiednio

wysoko postawione wymagania (trudność), będące wyzwaniem, 3) zasoby jednostki na tyle duże, że spełnienie ambitnych wymogów jest realne. Psychologia pozytywna za sprawą M. Seligmana [2002] zyskała koncepcję sił sygnaturowych oraz powiązanych z nimi cnót i cech charakteru, które pozostają w ścisłym związku z możliwością podnoszenia poziomu dobrostanu jednostki, a w konsekwencji szczęścia. Ch. Peterson i M. Seligman [2004] wyróżniają sześć cnót głównych, stanowiących kluczowe wartości: mądrość, odwagę, człowieczeństwo, sprawiedliwość, powściągliwość i transcendencję. Każda z tych cnót – wartości, łączy się z określonymi cechami charakteru, zwanymi siłami sygnaturowymi. Przykładowo powściągliwość związana jest z takimi siłami, jak: skromność i pokora, rozważa, ostrożność, dyskrecja, przezorność oraz samokontrola, panowanie nad sobą. Z kolei człowieczeństwo powiązane jest z takimi siłami, jak: zdolność do kochania i przyjmowania miłości oraz uprzejmość i hojność⁶. Założenie jest następujące: wysoki, na granicy możliwości wykonania, poziom działania jest ludziom dostępny w tych aktywnościach, do których mają predyspozycje, zgromadzone bogate zasoby wiedzy, umiejętności, doświadczenia. Skuteczniejsze jest opieranie się na mocnych stronach niż inwestowanie w rozwój cech, zdolności drugo- i trzeciorzędnych w profilu osobowościowo-charakterologicznym osoby. Oczywiście jest tu mowa o potencjale do przeżywania stanu przepływu. Stąd wyzwaniem zarządczym staje się identyfikacja zarówno cnót osobistych, jak i sił sygnaturowych pracownika. Proces ten rozpoczyna się już w momencie rekrutacji, a nawet wcześniej, gdy potencjalny pracownik, przygotowując swoje CV, dokonuje samooceny. W dalszej kolejności pracownik weryfikuje swą ocenę podczas zdobywania doświadczenia zawodowego. Reprezentanci organizacji mają możliwość dokonywania korekt, polegających zarówno na urealnieniu umiejętności pracownika, jak też na odpowiedniej ich stymulacji. Dokonywać się to może przez dobór stylu kierowniczego, szkoleń, modelowania, ale też rotację na różnych stanowiskach. Kluczowe w tych działaniach jest realistyczne odnoszenie się do potencjału sygnaturowego danej osoby. Czynniki, takie jak „awans z wysługi lat”, „zasługiwanie” czy „chwilowy wakat na stanowisku”, nie powinny być brane pod uwagę. Kiedy bowiem grają one pierwszoplanową rolę, awansowanej osobie wyświadcza się niedźwiedzią przysługę, choć metafora ta odnosi się do całej organizacji: sam fakt awansu nie sprawi, że osoba ta rozwinie motywację wewnętrzną i zyska większą możliwość doświadczania przepływu. Powszechny (i szkodliwy) pogląd, że automatyczną odpowiedzią na awans jest zwiększone zaangażowanie pracownika,

⁶ W artykule przedstawiono tylko dwie cnoty oraz odpowiadające im siły sygnaturowe. W rzeczywistości występują 24 siły sygnaturowe, których pełny opis można znaleźć w pracy [Peterson i Seligman 2004] lub w wersji popularnonaukowej w pracy [Blum 2009]. Online dostępny jest przegląd koncepcji i opis klasyfikacji VIA: <http://www.viacharacter.org/www/Character-Strengths/VIA-Classification> (data dostępu: 16.05.2017).

nie ma umocowania w założeniach psychologii pozytywnej, w każdym razie jeśli zaangażowanie rozumieć jako regularne doświadczanie stanu *flow* w pracy. Rzeczywiście, pracownicy zwiększają wysiłek, pracują dłużej i ciężiej, po części w poczuciu lojalności wobec pracodawcy, po części z lęku (nie zawsze uświadomianego) przed utratą stanowiska, stratą częstokroć postrzeganą jako porażka lub degradacja.

5. Cnoty i siły sygnaturowe

Do diagnozy sił sygnaturowych charakteru Ch. Peterson i M. Seligman [2004] opracowali tzw. inwentarz sił charakteru (*values in action inventory of strengths* – VIA-IS). Oparty na 240 pytaniach samoopisowych kwestionariusz dostarcza wiedzy o specyficznej u danej osoby hierarchii sił sygnaturowych (charakteru)⁷. Dodatkowo M. Seligman [2002] proponuje weryfikację uzyskanego profilu przez sprawdzenie, na ile charakteryzujące badanego siły charakteru odnoszą się do wybranych kryteriów. Są to kolejno: 1) wywoływanie radości, entuzjazmu, zapału lub nawet stanu uniesienia podczas działania opartego na danej sile, 2) tworzenie osobistych planów, które dotyczą tej siły, ożywienie dominujące nad zmęczeniem podczas używania danej siły, 3) poczucie regularnego spożytkowywania tej siły w życiu codziennym, 4) uczenie się wciąż nowych sposobów wykorzystania danej siły, 5) szybkie uczenie się, gdy siła ta używana jest po raz pierwszy, 6) podekscytowanie na samą myśl o korzystaniu z tej siły oraz 7) przekonanie, że dana siła jest jednym z podstawowych atrybutów psychicznych osoby. Z inwentarza VIA-IS można skorzystać nieodpłatnie online⁸. Wynik pokazuje hierarchię najaktywniejszych sił sygnaturowych w polu osobowościowym oraz związane z nimi cnoty (wartości) osobowe. Stanowi to określone wyzwanie dla układu pracownik–organizacja. Może być bowiem tak, że główne zasoby danej osoby koncentrują się wokół takich cnót jak odwaga i człowieczeństwo – odpowiadają im siły sygnaturowe, takie jak: waleczność, prawość, wytrwałość, szczerłość, integralność, autentyczność oraz uprzejmość, hojność oraz zdolność do kochania, podczas gdy osoba ta pracuje w miejscu, gdzie wartości te nie są szczególnie cenione (choć deklaracje kadry zarządczej mogą świadczyć o czymś innym). Wskazuje to na istotność właściwego dopasowania osoby do miejsca pracy. Jak zauważa M. Seligman [2002], spożytkowanie „charakterologicznego przeznaczenia” w postaci indywidualnej mozaiki cech sygnaturowych dokonuje się w holistyczny sposób, nie tylko w sferze spełnienia zawodowego. W równym stopniu opieramy się na tych siłach w ważnych

⁷ Podskale (24) kwestionariusza VIA-IS skorelowane są ze skalami kwestionariusza osobowości mierzącego główne cechy osobowości „wielkiej piątki”, co jest probierzem rzetelności testu.

⁸ <http://www.viacharacter.org/www/Character-Strengths-Survey> (data dostępu: 16.05.2017).

życiowych związkach z innymi (z rodzicami, partnerami, potomstwem), jak też w aktywnościach poza pracą. Można postawić hipotezę, że pomiędzy tymi scenami aktywności życiowej dokonuje się transfer doświadczeń. Głębokie poczucie sensu z własnej rodziny mogłoby przenosić się w sferę pracy i np. doświadczenia wychowawcze z własnymi dziećmi owocowałyby oryginalnymi rozwiązaniami zarządczymi w zespole pracowniczym, i na odwrót – dobre doświadczenia w pracy mogą skutkować np. zaangażowanym ojcostwem lub rozwijaniem zainteresowań, które przeradzają się w pasję (sport, sztuka, zaangażowanie społeczne). Do stawiania takich hipotez upoważniają bardzo interesujące badania przeprowadzone przez J.H. Fowlera i A. Christakisa [2008], które dowiodły występowania zjawiska rozprzestrzeniania się szczęścia (*contagion of happiness*) w sieciach ludzkich. Autorzy ci – na podstawie 20-letnich badań podłużnych – doszli do wniosku, że ludzie zarażają się nawzajem poczuciem szczęścia. Dowiedli, że poczucie szczęścia ludzie przekazują sobie przez sam fakt interakcji i pozostawania w relacjach. Jest to wyraźne aż do kontaktów trzeciego stopnia, tzn. widoczny jest pozytywny wpływ szczęśliwej osoby na drugą osobę, ale również jej znajomego oraz znajomego tego znajomego. Co więcej, przez obserwację i analizę sieci społecznych, w jakich dany człowiek funkcjonuje (nasylenie szczęściem), można wiarygodnie przewidzieć poziom szczęścia tej osoby na kilka lat do przodu. Warto dbać o dostarczanie ludziom optymalnego doświadczenia, gdyż ono przekłada się na możliwość podnoszenia poziomu szczęścia.

6. Podsumowanie

W artykule zaproponowano spojrzenie na zaangażowanie z perspektywy psychologii pozytywnej. Oznacza to, że stan ten nierozzerwalnie łączy się z kluczowymi – według tego podejścia psychologicznego – motywami ludzkiej aktywności, takimi jak dążenie do podnoszenia poziomu dobrostanu i szczęścia oraz realizacja własnych wrodzonych predyspozycji. Mechanistyczne metody stymulowania zaangażowania pracowników, oparte na motywacji zewnętrznej⁹, jakkolwiek chwilowo skuteczne, mają wiele ograniczeń, jeśli chodzi o użyteczność i skuteczność. Motywatory nierzadko stają w konflikcie z osobistymi przekonaniami i wartościami, a proces habituacji odbiera mi początkową siłę wpływu. Najcenniejszym, w istocie niewyczerpanym źródłem zaangażowania ludzi w pracy są: poczucie autonomii, możliwość dążenia do mistrzostwa oraz poczucie celu (por. [Pink 2011]). Uzyskiwanie stanu przepływu jest ucieleśnieniem realizacji tych dążeń. Można prowokacyjnie zapytać: skoro ludzie mogą doświadczać szczęścia w swej

⁹ Motywację zewnętrzną, w odróżnieniu od motywacji wewnętrznej, cechuje oddzielenie czynności od nagrody.

pracy, dlaczego im tego nie umożliwić? Być może jest to pytanie aksjologiczne. Dla zarządzających, akcjonariuszy zorientowanych *stricte* ekonomicznie, liczy się efektywność i konkurencyjność prowadzonego przedsiębiorstwa, które zależą od zaangażowania pracowników. Warto obalić stereotyp, że ciężka, zaangażowana praca łączy się z trudem, męczą, a nierzadko także frustracją. Drugą, ukrytą częścią tego stereotypu jest przekonanie, że poczucie szczęścia, satysfakcji daje ludziom to, co robią w czasie wolnym, w sferze prywatnej, rodzinnej. Takie założenie jest wygodne dla pracodawców, gdyż zdaje się zwalniać ich z odpowiedzialności nadania sensu pracy i takiego jej wzbogacenia, aby umożliwiła stan przepływu, a pośrednio – podniesienie poziomu dobrostanu psychicznego. Psychologia pozytywna dowodzi, że człowiek w każdym punkcie swego życia stanowi całość, również w roli pracownika, i że możliwe jest godzenie i zaspokajanie różnych potrzeb w miejscu pracy. Jednymi z kluczowych potrzeb są poczucie sensu oraz potrzeba osiągnięć. Nawet jeżeli są one ukryte pod bieżącymi celami codzienności, takimi jak zdobywanie środków na utrzymanie, pozostają aktywne. Zaniedbywanie ich rzutuje bezpośrednio na poziom zaangażowania w pracę.

Możliwość regularnego doświadczania stanu *flow* skutkuje wyższym poziomem odczuwania szczęścia. Powstaje pętla oddziaływania. Szczęśliwszy pracownik spełnia z należytą wymogami kontraktu psychologicznego między nim a pracodawcą. Jest lojalny, sumienny, dobrze mówi o pracodawcy poza firmą, jest wdzięczny, co przykłada się na ofertę ponadnormatywnego nakładu pracy w okresach, kiedy jest to kluczowe dla pracodawcy (np. w sytuacjach kryzysowych). „Pozytywność” doświadczenia zaangażowania wykracza poza sferę kontraktu organizacyjnego, rzutuje na sferę prywatną, rodzinną, możliwość zaangażowania społecznego, obywatelskiego. Ludzie realizujący się w pracy, mają większe poczucie własnej wartości, skuteczności i sprawczości w innych sferach społecznego funkcjonowania. Poczucie szczęścia zbudowane w pracy oddziałuje na całe życie człowieka, na jego interakcje z innymi.

Literatura

- Argyris Ch., Schon D. [1974], *Theory in Practice. Increasing Professional Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Blum R. [2009], *Psychologia pozytywna w praktyce. 6 cnót głównych i 24 siły dające szczęście*, Bauer – Weltbild Media, Warszawa.
- Boshoff Ch., Mels G. [1995], *Role Stress and Job Satisfaction: Their Supervisory Antecedents and Their Influence on Organizational Commitment*, „Journal of Industry Psychology”, vol. 21, nr 1, <https://doi.org/10.4102/sajip.v21i1.585>.
- Boshoff Ch., Mels G. [2000], *The Impact of Multiple Commitments on Intentions to Resign: An Empirical Assessment*, „British Journal of Management”, vol. 11, nr 3, <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00165>.

- Csikszentmihalyi M. [1996], *Przepływ. Jak poprawić jakość życia*, Studio Emka, Warszawa.
- Czapiński J. [2005], *Psychologiczne teorie szczęścia* [w:] *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*, red. J. Czapiński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Fowler J.H., Christakis N.A. [2008], *Dynamic Spread of Happiness in a Large Social Network: Longitudinal Analysis over 20 Years in the Framingham Heart Study*, „British Medical Journal”, vol. 337, <https://doi.org/10.1136/bmj.a2338>.
- Hackman J.R., Oldham G.R. [1979], *Work Redesign*, Addison-Wesley, Reading, Mass.
- Juchnowicz M. [2010], *Zarządzanie przez zaangażowanie. Konceptje, kontrowersje, aplikacje*, PWE, Warszawa.
- Makin P., Cooper C., Cox Ch. [2000], *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Meyer J.P., Allen N.J. [1991], *A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment*, „Human Resource Management Review”, vol. 1, nr 1, [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z).
- Nisbett R.E., Wilson T.D. [1977], *Telling More than We Can Know: Verbal Reports on Mental Processes*, „Psychological Review”, vol. 84, nr 3, <https://doi.org/10.1037/0033-295x.84.3.231>.
- Peterson Ch., Seligman M.E.P. [2004], *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*, Oxford University Press and Washington, American Psychological Association, New York, <http://www.viacharacter.org/www/Character-Strengths-Survey>; <http://www.viacharacter.org/www/Character-Strengths/VIA-Classification> (data dostępu: 16.05.2017).
- Pink D.H. [2011], *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Studio Emka, Warszawa.
- Schaufeli W.B., Salanova M., Gonzalez-Roma V., Bakker A.B. [2002], *The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*, „Journal of Happiness Studies”, vol. 3.
- Schein E. [1988], *Organizational Psychology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Seligman M. [2002], *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realise Your Potential for Lasting Fulfilment*, Free Press, New York.
- Seligman M., Csikszentmihalyi M. [2000], *Positive Psychology: An Introduction*, „American Psychologist”, vol. 55, nr 1, <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.5>.
- Shirom A. [2003], *Feeling Vigorous at Work? The Construct of Vigor and the Study of Positive Affect in Organizations*, „Research in Organizational Stress and Well-being”, vol. 3, [https://doi.org/10.1016/s1479-3555\(03\)03004-x](https://doi.org/10.1016/s1479-3555(03)03004-x).

Job Involvement and Positive Psychology

(Abstract)

Job involvement, understood as one form of commitment – alongside organisational commitment, professional commitment and supervision – is the one most linked with a person's behaviour. It results from individual characteristics (attitudes, motivation) determinants as well as social-system factors (management style, organisational culture, well-being). Developing this type of commitment in reference to the concept of positive

psychology makes not only tangible assets easily calculated in business, but generates intangible assets that may help raise employee well-being and happiness. Positive psychology, at the beginning of the century described the specifics of the states of optimal experience (“flow”) in which people act at the limits of their capabilities, reaching out with their most specialised resources and, in turn, gaining significant gratification as a result of the mere act of “high turnover”. The article develops the following theses: job commitment correlates positively not only with the quality of work but also with personal well-being (happiness), job commitment may be conceptualised by state of optimal experience (absorption), in the organisational perspective it should be essential to promote the achievement of “flow” experiences by employees as well as to identify and use their signature strengths.

Keywords: commitment, involvement, flow, job, positive psychology, well-being.

| *Marcin Salamaga*

Podobieństwo struktury przestrzennej eksportu w krajach Unii Europejskiej*

Streszczenie

W artykule zaproponowano metodę badania podobieństwa geograficznych struktur eksportu i zastosowano ją na przykładzie wybranych krajów Unii Europejskiej. Celem artykułu było zbadanie, czy występuje związek pomiędzy strukturą przestrzenną eksportu i potencjałem gospodarczym kraju. Analizę przeprowadzono za pomocą opracowanego przez autora kompleksowego wskaźnika podobieństwa struktury, hierarchicznej analizy skupień i algorytmu eliminacji wektorów. Umożliwiło to wyodrębnienie krajów najbardziej podobnych pod względem struktury eksportu. Otrzymane wyniki dowiodły, że kraje o podobnym potencjale gospodarczym mają zbliżoną przestrzenną strukturę eksportu. W obliczeniach wykorzystano dane pochodzące z bazy Comext Eurostatu.

Słowa kluczowe: wskaźnik podobieństwa struktur, handel zagraniczny, analiza skupień, metoda Warda.

Klasyfikacja JEL: F14, C19, C38.

Marcin Salamaga, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Statystyki, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, e-mail: salamaga@uek.krakow.pl

* Artykuł powstał w wyniku realizacji tematu badawczego finansowanego ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

1. Wprowadzenie

Handel międzynarodowy jest determinantą rozwoju bardzo wielu gospodarek. Korzyści z handlu czerpią zarówno kraje, które eksportują głównie usługi oraz towary o wysokim stopniu przetworzenia, jak i kraje słabiej rozwinięte, które dostarczają surowców i półproduktów [Sołdaczuk i Misala 2001, Rymarczyk 2012, Salamaga 2013]. Dla gospodarki kraju ważny jest nie tylko całkowity wolumen eksportu i importu towarów, ale także struktura wymiany handlowej, bo to ona rzutuje na stopień rozwoju poszczególnych gałęzi i branż gospodarczych. O ile struktura towarowa handlu zagranicznego często jest przedmiotem badań, o tyle struktura geograficzna strumieni handlu jest znacznie rzadziej analizowana, a skala jej oddziaływania na gospodarkę nie zawsze jest uwzględniana. Tymczasem geograficzna sieć powiązań handlowych danego kraju również ma wpływ na jego rozwój gospodarczy, m.in. dlatego że niejednokrotnie przepływowi strumieni towarów i usług towarzyszą transfery bezpośrednich inwestycji zagranicznych, nowych technologii i technik zarządzania. Dla gospodarki kraju ma zatem znaczenie, jakie państwo czy region jest partnerem handlowym i jakiego strumienia handlu dotyczy to partnerstwo. Można więc przypuszczać, że struktura geograficzna handlu znajduje odzwierciedlenie w potencjale gospodarczym państwa, które wchodzi w relacje eksportowo-importowe z resztą świata. Określenie, w jakim stopniu powiązania handlowe kraju przekładają się na jego potencjał gospodarczy, wymaga przeprowadzenia odpowiedniej analizy. Celem artykułu jest zbadanie, czy podobieństwo w strukturze geograficznej eksportu poszczególnych par państw (biorąc pod uwagę obroty z handlu ze wszystkimi krajami na świecie) może odzwierciedlać poziom potencjału gospodarczego.

Analizie poddano wybrane państwa Unii Europejskiej, wśród których są tzw. stare i nowe kraje członkowskie. Przedmiotem badania jest struktura geograficzna eksportu obejmująca dostawy wewnątrzspółnotowe oraz dostawy do krajów trzecich. Podstawą analizy są macierze towarowo-geograficzne eksportu, w których uwzględniono jednocześnie strumienie towarowe przepływów handlowych i kierunki geograficzne handlu zagranicznego. W klasycznym podejściu ocena podobieństwa wielu struktur, zawartych w macierzach dotyczących różnych krajów, jest możliwa z zastosowaniem dostępnych wskaźników podobieństwa (lub braku podobieństwa), umożliwiających jednoczesne porównanie tylko par struktur (wektorów) zawartych w takich macierzach [Chomątowski i Sokołowski 1978, Podolec 2000].

Na potrzeby niniejszego badania zaproponowano użycie wskaźnika podobieństwa całych macierzy struktur (a nie tylko poszczególnych par struktur). Zastosowanie go pozwoliło na określenie, które kraje mają podobną strukturę przestrzenną eksportu towarów oraz jak kształtowała się dynamika tej struktury. Dane wykorzy-

stane w obliczeniach pochodzą z bazy Eurostatu (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/newxtweb>, data dostępu: 1.03.2017).

2. Metodyka badania podobieństwa macierzy struktury geograficznej eksportu

Osiągnięcie celu wyznaczonego w artykule wymaga określenia stopnia podobieństwa struktur eksportu w zakresie geograficznych kierunków wymiany handlowej. Dla każdego z analizowanych krajów UE utworzono macierze struktury przestrzennej eksportu $[x_{ij}]_{n \times m}$, gdzie x_{ij} oznacza udział eksportu i -tego towaru w całkowitym eksporcie do j -tego kraju, n to liczba grup towarowych, a m oznacza liczbę krajów będących odbiorcami eksportowanych towarów.

Do badania podobieństwa struktur eksportu każdej pary krajów zaproponowano następujący wskaźnik:

$$I_{XY} = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m |x_{ij}| - 2 \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m |x_{ij} - y_{ij}| + \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m |y_{ij}|}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m |x_{ij}| + \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m |y_{ij}|}, \quad (1)$$

gdzie: X, Y – macierze struktur, przy czym $X = [x_{ij}]_{n \times m}$, $Y = [y_{ij}]_{n \times m}$, $X \neq [0] \wedge Y \neq [0]$.

Wskaźnik (1) umożliwia jednoczesną ocenę podobieństwa dwóch macierzy struktur. Przyjmuje on wartości z przedziału $[-1, 1]$, a porównywane macierze struktur są tym bardziej podobne, im jego wartość jest bliższa 1, a tym mniej podobne, im wartość wskaźnika jest bliższa -1 . Inspiracją do opracowania tego miernika był klasyczny wskaźnik podobieństwa struktur [Chomątowski i Sokołowski 1978, Podolec 2000], który nie pozwala jednak na ocenę podobieństwa dwóch macierzy o tych samych wymiarach $n \times m$ ani struktur niesumujących się do jedności. Zaprezentowany w artykule wskaźnik umożliwia natomiast porównywanie zarówno struktur wielowymiarowych, jak i struktur, które nie sumują się do jedności. Powstał on w wyniku zastosowania metody eksperymentalnej, a wstępne wyniki analiz symulacyjnych jego rozkładów wykazały, że zachowuje się on podobnie jak klasyczny wskaźnik podobieństwa struktur. Zaletą tego miernika jest również to, że w przedstawionej postaci pozwala on ocenić podobieństwo także takich macierzy, które nie zawierają struktur (ich poszczególne wiersze czy kolumny nie sumują się do 1). Jeśli porównywane macierze zawierają struktury w układzie kolumnowym, to wzór (1) upraszcza się do postaci:

$$I_{XY} = 1 - \frac{2 \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m |x_{ij} - y_{ij}|}{m}. \quad (2)$$

Wartości wskaźnika (2) obliczone dla macierzy handlu zagranicznego badanych krajów pozwoliły określić, które z nich mają podobną strukturę eksportu, a które odmienną. Wskaźnik posłużył do przeprowadzenia analizy podobieństwa struktur handlu zagranicznego zarówno w ujęciu statycznym, jak i dynamicznym. Na podstawie obliczonych wartości wskaźnika (2) dla par analizowanych krajów przeprowadzono ich delimitację ze względu na podobieństwo struktury przestrzennej eksportu, wykorzystując dwa podejścia: metodę Warda oraz algorytm eliminacji wektorów. Metoda Warda należy do hierarchicznych metod analizy skupień. Ich cechą jest iteracyjne tworzenie grup ze skupień otrzymanych w poprzednich krokach tzw. aglomeracji [Walesiak 2009]. Skupienia w tej metodzie są tworzone w sposób hierarchiczny: od skupień jednoelementowych po skupienie zawierające wszystkie elementy. Wybór metody Warda wynika z jej popularności i efektywności w grupowaniu, potwierdzonej w wielu badaniach [Grabiński i Sokołowski 1984]. Wykorzystuje się w niej podejście oparte na analizie wariancji. Zapewnia to uzyskanie efektu homogeniczności wewnątrzskupieniowej i heterogeniczności międzyskupieniowej. Drugą zastosowaną metodą służącą osiągnięciu celu badawczego jest tzw. algorytm eliminacji wektorów [Chomątowski i Sokołowski 1978].

Twórcy algorytmu stosują go do macierzy zawierającej wskaźniki braku podobieństwa pomiędzy każdą parą struktur. W tym opracowaniu algorytm eliminacji wektorów zastosowano do symetrycznej macierzy wskaźników podobieństwa struktur eksportu (2), którą obliczono dla wszystkich par k -krajów:

$$\mathbf{I} = \begin{bmatrix} I_{11} & I_{12} & \dots & I_{1k} \\ I_{21} & I_{22} & \dots & I_{2k} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ I_{k1} & I_{k2} & \dots & I_{kk} \end{bmatrix}. \quad (3)$$

Przyjęto następujące kryterium podziału obiektów: w jednej podgrupie mogą znaleźć się tylko obiekty o strukturach podobnych na poziomie α . Podział taki otrzymuje się, eliminując kolejno najbardziej niepodobne przedmioty grupowania. W tym celu najpierw przekształca się macierz \mathbf{I} w macierz $\mathbf{I}^{(1)}$ w taki sposób, że jeżeli $I_{ij} < \alpha$, to $I_{ij}^{(1)} = 0$, a jeżeli $I_{ij} \geq \alpha$, to $I_{ij}^{(1)} = 1$. Następnie oblicza się wektor $\mathbf{I}^{(0)}$, według wzoru:

$$\mathbf{I}^{(0)} = \mathbf{I}^{(1)} \cdot \mathbf{1}, \quad (4)$$

gdzie $\mathbf{1}$ oznacza wektor kolumnowy złożony z k jedynek.

Każda składowa wektora $\mathbf{I}^{(0)}$ jest więc sumą odpowiedniego wiersza macierzy $\mathbf{I}^{(1)}$. Minimalną wartość w wektorze $\mathbf{I}^{(0)}$ osiąga ten obiekt, który jest najbardziej niepodobny na poziomie α do największej liczby pozostałych obiektów. Wartość ta określa, którą kolumnę i odpowiadający jej wiersz należy wyeliminować z macierzy $\mathbf{I}^{(1)}$.

Opisane czynności są powtarzane do momentu usunięcia wszystkich zer z wektora $I^{(0)}$. Obiekty, które pozostały w macierzy $I^{(1)}$, tworzą pierwszą podgrupę obiektów podobnych. Dla pozostałych obiektów obliczana jest kolejna macierz I , a następnie powtarza się wszystkie czynności aż do utworzenia następnej podgrupy obiektów. Postępowanie kończy się w momencie, gdy wszystkie przedmioty klasyfikacji zostają pogrupowane.

3. Wyniki badań empirycznych

W badaniu wzięto pod uwagę następujące kraje członkowskie UE: Austrię, Bułgarię, Czechy, Estonię, Francję, Hiszpanię, Holandię, Litwę, Łotwę, Niemcy, Polskę, Rumunię, Słowację, Słowenię, Szwecję, Węgry, Włochy oraz Wielką Brytanię¹. W obliczeniach posłużono się danymi dotyczącymi lat 2006–2015 pochodzącymi z bazy Comext (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/newxtweb/>, data dostępu: 1.03.2017). Strukturę przestrzenną eksportu analizowano na podstawie międzynarodowej standardowej klasyfikacji handlu (*Standard International Trade Classification* – SITC). Przyjęta klasyfikacja grup towarowych SITC pozwoliła odzwierciedlić podział na kategorie: materiały produkcyjne, przetwarzanie wstępne, przeznaczenie produktów, praktyki rynkowe, a także znaczenie towarów w handlu światowym i zmiany technologiczne. Wyróżnia się w niej 10 zasadniczych grup towarowych, które dzielą się na dalsze podgrupy².

Analizowano strukturę eksportu z uwzględnieniem 248 państw świata oraz terytoriów autonomicznych i zależnych partnerów – partnerów handlowych w międzynarodowej wymianie towarów i usług. Wartości wskaźnika (2) obliczono dla każdej pary porównywanych krajów UE³, co pozwoliło stwierdzić, które pary krajów są najbardziej, a które najmniej do siebie podobne pod względem struktury przestrzennej eksportu. W tabeli 1 przedstawiono wartości wskaźników podobieństwa struktury geograficznej eksportu w 2015 r. dla par państw UE uwzględnionych w badaniu.

Z danych przedstawionych w tabeli 1 wynika, że znaki wskaźnika (2) były na ogół ujemne, co oznacza, że wśród porównywanych krajów UE praktycznie

¹ Pominięto te kraje UE, w wypadku których dane dotyczące handlu zagranicznego były niekompletne.

² W prezentowanych badaniach posłużono się klasyfikacją SITC z dwucyfrowym poziomem dezagregacji towarów. Według J.W. Bergstranda [1983], schodząc na zbyt niskie poziomy dezagregacji danych, otrzymuje się mało wiarygodne i mało reprezentatywne przekroje. Poza tym przy niższych poziomach dezagregacji sporo trudności nastrocza częsty brak danych.

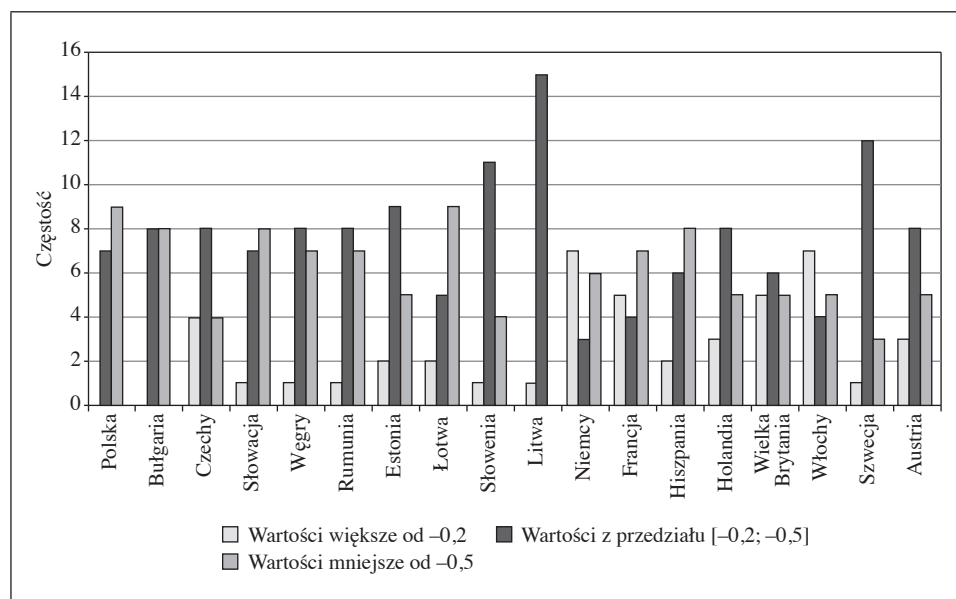
³ Określenie „kraje UE” w dalszej części artykułu będzie stosowane odnośnie do 18 krajów objętych analizą.

Tabela 1. Macierz wartości wskaźników podobieństwa struktury geograficznej eksportu w 2015 r.

Kraj	Polska	Bułgaria	Czechy	Słowacja	Węgry	Rumunia	Estonia	Łotwa	Słowenia	Litwa	Niemcy	Francja	Hiszpania	Holandia	Wielka Brytania	Włochy	Szwecja	Austria
Polska	1,00	-0,42	-0,42	-0,31	-0,39	-0,33	-0,34	-0,35	-0,42	-0,36	-0,52	-0,55	-0,57	-0,56	-0,57	-0,58	-0,57	-0,59
Bułgaria	-0,42	1,00	-0,36	-0,43	-0,32	-0,29	-0,31	-0,34	-0,33	-0,43	-0,57	-0,55	-0,54	-0,54	-0,58	-0,53	-0,53	-0,55
Czechy	-0,31	-0,36	1,00	-0,46	-0,53	-0,50	-0,50	-0,54	-0,46	-0,38	-0,15	-0,22	-0,57	-0,29	-0,15	-0,18	-0,28	-0,57
Słowacja	-0,39	-0,43	-0,46	1,00	-0,27	-0,30	-0,32	-0,42	-0,34	-0,46	-0,55	-0,56	-0,60	-0,57	-0,55	-0,56	-0,60	-0,60
Węgry	-0,33	-0,32	-0,53	-0,27	1,00	-0,30	-0,33	-0,39	-0,31	-0,46	-0,50	-0,54	-0,61	-0,53	-0,50	-0,50	-0,52	-0,54
Rumunia	-0,34	-0,29	-0,50	-0,30	-0,30	1,00	-0,29	-0,35	-0,32	-0,45	-0,55	-0,55	-0,52	-0,56	-0,56	-0,52	-0,49	-0,54
Estonia	-0,35	-0,31	-0,50	-0,32	-0,33	-0,29	1,00	-0,18	-0,30	-0,36	-0,53	-0,51	-0,52	-0,50	-0,55	-0,50	-0,49	-0,50
Łotwa	-0,42	-0,34	-0,54	-0,42	-0,39	-0,35	-0,18	1,00	-0,37	-0,43	-0,58	-0,57	-0,54	-0,56	-0,59	-0,56	-0,54	-0,54
Słowenia	-0,36	-0,33	-0,46	-0,34	-0,31	-0,32	-0,30	-0,37	1,00	-0,39	-0,52	-0,51	-0,46	-0,53	-0,54	-0,49	-0,49	-0,46
Litwa	-0,52	-0,43	-0,38	-0,46	-0,46	-0,45	-0,36	-0,43	-0,39	1,00	-0,37	-0,41	-0,41	-0,37	-0,38	-0,38	-0,38	-0,38
Niemcy	-0,55	-0,57	-0,15	-0,55	-0,50	-0,55	-0,53	-0,58	-0,52	-0,37	1,00	-0,11	-0,57	-0,17	-0,10	-0,09	-0,25	-0,17
Francja	-0,57	-0,55	-0,22	-0,56	-0,54	-0,55	-0,51	-0,57	-0,51	-0,41	-0,11	1,00	-0,57	-0,18	-0,16	-0,15	-0,32	-0,24
Hiszpania	-0,56	-0,54	-0,57	-0,60	-0,61	-0,52	-0,52	-0,54	-0,46	-0,41	-0,57	-0,57	1,00	-0,26	-0,25	-0,13	-0,37	-0,30
Holandia	-0,57	-0,54	-0,29	-0,57	-0,53	-0,56	-0,50	-0,56	-0,53	-0,37	-0,17	-0,18	-0,26	1,00	-0,20	-0,24	-0,36	-0,31
Wielka Brytania	-0,58	-0,58	-0,15	-0,55	-0,50	-0,56	-0,55	-0,59	-0,54	-0,38	-0,10	-0,16	-0,25	-0,20	1,00	-0,18	-0,29	-0,25
Włochy	-0,57	-0,53	-0,18	-0,56	-0,50	-0,52	-0,50	-0,56	-0,49	-0,38	-0,09	-0,15	-0,13	-0,24	-0,18	1,00	-0,26	-0,18
Szwecja	-0,59	-0,53	-0,28	-0,60	-0,52	-0,49	-0,49	-0,54	-0,49	-0,38	-0,25	-0,32	-0,37	-0,36	-0,29	-0,26	1,00	-0,30
Austria	-0,59	-0,55	-0,57	-0,60	-0,54	-0,54	-0,50	-0,54	-0,46	-0,38	-0,17	-0,24	-0,30	-0,31	-0,25	-0,18	-0,30	1,00

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych Eurostatu.

nie ma takich, które mają podobną geograficzną strukturę eksportu. Można więc rozpatrywać jedynie bardziej lub mniej niepodobne do siebie struktury eksportu. Największe niepodobieństwo struktury geograficznej eksportu występowało pomiędzy krajami należącymi do tzw. starej Unii i nowymi członkami UE (średnia wartość wskaźnika (2) obliczona dla obu tych grup krajów wynosiła $-0,502$); szczególnie silna asymetria w strukturze eksportu była widoczna pomiędzy Hiszpanią i Węgrami (wartość wskaźnika w tym przypadku wynosiła $-0,61$). Z kolei wartości wskaźnika (2) były przeciętnie najwyższe w grupie starych krajów UE (średnia wartość wskaźnika (2) była równa $-0,125$), w grupie nowych państw członkowskich UE średnia wartość wskaźnika (2) wynosiła natomiast $-0,239$. Na rys. 1 przedstawiono rozkład wartości kompleksowego wskaźnika podobieństwa struktur dla poszczególnych krajów UE w 2015 r.



Rys. 1. Rozkład wartości wskaźnika podobieństwa geograficznej struktury eksportu dla krajów UE w 2015 r.

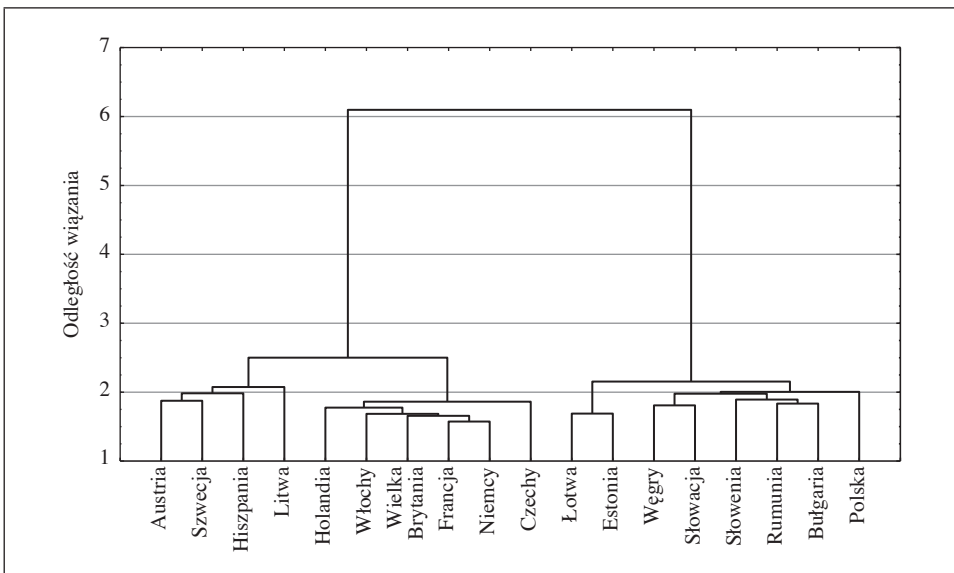
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.

Rozkład wartości wskaźnika (2) uwidocznił przewagę niskich bądź umiarkowanie niskich wartości tego wskaźnika. Najwięcej wartości wskaźnika mniejszych od $-0,5$ stwierdzono w wypadku Polski, Łotwy, Bułgarii, Hiszpanii i Słowacji. Oznacza to, że struktura przestrzenna eksportu tych krajów jest najbardziej niepodobna względem co najmniej 8 spośród 18 analizowanych krajów. Najwięcej

wartości wskaźnika (2), które są wyższe od $-0,2$, odnotowano dla Niemiec i Włoch (po 7 przypadków). Strukturę geograficzną eksportu tych państw można więc uznać za najbardziej podobną do struktury w pozostałych krajach. Najwięcej wartości wskaźnika podobieństwa struktur należących do przedziału $[-0,2; -0,5]$ odnotowano odnośnie do Litwy i Szwecji (odpowiednio: 15 i 12 wartości). Oznacza to, że struktura geograficzna eksportu tych państw jest w umiarkowanym stopniu niepodobna do struktur w większości analizowanych krajów.

Wartości wskaźników przedstawione w tabeli 1 pozwalają określić podobieństwo (niepodobieństwo) przestrzennej struktury eksportu poszczególnych par krajów. W następnym kroku, aby wyodrębnić grupy krajów UE najbardziej podobnych pod względem struktury eksportu, zastosowano niezależnie dwie metody: metodę Warda oraz algorytm eliminacji wektorów, przy czym cechami wykorzystanymi w grupowaniu były wartości wskaźnika (2) obliczone dla każdego kraju. Analiza składu skupień uzyskanych dzięki zastosowaniu tych metod pozwoliła określić, czy i na ile podobieństwo przestrzennej struktury eksportu znajduje odzwierciedlenie w zbliżonym poziomie potencjału gospodarczego krajów.

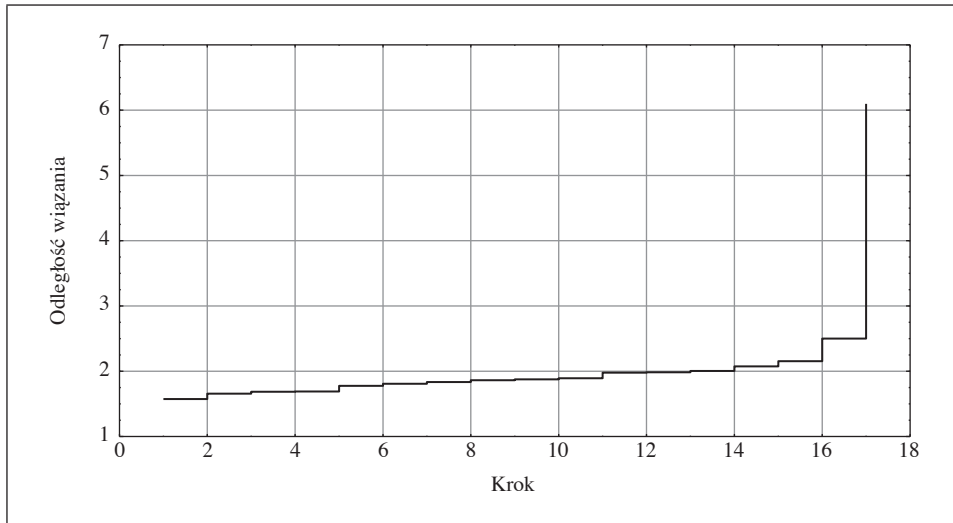
Wyniki grupowania krajów UE pod względem stopnia podobieństwa struktury przestrzennej eksportu przedstawiono na rys. 2. W grupowaniu zastosowano odległość euklidesową.



Rys. 2. Wyniki grupowania krajów UE pod względem podobieństwa struktury geograficznej eksportu w 2015 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.

W celu wyodrębnienia skupień krajów konieczne było odcięcie dendrogramu na określonej wysokości wiązania. Posłużono się kryterium pierwszego wyraźnego przyrostu odległości aglomeracyjnej. Stosując to kryterium, na podstawie rys. 3, przedstawiającego kolejne kroki aglomeracji obiektów, ustalono, że odcięcie dendrogramu może nastąpić np. na poziomie odległości wiązania 2,4.



Rys. 3. Etapy aglomeracji krajów metodą Warda

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.

W wyniku odcięcia dendrogramu na wysokości wiązania 2,4 wyodrębniono trzy grupy krajów najbardziej podobnych pod względem przestrzennej struktury eksportu:

- grupę 1: Austria, Szwecja, Hiszpania, Litwa,
- grupę 2: Holandia, Włochy, Wielka Brytania, Francja, Niemcy, Czechy,
- grupę 3: Łotwa, Estonia, Węgry, Słowacja, Słowenia, Rumunia, Bułgaria i Polska.

Pierwsza oraz druga grupa zawierają głównie kraje starej UE (z wyłączeniem Litwy z grupy 1 oraz Czech z grupy 2), a trzecie skupienie zawiera wyłącznie nowe kraje członkowskie. Dla porównania przedstawiono składy skupień utworzonych za pomocą algorytmu eliminacji wektorów, przy czym delimitację krajów przeprowadzono na poziomie α równym średniej wartości kompleksowego wskaźnika podobieństwa macierzy:

- grupa 1: Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Włochy, Szwecja, Austria,
- grupa 2: Słowacja, Węgry, Rumunia, Estonia, Słowenia,
- grupa 3: Hiszpania, Holandia,

- grupa 4: Polska, Czechy,
- kraje niezaklasyfikowane do żadnej z grup: Bułgaria, Łotwa, Litwa.

Liczba skupień otrzymanych w wyniku algorytmu eliminacji wektorów jest większa niż uzyskanych metodą Warda, ale i oddzielenie krajów starej UE od nowych państw członkowskich jest w tym wypadku jeszcze bardziej wyraźne: grupy 1 oraz 3 skupiają kraje należące wyłącznie do starej UE, a w pozostałych grupach są nowe kraje członkowskie, przy czym trzy z tych krajów mają przestrzenne struktury eksportu, które nie wykazują podobieństwa ze strukturami pozostałych państw UE. Dla grup wyodrębnionych z użyciem algorytmu eliminacji wektorów obliczono średnie wartości PKB *per capita* – jednej z miar potencjału gospodarczego – oraz wewnątrzgrupowe współczynniki zmienności tego miernika makroekonomicznego. Pojęcie potencjału gospodarczego kraju nie jest jednoznacznie zdefiniowane w literaturze przedmiotu. Najczęściej termin ten odnosi się do możliwości wytwórczych gospodarki, jej struktury, konkurencyjności, innowacyjności, a w szerszym rozumieniu – m.in. do jakości życia mieszkańców, sytuacji na rynku pracy, jakości środowiska naturalnego. Częstkowymi miarami potencjału gospodarczego mogą więc być: poziom eksportu, stopa bezrobocia, dochody ludności, wydatki na badania i rozwój, a także PKB. Ten ostatni miernik potencjału gospodarczego kraju ma wiele wad [Woźniak 2008], mimo to jest to wciąż najczęściej stosowana agregatowa miara rozwoju, która pozwala na porównanie sytuacji gospodarczej w różnych państwach, co zdecydowało o wybraniu jej do przeprowadzenia oceny potencjału gospodarczego w analizowanych krajach i ich skupieniach. Wartości PKB *per capita* dla poszczególnych krajów oraz dla skupień wyodrębnionych za pomocą algorytmu eliminacji wektorów zaprezentowano w tabeli 2.

Najsilniejsze pod względem gospodarczym są kraje pierwszego skupienia, obejmującego sześć państw Europy Zachodniej i Północnej, dla którego średni poziom PKB *per capita* wyniósł 35 060 euro, a współczynnik zmienności – 17,81%. W trzeciej grupie, składającej się również z państw starej UE, tj. Hiszpanii i Holandii, średni poziom PKB *per capita* wyniósł 27 568 euro przy współczynniku zmienności równym 33,66%.

W drugiej grupie, zawierającej pięć nowych krajów członkowskich UE, głównie z Europy Środkowo-Wschodniej, średnia wartość PKB na mieszkańca była ponad trzy razy mniejsza niż w pierwszej grupie i wynosiła 10 568 euro, a współczynnik zmienności: 44,72%, w grupie czwartej natomiast, do której zaklasyfikowano Polskę i Czechy, wartości te wynosiły odpowiednio: 12 299 euro i 21,15%. Spośród krajów niezaklasyfikowanych do żadnej z grup najwyższy poziom PKB *per capita* miała Litwa (12 779 euro), a najniższy Bułgaria (6288 euro). Z przedstawionych danych wynika, że przestrzenna struktura eksportu wyraźnie różnicuje potencjał gospodarczy analizowanych krajów, co znajduje odzwierciedlenie w agrega-

towym poziomie PKB *per capita* wyznaczonym dla poszczególnych grup krajów. Szczególnie duża różnica w PKB *per capita* występuje pomiędzy członkami starej UE (kraje grupy 1 i 3) i pozostałymi grupami, do których należą nowe państwa członkowskie. Ponadto wewnątrzgrupowe współczynniki zmienności obliczone dla PKB *per capita* są mniejsze niż wartość wskaźnika zmienności wyznaczona dla ogółu badanych krajów (48,54%). Tym samym potwierdzono, że struktura geograficzna eksportu ma ścisły związek z potencjałem gospodarczym kraju.

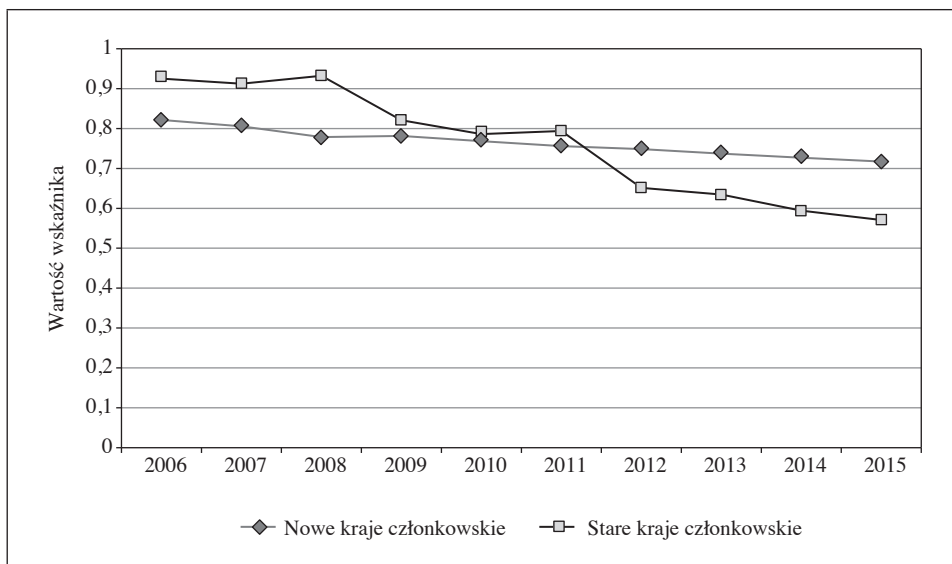
Tabela 2. Wartości PKB *per capita* (w euro) w 2015 r. w poszczególnych krajach i w skupieniach utworzonych za pomocą algorytmu eliminacji wektorów

Kraj	PKB <i>per capita</i> (w euro)	
	w kraju	w skupieniu krajów
Bułgaria	62 87,9	
Litwa	12 778,9	
Łotwa	12 269,4	
Niemcy	37 351,1	35 060,0
Francja	32 803,8	
Wielka Brytania	39 769,7	
Włochy	27 065,1	
Szwecja	45 859,6	
Austria	39 632,2	
Słowacja	14 514,0	10 568,3
Słowenia	18 697,2	
Rumunia	8 050,3	
Węgry	11 128,1	
Estonia	15 402,1	27 658,4
Hiszpania	23 157,1	
Holandia	40 029,7	12 298,2
Polska	11 315,1	
Czechy	15 843,6	
Ogółem	28 818,4	

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych Eurostatu.

Przedstawione wyniki badań mają charakter statyczny i dotyczą 2015 r. Aby zbadać, jakie zmiany zachodziły w podobieństwie struktury przestrzennej eksportu krajów UE w ciągu ostatnich kilkunastu lat, wyznaczono macierze podobieństwa struktur eksportu w każdym roku od 2006 do 2015, a następnie zastosowano wskaźnik (2) do oceny podobieństwa tych macierzy w układzie rok do roku.

Wartości wskaźnika obliczono osobno dla krajów starej UE oraz dla nowych państw członkowskich (rys. 4), ponieważ jak wykazano wcześniej, każda z tych grup cechuje się odrębną spójnością w zakresie struktury geograficznej eksportu oraz potencjału gospodarczego. Obliczając wskaźnik podobieństwa struktur w ujęciu dynamicznym, kraje w każdej z wymienionych grup rozpatrywano łącznie.



Rys. 4. Wartości wskaźników podobieństwa struktury geograficznej eksportu w starych i nowych krajach członkowskich UE obliczane łańcuchowo w latach 2006–2015

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.

Z rys. 4 wynika, że struktury przestrzenne eksportu nowych krajów członkowskich UE w każdym kolejnym roku coraz bardziej się różniły w stosunku do roku poprzedniego. Analogiczna zależność występowała także w przypadku starych krajów członkowskich, przy czym tempo zwiększania niepodobieństwa struktur było większe niż wśród nowych krajów UE. Zaobserwowane zjawisko można tłumaczyć procesami globalizacyjnymi, ciągłą rozbudową infrastruktury komunikacyjnej i usług spedycyjnych, co ułatwia poszukiwanie nowych rynków zbytu i ich dywersyfikację zgodnie z interesami gospodarczymi poszczególnych państw UE. Sieć powiązań handlowych poszczególnych krajów zmienia się, co znajduje odzwierciedlenie w rosnącym niepodobieństwie struktury eksportu rozpatrywanej w układzie dynamicznym rok do roku. Odmienna dynamika zmian podobieństwa struktury eksportu nowych i starych państw członkowskich UE może wynikać m.in. z różnego poziomu konkurencyjności i innowacyjności gospodarczej krajów UE.

4. Podsumowanie

Z przedstawionej w artykule analizy wynika, że struktury przestrzenne eksportu badanych krajów wykazują niewielkie podobieństwo, co jest konsekwencją m.in. zróżnicowania czynników produkcji, struktury wytwórczej i rodzajów przewagi komparatywnej w gospodarkach poszczególnych państw. Na podstawie otrzymanych wyników można wyróżnić grupy krajów o nieco bardziej podobnej przestrzennej strukturze eksportu, np. zachodnie kraje UE charakteryzują się większym podobieństwem struktury eksportu i jednocześnie struktura ta wykazuje większe niepodobieństwo w zestawieniu ze strukturą eksportu nowych państw członkowskich UE. Potwierdzają to zarówno wartości wskaźnika podobieństwa struktury obliczonego dla wszystkich par krajów UE, jak i wyniki grupowania krajów metodą Warda oraz z zastosowaniem algorytmu eliminacji wektorów. W artykule wykazano także, że geograficzna struktura eksportu w pewnym sensie jest wypadkową potencjału gospodarczego kraju i ma wyraźny związek z tym potencjałem. Poziom rozwoju gospodarki kraju, jej konkurencyjność i innowacyjność determinują wybór partnerów handlowych i rozkład geograficznych kierunków eksportu. Kraje o zbliżonym poziomie PKB *per capita* na ogół mają podobną przestrzenną strukturę eksportu. Z przeprowadzonych badań wynika również, że w miarę upływu czasu maleje podobieństwo geograficznej struktury eksportu zarówno wśród krajów starej UE, jak i wśród nowych państw członkowskich. Oznacza to, że kraje ciągle poszukują nowych rynków zbytu i kierunków eksportu, m.in. ze względu na niestabilną i dynamicznie zmieniającą się sytuację polityczną i ekonomiczną w wielu regionach świata.

Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że zaproponowany wskaźnik podobieństwa struktur w połączeniu z analizą skupień i algorytmem eliminacji wektorów jest przydatną miarą oceny podobieństwa struktur eksportu. Nie uwzględniono wszystkich aspektów związanych ze strukturą handlu zagranicznego krajów UE. Dalsze badania w tym zakresie powinny dotyczyć m.in. podobieństwa struktur importu państw UE w powiązaniu z poziomem rozwoju gospodarczego krajów oraz wpływu dezagregacji strumieni towarowych handlu zagranicznego na podobieństwo towarowych i przestrzennych struktur wymiany handlowej.

Literatura

- Bergstrand J.H. [1983], *Measurements and Determinants of Intra-industry International Trade* [w:] *Intra-industry Trade: Empirical and Methodological Aspects*, red. P.K.M. Tharakan, North-Holland, Amsterdam.

- Chomątowski S., Sokołowski A. [1978], *Taksonomia struktur*, „Przegląd Statystyczny”, vol. 25, nr 2.
- Grabiński T., Sokołowski A. [1984], *Z badań nad efektywnością wybranych procedur taksonomicznych*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 181, Kraków.
- Podolec B. [2000], *Analiza kształtowania się dochodów i wydatków ludności w okresie transformacji gospodarczej w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków.
- Rymarczyk J. [2012], *Handel zagraniczny, organizacja i technika*, PWE, Warszawa.
- Salamaga M. [2013], *Modelowanie wpływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych na handel zagraniczny w świetle wybranych teorii ekonomii na przykładzie krajów Europy Środkowo-Wschodniej*, Zeszyty Naukowe, Seria specjalna: Monografie, nr 223, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Sołdaczuk J., Misala J. [2001], *Historia handlu międzynarodowego*, PWE, Warszawa.
- Walesiak M. [2009], *Analiza skupień [w:] Statystyczna analiza danych z wykorzystaniem programu R*, red. M. Walesiak, E. Gatnar, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Woźniak M.G. [2008], *Wzrost gospodarczy. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Assessing the Similarity of the Geographical Structure of Foreign Trade in the Countries of the European Union

(Abstract)

This paper proposes a method that can be used to examine the similarity of foreign trade structure of EU countries. The purpose is to find relationships between the geographical structure of foreign trade and the countries' economic potential. The index of similarity of structure, hierarchical cluster analysis and algorithm of vector elimination together enabled the grouping of countries that are most similar in terms of the foreign trade structure. The results show that countries with similar economic potential have a similar structure of foreign trade. The study used data from the Eurostat's Comext database.

Keywords: index of structure similarity, foreign trade, cluster analysis, Ward's method.

| Tomasz Schroeder

Zastosowanie mapowania strumienia wartości w usługach hotelarskich

Streszczenie

W artykule zaprezentowano zastosowanie mapowania strumienia wartości w hotelarstwie. Przedstawiono *lean management* jako wiodącą współczesną koncepcję zarządzania oraz omówiono rodzaje marnotrawstwa, które odnoszą się zarówno do produkcji, jak i usług. Scharakteryzowano specyfikę usług hotelarskich oraz zaprezentowano zastosowanie metody mapowania strumienia wartości w zarządzaniu hotelem rodzinnym. Następnie scharakteryzowano procesy towarzyszące powstawaniu wartości w wypadku świadczenia usługi udzielania noclegu, sporządzono mapę strumienia wartości stanu obecnego i przyszłego. Przeprowadzono także analizę procesów i opisano możliwości ich usprawnienia.

Słowa kluczowe: mapowanie strumienia wartości, usługi hotelarskie, szczupłe zarządzanie, marnotrawstwo.

Klasyfikacja JEL: M10.

1. Wprowadzenie

Wprowadzanie udoskonaleń w zakresie strumienia wartości w procesach biznesowych stanowi jeden z zasadniczych elementów koncepcji *lean management*. Głównym narzędziem używanym w tym celu jest mapowanie strumienia wartości (*value stream mapping*). Metoda ta polega na graficznej prezentacji

przepływów materiałowych oraz informacyjnych w doskonalonych procesach, co umożliwia określenie miejsc, w których jest tworzona wartość lub w których dochodzi do marnotrawstwa. Znajduje ona zastosowanie przede wszystkim w doskonaleniu procesów produkcyjnych. Narzędzie to od pewnego czasu jest także wykorzystywane w doskonaleniu procesów usługowych [Lasa, Laburu i Castro Vila de 2008, s. 39–52].

Celem artykułu jest przedstawienie możliwości zastosowania mapowania strumienia wartości w hotelarstwie. Metoda ta dotychczas nie była stosowana w tym obszarze. Przeprowadzono analizę procesu świadczenia usług hotelowych obejmującego udzielanie noclegu oraz związanych z tym dodatkowych świadczeń. W rezultacie wskazano miejsca powstawania wartości dla klienta oraz miejsca, w których dochodzi do marnotrawstwa. Zaproponowano także wprowadzenie odpowiednich usprawnień i przedstawiono nowy projekt procesu.

Przykłady zastosowania mapowania strumienia wartości w hotelarstwie nie były dotychczas prezentowane w polskiej literaturze przedmiotu. Również w piśmiennictwie obcojęzycznym nie występują szczegółowe opisy tego typu rozwiązań. Osiągnięcie wyznaczonego celu wymaga dostosowania metody mapowania strumienia wartości do specyfiki usług hotelowych. Przedstawione w artykule modyfikacje metody są w większości propozycjami autora.

2. Lean management jako wiodąca współczesna koncepcja zarządzania

Lean management jest jedną z najczęściej stosowanych obecnie koncepcji zarządzania. Jej geneza jest związana z działalnością produkcyjną (*lean manufacturing*), nadal znajduje ona najczęściej zastosowanie w tym obszarze.

Lean manufacturing („odchudzenie produkcji”) jest związane z obniżeniem poziomu posiadanych zapasów (materiałowych, wyrobów gotowych, produkcji w toku), a także lepszym wykorzystaniem zasobów produkcyjnych. Za podstawę *lean manufacturing* uznaje się rozwiązania wdrożone w systemie produkcyjnym Toyoty (Toyota Production System). W literaturze przedmiotu używa się także pojęcia *lean production* – można je uznać za równoznaczne (określenie *lean production* częściej występuje w literaturze niemieckojęzycznej, a *lean manufacturing* – w anglojęzycznej) [Czerska 2002, s. 55]. *Lean production* na stałe weszło do terminologii nauk o zarządzaniu i często jest stosowane zamiennie również z nazwą *lean management* („szczupłe zarządzanie”) [Zimniewicz 2008, s. 55]. Koncepcja *lean production* o wiele lepiej sprawdza się w praktyce niż klasyczna produkcja masowa. Głównym celem zastosowania *lean* jest eliminacja marno-

trawstwa, co przekłada się na budowanie wartości dla klienta [Eriksen, Fischer i Mønsted 2007, s. 24].

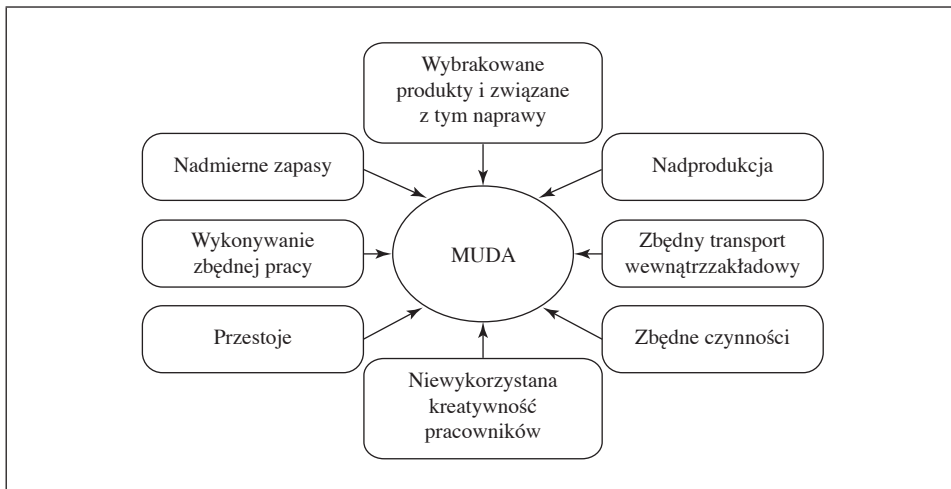
Koncepcja *lean* jest oparta na założeniu ciągłego doskonalenia – *kaizen* (z jap. proces ustawicznego polepszania, polegający na wprowadzaniu prostych i niewielkich zmian). Zgodnie z *kaizen* każdego dnia należy poprawić coś w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. *Kaizen* to sposób działania odnoszący się do określonego miejsca (*gemba kaizen*). W ramach tej metody wprowadzanie zmian nie powinno być jednak inicjowane przez kierownictwo, ale być ściśle związane z miejscem pracy (miejscem akcji – *gemba*). W wypadku przedsiębiorstw oraz procesu zarządzania *gemba* jest miejscem, w którym tworzy się nową wartość [Burchart-Korol i Furman 2007, s. 135].

Filarami, na których opiera się *kaizen*, są: standaryzacja, organizacja miejsca pracy oraz eliminacja marnotrawstwa. Standaryzacja polega na opracowaniu takich procedur pracy w przedsiębiorstwie, których wdrożenie zapobiega występowaniu problemów oraz obniżaniu wydajności i aktywności. Nowe procedury należy zastosować w praktyce: sprawdzając ich działanie, można uzyskać pewność, że nowe rozwiązania techniczne gwarantują osiągnięcie oczekiwanych rezultatów, i na tej podstawie zdecydować o ich ewentualnym wdrożeniu. Pracownicy mają obowiązek przestrzegać nowych procedur.

Właściwa organizacja miejsca pracy jest kolejnym istotnym elementem *kaizen*. Źle zorganizowane, nieuporządkowane stanowisko często jest przyczyną wzrostu kosztów produkcji oraz marnotrawstwa [Burchart-Korol i Furman 2007, s. 137].

Zasadniczym celem w *kaizen* jest jednak eliminacja marnotrawstwa, czyli tych czynności lub prac, które nie prowadzą do tworzenia wartości dla klienta. Praca służąca tworzeniu wartości to taka, za którą nabywca jest skłonny zapłacić, a wszystko, co nie służy osiągnięciu tego celu, jest uznawane za marnotrawstwo (*muda*). Najczęściej wyróżnia się osiem kategorii *muda* (rys. 1).

Nadprodukcja, czyli produkcja towarów, które trafiają do magazynu, jest wynikiem niedostosowania produkcji do sprzedaży. Występuje ona dosyć powszechnie w tradycyjnym podejściu do sterowania procesami produkcyjnymi, określanym jako system „pchany” (*push system*). W *lean management* stosuje się podejście określane jako system „ssący” (*pull system*), w którym impulsem do uruchomienia strumienia tworzenia wartości jest sprzedaż. W rezultacie następuje dostosowanie rozmiaru produkcji do sprzedaży (popytu), dzięki czemu nie dochodzi do nadprodukcji, której skutkami są: konieczność powiększenia przestrzeni magazynowej i zorganizowania dodatkowego transportu, wzrost kosztów administracyjnych oraz zamrożenie kapitału. Gromadzenie zapasów materiałów, które zwykle również jest związane z nadprodukcją, w systemie *lean management* jest ograniczane dzięki dostawom dokładnie na czas (*just in time*) oraz dostosowaniu produkcji do sprzedaży.



Rys. 1. Rodzaje marnotrawstwa w procesach produkcyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Burchart-Korol i Furman 2007, s. 138].

Wybrakowane produkty są źródłem dodatkowych kosztów, związanych z ich powtórным wytworzeniem lub naprawą. Zbędna obróbka jest to z kolei wykonywanie czynności niepotrzebnych lub powtarzanie pracy. Przykładem tego typu obróbki jest przepakowywanie towaru lub czyszczenie możliwego do uniknięcia zabrudzenia.

Niepotrzebny transport wewnątrzzakładowy wyrobów oraz materiałów najczęściej jest skutkiem braku optymalizacji przestrzennej organizacji pracy z uwzględnieniem istniejących powiązań procesowych. Zbędne czynności są to ruchy wykonywane podczas prac oraz przemieszczanie się pracowników, które nie prowadzi do tworzenia wartości, wywołuje jedynie dodatkowe zmęczenie. Najczęściej są one wynikiem braku standaryzacji pracy.

Oczekiwanie (przestoje) są takim rodzajem marnotrawstwa, które może dotyczyć zarówno materiałów oraz maszyn, jak i pracowników. Jest ono stanem beczynności w procesie. Żaden klient nie chce płacić za oczekiwanie – brak aktywności. Zapewnienie ciągłości i płynności przepływów w procesach jest jednym z głównych celów w systemie *lean management*.

Nowo wprowadzoną kategorią marnotrawstwa, która jednak coraz częściej jest postrzegana jako szczególnie zagrażająca maksymalizacji tworzenia wartości, jest niewykorzystana kreatywność pracowników. Nieuczestniczenie pracowników w zarządzaniu, pozbawienie ich wpływu na zmiany organizacyjne, centralizacja zarządzania – są to sytuacje, w których dochodzi do tego typu marnotrawstwa. W *lean management*, m.in. dzięki zastosowaniu metody *kaizen*, wszyscy pracownicy są włączani w proces ciągłego doskonalenia organizacji.

Stosowanie *lean management* w praktyce jest w znacznym stopniu związane z wdrażaniem różnych instrumentów doskonalenia organizacji wypracowanych w ramach tej koncepcji. Do najważniejszych z nich należą [Czerska 2009, s. 16]:

- 5S – pięć zasad optymalizacji organizacji i utrzymania porządku na stanowisku pracy,

- JIT (*just in time*) – zgodnie z tą zasadą dostawy są organizowane w odpowiedzi na zgłaszane zapotrzebowanie (sprzedaż), „dokładnie na czas”, co pozwala uniknąć strat związanych z magazynowaniem i dostawą,

- *kanban* – system zarządzania zapasami z wykorzystaniem przepływu kart zapotrzebowania, które poddaje się analizie,

- SMED (*single minute exchange of die*) – skracanie czasów przebrojeń, racjonalizacja procesu przebrojenia,

- TPM (*total productive maintenance*) – zarządzanie utrzymaniem ruchu, metoda służąca zapewnieniu maksymalnej dostępności maszyn i urządzeń,

- OPF (*one piece flow*) – zarządzanie przepływem materiałów w celu utworzenia przepływu ciągłego, umożliwiające produkowanie w sposób jak najbardziej płynny,

- standaryzacja pracy.

Upraszczając, można stwierdzić, że aby zarządzać zgodnie z koncepcją *lean management*, należy [Womack i Jones 2001, s. 10]:

- 1) dokładnie ustalić, co jest wartością w wypadku konkretnego produktu – wartość może być zdefiniowana tylko przez końcowego użytkownika,

- 2) określić strumień wartości dla każdego produktu, czyli zespół wszystkich konkretnych działań podejmowanych w celu przeprowadzenia określonego produktu przez krytyczne etapy procesu produkcyjnego,

- 3) zapewnić niezakłócony przepływ wartości – stworzyć ciągły przepływ w produkcji,

- 4) pozwolić klientowi na decydowanie o wartości produktu i wpływanie w tym zakresie na producenta – produkować dokładnie to, czego chce klient,

- 5) dążyć do doskonałości – zbliżyć się do ideału w niekończącym się procesie doskonalenia.

3. Specyfika usług hotelarskich

Hotelarstwo to działalność usługowa polegająca na odpłatnym udzielaniu gościny na określony czas, w tym zapewnieniu przyjezdnym: wypoczynku, pożywienia, noclegu, możliwości dbania o higienę, możliwości realizacji czynności służbowych, rekreacji, rozrywki, łączności, opieki zdrowotnej i zabezpieczenia mienia, oraz świadczeniu gościom hotelowym innych drobnych usług [Milewska

i Włodarczyk 2015, s. 51]. Zakres oferowanych usług rozciąga się od podstawowego *bed & breakfast*, czyli noclegu ze śniadaniem, aż do możliwości przebywania w kasynie czy obiekcie SPA w rozbudowanych ośrodkach. Podstawowym elementem tworzenia wartości dla klienta jest jednak przygotowanie dla niego miejsca noclegowego w określonych warunkach, miejscu, czasie i cenie.

Produkt kojarzy się najczęściej z przedmiotem materialnym, ale może nim być także usługa, działalność, osoba, środowisko, organizacja lub też idea. Produktem jest wszystko, dzięki czemu można zaspokoić potrzeby i pragnienia [Turkowski 2010, s. 40]. Usługa hotelarska jest więc również produktem. Klient może rozpatrywać wartość produktu ze względu na jego cechy zewnętrzne (dogodność lokalizacji lub formalną kategorię hotelu), na jego podstawową użyteczność (zapewnienie wypoczynku), a także z uwagi na sumę jego użyteczności (połączenie usługi zapewnienia wypoczynku i usług personalizowanych) [Turkowski 2010, s. 41]. Usługa hotelowa jest produktem złożonym i ma różną wartość dla poszczególnych klientów.

W *lean management* wartość jest czymś, za co klient jest skłonny zapłacić. W literaturze przedmiotu z zakresu usług proponuje się znacznie szersze ujęcie pojęcia wartości: przede wszystkim zwraca się uwagę na potencjalność wartości, która związana jest ze sferą doświadczeń klientów. Odbiorcy usług uzależniają ich ocenę także od czynników niematerialnych, takich jak poczucie kontroli albo bycia docenionym, czynniki te mają więc wpływ na kształtowanie wartości danej usługi [Urban 2016, s. 595]. To, co jest wartością usługi, jest trudne do określenia, ponieważ to, co jeden klient uważa za atrakcyjne, dla drugiego może nie być istotne, zwłaszcza jeśli weźmie się pod uwagę kategorię ekskluzywności [Borris 2014, s. 33].

Jak w każdym procesie wytwórczym, także w usługowym może dochodzić do marnotrawstwa. Ma ono jednak nieco inny charakter niż w procesach produkcyjnych. Odpowiednikiem nadprodukcji, czyli wyprodukowania wyrobów gotowych, które nie mogą zostać odebrane tuż po ich wytworzeniu, w wypadku usług są czynności (operacje, procesy) wykonane przez personel, których klient nie wymaga w danej chwili. W teorii usług podkreśla się, że istnieją one tylko w momencie ich tworzenia (konsumpcji), gromadzenie zapasów w wypadku usług jest więc teoretycznie niemożliwe, a więc i produkowanie na zapas. Niepotrzebne działania personelu mają jednak bardzo podobny skutek, jeśli chodzi o marnotrawstwo, jak nadprodukcja w przemyśle [Urban 2016, s. 595].

Kolejnym marnotrawstwem jest niecelowe przemieszczanie się pracowników, które tylko potęguje ich zmęczenie. Dotyczy to również przenoszenia materiałów. W hotelarstwie to operator musi dotrzeć z zapasami (np. czystą pościelą) na stanowisko obróbki. Pomyłki, błędy w organizacji i ustalaniu harmonogramu mogą powodować sytuacje, w których niezbędne okaże się dodatkowe przemieszczanie

się osób i przenoszenie materiałów. Związane jest to także z kolejnym *muda* – przestoje pracowników.

Oczekiwanie na zakończenie prac na innych stanowiskach dotyczy również świadczenia usług turystycznych, ponieważ często kolejność wykonywania zadań jest narzucona. Niewłaściwe przygotowanie formularzy obsługi klienta może skutkować koniecznością wykonywania przez personel dodatkowych czynności, co w konsekwencji wywołuje niezadowolenie gości, niezachowanie standardów w zakresie przygotowania usługi wydłuża bowiem oczekiwanie na jej realizację. Marnotrawstwo z powodu braku standaryzacji to niepotrzebny wysiłek, który trzeba włożyć w wykonanie pracy, ponieważ nie została ona wykonana przez pracowników najlepiej, jak to możliwe [Rauch i in. 2016, s. 615].

4. Mapowanie strumienia wartości

W *lean management* wyróżnia się czynności, w wyniku których zwiększa się wartość produktu, określane jako VA (*value added*), oraz czynności niemające na to wpływu – NVA (*non value added*). Podczas realizacji zamówienia (spełniania potrzeby) klienta trzeba ponieść koszty, które mają wpływ na końcową cenę, jaką klient jest gotowy zapłacić. W podejściu *lean* czynności, za które klient jest gotowy zapłacić (ponieważ są według niego zasadne), to czynności VA, natomiast te, których zasadność klient by podważył, to czynności NVA. Czynności VA i NVA określa się na podstawie analizy procesu powstawania produktu. Oczywiście czynności NVA powinny zostać wyeliminowane w procesie produkcji lub ich zakres powinien zostać ograniczony. Wszystkie czynności, zarówno te, w wyniku których zwiększa się wartość produktu, jak i te, które na nią nie wpływają, niezbędne do zaspokojenia określonej grupy potrzeb zgłoszonych przez klientów tworzą strumień wartości [Czerska 2009, s. 23].

Mapowanie strumienia wartości to narzędzie, które pozwala przedstawić przepływ materiałów i informacji w procesie produkcji w formie graficznej. Umożliwia ukazanie przepływu materiałów i informacji potrzebnych w procesie wytwórczym danego wyrobu w wyniku przekształcenia informacji o procesie w mapę przepływu [Chen, Shady i Shady 2010, s. 1072].

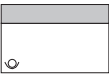
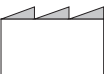






Mapowanie strumienia wartości to proces składający się z trzech etapów [Czerska 2009, s. 45]:

- 1) diagnozy istniejącego stanu, obecnego strumienia wartości,
- 2) zaprojektowania przyszłego stanu, docelowego stanu strumienia wartości,
- 3) przygotowania planu wdrożenia i doskonalenia przyjętych rozwiązań.

Mapowanie pomaga w analizie przepływu oraz projektowaniu takiego procesu, w którym zostaną wyeliminowane czynności NVA. W celu zwiększenia wartości

oferowanej klientowi należy ciągle ulepszać organizację procesów i zwiększać wykrywalność działań nieefektywnych [Vlachos i Bogdanovic 2013, s. 355]. Warto zauważyć, że marnotrawstwo jest zawsze definiowane w kontekście wartości: muda może być zdefiniowana jedynie po wcześniejszym określeniu wartości, te dwie wielkości są z sobą związane [Mossman 2009, s. 14].

Tabela 1. Symbole stosowane w mapowaniu strumienia wartości oraz ich odpowiedniki w zakresie procesu świadczenia usług zaproponowane przez autora

Symbol	Produkcja	Usługi
	Proces wytwórczy	Proces usługowy
	Zakład zewnętrzny	Klient (gość)
	Zapasy	Magazyny
	Dostarczenie gotowych wyrobów klientowi	Zakończenie świadczenia usług
	Pchanie	Pchanie
	Transport samochodowy	Dowóz, dostawa
	Przepływ informacji	Przepływ informacji
	Przepływ informacji drogą elektroniczną	Przepływ informacji drogą elektroniczną

Źródło: opracowanie własne.

W wypadku procesu świadczenia usług część symboli używanych do mapowania powinna mieć inny opis. Mapowanie strumienia wartości jest szeroko stosowane w produkcji, a powstające mapy są rysunkami przepływów produkcyjnych rzeczywistych wyrobów. W tabeli 1 zamieszczono symbole najczęściej używane w mapowaniu oraz ich proponowane odpowiedniki w zakresie usług hotelowych. Niektóre z nich mają niezmienione opisy. Jedną z różnic dotyczy symbolu klienta, który w wypadku usług hotelowych oznacza klienta indywidualnego, a nie duży zakład zewnętrzny. Za odpowiednik symbolu oznaczającego zapasy uznaje się oznaczenie magazynów, z uwagi na kwestie dotyczące bezpieczeństwa i higieny przechowywania materiałów. Hala produkcyjna jest zaprojek-

towana tak, aby służyło to celom praktycznym i bezpieczeństwu, a w wypadku hotelu powierzchownie ogólnodostępne są używane również przez gości hotelowych. Jeśli chodzi o wyrób gotowy, do klienta nie trafia materialny produkt, lecz jest mu świadczona usługa, dlatego zmieniono opis symbolu odpowiedniej strzałki.

Mapowanie strumienia wartości ma na celu zagwarantowanie klientowi otrzymania produktu o optymalnej wartości dzięki wytworzeniu tej wartości w procesie o minimalnym stopniu marnotrawstwa. Odnosi się to do całego procesu: projektowania, wytwarzania oraz obsługi posprzedażowej [Patrocínio 2015, s. 12].

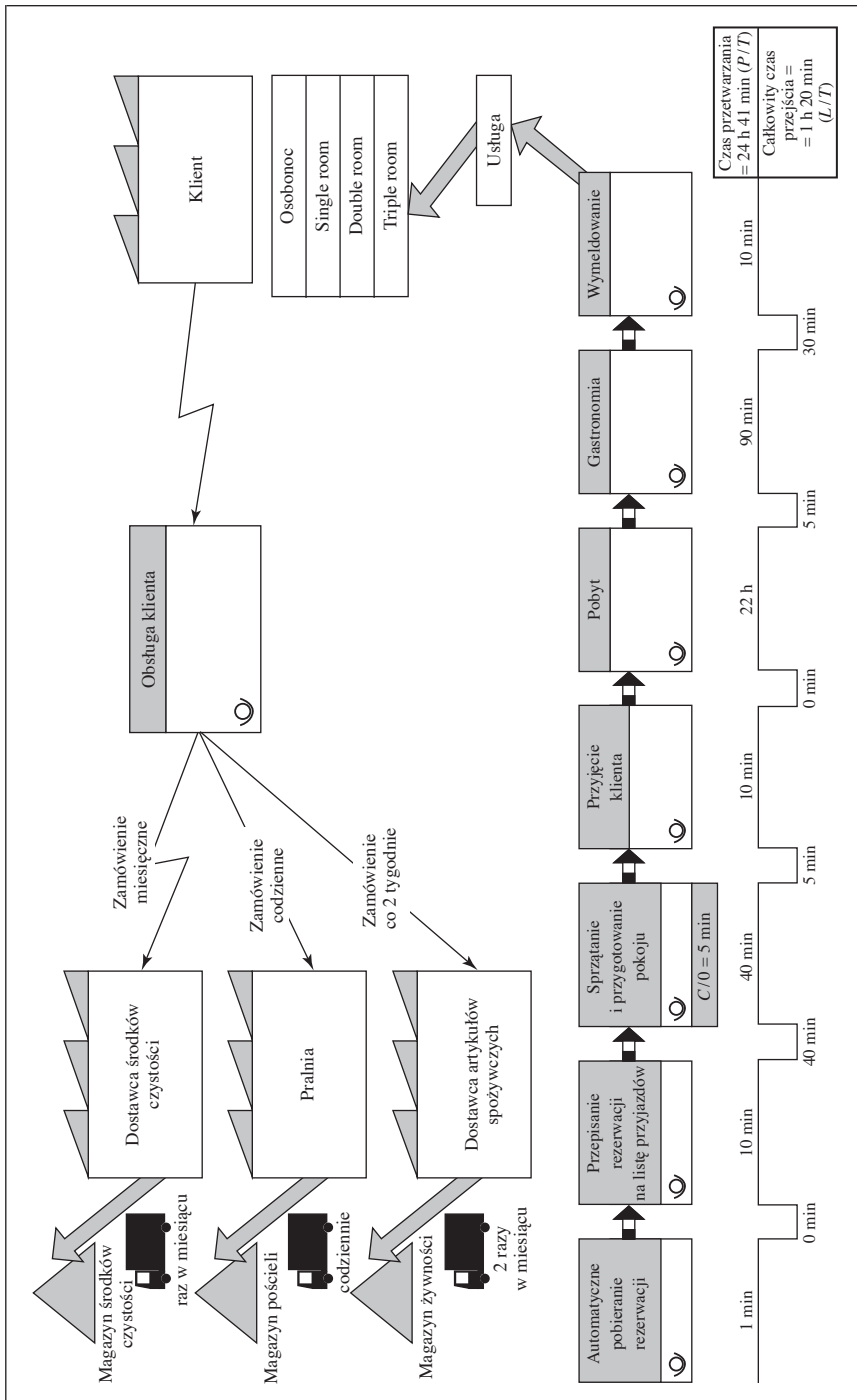
5. Próba zastosowania mapowania strumienia wartości w usługach hotelarskich

5.1. Mapa stanu obecnego

Zastosowanie mapowania strumienia wartości przedstawiono na przykładzie procesu powstawania wartości usługowej w małym rodzinnym hotelu. Obiekt ma 18 pokoi z łazienkami, recepcję czynną całą dobę oraz dział przygotowywania pokoi, którego pracownicy pracują w godzinach od 8:00 do 16:00. Wyodrębnioną grupą produktów są usługi świadczone klientom indywidualnym. Agencje turystyczne mogą dokonywać rezerwacji grupowych, stosuje się jednak wówczas inną procedurę. Analizowane procesy dotyczą jednodobowego pobytu jednej osoby. Doba hotelowa trwa od godziny 14:00 do 12:00 następnego dnia. Przygotowanie pokoju zajmuje dwie godziny.

Proces świadczenia usługi rozpoczyna się od zgłoszenia przez klienta potrzeby, czyli zarezerwowania pokoju w konkretnym terminie. Zgłoszenie następuje drogą elektroniczną: za pośrednictwem portali rezerwacyjnych lub mailowo, bądź telefonicznie. Zamówienie trafia do działu obsługi klienta (recepcji hotelu), który jest głównym punktem przepływu informacji. Personel działu obsługi klienta planuje realizację zamówień, zajmuje się także zaopatrzeniem: zamawianiem środków czystości, usług prania brudnej pościeli, artykułów spożywczych, z których jest przygotowywane śniadanie. Środki czystości są zamawiane raz w miesiącu i są przywożone samochodem dostawczym. Pracownicy pralni przyjeżdżają codziennie po odbiór brudnej pościeli, przywożąc czystą (również korzystają z auta dostawczego). Hotel nie ma własnej pralni, korzysta z usług zewnętrznych. Zamówienia artykułów spożywczych są składane w odstępach dwutygodniowych, co umożliwia zaplanowanie wielkości kolejnej dostawy. Dostawy są przywożone z hurtowni i trafiają do magazynów spełniających wymagane normy.

Jak zaprezentowano na rys. 2, w dolnej części mapy przedstawiono procesy przeprowadzane podczas świadczenia usługi udzielania noclegu. Pierwszym z nich



Rys. 2. Mapowanie strumienia wartości w procesie świadczenia usług hotelarskich – mapa stanu obecnego

Źródło: opracowanie własne.

jest pobieranie rezerwacji. Większość rezerwacji jest zapisywana w systemie hotelowym, który jest połączony z internetowymi kanałami sprzedaży. Jest to proces automatyczny, trwający około minuty. Przedmiotem sprzedaży jest tzw. osobonoc. Jest to stosowana w hotelarstwie jednostka określająca liczbę udzielonych noclegów. W ofercie hotelu znajdują się pokoje jednoosobowe (*single*), dwuosobowe (*double / twin*) oraz trzyosobowe (*triple*). W przedsiębiorstwach produkcyjnych gotowe wyroby są zazwyczaj wysyłane w opakowaniach zbiorczych. W wypadku hotelu odpowiednikami opakowań zbiorczych są pokoje wieloosobowe.

Rezerwacja pokoju polega na wprowadzeniu danych z różnych typów zamówień do komputerowego systemu zarządzania pokojami. Jeśli rezerwacja została pobrana automatycznie, następuje jedynie jej odczytanie. System wskazuje zajęte oraz wolne pokoje oraz udostępnia informacje o tym, czy wolne pokoje zostały już posprzątane. Zapisuje się także notatki dotyczące preferowanej formy płatności lub dodatkowych wymagań gości, jeśli określą je w rezerwacji. Następnym etapem jest przepisanie rezerwacji na listę przyjazdów, która zostaje wydrukowana. Lista przyjazdów jest źródłem informacji dla pokojowych (działu przygotowania pokoi). Proces ten zajmuje średnio 10 minut.

Po wprowadzeniu rezerwacji pracownicy działu obsługi klienta przekazują listę przyjazdów do działu przygotowania pokoi. Pokojowa na podstawie informacji z karty pobiera klucz do odpowiedniego pokoju. Sprzątanie i przygotowywanie pokoju, obejmujące wymianę pościeli, sprzątanie i dezynfekcję łazienki, odkurzenie, umycie podłóg i wietrzenie, zajmuje średnio 40 minut. Pokojowe mają przygotowane w osobnych workach pakiety pościeli w określonych rozmiarach, jeśli więc okaże się, że pobrano niewłaściwy, pokojowa musi ponownie udać się do magazynu czystej pościeli, co zajmuje około 5 minut (w procesie produkcyjnym operacje tego typu określa się mianem przebrojenia; $C/O = 5 \text{ min}$). Pokoje sprzątaniane są na zamówienie pracowników recepcji, kiedy wpływa nowa rezerwacja. Po wymeldowaniu gości pokój jest sprzątnięty dopiero po zarejestrowaniu następnej rezerwacji. Kiedy wszystko jest już przygotowane, klucz zostaje odniesiony do recepcji, gdzie zostaje zgłoszona informacja o tym, że pokój został posprzątnięty.

Kolejnym procesem, przeprowadzanym przez recepcjonistę, jest przyjęcie klienta. Recepcjonista wypełnia kartę meldunkową oraz wprowadza zmianę w systemie hotelowym, oznaczając dany pokój jako zajęty. Zaznacza również, czy zostało zamówione śniadanie – jest to usługa dodatkowa. Wszystkie czynności trwają około 10 minut. Od zakończenia poprzedniego procesu do rozpoczęcia omawianego upływa 5 minut. W tym czasie kierownik działu przygotowania pokoi pobiera klucz oddany przez osobę sprzątającą i udaje się do pokoju w celu weryfikacji czystości, co odnotowuje w karcie sprzątania. Jeśli pokój spełnia normę czystości, klucz można wydać kolejnym gościom hotelowym.

Następnym procesem jest przygotowanie śniadania (gastronomia). Czas oczekiwania na rozpoczęcie tego procesu wynosi ok. 5 minut, w trakcie których przekazywana jest informacja o ilości żywności potrzebnej do przygotowania posiłku. Informacja z systemu jest drukowana na karcie żywienia. Przygotowanie bufetu zajmuje ok. 90 minut i jest efektem wspólnej pracy pracowników recepcji z nocnej zmiany oraz pracownika jadalni z dziennej zmiany. Goście hotelowi potrzebują średnio 30 minut na zjedzenie śniadania.

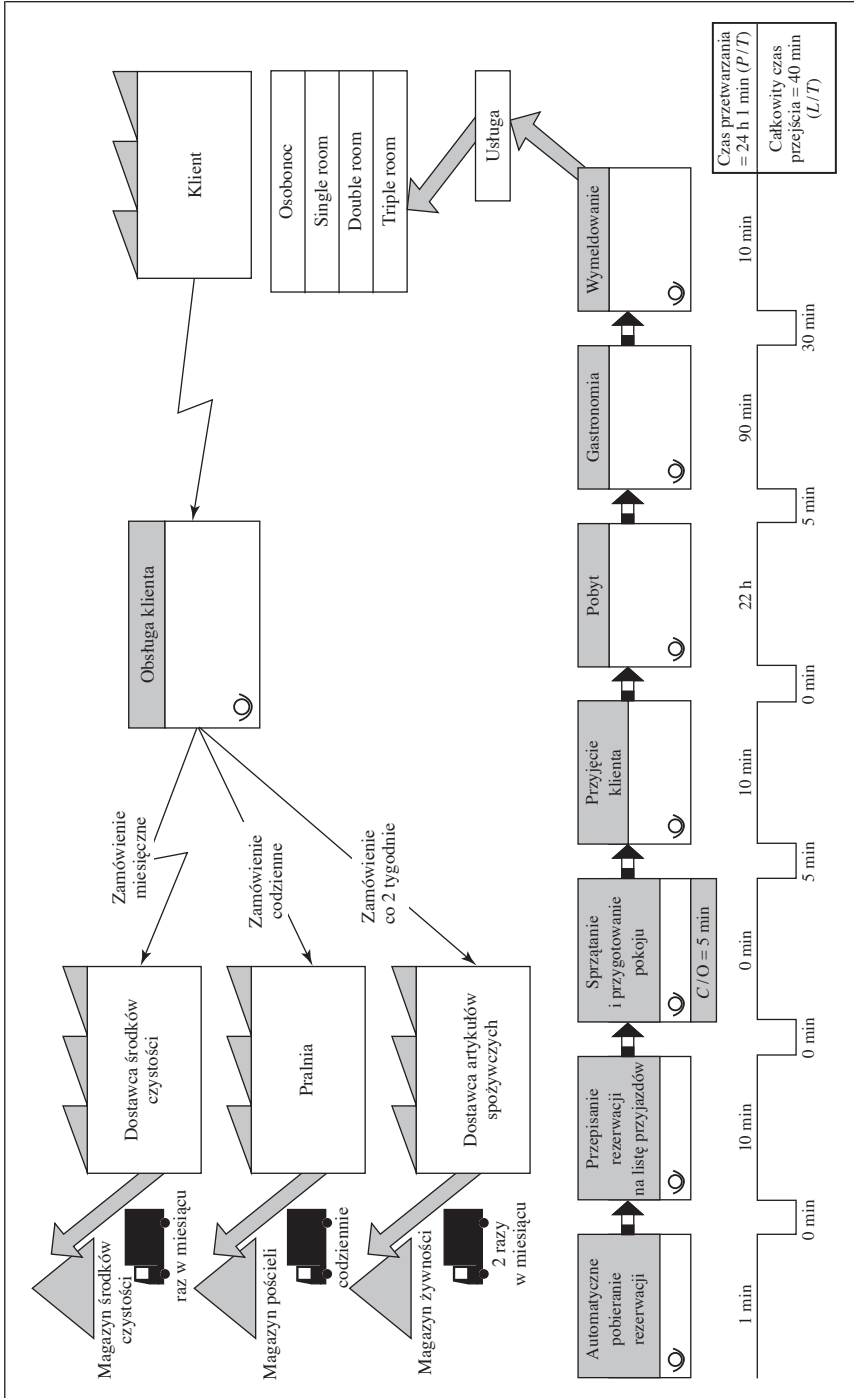
Wymeldowanie zajmuje ok. 10 minut, w tym czasie goście dokonują płatności za pobyt oraz wystawiane są obowiązkowe dokumenty księgowo. Goście, opuszczając hotel, zgłaszają to w recepcji. Odpowiedni pokój zostaje oznaczony w systemie jako wymagający sprzątnięcia, a informacje dotyczące wymeldowania zostają wprowadzone do programu hotelowego.

Analizując mapę stanu aktualnego, można określić, na których etapach procesów dochodzi do marnotrawstwa: w opisywanym przypadku *muda* to niepotrzebny transport wyrobów oraz materiałów. Można by uniknąć przebrojeń, gdyby informacje o typie sprzątanego pokoju były przekazywane pokojowym – nie musiałyby one wówczas wracać do magazynu, żeby wymienić pakiet pościeli na właściwy. Wiąże się to z kolejnym marnotrawstwem, czyli koniecznością dodatkowego przemieszczania się pracowników. W tym samym czasie pracownik może podjąć się zadań, które będą efektywnie przyczyniać się do zakończenia procesu.

Kolejnym *muda* jest oczekiwanie pracowników na otrzymanie zlecenia posprzątnięcia pokoju. Przestoje w pracy są związane z oczekiwaniem na zakończenie prac na wcześniejszych etapach. Mogą być spowodowane oczekiwaniem na uzyskanie informacji o zakończeniu poprzedniego procesu lub innymi problemami związanymi z brakiem synchronizacji działań na poszczególnych stanowiskach pracy.

5.2. Mapa stanu przysłego

Chcąc wyeliminować marnotrawstwo oczekiwania, można wprowadzić zasadę ciągłości sprzątnięcia pokoi: pokojowa obecna na zmianie może w pierwszej kolejności przygotowywać pokoje, które są objęte rezerwacją, a następnie te, które na razie nie będą zajęte. Zaznaczenie w karcie sprzątnięcia przyznania priorytetu danemu pokojowi wpływałoby na zmianę tej kolejności. Obecnie poszczególne pokoje sprząta się ze względu na przyjazd gości. Jeśli pokoje będą sprzątnięte po każdorazowym wyjeździe gości, można będzie uniknąć oczekiwania personelu na otrzymanie polecenia posprzątnięcia. Liczba pokoi, które muszą zostać przygotowane, jest zależna od obłożenia w danym dniu oraz liczby tzw. gości *walk-in*. Zamiast kompleksowego sprzątnięcia pokoju zaraz przed przyjazdem gości



Rys. 3. Mapowanie strumienia wartości w procesie świadczenia usług hotelarskich – mapa stanu przyszłego

Źródło: opracowanie własne.

konieczna będzie jedynie weryfikacja czystości przeprowadzana przez kierownika zmiany.

Pracę personelu sprzątającego zorganizowano tak, by zmniejszyć koszty pracy obsługi, marnotrawstwo spowodowane oczekiwaniem na otrzymanie polecenia posprzątania danego pokoju wydaje się jednak je zwiększać. Zgodnie z kartą sprzątania, wydawaną przez pracowników recepcji, pokoje miały być sprzątane na krótko przed przyjazdem gości. Takie rozwiązanie mogło być niewłaściwie utożsamiane z JIT. Finalnie nie zmienia się liczba pokoi do posprzątania, zmienia się natomiast organizacja czasu pracy.

Tabela 2. Porównanie czasów procesów objętych mapą stanu obecnego i mapą stanu przyszłego wyszczególnionych na podstawie analizy świadczenia usług hotelarskich

Wyszczególnienie	Stan obecny	Stan przyszły	Różnica czasów
Czas przetwarzania (P/T)	24 h 41 min	24 h 1 min	40 min
Całkowity czas przejścia (L/T)	1 h 20 min	40 min	40 min

Źródło: opracowanie własne.

W efekcie następuje skrócenie czasu przeprowadzenia procesu świadczenia usługi nawet o 40 minut, co ma również wpływ na koszty realizacji zamówienia. Ma to także znaczenie dla klienta. Czas przejścia (L/T) to czas przeprowadzenia pojedynczego procesu dla danego wyrobu lub całego strumienia wartości. Czas przetwarzania obejmuje procesy, w wyniku których tworzona jest wartość, za jaką klient jest w stanie zapłacić [Rother i Shook 2009, s. 21]. Wskaźnik C/O określa czas przebrojenia, czyli czas, w którym następuje przestawienie maszyny na możliwość produkowania innego wyrobu, o innych parametrach, w opisywanym wypadku jest to wymiana pakietu pościeli.

Największym marnotrawstwem w analizowanym procesie jest przestój pracowników: pokojowe czekają na dyspozycje od pracowników recepcji, co ma duży wpływ na czas realizacji usługi. Jest to element, który należy poddać reorganizacji. W celu uniknięcia konieczności dodatkowego przemieszczania się pracowników można by wprowadzić dodatkową informację na liście przyjazdów dotyczącą zapotrzebowania na poszczególne pakiety pościeli. Pokojowe nie musiałyby wówczas wracać do magazynu czystej pościeli, a tym samym skrócono by czas przemieszczania się pokojowych i przenoszenia materiałów. W hotelarstwie ma to ogromne znaczenie, ponieważ praca na stanowisku pokojowej jest bardzo obciążająca. Należy więc unikać pomyłek, błędów w organizowaniu i harmonogramowaniu pracy oraz synchronizowaniu prac na poszczególnych stanowiskach.

6. Podsumowanie

Z przeprowadzonej próby zastosowania mapowania strumienia wartości w hotelarstwie wynika, że można korzystać z tej metody również w procesach świadczenia usług. Pozwala to na dostrzeżenie marnotrawstwa, do którego dochodzi podczas tworzenia wartości dla klienta. Analiza strumienia wartości pozwoliła na skrócenie czasu przygotowania miejsca noclegowego, a co za tym idzie, zmniejszenie kosztów świadczenia usługi. Nie jest to bez znaczenia dla samego klienta, który wymaga szybkości działania personelu oraz zadowalającej z jego punktu widzenia ceny.

Stosowanie mapowania strumienia wartości w przedsiębiorstwach usługowych daje nowe możliwości przeprojektowywania procesów oraz całego strumienia. Należy jednak mieć na uwadze różnice między produktem a usługą i wynikające z tego konsekwencje, które muszą zostać uwzględnione w mapowaniu, ponieważ niektóre elementy metody muszą zostać dostosowane do specyfiki sektora usług. Metoda mapowania strumienia wartości odnosi się głównie do procesów produkcyjnych, ale po odpowiedniej modyfikacji możliwe jest zastosowanie tej metody w hotelarstwie. Chcąc wyeliminować marnotrawstwo, należy przeprowadzić szczegółową analizę procesów, które składają się na świadczenie danej usługi, i za pomocą mapowania strumienia wartości wyodrębnić czynności, w wyniku których nie zwiększa się jej wartość.

Przedstawiona w artykule problematyka wymaga dalszych badań naukowych dotyczących zastosowania *lean management* w hotelarstwie, polegających m.in. na porównaniu skuteczności tradycyjnego podejścia do zarządzania oraz zarządzania z wykorzystaniem *lean management* w przedsiębiorstwach tego samego rodzaju. Innym ważnym problemem badawczym jest określenie zakresu i możliwości zastosowania narzędzi *lean* w hotelarstwie. Zagadnienia te nie były dotychczas przedmiotem wyczerpujących badań naukowych.

Literatura

- Borris S. [2014], *Value Is Not Always Binary*, „Industrial Engineer”, vol. 46.
- Burchart-Korol D., Furman J. [2007], *Zarządzanie produkcją i usługami*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Chen J.C., Shady Y.L., Shady B.D. [2010], *From Value Stream Mapping toward a Lean/Sigma Continuous Improvement Process: An Industrial Case Study*, „International Journal of Production Research”, vol. 48, nr 4, 15 February, <https://doi.org/10.1080/00207540802484911>.
- Czerska J. [2002], *Koncepcja lean wyzwaniem dla polskich przedsiębiorstw*, konferencja naukowa, Zielona Góra, http://www.zie.pg.gda.pl/~jcz/Lean_wyzw_dla_przeds.pdf (data dostępu: 26.12.2017).

- Czerska J. [2009], *Doskonalenie strumienia wartości*, Difin, Warszawa.
- Eriksen M., Fischer T., Mønsted L. [2007], *Lean Management in the Administration and Service Sector*, Børsens Forlag, Copenhagen.
- Lasa I.S., Laburu C.O., Castro Vila R. de [2008], *An Evaluation of the Value Stream Mapping Tool*, „Business Process Management Journal”, vol. 14, nr 1, <https://doi.org/10.1108/14637150810849391>.
- Milewska M., Włodarczyk B. [2015], *Hotelarstwo – podstawowe wiadomości*, PWE, Warszawa.
- Mossman A. [2009], *Creating Value: A Sufficient Way to Eliminate Waste in Lean Design and Lean Production*, „Lean Construction Journal”.
- Patrocínio E. [2015], *Value Stream Mapping: Operationalizing Lean Manufacturing*, „SMT Magazine”, October.
- Rauch E., Damian A., Holzner P., Matt D.T. [2016], *Lean Hospitality: Application of Lean Management Methods in the Hotel Sector*, 48th CIRP Conference on Manufacturing Systems – CIRP CMS 2015, „Procedia CIRP”, vol. 41, <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.01.019>.
- Rother M., Shook J. [2009], *Naucz się widzieć. Eliminacja marnotrawstwa poprzez mapowanie strumienia wartości*, Wydawnictwo Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław.
- Turkowski M. [2010], *Marketing usług hotelarskich*, PWE, Warszawa.
- Urban W. [2016], *Usługowa specyfikacja strumienia wartości lean management*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 421.
- Vlachos I., Bogdanovic A. [2013], *Lean Thinking in the European Hotel Industry*, „Tourism Management”, vol. 36, June, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.10.007>.
- Womack J.P., Jones D.T. [2001], *Odchudzanie firm. Eliminacja marnotrawstwa – kluczem do sukcesu*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa.
- Zimniewicz K. [2008], *Koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań.

Application of Value Stream Mapping in Hotel Services

(Abstract)

The article presents the use of mapping value streams in the hotel industry. The first part presents lean management as a leading modern management concept and discusses the types of waste produced by both manufacturing and services. Hotel services are characterised and the method of mapping value streams, which is applied on the example of a family hotel, is described. The processes associated with the formation of value for hospitality services are then presented, along with a map of the stream of present and future value. The processes involved are analysed and the possibility of improving them discussed. Finally, the value streams analysed are compared and the conclusions are presented.

Keywords: value stream mapping, hotel services, lean management, waste.

Lista recenzentów 2017

Ewa Babicz-Zielińska
Marko Baretić
Jacek Batóg
Andrzej Bąk
Jan Bednarczyk
Piotr Bohdziewicz
Elena Sergeevna Bokova
Sławomir I. Bukowski
Radosław Cellmer
Paweł Churski
Ryszard Cierpiszewski
Szymon Cyfert
Krzysztof Czekaj
Teresa Famulska
Beata Zofia Filipiak
Stanisław Flejterski
Iwona Foryś
Krystyna Gawlikowska-Hueckel
Lech Gąsioriewicz
Robert Geisler
Joanna Górka
Dangis Gudelis
Krzystian Heffner
Monika Jagielska
Baha Kalinowska-Sufinowicz
Teresa Kamińska
Włodzimierz Karaszewski
Jarosław Karpacz
Grzegorz Kończak
Stanisław Maciej Kot
Andrzej J. Kozłowski
Ewa Kucharska-Stasiak
Robert Kurek
Mirosław Kwieciński
Dagmara Lewicka
Iwona Markowicz
Małgorzata Markowska
Rafał Matyja
Marek Mączyński
María Teresa Álvarez Moreno
Teresa Mróz
Krzysztof Mudyń
Małgorzata Nogala-Kałużka
Irena Ozimek
Janina Pach
Tetiana Paientko
Anatol Pilawski
Krzysztof Piontek
Sylvia Przytuła
Jurgita Raudeliūnienė
Rafał Riedel
Magdalena Rosińska-Bukowska
Ewa Roszkowska
José Manuel Saiz-Alvarez
Ewa Siemińska
Valentina Siracusa
Janusz Słodczyk
Ewa Stańczyk-Hugiet
Joanna Starzyk-Sulejewska
Piotr Stec
Robert Stefanicki
Wojciech Stiller
Marzena Stor
Marian W. Sułek
Stanisław Swadźba
Jolanta Szołno-Koguc
Piotr Tereszkiewicz
Anna Tischner
Olena Tymchenko
Piotr Urbanek
Tomasz Wasilewski
Marta Witkowska
Małgorzata Wroniak
Urszula Zagóra-Jonszta
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska
Jerzy Żuchowski

ISSN 1898-6447

UNIwersYTET EKONOMICZNY W KRAKOWIE
31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27
WYDAWNICTWO
www.uek.krakow.pl

Zamówienia na wydane prace przyjmuje
Księgarnia Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
tel. 12 293-57-40, fax 12 293-50-11
e-mail: ksiegarnia@uek.krakow.pl