

**ZESZYTY NAUKOWE  
POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ**

# **ZARZĄDZANIE**

**Nr 25**

**Tom 1**

redakcja  
Marek Szajt

Częstochowa 2017

**Redaktor naukowy Zeszytu**

dr hab. Marek Szajt prof. PCz

**Komitet Naukowy:**

prof. zw. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka  
prof. zw. dr hab. Julian Maliszewski  
prof. zw. dr hab. Maria Nowicka-Skowron  
prof. zw. dr hab. Arnold Pabian  
prof. zw. dr hab. Zygmunt Przybycin  
prof. zw. dr hab. Andrzej Ślęzak  
prof. zw. dr hab. Alfreda Zachorowska  
dr hab. inż. Wioletta M. Bajdur prof. PCz  
dr hab. inż. Anna Brzozowska prof. PCz  
dr hab. Jolanta Chluska prof. PCz  
dr hab. Konrad Głębocki prof. PCz  
dr hab. inż. Janusz Grabara prof. PCz  
dr hab. Robert Janik prof. PCz  
dr hab. Dorota Jelonek prof. PCz  
dr hab. inż. Waldemar Jędrzejczyk prof. PCz  
dr hab. Anna Korombel prof. PCz

dr hab. Helena Kościelniak prof. PCz  
dr hab. Izabela Krawczyk- Sokołowska prof. PCz  
dr hab. inż. Robert Kucęba prof. PCz  
dr hab. Agata Mesjasz-Lech prof. PCz  
dr hab. inż. Tomasz Nitkiewicz prof. PCz  
dr hab. Joanna Nowakowska-Grunt prof. PCz  
dr hab. inż. Paweł Nowodziński prof. PCz  
dr hab. inż. Iwona Otoła prof. PCz  
dr hab. Piotr Pachura prof. PCz  
dr hab. inż. Beata Skowron-Grabowska prof. PCz  
dr hab. Marek Szajt prof. PCz  
dr hab. Jacek Sztuka prof. PCz  
dr hab. inż. Beata Ślusarczyk prof. PCz  
dr hab. inż. Robert Ulewicz prof. PCz  
dr hab. Bogusława Ziółkowska prof. PCz

**Sekretarz Zeszytu**

dr Aneta Włodarczyk

**Redaktor statystyczny**

dr Agnieszka Strzelecka

**Korekta językowa**

Joanna Jasińska

**Redakcja techniczna**

Paweł Ujma

**Projekt okładki**

Dorota Boratyńska

Publikacja recenzowana.

Lista recenzentów Zeszytów Naukowych dostępna na stronie: [www.zim.pcz.pl/znwz](http://www.zim.pcz.pl/znwz)

**ISSN 2083-1560**

---

© Copyright by Wydawnictwo Wydziału Zarządzania  
Politechniki Częstochowskiej  
Częstochowa 2017



Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej  
42-200 Częstochowa, al. Armii Krajowej 36 B  
tel. 34 32 50 480, e-mail: [wyd.wz@zim.pcz.pl](mailto:wyd.wz@zim.pcz.pl)

## Spis treści

<b>Od Redakcji</b> .....	5
<b>Jan Franciszek Jacko</b> Wartość pracy .....	7
<b>Agata Przewoźna-Krzemińska</b> Komunikacja interpersonalna w relacjach przełożony-podwładny na przykładzie instytucji samorządowej .....	21
<b>Joanna Gajda</b> Integrowanie międzypokoleniowego potencjału szansą na przezwycięzenie skutków procesu starzenia się polskiego społeczeństwa współczesnej organizacji .....	30
<b>Agata Warmińska</b> Czynniki motywujące członków grup producentów rolnych do wzrostu zaangażowania w działania podejmowane przez grupę .....	41
<b>Magdalena Bsoul-Kopowska</b> Zarządzanie rozwojem pracownika w grupach dyspozycyjnych .....	50
<b>Karolina Karbownik</b> Optymalizacja organizacji pracy w przedsiębiorstwie na przykładzie telepracy .....	58
<b>Wojciech Pawnik</b> Człowiek jako podmiot i przedmiot zarządzania, czyli paradoksy organizacyjne świata politycznej poprawności .....	68
<b>Krystyna Pawłowska</b> Problem doktrynalny i funkcjonalny systemu zarządzania w perspektywie historycznej .....	82
<b>Piotr Tworek, Piotr Cziura</b> Wybrane problemy zarządzania ryzykiem w działalności przedsiębiorstw społecznych .....	95
<b>Edward Chrzan</b> Marketing wewnętrzny wobec outsourcingu .....	109
<b>Sandra Rafalko</b> Platforma Google AdWords współczesnym narzędziem promocji przedsiębiorstw .....	119
<b>Patrycja Czarnota</b> Wykorzystanie portalu społecznościowego Instagram w działaniach promocyjnych przedsiębiorstw .....	130

<b>Barbara Majewska</b> Analiza interesariuszy polskiego rynku filmowego .....	140
<b>Anita Richert-Kaźmierska</b> Środki publiczne w rozwoju przedsiębiorczości – skuteczność instrumentu finansowania uruchamiania działalności gospodarczej przez bezrobotnych .....	156
<b>Piotr Saja</b> Doskonalenie zarządzania BHP terminalu przeładunkowego firmy logistycznej .....	170
<b>Anna Brzozowska, Krzysztof Senczyna</b> Zarządzanie procesem cenowym w firmach logistycznych z udziałem kaskadowego modelu cenowego (PWm) .....	178
<b>Beata Czuba-Kulisińska</b> Sterowanie płynnością finansową z wykorzystaniem cash poolingu na przykładzie grupy kapitałowej .....	194
<b>Andrzej Bujak, Radosław Jeż</b> Logistics in Scientific Discourse .....	205
<b>Katarzyna Dohn, Sabina Widłok</b> Bezpieczeństwo transportu ładunków objętych umową ADR w województwie śląskim .....	214
<b>Anna Brzozowska, Katarzyna Łyduch</b> Wykorzystanie modelu partnerstwa publiczno-prywatnego do realizacji inwestycji logistycznych – studium przypadku centrów przesiadkowych w Polsce .....	229
<b>Katarzyna Grondys, Iga Kott, Katarzyna Sukiennik</b> Funkcjonowanie polskich miast w dobie zrównoważonego rozwoju z punktu widzenia transportu .....	237
<b>Kateryna Lysenko-Ryba</b> Wykorzystanie systemu klasy ERP – SAP jako warunek sprawnego zarządzania zwrotami .....	246

## Od Redakcji

Drogi Czytelniku,

przedkładamy do Twoich rąk pierwszy tom numeru 25 „Zeszytów Naukowych Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”. Duża popularność naszych „Zeszytów”, z którą wiąże się przekazywanie wyników badań, głosów w dyskusji i polemiki na łamach tegoż wydawnictwa, wymusza na nas taki sposób edycji – podział poszczególnych numerów dodatkowo na tomy. Zgodnie z przyjętą przez Redakcję formułą, artykuły posiadające wysokie oceny i pozytywne recenzje zasługują na publikację, by ocenili je również Czytelnicy. W bieżącym roku „Zeszyty” będą wydawane, podobnie jak w ubiegłych latach, w czterech numerach, względnie jedno- lub dwutomowych. Z uwagi na rosnące zainteresowanie ze strony Autorów spoza granic Polski (oraz rodzimych, chcących być bardziej poczytnymi dla Czytelników spoza granicy) przewidujemy (podobnie jak w roku ubiegłym) wydanie wybranych tomów w całości po angielsku.

Bieżący tom numeru zawiera 22 artykuły naukowe. Dotyczą one zarządzania w bardzo szerokiej perspektywie. Znaleźć można tu więc teksty obejmujące teoretyczną analizę pracy w ujęciu wartościowym, zagadnienia związane z psychologicznymi i socjologicznymi aspektami zarządzania kapitałem ludzkim oraz relacjami interpersonalnymi w przedsiębiorstwie. Nie brakuje – jak w każdym numerze – tekstów obejmujących analizy z zakresu logistyki i marketingu. Tu pojawiają się coraz częściej analizy dotyczące wykorzystania nowoczesnych narzędzi elektronicznych. Na łamach niniejszego „Zeszytu” nie stronimy także od zagadnień dotyczących finansów oraz zarządzania w ujęciu teoretycznym. Mam nadzieję, że tak szeroki wachlarz tematyki pozwoli Czytelnikowi na znalezienie inspiracji do kolejnych badań.

*Marek Szajt*





## WARTOŚĆ PRACY

Jan Franciszek Jacko

Uniwersytet Jagielloński  
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

**Streszczenie:** Celem artykułu jest określenie naukowej i aplikacyjnej roli założeń aksjologicznych dotyczących wartości pracy w przykładowych teoriach jej dotyczących. Do jego realizacji wykorzystano metodę analizy tekstu, która określa sens tych założeń, oraz analizy fenomenologicznej, mającej na celu ukazanie wartości, których te założenia dotyczą

**Słowa kluczowe:** praca, wartość pracy, zarządzanie pracą, aksjologia, ekonomia

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.1.01

### Wprowadzenie

Celem tekstu jest ukazanie założeń aksjologicznych dotyczących wartości pracy oraz roli, jaką pełnią w przykładowych teoriach jej dotyczących. Do realizacji powyższego celu wykorzystano metodę analizy tekstów, która prowadzi do analizy fenomenologicznej. Wpierw wskazane zostaną aksjologiczne założenia przykładowych teorii pracy. W tym kontekście poddane analizie będą wartości, których dotyczą te założenia.

Artykuł pokazuje, że funkcjonujące w rozpatrywanych teoriach pracy jej pojęcie jest normatywne, bo na ich gruncie jej zjawisko jest określane przy pomocy założeń dotyczących jej wartości, które posiada lub mieć powinna. Założenia te w funkcji opisowej określają naturę pracy, jej miejsce na rynku i znaczenie, jakie ma dla ludzi, a w funkcji normatywnej – stanowią przesłankę norm oraz postulatów dotyczących planowania i organizacji pracy. Ze względu na związek tych założeń z rozstrzygnięciami dotyczącymi praw pracowniczych, niniejszy tekst pośrednio dotyczy niektórych zagadnień etycznych i prawnych dotyczących sposobu uregulowania stosunku pracy między pracownikiem a pracodawcą oraz właściwego wynagrodzenia. Jednak nie będzie się tu omawiać tych rozstrzygnięć, gdyż niniejsze studium dotyczy jedynie ich założeń.

Tekst nie jest przeglądem kanonicznych teorii pracy, gdyż są już opracowania tego tematu (np. Blaug 1997; Cahuc, Zylberberg 2004). Koncepcje przywołane w niniejszym artykule pełnią ilustracyjną rolę. Pokazują, jak można rozumieć wartość pracy i jaką rolę w jej teoriach mogą pełnić założenia aksjologiczne.

Ze względu na rozbieżności między rozpatrywanymi teoriami w sposobie nazywania i definiowania pracy oraz jej wartości, zaproponowano ujednoliczoną terminologię na ich oznaczenie, która w wielu miejscach ma charakter regulujący i może odbiegać od języka niektórych referowanych teorii. Taka opcja językowa

była podyktowana celem pracy, gdyż jego realizacja wymaga porównania i klasyfikacji rozpatrywanych koncepcji.

Terminem „praca” oznacza się w niniejszym tekście intencjonalne (celowe) zachowanie człowieka prowadzące do stworzenia czegoś, co nazywać się będzie jej „wytworem” („wytworem pracy”). Są nim te jej funkcje i materialne lub niematerialne następstwa, z których mogą korzystać ludzie (*Praca* b.r. - hasło). „Konsumentem pracy” lub „konsumentem” nazywać się będzie osobę lub grupę, która z tych wytworów korzysta. Na przykład: czytelnik książki jest konsumentem pracy jej autora. Pracownikiem nazywać się będzie osobę wykonującą pracę. Pracownik może być konsumentem swojej własnej pracy. To szerokie określenie obejmujące nie tylko pracę zawodową i zarobkową w ramach jakiejś instytucji, ale też pracę wykonywaną w ramach wolontariatu, jakiegoś hobby i poza kontekstem organizacji. Wartością pracy nazywać się będzie te jej lub jej wytworów cechy, ze względu na które jest ceniona przez ludzi. Takie określenie wartości nie przesądza sporu (między subiektywizmem i realizmem etycznym) o sposób istnienia wartości oraz (między antyrelatywizmem i relatywizmem etycznym) o kryteria oceny wartości. Odróżnia się konieczną od pochodnej (niekoniecznej) wartości pracy. Ludzkie zachowania nieposiadające wartości **koniecznej** nie są uważane za pracę w rozpatrywanych teoriach (zgodnie z nimi posiadanie tej wartości jest warunkiem koniecznym pracy). Natomiast wartość **pochodna** może, ale nie musi przysługiwać pracy – mogą być pracą zachowania nieposiadające tej wartości. Odróżnia się też wartość **autoteliczną** – cenioną dla niej samej i niezależnie od tego, czy służy ona osiągnięciu innych wartości, od wartości **instrumentalnej**, którą uważa się za cenną wyłącznie dlatego, że jest narzędziem (środkiem) w drodze do osiągnięcia i realizacji jakiejś innej wartości (instrumentalnej lub autotelicznej) (Schroeder 2012; Świtała 2015; Zimmerman 2001). Powyższe określenia ustalają terminologię tekstu i mają charakter regulujący, gdyż można je rozumieć inaczej niż tu zaproponowano.

### **Konieczna wartość pracy**

Niniejsza część dotyczy niektórych koncepcji, przyjmujących, że tylko takie ludzkie zachowanie jest pracą, które posiada określoną wartość. Założenia jej dotyczące pełnią opisową rolę, gdy określają naturę pracy. Pełnią też rolę normatywną, gdy stanowią założenie postulatów dotyczących sposobu organizacji pracy i zarządzania pracą, w tym – sprawiedliwej gratyfikacji za pracę.

### **Wymienna (rynkowa) wartość pracy**

Wymienną wartością pracy nazywać się będzie to, co uczestnicy rynku są gotowi poświęcić (zapłacić, wymienić, oddać) dla korzystania z jej wytworów. W gospodarkach wolnorynkowych, przy założeniu, że nie ma w nich miejsca na anomalie prowadzące na przykład do monopolu lub dampingu, wymienną wartość pracy można kojarzyć z popytem na nią, minimalną, uśrednioną lub najwyższą ceną, jaką ma ona na tym rynku itp. W gospodarkach niewolnorynkowych wymienna wartość pracy musi być mierzona inną miarą, na przykład ilością czasu,



jaką konsumenci są skłonni poświęcić dla pozyskania lub korzystania z wytworów pracy, na przykład: jak długo są gotowi czekać w kolejce po produkt lub usługę (Cymerman, Hopfer 2003; Marshall 1890).

Jeśli uznać, że wartość, o której tu mowa, jest konieczna dla pracy, to przyjęć też należy, że nie jest nią działanie, które tej wartości nie posiada. W tym ujęciu nie jest pracą zachowanie, za którego wytwory nikt nie jest gotów niczego zapłacić (w sensie finansowym lub pozafinansowym), na przykład gdy ludzie nie chcą ich nabywać albo nie są gotowi poświęcić swego czasu na pozyskanie usługi. Założenie wydaje się być błędne lub wymaga doprecyzowania, gdyż zachowania człowieka mogą nie mieć tej wartości, a mimo to mogą być uważane za pracę ze względu na to, że mają inną niż wymienna wartość, o czym będzie mowa w dwu następnych częściach tekstu.

### **Nakładcza (wytwórcza) wartość pracy**

Między innymi zdaniem Karola Marksa (Marks 1951) określenie praw pracowniczych i sprawiedliwej płacy wymaga uwzględnienia wartości, którą nazywać się będzie „nakładczą” lub „wytwórczą” (nie należy jej mylić z „pracą nakładczą”). Są nią cenione przez pracownika zasoby, które poświęca dla pracy, na przykład: jego czas, wysiłek, szkody, które ponosi w wyniku wykonywania pracy, itp. (Prychitko 2008). Zdaniem Marksa ta wartość pracy ma charakter ilościowy – to jej szeroko rozumiana ilość, a zwłaszcza ilość czasu (Marks 1951, s. 54). W tym ujęciu nie jest pracą działanie, które nie pochłania zasobów (cenionych przez) pracownika; wysoką wartość nakładczą może mieć praca niemająca wysokiej lub żadnej wartości wymiennej, a wysoką wartość wymienną może mieć praca niemająca wysokiej wartości nakładczej. Zdaniem Marksa, gdy działanie przynosi komuś zysk nieproporcjonalny do ilości jego pracy, na przykład w wyniku zgromadzenia kapitału, ma miejsce niesprawiedliwość ekonomiczna (Marks 1951). Powyższa koncepcja wartości pracy nawiązuje do laborystycznej teorii wartości Ricardo, który pokazuje, że praca jest źródłem takiej wartości, która nie jest tym samym, co cena wytworzonego nią produktu (Ricardo 1821).

Pojęcie nakładczej wartości pracy można rozumieć szerzej niż tu zaprezentowano. W szerokim sensie wartość ta to różne (też finansowe) zasoby poświęcone w drodze tworzenia wytworu pracy przez wszystkie podmioty biorące udział w jego powstaniu (a nie tylko pracownika), a więc też zasoby pracodawcy, inwestorów, pomysłodawców i in.

Pojęcie nakładczej wartości pracy odegrało ważną rolę w ekonomii i filozofii społecznej, między innymi dlatego, że pozwoliło ująć wartość pracy niezależnie od wartości jej wytworu oraz niektóre mechanizmy gospodarcze prowadzące do utrwalania ekonomicznych niesprawiedliwości (Bladen 1960; Howell 1975). Koncepcje dotyczące tej wartości napotkały krytykę, która pokazała, że na ich gruncie funkcjonujące pojęcie pracy jest zbyt szerokie, bo obejmuje wszystkie zachowania człowieka, które pochłaniają jakieś jego zasoby (np. czas) i mają na celu jakiś wytwór, nawet gdy ten nie ma wartości wymiennej lub jest bezużyteczny (Grassi 2004). Takie pojęcie wartości pracy jest też zbyt wąskie. Przykładowo – przedsta-

wiele austriackiej ekonomii wskazują na to, że praca ma prócz nakładczej m.in. też utylitarną (użytkową) wartość (Bohm-Bawerk 1896; Menger 1976).

### **Utylitarna (użytkowa) wartość pracy**

Według utylitaryzmu (konsekwencjalizmu) wartość pracy polega na jej użyteczności. W tym ujęciu praca jest wartościowa o tyle o ile i dlatego, że jest użyteczna i pożyteczna dla jednostki lub grupy. Przedstawiciele utylitaryzmu w ekonomii nie zakładają, że praca ma wyłącznie wartość użytkową. Przykładowo, zdaniem Adama Smitha, praca ma prócz utylitarną też wartość wymienną i nakładczą. Jednak w jego ujęciu nie uznaje się w nim za wartościową pracę (a można to powiedzieć mocniej – za pracę) zachowania bezużytecznego lub szkodliwego społecznie, nawet jeśli ma wysoką wartość wytwórczą lub wymienną (Alchian 1953; Caplan 1999; Rothbard 2007; Sinnott-Armstrong 2015; Smith 1904). Praca może mieć wysoką wartość użytkową, nawet jeśli nie ma wysokiej wartości wymiennej (por. część: *Gospodarcza, prakseologiczna i kulturowa wartości pracy*).

Utylityści dążą do ilościowego ujęcia użyteczności. Zakładają, że przy jakościowo różnych rodzajach korzyści odnoszonych z pracy można wskazać stopień, w którym jest użyteczna dla jednostek i grup. Teorie utylitaryzmu różnią się pod względem założeń ontologicznych określających te kryteria. Na przykład subiektywiści uważają, że pożytek to przeżycia (doświadczenia) ludzi. Obiektywiści przyjmują, że pożytek istnieje niezależnie od doświadczenia (Crisp 2016). Relatywiści uważają, że miarą tej użyteczności jest zależna od ludzkich decyzji lub emocji skala satysfakcji i ocen. Antyrelatywiści przyjmują niezależne od ludzkich opinii kryteria ilościowej oceny użyteczności pracy (Beauchamp 2009; Brown 2008; Heikal 2003; Jarvie 1983).

### **Jakościowe aspekty wartości**

Cechy ilościowe istnieją jako ilość czegoś (czasu, pieniędzy itp.). Cechy jakościowe istnieją jako jakość i nie są, ściśle biorąc, ilością czegokolwiek. Można je określić przy pomocy ilościowych metod, na przykład w ankiecie można sprawdzić stopień posiadania cechy przez obiekty w opinii respondentów. Jednak takie ujęcie cech jakościowych zawsze je w jakiś sposób fałszuje. Dzieje się tak nie tylko ze względu na ograniczenia poznawcze człowieka, ale też z racji ontycznych – ze względu na jakościowy sposób istnienia tych cech (Enrick 1973; Fiedorowicz K., Fiedorowicz J. 2012; Kuipers 1994; Parsons 2001; Piaget 2013; *Wartość ekonomiczna* b.r. - hasło; M.D. White 2012).

W kontekście wskazanych wyżej koncepcji podejmowane są próby ilościowego i bezstronnego (ekstraspekcyjnego) jej określenia i mierzenia wartości pracy. Spośród wyżej wskazanych jedynie wymienna wartość pracy jest ilościową jej cechą. Pozostałe wskazane wyżej wartości mają – prócz ilościowych – też jakościowe aspekty, które należy brać pod uwagę przy ocenie tych wartości.

Przykładowo wartość czasu pracy ma co prawda aspekt ilościowy (ilość czasu), ale ma też aspekty jakościowe, bo ta sama ilość czasu może być różnie oceniana ze względu na jej okoliczności. Przykładowo: pracownik lub pracodawca może ina-

czej cenić czas pracownika, gdy ten nie ma wyższego wykształcenia, niż wtedy, gdy już je zdobędzie. Pracownik może wyżej cenić swój czas, gdy ma małe dzieci, które wymagają jego obecności, od czasu, gdy nie ma tego rodzaju zobowiązań itp. Może inaczej cenić czas pracy zależnie od wysiłku w nią włożonego, na przykład: czas rano, gdy jest wypoczęty i wykonuje pracę bez trudu, od czasu po obiedzie, gdy jest senny i zmęczony. Poza tym czas pracy można różnie oceniać ze względu na jego wykorzystanie. Pracownicy mogą postrzegać swój czas jako bardzo cenny, ale jeśli nie umieją go właściwie (produktywnie, wydajnie) wykorzystać, może to być po prostu czas zmarnowany, którego ilość nie odpowiada wkładowi pracownika w powstanie wytworu. Także inne ujęcia niż czas nakładczej wartości pracy mają jakościowe aspekty. Na przykład nie da się w ten sposób precyzyjnie i bezstronnie określić wysiłku włożonego w pracę, bo jest on czynnikiem jakościowym. To zjawisko psychiczne, które jest dane w przeżyciu (w introspekcji). Ma ilościowe i mierzalne metodami ekstraspekcyjnymi przejawy, na przykład napięcie mięśni lub elektromagnetyczne procesy mózgu, ale te czynniki nie są dokładnie tym samym, co wysiłek. Dlatego ilościowe ujęcia pozwalają na precyzyjną i bezstronną ocenę wysiłku jedynie w przypadku pracy fizycznej, która nie wymaga żadnej inwencyjności (Eldred 2011; Grassi 2004; Mansfield 1980).

Także użyteczność pracy ma aspekty jakościowe. Jeśli, przykładowo, pojmować ją jako zaspokojenie potrzeb człowieka, to przy określaniu użytkowej wartości pracy należy uwzględnić jakościową specyfikę potrzeb i ich zaspokojenia. Na przykład między potrzebami wyższymi i niższymi jest jakościowa różnica. Dlatego ilościowe porównywanie lub określanie sumarycznego stopnia zaspokojenia potrzeb różnego typu może w najlepszym przypadku dać tylko jakieś jej przybliżenie obarczone dużym ryzykiem błędu i arbitralności. Poza tym algorytmiczne metody wartościowania pracy są pracochłonne i kosztowne (Crisp 2016; Driver 2014; Eldred 2011; Grassi 2004; Mansfield 1980; Rothbard 2007; Shaw 2011; M.D. White 2012). Między innymi z tych względów we współczesnej ekonomii do określenia użytkowej wartości pracy stosuje się też metody jakościowe.

### **Pochodna wartość pracy**

W niniejszej części zostaną przywołane koncepcje określające pochodną (niekonieczną) wartość pracy, to jest takie cenione przez ludzi jej cechy, których nie musi posiadać, by być pracą, które czynią ją wartościową. Pojęcie pochodnej wartości pracy pełni rolę opisową, gdy służy określeniu roli pracy na rynku i dla ludzi, pełni też normatywną rolę, gdy stanowi przesłankę norm i postulatów dotyczących tego, jaka praca powinna być i jak należy ją planować i organizować.

### **Wydajność i zysk**

Wartość pracy można kojarzyć z jej wydajnością. Jest to stopniowalna cecha działania. Jest tym wydajniejsza, im mniejszy jest koszt osiągnięcia zamierzonego celu i – jeśli cel można osiągnąć w różnym stopniu – im bardziej lub pewniej jest on osiągnięty. Zysk jest miarą wydajności działania. W przypadku pracy stanowi

on różnicę między korzyściami płynącymi z pracy a kosztem powstania jej wytworu (Okun 2010).

Zysk można określać z perspektywy (zysk dla) pracownika lub z perspektywy (zysk dla) innych podmiotów (na przykład: organizacji, inwestorów, interesariuszy, społeczeństwa itp.). Praca, która daje im więcej korzyści niż strat – jest dla nich zyskowa – ma dla nich wartość zysku. Im jest większy, tym praca jest wydajniejsza z ich punktu widzenia. Co prawda zysk zwykle mierzy się na poziomie całej organizacji bądź jej samodzielnych jednostek biznesowych i operacyjnych. To nie znaczy, że praca nie daje zysku dla innych podmiotów, w tym – dla pracownika. Teorie sprawiedliwości społecznej wymagają odpowiedniego podziału zysku płynącego z pracy dla różnych podmiotów.

Ocena zysku wymaga przyjęcia hierarchii wartości, według której szacuje się koszty i korzyści. Można je mierzyć ilościowo (np. finansowo), ale istnieją także jakościowe ich aspekty. Na przykład: dla organizacji wartością może być jej bezpieczeństwo, pozycja jej marki, lojalność klienta, nowe rynki zbytu; dla pracownika wartością może być jego zdrowie, status społeczny związany z wykonywaną pracą lub przywileje (możliwość korzystania z usług gwarantowanych umową o pracę, na przykład dodatkowych ubezpieczeń) (Barro 1997, s. 59).

Jak zauważa między innymi Henry Mintzberg, ocena wydajności działania wymaga uwzględnienia jej jakościowych aspektów. Ilościowe metody jej szacowania, dotyczące tylko jej mierzalnych aspektów, fałszują ocenę wydajności (Mintzberg 1982). W następnych częściach pracy wskazane zostaną przykłady założeń dotyczących wartości autotelicznych, które mogą stanowić kryterium oceny wydajności pracy.

### **Jakość pracy**

We współczesnej ekonomii pojęcie użytecznej wartości pracy bywa oznaczane terminem „jakość”, który oznacza jej funkcję użyteczności (Wawak b.r.). Tak rozumiana jakość pracy polega na tym, że służy ona zaspokojeniu potrzeb pracownika i konsumentów jego pracy. Na przykład Romuald Kolman wskazuje 3 typy potrzeb, których zaspokojeniu może służyć praca posiadająca wysoką jakość: stopień zaspokojenia potrzeb duchowych i materialnych człowieka, stopień zaspokojenia wymagań określających poziom materialnego i duchowego bytu jednostek i całego społeczeństwa, stopień spełnienia oczekiwań umownej normalności w działaniach i sytuacji codziennego życia jednostek i społeczności (Kolman 2000, s. 2). Może zachodzić rozbieżność między tak rozumianą jakością pracy a jej wartością wymienną, na przykład wtedy, gdy konsumenci nie uświadamiają sobie niektórych swych potrzeb i dlatego nie cenią pracy lub jej wytworów zgodnie z ich jakością. Założenie, że wartością pracy jest jej funkcja zaspokajania ludzkich potrzeb, wymaga odpowiedzi na pytanie, dlaczego te, a nie inne potrzeby (bo przecież nie wszystkie) decydują o wartości pracy i jak powinna je zaspokajać. Następne części wskażą niektóre odpowiedzi na to pytanie.

### **Gospodarcza, prakseologiczna i kulturowa wartość pracy**

W niniejszej części wskazane zostaną trzy przypadki utylitarnej wartości pracy (jej gospodarcza, prakseologiczna i kulturowa wartość) oraz różnica między nią a wymienną wartością pracy: Praca ma wartość gospodarczą, gdy aktualnie lub potencjalnie sprzyja rozwojowi gospodarki (kraju, regionu itp.) Prakseologiczna wartość pracy polega na tym, że jej wytwory można wykorzystać do usprawnienia ludzkiego działania. Praca ma wartość kulturową (kulturotwórczą), gdy przyczynia się do rozwoju kultury.

Praca mająca wysoką utylitarzną wartość we wskazanych tu aspektach nie zawsze ma wysoką wartość wymienną. Przykładowo: może się zdarzyć, że konsumenci nie są skłonni płacić za wytwory pracy mającej wysoką wartość gospodarczą, bo nie zaspokajają ich indywidualnych potrzeb albo są zmuszeni przez ograniczającą wolność gospodarczą patologię lub obowiązujący na rynku system reguł do kupowania produktów o niższej wartości gospodarczej. Dlatego uznanie gospodarczej wartości pracy może motywować osoby zarządzające do przeznaczania środków finansowych na projekty rozwojowe, nawet jeśli aktualnie nie mają one wartości wymiennej.

Wytwory pracy mogą mieć wysoką wartość prakseologiczną nawet wtedy, gdy nie ma na nie popytu. Konsumenci mogą nie korzystać z pracy o wysokiej wartości prakseologicznej, bo nie zostali poinformowani o tym, że ma ona tę wartość, lub gdy kampanie reklamowe skutecznie przekonują ich do korzystania z wytworów o mniejszej wartości ekonomicznej. Może się też zdarzyć, że produkty o wysokiej wartości prakseologicznej są wypierane z rynku przez produkty o niższej wartości prakseologicznej w wyniku celowego działania. Przykładowo: producenci mogą celowo zakłócać funkcjonalność starszych wersji oprogramowania komputerowego (na przykład przez zaniechanie ich wsparcia, zakłócanie ich kompatybilności z innymi programami) po to, by zachęcić konsumentów do zakupu jego nowszych wersji.

Zdarza się, że wytwór pracy ma wysoką wartość prakseologiczną właśnie dlatego, że nie ma ona wysokiej lub żadnej wartości wymiennej. Przykładowo jednym z powodów tego, że mapy w systemie UMP-pcPL bywają bardziej dokładne od komercyjnych, jest społecznościowy i darmowy sposób ich tworzenia oraz udostępniania, który motywuje użytkowników tego produktu do jego ulepszania.

Nie ulega kwestii, że nie zawsze praca mająca wysoką wartość kulturową ma też wysoką wartość wymienną. Można pokusić się o przypuszczenie, że jest odwrotnie – najcenniejsze wytwory kultury są zwykle zbyt wyrafinowane, by przyciągnąć dużą liczbę konsumentów, i przez to mogą mieć niską wartość wymienną na wolnym rynku.

### **Eudajmonistyczna wartość pracy**

Utylitarystyczna koncepcja użytkowej wartości pracy, o ile nawiązuje do koncepcji ludzkich potrzeb, jest wprost lub domyślnie kontynuacją projektu etyki praktycznej Arystotelesa, który uważał, że działanie człowieka powinno służyć jego szczęściu i szczęściu innych ludzi.

W nurtach hedonistycznego eudajmonizmu (np. w epikureizmie i stoicyzmie) szczęście jest kojarzone z przyjemnością i unikaniem cierpień. W tym kontekście praca ma wartość, gdy służy uprzyjemnianiu życia pracownika i konsumentów. Nie znaczy to, że jej wykonywanie musi być w każdym aspekcie przyjemne. Przykładowo: praca wymaga dyscypliny, a jej utrzymanie nie zawsze wiąże się z przyjemnością. Teorie hedonistyczne wymagają jedynie tego, by działanie nie wiązało się z cierpieniem, które jest możliwe do uniknięcia bez większych szkód. Zgodnie z tym założeniem pracownik może wymagać od pracodawcy takiej organizacji pracy, by była zgodna z powyższą zasadą, na przykład: by obniżyć poziom hałasu, zanieczyszczeń, stresu w miejscu pracy, o ile taka zmiana nie obniża wydajności i nie stwarza zagrożenia dla bezpieczeństwa firmy (Glasman 1996, s. 3-4; Roa 2007, s. 84-87).

Arystoteles inaczej niż hedoniści określa naturę szczęścia. Jego zdaniem polega ono na aktualizacji (spełnianiu się) tych możliwości, które są najcenniejsze w człowieku. Jest dynamicznym stanem – ktoś szczęśliwy staje się coraz bardziej człowiekiem i sobą. Szczęście nie polega na przeżyciach (np. przyjemności), choć może i powinno być nimi odzwierciedlane. W opinii Stagiryty szczęście jednostek jest „dobrem wspólnym” społeczności, gdyż jego zdaniem dążenie do własnego szczęścia polega na uszczęśliwianiu innych, a osoba dążąca do ich szczęścia sama się uszczęśliwia. Tak rozumiane szczęście jest stopniowalne, ale nie jest własnością ilościową (May 2010; Reale 1990, s. 327-349).

W arystotelesowskiej teorii szczęścia ważną rolę pełni koncepcja ludzkiej natury, która w tym ujęciu ma aspekty wspólne wszystkim ludziom i aspekty unikalne dla konkretnych ludzi. Jej aspekt ogólny wyznacza ogólne warunki szczęścia. Arystoteles przyjmuje, że człowiek jest istotą racjonalną i społeczną, dlatego szczęśliwi ludzie dobrze rozumieją siebie i rzeczywistość oraz tworzą udane więzi społeczne. W związku z tym, że ludzie różnią się od siebie, szczęście w przypadku każdego z nich może polegać na czymś innym w ramach wyznaczonych wspólną im naturą. Dlatego Arystoteles uważa, że wskazane wyżej ogólne zasady eudajmonizmu zawsze wymagają jakiegoś dostosowania do konkretnych sytuacji, przełożenia na język konkretny. Jego zdaniem nie da się tego zrobić algorytmicznie, gdyż konkretne rozwiązania nie wynikają (dedukcyjnie) z tych zasad – zarządzanie wymaga (enoty) roztropności, która pozwala dostrzec, jak odnoszą się one do konkretnych sytuacji (Kraut 2016; Mansfield 1980; May 2010; Reale 1990, s. 338-350; Veatch 2003).

W powyższym ujęciu praca ma wartość, gdy sprawia, że ludzie spełniają swoją naturę – rozumieją coraz lepiej rzeczywistość, budują udane więzi społeczne, rozwijają indywidualne talenty i zaspokajają swe potrzeby. Arystoteles nie udziela wprost tej odpowiedzi, ale wynika ona z założeń jego etyki i teorii człowieka. Ten filozof między innymi w *Etyce eudemejskiej* i *Polityce* pokazuje, jak jego koncepcja przekłada się na praktykę społeczną, w tym – na zagadnienia związane z pracą.

Teoria eudajmonizmu nakłada na osoby zarządzające pracą obowiązek takiego jej planowania, by zaspokajała ona potrzebę szczęścia pracowników i konsumentów jego pracy, a na pracownika – obowiązek takiego wykonywania pracy, by służyła temu dobru. Przykładowo: na tym sposobie pojmowania wartości oprzeć

można postulat minimalizowania zagrożeń w miejscu pracy w miarę dostępnych możliwości. Są oczywiście zawody, których wykonywanie musi wiązać się z jakimś zagrożeniem życia lub zdrowia, ale jeśli można to ryzyko ograniczyć bez narażania na szwank wydajności pracy, należy to zrobić. W tym ujęciu mieszczą się różne wartości przypisywane pracy, na przykład jej wspólnototwórcza wartość polega na tym, że jest ona sposobem tworzenia więzi społecznych; estetyczna wartość pracy polega na tym, że rozwija ona i zaspokaja zmysłową wrażliwość ludzi; logiczna jej wartość polega na tym, że uczy myślenia; jej prakseologiczna wartość polega na tym, że uprawnia ona działanie; użytkowa wartość pracy polega na tym, że zaspokaja ona potrzeby ludzi i tak dalej.

### **Dialogiczna wartość pracy**

Między innymi filozofia dialogu opiera się na założeniu, że komunikacja międzyludzka jest sposobem ludzkiego istnienia. W kontekście tej koncepcji można wskazać na dialogiczną wartość pracy, która polega na tym, że jest ona formą ludzkiej ekspresji, komunikowania się między ludźmi i tworzenia wspólnoty. Nie każda praca ma tę wartość. Nie ma wartości dialogicznej na przykład praca służąca lub polegająca na manipulacji albo niektóre formy alienacji, w wyniku której praca przestaje być ekspresją człowieka, bo nie jest zrozumiała dla niego lub staje się mu wroga (Friedman 2003; Lévinas 1996; Prychitko 2008; Tischner 1982, 1989; Zank, Braiterman 2014). W powyższej koncepcji dialogiczna wartość pracy jest autoteliczna (stanowi dobro samo w sobie). Ma też wartość instrumentalną, gdy prowadzi do zaspokojenia ludzkiej potrzeby komunikowania się z innymi ludźmi i tworzenia udanych więzi społecznych.

### **Personalistyczna wartość pracy**

Personalizm to kierunek w filozofii łączący różne tradycje Zachodu i Wschodu, obejmujący różne aspekty i dziedziny teorii człowieka (Jacko 1999c; Williams, Bengtsson 2016). W nurcie personalizmu etycznego różnorodne koncepcje łączy założenie o tym, że godność człowieka jest wartością autoteliczną, najwyższą w przyjętej hierarchii wartości i dlatego należy jej bezwarunkowy respekt. Godność jest w tych koncepcjach kojarzona z istnieniem człowieka i utożsamiana bądź z ludzką wolnością (personalizm liberalistyczny nawiązujący do egzystencjalizmu), bądź z naturą człowieka rozumianą metafizycznie (arystotelesowski nurt filozofii). Oba podejścia łączy tradycja mająca źródła w myśli Boecjusza i św. Tomasza z Akwinu, których kontynuatorem jest m.in. Karol Wojtyła (Bartnik 1995; Conti 1995; Gueye 2011; Jacko 1999a, 1999b, 1999c, 1999d; Burrow 1999; Williams, Bengtsson 2016).

Niektórzy przedstawiciele etycznego personalizmu wskazują na związek zachodzący między godnością ludzi i ich pracą. Ten związek ma dwa aspekty. Z jednej strony – praca może być sposobem respektowania ludzkiej godności przez to, że zaspokaja potrzeby ludzi. To jej wartość instrumentalna. Z drugiej strony – praca może być sposobem wyrażania się oraz respektowania ludzkiej godności i podstawowych praw człowieka. To jej wartość autoteliczna (Jan Paweł II 1981, 1991; J. White 2011, s. 139-140).

Powyższe ujęcie pozwala uwzględnić różne aspekty pochodnej wartości pracy. Na przykład przedstawiciele personalizmu zauważają, że praca jest ważnym sposobem wyrażania się człowieka (dialogiczna wartość) i przyjmują, że przez pracę osoba uczestniczy we wspólnocie (partycypacyjna, wspólnototwórcza wartość pracy) (Kisiel 2012). Niektórzy personaliści nawiązujący do tradycji religijnych pokazują, jak przez pracę człowiek może wyrażać i budować swą więź z Absolutem. Na przykład: w kontekście buddyzmu praca może być uważana za sposób zbliżania się do Prawdziwej Rzeczywistości, a w kontekście chrześcijaństwa praca może być uważana za sposób uczestnictwa w Boskim Akcie Stworzenia. W tym aspekcie można mówić o religijnej wartości pracy (Gronbacher 2008; Styczeń 1986; Tischner 1982, 1989; Weber 2010; Williams, Bengtsson 2016).

### **Etyka wydajności pracy**

Wyżej zaprezentowane koncepcje pokazują, że praca wiąże się z wartościami autotelicznymi i należy je uwzględnić przy ocenie jej wydajności, to jest – odpowiedzieć na pytanie o jej pochodną wartość – na przykład czy i w jakim stopniu służy ona rozwojowi pracownika lub innych ludzi (czy ma wartość eudajmonistyczną), zaspokaja lub może zaspokajać ich potrzeby (czy ma wartość użyteczną), czy służy tworzeniu udanych więzi społecznych (czy ma wartość dialogiczną), czy nie jest sprzeczna z podstawowymi prawami człowieka (ma wartość personalistyczną) itp. Takie ujęcie wydajności pracy wykracza poza sposób jej pojmowania w tradycyjnej ekonomii, ale zyskuje coraz większe zrozumienie i uznanie we współczesnych teoriach zarządzania. Na przykład Mintzberg (Mintzberg 1982, s. 104) wskazuje racje uwzględnienia wartości „społecznych” w ekonomicznym rachunku kosztów i strat. W związku z tym, że wartości autoteliczne są przedmiotem badań etyki (opisowej i normatywnej), zaprezentowane w niniejszej pracy rozumienie zysku wymaga wyjścia poza typowo ekonomiczną perspektywę i podjęcia refleksji etycznej dotyczącej natury tych wartości i ich związku z pracą.

Posiadanie pochodnej wartości przez pracę nie jest jej koniecznym warunkiem. Dlatego możliwe są przypadki, w których nie ma ona tej wartości – jest bezwartościowa. Wskazane w powyższych koncepcjach założenia dotyczące wartości autotelicznych są przesłanką postulatu, by pracę organizować tak i tak się w nią angażować, by mogła je mieć lub realizować w stopniu możliwie najwyższym. Te wartości nie wykluczają się, choć bywają trudne do pogodzenia w praktyce. Postulat nie jest więc utopijny. Dotyczy ideału, którego co prawda nie można w pełni zrealizować, ale którego określenie pełni bardzo ważną rolę w planowaniu, gdyż określa cel zmian (Ackoff, Addison, Magidson 2006).

### **Podsumowanie**

W niniejszym tekście zaprezentowano spektrum koncepcji pracy i jej wartości. Wskazano niektóre założenia aksjologiczne i rolę tych założeń w przykładowych koncepcjach pracy. Wyrażono je ujednoliconym językiem, który miejscami odbiega od tego, jak się o nich mówi w tekstach źródłowych. Jest to wada i zaleta niniej-



szego opracowania. Z jednej strony – przyjęta terminologia mogła skutkować uproszczeniami. Z drugiej strony – takie ujęcie pozwala wyjść poza ograniczenia związane z różnorodnością sposobu określania wartości pracy i poszukiwać wspólnego im sensu.

Analizy przedstawione w tekście pokazują, że założenia aksjologiczne pełnią opisową rolę w teoriach pracy, gdy służą określeniu zjawiska pracy i różnicy między pracą a innymi działaniami człowieka. Założenia te pełnią też normatywną rolę, gdy wskazują na związek pracy z wartościami autotelicznymi i służą określeniu oraz uzasadnieniu norm oraz postulatów dotyczących tego, jaka praca powinna być i jak ją należy organizować. Założenia te określają opisowe i normatywne pojęcie pracy. Może ono być ono kategorią opisową, gdy identyfikuje zjawisko pracy. Jest kategorią normatywną, gdyż oznacza ideał, do którego należy dążyć.

W tekście wskazano jakościowe aspekty wartości pracy i ograniczenia ilościowych metod jej szacowania. Analiza pojęcia wydajności działania pokazała, że jej ocena opiera się na przyjmowanych (wprost lub domyślnie) założeniach dotyczących wartości autotelicznych i ukazuje miejsce etyki w teoriach oraz badaniach dotyczących wartości pracy.

## Literatura

1. Ackoff R.L., Addison H.J., Magidson J. (2006), *Idealized Design: Creating an Organization's Future*, Upper Saddle River, Wharton School Publishing, New Jersey.
2. Alchian A.A. (1953), *The Meaning of Utility Measurement*, "The American Economic Review", Vol. 43, s. 26-50.
3. Barro R. (1997), *Makroekonomia*, PWE, Warszawa.
4. Bartnik C.S. (1995), *Personalizm*, Oficyna Wydawnicza Czas, Lublin.
5. Beauchamp T.L. (2009), *Relativism, Multiculturalism, and Universal Norms: Their Role in Business Ethics*, [w:] Brenkert G.G. (red.), *The Oxford Handbook of Business Ethics*, Oxford University Press, Oxford.
6. Bladen V.W. (1960), *Adam Smith on Productive and Unproductive Labour: A Theory of Full Development*, "The Canadian Journal of Economics and Political Science / Revue canadienne d'Economie et de Science politique", Vol. 26, s. 625-630.
7. Blaug M. (1997), *Economic Theory in Retrospect*, (5<sup>th</sup> ed.), Cambridge University Press Cambridge, New York, Melbourne, Madrid, Cape Town.
8. Bohm-Bawerk E. (1896), *Karl Marx and the Close of His System*, "The Anti-Marxists E-Library", <https://sites.google.com/site/theamialibrary/browse-authors/eugen-ritter-von-bohm-bawerk/karl-marx-and-the-close-of-his-system> (dostęp: 01.08.2016).
9. Brown M.F. (2008), *Cultural Relativism 2.0*, "Current Anthropology", Vol. 49, s. 363-383.
10. Burrow L. (1999), *Personalism: a Critical Introduction*, Chalice Press, St. Louis.
11. Cahuc P., Zylberberg A. (2004), *Labor Economics*, MIT Press Cambridge, Massachusetts, London.
12. Caplan B. (1999), *The Austrian Search for Realistic Foundations*, "Southern Economic Journal", Vol. 65, s. 823-838.
13. Conti C.C. (1995), *Metaphysical Personalism: An Analysis of Austin Farrer's Metaphysics of Theism*, Clarendon Press, Oxford.
14. Crisp R. (2016), *Well-Being*, [w:] Zalta E.N. (ed.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Summer 2016), <http://plato.stanford.edu/archives/sum2016/entries/well-being/> (dostęp: 01.08.2016).

15. Cymerman R., Hopfer A. (2003), *System i procedury wyceny nieruchomości*, Zachodnie Centrum Organizacji, Zielona Góra.
16. Debrix F. (1999), *Specters of Postmodernism: Derrida's Marx, the New International and the Return of Situationism*, "Philosophy & Social Criticism", Vol. 25, s. 1-21.
17. Driver J. (2014), *The History of Utilitarianism*, [w:] Zalta E.N. (red.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Winter 2014), <http://plato.stanford.edu/archives/win2014/entries/utilitarianism-history/> (dostęp: 01.08.2016).
18. Eldred M. (2011), *Value, Justice - Aristotle, Adam Smith, Karl Marx*, <http://www.artefact.org/untp1tcl/exchvljs.html> (dostęp: 01.08.2016).
19. Enrick N.L. (1973), *Qualitative Values into Quantitative Measures: Marketing Decisions Applications*, "Journal of the Academy of Marketing Science", Vol. 1, s. 90-99.
20. Fiedorowicz K., Fiedorowicz J. (2012), *Kształtowanie się kategorii wartości ekonomicznej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, nr 95, s. 145-154.
21. Friedman M.S. (2003), *Martin Buber: The Life of Dialogue*, Routledge, London, New York.
22. Glasman M. (1996), *Unnecessary Suffering: Managing Market Utopia*, Verso, London, New York.
23. Grassi J. (2004), *Marx versus Marshall: Competing Theories of Value and the Role of Commodity Fetishism within Capitalist Supply and Demand Model*, "Deliberations, Fall", s. 37-40.
24. Gronbacher G.M.A. (2008), *Personalizm ekonomiczny*, (tłum. J. Merecki), PAFERE, Warszawa.
25. Gueye C.M. (2011), *Ethical Personalism*, Ontos Verlag, Frankfurt, Paris, Lancaster, New Brunswick.
26. Heakal R. (2003). *Economics basics: Utility*, <http://www.investopedia.com/university/economics/economics5.asp> (dostęp: 08.03.2016).
27. Howell P. (1975), *Once Again on Productive and Unproductive Labour*, "Revolutionary Communist", Vol. 3, <https://www.marxists.org/subject/economy/authors/howell/produnprod.htm> (dostęp: 01.08.2016).
28. Jacko J.F. (1999a), *Ethical Personalism*, [w:] Kaspar G. (red.), *Kleines Philosophisches Woerterbuch*, s. 22-23, Internationale Akademie für Philosophie im Fürstentum Liechtenstein, Triesenberg, Vaduz.
29. Jacko J.F. (1999b), *Metaphysical Personalism*, [w:] Kaspar G. (red.), *Kleines Philosophisches Woerterbuch*, s. 22, Internationale Akademie für Philosophie im Fürstentum Liechtenstein, Triesenberg, Vaduz.
30. Jacko J.F. (1999c), *Philosophical Personalism*, [w:] Kaspar G. (red.), *Kleines Philosophisches Woerterbuch*, s. 22-24, Internationale Akademie für Philosophie im Fürstentum Liechtenstein, Triesenberg, Vaduz.
31. Jacko J.F. (1999d), *Relativistic Personalism*, [w:] Kaspar G. (red.), *Kleines Philosophisches Woerterbuch*, s. 23, Internationale Akademie für Philosophie im Fürstentum Liechtenstein, Triesenberg, Vaduz.
32. Jan Paweł II (1981), *Laborem Exercens. Encyklika*, [http://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/en/encyclicals/documents/hf\\_jp-ii\\_enc\\_14091981\\_laborem-exercens.html](http://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/en/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091981_laborem-exercens.html) (dostęp: 09.09.2016).
33. Jan Paweł II (1991), *Centesimus Annus. Encyklika*, [http://www.opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/jan\\_pawel\\_ii/encykliki/centesimus\\_1.html](http://www.opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/jan_pawel_ii/encykliki/centesimus_1.html) (dostęp: 09.09.2016).
34. Jarvie I.C. (1983), *Rationality and Relativism*, [w:] *Thinking about Society: Theory and Practice*, s. 50-69, R. Reidel Publishing Company, Dordrecht, Boston, Lancaster.
35. Kisiel R. (2012), *Uczestnictwo jako personalistyczna wartość*, „Społeczeństwo i Edukacja. Międzynarodowe Studia Humanistyczne”, nr 2, s. 447-455.

36. Kolman R. (2000), *Zespoły badawcze jakości życia*, „Problemy Jakości”, nr 32, s. 2-5.
37. Kraut R. (2016), *Aristotle's Ethics*, [w:] Zalta E.N. (red.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, (Spring 2016), <http://plato.stanford.edu/archives/spr2016/entries/aristotle-ethics/> (dostęp: 01.08.2016).
38. Kuipers B. (1994), *Qualitative Reasoning: Modeling and Simulation with Incomplete Knowledge*, MIT Press, Cambridge.
39. Lévinas E. (1996), *Emmanuel Levinas: Basic Philosophical Writings*, Indiana University Press Bloomington, Indianapolis.
40. Mansfield H.C. (1980), *Marx on Aristotle: Freedom, Money, and Politics*, “The Review of Metaphysics”, Vol. 34, s. 351-367.
41. Marks K. (1951), *Kapitał. Krytyka ekonomii politycznej. Proces wytwarzania kapitału*, Książka i Wiedza, Warszawa.
42. Marshall A. (1890), *Principles of Economics*, Macmillan, New York, <http://archive.org/details/principlesecono00marsgoog> (dostęp: 01.08.2016).
43. May H. (2010), *Aristotle's Ethics: Moral Development and Human Nature*, Continuum London, New York.
44. Menger C. (1976), *Principles of Economics*, Ludwig von Mises Institute, Auburn, Alabama.
45. Mintzberg H. (1982), *A Note on That Dirty Word “Efficiency”*, “Interfaces”, Vol. 12, s. 101-105.
46. Okun A.M. (2010), *Equality and Efficiency: The Big Tradeoff*, Brookings Institution Press, Washington.
47. Parsons S. (2001), *Qualitative Methods for Reasoning Under Uncertainty*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London.
48. Piaget J. (2013), *Sociological Studies*, Routledge.
49. *Praca* (b.r.) - hasło, [w:] *Słownik języka polskiego PWN*, <http://sjp.pwn.pl/sjp/praca;2507726.html> (dostęp: 01.08.2016).
50. Prychitko D.L. (2008), *Marxism [The Concise Encyclopedia of Economics]*, <http://www.econlib.org/library/Enc/Marxism.html> (dostęp: 08.09.2016).
51. Reale G. (1990), *A History of Ancient Philosophy II: Plato and Aristotle*, (tłum. J.R. Catan), SUNY Press, New York.
52. Ricardo D. (1821), *On the Principles of Political Economy, and Taxation*, (3rd ed.), John Murray.
53. Roa F.C. (2007), *Business Ethics and Social Responsibility*, Rex Bookstore, Manila.
54. Rothbard M.N. (2007), *Utilitarian Free-Market Economics*, “Mises Daily Articles”, <https://mises.org/library/utilitarian-free-market-economics> (dostęp: 01.08.2016).
55. Schroeder M. (2012), *Value Theory*, [w:] Zalta E.N. (red.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Summer 2012), <http://plato.stanford.edu/archives/sum2012/entries/value-theory/> (dostęp: 01.08.2016).
56. Shaw W.H. (2011), *Utilitarianism and Recourse to War*, “Utilitas”, Vol. 23, s. 380-401.
57. Sinnott-Armstrong W. (2015), *Consequentialism*, [w:] Zalta E.N. (red.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Winter 2015), <http://plato.stanford.edu/archives/win2015/entries/consequentialism/> (dostęp: 01.08.2016).
58. Smith A. (1904), *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Methuen, London.
59. Styczeń T. (1986), *Problem sensu i wartości pracy*, [w:] Gałkowski J.W. (red.), *Jan Paweł II: Laborem exercens*, s. 97-111, Redakcja Wydawnictw KUL, Lublin.
60. Świtła I.M. (2015), *Praca człowieka w wymiarze autotelicznym i instrumentalnym – wybrane aspekty aksjologii pracy*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych”, Vol. 88, s. 57-68.
61. Tischner J. (1982), *Myślenie według wartości*, Znak, Kraków.

62. Tischner J. (1989), *Dokąd prowadzi ta droga?*, „Tygodnik Powszechny”, nr 47, <http://tischner.pl/aktualnosc/944/1/dokad-prowadzi-ta-droga> (dostęp: 01.08.2016).
63. Veatch H.B. (2003), *Rational Man: A Modern Interpretation of Aristotelian Ethics*, Liberty Fund, Indianapolis.
64. *Wartość ekonomiczna* (b.r.) – hasło, [w:] *Encyklopedia zarządzania*, [http://cytaty.mfiles.pl/index.php/keyword/1172/0/warto%C5%9B%C4%87\\_ekonomiczna](http://cytaty.mfiles.pl/index.php/keyword/1172/0/warto%C5%9B%C4%87_ekonomiczna) (dostęp: 01.08.2016).
65. Wawak T. (b.r.), *Jakość pracy*, [w:] *Encyklopedia zarządzania*, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Jako%C5%9B%C4%87\\_pracy](https://mfiles.pl/pl/index.php/Jako%C5%9B%C4%87_pracy) (dostęp: 01.08.2016).
66. Weber M. (2010), *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, (tłum. B. Baran, P. Miziński), Aletheia, Warszawa.
67. White J. (2011), *In the Shadow of Virtue: Why Ethical Personalism Needs an Ethical Impersonalism*, [w:] Gueye C.M. (red.), *Ethical Personalism*, s. 137-154, Walter de Gruyter, Frankfurt, Paris, Lancaster, New Brunswick.
68. White M.D. (2012), *Value in Economics: Accentuate the Qualitative, but Don't Eliminate the Quantitative*, [w:] Gennaro I. (red.), *Value. Sources and Readings on a Key Concept of the Globalized World*, s. 331-347, Brill.
69. Williams T.D., Bengtsson J.O. (2016), *Personalism*, [w:] Zalta E.N. (red.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Summer 2016), <http://plato.stanford.edu/archives/sum2016/entries/personalism/> (dostęp: 01.08.2016).
70. Zank M., Braiterman Z. (2014), *Martin Buber*, [w:] Zalta E.N. (red.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Winter 2014), <http://plato.stanford.edu/archives/win2014/entries/buber/> (dostęp: 01.08.2016).
71. Zimmerman M.J. (2001), *The Nature of Intrinsic Value*, Rowman & Littlefield, Lanham.

## THE VALUE OF LABOUR

**Abstract:** The study presents normative assumptions and their role in the sample theories of labour. The study indicates two functions of the assumptions – they are either descriptive or normative. In the former case, they define labour. In the latter case, they justify strategies of work management and solutions of the labour law. Text and phenomenological analyses are used. First we analyze exemplary texts in order to outline their normative assumptions. In this context, we analyze the values indicated by the assumptions.

**Keywords:** work, the value of labour, work management, axiology, economics



## KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA W RELACJACH PRZEŁOŻONY-PODWŁADNY NA PRZYKŁADZIE INSTYTUCJI SAMORZĄDOWEJ

Agata Przewoźna-Krzemińska

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Komunikacja jest podstawą wszelkich relacji pomiędzy ludźmi, posiada także ogromne znaczenie w życiu prywatnym oraz zawodowym. Są jednak stanowiska pracy, które wymagają od pracowników szczególnych zdolności komunikacyjnych. Artykuł ma na celu analizę komunikacji interpersonalnej w relacjach pracownik–przełożony oraz próbę identyfikacji zmian i innowacji w komunikacji interpersonalnej. W referacie przedstawiono znaczenie komunikacji interpersonalnej w zarządzaniu zasobami ludzkimi, tzw. zarządzanie przez komunikację. Niniejszy artykuł przedstawia analizę i wnioski, które zostały opracowane na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych wśród pracowników jednostki budżetowej, dokładnie starostwa powiatowego.

**Słowa kluczowe:** komunikacja, zarządzanie zasobami ludzkimi, relacje interpersonalne, jednostka budżetowa

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.1.02

### Wprowadzenie

Komunikacja interpersonalna pełni kluczową rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi, a w konsekwencji w sprawnym funkcjonowaniu organizacji. Na szczególną uwagę w tej kwestii zasługuje rola menedżera w organizacji, który powinien posiadać zdolności komunikacyjne na najwyższym poziomie. Każda firma podczas naboru i doboru kandydatów na pracowników, którzy zobligowani będą do pełnienia ról kierowniczych, powinna rzetelnie sprawdzać, „jak kandydat radzi sobie z procesem komunikacji, na ile zgodnie z podjętymi zamiarami oddziałuje na innych ludzi, wpływa na ich nastawienie do problemu, motywując do działania, zrozumienie intencji nadawcy informacji i stymuluje działanie w kierunku oczekiwanym przez partnera” (Czubasiewicz, Wróbel 2012, s. 114). Celem niniejszego opracowania jest wskazanie na znaczenie zagadnienia komunikacji interpersonalnej pomiędzy pracownikiem a jego przełożonym. Część badawcza zawiera wyniki przeprowadzonych badań ankietowych analizujące opinie pracowników, dotyczące jakości i znaczenia komunikacji pomiędzy pracownikami a przełożonymi w jednostce budżetowej. Zarządzanie kadrami wymaga budowania współpracy członków przedsiębiorstwa tak, aby odpowiednio zagospodarować ich umiejętności oraz zdolności, a także zneutralizować zachowania, jakie są odpowiedzialne za obniżenie efektywności organizacji. Aby prawidłowo zarządzać przedsiębiorstwem, niezbędny jest proces komunikacji pracowników przedsiębiorstwa ze sobą, jak rów-

niez z otoczeniem. Termin „zarządzanie zasobami ludzkimi” ściśle wiąże się z procesem komunikacji, gdyż nie można dążyć do perfekcji w zarządzaniu bez doskonalenia zdolności komunikacyjnych (Stankiewicz 2006, s. 14-15). Skuteczna komunikacja jest bardzo ważna szczególnie dla menedżerów, ponieważ efekty pracy kierownika zależą właśnie od umiejętności porozumiewania się, zarówno z podległymi pracownikami, jak i z właścicielami oraz z klientami przedsiębiorstwa. Menedżer nigdy nie odniesie sukcesu, jeśli: nie będzie potrafił się skutecznie porozumiewać, nie będzie umiał konkretnie wyrażać swoich myśli, tłumaczyć celu i sensu podejmowanego zadania, będzie miał problemy z wyjaśnieniem obowiązków i zadań przydzielonych pracownikom (Holstein-Beck 2001). W literaturze organizacji i zarządzania pojawił się w ostatnich latach termin „zarządzanie przez komunikację” (*management by communication*), który polega na „budowie i doskonaleniu systemu stałego informowania załogi o głównych celach, problemach i kłopotach przedsiębiorstwa, zamierzeniach kierownictwa oraz o aktualnej i docelowej pozycji na rynku”. Nadrzędnym celem zarządzania przez komunikację jest stworzenie dobrych stosunków pomiędzy pracownikami a kierownikami, co wpływa na zwiększenie motywacji oraz na przyjazną atmosferę w pracy (Czarnecka-Wójcik 1999, s. 404). W każdej organizacji komunikacja interpersonalna jest nieodłącznie związana z podstawowymi funkcjami zarządzania (z planowaniem, organizowaniem, kontrolą czy przewodzeniem). „Role pełnione przez członków organizacji, szczególnie menedżerów, wymagają umiejętności komunikacyjnych, np. kontakty z podwładnymi, przełożonymi, z osobami na równoległych stanowiskach czy z otoczenia organizacji. Informacyjne role menedżerskie skupiają się na pozyskiwaniu oraz rozpowszechnianiu informacji dzięki komunikacji, natomiast role decyzyjne nakazują menedżerom podejmowanie racjonalnych decyzji i przekazywanie ich innym” (Griffin 2004, s. 599-600). Kompetentny interpersonalnie kierownik powinien być osobą wiarygodną, powinien umieć porozumiewać się w sposób poprawny z pracownikami, mówić zrozumiale, konkretnie, a także upewniać się, czy jego komunikat został zrozumiany. Menedżer powinien słuchać uważnie, aby stworzyć bezpieczny klimat rozmowy (Holstein-Beck 2001, s. 57). Komunikacja interpersonalna podczas zarządzania zasobami ludzkimi sprzyja zadowoleniu pracowników, poprawia atmosferę, sprawia, że pracownicy czują się dobrze w swojej pracy.

### **Teoretyczne ujęcie komunikacji interpersonalnej**

Komunikacja jest procesem wszechobecnym, towarzyszy ludzkości od zawsze, od urodzenia aż do śmierci. Ludzie w każdym etapie życia są uzależnieni od porozumiewania się z innymi osobami; zmianie ulegają jedynie sposoby, cele oraz wykorzystywane środki. Sposób, w jaki społeczeństwo komunikuje się między sobą, wpływa na jakość jego życia, na jakość tworzonych związków, a także na zachowania odbiorcy. Termin „komunikowanie” ma swoje korzenie w języku łacińskim, pochodzi od słów „*communico*”, „*communicare*”, które oznaczają: „naradzać się”, „udzielać komuś wiadomości”, oraz od słowa „*communio*”, które oznacza „wspólność” i „poczucie łączności” (Adair 2000, s. 20). Termin „*communications*” pierw-

szy raz pojawił się w XIV wieku i oznaczał „wejście we wspólnotę, utrzymywanie z kimś stosunków”, następnie do XVI wieku termin ten oznaczał „komunę, uczestnictwo, dzielenie się”. Dopiero w wieku XVI nadano mu drugie znaczenie, a mianowicie „transmisja, przekaz”. Znaczenie to było związane z rozwojem dróg oraz poczty. W języku polskim wykorzystuje się pojęcie „komunikacja” oraz pojęcie „komunikowanie” oznaczające porozumiewanie się ludzi (Dobek-Ostrowska 2007, s. 18-19).

Nie ma uniwersalnej definicji komunikowania, gdyż termin komunikacji posiada wiele znaczeń i trudno go jednoznacznie wyjaśnić. Definicja J. Stewarta określa komunikację interpersonalną jako „taki typ, jakość lub rodzaj kontaktu, który pojawia się, kiedy osoby mówią lub słuchają w sposób maksymalizujący to, co osobiste” (Stewart 2002, s. 25). Komunikacja określana jest także jako proces porozumiewania się jednostek, grup czy też instytucji, których celem jest dzielenie się informacjami, myślami i ideami. Proces komunikacji odbywa się przy użyciu różnych środków, na różnych poziomach oraz wywołuje określone skutki (Wilsz 2009, s. 404). Natomiast zdaniem Z. Nęckiego „komunikowanie interpersonalne to podejmowana w określonym kontekście wymiana werbalnych, wokalnych i niewerbalnych sygnałów (symboli) w celu osiągnięcia lepszego poziomu współdziałania” (Nęcki 2000, s. 98). Komunikowanie odbywa się za pośrednictwem symboli słownych, mimiki, gestykulacji, tonacji głosu, ruchów ciała oraz wielu innych symboli materialnych i duchowych. Oprócz tych symboli efektywność komunikacji interpersonalnej warunkuje również chęć podjęcia rozmowy oraz umiejętność słuchania tego, co rozmówca chce nam przekazać. Ponadto dobra komunikacja jest warunkiem efektywnego współdziałania z ludźmi, zarówno w życiu zawodowym, jak i osobistym. Współcześnie niemożliwe jest uniknięcie komunikowania się, mówienia, pisania, używania gestów czy rozmyślenia (komunikacja intrapersonalna). Komunikowanie się ma na celu wpływanie na kogoś, informowanie, współpracę, niesienie pomocy, czy też ujawnienie uczuć (Błaszczuk 2006, s. 155). Komunikowanie pełni szereg funkcji, bardzo istotnych w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Funkcje komunikacji przedstawiono w Tabeli 1.

**Tabela 1. Funkcje komunikacji w organizacji**

<b>Funkcja</b>	<b>Opis funkcji</b>
Informacyjna	Dostarczanie informacji niezbędnych do podejmowania decyzji oraz koordynowania zadań
Instruktażowa	Przekazywanie poleceń i wyjaśnianie, kto, kiedy i jakie działania musi podjąć w celu osiągnięcia wyznaczonych celów
Kontrolna	Sprawowanie kontroli oraz dokonywanie oceny wykonywanej pracy, a także udzielanie informacji zwrotnej dotyczącej wyników oceny
Motywacyjna	Wzmocnienie zaangażowania w wykonywanie zadań organizacyjnych, realizacja celów, polega na podejmowaniu przez kierownictwo działań motywacyjnych
Integracyjna	Łączenie pojedynczych jednostek w jedną organizacyjną całość, jest to proces uspołecznienia oraz asymilacji zawodowej
Emocyjna (ekspresyjna)	Wyrażanie opinii oraz uczuć, takich jak: niezadowolenie, obawy, frustracje, „wentyl bezpieczeństwa” w stosunkach międzyludzkich

Źródło: Opracowano na podstawie (Listwan 2004, s. 289)

Literatura przedmiotu dzieli komunikację interpersonalną na jedno- i dwukierunkową, werbalną i niewerbalną, pionową lub poziomą, w górę lub w dół, pośrednią i bezpośrednią.

Komunikacja jednostronna jest znacznie szybsza i uporządkowana, wskazuje także dystans nadawcy oraz wyższy status względem odbiorcy. Niemniej jednak dwustronna komunikacja jest dokładniejsza z tego względu, iż nadawca może określić, czy komunikat został zrozumiany przez odbiorcę i ewentualnie może przekazać dodatkowe informacje. Ponadto komunikowanie to sprzyja także powstawaniu relacji między nadawcą a odbiorcą.

Komunikacja werbalna „obejmuje słowny przekaz komunikatu pomiędzy nadawcą i odbiorcą” (Aniszewska 2007, s. 90-91). Podstawowym środkiem komunikacji werbalnej jest język. Komunikacja ustna daje nadawcy i odbiorcy większe możliwości wyrażania uczuć i myśli, stwarza dogodniejsze warunki do nawiązania kontaktu. Komunikacja pisemna najczęściej ma charakter formalny. Przyjmuje postać np. listu klasycznego, e-maila, faksu. W komunikowaniu instytucjonalnym i publicznym wyraża się w oficjalnych pismach, takich jak polecenia, akty prawne, postanowienia, rozporządzenia. Zaletą tego typu komunikacji jest trwałość oraz możliwość starannego, dokładnie przemyślanego przygotowania. Wadą natomiast jest jego zamknięty i formalny charakter oraz brak bezpośredniego sprzężenia zwrotnego (Dobek-Ostrowska 2004, s. 18-19). Komunikacja niewerbalna zdaniem W. Głodowskiego „są to wszystkie sygnały występujące w interakcji międzyosobowej, które nie mają ani formy mówionego słowa, ani pisanego wyrazu i obejmują wszystkie inne przekazy, które wywierają pewien wpływ na jej uczestników” (Głodowski 2006, s. 224). Jest wszystkim tym, co zawiera się w procesie komunikacji oprócz słów oraz wyrazu pisanego. Środkami komunikacji niewerbalnej są: gesty, mimika, ruchy i pozycja ciała, odległość przestrzenna, cechy głosu. Gesty niewerbalne są równie ważne w komunikacji; umiejętność trafnej interpretacji niewerbalnych sygnałów warunkuje efektywną komunikację (Rzepa 2006, s. 35).

W literaturze organizacji i zarządzania wyróżnia się podział komunikacji na pionową i poziomą. Komunikacja pionowa z kolei dzieli się na komunikację w górę i w dół. Komunikowanie pionowe w dół ma swój początek na najwyższym szczeblu kierowania, a następnie przechodzi po szczeblach coraz niżej, aż do wykonawców. W kanale tym przekazywane są głównie polecenia dotyczące realizowania określonych czynności, wydawania poleceń, przydzielania obowiązków, informowania, kierowania oraz pouczania. Komunikowanie pionowe w górę polega na przekazywaniu informacji od podwładnych w górę. Zazwyczaj komunikowanie to odbywa się w sposób szczeblowy, w którym „podwładni informują bezpośrednich przełożonych, a ci następnie swoich przełożonych wzdłuż szczebli hierarchii organizacyjnej” (Zalewska 2006, s. 167). Komunikacja pozioma odbywa się pomiędzy pracownikami o równorzędnych stanowiskach, ułatwia współpracę zatrudnionym, a także oszczędza czas, często odbywa się nieformalnie, aby pominąć oficjalną hierarchię i przyspieszyć czas działania. Jednak z punktu widzenia kierownictwa jest niekorzystna, gdy „pracownicy pomijają swoich bezpośrednich przełożonych, aby doprowadzić do załatwienia określonych spraw, albo kiedy sze-



fowie dowiadują się, że wykonano określone działania lub podjęto decyzję bez ich wiedzy” (Robbins 2004, s. 224).

Komunikacja dzieli się także na komunikację pośrednią i bezpośrednią. W komunikacji bezpośredniej komunikaty trafiają od nadawcy do odbiorcy w sposób bezpośredni. Daje to możliwość dobrego porozumienia, gdyż zmniejsza zakłócenia oraz bardziej aktywizuje nadawcę i odbiorcę. Natomiast w komunikacji pośredniej udział bierze osoba pośrednicząca; jest to forma komunikacji z pewnością mniej czasochłonna niż bezpośrednia (Aniszewska 2007, s. 91).

### **Barriere występujące w komunikacji interpersonalnej**

Proces komunikacji interpersonalnej zakłócany jest przez wiele czynników. Literatura przedmiotu podaje trzy grupy barier skutecznego komunikowania się, które zostały przedstawione w *Tabeli 2*.

**Tabela 2. Bariere skutecznego komunikowania się**

<b>Bariere skutecznego komunikowania się</b>	
Bariere semantyczne	Nadmiar informacji, zbyt szybkie tempo przekazywania informacji, niezrozumiała tematyka, zniekształcenie, niezrozumiały język, niewłaściwa terminologia
Bariere fizyczne i środowiskowe	Hałas, temperatura, miejsce, pora dnia, awarie, presja czasu, złe pomieszczenie
Bariere psychologiczne	Negatywne nastawienie, różnica pokoleń, brak tolerancji, nieśmiałość, brak zainteresowania, zbyt duże zaangażowanie emocjonalne, zmęczenie, złe przygotowanie merytoryczne, monotoność przekazu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ([www.sprawni.org.pl/komunikacja interpersonalna/](http://www.sprawni.org.pl/komunikacja_interpersonalna/))

Bariere komunikacji to przeszkody i zakłócenia występujące w kanale informacyjnym, mogące powodować blokowanie transmisji informacji, która została później określona mianem „szumów informacyjnych”, które mogą mieć zarówno charakter fizyczny, jak i psychologiczny. Bariere w komunikacji interpersonalnej mogą doprowadzić do konfliktów i nieporozumień. Przeszkody w komunikacji mogą występować zarówno po stronie nadawcy (np. brak sprzężenia zwrotnego pomiędzy intencją nadawcy komunikatu), jak i odbiorcy. Analizując rozważania na temat komunikacji interpersonalnej, można podsumować, że jest to proces złożony i skomplikowany. Świadoma kontrola nad tym, co przekazujemy, i to, jak odbiera nasz komunikat odbiorca, warunkuje skuteczne porozumienie. Ważne jest prowadzenie rozmowy w taki sposób, aby nasz rozmówca nas słuchał uważnie oraz żebyśmy my również byli dobrymi słuchaczami. Umiejętność uważnego słuchania drugiej osoby jest bardzo ważną i cenioną zaletą, gdyż najczęstsze błędy komunikacji interpersonalnej wynikają właśnie z tego, iż rozmówca skupia się na tym, co chce powiedzieć, nie zwracając uwagi na to, co mówią inni. Ponadto barierą komunikacji jest również przerywanie i wchodzenie w słowo partnerowi, przez co nadawca może „stracić wątek” wypowiedzi. Tak samo niepożądanym zachowa-

niem podczas komunikacji jest kończenie zdania za nadawcę. Zatem należy unikać takich zachowań podczas komunikacji (Kwiatek 2009, s. 112).

## Wyniki badań empirycznych

Badania literaturowe dotyczące komunikacji interpersonalnej zostały rozszerzone o badania empiryczne, które przeprowadzono w jednostce samorządu terytorialnego. Badania te miały na celu analizę opinii pracowników i ich przełożonych na temat komunikacji interpersonalnej oraz jej barier w Starostwie Powiatowym. Podjęta w badaniach empirycznych problematyka badawcza odwoływała się między innymi do następujących pytań badawczych: Jakiego znaczenia ma komunikacja interpersonalna w sprawnym funkcjonowaniu organizacji? Czy pracownicy są zadowoleni z jakości komunikacji interpersonalnej? Jakie są formy komunikacji w badanej jednostce? Czy pracownicy rozumieją polecenia swoich przełożonych? – itp. W celu otrzymania odpowiedzi na postawione pytania badawcze posłużono się techniką ankietową, z wykorzystaniem anonimowej ankiety audytoryjnej przeprowadzonej w kwietniu 2015 roku. Pytania w ankiecie miały charakter zarówno otwarty, jak i zamknięty. Ze 130 przekazanych ankiet wyselekcjonowano prawidłowo wypełnionych 95 ankiet. W badaniu wzięło udział 95 osób (67 kobiet i 28 mężczyzn) pracujących na stanowiskach umysłowych. Na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych wśród pracowników Starostwa Powiatowego<sup>1</sup> w X uzyskano następujące informacje: Blisko 100% ankietowanych urzędników odpowiedziało, że *komunikacja interpersonalna ma znaczenie w sprawnym funkcjonowaniu organizacji*. Na uwagę zasługuje to, że większość pracowników urzędu *jest zadowolona z poziomu panującej komunikacji interpersonalnej w organizacji* (79% wszystkich badanych, 50 kobiet oraz 25 mężczyzn), zdania nie miała 1 kobieta, natomiast 8 kobiet i 1 mężczyzna *nie byli zadowoleni z jakości komunikacji w badanym urzędzie* (9% wszystkich odpowiedzi). Z kolei na pytanie dotyczące stosowanych form komunikacji w urzędzie otrzymano następujące odpowiedzi: najczęściej ankietowanych wybrało odpowiedź, iż najczęstszą formą komunikacji w starostwie jest *komunikacja ustna* (100% kobiet oraz 96% mężczyzn), na drugim miejscu wskazano *formę elektroniczną* (33 kobiety oraz 13 mężczyzn, blisko 48% respondentów), na następnym miejscu pojawiła się *forma pisemna* (32 kobiety oraz 12 mężczyzn). Z kolei odpowiedź *komunikacja formalna* wybrało 12 kobiet oraz 2 mężczyzn. Najrzadziej wybieranymi odpowiedziami były: *komunikacja pionowa* (8 osób) oraz *nieformalna* (7 osób). Nikt z ankietowanych nie zaznaczył odpowiedzi odnoszącej się do *poziomej komunikacji*. Podsumowując powyższe wyniki, należy podkreślić, iż badania zostały przeprowadzone w jednostce administracji publicznej, dlatego najczęściej zaznaczanymi formami (oprócz ustnej) była *komunikacja pisemna* oraz *komunikacja elektroniczna*, przeważnie mająca charakter formalny. Na pytanie dotyczące tego, czy bezpośredni przełożony posiada wysokie umiejętności komunikacyjne, otrzymano następujące odpowiedzi: większość pracowników uważa, iż ich *przełożony posiada wysokie umiejętności komunikacyjne*

<sup>1</sup> Dla celów artykułu przedstawiono tylko fragment z szerszych badań.

(54 kobiety oraz 27 mężczyzn), natomiast 9 kobiet nie odpowiedziało na to pytanie, około 5% przebadanych pracowników uważa, że ich *przełożony nie posiada wysokich umiejętności komunikacyjnych*. Zapytano także respondentów o rodzaj komunikacji z przełożonym; blisko 93% odpowiedziało, że *najczęstsza komunikacja ma charakter formalny* (typowy dla jednostki budżetowej), zaledwie 3% podało, że *komunikacja ma charakter nieformalny*. Przepływ informacji pomiędzy pracownikiem a przełożonym w starostwie powiatowym *bardzo dobrze* ocenia 46% respondentów (29 kobiet, 15 mężczyzn), *dobrze* – 36% badanych, natomiast zaledwie 5 pracowników (4 kobiety i 1 mężczyzna) ocenia go *źle*. Większość respondentów jest zdania, iż polecenia otrzymywane od przełożonego są *zrozumiałe*. Tylko 2 kobiety zaprzeczyły, iż polecenia otrzymywane od przełożonego są *zrozumiałe*, jedna z kobiet uzasadniła wybraną odpowiedź, iż polecenia otrzymywane od przełożonego *nie są zrozumiałe* – ponieważ brakuje w nich spójności. Kobiety te oceniły *źle* przepływ informacji pomiędzy pracownikiem a przełożonym. Na pytanie: Co według Pani/Pana stwarza największą barierę w skutecznej komunikacji pomiędzy pracownikiem a przełożonym? – respondenci odpowiadali następująco: kobiety odpowiadały, że największą barierą komunikacyjną jest *brak zrozumienia* 58%; *niesprzyjająca, nerwowa atmosfera*, (32%), na kolejnych miejscach respondentki zaznaczały następujące bariery: *niedokładne słuchanie, krytykowanie, przerywanie podczas rozmowy, brak kontaktu wzrokowego, relacje łączące przełożonego i pracownika oraz zmienianie tematu* – to kolejna wymieniona bariera, którą 20 kobiet określiło jako bardzo dużą. *Brak upewnienia się ze strony przełożonego, czy podwładni zrozumie, to co przełożony im powiedział*, to bariera, która jest według 22 kobiet uważana za bardzo dużą, natomiast *przeładowanie informacjami, czyli przekazywanie zbyt dużej liczby informacji naraz*, jest dla 28 ankietowanych kobiet barierą o średnim nasileniu. Nieco inaczej wyglądały odpowiedzi mężczyzn urzędników, dla których największymi barierami w komunikacji są: 1/ *niesprzyjająca, nerwowa atmosfera* (64%); 2/ *brak kontaktu wzrokowego*; 3/ *brak zrozumienia wypowiedzi*; 4/ *brak upewnienia się ze strony przełożonego, czy wszystko zostało zrozumiane*; 5/ *wpływ relacji łączących przełożonego i pracownika*; 6/ *bariera wynikająca ze zbyt wielu informacji otrzymywanych naraz*; 7/ *zmiana tematu podczas rozmowy*; 8/ *krytyka podczas rozmowy*; 9/ *niedokładne słuchanie*. Zdecydowana większość badanej populacji (ponad 88%) potwierdza, iż *dobra komunikacja pomiędzy pracownikami oznacza dobre relacje*. Natomiast 10 kobiet oraz 1 mężczyzna uważają, iż *dobra komunikacja pomiędzy pracownikami wcale nie musi oznaczać dobrych relacji między nimi*. Jedna kobieta oraz jeden mężczyzna uzasadnili swoje odpowiedzi. Uzasadnienie mężczyzny brzmiało następująco: „nie trzeba kogoś lubić, żeby się z nim dobrze komunikować”. Kobieta swoją odpowiedź uzasadniła, iż czasami „wrażenie dobrych relacji to tylko pozory”. Z badań wynika, iż nie zawsze dobra komunikacja pomiędzy pracownikami oznacza, że łączy ich pozytywna relacja. Zwłaszcza w miejscu pracy, gdzie pracownicy, chcąc nie chcąc, muszą się ze sobą porozumiewać i wcale to nie musi oznaczać, że darzą się wzajemną sympatią czy łączą ich dobre relacje. Według większości respondentów (53% kobiet, 20% mężczyzn) *przełożony zdecydowanie wpływa na kształtowanie atmosfery w miejscu pracy*. Stanowisko takie argumentowali opinią, że sposób

zwracania się do podwładnych, sprawiedliwe traktowanie i szacunek dla pracowników wpływa na jakość i efektywność ich pracy.

### Podsumowanie i wnioski z badań

Analiza wyników przeprowadzonych badań empirycznych potwierdza założenie, że komunikacja interpersonalna pełni ważną rolę w rozwoju i utrzymaniu relacji międzyludzkich, interpersonalnych i zawodowych. Na podstawie odpowiedzi udzielonych przez respondentów można sformułować następujące wnioski:

1/ relacja kierownik–pracownik powinna opierać się na zasadach, przestrzeganych zarówno przez kierownika, jak i pracownika; 2/ przełożeni powinni stosować się do takich zasad jak: \*informowanie podwładnych, \*udzielanie im porad, \*sprawiedliwe dzielenie pracy, \*zachęcanie do rozwoju, \*konsultowanie z pracownikami decyzji, które ich dotyczą, \*wyrażanie zrozumienia w przypadku problemów osobistych pracowników; 3/ pracownicy powinni być zobligowani do przestrzegania następujących zasad: \*wypełniania poleceń, \*akceptowania krytyki, \*przestrzegania przepisów, \*prezentowania oraz bronięcia własnych pomysłów; 4/ relacje pomiędzy współpracownikami powinny odbywać się na zasadach: \*równego podziału pracy, \*wzajemnej współpracy, \*pomocy, \*szanowania wspólnej przestrzeni; 5/ interakcje pomiędzy współpracownikami powinny się opierać na zasadzie: \*równości, \*wzajemności, \*uzupełniania. Przełożony powinien zdawać sobie sprawę z barier komunikacyjnych, które powstają pomiędzy nim a jego pracownikami.

Zarówno w relacji kierownik–pracownik, jak i pracownik–pracownik duże znaczenie przypisuje się takim cechom jak zaufanie oraz wzajemny szacunek. Cechy te stanowią bowiem podstawę partnerstwa, a także wpływają na obustronne zaangażowanie, motywację oraz realizację celów organizacji. „Zatem zaufanie, szacunek oraz dobra komunikacja są wyznacznikami dobrych relacji pracowniczych” (Adler, Rosenfeld, Proctor 2006). Komunikowanie w relacjach zawodowych to inaczej oddziaływanie i wpływanie na innych ludzi. Niezwykle ważne jest ustalenie miejsca menadżera w procesie komunikacji w organizacji oraz opracowanie i wprowadzenie w życie modelu komunikacji adekwatnego do specyfiki danego przedsiębiorstwa. Komunikacja powinna przenikać wszystkie funkcje zarządzania (od planowania, organizowania, przewodzenia, kontrolowania, motywowania).

### Literatura

1. Adair J. (2000), *Anatomia biznesu. Komunikacja*, Studio EMKA, Warszawa.
2. Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor R.F. II (2006), *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
3. Aniszewska G. (2007), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
4. Bartkowiak G., Januszek H. (1996), *Umiejętności kierownicze*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
5. Błaszczyk W. (2006), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

6. Czarnecka-Wójcik E. (2006), *Zarządzanie przez komunikację*, [w:] Bieniok H. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
7. Czubasiewicz H., Wróbel P. (2012), *Komunikacja społeczna – wpływ na zachowania w organizacji*, [w:] Rutka R., Wróbel P. (red.), *Organizacja zachowań zespołowych*, PWE, Warszawa.
8. Dobek-Ostrowska B. (2004), *Podstawy komunikowania społecznego*, Astrum, Wrocław.
9. Dobek-Ostrowska B. (2007), *Komunikowanie polityczne i publiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
10. Głodowski W. (2006), *Komunikowanie interpersonalne*, Hansa Communication, Warszawa.
11. Holstein-Beck M. (1997), *Być albo nie być menedżerem*, Infor Book, Warszawa.
12. Holstein-Beck M. (2001), *Menedżer poszukiwany*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa.
13. Holstein-Beck M. (2004), *Funkcje menedżerskie. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
14. Kwiatek A. (2009), *Komunikacja społeczna w organizacji*, [w:] Byłok F., Robak E. (red.), *Zachowania ludzi w organizacji. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
15. Listwan T. (red.) (2004), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
16. Nęcki Z. (2000), *Komunikacja międzyludzka*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków.
17. Robbins S.P. (2004), *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.
18. Rzepa T. (2006), *Psychologia komunikowania się dla menedżerów*, Difin, Warszawa.
19. Skiba Ł. (2015), *Etos menedżera administracji publicznej działającego w ramach jednostki samorządu terytorialnego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 20, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
20. Stankiewicz J. (2006), *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław.
21. Stewart J. (2002), *Mosty zamiast murów. O komunikowaniu się między ludźmi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
22. Wilsz J. (2009), *Teoria pracy*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków.
23. [www.sprawni.org.pl/komunikacja interpersonalna/](http://www.sprawni.org.pl/komunikacja%20interpersonalna/) (dostęp: 01.10.2016).
24. Zalewska M. (2006), *Komunikowanie się jako podstawa relacji społecznych*, [w:] Błaszczuk W. (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

## **THE INTERPERSONAL COMMUNICATION ON THE LINE SUPERVISOR-EMPLOYEE FOR EXAMPLE THE LOCAL GOVERNMENT INSTITUTIONS**

**Abstract:** Communication is the foundation of the whole relationship between people. It also has a huge significance in private and working life. However, there are some workplaces which require special communicative abilities from employees. The aim of the article is to analyze interpersonal communication in the relation - the employee-superior and to try to identify the changes and innovations in the interpersonal communication. The significance of interpersonal Communications in human resource management will be presented in the paper, the so called management through communication. This article presents analysis and conclusions that have been drawn up on the basis of empirical research conducted among workers of the budgetary unit, precisely the District Authority Office.

**Keywords:** communication, human resource management, interpersonal relations, budgetary unit



## INTEGROWANIE MIĘDZYPOKOLENIOWEGO POTENCJAŁU SZANSĄ NA PRZEZWYCIĘŻENIE SKUTKÓW PROCESU STARZENIA SIĘ POLSKIEGO SPOŁECZEŃSTWA WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI

Joanna Gajda

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** W obecnych czasach niezbędne jest podjęcie działań zapobiegania powstawaniu niekorzystnych zmian demograficznych zmierzających do bezwzględnego ograniczenia spadku liczby osób aktywnych zawodowo. Skutecznym rozwiązaniem jest zatem wspieranie aktywizacji zawodowej osób w starszym wieku, aby nie marnować możliwości wykorzystania ich unikalnych umiejętności i doświadczenia. Artykuł poświęcony jest problematyce połączenia różnorodnego potencjału będącego własnością pracowników wszystkich pokoleń. W pierwszej części omówiono wybrane aspekty procesu starzenia się polskiego społeczeństwa w wymiarze demograficznym i zaprezentowano rozwiązania ukierunkowane na przezwycięzenie jego skutków. Pokróćce opisano także problem ageizmu, czyli dyskryminacji ze względu na wiek i różne formy jego występowania. Postępowe organizacje podejmują różnorodne działania pozwalające na rozwiązanie tego niebezpiecznego w skutkach zjawiska. Kluczem do sukcesu jest kompetentne zintegrowanie i wykorzystanie różnic międzypokoleniowych w ramach jednego zespołu pracowniczego, aby przyniosły organizacji korzyści. Takich innowacyjnych rozwiązań dostarcza koncepcja Flexing Style, której poświęcono w niniejszym opracowaniu nieco uwagi. W ostatniej części skoncentrowano się wokół zagadnień dotyczących znaczenia zespołów pracowniczych zróżnicowanych pod względem wieku.

**Słowa kluczowe:** ageizm, dialog międzypokoleniowy, potencjał, różnorodność pokoleniowa, starzenie się społeczeństwa, zespoły pracownicze

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.1.03

### Wprowadzenie

W Polsce społeczeństwo zmagają się w chwili obecnej z narastającym problemem związanym z procesem starzenia się. Polega on na zwiększeniu się udziału najstarszych grup wiekowych w całej populacji, a jego miernikiem jest udział w społeczeństwie ludności w wieku poprodukcyjnym (w przypadku kobiet – 60 lat, mężczyzn natomiast – 65 lat). Starzenie się ludności wynika z obniżenia się poziomu urodzeń, spadku umieralności w najstarszych grupach wiekowych, jak również salda migracji (Żołędowski 2012, s. 29). Wzrost udziału osób starszych w populacji Polski nie pozostanie bez wpływu na funkcjonowanie organizacji. Odczuwalna nierzadko niechęć wobec starszego pokolenia spowodowana przez stereotypy może przyczynić się do pogorszenia relacji międzypokoleniowych. Po-

mimo barier wiekowych zachodzi konieczność utrzymania zatrudnienia starszego pokolenia przy jednoczesnym zachowaniu proporcji w rozkładzie wiekowym całej populacji pracowników organizacji, aby zespoły pracownicze mogły osiągnąć większą efektywność działań. Starzenie się społeczeństwa jest punktem wyjścia do uznania konieczności zmian systemu zarządzania współczesną organizacją. Autorka artykułu obrała sobie za cel zaprezentowanie rozwiązań ukierunkowanych na budowanie różnorodnych wiekowo zespołów dla wypracowania współpracy, w ramach której zostanie położony nacisk na wykorzystanie zróżnicowanego potencjału ich członków. Wiąże się to z potrzebą zapewnienia wspierającego środowiska sprzyjającego zachęceniu osób w starszym wieku do przedłużenia aktywizacji zawodowej, aby można było wykorzystać ich potencjał i włączyć ich w kształtowanie rzeczywistości organizacyjnej. Zarządzanie multigeneracyjne, model intermentoringu doskonale wpisują się w świadomość problemu ageizmu w Polsce. Stanowią one odpowiedź na negatywne konsekwencje dyskryminacji wobec osób starszych i konfliktu międzypokoleniowego we współczesnych organizacjach. W artykule zaprezentowano także ideę koncepcji Flexing Style, które uznaje się za skuteczne rozwiązanie pozwalające na wprowadzenie zmian w sposobach zarządzania wielopokoleniowego zespołu. Wiąże się ona z możliwością wykorzystania różnic międzypokoleniowych w ramach jednego zespołu ludzi pracujących w tej samej organizacji.

### **Starzenie się społeczeństwa organizacji i wybrane sposoby przewyżczenia tego procesu**

Współcześnie mamy do czynienia ze zjawiskiem starzenia się ludności powstałego na skutek wydłużenia się ludzkiego życia i spadku poziomu dzietności. Sytuacja ta ma wpływ na zmianę struktury ludności wyrażającej się w przewadze osób starszych (<http://www.ageconcern.org.uk>). Przewiduje się dalszy wzrost tego procesu demograficznego, co w konsekwencji przyczyni się do powstania zmian proporcji między populacją osób młodych i starszych. Liczba młodych ludzi aktywnych zawodowo, którzy powinni objąć etaty za osoby w wieku poprodukcyjnym, będzie ulegać zmniejszeniu, a liczba starszej ludności oczekującej potencjalnego wsparcia wzrośnie (Baranowska 2013, s. 1). Prawdopodobnie zaburzony będzie układ relacji pomiędzy osobami zatrudnionymi a niepracującymi zawodowo. Według prognoz Komisji Europejskiej zmniejszy się tempo rozwoju gospodarczego wskutek kryzysu demograficznego, który w 2007 roku osiągnął poziom 2%, natomiast po 2020 roku utrzyma się na poziomie 1-2,5%. Należy zauważyć, że nawet realizacja takich przedsięwzięć, jak wydłużenie wieku emerytalnego czy poprawa szans na utrzymanie zatrudnienia osób starszej generacji po 60. roku życia, nie przyczyni się do wyeliminowania tak niekorzystnego oddziaływania na rozwój gospodarczy. Wiąże się to ze spadającą liczbą ludności Polski do 2060 roku oraz z obecnością podwyższonego poziomu niepełnosprawności osób przekraczających 60. rok życia (Gembicki (b.r.), s. 8).

W miarę wzrostu udziału osób starszych w populacji Polski odczuwalny jest jego wpływ na wszystkie dziedziny życia społeczno-ekonomicznego, dlatego też

kluczowe okazuje się być poszukiwanie rozwiązań problemów, z którymi borykają się osoby starszej generacji.

W dłuższym horyzoncie czasowym istotne znaczenie ma kształtowanie wśród osób starszych świadomości zdrowotnej oraz wzbudzenie zainteresowania koncepcją pomyślnego starzenia się, a co za tym idzie – aktywnego starzenia się. Ma to spowodować odczuwanie potrzeby zapewnienia sobie lepszej jakości życia na starość przez zachowanie dobrego zdrowia, samodzielności i produktywności. Niezbędne zatem jest uświadamianie osobom starszym faktu, że utrzymanie dobrego stanu zdrowia zależy w głównej mierze od takich czynników jak prowadzenie zdrowego stylu życia, dbałość o sprawność oraz kondycję psychiczną i fizyczną. Konieczne są w związku z tym kampanie społeczne zorientowane na promowanie zdrowia, zapobieganie chorobom cywilizacyjnym. Starość powinna być ważnym okresem w życiu człowieka, czasem przeznaczonym nie tylko na spożytkowanie dóbr materialnych, ale związanym z konsumpcją dóbr i usług kultury.

Głównym problemem ludzi w starszym wieku, z którym będą musieli się zmierzyć, jest kwestia wolnego czasu oraz jego racjonalnego wykorzystania. Niezbędne okazuje się przezwyciężenie tendencji do wycofania się z aktywnego życia zawodowego i społecznego. Obecni emeryci doświadczają problemów związanych z dostępem do lekarzy specjalistów i przystępnością cen leków. Aby ludzie w przyszłości nie musieli stanąć w obliczu rosnących problemów i zagrożeń, powinny zostać poddane zmianie zasady w ramach dotychczas prowadzonej polityki społecznej (Dragan 2011, s. 6-7). Z polityką społeczną ściśle wiążą się działania na rzecz przestrzegania praw człowieka. Wyróżnić można pięć kategorii nienaruszalnych i niezbywalnych praw starszego człowieka, a mianowicie: prawo do niezależności, współuczestnictwa, opieki, samorealizacji i godności. Prawa te nabierają na znaczeniu, gdy osoby starsze doświadczają problemu braku umiejętności przystosowania się do aktualnych warunków życia społecznego i gospodarczego. Celem polityki jest włączenie starszego pokolenia w uczestnictwo w życiu społecznym dzięki możliwości uczenia się w ciągu całego życia, nabywania koniecznych umiejętności, społecznej edukacji nakierowanej na kwestie prozdrowotne, zwiększenia ich udziału na rynku pracy i w społecznym podziale dóbr. Pomijanie tak istotnych kwestii społecznych prowadzi do dramatycznie trudnych sytuacji, które często urastają do rangi życiowego problemu. Brak wsparcia społecznego, instytucjonalnego może przyczynić się do odsunięcia starszych ludzi poza nawias społeczeństwa. Wykluczenie społeczne powstałe wskutek stygmatyzacji i marginalizacji uważane jest za najbardziej dokuczliwą barierę integracji społecznej. W celu przeciwdziałania powstawaniu sytuacji, w których osoby starsze mogłyby być przedmiotem dyskryminacji, kluczowego znaczenia nabierają działania ukierunkowane na wyznaczenie priorytetów i kierunków rozwoju polityki senioralnej (Kijak, Szarota 2013, s. 24-25).

Rosnąca liczba osób starszych wymaga większej opieki i nakładów. Podkreśla się, że problemem będzie zachowanie równowagi pomiędzy systemem socjalnym i emerytalnym. W odpowiedzi na zagrożenia mogą być wykorzystane działania mające na celu spowodowanie wzrostu populacji osób pracujących przez poszukiwanie pracowników wśród osób nieaktywnych zawodowo. Osoby reprezentujące



starsze pokolenie mogą odegrać istotną rolę w kształtowaniu rzeczywistości organizacyjnej. Pojawia się jednak często sygnalizowany problem dotyczący konfliktu pokoleń, który nierzadko wywołuje u starszych poczucie beznadziejności, zniechęcenie do działania. Dążąc do wypracowania efektywniejszej współpracy międzypokoleniowej, warto zadbać o poprawę ich wzajemnych relacji, co w efekcie spowodowałoby możliwość otrzymania obopólnego wsparcia. Dobrym rozwiązaniem na przewyżczenie uprzedzeń i barier międzypokoleniowych może być wdrożenie modelu intermentoringu. Jest to innowacyjne narzędzie w zarządzaniu zasobami ludzkimi pozwalające nauczyć pracowników każdej z generacji, że można skorzystać z zasobów wiedzy i doświadczenia współpracowników (Gojny, Zbierowski 2013, s. 160-166).

Warto też uwzględnić działania o pozytywnym wpływie na wzrost produktywności pracy osób czynnych zawodowo. Biorąc pod uwagę perspektywę ekonomiczną państw, ważne jest przedłużenie wieku emerytalnego. Należy przy tym rozstrzygnąć problem zorganizowania pracy osobom w wieku powyżej 60. roku życia, zważywszy na to, że praca ma prowadzić do wzrostu efektów produkcyjnych, a nie może okazać się fikcją ekonomiczną. Aby przedłużenie wieku emerytalnego nie wywołało patologii w systemie zabezpieczeń społecznych, ważne jest połączenie owych zmian z innymi reformami, choćby takimi jak: doszkalanie i przekwalifikowanie pracowników starszej generacji, upowszechnianie różnych form uczenia się i usprawnianie wykonywania pracy z wykorzystaniem Internetu, zapewnienie opieki geriatrycznej i zwiększenie usług medycznych w zakresie tej specjalizacji w celu poprawy efektywności pracy starszych pracowników (Ostrowska 2012).

Do przedłużenia aktywności zawodowej starszego pokolenia mogą przyczynić się zmiany w formie i charakterze pracy. Wiąże się to z możliwością wykonywania pracy w formie elastycznej oraz przez dopasowanie długości czasu pracy do indywidualnych oczekiwań pracownika. Nie bez znaczenia dla wsparcia zatrudnienia pozostaje wzrost wykształcenia i kwalifikacji seniorów, gdyż stanowią duże ułatwienie dla przemieszczania się związanego z ruchem migracyjnym oraz awansem zawodowym. Na korzyść tej grupy pracowników przemawia wzrost zapotrzebowania w działach gospodarki wymagających umiejętności i doświadczenia. A zatem przy zmieniającej się strukturze zatrudnienia niekoniecznie występuje tendencja zmierzająca do poszukiwania wyłącznie młodych pracowników (Lange 2008, s. 63). Bez względu na to, czy wzrośnie aktywność zawodowa wśród osób omawianej grupy wiekowej, czy też utrzyma się jej dotychczasowy poziom, pożądane są rozwiązania wymagające zagospodarowania ich czasu, wykorzystania doświadczenia zawodowego, aby odczuwali determinację do bycia potrzebnym i stawania się coraz lepszym. Wszelkie zmiany na rynku pracy powinny sprawić, że potencjał osób starszych zostanie w pełni wykorzystany.

### **Ageizm na rynku pracy**

Termin „ageizm” oznacza dyskryminowanie pracowników starszego pokolenia na rynku pracy. Z zaproponowanej przez R. Butlera definicji ageizmu wynika, że odnosi się ono do „przekonań, uprzedzeń i stereotypów mających swe podstawy

w biologicznym zróżnicowaniu ludzi, które dotyczą kompetencji i potrzeb osób w zależności od ich chronologicznego wieku” ([http://www.spoleczenstwoobywatelskie.gov.pl/...](http://www.spoleczenstwoobywatelskie.gov.pl/)). Pomimo iż z zapisu *Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej* wynika, że wszyscy obywatele mają prawo do równego traktowania bez względu na wiek, płeć, status społeczno-ekonomiczny, nie udało się dotąd wyeliminować dyskryminacji z życia społecznego w dostępie do zatrudnienia i w miejscu pracy. Przekonania stereotypowe opierają się na założeniu, że osoby starsze są niezdolne do pracy z powodu pogarszającego się stanu zdrowia, który prowadzi do niesprawności i niesamodzielności (Szweda-Lewandowska 2013).

Ageizm może występować w dwóch postaciach. Jedną z nich jest ageizm *explicite*, przez który należy rozumieć uprzedzenia i praktyki dyskryminacyjne przejawiające się w sposób świadomy i celowy. Drugi to ageizm „podskórny”, określane jako uczucia i zachowania względem starszego pokolenia ujawniające się bez udziału świadomej intencji. Niewątpliwie u podłoża uprzedzeń ukrytych wobec osób starszych leży podskórny kod kulturowy, którym posługują się ludzie codziennie, choć w przeważającym stopniu nieświadomie i bezwiednie. W przypadku uprzedzeń nieświadomych występują trudności z ich wykryciem, choć praktyka pokazuje, że można je pokonać, dążąc do podjęcia trudnej, ale skutecznej walki z poniżającym traktowaniem starszej generacji (Szukalski 2009a, s. 157).

Warto w tym miejscu podkreślić, że w bezpośrednim związku z uprzedzeniami i stereotypami pozostaje kwestia dotycząca ich silnego oddziaływania na aktywność ludzką, która może wystąpić w postaci dyskryminacji lub uprzywilejowania. W przypadku wystąpienia dyskryminacji dochodzi do podejmowania zachowań względem osób starszych mających spowodować ograniczenie w dostępie do zasobów na rynku pracy. W drugim przypadku mamy do czynienia z tendencją, aby w odniesieniu do ludzi starszych podejmować działania korzystne z ich punktu widzenia (projektowanie specjalnych systemów opieki zdrowotnej, łagodne traktowanie członków starszego pokolenia). Zauważyć tu można paradoksalną sytuację, że negatywne uprzedzenia i stereotypy stają się źródłem uprzywilejowania. Wynika to ze sposobu postrzegania osób starszych, które zwykle oceniane są przez pryzmat życiowego położenia. Wśród wielu osób panuje przekonanie, że powinny one otrzymać należne im wsparcie indywidualne i publiczne (Szukalski 2004, s. 12).

Z powyższego można wywnioskować, że dyskryminacja osób starszych przyjmuje dwie główne formy – indywidualną i instytucjonalną. Pierwsza z nich związana jest ze sposobem myślenia i działania ludzi, opiera się na hierarchii wartości i przyjmuje postać gerontofobii. Gerontofobia to lęk przed zaangażowaniem się w relacje z ludźmi starszymi i niechęć do samej starości kojarzonej z przemijaniem. W drugim przypadku ageizm znajduje odzwierciedlenie w polityce instytucji. Warto zaznaczyć, że osoby podejmujące działania w ramach aktywnej polityki instytucji, której są członkami, mogą być przeciwnikami tego zjawiska. Wtedy też mamy do czynienia z pozytywną dyskryminacją instytucjonalną, a jej dobrym przykładem jest gerontokracja, czyli system zarządzania, który bazuje na zasadach postępowania ustalanych przy udziale osób w starszym wieku, co więcej – gdy osoby te uczestniczą w sprawowaniu władzy wykonawczej. Ageizm instytucjonal-

ny może mieć także formę negatywną. Zwykle występuje w sytuacji: odmowy realizacji procedur medycznych z powodu zaawansowanego wieku pacjenta, zakazu prowadzenia pojazdów mechanicznych, realizacji polityki nakierowanej na zachęcanie osób starszych do dezaktywacji zawodowej, czego dobitnym przykładem są ustalenia określające obligatoryjny wiek przejścia pracownika na emeryturę (Szukalski 2009b, s. 64).

Ageizm skierowany przeciwko osobom w starszym wieku stanowi jedną z barier efektywnego wykorzystania potencjału w nich tkwiącego. Panujące stereotypy na temat pracownika w dojrzałym wieku znajdują przełożenie na ich autopostrzeżenie i samoocenę oraz relacje ze współpracownikami w firmie. Prowadzić to może do autodyskryminacji wyrażającej się w rezygnacji z części własnych celów, co w ostateczności negatywnie odbija się na ich jakości życia oraz funkcjonowaniu zawodowym.

Organizacje prowadzące działalność w warunkach coraz większej różnorodności związanej z funkcjonowaniem na rynku pracy przedstawiciele różnych pokoleń powinny zastosować pozytywne podejście do integracji międzypokoleniowej na warunkach równości szans i równości traktowania. Z praktyki biznesowej wynika, że pracownicy posiadający różne zdolności niezależnie od wieku mogą tworzyć efektywne zespoły, wnosząc pozytywny wkład w ich rozwój i wspólnie przyczyniając się w istotnym stopniu do sukcesu organizacji. Pobudzanie pracowników do integracji poprzez dialog powinno stanowić zachętę do otwartej postawy wobec rozszerzenia zakresu własnych możliwości w celu osiągnięcia pożądaných efektów na płaszczyźnie indywidualnej i organizacyjnej.

### **Flexing Style jako koncepcja wykorzystania potencjału przedstawicieli różnych pokoleń**

Koncepcja Flexing Style autorstwa Hillary Pearl rozpatruje możliwość wydobycia potencjału z pracowników reprezentujących wszystkie pokolenia aktywne zawodowo na rynku pracy. Chodzi o wykorzystanie różnic pomiędzy nimi w ramach konkretnego zespołu osób zatrudnionych w tym samym miejscu pracy. Ważne jest, aby organizacje wypracowały umiejętność poszukiwania efektywnych rozwiązań pozwalających na dopasowanie do siebie różnych typów osobowości w celu przygotowania środowiska sprzyjającego nawiązaniu pozytywnych relacji interpersonalnych. Bez wątplenia znajdzie to przełożenie na uzyskanie pozytywnych efektów pracy zespołowej. Fundamentalne znaczenie dla wartości firmy ma to, że pracownicy będą mogli wnieść swój wkład w jej rozwój. Cenne jest innowacyjne podejście do ich aktywności, gdy każdy z członków zespołu jest traktowany z jednej strony w sposób indywidualny, z drugiej zaś równorzędnie z pozostałymi jako niezbędny element funkcjonowania organizacji. Tylko wtedy istnieje możliwość pobudzania motywacji pracowników do pełnego wykorzystania własnego potencjału, który znajdzie potwierdzenie w wynikach ekonomicznych firmy ([http://www.hrnews.pl/...](http://www.hrnews.pl/)).

## **Różnorodne wiekowo zespoły pracownicze naturalnym środowiskiem funkcjonowania współczesnej organizacji**

Potrzeby i wymagania współczesnego biznesu wymuszają na organizacjach wprowadzenie zmian w niektórych obszarach procesu zarządzania. Aby mogły realizować obrane przez siebie cele w nowoczesny i sprawny sposób, muszą sprostać tym oczekiwaniom. Jednym z innowacyjnych rozwiązań w tym zakresie jest budowanie zróżnicowanego pod względem wieku zespołu pracowniczego. Obecnie to poważne wyzwanie, przed którym stoją właściciele współczesnych firm, jak i kadra menedżerska. Sprawne ich funkcjonowanie zależy od zdolności świadomego korzystania z potencjału pracowników reprezentujących wszystkie pokolenia. Umiejętność zarządzania multigeneracyjnym zespołem pracowniczym, którego członkowie różnią się pod względem standardów pracy, podejścia do organizacji pracy, staje się w obecnych warunkach koniecznością i pozwoli organizacji wykreować pozytywny wizerunek, dzięki któremu byłaby postrzegana jako otwarta, przyjazna środowisku, nowoczesna i odpowiedzialna społecznie.

Budowanie zespołu w oparciu o ideę społeczeństwa otwartego dla wszystkich pokoleń stanowi podwaliny dla kształtowania się nowych form relacji międzypokoleniowych. Społeczeństwo składające się z przedstawicieli wszystkich pokoleń może stanowić przyczynek do udanego dialogu pomiędzy nimi. W ramach takiego dialogu zachodzi możliwość rozłożenia odpowiedzialności całej społeczności za jakość relacji oraz decydowania się na odejście od zwyczaju wskazywania winnych stron w sytuacji konfliktowej. Tylko w takim ujęciu rysują się realne szanse na wspólne realizowanie celów mających przysłużyć się zarówno organizacji, jak i jej interesariuszom. Współpraca między pokoleniami może prowadzić do zachowania niezależności i samodzielności (Rosochacka-Gmitrzak 2013, s. 6). Wspólne zaangażowanie się pracowników w rozwiązanie problemu, który dotyczy wszystkich przedstawicieli pokoleń, powoduje, że dostrzegane są w tym działaniu korzyści. Warto pamiętać, że działanie przebiega sprawnie, gdy nie opiera się na poświęceniu, lecz na zasadzie wzajemności. W relacjach międzypokoleniowych zasadniczą rolę odgrywa nastawienie ukierunkowane na odkrywanie i rozwijanie potencjału tkwiącego w człowieku. Nie może być w nich miejsca na pouczanie, ale chęć poznania doświadczeń innych osób i wyprowadzania z nich konstruktywnych wniosków przydatnych w realizacji przyszłych działań (Tokarz-Kamińska 2013, s. 45). W obecnych czasach dość często mówi się o konflikcie pokoleń, który przyczynia się do zachwiania solidarności międzypokoleniowej. Z tego też powodu receptą na przewyciężenie konfliktu jest dialog międzypokoleniowy zorientowany na rzeczywiste spotkania między pracownikami różnych generacji. W dzisiejszej kulturze głównym celem współpracy ma być obustronny przekaz. Zwraca się uwagę na konieczność tworzenia warunków stymulujących aktywność młodego i starszego pokolenia. W ramach relacji otwartych na wspólne działania wytwarza się w nich poczucie wzajemnej akceptacji, tolerancji, wzrasta zrozumienie dla różnorodności pod względem wieku. W dialogu międzypokoleniowym wyklucza się schemat pozwalający wyłonić zwycięzcę czy pokonanego. Prawdziwy dialog wymaga aktywnego wkładu w wypracowanie kompromisu satysfakcjonującego wszystkich

jego uczestników. Podstawowym warunkiem owego dialogu ma być podmiotowe podejście do ludzi należących do innego pokolenia, czyli uznanie ich za pełnoprawnych członków organizacji (Wnuk 2013, s. 56-58). Wzrost znaczenia człowieka w organizacji prowadzi do wniosku, że dążenie do osiągnięcia kompromisu w trakcie dialogu generuje więcej korzyści niż w przypadku postawy bierności czy wycofania. Za sprawą dialogu wzrasta możliwość zaistnienia konstruktywnego porozumiewania się oraz prawdopodobieństwo ewolucji dwóch głównych postaw – od postawy „racja jest po mojej stronie” w kierunku postawy „racji koncyliacyjnej”. Duże wyzwaniem stanowi wykreowanie atmosfery wzmocnienia gotowości do wzajemnego wsłuchania się w racje każdej ze stron uczestniczących w dialogu międzypokoleniowym. Ma to spowodować dostrzeganie korzyści wynikających z pragmatycznego wymiaru kompromisu oraz wzmocnienie szacunku wobec argumentów wszystkich stron dialogu (Toczyski 2013).

W organizacji wielopokoleniowej pracownicy wnoszą unikalne zasoby wśród których nadrzędną rolę odgrywa wiedza (Zajac 2014, s. 28). Biorąc pod uwagę efektywność funkcjonowania organizacji, kluczowym zadaniem jest podejmowanie działań w zakresie transferowania wiedzy do innych pracowników. Można przypuszczać, że ze względu na odmienne kompetencje zatrudnionych pracowników czy postawy wobec pracy mogą pojawić się przeszkody we współpracy międzypokoleniowej na rzecz skutecznego transferu wiedzy. Świadomość ich występowania wymaga zastosowania najbardziej przydatnych narzędzi. Organizacje aktywnie promujące ideę partnerstwa w procesie wymiany specjalistycznej wiedzy wykorzystują interakcyjne metody, z którymi utożsamiane są następujące korzyści:

- „zwiększenie zasobów kompetencji i innowacyjności organizacji,
- wzrost wydajności pracy osób starszych dzięki uczestnictwu w wymianie wiedzy,
- zwiększenie motywacji do pracy,
- większa chęć osób starszych do kształcenia ustawicznego,
- wzrost lojalności młodszych pracowników,
- możliwość przenoszenia doświadczeń,
- redukcja kosztów zatrudnienia i adaptacji do pracy” (Bieniek, Pliszka 2014, s. 20).

Obecnie przykładem innowacyjnych rozwiązań jest intermentoring, jako zmodyfikowana wersja tradycyjnego modelu mentoringu. Ze względu na występowanie w organizacji zróżnicowanego wachlarza kompetencji i wiedzy powinno się określać rolę eksperta i ucznia w trakcie dzielenia się wiedzą zależnie od potrzeb, w sposób doraźny, a nie tak jak to się odbywa w tradycyjnym mentoringu. Zgodnie z założeniami intermentoringu dyfuzja wiedzy dokonuje się dwukierunkowo, a utrwalone dotąd role mistrza i ucznia zostają odwrócone. W tym przypadku w roli mistrza może wystąpić zarówno młode, jak i starsze pokolenie pracowników. W procesie uczenia się pracownicy biorą udział równolegle. Starsi pracownicy o rozwiniętych kompetencjach mogą przekazać swoim współpracownikom niezbędną wiedzę i doświadczenie, natomiast młode osoby mogą posłużyć za przykład otwierania się na zmiany, posługiwania się nowymi technologiami (Bieniek, Pliszka 2014, s. 18).

Pomimo iż między członkami zespołu w zróżnicowanym wieku istnieją różnice w postrzeganiu i ocenie siebie, możliwy jest do osiągnięcia efekt synergii w każdym aspekcie działania zespołu. Występuje on w sytuacji, gdy wyniki pracy zespołu jako całości przewyższają łączny efekt prac wykonanych przez każdego z jego członków. Najlepsze praktyki biznesowe pokazują, że zróżnicowane zespoły pod względem wieku przyczyniają się do rozwiązania trudnych i złożonych problemów pod jednym podstawowym warunkiem – że kadra zarządzająca będzie przygotowana do wdrażania systemu pracy zespołowej, aby doceniony został wkład poszczególnych osób będących przedstawicielami różnych generacji ([http://www.parp.gov.pl/...](http://www.parp.gov.pl/)).

## Podsumowanie

Starzenie się społeczeństwa to jeden z głównych problemów, przed rozwiązaniem którego stoi zarówno polski rząd, jak i właściciele organizacji biznesowych. Wśród propozycji rozwiązań poczesne miejsce zajmują dwa podstawowe cele uznane za priorytetowe. Jednym z nich jest wydłużenie aktywności zawodowej poprzez podniesienie wieku emerytalnego. Nie możemy jednak oczekiwać od ludzi pracujących coraz dłuższej wysokiej jakości w realizacji zadań, jeśli nie zadbają o kondycję zdrowotną. Stąd dbałość o poprawę stanu zdrowia i sprawności to kolejna pilna kwestia wymagająca działań ukierunkowanych na zabezpieczenie opieki zdrowotnej.

Wzrastająca liczba osób starszych wymaga zmiany myślenia o pokoleniu seniorów i postrzegania roli, jaką może pełnić w wypełnianiu zadań ułatwiających organizację różnych ich form aktywności w grupach wielopokoleniowych. Sprawą kluczową jest więc podejmowanie inicjatyw, aby umożliwić seniorom aktywność zawodową i integrację społeczną. Obowiązki zawodowe pozwalają wielu osobom starszym odnaleźć własną wartość i użyteczność. Ważne jest stworzenie seniorom warunków zachęcających do przebywania i nawiązywania dobrych relacji z pracownikami młodego pokolenia, od których zależy powodzenie dalszej współpracy. Współpraca międzypokoleniowa jest niezbędnym elementem wdrażania rozwiązań warunkujących prawidłowy przebieg procesu rozwoju działalności firmy. Może przyczynić się do poprawy efektywności inicjatyw podejmowanych w ramach polityki firmy dotyczącej zarządzania różnorodnością wiekową. Aktywność zawodowa pokolenia starszej generacji może przynieść wiele pożytku młodemu pokoleniu. Daje możliwość wykorzystania ich potencjału osobistego, przez lata zdobywanej wiedzy i doświadczenia zawodowego. Przekazywane wartości i kompetencje mogą stanowić doskonałe źródło do wypełniania przez wszystkie pokolenia nowych ról zawodowych.

## Literatura

1. Age Concern (2006), *Strategie regionalne a starzenie się społeczeństwa*, Age Concern, Komitet Regionów, <http://www.ageconcern.org.uk> (dostęp: 10.06.2016).
2. Baranowska A. (2013), *Starzenie się społeczeństwa i związane z tym konsekwencje – perspektywa socjologiczna*, [w:] Baranowska A., Kościńska E., Wasilewska-Ostrowska K.

- (red.), *Społeczny wymiar życia aktywności osób starszych*, Wydawnictwo Edukacyjne Akapit, Toruń.
3. Bieniek J., Pliszka B. (2014), *Identyfikacja najlepszych praktyk w zakresie międzypokoleniowego transferu wiedzy w przedsiębiorstwach przemysłowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 72.
  4. Dragan A. (2011), *Starzenie się społeczeństwa polskiego i jego skutki*, Kancelaria Senatu, Biuro Analiz i Dokumentacji, Warszawa.
  5. Gembicki P. (b.r.), *Konsekwencje zmian demograficznych dla polskiej gospodarki i budżetu państwa*, [w:] *Raport: Starzejące się społeczeństwo jako wyzwanie ekonomiczne dla europejskich gospodarek*, www.rynekzdrowia.pl (dostęp: 04.06.2016).
  6. Gojny M., Zbierowski P. (2013), *Intermentoring pokoleniowy jako metoda walki z konsekwencjami procesu starzenia się społeczeństwa w organizacjach*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 2.
  7. <http://www.ageconcern.org.uk> (dostęp: 08.06.2016).
  8. <http://www.hrnews.pl/WsparcieHR,206,.aspx> (dostęp: 02.10.2016).
  9. <http://www.parp.gov.pl/files/74/517/18992> (dostęp: 17.06.2016).
  10. <http://www.spoleczenstwoobywatelskie.gov.pl/dyskryminacja-ze-względu-na-wiek> (dostęp: 02.10.2016).
  11. Kijak R.J., Szarota Z. (2013), *Wsparcie społeczne i polityka społeczna wobec późnej dorosłości i starości*, [w:] Kijak R.J., Szarota Z., *Starość. Między diagnozą a działaniem*, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa.
  12. Lange M. (2008), *Rynek pracy w obliczu starzenia się ludności Polski*, [w:] Kowaleski J.T., Szukalski P. (red.), *Starzenie się ludności Polski – między demografią a gerontologią społeczną*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
  13. Ostrowska K. (2012), *Starzenie się społeczeństwa największym problemem gospodarek*, <http://www.rp.pl/artykul/837291-Starzenie-sie-spoleczenstwa-najwiekszym-problemem-gospodarek.html#ap-2> (dostęp: 10.06.2016).
  14. Rosochacka-Gmitrzak M. (2013), *Od konfliktu i ambiwalencji do dialogu – ku zrównoważonym i inteligentnym relacjom międzypokoleniowym*, [w:] Rosochacka-Gmitrzak M., Chabiera A. (red.), *Dialog międzypokoleniowy. Między ideą a praktyką*, Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Warszawa.
  15. Szukalski P. (2004), *Uprzedzenia i dyskryminacja ze względu na wiek (ageizm) – przyczyny, przejawy, konsekwencje*, „Polityka Społeczna”, nr 2.
  16. Szukalski P. (2009a), *Ageizm – przejawy indywidualne i instytucjonalne*, [w:] Halicka M., Halicki J., Sidorczyk A. (red.), *Człowiek dorosły i starszy w sytuacji przemocy*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
  17. Szukalski P. (2009b), *Ageizm na polskim rynku*, [w:] R.C. Horodeński, C. Sadowska-Snarska (red.), *Gospodarowanie zasobami pracy na początku XXI wieku. Aspekty makroekonomiczne i regionalne*, IPiSS, WSE, Warszawa-Białystok.
  18. Szweda-Lewandowska Z. (2013), *Ageizm – dyskryminacja ze względu na wiek*, <http://www.institutobywatelski.pl/17845/lupa-institutu/ageizm-dyskryminacja-ze-względu-na-wiek> (dostęp: 08.06.2016).
  19. Toczyski W. (2013), *Dialog międzypokoleniowy w organizacji uczestniczącej*, Gdynia, <http://biser.org.pl/wp-content/uploads/2014/08/Wst%C4%99p-do-dialogu-mi%C4%99dzypokoleniowego-w-demokracji-uczestnicz%C4%85cej.pdf> (dostęp: 10.06.2016).
  20. Tokarz-Kamińska B. (2013), *Jak kształtować partnerskie relacje między pokoleniami*, [w:] Rosochacka-Gmitrzak M., Chabiera A. (red.), *Dialog międzypokoleniowy. Między ideą a praktyką*, Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Warszawa.
  21. Wnuk W. (2013), *O potrzebie kształtowania relacji międzypokoleniowych*, „Gerontologia Współczesna”, nr 1, t. 1.

22. Zając M. (2014), *Znaczenie różnorodności wiekowej pracowników w kontekście wybranych obszarów zarządzania wiedzą w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 15.
23. Żołądowski (2012), *Starzenie się ludności – Polska na tle Unii Europejskiej*, „Problemy Polityki społecznej”, nr 17, s. 29 – 43.
24. *Vademecum z zakresu zarządzania wiekiem*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, [www.parp.gov.pl/files/74/517/18992](http://www.parp.gov.pl/files/74/517/18992) (dostęp: 10.06.2016).

## **INTEGRATING INTERGENERATIONAL POTENTIAL AS AN OPPORTUNITY TO OVERCOME THE EFFECTS OF AGING PROCESS OF MODERN ORGANIZATION'S POLISH COMMUNITY**

**Abstract:** Nowadays it is necessary to take steps to prevent the formation of unfavorable demographic changes aimed at reducing the decrease in the number of economically active people. An effective solution is to promote the professional activation of older people, in order not to waste the possibility to use their unique skills and experience. This article discusses the problems of connecting varied potential of employees of all generations. The first part discusses selected aspects of the aging population in the demographic dimension and presents solutions aimed at overcoming the consequences. It also briefly describes the problem of ageism, which is discrimination based on age, and various forms of its manifestation. Progressive organizations take a variety of actions to tackle this dangerous phenomenon. The key to success is an integrated and competent use of the generation gap within one team of employees, in order to bring the organization benefits. Such innovative concept is provided by Flexing style, which is discussed in this paper. The final section focuses on issues concerning the importance of a workforce differentiated in terms of age.

**Keywords:** ageism, aging population, employee teams, generational diversity, intergenerational dialogue, potential





## **CZYNNIKI MOTYWUJĄCE CZŁONKÓW GRUP PRODUCENTÓW ROLNYCH DO WZROSTU ZAANGAŻOWANIA W DZIAŁANIA PODEJMOWANE PRZEZ GRUPĘ**

**Agata Warmińska**

Politechnika Rzeszowska im. I. Łukasiewicza  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Początek XXI wieku to czas wzmożonego powstawania nowego modelu gospodarowania – sieci przedsiębiorstw. Proces ten ma także miejsce na rynku rolnym, gdzie producenci rolni tworzą sieci nazywane grupami producentów rolnych. Głównym celem działania przedmiotowych grup jest poprawa pozycji konkurencyjnej oraz wzrost siły przetargowej w transakcjach kupna i sprzedaży. Polska w porównaniu z krajami Unii Europejskiej charakteryzuje się niską dynamiką zmian liczby zarejestrowanych grup producentów rolnych. Powodzenie rynkowe oraz rozwój grup producenckich zależy w dużym stopniu od zaangażowania członków grupy, pracy zespołowej, odpowiedniej motywacji oraz świadomości, że ich praca wpływa na realizację celu grupy. Celem artykułu jest próba identyfikacji czynników motywujących członków grupy producentów rolnych do większego zaangażowania w sprawy grupy, w opinii osób zarządzających.

**Słowa kluczowe:** : motywacja, grupa producentów rolnych, zaangażowanie

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.1.04

### **Wprowadzenie**

W istniejących obecnie warunkach decyzje podejmowane przez producentów rolnych związane są z dużym poziomem niepewności oraz spekulacji w stosunku do możliwych scenariuszy rozwoju. Producenci rolni muszą odpowiedzieć sobie na pytanie: czy są w stanie samodzielnie, przez okres kilku najbliższych lat, osiągnąć stały rozwój oraz wypracowywać zysk? Niestety, na niezależność na rynku mogą sobie pozwolić wyłącznie producenci posiadający wystarczający potencjał rozwojowy. Właściciele małych gospodarstw rolnych, aby zmniejszyć niepewność i zwiększyć siłę konkurencyjną, tworzą masę krytyczną, łącząc siły z właścicielami podobnych gospodarstw. Współpraca odbywa się poprzez grupy producentów rolnych, będące dobrowolnym związkiem producentów produktu lub grup produktów. Pozytywne efekty wzajemnego współdziałania są możliwe jedynie pod warunkiem aktywnego zaangażowania się wszystkich współpracujących członków. Do osiągnięcia stanu pełnego zaangażowania niezbędne jest odpowiednie motywowanie. Ze względu na to, iż producenci rolni pełnią dwojaką rolę – są członkami grupy, będąc jednocześnie osobami zarządzającymi własnymi gospodarstwami rolnymi – przed liderem grupy stoi trudne zadanie ustalenia potrzeb poszczegól-

nych jednostek oraz wyboru właściwego sposobu motywowania, zapewniającego osiągnięcie założonych celów grupy.

Celem artykułu jest próba identyfikacji czynników, które wpływają motywująco na członków grup producenckich, efektem czego jest wzrost ich zaangażowania w sprawy grupy.

### **Specyfika funkcjonowania grup producentów rolnych**

Początek XXI wieku charakteryzuje wysoki stopień umiędzynarodowienia i globalizacji. Zachodzące procesy są m.in. efektem rozwoju nowych technologii, wzrostu efektywnego popytu, zwiększenia wymagań odbiorców. Wraz z rozwojem procesu globalizacji następuje spotęgowanie intensywności konkurencji, zarówno wewnętrznej (krajowej, lokalnej, sektorowej), jak też zewnętrznej (międzynarodowej). Umiędzynarodowienie stanowi dla przedsiębiorstw, w tym z sektora rolnego, szansę ekspansji na nowe rynki, ale równocześnie jest zagrożeniem w postaci konieczności konkurowania z dużymi korporacjami ponadnarodowymi (Pierścionek 2011, s. 351-366). W celu podwyższenia potencjału konkurencyjnego producenci rolni, przede wszystkim „drobni”, podejmują oddolną inicjatywę, organizując się w „grupy producentów”. Grupy producentów rolnych to tworzone dobrowolnie organizacje rolnicze, które funkcjonują w oparciu o przepisy Ustawy z dnia 15 września 2000 r. o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw (Dz.U. 2000 nr 88 poz. 983, z późn. zm.). Głównym celem organizowania się rolników w grupy jest dostosowanie oferty rynkowej pod względem ilościowym i jakościowym do wymogów odbiorców, poprawa efektywności gospodarowania, wspólne organizowanie sprzedaży oraz ochrona środowiska. Ustawa wskazuje, kto może zostać członkiem grupy. Mogą to być osoby fizyczne, jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej oraz osoby prawne prowadzące gospodarstwo rolne w rozumieniu przepisów o podatku rolnym lub prowadzące działalność rolniczą w zakresie działów specjalnych produkcji rolnej. Producenci rolni wchodzący w skład grupy pozostają autonomiczni w kwestii zarządzania własnym gospodarstwem rolnym. Członkowie grupy są często zróżnicowani np. pod względem wielkości prowadzonego gospodarstwa, skali i charakteru produkcji, siły ekonomicznej oraz motywów związanych z przynależnością do grupy. W opinii M. Halamskiej (Halamska 2011, s. 50-52) motywacja uczestnictwa mieszkańców wsi, w tym rolników, w zbiorowych działaniach jest często „egoistyczna” i zależna od „gratyfikacji bezpośredniej”. Według J.M. Lichtarskiego i in. (Lichtarski, Piórkowska, Ćwik 2016, s. 292-293) w organizacjach sieciowych, w tym w grupach producentów rolnych, podmioty wchodzące w ich skład można podzielić na:

- zaangażowane w działania na rzecz wspólnego dobra wszystkich uczestników sieci;
- angażujące się częściowo w działania sieci („bilans wysiłków i korzyści” musi być równy);
- niepodjemujące działań na rzecz sieci, lecz wyłącznie oczekujące korzyści z tytułu przynależności do sieci.

Na trwałość i możliwość rozwoju grupy producentów rolnych ma wpływ posiadany potencjał produkcyjny, popyt na oferowane produkty, ale przede wszystkim chęć do współpracy, motywacja i poziom zaangażowania jej członków w prowadzone działania.

## Idea motywowania

Podstawą wartościowej współpracy jest interakcja oraz integracja wśród zainteresowanych stron. Zaangażowanie ludzi w wykonywaną pracę uzależnione jest od wielu elementów oraz mechanizmów. To, w jakim stopniu jednostka angażuje się w wykonywaną pracę oraz na ile jest podatna na wpływy, zdeterminowane jest przez tzw. gotowość do pracy, na którą składają się współzależne czynniki: zdolność do pracy (umiejętności, zdrowie, kwalifikacje i kompetencje) oraz chęci do pracy.

Poziom zaangażowania ludzi w działania organizacji jest zależny od motywacji, jaką posiadają (Kozłowski 2010, s. 7). Stopień zaangażowania można zwiększyć poprzez odpowiednie psychologiczne i psychofizyczne oddziaływanie na jednostkę.

W przeciągu wielu lat naukowcy stworzyli wiele teorii oraz definicji motywowania. Zestawienia definicji motywowania według wybranych autorów podjęła się A. Walecka (Walecka 2012, s. 325-326) (Tabela 1).

**Tabela 1. Definicje pojęcia „motywowanie” według wybranych autorów**

Autor	Definicja
J.S. Borkowska	Motywowanie to proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań (celów działania) dla osiągnięcia celu motywującego.
W. Adamus	Motywowanie to umiejętność rozbudzenia drzemiącej w pracownikach gotowości do podjęcia określonego działania i wykrzesania z nich wysiłku intelektualnego i fizycznego, niezbędnego do osiągnięcia celów organizacji.
H. Bieniok i zespół	Motywowanie polega na wpływaniu na podstawy i zachowania człowieka za pośrednictwem określonych bodźców, które przekształcają się w motywy (pobudki) działania uruchamiające jego aktywność.
R.W. Griffin	Motywowanie to zbiór sił, które sprawiają, że ludzie zachowują się w określony sposób.
M. Armstrong	Motywowanie polega na takim wpływaniu na innych, by poruszali się w pożądanym przez nas kierunku.
T. Oleksyn	Motywowanie ma charakter osobowy i jest zorientowane na kreowanie wyższej efektywności pracy oraz kształtowanie takich postaw i zachowań, na których zależy pracodawcy i osobom zarządzającym w jego imieniu.
J. Penc	Motywowanie jest zespołem oddziaływań ukierunkowanych na spowodowanie osiągnięcia zamierzonych celów i efektów oraz oczekiwanych postaw i zachowań ludzi w organizacji. Sprowadza się ono do stwarzania takich sytuacji i operowania takimi wartościami, które zachęcałyby pracowników do podejmowania działań służących osiągnięciu celów i wykonywaniu zadań przedsiębiorstwa, a jednocześnie umożliwiałyby zaspokojenie ich potrzeb.

Źródło: (Walecka 2012, s. 325-326)

Motywowanie polega na kształtowaniu zachowań zgodnych z celami organizacji (Jończyk 2008, s. 265). Początkiem procesu motywowania jest potrzeba. Bardzo ważną rolę w procesie motywowania odgrywa lider. Cechą dobrego przywódcy jest umiejętność angażowania pracowników w realizację celów organizacji (Czarnecka 2011, s. 77). Jego zadanie polega na oddziaływaniu na pracownika tak, aby ten maksymalizował swoje wysiłki, pracując ciągle w sposób efektywny (Griffin 2004, s. 518). Powodzenie organizacji w największym stopniu zależy bowiem od zaangażowania pracowników. Należy jednak pamiętać, iż motywowanie jest trudnym do scharakteryzowania i złożonym procesem (Lichtarski 2012, s. 65). Problem może stanowić motywowanie osób, które są nie tylko członkami danej organizacji, lecz jednocześnie są liderami w innych organizacjach. Przykład stanowią grupy producentów rolnych, których członkowie są równocześnie właścicielami gospodarstw rolnych.

W literaturze przedmiotu opisano różnorodne podejścia do motywowania. W podejściu tradycyjnym najważniejszym czynnikiem motywacyjnym są pieniądze. Podejście od strony stosunków międzyludzkich charakteryzuje nacisk na iluzoryczne współuczestnictwo pracowników np. w podejmowaniu decyzji. Z kolei cechą charakterystyczną podejścia od strony zasobów ludzkich jest tworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej i zachęcanie pracowników do faktycznego uczestnictwa w działaniach firmy. Centrum podejścia do motywowania od strony treści stanowią dwie teorie motywacji, tj. teoria hierarchii potrzeb oraz teoria dwuczynnikowa. Pierwsza teoria opiera się na założeniu, iż podstawowym mechanizmem motywacyjnym są potrzeby człowieka. Najbardziej znaną wśród teorii potrzeb jest piramida potrzeb Masłowa. Piramida zawiera pięć poziomów potrzeb: fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności, szacunku i samorealizacji. W opinii A. Masłowa (Maslow 2006, s. 62-138) ludzie postępują według dwóch zasad: deficytu (dążenia ludzi związane są z chęcią zaspokojenia potrzeby niezaspokojonej) oraz rozwoju (ludzie są motywowani przez niezaspokojoną, najniższą w hierarchii potrzebę). Dopiero po zaspokojeniu potrzeb fizjologicznych, stanowiących podstawę piramidy, są motywowani do zaspokajania innych potrzeb. Zaproponowana przez Masłowa koncepcja była poddawana krytyce. Jednym z zarzutów był fakt, iż wraz z rozwojem osobowości człowieka ulega zmianie podejście do zaspokajania potrzeb. Wśród innych wymieniano m.in. wpływ różnic kulturowych na hierarchię potrzeb. Odpowiedź na uwagi pojawiające się w odniesieniu do teorii potrzeb Masłowa pojawiła się w postaci teorii ERG, której twórcą jest C. Alderfer. Według tej koncepcji potrzeby ludzkie zostały zakwalifikowane do trzech kategorii: egzystencji, kontaktów społecznych oraz rozwoju. W teorii ERG przyjęto założenie, że czynnikiem motywującym ludzkie działanie może być jednocześnie kilka kategorii potrzeb. Jeżeli dana jednostka nie zaspokoi określonej potrzeby, wówczas w wyniku frustracji zejdzie do niższego poziomu w poszukiwaniu możliwości zaspokojenia potrzeb niższego rzędu. Jak twierdzi L. Kozioł (Kozioł 2002, s. 42), dzięki teorii ERG kierownik może w sposób elastyczny reagować na pojawiające się niezadowolenie pracowników, wynikające z niezaspokojenia potrzeb. Zadowolenie lub niezadowolenie z pracy stanowi podstawę kolejnej teorii, noszącej nazwę dwuczynnikowej teorii F. Herzberga. Według F. Herzberga na odczucia względem

wykonywanej pracy mają wpływ dwa niezależne zestawy czynników. Do czynników motywujących i wpływających na wzrost zadowolenia pracowników zaliczył: możliwość awansu, rozwój osobisty, uznanie, odpowiedzialność oraz samą pracę. Natomiast wśród czynników najczęściej kojarzących się pracownikom z niezadowolaniem wymienił czynniki higieny psychicznej (warunki pracy, relacje w miejscu pracy, poziom wynagrodzenia, bezpieczeństwo, polityka i organizacja firmy). Autor teorii zauważył także, iż nawet całkowite wyeliminowanie czynników higieny nie wpłynie na motywację pracowników. Można ich zmotywować poprzez intensyfikację czynników satysfakcji (Sajkiewicz, Sajkiewicz 2002, s. 202). Opisane teorie potrzeb opierają się na potrzebach ludzi i stanowią podstawę do skutecznego tworzenia systemu motywacyjnego. Liderzy chcący motywować pracowników w oparciu o założenia tych teorii powinni zdobyć odpowiednią wiedzę na temat potencjału zatrudnionych pracowników oraz specyfiki organizacji, w której pracują.

Koncepcją umożliwiającą zrozumienie sposobu zarządzania motywacją jest teoria procesu. Fundamentem tej teorii jest założenie, że na zachowanie pracowników mają wpływ zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Wśród najczęściej wymienianych podejść do motywowania od strony procesu należą następujące teorie: oczekiwań, sprawiedliwości i ustalania celów (Stoner, Freeman, Gilbert Jr. 2001, s. 439-447).

Teoria oczekiwań opiera się na czterech założeniach. Po pierwsze, pracownicy, przychodząc do firmy, mają konkretne oczekiwania odnośnie potrzeb i motywacji, często będące rezultatem wcześniejszych doświadczeń. Po drugie, należy założyć, że zachowania pracowników są wynikiem ich świadomego wyboru, wynikającego z wolności wyboru i przeprowadzonej kalkulacji. Po trzecie, ludzie mają konkretne oczekiwania w stosunku do pracodawcy odnośnie: bezpieczeństwa, pracy, awansu, wynagrodzeń. Po czwarte, ludzie będą dokonywali selekcji pomiędzy alternatywami tak, aby dokonany wybór przyniósł im optymalne korzyści. Motywacja pracownika jest możliwa do momentu, gdy wierzy on, że jego wysiłek doprowadzi do osiągnięcia akceptowalnej wydajności, osiągnięte wyniki zostaną odpowiednio nagrodzone, zaś wzrost wydajności będzie prowadzić do wzrostu wynagrodzenia (Lunenburg 2011a, s. 1-2). Motywowanie poprzez wzrost wynagrodzeń odnosi pozytywny skutek jedynie wtedy, gdy aby zdobyć nagrodę, warto włożyć wysiłek (Armstrong 2000, s. 115-116).

Zdaniem J. Adamsa (Adams 1963, s. 422-436), twórcy teorii motywacji opartej na sprawiedliwości, „obecność nierówności motywuje osoby w celu osiągnięcia równości lub ograniczenia nierówności, zaś siła motywacji do tego działania ulega zmianie bezpośrednio z ilością nierówności”. Według tej teorii ludzie porównują swoje osiągnięcia oraz nagrodę za wysiłek, jaki włożyli w wykonaną pracę, do osiągnięć i nagród innych osób. W efekcie subiektywnej oceny odczuwają w różnym stopniu poczucie sprawiedliwości lub jego brak. Wzrost poczucia sprawiedliwości może wpłynąć na wzrost motywacji pracownika.

Dużym zainteresowaniem cieszy się teoria motywacji autorstwa E. Locka, nazywana teorią wyznaczania celów. Teoria skupia uwagę na relacji zachodzącej pomiędzy celami a zaangażowaniem. Najbardziej efektywne działania zachodzą wówczas, gdy cele są jasno sprecyzowane i znane pracownikom. Cele mają wsze-

chobecny wpływ na zachowania pracowników i wydajność w organizacji (Lunenburg 2011b, s. 1-6). Konkretnie i ambitne cele to czynnik motywacyjny zarówno dla grupy, jak i indywidualnych pracowników. Współcześnie w wielu organizacjach realizacja zadań zlecona jest pracownikom tworzącym zespół projektowy, dlatego proces motywowania jest bardziej skuteczny, gdy cele indywidualne są zbieżne z celami zespołu.

Latham i Ernst (Latham, Ernst 2006, s. 191-194), na podstawie analizy dotychczasowych badań i teorii, prognozują sposoby motywowania pracowników w organizacjach XXI wieku. Zdaniem wymienionych autorów w przyszłości największy wpływ na motywację pracowników będą miały: przywództwo, podświadome cele, neuromotywacja oraz duchowość. W obliczu coraz bardziej niestabilnego, niepewnego oraz złożonego otoczenia przywództwo nie będzie postrzegane wyłącznie przez pryzmat wyjątkowych cech lub umiejętności jednego lidera, lecz poprzez zbiorowe działania oraz zaangażowanie wszystkich członków organizacji. Istotną rolę w motywowaniu będzie miało zarządzanie poziomem podświadomym w sposób pozwalający na realizację wyznaczonych celów. Osiągnięcie założonych efektów (motywacji) możliwe będzie dzięki wykorzystaniu technik neuro, służących modyfikowaniu dotychczasowych wzorców postrzegania oraz myślenia. Innym sposobem motywowania, mającym na celu pokonanie barier intelektualnych, emocjonalnych oraz fizycznych, jest rzeczywistość duchowa. Podstawę tej rzeczywistości stanowi wiara. Dzięki mocnej wierze podświadomość człowieka, niezależnie od jego obiektywnego nastawienia, będzie się kierować wyłącznie wskazaną sugestią (Murphy 2007, s. 72-77).

Jak twierdzą Verner, Babar, Cerpa, Hall i Beecham (Verner i in. 2014, s. 115), pomimo iż motywowanie w organizacjach jest ważne, zdarzają się organizacje, które nie wiedzą, iż można je zastosować do wzrostu zadowolenia pracowników, a tym samym ich zaangażowania w podejmowane działania. Dlatego istotna jest eksploracja szczególnie tych czynników, które charakteryzuje największa moc motywacyjna.

## **Metodyka i wyniki badań**

Jak wspomniano we wstępie, celem głównym niniejszego artykułu jest rozpoznanie i opisanie czynników motywacyjnych przyczyniających się do wzrostu zaangażowania producentów rolnych w działalność grupy. W wyniku przeprowadzonych badań uzyskano odpowiedź na pytanie: co, zdaniem lidera grupy, skłania producentów rolnych zrzeszonych w grupach do zwiększenia aktywnego udziału w ich działaniu? Punkt wyjścia dla prowadzonych badań w formie wywiadów pogłębionych stanowiło określenie grupy respondentów. Wywiady przeprowadzono w okresie listopad 2013 r. – styczeń 2014 r., do badań zaproszono liderów wszystkich (36 osób) grup producentów rolnych wpisanych do rejestru prowadzonego przez Marszałka Województwa Podkarpackiego (stan na 31.08.2013 r.). Zgodę na przeprowadzenie wywiadu wyraziło 26 osób. Dobór próby miał charakter celowy, indywidualny.

Przeprowadzone rozmowy pozwoliły na opracowanie listy najważniejszych czynników, które w subiektywnej opinii liderów mogą motywować producentów rolnych działających w grupach do większego zaangażowania w sprawy grupy. Najczęściej wskazywane czynniki wyodrębniono na podstawie dogłębnej analizy zapisów wywiadów.

Wyniki badań ujęto w Tabeli 2.

**Tabela 2. Lista najważniejszych czynników wpływających na wzrost zaangażowania członków grup producentów rolnych**

Lp.	Czynnik motywujący	Liczba wskazań (n = 26)
1.	Poprawa produktywności gospodarstwa rolnego	26
2.	Możliwość rozwoju (szkolenia, wzajemna wymiana wiedzy itd.)	20
3.	Wzajemne zaufanie	25
4.	Zaangażowanie w równym stopniu wszystkich zainteresowanych stron	21
5.	Dostęp do nowoczesnych technologii	15
6.	Dobra atmosfera w grupie	25
7.	Obawa przed karą	10
8.	Współdziałanie w podejmowaniu ważnych decyzji	18
9.	Łatwiejszy dostęp do nowych odbiorców i dostawców	5
10.	Możliwość pozyskania zewnętrznego wsparcia finansowego	8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Z analizy zebranego materiału wynika, że ważnym czynnikiem zachęcającym do większego zaangażowania w pracę grupy jest poprawa produktywności gospodarstwa rolnego. Podmioty, współpracujące w grupie producenckiej, dzięki łatwiejszemu dostępowi do urzędów, specjalistycznych usług, rozwiązań stosowanych przez innych członków grupy, mogą odpowiednio zaplanować procesy logistyczne, a dzięki temu ograniczyć koszty transakcyjne. Poziom zaangażowania indywidualnego producenta jest tym większy, im wyższą produktywność zapewnia współpraca.

Powyższe dane wskazują, że kolejnym ważnym czynnikiem wymienianym przez badanych jest możliwość rozwoju dzięki szkoleniom oraz wzajemnej wymianie wiedzy i informacji. Szansę udziału zrzeszonym producentom w specjalistycznych szkoleniach i doradztwie o odpowiednio wysokim poziomie merytorycznym oraz zdobycie często poufnych informacji daje współpraca w grupach proaktywnych. Rezultaty badań wskazują na zaufanie jako czynnik determinujący nie tylko wolę współpracy, lecz także zachęcający członków grupy producenckiej do podejmowania działań. Zdaniem badanych profesjonalni liderzy kreujący dobrą atmosferę są częściej obdarzani przez grupę zaufaniem, dzięki temu łatwiej mogą wpływać na wzrost uczestnictwa zrzeszonych producentów w działaniach podejmowanych przez grupę.

Podczas wywiadów pojawił się również pogląd, iż istotnym czynnikiem zachęcającym do tego, aby utożsamiać się z grupą i mocniej angażować we współpracę, jest wzajemność, wyrażająca się w przekonaniu, że wszystkie zainteresowane współdziałaniem strony są równie mocno zaangażowane w działania grupy, zaś współpraca przebiega w poczuciu koherencji i przyjemnej atmosfery. W wypowiedziach badanych osób pojawiła się także opinia, że częściej w działania grupy angażują się producenci, którzy mogą korzystać z „materialnych” efektów współdziałania, takich jak nowoczesna infrastruktura oraz dostęp do nowych technologii.

Przeprowadzone badania umożliwiły identyfikację czynników, które najczęściej motywują producentów rolnych do większego zaangażowania w sprawy grupy.

## Podsumowanie

Z przeprowadzonej w artykule analizy wynika, że system motywacyjny w analizowanych grupach producentów rolnych opiera się na stosowaniu wobec członków grupy środków zachęty i perswazji. Liderzy grup preferują motywację pozytywną, uznając, iż wzrost zaangażowania członków w działania grupy można osiągnąć poprzez zapewnienie dobrej atmosfery, możliwość rozwoju oraz wzajemne zaufanie. W opinii autorki, szczególnie w odniesieniu do członków grupy czerpiących korzyści, lecz niewywiązujących się należycie z działań realizowanych przez grupę, należy stosować również motywację za pomocą bodźców negatywnych. Trzeba jednak pamiętać o tym, iż ze względu na specyfikę organizacyjną grup, jak też indywidualność osobową producentów rolnych konieczne jest stosowanie podejścia sytuacyjnego, uwzględniającego aktualne warunki.

Biorąc pod uwagę fakt, iż w literaturze przedmiotu występują luki poznawcze w zakresie stosowania systemów motywacyjnych w grupach producentów rolnych, celowe wydaje się prowadzenie dalszych badań jakościowych w tym obszarze.

## Literatura

1. Adams J.S. (1963), *Towards an Understanding of Inequality*, „Journal of Abnormal and Normal Social Psychology”, Vol. 67.
2. Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
3. Czarnecka A. (2011), *Rola przełożonego w kształtowaniu motywacji pracowników*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 3.
4. Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
5. Hałamska M. (2011), *Spoleczna kondycja polskiej wsi. Struktura, kapitały i społeczeństwo obywatelskie w I dekadzie XXI wieku*, [w:] Nurzyńska I., Drygas M. (red.), *Rozwój obszarów wiejskich w Polsce. Diagnozy, strategie, koncepcje polityki*, Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk, Warszawa.
6. Jończyk J. (2008), *Czynniki motywujące do pracy w opinii lekarzy pracujących w Polsce i w Stanach Zjednoczonych – wyniki badań*, [w:] Kowalczewski W., Matwiejczuk W. (red.), *Aktualne problemy zarządzania organizacjami*, Difin, Warszawa.
7. Kozioł L. (2002), *Motywacja w pracy: determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków.
8. Kozłowski W. (2010), *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu, Warszawa.



9. Latham G.P., Ernst C.T. (2006), *Keys to Motivating Tomorrow's Workforce*, "Human Resource Management Review", Vol. 16.
10. Lichtarski J.M. (2012), *Motywowanie członków zespołu zadaniowego w teorii i w praktyce*, „Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences”, nr 1(10).
11. Lichtarski J.M., Piórkowska K., Ćwik K. (2016), *Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Nr 444: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*.
12. Lunenburg F.C. (2011a), *Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations*, "International Journal Of Management, Business, and Administration", Vol. 15, No. 1.
13. Lunenburg F.C. (2011b), *Goal-Setting Theory of Motivation*, "International Journal of Management, Business, and Administration", Vol. 1.
14. Maslow A. (2006), *Motywacja i osobowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
15. Murphy J. (2007), *Potęga podświadomości*, Świat Książki, Warszawa.
16. Pierścionek Z. (2011), *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
17. Sajkiewicz A., Sajkiewicz Ł. (2002), *Nowe metody pracy z ludźmi. Organizacja procesów personalnych*, Poltext, Warszawa.
18. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr. (2001), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
19. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw (Dz.U. 2000 nr 88 poz. 983, z późn. zm.).
20. Verner J.M., Babar M.A., Cerpa N., Hall T., Beecham S. (2014), *Factors That Motivate Software Engineering Teams: A Four Country Empirical Study*, "The Journal of Systems and Software", Vol. 92.
21. Walecka A. (2012), *Podstawy motywowania pracowników*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wolters Kluwer, Warszawa.

## FACTORS MOTIVATING MEMBERS OF GROUPS OF AGRICULTURAL PRODUCERS TO INCREASE INVOLVEMENT IN THE ACTIVITIES UNDERTAKEN BY THE GROUP

**Abstract:** The beginning of the twenty-first century is a time of increased formation of anew model of management-enterprise networks. This process also takes place in the agricultural sector, where farmers form a network are called agricultural producer groups. The main objective of these groups is to improve the competitive position and increase bargaining power purchases and sales. Poland compared to the EU countries is characterized by low dynamics of changes in the number of registered agricultural producer groups. Market success and development of producer groups depends largely on the involvement of members of the group, teamwork, proper motivation and the awareness that their work affects the implementation of the group. The article attempts to identify the factors motivating the members of a group of agricultural producers to become more involved in the affairs of the opinion of the management board.

**Keywords:** motivation, a group of agricultural producers, commitment



## ZARZĄDZANIE ROZWOJEM PRACOWNIKA W GRUPACH DYSPOZYCYJNYCH

**Magdalena Bsoul-Kopowska**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Zarządzanie rozwojem pracownika ma istotne znaczenie w każdej organizacji, stanowi bowiem wyzwanie zarówno dla osób nią zarządzających, jak też dla pracownika w niej zatrudnionego. Szczególne znaczenie odgrywa zarządzanie rozwojem pracowniczym w takich organizacjach, jakimi są grupy dyspozycyjne. Dlatego też w niniejszym artykule podjęto próbę przedstawienia specyfiki grup dyspozycyjnych i zadań osób w nich uczestniczących. Przeanalizowano również kwestie związane ze ścieżką kariery oraz planowaniem rozwoju zasobów pracowniczych w omawianych grupach.

**Słowa kluczowe:** grupy dyspozycyjne, hierarchie ról społecznych, kariera zawodowa, planowanie rozwoju pracowniczego, ścieżki kariery

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.1.05

### Wprowadzenie

Rozwój zawodowy jest istotnym zagadnieniem dla instytucji oraz dużym wyzwaniem dla pracowników. W każdego typu pracy wykorzystuje się bowiem wiedzę, którą ludzie uzyskują w początkowym okresie życia w szkołach, różnych typów i poziomów kształcenia. Zdobyta wiedza jest później podstawą do dalszego rozwoju w organizacjach, w których podejmują pracę. Natomiast ścieżki kariery to inaczej plany rozwoju pracowników w zatrudniającej go instytucji. Kariery nie można traktować jako wysokiej pozycji zawodowej, chociaż często jest tak postrzegana. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie specyfiki grup dyspozycyjnych oraz istoty zarządzania rozwojem pracowników w omawianych grupach.

### Kariera zawodowa a rozwój pracownika

Teorie kariery, koncentrując się na sposobach jej kształtowania, wychodzą od psychologii jednostki, upatrując w jednostce podstawowego moderatora kariery „wijącej się w różnych krajobrazach” (cyt. za: Crowley-Henry 2012, s. 130).

W socjologii karierę pojmuje się jako sekwencję ról zawodowych odgrywanych przez jednostkę w różnych cyklach życia. Można ją zatem postrzegać jako awans, stabilność, ale również i degradację.

Pojęcie „kariera zawodowa” wywodzi się z języka łacińskiego „*carrera*”, co oznacza wyścig, bieg lub drogę. Natomiast w ujęciu socjologicznym „kariera” to termin, który odnosi się do pewnej sfery obiektywnych faktów społecznych – zmiany pozycji społecznej jednostek, z reguły z niższych na wyższe.

Janusz Sztumski wskazuje, że „samo pojęcie kariery łącznie jest z określeniem ruchliwości pionowej” (cyt. za: Sztumski 1997, s. 87) oraz oznacza „proces wznoszenia się w hierarchii społecznej np. z osiągnięciem wyższych stanowisk w różnorodnych sferach życia społecznego” (cyt. za: Sztumski 1997, s. 87). Z kolei zdaniem A. Miś karierą jest unikatowa sekwencja zawodów i stanowisk, wartości oraz ról, które odgrywane są przez jednostkę w ciągu jej życia, kształtowana przez okres poprzedzający pracę zawodową i wpływająca na okres późniejszy (Miś 2007, s. 144).

Można zatem stwierdzić, że kariera zawodowa to ciąg następujących po sobie czynności wykonywanych w ramach aktywności zawodowej. Określa ona również mobilność jednostki oraz wyznacza jej awans społeczny (Maciejewski 2014, s. 74; Jamka 2007, s. 89).

Karierę można również pojmować w wymiarze moralnym i ideologicznym. Wymiar moralny to subiektywna ocena społeczna – niektórzy ludzie, świadomie dążący do osiągnięcia sukcesu, określani są mianem karierowicza. Natomiast wymiar ideologiczny to sukces życiowy i zawodowy.

Z pojęciem kariery związany jest również **rozwój pracowników**, czyli zespół działań, których celem jest przygotowanie kadry do zajmowania stanowisk charakteryzujących się większą odpowiedzialnością wykonywanej przez nich pracy. Należy pamiętać, że proces rozwoju zawodowego pracownika przebiega od chwili zatrudnienia go w firmie do momentu jego odejścia z organizacji i dlatego też może on trwać nawet kilkadziesiąt lat, a jego skutki w istotny sposób wpływają na jakość wykonywanej pracy (Suchodolski 2004, s. 152).

W kontekście zarządzania kadrami dynamika i kierunek rozwoju pracownika są determinowane z jednej strony celami organizacji, z drugiej zaś potrzebami i aspiracjami pracowników. Dlatego dla zwiększenia efektywności działań nastawionych na rozwój zawodowy swoich pracowników w organizacji proces ten powinien być bardzo zindywidualizowany oraz uwzględniać zaangażowanie poszczególnych pracowników (Kwiatek 2015, s. 177-178).

Warto zwrócić uwagę na fakt, że cele związane z rozwojem zawodowym kadry mogą być osiągnięte dwutorowo: jedna droga prowadzi przez koncentrowanie uwagi na indywidualnym rozwoju poszczególnych członków organizacji, natomiast druga polega na prowadzeniu systematycznego programu rozwoju całego potencjału społecznego organizacji (Listwan 2004, s. 141).

Proces rozwoju zawodowego pracownika rozpoczyna się z chwilą rozpoczęcia przez niego pracy w organizacji, a kończy, gdy odchodzi on z danej organizacji. Proces ten może trwać kilkadziesiąt lat, a jego skutki zdecydowanie rzutują na jakość wykonywanych zadań. Dlatego też organizacje dostrzegające wagę tego elementu funkcji personalnej starają się świadomie nim kierować i kształtować go pod kątem realizacji celów strategicznych.

Na kształtowanie kariery zawodowej w dużym stopniu wpływa wychowanie w rodzinie i środowisku szkolnym.

U podstaw decyzji pracowników o wyborze określonej ścieżki kariery zawodowej znajdują się wartości kariery, jako celu samego w sobie, oraz jej miejsce wśród innych celów związanych z wykonywaną pracą. Pracownicy wiążą bowiem z ka-

rierą zawodową różne oczekiwania, takie jak zwiększenie możliwości własnego rozwoju, uzyskanie większej władzy, prestiżu, dochodów, odpowiedzialności, zwiększenie samodzielności, wykonywanie bardziej interesującej pracy i inne.

Pierwsze informacje na temat możliwych ścieżek karier przekazywane są często już w fazie rekrutacji.

Zarządzanie karierami w organizacjach obejmuje następujące procesy (cyt. za: Szalkowski 2002, s. 86):

- po pierwsze – zdefiniowanie ścieżki karier w organizacji, czyli ustalenie sekwencji stanowisk wraz z wymaganiami dotyczącymi ich objęcia, przy czym wymagania powinny dotyczyć umiejętności, wiedzy i doświadczenia praktycznego zdobywanego na kolejnych stanowiskach;
- po drugie – przewidywanie kariery, czyli monitorowanie wolnych stanowisk pracy będących efektem planowych, jak i nieplanowych odejść i przeniesień pracowników, tworzenie nowych stanowisk pracy i wytypowanie kandydatów do ich obsady;
- po trzecie – planowanie kariery, czyli dopasowanie możliwości rozwojowych pracowników do przyszłych potrzeb organizacji, dostarczenie wszelkich informacji pracownikom dotyczących możliwości realizacji ich karier zawodowych;
- po czwarte – doradzanie kariery, czyli pomoc udzielona pracownikom przez odpowiednie osoby z komórki personalnej, dotycząca podejmowanych wyborów ścieżek kariery zawodowej, planowanie kariery czy też doradzanie, które często odbywa się na przedstawionych w tym podziale jednodniowych warsztatach kariery zawodowej;
- po piąte – pomoc w rozwoju zawodowym, czyli szkolenie pracowników, dopłaty do studiów wyższych, udzielanie urlopów związanych ze studiami, przemieszczanie wewnątrz organizacji.

Dla organizacji bardzo ważną sprawą powinno stać się umożliwienie szansy rozwoju i samorealizacji pracowników w ramach jej struktur. Bardzo dobre wyniki w realizacji tych celów przynosi tworzenie tzw. **planów rozwoju pracowników**.

Plan rozwoju pracownika jest zbiorem działań zmierzających do ustalenia celów zawodowych pracownika przez rozpoznanie i weryfikację jego potrzeb, aspiracji i możliwości, a następnie do ułożenia planu założeń, które pomogą osiągnąć oczekiwane rezultaty. Taki plan może być również sporządzony samodzielnie przez pracownika poza firmą. Plan rozwoju pracownika ilustruje niejednokrotnie w praktyce formę planu drogi kariery zawodowej.

Kariera zawodowa jest sekwencją stanowisk, które pracownik ma szansę osiągnąć w określonym czasie, pod warunkiem spełnienia określonych wymagań. Wymagania uwzględniane przy tworzeniu planu ścieżki kariery zawodowej możemy podzielić na trzy podstawowe grupy:

- Pierwsza – określa rodzaj i poziom pożądaných kwalifikacji pracownika.
- Druga – wskazuje na posiadanie niezbędnych doświadczeń zawodowych.
- Trzecia – związana jest z wynikami osiągniętymi w realizacji wcześniejszych zadań.

Zaangażowanie organizacji w planowanie i realizację rozwoju pracowników nie jest jedynie pomocą dla kadr. Wspierając działania rozwojowe zatrudnionych, organizacja odnosi także wysokie korzyści, które przekładają się m.in. na:

- wzrost efektywności pracy;
- większą lojalność ze strony pracowników;
- zabezpieczenie przyszłych potrzeb kadrowych firmy;
- lepsze wykorzystanie potencjału kwalifikacyjnego pracowników;
- zwiększenie zaangażowania w pracę i motywację do pracy (cyt. za: Szalkowski 2002, s. 86).

Świadome i rozważne kierowanie karierą zawodową leży jednakże przede wszystkim w interesie pracownika. Współcześnie ludzie chcą całkowicie samodzielnie kreować własną przyszłość. Starają się wybierać jak najlepsze dla siebie drogi rozwoju. Dążąc do samorealizacji i osiągnięcia satysfakcji zawodowej, poszukują atrakcyjnych dla siebie stanowisk i pozycji w różnych pionach funkcjonalnych oraz w różnych organizacjach. Dlatego też do osiągnięcia powyższych celów niezbędne jest posiadanie odpowiednich kwalifikacji, określonych jako:

- stosowane przekonania moralne i tożsamość osoby;
- wiedza i umiejętności;
- utrzymywanie wzajemnych powiązań i kontaktów międzyludzkich (Rybak 1998, s. 153).

Efektywne kierowanie przez organizację karierą zawodową swoich pracowników jest uwarunkowane zatem trafnym zdiagnozowaniem ich potencjału kwalifikacyjnego. Bowiem na podstawie uzyskanych wyników z przeprowadzanych ocen można również prowadzić działania związane z doskonaleniem i przemieszczaniem kadr. Tak więc ocena pracowników jest jednym z głównych elementów procesu rozwoju pracowników w organizacji, podobnie jak całej funkcji personalnej (Listwan (red.) 1999, s. 144).

### **Rozwój pracownika na przykładzie grup dyspozycyjnych**

Określenie „grupa dyspozycyjna” zaistniało współcześnie w socjologii i odnosi się przede wszystkim do „formacji mundurowych”. Termin ten dotyczy grup wyodrębnionych w większych strukturach, jakimi są np. militarne lub paramilitarne jednostki organizacyjne, w których występuje specyficzny stosunek do pracy określany mianem „służby” i obowiązuje zmilitaryzowana organizacja oraz porządek oparty na rozkazach. W tego rodzaju jednostkach, jakimi są np. dywizje lub policyjne garnizony, wyróżnia się zespoły wyselekcjonowanych i specjalnie wyszkolonych ludzi, zdolnych do podejmowania szybkich działań zaistniałych na skutek szczególnych okoliczności, jakimi są np. konieczność natychmiastowej interwencji w związku z terrorystycznym atakiem, powstałymi rozruchami itp. zdarzeniami.

Według Z. Zagórskiego: „grupy dyspozycyjne przeznaczone są do stabilizacji systemu władzy państwowej i zabezpieczenia go przed zagrożeniami wewnętrznymi, zewnętrznymi i katastrofami o różnym charakterze” (cyt. za: Zagórski 2000, s. 25).

Ze względu na specyfikę grup dyspozycyjnych ścieżka kariery w omawianych grupach ma charakter wysoce sformalizowany. W grupach tych przemieszczenia w poziomie polegają na transferze pracowników w obrębie stanowisk znajdujących się na tym samym szczeblu zarządzania. Natomiast ruch w układzie pionowym obejmuje przenoszenie pracowników zarówno na niższe szczeble struktury organizacyjnej, czyli tzw. degradacje, jak i awanse wiążące się z przemieszczeniami na wyższe szczeble. Awans w przypadku grup dyspozycyjnych ma wymiar dosłowny i oznacza zmianę stopnia na wyższy.

Zespół wymienionych wyżej przemieszczeń pracowników (a przede wszystkim przemieszczeń w układzie poziomym i awansów) tworzy tzw. ścieżkę kariery pracownika, czyli swoistą drogę, jaką przemierza pracownik od momentu objęcia pierwszego stanowiska, poprzez kolejno pełnione funkcje, sprawowane role oraz posiadane obowiązki i uprawnienia, aż do zamierzonego stanowiska, będącego celem jego kariery.

Wyróżnia się także jeszcze trzeci rodzaj przemieszczeń, a mianowicie na zewnątrz organizacji, jako tzw. problem odejść pracowników z firmy (Suchodolski 2004, s. 152).

W grupach dyspozycyjnych dla mianowania jednostki na stanowiska służbowe, przenoszenia oraz zwolnienia z tych stanowisk właściwi są przełożeni (np. Komendant Główny Policji, Szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego, Komendant Główny Żandarmerii Wojskowej czy Komendant Główny Państwowej Straży Pożarnej). Mianowanie, powołanie, przenoszenie oraz zwalnianie pracowników grup dyspozycyjnych następuje w formie rozkazu personalnego, który jest decyzją administracyjną, a zatem opiera się na ogólnych zasadach ustawy *Kodeksu postępowania administracyjnego*. Ponadto mianowanie lub powołanie jednostki na stanowisko służbowe jest uzależnione od posiadanego wykształcenia (średnie, wyższe, wyższe mgr), uzyskania kwalifikacji zawodowych (posiadanie kursu podstawowego, kursu specjalistycznego oraz szkolenia zawodowego wyższego), a także stażu służby w wybranej grupie dyspozycyjnej.

Obecnie, w dobie mobilności, możliwości zawodowe wzbogacone są również o kierunki pracy zawodowej nie tylko w Polsce, ale także w Europie. Dotyczy to również zawodowej służby mundurowej.

W czasach gospodarki rynkowej, kultu profesjonalizmu oraz przekonań społecznych o dużej wartości sukcesu zawodowego muszą być podejmowane działania w zakresie podwyższania kwalifikacji zawodowych. Wpływa to w konsekwencji na rozwój kariery zawodowej. Wiele teorii rozwoju zawodowego stara się tłumaczyć, dlaczego ludzie dokonują określonych wyborów zawodowych, oraz wskazuje na to, co warunkuje przebieg ich ścieżki kariery.

Trafnie zatem zauważa S. Ossowski, pisząc: „hierarchie ról społecznych najwyraźniej występują tam, gdzie cały system stanowisk jest zinstytucjonalizowany, gdzie ustalona jest droga przechodzenia z jednego stanowiska na inne, a przywileje i obowiązki związane z każdą rolą społeczną wyraźnie sprecyzowane”. Innymi słowy zatem: kariera to realizacja drogi zawodowej poprzez osiągnięcie coraz to wyższych pozycji (cyt. za: Ossowski 1986, s. 22).

Planowanie rozwoju pracownika stanowi również integralną część planowania kadr w poszczególnych grupach dyspozycyjnych. Odgrywa ono także istotną rolę w zarządzaniu. Rozwojowi pracownika z jednej strony może sprzyjać uzyskiwanie korzyści przez organizację, z drugiej zaś strony – sam pracownik ma możliwość osiągnięcia satysfakcji i zadowolenia z wykonywanej pracy.

Punktem wyjścia dla właściwego planowania rozwoju pracownika jest poznanie jego dążeń, ambicji, osiągnięć, słabych i mocnych punktów, a następnie skonfrontowanie ich z jego przygotowaniem fachowym, umiejętnościami itp. Dopiero na tej podstawie można określić prognozę dalszego rozwoju danego pracownika. Prognoza ta polega na nakreśleniu ścieżki awansu/kariery, czyli zaplanowaniu kolejności zajmowanych stanowisk wraz z określeniem wymagań koniecznych do objęcia każdego z tych stanowisk (tzn. rodzajów wykonywanych prac, konieczności szkoleń, zdobywania nowych umiejętności i długości stażu na danym stanowisku).

Określenie wymagań w stosunku do pracownika jest istotne, ponieważ każda zmiana stanowiska powinna być wynikiem spełnienia wcześniej ustalonych warunków. Im są one bardziej przejrzyste i czytelne, tym większa jest ich rola motywująca.

Planowanie rozwoju pracownika niesie za sobą następujące korzyści:

- Zaspokaja potrzeby rozwoju pracowników.
- Umożliwia zwiększenie wykorzystania tzw. talentów.
- Powoduje wzrost lojalności pracowników.
- Działa motywująco na pracownika.
- Zaspokaja potrzeby grupy dyspozycyjnej na odpowiednio wykwalifikowany zespół.

Planowanie rozwoju pracownika to również zaangażowanie samego pracownika w tym procesie. Jednostki, które pragną osiągnąć określoną pozycję w instytucji, powinny określić swoją własną strategię (współkreowanie kariery), cele, do jakich dążą, oraz sposoby osiągnięcia tych celów (<http://www.policjantka.info/...>). Jest to szczególnie istotne w przypadku grup dyspozycyjnych, w których praca wiąże się ściśle z pełną dyspozycyjnością i gotowością do narażania swojego życia w celu zapewnienia bezpieczeństwa innym.

Duże znaczenie w planowaniu rozwoju danego człowieka odgrywa również odpowiedni motyw, który jest po prostu uświadomioną przez danego człowieka pobudką, skłaniającą go do określonego zachowania. Przyjmuje się, że są to hipotetyczne stany wewnątrz organizmu ludzkiego, które aktywizują jego zachowanie i powodują, że człowiek dąży do wcześniej określonego celu.

Efektywność i sukces funkcjonowania grup dyspozycyjnych nie jest wyłącznie rezultatem realizacji:

- właściwej misji,
- strategii organizacji,
- charakteru struktury organizacyjnej,
- strategii personalnej oraz
- kompetentnych szefów.

Każda grupa dyspozycyjna posiada bowiem jeszcze styl, charakter i specyfikę funkcjonowania, która silniej niż autorytety czy rozwiązania formalne wpływa na

to, co się w niej dzieje. To właśnie kultura organizacyjna jest jednym z podstawowych warunków nie tylko przetrwania, ale przede wszystkim rozwoju tychże grup. Jest też zasadniczym czynnikiem wpływającym na efektywność ich funkcjonowania. Kulturę tę kształtują przede wszystkim ludzie, wykonując zadania służbowe, ale też ich uczucia, oczekiwania, wartości i przekonania.

Tak więc zarządzanie zasobem kadrowym grup dyspozycyjnych, a zwłaszcza ich polityka kadrowa, są niezwykle mocno determinowane przez czynniki kulturowe. Dla wielu bowiem już samo członkostwo w takich służbach jest traktowane jako szczególnego rodzaju kariera, tym bardziej że dotyczy w sumie niewielu obywateli, którzy pokonując procesy rekrutacyjne, stali się kadrą zawodową np. wojska, policji, straży pożarnej czy zespołów ratowniczych służby zdrowia. Zatem to właśnie czynniki kulturowe będą znacząco kształtowały ich kariery, w których ścieżki kariery wiążą się nie tylko z zajmowaniem kolejnych stanowisk, ale także z uzyskiwaniem coraz to wyższych stopni zawodowych.

## Podsumowanie

Zarządzanie kadrami oraz planowanie karier członków poszczególnych grup dyspozycyjnych powinno być ściśle związane ze strategiami ich rozwoju. Należy również pamiętać, że dobre opracowanie ścieżki kariery przynosi korzyści w postaci wyższych kwalifikacji członków grup dyspozycyjnych, lepszego dopasowania zainteresowań działających w nich ludzi do wykonywanej służby na konkretnym stanowisku oraz większą satysfakcję z wykonywanej pracy, co skutkuje znaczną poprawą efektywności i wydajności. Efektywność ta przekłada się na skuteczność pracy zespołu oraz całej organizacji.

## Literatura

1. Crowley-Henry M. (2012), *Re-Conceptualizing the Career Development of Self-Initiated Expatriates: Rivers Not Ladders*, „Journal of Management Development”, Vol. 31, No. 2.
2. Golnau W. (red.) (2004), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa.
3. <http://www.policjantka.info/index.php/sluzba/warunki-sluzby/204-rozwoj-zawodowy-policjantow-stan-obecny-i-perspektywy> (dostęp: 22.05.2016).
4. Jamka B. (2007), *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, seria: Monografie i Opracowania, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
5. Król H., Ludwiczynski A. (red.) (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. Kwiatek A. (2015), *Zarządzanie karierami w instytucjach finansowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 20.
7. Listwan T. (2004), *Role menedżerów w rozwoju przedsiębiorczości*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa.
8. Listwan T. (red.) (1999), *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
9. Maciejewski J. (2014), *Grupy dyspozycyjne. Analiza socjologiczna*, wyd. 2 rozszerz., Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
10. Miś A. (2007), *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.



11. Ossowski S. (1986), *O strukturze społecznej*, PWN, Warszawa.
12. Rybak M. (1998), *Kariery bez granic – nowe spojrzenie na karierę zawodową*, [w:] Rybak M. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
13. Suchodolski A. (2004), *Rozwój pracowników*, [w:] Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
14. Szalkowski A. (2002), *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, Poltext, Warszawa.
15. Sztumski J. (1997), *Elity, ich miejsce i rola w społeczeństwie*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice.
16. Zagórski Z. (2000), *Grupy dyspozycyjno-mundurowe w toku transformacji*, [w:] Leczykiewicz T., Zagórski Z. (red.), *Wojsko i inne grupy dyspozycyjne w perspektywie socjologicznej*, Zeszyty Naukowe WSO im. T. Kościuszki, Wrocław.

## **MANAGING THE DEVELOPMENT OF AN EMPLOYEE IN DISPOSITIONAL GROUPS**

**Abstract:** Managing employee's development is an important issue in any organization, because it creates a challenge both for its managers, as well as for its employees. Of significant importance is the management of the development of staff in the organizations called dispositional groups. Therefore, this article attempts to present the specifics of disposable groups and responsibilities of people being their members. The issues related to career path, planning the development of the human resources were also discussed with reference to these groups.

**Keywords:** disposable groups, hierarchies of social roles, career planning, staff development, career path



## OPTIMALIZACJA ORGANIZACJI PRACY W PRZEDSIĘBIORSTWIE NA PRZYKŁADZIE TELEPRACY

**Karolina Karbownik**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** W artykule postawiono następujące pytania badawcze: Czy telepraca może stanowić ważne źródło wartości dodanej dla firmy, czy raczej utożsamia się ją z zagrożeniem dla organizacji zatrudniającej pracowników w formie telepracy? Jak niwelować jej wady i wzmacniać zalety? Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu oraz badania ankietowe umożliwiły znalezienie odpowiedzi na zadane pytania.

**Słowa kluczowe:** telepraca, telepracownik, zdalna forma zatrudnienia

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.1.06

### Wprowadzenie

Telepraca stanowi nowoczesną metodę pracy, gdyż dzięki najnowszym technologiom informacyjno-komunikacyjnym umożliwia pracownikowi wykonywanie czynności wynikających ze stosunku zatrudnienia na odległość. Pracodawca pozyskuje w ten sposób pracownika, którego wiedza, kompetencje i umiejętności są dla niego cenne, a z różnych względów nie jest on w stanie pracować w siedzibie przedsiębiorstwa. Do takich osób zaliczają się przede wszystkim osoby niepełnosprawne. W związku z powyższym taka forma pracy staje się niejako szansą dla tych osób na wykonywanie swojego zawodu i podjęcie zatrudnienia, a także dla innych, którym umożliwia pogodzenie ze sobą wykonywania różnych obowiązków pozazawodowych (np. szkolnych, rodzicielskich, opiekuńczych i in.). Zatem telepraca stwarza dodatkową możliwość podjęcia zatrudnienia przez osoby będące w szczególnej sytuacji, napotykające na różnego rodzaju ograniczenia dyskwalifikujące je do wykonywania pracy w tradycyjnej formie w siedzibie firmy, a wyrażające chęć i będące w stanie podjąć obowiązków wynikających ze stosunku pracy, pracując np. w miejscu swojego zamieszkania i wykorzystując w tym celu nowoczesne narzędzia teleinformatyczne. Przedsiębiorca zatrudniający pracowników w formie telepracy również czerpie z tego tytułu korzyści, gdyż nie tylko ogranicza koszty zatrudnienia, ale przede wszystkim zyskuje wykwalifikowaną kadrę pracowniczą, bez względu na jej osobistą sytuację życiową.

## Istota telepracy i sposoby jej definiowania

Telepraca jako forma zatrudnienia i wykonywania obowiązków wynikających ze stosunku pracy bywa także określana mianem:

- teledojazdy,
- praca na odległość,
- praca elastyczna,
- praca mobilna,
- praca zdalna,
- e-praca.

Polskie prawo definiuje telepracę w art. 675 *Kodeksu pracy*, gdzie zapisano: „Praca [...] wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną (telepraca)” (Ustawa z dnia 27 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy - *Kodeks pracy* oraz niektórych innych ustaw, 675 § 1). Nie jest to jednak pełna definicja, ponieważ telepraca może być wykonywana częściowo poza siedzibą przedsiębiorstwa. Dzięki czemu jedynie zdając raporty czy dokumentację z wykonywanych zadań, można przebywać w siedzibie, pozostałe zaś obowiązki wykonywać z innego miejsca czy podczas wyjazdów służbowych.

Na tej podstawie można sformułować dwa podstawowe warunki uznania formy zatrudnienia za telepracę:

- Praca wykonywana jest przynajmniej częściowo poza siedzibą firmy.
- Praca wykonywana jest przy użyciu komunikacji elektronicznej.

*Kodeks pracy* definiuje również osobę telepracownika. Jest to „pracownik, który wykonuje pracę w warunkach określonych w § 1 i przekazuje pracodawcy wyniki pracy, w szczególności za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej” (Ustawa z dnia 27 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy - *Kodeks pracy* oraz niektórych innych ustaw, 675 § 2).

W oparciu o powyższe można określić cechy telepracownika:

- Jest to osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę, a więc freelancerzy i osoby fizyczne, które prowadzą działalność gospodarczą nie zaliczają się do telepracowników.
- Telepracownik pracuje przede wszystkim (ale nie musi być jedynie) w elastycznym wymiarze czasu pracy, najważniejsze, by praca miała charakter ciągły i regularny.

Z kolei Komisja Europejska telepracę definiuje jako metodę organizowania, jak i wykonywania pracy, gdzie pracownik przez pewną część swojego czasu pracy pracuje poza zatrudniającym go przedsiębiorstwem, tym samym dostarczając do pracodawcy wyniki (tzw. rezultaty) pracy przy użyciu technologii informacyjnych, a także technologii przekazywania danych, zwłaszcza Internetu (Janiec i in. 2006, s. 9). Definicja KE zwraca uwagę na aspekt organizacyjny telepracy, ponadto wskazuje na fakt, iż pracownik wykonuje swoje obowiązki poza miejscem pracy.

Literatura naukowa dostarcza wielu informacji na temat badań w zakresie telepracy. Mają one często charakter interdyscyplinarny, gdyż postrzegają problem telepracy i jej znaczenie nie tylko z punktu widzenia ekonomii i zarządzania, lecz

również psychologii, prawa, ekologii czy logistyki. Stąd doprecyzowanie sposobu definiowania telepracy nastęrcza wiele trudności, w zależności od tego, przez pryzmat jakiej dyscypliny naukowej będziemy postrzegać telepracę i na jakim gruncie podejmować rozważania z telepracą związane.

### **Prawne uwarunkowania telepracy**

Przedsiębiorcy zwracają uwagę, że rozwój telepracy w Polsce nie jest aż tak możliwy, jak w przypadku innych państw, wyżej rozwiniętych. Stan ten wiąże się przede wszystkim z tym, że chociaż w prawie funkcjonuje odniesienie do definicji telepracy, ale jednak m.in. przepisy w zakresie bezpieczeństwa w wielu przypadkach pomijają te kwestie, a nawet nie umieszczają tej formy organizacji pracy w kulturze bezpieczeństwa. Stan ten potwierdzają doświadczenia oraz kwestie praktyczne, ponieważ pracodawca, chcąc poprawić warunki zatrudnienia w taki sposób, aby dostosować je do potrzeb i oczekiwań pracowników, i decydując się na zatrudnianie pracownika zdalnego, ponosi w rezultacie wyższe koszty z tym związane, niż gdy zatrudnia pracownika i tworzy mu stanowisko w siedzibie firmy. Zobowiązują go do tego przepisy, które nakładają na pracodawcę obowiązek wyposażenia e-pracownika w ergonomiczny sprzęt. Ponadto w gestii osoby zatrudniającej leży kontrola pracowników czy dbanie o kulturę bezpieczeństwa w danym miejscu pracy.

Aktualny *Kodeks pracy* z 2011 roku w części zmienia te przepisy. Na jego podstawie pracodawca jest obowiązany:

- wyposażyć e-workera w sprzęt, który jest niezbędny dla niego do wykonywania pracy w systemie zdalnym;
- ubezpieczyć dany sprzęt;
- pokryć ewentualne koszty, które są związane z instalacją, serwisem, eksploatacją i konserwacją sprzętu;
- zabezpieczyć dla telepracownika pomoc techniczną, jak i niezbędne szkolenia w zakresie obsługi danego sprzętu.

Oczywiście powyższe ustalenia mogą przebiegać inaczej, gdyż przede wszystkim są regulowane przez umowę pomiędzy pracodawcą i telepracownikiem (Ustawa z dnia 27 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy - *Kodeks pracy* oraz niektórych innych ustaw, art. 6711 §1).

Poza powyższym Ustawa reguluje również kwestie związane z ubezpieczeniem, a także zasadami wykorzystania udostępnionego sprzętu, sposób oraz kontrolę w zakresie wykonywania powierzonych obowiązków.

W przypadku gdy telepracownik do pracy udostępnia własny sprzęt, wówczas ma prawo do ekwiwalentu pieniężnego. Jeśli chodzi o jego wysokość, to ustala się ją w porozumieniu.

Pracodawca zachowuje też kontrolę nad wykonywaniem przez swojego pracownika obowiązków, jednak niezbędna jest tutaj zgoda osoby kontrolowanej, o czym mówi art. 6714 §3, gdzie zapisano, że to pracodawca powinien określić, w jaki sposób będzie przeprowadzana kontrola, przy uwzględnieniu miejsca wykonywania pracy, jak również charakteru pracy. Wiąże się to z faktem, że kontrole

nie mogą naruszać prywatności e-pracownika, a także jego rodziny. Tym bardziej praca nie może utrudniać korzystania z pomieszczeń domowych, które jest zgodne z ich pierwotnym przeznaczeniem.

Znowelizowany *Kodeks pracy* zdejmuje z pracodawcy obowiązek dbania o bezpieczny, a także higieniczny stan pomieszczeń pracy, a przy tym nie musi on zapewniać już pracownikowi odpowiednich urządzeń higieniczno-sanitarnych, zwłaszcza gdy praca jest wykonywana w domu pracownika. Co przy braku odpowiedniej świadomości ze strony pracownika może stanowić poważne zagrożenie dla bezpieczeństwa. To samo odnosi się do sytuacji, gdy chodzi o właściwe zorganizowanie sobie miejsca pracy. W tym przypadku zastosowanie ma ergonomia, o której wielu telepracowników nawet nie wie.

Ponadto *Kodeks pracy* zwraca uwagę, że telepracownik nie może być traktowany inaczej pod kątem:

- nawiązania i rozwiązania stosunku pracy,
- warunków zatrudnienia,
- awansowania oraz dostępu do szkolenia, by podnosić kwalifikacji zawodowe.

Wspomniane „inne traktowanie” odnosi się do pozostałych pracowników zatrudnionych do wykonywania takiej samej, ewentualnie podobnej pracy, przy zachowaniu odrębności, która związana jest z warunkami pracy w formie telepracy (Ustawa z dnia 27 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy - *Kodeks pracy* oraz niektórych innych ustaw, art. 6715 §1).

## Metodyka badań

Przedmiotem badań jest telepraca, postrzegana jako możliwość wykonywania pracy przez osoby niepełnosprawne. Problem główny to pytanie: Czy telepraca stanowi szansę czy zagrożenie dla firmy, gdy zatrudnia telepracowników?

Dla rozwiązania tak sformułowanego problemu postawiono następujące pytania szczegółowe:

- Kto może być telepracownikiem?
- Jak ocenia się telepracowników i telepracę?
- Co firma zyskuje, zatrudniając chociaż część personelu jako pracowników zdalnych?

Określenie problemu, zadania oraz cele badań, a także specyfika danej dyscypliny naukowej jest głównym kryterium doboru metod, technik oraz narzędzi badawczych.

Badania przeprowadzono w oparciu o sondaż diagnostyczny oraz obserwację. W literaturze przedmiotu istnieje kilka jego definicji. Przede wszystkim jest to sposób zbierania informacji o atrybutach strukturalnych i funkcjonalnych oraz dynamice zjawisk społecznych, opiniach i poglądach wybranych zbiorowości, nasileniu się i kierunkach rozwoju określonych zjawisk i wszelkich innych zjawiskach instytucjonalnie niezlokalizowanych, które posiadają odpowiednie znaczenie. W tym celu wybiera się specjalnie dobraną grupę, która stanowi reprezentację populacji generalnej, której badane zjawisko dotyczy (Sołoma 1999, s. 51).

Z kolei obserwacja polega na dostrzeganiu pewnych zachowań, zjawisk, zależności w danej grupie – w oparciu o co dostrzega się pewne zależności lub możliwości rozwoju czy, w tym przypadku, zmiany (Sołoma 1999, s. 63).

Ankiety zalicza się do jednych z najpopularniejszych metod pozyskiwania informacji. Polega ona tym, iż na stawiane pytania (może to być kafeteria otwarta, jak i zamknięta) w kwestionariuszu ankiety udziela się odpowiedzi w sposób pisemny. Badanie to miało charakter całkowicie anonimowy, dzięki czemu można przypuszczać, że uzyskane w ten sposób odpowiedzi są wiarygodne, a respondenci chętnie brali w nim udział. Zaletą ankiety jest fakt, że umożliwia zbadanie większej liczby osób w krótkim czasie.

Wszystkie narzędzia badawcze muszą być trafne w odniesieniu do pomiaru, a zatem informacji o tym czynniku, który stanowi przedmiot badań, a nie o kilku czynnikach jednocześnie bez możliwości ich rozróżnienia, w związku z czym muszą być rzetelne, więc nie mogą być obarczane błędem, a także muszą być w użyciu i stosowane na dużą skalę. W prezentowanej pracy wykorzystano narzędzie kwestionariusz ankiety.

Kwestionariusz to arkusz papieru z wydrukowaną listą pytań, na które odpowiada się, dokonując wyboru z dostępnych wariantów odpowiedzi, lub pozostawia się dowolność w udzielaniu odpowiedzi. Kluczowe są tutaj treść, jak i rodzaj pytań. Mogą to być pytania otwarte, zamknięte i półotwarte. Pytania otwarte to takie, gdzie badany sam formułuje odpowiedzi. W związku z tym ma pozostawioną swobodę w wyrażaniu własnych opinii i poglądów o badanych osobach, rzeczach, zjawiskach, procesach. Pytania zamknięte to takie, które mają już gotowe warianty odpowiedzi, spośród których respondent dokonuje wyboru. Natomiast pytania półotwarte są jednocześnie pytaniami otwartymi, jak i zamkniętymi, gdyż poza odpowiedziami do wyboru, można zaznaczyć wariant „inne”, gdzie respondent może udzielić własnej odpowiedzi. W przypadku kwestionariusza w tej pracy wykorzystano pytania otwarte oraz półotwarte.

Przeprowadzone badania, miały charakter dobrowolny, zostały przeprowadzone na grupie 145 przedstawicieli kadry zarządzającej, zróżnicowanych pod względem wieku oraz doświadczenia zawodowego. W tym celu ankietę rozesłano w marcu 2013 r. do różnych firm, które zatrudniają pracowników zdalnie, co zapewniało optymalne warunki do jej wypełnienia.

### **Specyfika telepracowników**

W części teoretycznej zwrócono uwagę, że do wykonywania zatrudnienia w formie telepracy potrzebne jest posiadanie odpowiednich predyspozycji. Postanowiono to sprawdzić również w części empirycznej. Dlatego poniżej przedstawiony zostanie profil e-pracownika.

W *Tabeli 1* przedstawiono strukturę odpowiedzi dotyczących charakterystyki osób zatrudnionych w formie telepracy.

**Tabela 1. Osoby pracujące głównie w telepracy**

Lp.	Grupa osób pracujących w telepracy	Liczba osób z danej grupy pracujących w telepracy [%]
1.	Kobiety wychowujące dzieci	36
2.	Osoby opiekujące się chorym członkiem rodziny	25
3.	Osoby z niepełnosprawnością	21
4.	Osoby posiadające problemy zdrowotne	13
5.	Osoby mieszkające za granicą	5

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Z przeprowadzonego badania wynika, że wśród telepracowników największą ich część stanowiły kobiety, które wychowują małe dzieci, a mimo to chcą pracować, być aktywne zawodowo i samodzielne finansowo (36%). Na drugim miejscu znalazły się osoby opiekujące się chorymi członkami rodziny (25%), które muszą swoje obowiązki względem pracodawcy godzić z opieką nad bliskimi potrzebującymi ich stałej obecności. Z kolei 21% e-pracowników to osoby niepełnosprawne, które z różnych względów mają ograniczoną możliwość dotarcia do siedziby organizacji i tam wykonywania swoich obowiązków w trybie pracy stacjonarnej. Natomiast 13% to osoby ogólnie schorowane, lecz nieposiadające orzeczonego, określonego stopnia niepełnosprawności. Zaś 5% mieszka poza granicami kraju, stąd nie mogą pracować w systemie stacjonarnym.

W następnej kolejności sformułowano pytanie dotyczące poziomu wykształcenia pracowników zatrudnianych zdalnie, w formie telepracy. W *Tabeli 2* przedstawiono strukturę uzyskanych odpowiedzi.

**Tabela 2. Wykształcenie telepracowników**

Lp.	Rodzaj wykształcenia	X = %
1.	Wyższe	49
2.	Średnie	41
3.	Zawodowe	10
4.	Gimnazjalne	0
5.	Podstawowe	0

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Jak wynika z danych zamieszczonych w *Tabeli 2*, wśród telepracowników prawie połowa to osoby z wyższym wykształceniem, 41% ankietowanych legitymowało się wykształceniem średnim, a jedynie 10% posiadało wykształcenie zawodowe. Może to świadczyć o tym, że aby być e-pracownikiem, trzeba mieć odpowiednie kwalifikacje zawodowe, które predysponują osobę do pracy i wykonywania obowiązków na danym stanowisku zdalnie.

Poza przygotowaniem zawodowym wynikającym ze zdobytego wykształcenia osoby podejmujące aktywność zawodową w formie telepracy powinny posiadać

szczególne cechy, które umożliwiają im wykonywanie pracy zawodowej na odległość i bycie dobrymi telepracownikami (*Tabela 3*).

**Tabela 3. Cechy przydatne w telepracy**

Lp.	Nazwa cechy	X = %
1.	Chęć do pracy	23
2.	Podzielność uwagi	19
3.	Zorganizowanie	17
4.	Zaangażowanie	16
5.	Kulturalność	14
6.	Opanowanie	6
7.	Miły głos	4
8.	Inne	1

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Jak wynika z analizy zamieszczonych w *Tabeli 3* odpowiedzi udzielonych przez kadrę kierowniczą, najważniejszą cechą, którą powinni posiadać pracownicy zatrudnieni zdalnie, jest chęć do pracy (23%). W dalszej kolejności menedżerowie zarządzający zespołami, w skład których wchodzi telepracownicy, wskazali, że powinni oni posiadać także podzielność uwagi (19%), dobre zorganizowanie (17%), zaangażowanie (16%), kulturalność (14%), opanowanie (6%) oraz miły głos (4%). Tylko 1% wskazał na opcję „inne”, a więc na zorientowanie i doświadczenie w telepracy. Co ważne, te same cechy są niezbędne do pracy stacjonarnej, z wyłączeniem zorganizowania, postrzeganego w tym przypadku jako rodzaj samodyscypliny pozwalającej na godzenie obowiązków domowych z pracą zdalną.

### Ocena telepracowników i telepracy

Kadra kierownicza, decydując się na zatrudnienie telepracownika – przynajmniej jeśli chodzi o część obowiązków – dokonuje oceny, czy taka forma zatrudnienia będzie dla nich korzystna. W pierwszej kolejności należy jednak zmienić sposób postrzegania telepracowników. Realnie są oni równoprawnym zespołem pracowniczym. Natomiast w dalszej kolejności ocenie poddaje się samą telepracę, która stanowi dość nową formę zatrudnienia. Stąd budzi ona wiele sprzecznych ze sobą opinii, ponieważ dla wielu wykonywanie pracy w domu nie ma nic wspólnego z faktyczną pracą zarobkową. Dodatkowo przełożeni obawiają się zatrudniać pracowników w tej formie, ponieważ nie można na bieżąco nadzorować postępów w pracy personelu, oczywiście nie jest tak wszędzie i należy podejmować działania, by takich opinii było jak najmniej. Zweryfikowaniu tej opinii posłużyło kolejne pytanie postawione w kwestionariuszu ankietowym, dotyczące zalet telepracowników (*Tabela 4*).



**Tabela 4. Zalety telepracowników**

Lp.	Nazwa zalety	X = %
1.	Sumienność	28
2.	Dyspozycyjność	24
3.	Dokładność	21
4.	Duża efektywność	19
5.	Łagodzenie konfliktów	8
6.	Inne	0

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Jak wynika ze struktury uzyskanych odpowiedzi zaprezentowanych w *Tabeli 4*, kadra zarządzająca ceni sobie w swoich e-pracowników przede wszystkim:

- sumienność (28%) – co pozwala na realizację wyznaczonych zadań w określonym czasie;
- dyspozycyjność (24%) – dzięki czemu można przystąpić do danego przedsięwzięcia w czasie koniecznym, na co przykładem są wymagania klientów, by zadzwonić do nich o określonej godzinie;
- dokładność (21%) – za sprawą której można należycie wykonać zlecenie;
- dużą efektywność (19%) – która pozwala na osiągnięcie lepszych wyników, niż jest to pierwotnie zakładane;
- łagodzenie konfliktów (8%) – podczas rozmów z klientami umiejętność ta pozwala nie tylko rzeczowo odnieść się do problemu, ale także uspokoić klienta, a tym samym budować odpowiedni wizerunek firmy.

Jak widać, są to zalety pracowników na określonych stanowiskach pracy w ogóle, w tym szczególnie te, którymi wyróżniają się pracownicy zatrudnieni w formie telepracy.

Z drugiej strony nie można idealizować telepracowników, stąd pytanie skierowane do kadry kierowniczej o wady, jakie dostrzegają przełożeni u osób wykonujących pracę w ich przedsiębiorstwie w badanej formie zatrudnienia. *Tabela 5* przedstawia procentowy udział odpowiedzi uzyskanych na to pytanie.

**Tabela 5. Wady e-pracowników**

Lp.	Wada	X = %
1.	Brak możliwości pełnej kontroli	35
2.	Brak wypracowania oczekiwanej normy	31
3.	Załatwianie prywatnych spraw przy użyciu np. telefonu służbowego	27
4.	Lenistwo	6
5.	Opieszałość	1

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Jak wynika z analizy danych zamieszczonych w *Tabeli 5*, pomimo wielu wcześniej prezentowanych i wysoko cenionych przez menedżerów zalet telepracowników, przełożeni dostrzegają także wady u pracowników zatrudnianych w formie telepracy. Do najistotniejszych wad dostrzeganych przez kadre zarządzającą można zaliczyć:

- brak pełnego kontrolowania, co może przekładać się na mniejszy poziom efektywności – 35%;
- brak wypracowania normy, która może wpływać na dłuższą realizację wyznaczonych celów – 35%;
- prowadzenie prywatnych rozmów na koszt pracodawcy, co może podnosić koszty zatrudnienia takiego pracownika – 27%;
- brak chęci do pracy, co również obniża potencjał pracowniczy – 6%;
- opieszałość, mogąca także obniżyć poziom efektywności oraz wypracowania normy – 1%.

Z przeprowadzonego badania wynika, że poza możliwością pełnej kontroli nad wykonywaną przez telepracownika pracą, pozostałe wady tej formy zatrudnienia nie różnią się niczym szczególnym od tych, które występują, nieraz w większym nasileniu, u pracowników zatrudnionych stacjonarnie. Może to wskazywać na potrzebę stosowania specyficznych, dostosowanych do zatrudnienia zdalnego, systemów motywacyjnych telepracowników oraz wdrożenia narzędzi kontrolowania czasu pracy i wykonywania zadań.

Poza dokonaniem oceny telepracowników, jako osób zdalnie wykonujących zadania i obowiązki wynikające z zatrudnienia w przedsiębiorstwie, poproszono kierownictwo, by wskazało zalety telepracy, która postrzegana jest jako nowy sposób zatrudnienia.

## Podsumowanie

Zmiany, jakie przyniósł XX wiek, były przełomowe, również w obrębie funkcjonowania organizacji i zarządzania nimi. Największą rewolucją tego okresu stała się komputeryzacja oraz Internet. W wyniku tych zmian wiele obowiązków pracowniczych przejęły komputery, a fizyczna obecność pracownika w miejscu pracy przestała być konieczna.

Możliwość szybkiej wymiany informacji, bez względu na odległość, umożliwiła wprowadzenie telepracy – nowego sposobu wykonywania swoich obowiązków przez pracowników. Wiązało się to z kolei z wprowadzeniem innych rozwiązań, chociażby w obrębie kierowania personelem. W końcu nie można naocznie obserwować telepracownika, w jaki sposób wykonuje swoje obowiązki. Ponadto praca zdalna ogranicza możliwość tradycyjnego motywowania pracowników, gdyż np. trudno jest pochwalić słownie pracownika przed innymi, skoro zespół jest rozproszony geograficznie.

Analiza zebranej literatury przedmiotu wykazała, że wielu pracodawców obawia się wdrożenia tej formy zatrudnienia w swoich przedsiębiorstwach i dlatego też sami rezygnują z takiej możliwości. Jednak wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że telepraca to przede wszystkim źródło wielorakich korzyści dla przed-

siębiorstwa. Wynika to głównie stąd, że dzięki telepracy można pozyskać lub zatrzymać wartościową, wysoko wykwalifikowaną kadrę, pomimo trudnej, specyficznej sytuacji życiowej osób zatrudnionych, których codzienna obecność w siedzibie firmy byłaby niemożliwa, oraz można otrzymać dofinansowanie do zatrudnienia e-pracownika i ograniczyć inne koszty zatrudnienia. Zatrudnienie w formie telepracy powoduje również zagrożenia, jak chociażby ryzyko, że tajemnica firmy może trafić w niepowołane ręce, utrudnienia w kontrolowaniu pracowników, gdyż ciężko nadzoruje się pracowników zdalnych, a także zawsze można zatrudnić kogoś, kto w warunkach telepracy nie sprawdzi się jako rzetelny i lojalny pracownik. Mimo to praca zdalna to odpowiedź na współczesne potrzeby pracowników i pracodawców, i jako taka będzie coraz powszechniej stosowana.

## Literatura

1. Armstrong M. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa.
2. Babbie E. (2007), *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
3. Greenberg A., Nilssen A. (2008), *Telepraca – odpowiedź na wyzwania związane z rozproszonym biznesem XXI wieku*, Wainhouse Research, Warszawa.
4. Janiec M., Czerniak T., Kreft W., Piontek R. (2006), *Prowadzenie działalności biznesowej z wykorzystaniem telepracy*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
5. KOM (2007), *Wspólne zasady wdrażania modelu flexicurity: Lepsze i liczniejsze miejsca pracy dzięki elastyczności i bezpieczeństwu zatrudnienia*, Bruksela, COM(2007) 359.
6. Perez M.P., Sanchez A.M., de Luis Carnicer M.P. (2002), *Benefits and Barriers of Telework: Perception Differences of Human Resources Managers According to Company's Operations Strategy*, "Technovation", Vol. 22, Issue 1.
7. Sołoma L. (1999), *Metody i techniki badań socjologicznych: wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Olsztynie, Olsztyn.
8. Stroińska E. (2014), *Elastyczne formy zatrudnienia. Telepraca. Zarządzanie pracą zdalną*, Poltext, Warszawa.
9. Szpriger T. (2012), *Innowacyjne modele e-biznesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
10. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy - *Kodeks pracy* oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2007 nr 181 poz. 1288).

## BENEFITS AND RISKS OF EMPLOYEES TELEWORKERS

**Abstract:** In the article was the following research questions: Whether telecommuting can provide an important source of added value for the company, or rather, identified her with the threat for organizations employing workers in the form of telework? How to iron out its advantages and strengthen benefits? Carried out an analysis of the literature and surveys made it possible to find answers to the questions.

**Keywords:** telecommuting, teleworker, teleworking



## CZŁOWIEK JAKO PODMIOT I PRZEDMIOT ZARZĄDZANIA, CZYLI PARADOKSY ORGANIZACYJNE ŚWIATA POLITYCZNEJ POPRAWNOŚCI

**Wojciech Pawnik**

Akademia Górniczo-Hutnicza  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Artykuł podnosi znaczenie paradoksów zarządzania organizacją, które jest efektem rosnącego znaczenia wpływów szeroko rozumianego otoczenia organizacji oraz tzw. politycznej poprawności. Powyższa sytuacja w obszarze nauk o zarządzaniu generuje powstawanie koncepcji legitymizujących przeciwieństwo weberowskiego „odczarowywania” świata, czego przykładem może być m.in. zarządzanie zaufaniem. Autor stawia tezę, iż koncepcje zarządzania – ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania ludźmi – są efektem zmian politycznych i społeczno-kulturowych w otoczeniu organizacji. Nie zmieniają jednak one zasadniczych fundamentów zarządzania: gramatocentryzmu, hierarchiczności oraz policzalności.

**Słowa kluczowe:** organizacja, zarządzanie, polityczna poprawność, zarządzanie ludźmi, hierarchiczność

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.1.07

### Wprowadzenie

W literaturze z zakresu zarządzania, szczególnie zarządzania potencjałem społecznym organizacji, podkreśla się wyjątkowe znaczenie pracowników, często definiując ich jako najważniejszy zasób przedsiębiorstwa (por.: Sławińska 2002, s. 60; Koziół, Piechnik-Kurdziel, Kopec 2006, s. 20; Łukasiewicz 2009, s. 46). Źródłem tej intelektualno-empirycznej tradycji jest – moim zdaniem – specyficzna sytuacja USA pod koniec XIX i na początku XX wieku. Nie chodziło wówczas o pełne zatrudnienie, lecz o zatrudnienie racjonalne. Ów racjonalizm reprezentował m.in. Friderick Winslow Taylor. Wynikało to z braku siły roboczej, który odczuwała gospodarka amerykańska, pomimo uwolnienia dziesiątek tysięcy niewykwalifikowanych robotników z południa USA, którzy zasilili fabryki „zwycięskiej północy” po zakończeniu wojny domowej. Jednak ta liczba okazała się niewystarczająca. W 1911 roku w USA opublikowano książkę poświęconą zasadom *scientific management* (Winslow 1911). Jej autor wpłynął w zasadniczy sposób na postrzeganie miejsca i roli aktorów życia organizacyjnego, tworząc zarazem zasadnicze fundamenty deifikacji techniki, jako ostatecznego kryterium pewności. Skuteczność i efektywność stały się podstawowym kryterium prawdy organizacyjnej. Frederick Winslow Taylor wierzył, iż podstawowym celem ludzkiej pracy i myśli jest wydajność oraz efektywność, zdominowana racjonalnością technolo-

giczną – oceny formułowane przez ludzi są nieprecyzyjne, niejednoznaczne, subiektywne. Stąd prosty wniosek – to, co nie poddaje się „mierzeniu”, po prostu nie istnieje lub co najwyżej nie ma żadnej wartości (Postman 1995, s. 65). Taylor z właściwą sobie konsekwencją stwierdził, iż należy zwolnić pracowników z odpowiedzialności za samodzielne myślenie – władza decydowania leży bowiem w rękach specjalistów. Orientacja efektywnościowa, kryteria techniczne, eliminacja subiektywizmu, kult liczb oraz hierarchia, stanowiąc niezmienione do dnia dzisiejszego podwaliny zarządzania, są jednakże co najmniej od końca I wojny światowej konfrontowane ze zmianami w otoczeniu politycznym, społecznym i kulturowym, co stanowi nie lada problem dla teoretyków i praktyków życia organizacyjnego. Autorzy literatury z zakresu zarządzania często odnajdują jego początki np. w czasach, gdy pod koniec IV tysiąclecia p.n.e. Sumerowie tworzyli wysoko rozwiniętą cywilizację (pisemne regulacje i przepisy), w okresie budowy piramid w Egipcie, organizacji życia politycznego i społecznego w greckich państwach-miastach, budowaniu przez imperium rzymskie sprawnej struktury komunikowania i kontroli lub funkcjonowania struktur instytucji rządowych w cesarskich Chinach. Z podręczników z zakresu zarządzania *ex nihilo* wyłania się wspomniana tzw. klasyczna koncepcja Fridericka Winslowa Taylora, Henry’ego Laurenc’a Gantta, Franka Bunkera Gilbretha oraz jego żony Lilian, Harringtona Emersona, Mary Parker Follett, Henriego Fayola, Henriego Louisa Le Chateliera oraz – biorąc pod uwagę polską myśl organizatorską – Karola Adamieckiego, Edwina Hauswalda czy też Zygmunta Rytla (Peszek 2002, s. 7-13; por.: Weiss, Godlewska, Bitkowska (red.) 2008; Griffin 2013). Swoisty kult liczby, jako ostatecznego kryterium prawdy, odnajdujemy m.in. w dziełach wynalazcy maszyny liczącej Charleasa Babasa, koncentrującego uwagę na wydajności pracowników, jak również w badaniach ruchów roboczych i czasu pracy Franka i Lilian Gilbrethów. Zauważalne jest wyraźne pomijanie XIX-wiecznego tzw. kontekstu „militarnego” podstaw idei zarządzania, który tworzy swoista triada – fundament współczesnego systemu zarządzania – policzalność, gramatocentryzm oraz hierarchiczność, która ukształtowała się w środowisku niemającym wiele wspólnego z tak często podnoszonym dziś postulatem podmiotowego traktowania aktorów organizacji. Ów współcześnie niepoprawny politycznie paradygmat współtworzą: innowacja Sylvanusa Thayera, czwartego komendanta Akademii Wojskowej USA w West Point, wprowadzona w 1817 roku: ocena wyników egzaminów elewów dokonywana przy pomocy liczb oraz wprowadzenie hierarchicznie zorganizowanego tzw. systemu „szeregów”, prowadzone przez Daniela Tylera w zbrojowni w Springfield w 1832 roku badania nad czasem i ruchem (obiektywne wskaźniki norm produkcji dla każdego stanowiska pracy) oraz aktywność zawodowa byłego sierżanta kancelisty Akademii Wojskowej w West Point Georga Whistlera, naczelnego inżyniera Kolei Zachodniej, który wprowadził w życie współczesną wszechobecność zasady gramatocentryzmu i hierarchiczności (Smith 1985). Tworzą one powszechnie obecnie akceptowane przekonanie, iż najbardziej pełną wiedzę na temat stanu funkcjonowania przedsiębiorstwa (w tym zachowań ludzi) znajdujemy w generowanych przez poszczególne działy, segmenty i komórki raportach i sprawozdaniach, które kolejno spływają do centralnego ośrodka decyzyjnego. Autor

stawia tezę, iż pojawiające się po tzw. okresie taylorizmu koncepcje zarządzania, szczególnie w odniesieniu do potencjału społecznego organizacji, są wymuszonym efektem zmian w otoczeniu politycznym, społecznym, kulturowym oraz wyrazem konieczności dostosowania się „paradygmatu efektywności” do różnicujących się oczekiwań otoczenia – w tym potencjalnych pracobiorców. Dominująca obecnie polityczna poprawność z jednej strony nakazuje teoretykom i praktykom zarządzania podkreślanie wyjątkowości tzw. czynnika ludzkiego w organizacji, zmuszając jednocześnie do poszukiwania coraz to nowych legitymizacji fundamentów zarządzania: policzalności, gramatocentryzmu oraz hierarchii (np. tworzenie łańcucha wartości dla klienta lub maksymalizacja jego korzyści). W artykule ograniczę się do charakterystyki relacji między otoczeniem a wybranymi koncepcjami zarządzania, wpływu otoczenia na koncepcję władzy organizacyjnej oraz konkretnego obszaru zarządzania – tzw. zarządzania zaufaniem. Zdaniem autora każde z zasygnalizowanych zagadnień świadczy o tym, iż teoretycy oraz praktycy zarządzania na zaistniałe zmiany udzielają odpowiedzi post factum, starając się podtrzymać jednocześnie znaczenie fundamentów zarządzania: policzalności, gramatocentryzmu oraz hierarchii.

### **Zarys wpływu otoczenia na powstanie szkoły *human relations* – konsekwencje technologii zarządzania w obszarze zachowań aktorów organizacji**

Ze wspomnianych powyżej klasyków zarządzania najwięcej z doświadczeń zawodowych w pracy w kolejnictwie zyskał Harrington Emerson, co zapewne nie jest przypadkiem, jeśli weźmiemy pod uwagę dorobek Geoga Whistlera, kontynuatora przekonań Sylvanusa Thayera, dotyczący m.in. braku konieczności bezpośredniego kontaktu z podwładnymi. Jego dzieło pt. *Dwanaście zasad wydajności* (Emerson 1912) ukazało się przed wybuchem I wojny światowej. O fascynacji autora siłą technologii wspartą prawem, porządkiem, obowiązkiem, posłuszeństwem i dyscypliną wskazuje wykorzystany we wstępie fragment poematu Rudyarda Kiplinga *McAndrew's Hymn*. Wydaje się zawierać w sobie podstawowe zasady tzw. taylorizmu, między innymi dyscyplinę, dokładne sprawozdanie, porządek w przebiegu działania, wzorce i normy, wzorcowe sposoby działania oraz instrukcje pisemne (Martyniak 1988, s. 87-92). Jednakże nadchodzące wydarzenia wymagały korekty działań organizatorskich. Już w koncepcjach Mary Parker Follett daje się zauważyć imperatyw uwzględnienia zmian, jakie zaszły w makrootoczeniu organizacyjnym (Follett 1924; Metcalf, Urwick 1942, s. 30-49) – doświadczeń I wojny światowej. Nieco wcześniej w Europie prawdopodobnie podobny wpływ miały na teorię Henriego Fayola, który choć podkreślał znaczenie autorytetu, dyscypliny, jedności rozkazodawstwa, podporządkowania interesów indywidualnych ogółowi, centralizacji oraz hierarchii, zwracał również uwagę na integrację podwładnych, jak również godne ich traktowanie (Fayol 1916). Stawiam tezę, iż prawdopodobnie to właśnie te doświadczenia stanowiące swoistą psychologiczną traumę wielu powracających do „cywilnego życia” mężczyzn wymusiły po raz pierwszy zainteresowanie powrotem do zindywidualizowanych kontaktów,

uwzględniania wszystkich czynników sytuacyjnych z psychologicznymi włącznie oraz permanentnym oddziaływaniem przełożonych na podwładnych. Tego również wymagały warunki kilkuletniej wojny okopowej. Pierwszą wojnę światową charakteryzował duży zasięg i masowy charakter. Rozpoczęło ją 8 państw, a zakończyły 33 (2/3 ludności kuli ziemskiej). W 1914 roku państwa Ententy zmobilizowały 6 mln, zaś przeciwnicy z państw centralnych – 4 mln żołnierzy. W 1918 roku żołnierzy było odpowiednio: 48 mln i 25 mln. „W 1918 roku wszędzie pojawiła się potrzeba wznoszenia pomników tym, którzy polegali w walce. Ale śmierć zmieniła zarówno swoje natężenie, jak i naturę. Kamień, podobnie zresztą jak i poezja, nie mógł już zapewnić wiecznej sławy ich imionom; mógł jedynie potwierdzić, że imię zaginęło w niezliczonej masie. Zrodzony w wyniku tej bezprecedensowej wojny kult Nieznanego Żołnierza połączył w sobie dwa antynomiczne »sposoby istnienia«, które – jak długo istnieją wojny i jak długo istnieje człowiek – pozostawały ze sobą w żywotnej opozycji: bezimienność i bohaterstwo, zapomnienie i sławę” (Finkielkraut 1999, s. 71-72). Już w trakcie jej trwania pojawiło się zjawisko, które w pełni dojrzało w latach dwudziestych XX wieku m.in. w USA: nastąpił niezwykle masowy awans społeczny kobiet. „Do 1930 roku było już 10 mln 546 tys. kobiet »pracujących zarobkowo« poza domem; najwięcej z nich, tak jak dotychczas zatrudnionych było w sektorze prac domowych i usług – 3 mln 483 tys., lecz były też prawie 2 miliony urzędniczek, 1 mln 860 tys. robotnic i, co najbardziej optymistyczne, 1 mln 226 tys. kobiet wykonywało wolne zawody” (Johnson 1989, s. 196). Ta brzemienne w skutki konsekwencja czasu wojny zaowocowała koniecznością redefinicji sposobu organizacji pracy oraz jej warunków wynikającą ze zmian, które pojawiły się na rynku pracy. W 1927 roku Elton Mayo, Thomas North Whitehead, Fritz J. Roethlisberger, William J. Dickson, Harold A. Wright, Mark L. Putnam oraz Georg A. Penneck w zakładach Hawthorne należących do Western Electric Company w Chicago próbowali wyjaśnić relację między warunkami pracy a zmęczeniem pracowników i odczuwaniem przez nich monotonii pracy. Co ciekawe, początkowo w zaplanowanym eksperymencie brało udział 6 kobiet. Pomiędzy dobrze opisany w literaturze przedmiotu przebieg eksperymentu oraz jego wyniki (Szmátka 1989, s. 124-134), zwracając uwagę na generalny wniosek: w trakcie przeprowadzanych później wywiadów (z około 20 tysiącami pracowników) okazało się, iż „[...] wiele komentarzy pracowników, dotychczas interpretowanych w kategoriach osobistej sytuacji pracownika, mogło być lepiej zrozumianych z perspektywy istniejących stosunków społecznych pracownika w obrębie zakładu pracy, a przede wszystkim można byłoby je wytłumaczyć organizacją społeczną grupy, w obrębie której dany pracownik się znajduje, jego pozycją społeczną w tej grupie itd.” (Szmátka 1989, s. 127). Postulowane przez Henriego Fayola „godne traktowanie pracowników” nie doprowadziło jednak do podważenia podwalin współczesnego systemu zarządzania – policzalności, gramatocentryzmu oraz hierarchiczności. Uzmysłowiło co najwyżej nowy problem: kwestię problematycznej racjonalności działań ludzkich. Innymi słowy: „[...] jedynie izolowane jednostki, ludzie jako osobnicy w sensie psychologicznym, mogą się zachowywać racjonalnie. Natomiast w ich działaniach wywołanych uczestnictwem w grupie, naciskami strukturalnymi grupy, wpływem kontroli społecznej itd. takiej racjonalności do-

strzec nie można” (Szmata 1989, s. 133). W tzw. podejściu neoklasycznym wskazano przede wszystkim na podmiotowość pracowników, na efekty pracy zespołowej oraz na potrzeby pracowników (ich motywacje) w miejscu pracy (Szaban 2012, s. 17-27). Paradoksalne jest to, iż Elton Mayo, jako przedstawiciel oświeconego konserwatyizmu, dostrzegając konieczność uwzględnienia stosunków międzyludzkich w przedsiębiorstwie przemysłowym, nie zmienia „pozycji społecznej” pracowników. Robotnik u Mayo to „[...] istota nierozumiejąca wielu rzeczy, irracjonalna w odruchach, mająca nawykowe, obyczajowe formy zachowania się. Menedżerowie zaś to oświecona elita – Mayo wielokrotnie nawiązywał do Pareto – która ma kontrolować nie tylko produkcję, ale także i uczucia podwładnych. Jest to technokratyczna wizja inżynierii społecznej: bezosobowa kontrola sił rynkowych nad robotnikiem zostaje zastąpiona przez osobistą kontrolę menedżerów zdolnych zastąpić bałagan rynku przemyślaną manipulacją psychologiczno-organizacyjną” (Morawski 1975, s. 38-39). Dominujące obecnie zasady politycznej poprawności wyeliminowały z publicznego dyskursu manipulacyjny kontekst psychologiczno-organizacyjny. Współcześnie ów problem teoretycy i praktycy zarządzania próbują rozwiązać przy pomocy wszechobecnych dziś procedur i norm postępowania (tzw. zarządzanie jakością (Haffer 2011; Łańcucki 2006; Oliver 2009)), w tym dotyczących zarządzania potencjałem społecznym organizacji (normy ISO z zakresu ZZL) (Rogal 2013, s. 108), tłumacząc to wymogiem funkcjonalności organizacji jako całości oraz korzyścią dla klienta. Przyjmując perspektywę socjologiczną, można założyć, iż jest to próba sztucznego izolowania aktorów organizacji od właściwego im społecznego kontekstu funkcjonowania. Innymi słowy – swoistego zneutralizowania „*group sentiments*” (Szmata 1989, s. 133-134), czyli de facto zjawiska, które współzależny od kultury organizacyjnej (por.: Hamden-Turner, Trompenaars 1998; Mole 2000; Konecki 2002, s. 43-62; Kochanowicz, Marody (red.) 2010). Ów zabieg stawia pod znakiem zapytania spełnienie oczekiwanego dziś postulatu upodmiotowienia pracowników, stanowiąc swoistą kontynuację „troski bez troski”, godne traktowanie pracowników.

Jeśli przyjmiemy, że zarządzanie jest rodzajem technologii – systemu władzy i kontroli przeznaczonego do wyciągania maksymalnych korzyści ze stosownej wiedzy, hierarchicznej organizacji zdolności ludzkich oraz przepływu informacji z dołu do góry i z powrotem (Postman 1995, s. 166) – to należy zgodzić się również z faktem istnienia w jego ramach wielu subtechnologii (metod i technik zarządzania). Wsparte o filary gramatocentryzmu, hierarchiczności oraz policzalności m.in. technologie zmniejszania rozmiarów przedsiębiorstw (downsizing) (Cascio 1993, s. 95-104), outsourcingu (Koehler-Frost 1995), reengineeringu (Hammer 1999) czy też zarządzania projektami (Lock 2003; Spalek 2004; Trocki (red.) 2013) doprowadziły do podważenia lojalności i zaangażowania pracowników (Deal, Kennedy 2000, s. 170-175; por.: Manson 2000), którzy są wszak definiowani jako „najważniejszy zasób/element/czynnik/kapitał organizacji” (np. Hejduk 2000, s. 73; Domański 2001; Ludwicyński 2006). Zwrócili na to uwagę m.in. Terrence Deal i Allan Kennedy, wskazując najważniejsze negatywne konsekwencje szerokiej implementacji owych „technologii zarządzania” w obszarze zachowań



organizacyjnych, nazywając je symptomami kulturowymi. Oto ich krótka charakterystyka (Hejduk 2000, s. 73; Domański 2001; Ludwicyński 2006):

1. Powstanie tzw. kultury negacji – obraz korporacji jako mechanizmu równoważącego interesy pracowników oraz managementu został zastąpiony dominacją siły akcjonariuszy, co podważyło przekonanie o wzajemności zobowiązań pracodawców i pracowników.
2. Pojawienie się kultury strachu – pomiędzy światem pracy a rodziną istniała umowna nieprzekraczalna granica. Stanowiła ona również swoistą gwarancję zatrudnienia i płacy. Stopniowe pozbawianie tej gwarancji spowodowało chaos wielu indywidualnych biografii.
3. Kultura cynizmu – konsekwencją związania poziomu dochodów menedżerów z potencjalnym wzrostem akcji zarządzanych przedsiębiorstw stał się zanik dotychczasowej wspólnoty celów przełożonych z celami pracowników.
4. Kultura braku zaufania – zagrożenie utratą pracy powoduje niechęć do tzw. dzielenia się wiedzą oraz informowanie przełożonych o własnych pomysłach.
5. Kultura anomii – zmiana metod i technik zarządzania generuje brak jakiegokolwiek porządku kulturowego. Powyższa sytuacja powoduje akceptację sprawdzonych symboli, rytuałów i wartości, co stoi w sprzeczności z oczekiwanym celem zmiany.

Jak widać, przywiązanie do fundamentów zarządzania prowadzi do zdeformowania percepcji jego teoretyków i praktyków, albowiem – jak zauważają Deal i Kennedy „[...] w miejsce pozytywnych, spójnych przedsiębiorstw promujących identyfikację i lojalność pracowników, dostrzegamy obecnie negatywne wpływy, które zagrażają zdolności przedsiębiorstw do rozwoju i konkutowania” (Deal, Kennedy 2000, s. 170).

### **Hierarchiczność, czyli władza w organizacji – wstydlivy problem zarządzania**

Jak konstatuje Sławomir Magała, zrozumienie zjawiska władzy ma podstawowe znaczenie zarówno dla identyfikacji sposobu funkcjonowania organizacji, jak również dla zapewnienia osiągnięcia przez nią założonych celów (Magała 2011, s. 179). Co więcej, nie ma wątpliwości, że „[...] analiza problemu władzy, podobnie jak analiza problemu kultury, została wygodnie upchnięta w osobnych rozdziałach książek na temat zarządzania i zachowań organizacyjnych i jest w znacznej mierze ignorowana przez nauki o zarządzaniu” (Magała 2011, s. 179). Moim zdaniem odpowiedź na tak niezrozumiałą z teoretycznego i praktycznego punktu widzenia sytuację odnajdziemy tylko wtedy, gdy uwzględnimy dwa zjawiska:

- Szkole „naukowego” zarządzania proponującej określony sposób rozwiązywania problemów świata organizacji towarzyszyła perspektywa specyficznie definiowanej inżynierii społecznej (Watson 1913, s. 158-177). Rosnąca fascynacja behawioralnym nurtem psychologii doprowadziła do przekonania, że powstała swoista „technologia zachowania” (Andreski 2002, s. 235). Instrument zwany inżynierią behawiorystyczną. Jej celem była i jest modyfikacja obserwowalnych i mierzalnych reakcji człowieka, przy założeniu, iż określone parametry zachowania

wań można w sposób jednoznaczny zoperacjonalizować. A zatem jeśli oddajemy władzę w ręce specjalistów, można przyjąć, iż o ile środowisko jest układem aktywnym, człowiek jest jedynie tworem reaktywnym (Kozielecki 1977, s. 23). Reagującym na bodźce zewnętrzne. Zasada policzalności wyklucza wpływ czynników zależnych wyłącznie od jednostki, asymilując jednocześnie jej mierzalne reakcje. Jeśli więc „[...] zachowanie człowieka zależy od środowiska społecznego, to dzięki odpowiednim technikom manipulacji można dowolnie modyfikować reakcje ludzkie” (Sikorski 2002, s. 67). Zasygnalizowane powyżej negatywne społeczne konsekwencje wybranych metod i technik zarządzania w obszarze życia organizacyjnego (dominacja paradygmatu kształtowania zachowań poprzez kształtowanie środowiska pracy) mogą świadczyć o tym, iż głosy krytyczne wobec nurtu behawioralnego (np. Tolman 1969), jak również perspektywa kulturowa w badaniach organizacji (Schiller 1989; Bell 1994; Roszak 1995; Hryniewicz 2004) nie zdołały naruszyć fundamentów zasady hierarchiczności oraz policzalności.

- Hierarchia (pewien układ, klasyfikacja rzeczy lub pojęć według stopnia ich ważności lub uszeregowanie stanowisk według rang, funkcji, stażu itd.) obok centralizacji, specjalizacji oraz formalizacji współtworzy przestrzeń struktury organizacyjnej. Nieuchronnie związane z nim pojęcie władzy ewoluuje jednak nie dlatego, iż tzw. formalna struktura organizacyjna zaczyna dziś przybierać formę bardziej horyzontalną aniżeli wertykalną (por.: Lachiewicz, Zakrzewska-Bielawska 2010, s. 23-43). Problem tkwi raczej w konieczności poszukiwań następnych racjonalizacji zasady hierarchiczności, które redefiniują współczesne rozumienie władzy jako wywieranie wpływu raczej na rzecz innych osób niż na te osoby. To obecnie dominująca parafraza władzy w jednym z gangów ulicznych w Chicago lat trzydziestych: „przywództwo zakłada czynienie rzeczy za pomocą innych”. Empowerment miał stać się faktem dzięki rosnącemu znaczeniu technologii informacyjnych (Blanchard 2007; Callaway 2007; Al Zahrani 2011, s. 37-46; Cantrell 2011, s. 60-61), w których „przywódcy” częściej „[...] przekazują pracownikom uprawnienia, tak by ci mogli podjąć własną decyzję. Empowerment oznacza przekazywanie pracownikom władzy (prawa do podejmowania decyzji bez konsultacji z menedżerem) oraz odpowiedzialności (konieczności liczenia się z konsekwencjami swoich działań), by szybko reagować na wymagania klientów [...]. Rolą menedżera staje się bycie nie tyle szefem czy dyrektorem, co trenerem, asystentem, doradcą i członkiem zespołu” (Nickels, McHugh 2002, s. 221). W ten sposób tradycyjne weberowskie typy uprawomocnienia władzy zostają sprowadzone do akceptowanego kulturowo skutecznego coachingu lub mentoringu (Łychmus 2010; Parsloe, Wray 2011), usuwając z pola widzenia problem legitymizacji władzy na rzecz jej efektywności. Jak zauważa Sławomir Magala, zbiurokratyzowane organizacje (a do takich można zaliczyć współczesne korporacje transnarodowe) wytwarzają wewnętrzną profesjonalną oligarchię, która stara się wyróżnić od pozostałych aktorów organizacji. „Względna izolacja elit od mas oraz obrona przywilejów grupowych nie ułatwiają otwartej dyskusji na temat problemów władzy – mogłoby to wywołać oddolną krytykę i przez to zagrożić pozycji, którą zajmują „oligar-

chowie” w swoich związkach zawodowych, rządach państwowych i partiach politycznych. Ignorowanie problemów władzy i skupienie się na legitymizacji ideologii, w imię której sprawuje się władzę, jest dużo bezpieczniejsze niż otwarta debata na temat władzy jako takiej (Magala 2011, s. 181). Należy pamiętać, iż ideologią nauk o organizacji i zarządzaniu jest menedżeryzm (Magala 2011, s. 181; por.: Gliński 2000), czyli postulowane przez Taylora oddanie władzy w ręce specjalistów. James Burnham wyjaśniał to w kategoriach uniwersalnego i naturalnego procesu (Burnham 1941). Jeśli coś jest naturalne, to wydaje się również oczywiste. Czyli niepodlegające dyskusji. Widoczna w literaturze przedmiotu koncentracja na „[...] ekonomicznej, racjonalnej koncepcji zachowań zgrabnie łączy się z powrotem do koncentracji na jednostce zamiast na sytuacji. Zarówno racjonalność, jak i koncentracja na wyizolowanej jednostce pozwalają zaniedbywać kwestie wpływu interpersonalnego” (Pfeffer 1997, s. 155). Uwspółcześniając cytowaną wypowiedź, należałoby dodać, iż to dzięki wykorzystywaniu odpowiednio skonstruowanej sytuacji (np. normy ISO) możliwe są oddziaływania kierowane wobec izolowanej jednostki.

### **Czy można zarządzać abstrakcyjnym pojęciem (przypadek zaufania)?**

Problematyka roli i znaczenia zaufania, stanowiące początkowo obszar zainteresowań teologii czy też szeroko rozumianej filozofii społecznej, stały się przedmiotem analiz empirycznych realizowanych m.in. w perspektywie socjologicznej na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych (Luhmann 1979; Barber 1983; Eisenstad, Roniger 1984; Gambetta 1993; Fukuyama 1995; Sztompka 1999). „Ludzie żyją i działają w świecie stworzonym w znacznej mierze przez innych ludzi i ich działania. Inni, podobnie jak my sami, są w pewnym zakresie wolni, są podmiotami zdolnymi do wyboru rozmaitych działań. Nie możemy wiedzieć z góry, jakie decyzje podejmą, [...]. Istnieje zawsze ryzyko, że podejmą działania dla nas szkodliwe, a nie tylko korzystne. Ryzyko to rośnie, w miarę jak nasi potencjalni partnerzy stają się coraz bardziej liczni, zróżnicowani, odlegli w przestrzeni, mniej widoczni, słowem, kiedy nasze środowisko społeczne rozszerza się, komplikuje, staje się mniej przejrzyste i w mniejszym stopniu podlega naszej kontroli” (Sztompka 2002, s. 310). Zaufanie wymaga przyjęcia określonego założenia dotyczącego innych. Co więcej, w „[...] postaci społeczeństwa światowego ryzyka mamy do czynienia ze społeczeństwem *niewiedzy* w pewnym bardzo ścisłym sensie: nie da się go przezwyciężyć – jak przednowoczesności – dzięki rozleglejszej i lepszej wiedzy, bardziej rozbudowanej i lepszej nauce, lecz na odwrót, bardziej rozbudowana i lepsza nauka właśnie je *wytwarza*. W społeczeństwie światowego ryzyka rządzi dr Niewiedza. Życie w środowisku wytwarzanej niewiedzy oznacza w konsekwencji poszukiwanie nieznanych odpowiedzi na pytania, których nikt nie potrafi jasno zadać” (Beck 2012, s. 171). Redukowanie niepewności wiąże się zatem ze swoistymi zakładami dotyczącymi potencjalnych przyszłych zachowań partnerów interakcji. Przyjmuję za Piotrem Sztompką, iż zaufanie, bądź jego brak, to „[...] zakłady na temat przyszłych, niepewnych działań innych ludzi. Słowo »zakład« w tej definicji ma podkreślić, że zaufanie to nie tylko kontemplacyjna nadzieja,

ale oparte na tym zaangażowanie, podjęcie jakiejś nie dającej się odwrócić i obciążonej ryzykiem decyzji”<sup>1</sup> (Sztompka 2002, s. 310). Jeśli założymy, iż zaufaniem można zarządzać (Grudzewski i in. 2009) w taki sposób, jak zarządza się wszystkimi innymi zasobami organizacji, to tym samym akceptujemy jego instrumentalną reifikację – zamianę abstrakcyjnego pojęcia na rzecz, którą można wykorzystać dla maksymalizacji „korzyści klienta”. Problem w tym, że zaufanie (podobnie jak inteligencja lub miłość) nie jest rzeczą i nie poddaje się zabiegowi kwantyfikacji (Postman 1995, s. 155). Zaufanie może być rozumiane jako pewność, nadzieja, przekonanie (zbiór przekonań), predyspozycja, zmienna sytuacyjna, strukturalna, interpersonalna czy też zmienna stosunku powiernictwa (Lewicka-Strzałecka 2003, s. 195-207). Założenie, iż zaufaniem można zarządzać, wydaje się być uzasadnione tylko przy akceptacji Taylorowskiej zasady policzalności. Problemem jest jednak sposób operacjonalizacji interesującego nas pojęcia ze względu na przytoczone wcześniej możliwości jego rozumienia. Zaufanie jest wyrazem subiektywnej oceny, rodzajem pochodnej procesu myślowego opartego na zdobytych informacjach, wiedzy i doświadczeniu. Jest oparte na przypuszczeniu, iż osoba, której ufamy, będzie się zachowywała w sposób zgodny z naszymi oczekiwaniami. Pojęcie zaufania jest zatem relacją nacechowaną relatywizmem oraz wieloznacznością. W ten sposób dochodzimy do następnego paradoksu w obszarze właściwym zarządzaniu – dążeniu do zarządzania tym, co trudno uchwytnie, niejasne i nieprecyzyjne. Szczególnie w odniesieniu do relacji interpersonalnych<sup>2</sup>. Z jednej strony, dążenie do unifikacji zachowań organizacyjnych – nieodłączny element ideologii menedżeryzmu – to próba rozwiązania problemu subiektywizmu. „Różnorodność, złożoność i dwuznaczność ludzkich sądów to wrogowie techniki. Obrażają statystykę, sondaże, standaryzowane testy i biurokrację. W technopolu nie wystarczy, by badania społeczne odkryły ponownie odwieczne prawdy czy komentowały i krytykowały moralne zachowanie ludzi [...]. W technopolu badania społeczne nie mogą poprzestać na wysuwaniu metafor, obrazów, idei, które pomogłyby ludziom żyć z pewną dozą zrozumienia i godności [...]. Trzeba więc przekształcić psychologię, socjologię i antropologię w »nauki«, w których człowieczeństwo jako takie staje się przedmiotem, zupełnie jak rośliny, planety bądź kostki lodu” (Postman 1995, s. 188-189). Można zatem stwierdzić, iż współczesny menedżeryzm zyskał dodatkową sankcję scjentyzmu. Z drugiej strony, jeśli stwierdzimy, iż o zaufaniu w relacjach interpersonalnych decyduje wiarygodność i akceptacja (Penc 2011; por.: Golin 2003, s. 38), to nie brzmi to zbyt odkrywczco z punktu widzenia próby budowania nowego paradygmatu w zarządzaniu: zarządzaniu zaufaniem, zarządzaniu przez zaufanie, zarządzaniu opartym na zaufaniu (Grudzewski, Hejduk 2011, s. 101). Obrazuje jednak przekraczanie kolejnych granic tego, co można poddać pragmatycznej kontroli (z punktu widzenia skuteczności organizacyjnej), oraz dążenie do konieczności (przynajmniej na poziomie językowym) uwzględniania zmian

<sup>1</sup> W ekonomii istnieją dwie najważniejsze teorie dotyczące kształtowania się naszych oczekiwań: teoria oczekiwań adaptacyjnych oraz teoria oczekiwań racjonalnych (za: Giddens 2004, s. 104-106).

<sup>2</sup> Jak widać, słowa Petera Druckera – „jeśli nie możesz tego zmierzyć, nie możesz tym zarządzać” – tracą na znaczeniu.

zachodzących w otoczeniu organizacyjnym. Jeśli przyjmiemy, iż ocena to proces, w trakcie którego następuje porównanie stanu faktycznego ze stanem oczekiwanym (np. przyjętymi w organizacji wzorcami zachowań, norm i wartości), to spełnia ona przede wszystkim funkcję kontrolną<sup>3</sup>. Postulowane zainteresowanie zarządzaniem zaufaniem (w kategoriach nowego „paradygmatu”) stoi zatem w sprzeczności z rzeczywistym obrazem świata organizacji, co ilustruje poniższa tabela:

**Tabela 1. Poziom kontroli zachowań organizacyjnych a ewolucja języka organizacji**

Stopień uszczegółowienia funkcji personalnej (ewolucja języka organizacji)	Cel oceny pracownika	Metody oceny
Administrowanie zatrudnieniem	Przyjmowanie Przemieszczanie Wynagradzanie	Ilościowe standardy pracy
Zarządzanie kadrami	Przyjmowanie Przemieszczanie Wynagradzanie Informacja Motywacja Korekcja Stabilizacja Rozwój	Ilościowe standardy pracy Ocena opisowa Technika wydarzeń krytycznych Listy kontrolne Ranking Ocenianie przez określanie celów Skale Testy Porównywanie parami Porównywanie ze standardami Technika wymuszonego rozkładu Model 360° Portfolio personalne Assessment Center <b>Analiza Indywidualna Extended DISC</b> <b>Wywiad kompetencyjny</b>
Zarządzanie zasobami ludzkimi		
Gospodarowanie czynnikiem ludzkim		
Zarządzanie kapitałem ludzkim		
Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji		
Zarządzanie wiedzą		
Zarządzanie talentami		
Zarządzanie kompetencjami		

Źródło: Opracowanie własne

Przedstawiona powyżej sytuacja rosnącego stopnia kontroli nad podwładnymi stanowi logiczne rozwinięcie Taylorowskiej zasady, iż to „system myśli za człowieka”<sup>4</sup>, co w czasach swoistego kultu pojęcia samorealizacji (przynajmniej

<sup>3</sup> Można oczywiście przyjąć inną, bardziej poprawną politycznie definicję oceny pracownika oraz jej celów – np. bardziej efektywna motywacja już zatrudnionych.

<sup>4</sup> Przyjmujące postać m.in. systemu ocen wysublimowane techniki akulturacyjne i asymilacyjne zastąpiły rytuał inicjacyjny stosowany w zakładach Henry’ego Forda, w których ubrani w swoje narodowe stroje, śpiewając hymn własnego narodu nowo przyjmowani pracownicy wchodziłi do dużych rozmiarów kotła z papieru, a następnie wychodzili ubrani w jednolite stroje, śpiewając tym razem hymn USA (por.: Grandin 2012).

w krajach europejskich oraz USA) stanowi poważny problem zarówno dla opisujących, jak i kształtujących logikę życia organizacyjnego.

## Podsumowanie

Jeśli przyjmujemy, że zarządzanie jest rodzajem technologii (system władzy i kontroli przeznaczony do osiągnięcia maksymalnych korzyści z właściwej wiedzy, hierarchicznej organizacji zdolności ludzkich oraz przepływu informacji z dołu do góry i z powrotem), to akceptujemy również fakt istnienia w jego ramach wielu subtechnologii (metod i technik zarządzania). Wsparte o filary gramatocentryzmu, hierarchiczności oraz policzalności stanowią jego twórczą kontynuację, choć wymagają nowych legitymizacji pojęciowych uwzględniających zmiany kulturowe i społeczne. „System”, wsparty nowymi technologiami np. informatycznymi, w coraz większym stopniu kontroluje wyizolowaną ze społecznego kontekstu funkcjonowanie jednostkę. Parafrazując słowa Włodzimierza Iljicza Lenina: zaufanie jest dobre, ale kontrola lepsza. Biorąc pod uwagę kontekst intelektualny lat dwudziestych, trudno przypuszczać, aby obca była mu koncepcja zawarta w *The Principles of Scientific Management*.

Ewolucja idei zarządzania ludźmi wydaje się być reaktywna wobec zmian zachodzących w otoczeniu organizacji. Przyczyną tego stanu rzeczy jest z jednej strony konieczność adaptacji do zmieniających się oczekiwań kulturowych uzasadnianych sankcjonowaną prawnie samorealizacją człowieka, z drugiej zaś zachowanie elementarnego wymogu działalności gospodarczej – maksymalizacji zysku zwanej dziś maksymalizacją korzyści klienta. Maksymalizacja zysku pozostaje postrzegana nadal w kategoriach co najmniej wątpliwych „etycznie” (ze względu na czynnik ludzki), co będzie wymuszać w przyszłości nowe formy zewnętrznego, czysto formalnego upodmiotowienia potencjału społecznego w organizacji (Pabian 2015, s. 7-16) uwzględniającego nowe formuły jego legitymizacji.

## Literatura

1. Al Zahrani A. (2011), *Psychological Empowerment and Workplace Learning: An Empirical Study of Saudi Telecom Company*, „Advances in Management”, Vol. 5, No. 2.
2. Andreski S. (2002), *Czarnoksiężstwo w naukach społecznych*, Oficyna Naukowa, Warszawa.
3. Barber B. (1983), *The Logic and Limits of Trust*, Rutgers University Press, New Brunswick.
4. Beck U. (2012), *Spoleczeństwo światowego ryzyka. W poszukiwaniu utraconego bezpieczeństwa*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
5. Bell D. (1994), *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. Blanchard K. (2007), *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
7. Burnham J. (1941), *The Managerial Revolution: What is Happening in the World*, John Day, New York.
8. Callaway P.L. (2007), *The Relationship of Organizational Trust and Job Satisfaction: An Analysis in the U.S. Federal Work Force*, Universal-Publishers, Florida.
9. Cantrell S. (2011), *Transform Your Agency into a Commission Machine*, „Employee Benefit Adviser”, Vol. 9, No. 6.

10. Cascio W. (1993), *Downsizing: What do We Know? What Have We Learned?*, "Academy of Management Executive", Vol. 7, No. 1.
11. Deal T., Kennedy A. (2000), *The New Corporate Cultures. Revitalizing the Workplace After Downsizing, Mergers and Reengineering*, TEXERE, London - New York.
12. Domański R.S. (2001), *Kapitał ludzki w rozwoju Polski – uwagi do problemu*, [w:] Lipiński J., Orłowski W. (red.), *Wzrost gospodarczy w Polsce. Perspektywa średniookresowa*, PTE, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa.
13. Eisenstad S.N., Roniger L. (1984), *Patrons, Clients and Friends*, Cambridge University Press, Cambridge.
14. Emerson H. (1912), *The Twelve Principles of Efficiency*, The Engineering Magazine, New York.
15. Fayol H. (1916), *Administration industrielle et générale*, "Bulletin de la Société de l'Industrie Minerale", 3e livraison.
16. Finkelkraut A. (1999), *Zagubione człowieczeństwo*, PIW, Warszawa.
17. Follett M.P. (1924), *Creative Experience*, Longmans, Green and Co., New York.
18. Fukuyama F. (1995), *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press, New York.
19. Gambetta D. (1993), *The Sicilian Mafia*, Harvard University Press, Cambridge.
20. Giddens A. (2004), *Oczekiwania ekonomiczne i zachowanie inwestycyjne*, [w:] Ryszka T. (red.), *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
21. Gliński B. (2000), *Menedżeryzm, strategie, zarządzanie*, Key Text, Warszawa.
22. Golin A. (2003), *Trust or Consequences: Build Trust Today or Lose Your Market Tomorrow*, Amacom, New York.
23. Grandin G. (2012), *Fordlandia. Henry Ford i jego miasto-państwo w amazońskiej dżungli*, Świat Książki, Warszawa.
24. Griffin R.W. (2013), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
25. Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2011), *Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów zarządzania*, „Master of Business Administration”, Vol. 1(116).
26. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2009), *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowanie*, Wolters Kluwer, Kraków.
27. Haffer R. (2011), *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw. W poszukiwaniu doskonałości biznesowej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
28. Hamden-Turner Ch., Trompenaars A. (1998), *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
29. Hammer M. (1999), *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
30. Hejduk I. (2000), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa.
31. Hryniewicz J. (2004), *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
32. Johnson P. (1989), *Historia polityczna świata od lat dwudziestych do osiemdziesiątych*, t. 1, Wydawnictwo Pomost, Warszawa.
33. Kochanowicz J., Marody M. (red.) (2010), *Kultura i gospodarka*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
34. Koehler-Frost W. (1995), *Outsourcing*, Szmidt Verlag, Berlin.
35. Konecki K. (2002), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi. Sprzężenia zwrotne w działaniu*, „Przegląd Socjologiczny”, t. 51, nr 2.
36. Koziński J. (1977), *Koncepcje psychologiczne człowieka*, PIW, Warszawa.

37. Koziół L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa.
38. Król H., Ludwiczynski A. (red.) (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
39. Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (2010), *Kierunki zmian w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, nr 234.
40. Lewicka-Strzałecka A. (2003), *Zaufanie w relacji konsument-biznes*, „Prakseologia”, nr 143.
41. Lock D. (2003), *Podstawy zarządzania projektami*, PWE, Warszawa.
42. Luhmann N. (1979), *Trust and Power*, John Wiley & Sons, New York.
43. Łańcucki J. (2006), *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością. TQM*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
44. Łukasiewicz G. (2009), *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
45. Łychmus P. (2010), *Coaching oparty na wiedzy*, C.H. Beck, Warszawa.
46. Magala S.J. (2011), *Kompetencje międzykulturowe*, Wolters Kluwer, Warszawa.
47. Manson B.J. (2000), *Downsizing Issues. The Impact on Employee Morale and Productivity*, Garland Publishing, A Member of the Taylor & Francis Group, New York - London.
48. Martyniak Z. (1988), *Historia myśli organizatorskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
49. Metcalf H.C., Urwick L. (1942), *Constructive Conflict*, [w:] Metcalf H.C., Urwick L. (red.), *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, Routledge: original edition, New York.
50. Mole J. (2000), *W tyglu Europy. Wzorce i bariery kulturowe w przedsiębiorstwach*, Prószyński i S-ka, Warszawa.
51. Morawski W. (1975), *Nowe społeczeństwo przemysłowe. Analiza i krytyka koncepcji*, PWN, Warszawa.
52. Nickels W., McHugh J., McHugh S. (2002), *Understanding Business*, McGraw-Hill, Boston.
53. Oliver J. (2009), *Continuous Improvement: Role of Organisational Learning Mechanisms*, “International Journal of Quality & Reliability Management”, Vol. 6 (26).
54. Pabian A. (2015), *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi – zarys problematyki*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 17.
55. Parsloe E., Wray M. (2011), *Trener i mentor, udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Wolters Kluwer, Warszawa.
56. Penc J. (2011), *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Wolters Kluwer, Warszawa.
57. Peszko A. (2002), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków.
58. Pfeffer J. (1997), *New Directions for Organisation Theory. Problems and Perspectives*, Oxford University Press, Oxford.
59. Postman N. (1995), *Technopol. Triumf techniki nad kulturą*, PIW, Warszawa.
60. Rogala P. (2013), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w normie ISO 9001*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 301.
61. Rogers C. (1969), *Freedom to Learn, Columbus*, Charles E. Merrill Publishing, Ohio.
62. Roszak T. (1995), *The Making of a Counter Culture: Reflections on the Technocratic Society and Its Youthful Opposition. With a New Introduction*, University of California Press, California.
63. Schiller H. (1989), *Culture Inc.: The Corporate Takeover of Public Expression*, Oxford University Press, New York.



64. Sikorski C. (2002), *Oddziaływanie kierownika na kulturę organizacyjną*, „Przegląd Socjologiczny”, t. 51, nr 2.
65. Sławińska M. (2002), *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, PWE, Warszawa.
66. Smith M.R. (red.) (1985), *Military Enterprise and Technological Change: Perspectives on the American Experience*, The MIT Press, Cambridge.
67. Spałek S. (2004), *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
68. Szaban J.M. (2012), *Transformacja, stagnacja, rezygnacja. Z problemów kierowania ludźmi we współczesnych organizacjach*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 14, z. 13, cz. 1: Sułkowski Ł. (red.), *Zarządzanie organizacjami sieciowymi*, SAN, Łódź.
69. Szmatka J. (1989), *Małe struktury społeczne. Wstęp do mikrosocjologii strukturalnej*, PWN, Warszawa.
70. Sztompka P. (1999), *Trust: A Sociological Theory*, Cambridge University Press, Cambridge.
71. Sztompka P. (2002), *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków.
72. Tolman E.C. (1932), *Purposive Behavior in Animals and Men*, Century, New York.
73. Trocki M. (red.) (2013), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.
74. Watson J.B. (1913), *Psychology as the Behaviorist Views it*, “Psychological Review”, Vol. 20.
75. Weiss E., Godlewska M., Bitkowska A. (red.) (2008), *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu. Koncepcje zarządzania*, VIZJA PRESS & IT, Warszawa.
76. Winslow T.F. (1911), *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, New York - London.

## MAN AS A SUBJECT AND OBJECT OF MANAGEMENT – PARADOXES OF ORGANIZATION IN THE WORLD OF POLITICAL CORRECTNESS

**Abstract:** This paper highlights the paradoxes of managing the organisations. They come as a result of increasingly more important influence of so called background and political correctness and spawn the theories contradictory to the theory of rationality presented in Max Weber’s work. An interesting example of this would be a management of trust. In this paper I will try to convince the Readers that the theories of management, including the management of human resources, are caused by political and social changes around the organisations. However, they do not change the fundamental rules of management, which were established in 1910.

**Keywords:** management, political correctness, human resources, hirerarchization



## PROBLEM DOKTRYNALNY I FUNKCJONALNY SYSTEMU ZARZĄDZANIA W PERSPEKTYWIE HISTORYCZNEJ

Krystyna Pawłowska

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** W artykule zaprezentowano spór, jaki toczy się przez dzieje w kwestii zasad, metod oraz celów zarządzania. Istotne dla teorii i praktyki zarządzania jest zakwalifikowanie systemu kierowania bądź do spektrum środków i narzędzi przeznaczonych do realizacji celów aksjologicznych, bądź też uznania w nim celu absolutnego. Dychotomia ta znalazła swe odbicie w przytoczonych doktrynach oraz paradygmatach cywilizacyjnych, które odpowiednio skutkowały w życiu polityczno--społecznym. W artykule ukazano również problem funkcjonalny zarządzania na poziomie niższym, czyli przedsiębiorstw oraz ich organizacji pracy. Przedstawiono nowy trend wychodzenia z kryzysu instytucjonalnego w kręgu tzw. nowego kapitalizmu, który przybiera postać nowej organizacji pracy i nowego sposobu zarządzania procesem produkcji. Jednak nawiązuje on do sprawdzonych już w historii wzorców organizacyjnych, opartych na tradycyjnych normach i wartościach, jak: hierarchia, współpraca, pomoc i solidarność w miejscach pracy. Opracowanie ma charakter teoretyczny i zostało przygotowane na podstawie badań literaturowych.

**Słowa kluczowe:** dychotomia systemu zarządzania, dezintegracja społeczna, paradygmat, cywilizacja

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.1.08

### Wprowadzenie

Jednym z aspektów współczesności jest kryzys wartości, będący podłożem szerszego, wielobiegowego kryzysu społecznego. Szczególnie w jego kręgu pozostaje system sprawowania władzy na różnych jej poziomach. Generalnie kryzys ten skutkuje i objawia się w postaci rozpadu struktur społecznych oraz trwałych relacji i więzi międzyludzkich.

Celem pracy, która ma charakter opracowania teoretycznego, opartego na analizie literatury, jest ujęcie problemu władztwa i zarządzania w szerszej płaszczyźnie historycznej. Pozwala to na uchwycenie następstw w życiu społecznym przyjętych i realizowanych doktryn oraz paradygmatów ustrojowych.

Wraz z końcem wieków średnich na zachodzie Europy rozpoczął się negatywny trend kulturowy, paradoksalnie nazwany postępem społecznym. Jednak oznaczał on stopniowy odwrót od dotychczasowego, stabilnego porządku społecznego, funkcjonującego wokół tzw. centrum integrującego, czyli: religii chrześcijańskiej i syntezy filozoficznej. Skrystalizowana na ich podstawie doktryna państwa prawa, podporządkowując władztwo polityczne prawu, sprawiedliwości oraz *bonum*

*communae*, stworzyła wyższe funkcje państwa. Podobnie średniowieczne instytucje – fenomen tamtych czasów – zabezpieczając autonomię społeczną, integrowały lokalne wspólnoty. Personalizm, jako jeden z wiodących kierunków ideowych średniowiecza, wyrażał godność i unikalność osoby ludzkiej, przy jednoczesnym powiązaniu tej osoby: zarówno z transcendencją, jak i z żyjącą obok wspólnotą.

Po stosunkowo długim okresie kształtowania się i funkcjonowania cywilizacji łacińskiej Europa Zachodnia wkraczała na drogę dowolności ideowej i chaosu moralnego.

Punktem krytycznym okazała się filozofia nominalizmu W. Ockhama z XIV w., podważająca realność przedmiotów pojęć ogólnych i uniwersalnych, nazywając je aberracją umysłu. Odtąd nastąpił zasadniczy zwrot w nauce i kulturze w kierunku generalnie materialistycznym. Powstawały różnorodne teorie naukowe, ideologie i doktryny, które – sprzeczne ze sobą – nie były w stanie stworzyć wspólnej syntezy, jako podstawy paradygmatu dla dziedziny *praxis*. W praktyce kolejny porządek społeczny kwestionował i burzył poprzedni, a niektóre formy państwa generowały spustoszenie w tkance społecznej. Symptomem nowych czasów stał się indywidualizm, który zastąpił uprzedni personalizm, nabierając swych konotacji z egoizmem i nieodpowiedzialnością. Na końcu tej drogi stało już państwo absolutne czy totalitarne, które „wyzwalając się” z dyscypliny hierarchii znaczeń, ograniczało autonomię społeczną i jednostkową, podporządkowując ją sobie bez reszty.

Celem podjętej pracy jest refleksja nad tymi procesami, próba ich oceny, a także ukazania współczesnych trendów wychodzenia z kryzysu instytucjonalnego. W projektach rekonstrukcji struktur społecznych widoczna jest tradycja, a w niej doświadczenia pokoleń. Twórcze ich wykorzystanie pozwoli ominąć kosztowne eksperymenty społeczne. Tradycja bowiem, jako uniwersum symboliczne, niezależnie jak oddalona w czasie, może nadal pozostać aktualną i żywą o tyle, o ile zechcą i potrafią z niej skorzystać współczesne pokolenia.

## **Natura władzy w świetle średniowiecznych doktryn ustrojowych. Znaczenie instytucji**

Etymologia rządu czy zarządzania w próbie definicji ukazuje szeroki wachlarz znaczeń i konotacji tychże pojęć. Generalnie zarządzanie wiąże się z władzą oraz instytucjami kierującymi życiem społeczno-gospodarczym. W tym ujęciu zarządzanie to rdzeń władztwa; ma do dyspozycji takie instrumenty działania jak: sterowanie, generowanie, rozkaz, manewrowanie, zobowiązanie, domaganie się, narzucanie, obciążanie, egzekwowanie, sankcjonowanie (Dąbrówka, Geller, Turczyn 2005, s. 474; Skorupka (red.) 1995, s. 271).

Kwestia sporna, jaka pojawiła się i rozwijała na przestrzeni dziejów, dotyczy kluczowego problemu przynależności władztwa: do spektrum środków czy też przeciwnie – do spektrum celów, z istotnymi tego wyboru konsekwencjami dla dziedziny *praxis*. Cele, czyli odpowiednie wartości i dobra, jakie władza akceptuje, wybiera i realizuje w życiu społecznym, są często wcześniej formułowane w doktrynach filozoficznych, ustrojowych i politycznych. One to nadają odpowiedni trend rozwojowy (kulturowo-cywilizacyjny), w obrębie którego funkcionu-

ją poszczególne państwa i ich instytucje. Uściślone w normach prawnych paradygmaty są wprowadzane w życie często za pomocą przymusu, kontroli oraz odpowiednich procedur. Toteż dla rozwikłania dylematu źródeł pochodzenia i natury samej władzy warto z bliska przyrzeć się tym projektom i rozpatrzyć je na tle szerokiej panoramy historycznej, ujawniającej również konsekwencje realizowanych wzorców.

„Wyjątkowość Europy Zachodniej wyraziła się precedensem rozwoju politycznego, poprzedzonego rozwojem społecznym, a w nim procesem kształtowania się instytucji” (Huntington 2006, s. 12). Instytucje w dynamicznym procesie rządzenia odgrywają istotną rolę kulturową. Gwarantują bowiem transparentność oraz stabilność działań, ograniczając woluntaryzm samej administracji. Definicja naukowa instytucji zakłada ich rozumienie jako urzędów, reguł czy wzorców zachowań: stabilnych, cenionych oraz powielanych; trwalszych niż obsługujące je w danym momencie jednostki.

U podstaw budowli instytucjonalnych w Europie, które dokonywały się jeszcze w dobie średniowiecza, stały: wiara chrześcijańska, wnosząca nowe ideały, cele i wartości, oraz synteza filozoficzna, która spajała filozofię antyku z dogmatami wiary chrześcijańskiej (Tatarkiewicz 1970, s. 197).

Niesłychane były wysiłki średniowiecznych scholastyków w celu stworzenia oraz zachowywania uniwersalnego i powszechnego poglądu na świat. Doceniając sens i znaczenie dla życia społecznego metafizycznej syntezy, trudzili się, by pokonując istniejące różnice, ostatecznie wydać jednorodny i uniwersalny paradygmat. Funkcjonalna rola wiary w umacnianiu norm oraz spajaniu społeczeństw widoczna była od dawna, ułatwiając zbiorowe działania na wielką skalę (Fukuyama 2012, s. 55; Weaver 1996, s. 27-28).

Istotą integracji w państwach średniowiecznej Europy Zachodniej oraz tworzenia wzorców rządzenia był teocentryzm. Oznaczał on uznanie, iż Bóg jest pierwszą przyczyną i ostatecznym celem, spajającym wszystko inne, czyli stanowiącym tzw. centrum integrujące. Pogląd, którego twórcą był św. Augustyn, żyjący na przełomie V i VI wieku, był dominującym poglądem na świat w Europie wieków średnich. Dopiero w XIII wieku św. Tomasz z Akwinu (Akwinata) przeciwstawił mu nowy typ filozofii chrześcijańskiej: obiektywnej i intelektualnej (Fortin 2010, s. 182).

Umieszczając państwo w odpowiednim porządku metafizycznym oraz podporządkowując je prawu bożemu i jego sprawiedliwości, Augustyn, a później Akwinata odebrali mu dotychczasowy status państwa absolutu na wzór despotii wschodnich. Był to przełomowy zwrot kulturowy w odmiennym pojmowaniu funkcji państwa. Na nowo przyjmując klasyczne wartości antyku oraz ujmując je w świetle Objawienia, filozofowie chrześcijańscy wyznaczali decydom nowe cele do realizacji oraz określali standardy sprawowania władzy. Zwierzchność polityczną ukazywali w wymiarze troski i służby najwyższym wartościom. Nadrzędną bowiem była władza samego Boga, która stanowiła źródło prawowitości w życiu publicznym. Jako pochodząca od Boga władza polityczna, niejako dziedziczyła podobny ojcowski charakter, czyli jej atrybutami były nie tylko panowanie i moc, ale również pomoc i opieka względem społeczeństwa i jednostki (Augustyn św. 1998, *passim*; Fortin 2010, s. 182-183; Cichocki 2003-2004).

W swym dziele *O państwie Bożym* Augustyn pisał: „[...] ci, co rozkazują, w istocie rzeczy służą tym, którym zdają się wydawać rozkazy. Rozkazują bowiem nie z żądzy panowania, lecz obowiązku pomagania, i nie z podszeptu władczej wyniosłości, lecz z pobudek serdecznej pieczołowitości” (Augustyn św. 1977, s. 37). Dalej pisał: „[...] rozkazują ci, którzy troszczą się o innych: rodzice – dzieciom, panowie – sługom, słuchają zaś ci, którzy są przedmiotem troski” (Augustyn św. 1977, s. 38).

Tomasz z Akwinu, drugi co do wielkości myśliciel średniowiecza, ujmował państwo jako najdoskonalsze dzieło praktycznego rozumu, które w porównaniu z podstawową społecznością: rodziną posiada cel wyższy i bardziej całościowy. Jako *societas perfecta* państwo zawiera w sobie wszystkie inne pośrednie zrzeszenia. Tak więc państwo podporządkowuje ich cele własnemu celowi, jakim jest osiągnięcie pełni ludzkiego dobra. *Bonum communa* – nadrzędny cel działań władzy – to według Tomasza z Akwinu właściwy porządek rzeczy oparty na hierarchii wartości, to pokój społeczny zeń wypływający, to ład i harmonia oparte na sprawiedliwości. Sama też sprawiedliwość w najszerszym tego słowa znaczeniu to współpraca człowieka z Bogiem, w porządku, jaki On ustanowił. Podobnie jak Augustyn, Akwinata stawiał koncepcję Boga jako dawcy prawa. Dzięki znajomości prawa naturalnego człowiek zyskiwał bezpośredni dostęp do wspólnego porządku rozumowego, stojącego ponad porządkiem politycznym. Toteż odkrywał on, że wspólny z innymi był także członkiem uniwersalnej wspólnoty – *cosmopolis*, którą rządzi Boża Opatrzność. Jednak jej sprawiedliwość – jak sądził Akwinata – góruje nieporównywalnie nad jakimkolwiek ustrojem politycznym, który nigdy nie osiągnie w pełni doskonałości (Stawrowski 2006, *passim*; Zdybicka 2006, s. 168; Majka 1982, s. 154-155).

Podobnie jak w doktrynie św. Augustyna, u podstaw filozofii politycznej św. Tomasza stała arystotelesowska koncepcja natury ustroju politycznego i człowieka jako istoty politycznej. Polityka w ujęciu Arystotelesa to roztropne realizowanie dobra wspólnego, czyli dobieranie właściwych środków dla realizacji celu, jakim jest rozwój obywateli. Podobnie jest w wizji personalistycznej Akwinaty: polityka jest etyką życia społecznego, a działania polityczne musi być działaniem moralnym, kierowanym prawdą, dobrem i miłością (Zdybicka 2006, s. 168).

Wśród instrumentów władzy św. Tomasz z Akwinu wyróżnia szczególną rolę prawa i legislacji. Ta ostatnia, przyjmując charakter quasi-architektoniczny, stanowi najistotniejsze działanie w zakresie sztuki politycznej. Prawa są uchwalane, egzekwowane i w razie potrzeby poprawiane przez ludzi. Toteż są one tworcami ustroju, w którym powstają, natomiast sam ustrój jest podstawowym zjawiskiem politycznym (Fortin 2010, s. 263).

Reasumując: najwięksi w Europie średniowiecznej myśliciele, jakimi byli św. Augustyn i św. Tomasz z Akwinu, umieścili władzę polityczną i jej instrumenty w odpowiedniej hierarchii wartości, znaczeń i funkcji. Przyznając władztwu zasadniczą rolę i znaczenie w społeczeństwie, jednocześnie obalili mit jego absolutnej wielkości i chwały na podobieństwo orientalnych bożków. Rzeczywista wielkość władzy wynikała z jej misji i celu, ku jakiemu zdążała, czyli osiągnięcia pełni ludzkiego dobra: *bonum communa*. Ostatecznie państwo, przyjmując wzorzec służby publicznej, stawało się instrumentem cywilizacyjnym jednostki i społeczeństwa.

## Instytucja państwa prawa

Nowoczesna instytucja państwa prawa narodziła się jeszcze w średniowiecznej Europie Zachodniej. Jej rdzeniem była silna zależność władzy od prawa. Oznaczała silne ograniczenie i powiązanie z prawem państwa i jego instytucji.

Jak ukazują to źródła historyczne: duży wpływ na tworzącą się wówczas instytucję rządów prawa miało prawo religijne, które kształtowało się w XII w. Prawo religijne pomogło zinstytucjonalizować i zrationalizować obowiązujące normy. Jednak by ostatecznie mogły funkcjonować rządy prawa, nie wystarczyło tylko ustanowienie teoretycznej reguły, że władcy polityczni podlegają prawu. Wymagane też było jej ucieleśnienie w widocznych instytucjach, cieszących się większą lub mniejszą autonomią i niezależnością od państwa. Co więcej, musiało istnieć prawo jako spójny i jasno wyrażony system lub zbiór reguł, by mogło ono posłużyć jako hamulec dla władzy wykonawczej (Fukuyama 2012, s. 310).

W wymiarze praktycznym istotnym zagadnieniem dla procesu instytucjonalizacji okazał się słynny spór o inwestyturę, rozpoczęty jeszcze przed końcem XI w., a zakończony ostatecznie konkordatem wormackim z 1122 r. (Brooke 2001, s. 307). Była w nim zawarta walka Kościoła o autonomię, czyli o uniezależnienie się od władzy politycznej. Tocząc spór z cesarzem, papież Grzegorz i jego następcy, nie dysponując własną armią, usiłowali wzmocnić swą niezależność poprzez odwoływanie się do prawomocności. Jej podstawą okazał się odnaleziony pod koniec XI w. *Kodeks Justyniana*. Odrodzenie prawa rzymskiego, jako źródła prawomocności, stało się przesłanką wyłonienia Kościoła, jako autonomicznego ośrodka życia publicznoprawnego. Jednak kluczowym czynnikiem tego zjawiska było skrajne rozdrobnienie władzy politycznej w Europie Zachodniej. Kościół wschodni prawosławny pomimo zachowywania prawa rzymskiego nie przeszedł podobnej ewolucji instytucjonalnoprawnej. Nigdy też nie ogłosił swej niezależności od państwa, nie roszcząc sobie pretensji prymatu nad bizantyjskim cesarzem, posiadającym silną władzę wykonawczą. Dążenie Kościoła zachodniego do instytucjonalnej niezależności stało się precedensem i zarazem wzorcem dla podobnych tendencji organizacyjnych w innych obszarach życia społecznego. Doprowadziło to do niezwyklej sytuacji, w której rządy prawa zakorzeniły się w europejskim społeczeństwie, jeszcze przed procesem tworzenia nowożytnego państwa (Fukuyama 2012, s. 301-303).

Tak więc już w XI w. Kościół katolicki ogłosił swą niezależność od władzy świeckiej, zorganizował się w nowoczesną hierarchię, a następnie stał się orędownikiem ponadnarodowych, europejskich rządów prawa. Rozwój europejskich państw dokonywał się na tle już dobrze rozwiniętego prawa, które ograniczało władzę państwową, a szczególnie jej skrajny charakter dominacji nad innymi podmiotami. Z perspektywy dziejów kluczowe dla cywilizacji łacińskiej w Europie okazały się dwie podstawowe instytucje doby średniowiecza. Były nimi: indywidualna wolność wyboru w zakresie stosunków własnościowych oraz władza polityczna ograniczona przez przejrzyste i zsynchronizowane prawo. Obie zostały stworzone przez instytucję przednowoczesną, jaką był średniowieczny Kościół.

## Odchodzenie od norm cywilizacji łacińskiej i państwa jako instrumentu cywilizacyjnego (XVIII-XIX wiek)

### Doktryna państwa liberalnego

Punktem krytycznym funkcjonowania norm cywilizacji chrześcijańsko-łacińskiej, a w niej wzorca państwa prawa, była filozofia nominalizmu W. Ockhama, sformułowana jeszcze w późnym średniowieczu. Podważała ona realność przedmiotów pojęć abstrakcyjnych i uniwersaliów. Oznaczało to w filozofii europejskiej przechodzenie z obiektywizmu na pozycje woluntaryzmu i indywidualizmu. Historia odchodzenia człowieka od religijnego i filozoficznego transcendentalizmu – jak opisuje to R. Weaver – ukazywana jest jako historia postępu, dlatego też trudno jest w niej dostrzec przeciwne implikacje. Jednak dalekosiężne skutki tych wyborów – doświadczenia kolejnych kryzysów i wstrząsów społecznych – potwierdzały wcześniejsze błędy poznawcze i doktrynalne. Zanegowanie i ostateczne wyeliminowanie z refleksji filozoficznej uniwersaliów spowodowało zasadniczy zwrot w nauce i kulturze (Tatarkiewicz 1970, s. 281-288; Seidler 1974, s. 106; Weaver 1996, s. 10-15 i 47-49).

Odrzucenie rzeczywistości, poznawanej przez rozum i wiarę, spowodowało odłączenie się od hierarchii wartości oraz złożonej rzeczywistości duchowo-materialnej. W następstwie tego historia bogata w swych procesach rozwojowych została zredukowana do sumy wysiłków ekonomicznych jednostek oraz grup społecznych. *Homo sapiens* został zastąpiony przez *homo faber*, co w praktyce oznaczało porzucenie życia dla spełniania ideałów i wartości na rzecz aktywności i egoizmu. „Wyniesienie człowieka ekonomicznego wsparte tendencją kumulowania własności i kapitału w nowym systemie kapitalistycznym sprawiło, że ekonomia wyzwoliła się z metafizycznej hierarchii, roszcząc sobie prawo do wyłączności w życiu społecznym” (Weaver 1996, s. 13-14). Z czasem przybrało to formę nowej doktryny liberalnej, która absolutyzując wolność w życiu społeczno-gospodarczym, podporządkowywała stopniowo państwo ekonomii, redukując przy tym jego funkcje i znaczenie.

Doktryna liberalna wyrastała swymi korzeniami z protestantyzmu oraz filozofii absolutnego relatywizmu greckich sofistów (V w. p.n.e.). Sofiści radykalnie odcinali się od syntetycznego obrazu świata jońskich filozofów oraz ich racjonalnej myśli o rzeczywistości. Sofiści w centralnym miejscu rzeczywistości stawiali człowieka, który miał być miarą wszechrzeczy. W swoim postępowaniu miał się on kierować wolą oraz własnym interesem i korzyścią, a nie jakimiś obiektywnymi pojęciami dobra i prawdy (Tatarkiewicz 1970, s. 54-59).

Poprzez religię protestancką, która wносиła do chrześcijaństwa odmienne znaczenie tradycyjnych wartości (jako pewnego rodzaju zabieg socjotechniczny), przewartościowano wartości i stworzono nowe normy społeczne i obyczajowe w kierunku egoizmu i indywidualizmu. Nawiązując do judaizmu oraz reinterpretując Pismo Święte, sprzecznie z tradycją Kościoła, budowano w łonie chrześcijaństwa odmienną cywilizację, a wraz z nią nowe pojmowanie roli państwa (Sobolewska, Sobolewski 1978, s. 13-30).

Kolebką liberalizmu była Anglia, zarówno w jego kształcie doktrynalnym, jak i politycznej praktyki (XVIII-XIX w.), promieniując na inne kraje europejskie. Ten wielki merkantylny kraj wydał wielu wybitnych myślicieli liberalnych, którzy podzielali klasyczne poglądy A. Smitha (Smith 1954). Wierzyli w nienaruszalność prywatnej własności, wolną konkurencję oraz stałe prawa ekonomiczne, które były zdolne w samoistny sposób kierować życiem społecznym.

Ujmując społeczeństwo jako agregat jednostek oraz negując istnienie metafizycznego dobra wspólnego, utylitaryzm, jako pierwsza forma liberalizmu, otwierał pole działania energicznym osobnikom mieszczaństwa. Utylitaryzm uwalniał ich od poczucia odpowiedzialności za innych i afirmował wszystko, co było im użyteczne. Wpisywał się ten nurt w atmosferę czasów, kiedy to ważną kwestię o pochodzeniu człowieka rozstrzygnięto na korzyść materializmu naukowego. Wówczas konieczność biologiczna, objawiająca się zdolnością przeżycia osobników najlepiej przystosowanych, została przedstawiona jako *causa causans*, czyli pewnego rodzaju dogmat (Sobolewska, Sobolewski 1978, s. 13-15; Weaver 1996, s. 13-14).

Po wcześniejszych okresach boomu gospodarczego liberalizm wszędzie tam, gdzie zaistniał, naruszał zasady sprawiedliwości, podkopując pokój społeczny. Czas, szczególnie wczesnego kapitalizmu, charakteryzował się nie tylko szybkim postępem gospodarczym i rewolucją przemysłową, ale także nieludzkim wyzyskiem siły roboczej, pracą kobiet i dzieci w warunkach dziś trudno wyobrażalnych.

Zatomizowane społeczeństwa liberalne, pozbawione średniowiecznych struktur pośrednich, czyli autonomicznych instytucji, ztracały wspólnotowy charakter i prawidłowy wektor rozwoju społecznego. W warunkach ograniczonej też funkcji państwa ogół ludności został pozbawiony szeregu zabezpieczeń losowych, co było prawdziwym problemem społecznym tamtych czasów. Państwo liberalne, stając się ideowym „sługą ekonomii i wolności”, przestawało być sługą dobra wspólnego i sprawiedliwości (Pawłowska, Garbiec (red.) 2010, s. 40-41; Garbiec, Pawłowska 2014, s. 50-51).

Normy społeczne i polityczne liberalizmu tworzyły nową cywilizację, która definitywnie zrywała więzi z główną ideą średniowiecza, czyli braterstwem, wokół którego porządkowano społeczeństwa Europy chrześcijańskiej. Konsekwencją praktyczną tej idei była przewaga współpracy i jedności (integracja) nad rywalizacją i współzawodnictwem. Formą pobożności w wiekach średnich było poszanowanie indywidualności osoby ludzkiej i jej prawa do wyboru, jednak nie wykluczających idei wspólnoty. Persona była tym obszarem, w którym człowiek średniowiecza był świadom swego powiązania zarówno z transcendencją, jak i z żyjącą obok niego wspólnotą.

Indywidualizm liberalny natomiast poszedł w kierunku skrajnego pojmowania i praktykowania tej idei, czyli egoizmu i nieodpowiedzialności jednostki wobec społeczeństwa. Państwo liberalne, które normowało tak pojęty indywidualizm, burzyło porządek wspólnotowy, przyczyniając się do rozpadu więzi społecznych. Władza polityczna, która abdykowała z misji tworzenia i ochrony *bonum commune*, ulegając mitowi samoregulacji i rzekomo niezmiennych praw ekonomicznych, zapoczątkowywała groźny proces dezintegracji społecznej.



## Niemiecki paradygmat państwa absolutu

W Niemczech, po stosunkowo krótkim okresie funkcjonowania wzorca państwa liberalnego (pierwsza połowa XIX w.), powstał przeciwstawny mu paradygmat: państwa absolutnego. Kształtował się on w obrębie cywilizacji tzw. bizantynizmu niemieckiego, która istotnie oddaliła się od norm cywilizacji chrześcijańsko-łacińskiej.

Źródła doktrynalne państwa absolutu sięgały do zasad religijnych luteranizmu oraz niemieckiego paternalizmu, które ujmowały instytucje państwa w kategoriach sakralnych. Tradycyjne sposoby sprawowania władzy dodatkowo wzmocniła filozofia Hegla, afirmująca zmilitaryzowane państwo pruskie oraz przedstawiająca instytucję państwa jako absolut. Bezpośrednim jednak powodem odejścia w Niemczech od liberalizmu była niebezpieczna, dla zjednoczonego już państwa, sytuacja społeczna, jaka wytworzyła się po okresie rządów liberalnych (w drugiej połowie XIX w.) (Tatarkiewicz 1970, s. 213; Czaplinski, Galos, Korta 1981, s. 618-622).

Tak więc w warunkach nawarstwienia się problemów społeczno-politycznych w Niemczech zdecydowano się ponownie wrócić do tradycyjnych patrymonialnych form państwa, dostosowanych do protestanckich norm religijnych. „*Pater familias*”, czyli dominującą władzę ojca nad swymi dziećmi, przełożono na odpowiedni stosunek władzy politycznej do społeczeństwa. Paternalizm miał dwa aspekty: pozytywny i negatywny. Z jednej strony oznaczał on opiekuńczy charakter władzy w stosunku do „słabych elementów społeczeństwa”. Ten właśnie pietyzm władzy wyrażany był, zgodnie z tezami protestanckimi, poprzez konkretną pomoc i wsparcie dla ubogich oraz miał charakter zorganizowany. Cały kraj pokrył się siecią szkół, sierocinców i lazaretów (quasi-szpitali dla chorych i bezdomnych). Z tej tendencji wyrósł też system zabezpieczeń losowych dla robotników przemysłowych pod koniec XIX stulecia. Był on również kwintesencją tzw. polityki „bicia i marchewki” Bismarcka stosowanej wobec ruchu robotniczego (Garbiec, Pawłowska 2014, s. 52-53).

Z drugiej jednak strony paternalizm niemiecki oznaczał pewnego rodzaju ubezwłasnowolnienie społeczeństwa, czyli istotne ograniczenie jego samodzielności i autonomii na rzecz zwierzchniego przymusu i kontroli. Był to znaczny regres procesu społecznego wobec tendencji autonomicznych cywilizacji łacińskiej.

Państwo absolutne nadmiernie powiększane (rozrost prawa, administracji, wojska) i oderwane od hierarchii wartości oraz metafizycznego dobra stawało się centrum i miarą wszechrzeczy. Prawo funkcjonujące w obrębie cywilizacji bizantyjskiej na terenie Niemiec przestawało być hamulcem i ogranicznikiem władzy, a stawało się jej wygodnym środkiem kontroli społeczeństwa. Nastąpiło wówczas odwrócenie wektorów rozwoju społecznego i politycznego, w porównaniu z normami cywilizacji chrześcijańsko-łacińskiej, gdzie nadal postępowała autonomia społeczna. Państwo absolutu stawało się substytutem religii, to znaczy wykorzystywało jej funkcję i znaczenie dla budowania swej hegemonii wobec jednostki i społeczeństwa. Podłożem samej praktyki rządzenia była protestancka zasada sakralizacji państwa i z niej wypływająca norma lojalności obywatela do władzy oraz zakaz krytyki sprawowania urzędu. Państwo pojmowane jako sacrum

– świętość, było nietykalne i niedostępne dla ocen i krytyki jego obywateli; samo natomiast dążyło do podporządkowania sobie wszystkich dziedzin życia (centralizacja). Perspektywa uczynienia z polityki ostatecznego arbitra nie była pozbawiona przerażających niebezpieczeństw (Czapliński, Galos, Korta 1981, s. 618-622; Sobolewska, Sobolewski 1978, *passim*).

Reasumując, stwierdzić należy, iż Niemcy, ustanawiając w końcu XIX w. paradygmat władzy absolutnej, nawiązującej do wzorców bizantyjskich, a nawet pewnymi elementami do historycznych despotii wschodnich, odeszły diametralnie od cywilizacji łacińskiej. Był to skrajny wzorzec władztwa ustrojowego, w którym prawo i system zarządzania krajem były zdominowane służbie państwu i jego wielkości, kosztem rozwoju autonomii społecznej.

Europejski model sprawowania władzy przeszedł pewnego rodzaju etapy rozwoju: od średniowiecznego państwa prawa aż do jego skrajnych tendencji i przeobrażeń. Do nich należy zaliczyć tak angielskie państwo liberalne, jak i przeciwstawne mu niemieckie państwo absolutne. Ten ostatni paradygmat, przeciwstawny umiarkowanej formie państwa cywilizacji łacińskiej, otworzył drogę rozwoju ku totalitaryzmom XX stulecia w Europie.

### **Problem zarządzania i jego skutki społeczne w „nowym kapitalizmie” (wiek XX)**

W pierwszej połowie XX w. nastąpiła istotna korekta wzajemnych relacji pomiędzy państwem a systemem ekonomicznym w ramach kapitalizmu, po wielkim kryzysie gospodarczym (lat: 1929-1933). Nastąpiło wówczas surowe podporządkowanie państwu ekonomii. Ponownie wyniesiono w hierarchii znaczeń instytucję państwa, jako gwaranta dobra wspólnego. Takie działania podjęto równocześnie w Stanach Zjednoczonych i w Niemczech. Ten epizod oznaczał koniec tzw. człowieka ekonomicznego i tworzył pewien komfort psychiczny, polegający na przekonaniu, iż człowiek nie jest już na łasce praw ekonomicznych i może działać na rzecz wzrostu zamożności także za pomocą swej woli (Weaver 1996, s. 145; Czapliński, Galos, Korta 1981, s. 715-716).

Dalej jednak pozostał nierozwiązany problem zarządzania w „nowym kapitalizmie”, który narastał i wносił destrukcyjne skutki tak dla społeczeństwa, jak i jednostki. R. Sennett w swych licznych na ten temat opracowaniach ukazał niszczycielski proces przemiany tzw. nowego świata, jako skutek rozwoju kapitalizmu, który opierał się na antywartościach (egoizmie i rywalizacji). Do nich nawiązał system zarządzania firmami, jaki funkcjonował już w ponowoczesności, i jej hasła: innowacji, konkurencji i globalizacji (Sennett 2006, s. 40-43).

Sennett wyodrębnił tzw. tożsamość niekooperacyjną, jaka wytworzyła się na skutek realizacji wymogów nowego kapitalizmu, czyli między innymi: elastyczności i mobilności pracowników. Nowy rodzaj tożsamości pracowników wyraził się utratą ich naturalnych zdolności do współpracy. Dawniej były one obserwowane w średniowiecznych warsztatach rzemieślniczych czy nawet późniejszych fabrykach przemysłowych. Tam konieczność wykonywania przedmiotów wymagała specjalizacji, jednak opartej nie na egoizmie – jak ujmował to A. Smith – lecz na

współpracy, która budowała więzi w miejscach pracy. Przemysłowa rewolucja w świecie pracy zmieniła naturalny porządek, odrywając pracownika od stałego miejsca pracy. Kooperacja została zamieniona na transakcję. Transakcja jednak zastąpiła relację, odwołującą się – jak określił Sennett – do rytuałów wymiany darów i tym samym możliwości zaistnienia trwałych więzi. Przytaczając licznie zebrane dane, Sennett wskazał, iż miejsca pracy są w coraz mniejszym stopniu źródłem ważnych dla ludzi relacji oraz spełnienia naturalnej potrzeby zespolenia. Odnajduje on także w przyrodzie potwierdzenie owej ogólnej zasady symbiozy i współdziałania, które przeważa nad walką i rywalizacją (Sennett 2006, s. 43-54).

Dostrzegając symptomy rozkładu, Sennett wskazał na tradycję, jako środek zaradczy dla ponownego ożywienia relacji i powrotu do sprawdzonych wzorców i wartości. Do nich zaliczył między innymi autonomię społeczną oraz samodzielność egzystencjalną pracownika – wytwórcy (Sennett 2010b, s. 71 i dalsze).

W Stanach Zjednoczonych zapoczątkowano transformację ustrojową nowego zarządzania firmami, która realnie odpowiada na zagrożenia społeczne i wyzwania nowego wieku. Podjęto więc szereg projektów i działań w celu przywrócenia wspólnotowego charakteru dla niektórych firm i przedsiębiorstw.

U podstaw zweryfikowanego obecnie zarządzania przedsiębiorstwami stoi uznana racja wszechstronnego wykorzystania w procesie produkcji całej potencji pracownika. Oznacza to umożliwienie mu swobodnego i twórczego uczestnictwa w procesie produkcji i zarządzania. Akcentowanie samodzielności nie wyklucza jednak pomocy i wsparcia ze strony otoczenia. Wszechstronny rozwój osobowy i społeczny pracownika jest istotnym celem nowej organizacji pracy. Przedsiębiorstwo w nowoczesnym programie zarządzania ma być wspólnotą: celów, działań oraz odnoszonych sukcesów. Dlatego też wszystko ma być tworzone w przedsiębiorstwach podzielonych na małe zhierarchizowane jednostki produkcyjno-organizacyjne, gdzie rozważa się problemy oraz rozdziela i organizuje się pracę.

Zarządy firm i przedsiębiorstw w nowej formule gospodarowania starają się wykorzystywać takie instrumenty działania jak: pobudzanie, wspieranie czy też uzupełnianie samodzielnej aktywności zawodowej pracownika. W przypadku podmiotów niesamodzielnych udzielane są im pomoc i wsparcie, a nawet – w razie potrzeby – opieka. Charakterystycznym rysem nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwami jest ciągła korekta sposobów oraz metod wytwarzania. Jego celem jest osiąganie coraz lepszych wyników przy jednoczesnym osiąganiu coraz lepszej jakości samej pracy. Niejako ubocznym, ale nie mniej istotnym zadaniem nowej organizacji pracy, jest odbudowanie w miejscu pracy stałych relacji i więzi (Sennett 2010a, s. 43-63; Sennett 2012, s. 57-90).

Reasumując: tak szeroko zakrojone i realizowane zarządzanie ma na celu wpleść się w nadrzędne cele społeczne i egzystencjalne współczesnego człowieka. To prawdziwie humanistyczny projekt na miarę XXI stulecia, który spaja instrumenty zarządcze z normami społecznymi i wartościami aksjologicznymi. Nowoczesne przedsiębiorstwo ma być wspólnotą celów i działań, ale nade wszystko ma odzyskać status wspólnoty prawdziwie ludzkiej, opartej na solidarności, odpowiedzialności i wzajemnej pomocy wszystkich jej członków. Przywraca to właściwy

ład i porządek rzeczy, w którym to władza – na każdym szczeblu jej sprawowania poddawana normom i zasadom – realizuje dobro wspólne.

## Podsumowanie

Kwerenda źródeł doktrynalnych, jako podstaw funkcjonujących w Europie modeli państw i systemów rządzenia, ukazała pewną dychotomię ich rozwoju w ramach odmiennych cywilizacji.

I tak jeszcze w dobie średniowiecza, wykształcił się paradygmat państwa prawa wraz z rozwojem autonomicznych instytucji. W szerszej perspektywie okazał się on szczytowym osiągnięciem cywilizacji chrześcijańsko-łacińskiej, jako swoistej syntezy filozofii antyku i scholastyki. Wzorzec władzy politycznej ograniczonej i podporządkowanej prawu i sprawiedliwości okazał się żywotnym przykładem także dla ponowoczesności.

Jednak później, za sprawą nominalizmu, protestantyzmu oraz doktryny liberalnej, nastąpiło istotne oddalenie od norm jednorodnej cywilizacji łacińskiej. Oznaczało to w praktyce zanegowanie metafizycznego dobra wspólnego, przewartościowanie tradycyjnych wartości, a wraz z tym redukcję wyższych funkcji państwa: na rzecz samoregulacji życia społecznego i gospodarczego. Zatomizowane społeczeństwa liberalne zatracaly wspólnotowy charakter oraz spójność społeczną. Wyniesienie na piedestał indywidualizmu, egoizmu i konkurencji będących często konotacją nieodpowiedzialności, burzyły wcześniej ustanowiony ład europejski oparty na braterstwie, pomocy i współpracy. Ojczyzną paradygmatu państwa liberalnego była Anglia (XVIII w.), skąd liberalizm promieniował na pozostałe kraje europejskie.

Już w następnym stuleciu w Niemczech w obliczu narastającego kryzysu społeczno-politycznego powstał kolejny, skrajny wzór sprawowania władzy – tzw. państwo absolutne, w ramach cywilizacji bizantyjsko-niemieckiej. Jego filarami były: paternalizm oraz filozofia Hegla, ujmująca instytucję państwa jako absolut i cel najwyższy, co definitywnie oddalało od standardów wieków średnich, czyli państwa jako środka i narzędzia cywilizacyjnego oraz gwaranta dobra wspólnego. Doktrynalne przestawienie wektorów znaczeń determinowało również pozycję i rolę pozostałych instrumentów rządzenia w kierunku powiększania przymusu i kontroli kosztem ograniczania samodzielności jednostek oraz autonomii społecznej. Paradygmat państwa absolutu torował drogę totalitaryzmom XX wieku.

Jako dziedzictwo przeszłości już w XXI stuleciu obserwujemy poważny kryzys społeczny i kryzys władzy, na jej różnych szczeblach funkcjonowania. Powstają zatem kolejne projekty zmian, często też w tradycji poszukując źródeł odnowy. W ich ujęciu nowoczesne zarządzanie to ponowne odbudowanie wspólnoty prawdziwie ludzkiej, stałych relacji i więzi, także w miejscach pracy. To aktywne stymulowanie procesu rozwoju poprzez wspieranie i uzupełnianie kooperacji samodzielnych pracowników – wytwórców. Władza na najwyższym i najniższym szczeblu to synonimy także pomocy i wsparcia dla podmiotów słabych i niesamodzielnych. Nowoczesna organizacja pracy stawia sobie za cel: rozwój osobowy i społeczny pracownika oraz umożliwienie mu wytwarzania coraz doskonalszych

produktów. Wszechstronne bowiem wykorzystanie potencji człowieka w procesie pracy to ambitny plan nowego zarządzania w postnowoczesności. Jednak pełne odbudowanie etosu władzy jako strażnika wartości i dobra wspólnego to ciągle niedokończony projekt.

## Literatura

1. Augustyn Św. (1977), *O państwie Bożym*, PWN, Warszawa.
2. Augustyn Św. (1998), *Państwo Boże*, przeł. Kubicki W., Antyk, Kęty.
3. Brooke Ch. (2001), *Europa średniowieczna 962-1154*, PIW, Warszawa.
4. Cichocki M. (2003-2004), *Wieczny pokój u św. Augustyna*, „Teologia Polityczna”, nr 1.
5. Czapliński W., Galos A., Korta W. (1981), *Historia Niemiec*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk.
6. Dąbrowka A., Geller E., Turczyn R. (2005), *Słownik synonimów*, Świat Książki, Warszawa.
7. Fortin E. (2010), *Św. Augustyn*, [w:] Strauss L., Cropsey J. (red.), *Historia filozofii politycznej*, Fronda, Warszawa.
8. Fukuyama F. (2012), *Historia ładu politycznego*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
9. Garbiec R., Pawłowska K. (2014), *Rola państwa w ograniczaniu ryzyka społecznego*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
10. Huntington S. (2006), *Political Order in Changing Societies*, Yale University Press, New Haven.
11. Majka J. (1982), *Filozofia społeczna*, Wydawnictwo Wrocławskiej Księgarni Archidiecezjalnej, Warszawa.
12. Pawłowska K., Garbiec R. (red.) (2010), *Idee regulacyjne oraz sankcje zabezpieczające system ubezpieczeń społecznych*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
13. Seidler G.L. (1974), *Przedmarksowska myśl polityczna*, Wydawnictwo Literackie, Kraków.
14. Sennett R. (2006), *Koroźja charakteru, osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizmie*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza, Warszawa.
15. Sennett R. (2010a), *Etyka dobrej roboty*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza, Warszawa.
16. Sennett R. (2010b), *Kultura nowego kapitalizmu*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza, Warszawa.
17. Sennett R. (2012), *Szacunek w świecie nierówności*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza, Warszawa.
18. Skorupka A. (red.) (1995), *Słownik wyrazów bliskoznacznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
19. Smith A. (1954), *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. 1, PWN, Warszawa.
20. Sobolewska B., Sobolewski M. (1978), *Myśl polityczna w XIX i XX wieku. Liberalizm*, PWN, Warszawa.
21. Stawrowski Z. (2006), *Prawo naturalne a ład polityczny*, Instytut Myśli Józefa Tischnera, Instytut Studiów Politycznych PAN, Kraków-Warszawa.
22. Tatarkiewicz W., *Historia filozofii*, t. 1, 2, PWN, Warszawa 1970.
23. Weaver R. (1996), *Idee mają konsekwencje*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
24. Zdybicka Z. (2006), *Religia a państwo*, [w:] Jaroszyński P. i in. (red.), *Człowiek i państwo*, Fundacja Lubelska Szkoła Filozofii Chrześcijańskiej, Lublin.

## **DOCTRINAL AND FUNCTIONAL PROBLEM OF THE MANAGEMENT SYSTEM IN THE HISTORICAL PERSPECTIVE**

**Abstract:** The article presents the dispute which has been taking place for centuries in terms of rules, methods and objectives of management. It is essential for the theory and practice of management to qualify the system of managing either to the spectrum or measures and tools indicated for achieving axiological objectives or to recognise it as an absolute target. This dichotomy is reflected in many doctrines and paradigms of system and civilisation which resulted in political and social life.

The functional problem of management on the lower level i.e. on the level of companies, their work organisation and its consequences in social life are also included in the article. The trend of emerging from an institutional crisis in a so called new capitalism is also presented in this article. It takes the form of new organisation of work and new way of managing the process of production. However, it refers to the best organisational patterns in history based on traditional standard values such as: hierarchy, cooperation, assistance and solidarity in the workplace. The discussion presented is based on the literature review.

**Keywords:** dichotomy of management system, social disintegration, paradigm of civilisation of the authorities



## WYBRANE PROBLEMY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH

Piotr Tworek<sup>1</sup>, Piotr Cziura<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Ekonomii

<sup>2</sup>Banco Santander Group – France

**Streszczenie:** Celem artykułu jest przedstawienie wybranych problemów zarządzania ryzykiem w działalności przedsiębiorstw społecznych ze szczególnym uwzględnieniem ryzyka działalności gospodarczej prowadzonej przez spółdzielnie socjalne w Polsce. Ze względu na swoją specyfikę podmioty te w sposób szczególny są narażone na ryzyko typowe dla działalności mikroprzedsiębiorstw, w tym ryzyko bankructwa i upadłości. Przedsiębiorcy społeczni muszą zatem umieć ryzyko identyfikować, kwantyfikować oraz w sposób właściwy na nie reagować. W szczególności ważna jest identyfikacja ryzyka z zastosowaniem właściwej metodyki w tym względzie. Dlatego artykuł zawiera postulat implementacji do praktyki gospodarczej spółdzielni socjalnych rozwiązań wykorzystywanych w zakresie zarządzania ryzykiem w typowych przedsiębiorstwach komercyjnych, w tym uniwersalnych zasad związanych z przebiegiem procesu zarządzania ryzykiem w bankach komercyjnych. Zarządzanie ryzykiem w podmiotach ekonomii społecznej jest bowiem zagadnieniem rozległym i wymaga przeprowadzenia szerokich badań, w tym studiów literaturowych, co stanowi zasadnicze pole rozważań zawartych w treści artykułu. W publikacji w sposób szczególny zwrócono uwagę na problemy praktyczne zarządzania ryzykiem w tego typu podmiotach. Wykorzystano metodę syntezy oraz dedukcję i indukcję.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie ryzykiem, zarządzanie strategiczne, przedsiębiorstwo społeczne, organizacje non profit, ekonomia społeczna

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.1.09

### Wprowadzenie

Zarządzanie ryzykiem stanowi obecnie nieodłączny element zarządzania każdym przedsiębiorstwem. Dotyczy to również przedsiębiorstw społecznych, w tym spółdzielni socjalnych, których działalność ze swej natury obarczona jest wysokim stopniem ryzyka. Jest to istotny problem zwłaszcza w momencie tworzenia spółdzielni socjalnej przez jej członków, czyli na samym początku tzw. cyklu życia przedsiębiorstwa (społecznego). W praktyce przedsiębiorcy (menedżerowie) społeczni muszą zatem umieć ryzyko w sposób właściwy identyfikować, i to na różnych płaszczyznach funkcjonowania podmiotu, biorąc przy tym pod uwagę specyfikę działalności każdego z osobna przedsiębiorstwa społecznego. Nie ma bowiem dwóch identycznych spółdzielni socjalnych, a co się z tym wiąże – każda z osobna organizacja posiada swój indywidualny profil ryzyka. Wpływ na to mają uwarunkowania prawne, ekonomiczne czy społeczne działalności tego typu podmiotów

nie tylko w Polsce, ale i na całym świecie (por.: Banting 2000, s. 11-137; Thomas 2004, s. 243-263; Defourny, Nyssens 2010, s. 32-53). Wynika to również z samej terminologii, tj. definicji przedsiębiorstw społecznych w literaturze naukowej, których podstawowym celem działalności nie jest maksymalizacja wartości (jak w typowym przedsiębiorstwie komercyjnym czy banku), a realizacja ściśle określonych celów społecznych, czemu w praktyce jednak zawsze towarzyszy ryzyko, w tym przypadku ryzyko gospodarcze. „[...] Dla przedsiębiorstw społecznych, w odróżnieniu od niektórych tradycyjnych organizacji non profit [por.: Courtney 2002, s. 15-78; Quarter, Mook, Richmond 2003, s. 18-89; Brown 2005, s. 317-339; Domański 2010, s. 10-112; di Zhang, Swanson 2013, s. 105-125; Wronka-Pośpiech 2015, s. 735-746; Wronka-Pośpiech 2016, s. 40-57], obrona interesów czy redystrybucja pieniędzy nie stanowią przedmiotu działalności podstawowej (jak ma to miejsce w wielu fundacjach), natomiast są one bezpośrednio zaangażowane w sposób ciągły w produkcję dóbr i oferowanie usług” (Hausner 2008, s. 227). Jednak organizacje te, aby przetrwać na coraz bardziej niepewnym rynku, muszą osiągnąć określony próg rentowności. Brak zapewnienia odpowiedniego poziomu przychodów z działalności gospodarczej prowadzonej przez przedsiębiorstwa społeczne (spółdzielnie socjalne) stanowi obecnie w Polsce bardzo poważny problem, co często w swych skutkach prowadzi do bankructwa tego typu podmiotów ekonomii społecznej. Ryzyko stanowi zatem naturalny element działalności spółdzielni socjalnych, które na co dzień są zmuszone podejmować ryzyko ekonomiczne (gospodarcze), a których podstawowym celem działalności jest aktywizacja osób wykluczonych społecznie, czyli ludzi niepełnosprawnych, długotrwale bezrobotnych, uzależnionych (alkoholików i narkomanów), byłych więźniów, bezdomnych itd.

W związku z powyższym celem artykułu jest przedstawienie wybranych problemów zarządzania ryzykiem w działalności przedsiębiorstw społecznych w Polsce. Rozważania prowadzone są przez pryzmat działalności gospodarczej krajowych spółdzielni socjalnych jako specyficznych podmiotów ekonomii społecznej. W artykule jego autorzy zwrócili szczególną uwagę na aspekty praktyczne działalności spółdzielni socjalnych (użyteczny wymiar wiedzy), wykorzystując w tym celu swoją wiedzę i doświadczenie zdobyte w praktyce gospodarczej. W szczególności autorzy postulują implementację do praktyki gospodarczej spółdzielni socjalnych działających w Polsce rozwiązań wykorzystywanych w zakresie zarządzania ryzykiem w typowych przedsiębiorstwach komercyjnych, w tym uniwersalnej wiedzy o zarządzaniu ryzykiem stosowanej w bankach, np. bankach spółdzielczych. Równocześnie autorzy w artykule formułują hipotezę, że w literaturze przedmiotu problematyka zarządzania ryzykiem nie jest wystarczająco rozpoznana, z czego wynikają braki w wiedzy praktycznej przedsiębiorców społecznych działających w Polsce, co często przyczynia się do niepowodzeń podejmowanych przedsięwzięć społecznych, a w konsekwencji do wzrostu ryzyka działalności gospodarczej na tym polu. Stanowi to asumpt do podjęcia tego wątku problemowego w treści niniejszego artykułu, w którym dokonano przeglądu literatury z tego zakresu. Wykorzystano w nim formułę dedukcji, indukcję oraz metodę syntezy.



## **Przedsiębiorstwo społeczne jako podmiot ryzyka – próba syntetycznego ujęcia problemu**

Zarówno w teorii, jak i praktyce pojęcie przedsiębiorstwa społecznego zostało już określone i zdefiniowane (por.: Pearce 2003, s. 8-76; Harding 2004, s. 39-43; Haugh 2006, s. 25-114; Austin i in. 2006, s. 14-124; Hausner, Laurisz, Mazur 2007, s. 10-98; Hauser i in. 2008, s. 73; Brooks 2009, s. 11-146; Dacin, Dacin, Matear 2010, s. 37-57; Wronka-Pośpiech 2015, s. 735-746; Wronka-Pośpiech 2016, s. 40-57). Zgodnie z obowiązującym w Polsce prawem spółdzielnia socjalna „[...] jest to spółdzielnia działająca w oparciu o przepisy Ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych (Dz.U. 2006 nr 94 poz. 651) oraz w zakresie nią nieuregulowanym na podstawie Ustawy z dnia 16 września 1982 r. (prawo spółdzielcze). [...] Przedmiotem działalności spółdzielni socjalnej jest prowadzenie wspólnego przedsiębiorstwa w oparciu o osobistą pracę członków. [...] Celem działalności spółdzielni socjalnej jest społeczna oraz zawodowa reintegracja jej członków” (Hauser i in. 2008, s. 73). Z kolei według definicji w opracowaniu Międzynarodowej Sieci Badawczej (International Research Network EMES – The Emergence of Social Enterprises Europe) „[...] za przedsiębiorstwo społeczne uznaje się działalność o celach głównie społecznych, której zyski w założeniu są reinwestowane w te cele lub we wspólnotę, a nie w celu maksymalizacji zysku lub zwiększenia dochodu udziałowców czy też właścicieli” (<http://www.ekonomiaspoleczna.pl/>). Zgodnie z takim definiowaniem przedsiębiorstwa społecznego w sposób szczególny zwraca się w nim uwagę z jednej strony na aspekt gospodarczy (atrybut przedsiębiorczości), z drugiej zaś na aspekt społeczny (atrybut uspołecznienia), przy czym wśród czterech zasadniczych elementów opisujących pierwszy z wymienionych atrybutów wymienia się podejmowanie ryzyka ekonomicznego na znaczącym poziomie (Hausner 2008, s. 227). Dodatkowo w literaturze wymienia się jeszcze takie cechy przedsiębiorstwa społecznego jak: po pierwsze, „[...] zorientowanie na przedsiębiorczość – działanie na rynku w oparciu o produkcję dóbr i świadczenie usług, nastawione na osiągnięcie nadwyżki ze swojej działalności; [po drugie], cele społeczne są powodem zorganizowania działalności gospodarczej i jej prowadzenia, np. tworzenie miejsc pracy, szkolenie i świadczenie usług; [po trzecie], własność społeczna – przedsiębiorstwo społeczne jest organizacją autonomiczną, w której sposób zarządzania i struktura własności opiera się na partycypacji zainteresowanych osób, wysoki poziom niezależności, wynika z faktu, iż zostało zorganizowane jako dobrowolna inicjatywa grupy ludzi, jest przez nich zarządzane w ramach autonomicznego projektu i oni podejmują decyzje o czasie jego istnienia, przy czym może być zależne od publicznych subsydiów; [po czwarte], nieprzerwaną działalność w zakresie produkcji dóbr i sprzedaży usług dla społeczności; [po piąte], minimalny poziom pracy, za którą przysługuje wynagrodzenie” (Kelly 2007, s. 35). Natomiast jeśli chodzi o samą kategorię ryzyka ekonomicznego, to należy wyraźnie zaznaczyć, że termin ten w literaturze naukowej jest pojęciem bardzo szerokim, gdzie w przypadku spółdzielni społecznych należy go utożsamiać z kategorią ryzyka gospodarczego, które „[...] oznacza swobodę podejmowania decyzji w profesjonalnej działalności gospodarczej, w granicach uwzględniających zasady zarzą-

dziania, specyfikę dziedziny i przepisy prawa, prawdopodobieństwo wystąpienia przewidywanego rezultatu większego niż 0 i mniejszego niż 1, przy spełnieniu warunków przewidywalności możliwego rezultatu” (Korzeniowski 2002, s. 101). W szczególności prowadzeniu działalności gospodarczej przez spółdzielnie społeczne działające w Polsce „[...] towarzyszy ryzyko dotyczące, [po pierwsze], strony produkcyjnej (w aspekcie popytu-podaży, pewności dostaw zaopatrzeniowych, opłacalności produkcji) [lub usługowej], [po drugie], strony inwestycyjnej (celowości inwestycji, możliwości finansowych podmiotu i zdolności kredytowej, opłacalności i efektywności inwestycji), [po trzecie], bieżącej pozycji ekonomicznej i siły rynkowej oraz wpływu bieżących decyzji na przyszłą pozycję ekonomiczną (w tym skłonność i zdolność do inwestycji, możliwość elastycznego działania, struktury kapitałowej podmiotu, poziomu płynności finansowej, kondycji ekonomicznej otoczenia i kontrahentów – dostawców i odbiorców)” (Neumann 2011, s. 305). Są to podstawowe rodzaje ryzyka charakteryzujące aktywność niemal każdej małej firmy lub dużego przedsiębiorstwa działających w warunkach gospodarki rynkowej, z tym że w warunkach polskich typową spółdzielnię socjalną należy traktować w kategoriach mikroprzedsiębiorstwa. Warto przy tym dodać, że „[...] w modelu przedsiębiorstwa społecznego zaproponowanym przez Yunusa pojawia się ryzyko nieodzyskania wniesionych środków – inwestorzy co prawda nie mają prawa udziału w zyskach, ale mają prawo zwrotu powierzonego przedsiębiorstwu kapitału (bez odsetek), a to może okazać się niemożliwe w przypadku bankructwa [ryzyko bankructwa], którego przedsiębiorstwa społeczne, podobnie jak przedsiębiorstwa [komercyjne], mogą także doświadczyć” (Stabryła, Woźniak 2012, s. 65). Zresztą podobnie jak w innych krajach na świecie (por.: Stone, Bigelow, Crittenden 1999, s. 378-423; Banting 2000, s. 11-137; Thomas 2004, s. 243-263; Defourny, Nyssens 2010, s. 32-53), podmioty te na co dzień borykają się z różnego rodzaju trudnościami, które z naukowego punktu widzenia należy rozważać w kategoriach ryzyka ekonomicznego (gospodarczego). W szczególności ryzyko w działalności gospodarczej przedsiębiorstwa społecznego może oznaczać możliwość wstąpienia straty lub szkody, co jest wyrazem nurtu defensywnego w definiowaniu ryzyka (w literaturze naukowej), a z kolei według nurtu ofensywnego – ryzyko jest immanentną cechą sukcesu przedsiębiorstwa (por.: Jędralska 1992, s. 47-48). Najogólniej ryzyko można zdefiniować w postaci następującego zapisu matematycznego:

$$SER = \sum_{i=1}^n p_i \cdot k_i \quad (1)$$

gdzie, *SER* oznacza ryzyko w przedsiębiorstwie społecznym,  $p_i$  to prawdopodobieństwo wystąpienia *i*-tego rodzaju ryzyka, natomiast  $k_i$  oznacza jego negatywne konsekwencje (por.: Tworek 2013, s. 30). Niezależnie jednak od sposobu definiowania ryzyka w nauce, w praktyce spółdzielni społecznych ryzykiem należy zarządzać, stosując w tym celu odpowiednią metodykę. Należy przy tym też pamiętać o uniwersalnym mechanizmie ryzyka, co oznacza, że każde ryzyko posiada swoje źródło, a także rodzi określone negatywne skutki (por.: Tworek 2015b, s. 196-210). Dla przykładu: w działalności spółdzielni społecznej świadczącej np. usługi gastronomiczne i cateringowe źródłem ryzyka może być wysoka absencja w pracy osób

wykluczonych społecznie (np. osób cierpiących na choroby psychiczne), co z kolei może oznaczać niezrealizowanie w terminach zamówień, co w konsekwencji prowadzić może do spadku liczby potencjalnych klientów, czyli rodzić w przyszłości określone konsekwencje, w tym straty finansowe. Jest to zjawisko typowe dla działalności polskich spółdzielni socjalnych świadczących m.in. tego typu usługi. Spadek popytu na świadczone usługi w dłuższej perspektywie czasu oznaczać może bowiem spadek rentowności oraz problemy z płynnością finansową, co również jest typowe dla polskich spółdzielni socjalnych. Dlatego banki komercyjne dość niechętnie kredytują tego typu podmioty, traktując je jako kredytobiorców o podwyższonym stopniu ryzyka (kredytowego). Z perspektywy banku, w tym banku spółdzielczego, analiza ryzyka finansowego łączy się z badaniem kosztów finansowych przedsiębiorstwa społecznego związanych z wysokością jego zadłużenia (por.: Grzybowski 1995, s. 53), ale przede wszystkim polega na badaniu płynności finansowej spółdzielni socjalnej. Można więc tutaj wskazać dwa zasadnicze rodzaje ryzyka charakteryzujące działalność gospodarczą prowadzoną przez spółdzielnie socjalne działające w Polsce, tj. ryzyko operacyjne i finansowe. W praktyce najwyższy poziom ryzyka operacyjnego dla typowej krajowej spółdzielni socjalnej występuje na etapie jej powstawania (tworzenia), co jest związane m.in. z brakiem możliwości przewidzenia popytu na świadczone usługi, np. gastronomiczne i cateringowe. Natomiast najwyższy poziom ryzyka finansowego występuje na etapie schyłku działalności spółdzielni socjalnej, której tzw. okres życia w Polsce wynosi około 1 rok. Najczęściej, gdy skończą się źródła finansowania, przedsiębiorstwa takie ulegają likwidacji. Wynika to m.in. z braku doświadczenia polskich przedsiębiorców społecznych w zakresie prowadzenia biznesu oraz ryzyka tkwiącego w przepisach prawa oraz w tzw. barierach urzędniczych. „[...] Konkretnymi przykładami wewnętrznego ryzyka w przedsiębiorstwie społecznym mogą być: rotacja pracowników (spowodowana tym, że najlepsi wyszkoleni pracownicy poszukują lepszych miejsc zatrudnienia), zmiany w zarządzie spółdzielni socjalnej, stan zdrowia pracowników niepełnosprawnych (częstsze nieobecności, krótszy czas pracy, szczególne warunki wykonywania pracy). [...] Ryzykiem szczególnym dla spółdzielni socjalnej może być także kolektywny sposób podejmowania decyzji, co może znacznie wydłużyć ten proces, a w niektórych przypadkach zdestabilizować działania organizacji” ([http://www.nesst.org/...](http://www.nesst.org/)). Są to najbardziej typowe rodzaje ryzyka, jakie można określić w procesie jego identyfikacji w działalności tego rodzaju podmiotów ekonomii społecznej nie tylko w Polsce, ale i na całym świecie. Jakże jeszcze inne rodzaje ryzyka finansowego i operacyjnego towarzyszą działalności przedsiębiorstw społecznych w Polsce, przedstawiono w *Tabeli 1*.

Wymienione w tej tabeli rodzaje ryzyka można podzielić na ryzyko (jego źródła) wewnętrzne i zewnętrzne przedsiębiorstwa społecznego, co jest zresztą zgodne z zaleceniami międzynarodowych standardów zarządzania ryzykiem, a zwłaszcza ze standardem Enterprise Risk Management – COSO II (por.: Pickett 2006, s. 28-76; Raczkowski, Tworek 2017, s. 15-38). Opracowania te podają każdemu przedsiębiorcy konkretne metody identyfikacji, kwantyfikacji oraz reakcji na ryzyko, które można z powodzeniem wykorzystać również w działalności niemal każdej spółdzielni socjalnej w Polsce.

**Tabela 1. Korzyści i ryzyko prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego**

	<b>Korzyści</b>	<b>Ryzyko</b>
Finanse	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dostarcza stabilnego źródła dochodów</li> <li>– Różnicuje źródła przychodów</li> <li>– Redukuje zależności od donatorów</li> <li>– Podnosi wartość posiadanych środków produkcji</li> <li>– Nieograniczone fundusze</li> <li>– Wzrost wiarygodności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Utrata pieniędzy</li> <li>– Zbyt wysokie koszty rozruchu</li> <li>– Możliwość zmniejszenia wsparcia ze strony tradycyjnych fundatorów</li> <li>– <i>Opportunity costs</i> (przychody zarobione kontra <i>fundraising</i>)</li> </ul>
Misja	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stabilne warunki programowania</li> <li>– Odpowiedzialność za osiąganie celów społecznych</li> <li>– Dźwiga działania misyjne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Misja i reputacja mogą zostać skompromitowane, jeśli interes jest postrzegany jako niesłużący sprawie</li> <li>– W przypadku trudności w zbilansowaniu misji i pieniędzy może nastąpić zbytne przesunięcie aktywności w kierunku działań biznesowych</li> <li>– Przedsiębiorstwo może mieć negatywny wpływ na klientów</li> </ul>
Działalność operacyjna	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Jednoczy rozwój organizacyjny i narzędzia prowadzenia biznesu z organizacją non profit</li> <li>– Z zasady <i>double bottom line</i> czyni kontekst zarządzania obowiązujący we wszystkich jego funkcjach</li> <li>– Wymaga formy organizacji, by móc zarządzać interesami społecznymi, środkami produkcji oraz inwestycjami</li> <li>– Wzmaga strategiczne myślenie, by działać na dynamicznym rynku</li> <li>– Podnosi wydajność i efektywność</li> <li>– Wspomaga umiejętności reagowania na sygnały rynku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Interes może zbytньо zaangażować zarządzanie i pochłaniać uwagę pracowników</li> <li>– Wzrost organizacyjnej złożoności</li> <li>– Potrzeby związane z prowadzeniem przedsiębiorstwa zwiększają koszty</li> <li>– Prowadzenie przedsiębiorstwa może wymagać zatrudnienia odpowiednio wykwalifikowanego personelu</li> </ul>
Kultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Innowacje</li> <li>– Przedsiębiorczość</li> <li>– Zarządzanie zmianą</li> <li>– Orientacja rynkowa</li> <li>– Orientacja na rezultaty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Napięcia, w wyniku różnic pomiędzy kulturą biznesu a kulturą programów społecznych</li> <li>– Opór wobec zmian</li> <li>– Członkowie i personel mogą czuć się „sprzedani”</li> <li>– Personel, który nie akceptuje kultury biznesu, może odejść</li> </ul>

Źródło: (Kazimierzczak 2007, s. 120)

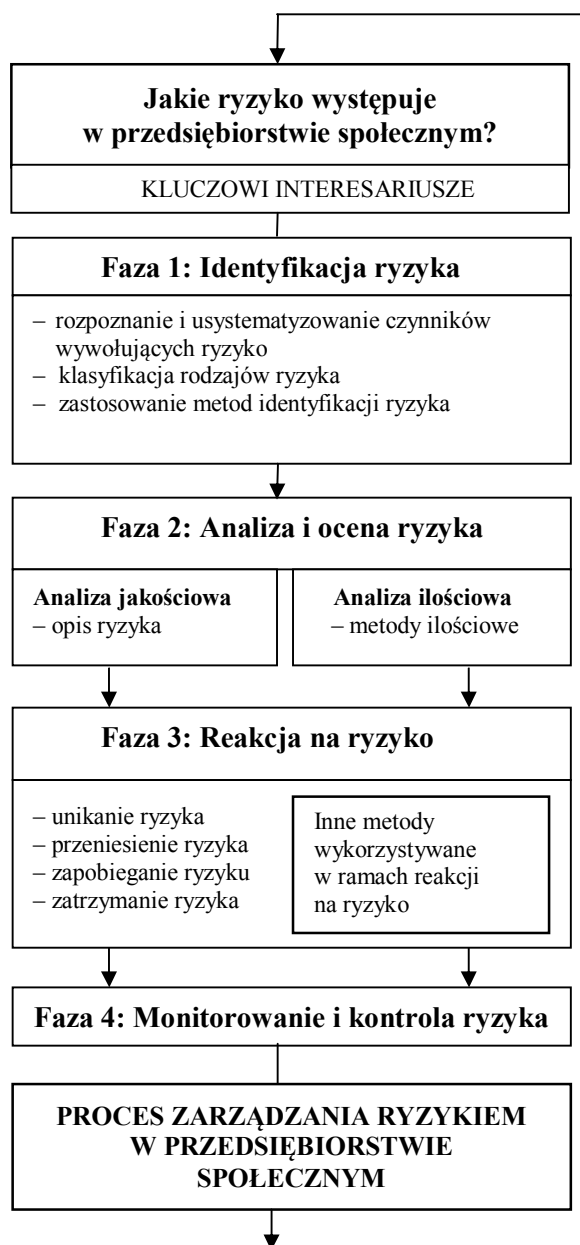
## Koncepcja zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach społecznych – ujęcie procesualne, aspekty metodyczne

Implementacja rozwiązań w opracowaniu międzynarodowych standardów zarządzania ryzykiem (por.: Tworek 2010, s. 409-417) przeznaczonych na potrzeby działalności przedsiębiorstw komercyjnych na płaszczyznę funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych, w tym przypadku spółdzielni socjalnych działających nie tylko w Polsce, ale i na świecie, w dużym stopniu może ograniczyć ich ryzyko działalności gospodarczej. Postulat ten wydaje się być zasadny z merytorycznego punktu widzenia, gdyż ryzyka w działalności przedsiębiorców społecznych nie można całkowicie wyeliminować. Dlatego należy nim zarządzać, a przebieg procesu zarządzania ryzykiem powinien być trzy- lub czterofazowy (zgodnie z zaleceniami standardu Enterprise Risk Management – COSO II). Również transfer uniwersalnych reguł stosowanych w tym względzie m.in. w bankowości komercyjnej stanowić może fundament nowoczesnej koncepcji zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie społecznym – Social Enterprise Risk Management (SERM), traktowanej jako specjalistyczna dziedzina wiedzy i praktyczna sztuka zarządzania organizacjami. Ilustrację graficzną w tym zakresie stanowi *Rysunek 1*.

W praktycznym zarządzaniu ryzykiem w działalności przedsiębiorstwa społecznego (spółdzielni socjalnej) proces ten powinien dzielić się na fazy:

- identyfikacji ryzyka – oznacza rozpoznawanie źródeł pochodzenia ryzyka w spółdzielni oraz określenie jego podstawowych subkategorii;
- analizy i oceny ryzyka – polega na jego oszacowaniu i ustaleniu poziomu jego wpływu na spółdzielnię;
- reakcji na ryzyko – polega na właściwym doborze metod czy odpowiedniego sposobu przeciwdziałania wcześniej zidentyfikowanemu w spółdzielni i skwantyfikowanemu ryzyku;
- monitorowania oraz kontroli ryzyka – polega na bieżącej kontroli efektów zarządzania ryzykiem oraz przebiegu procesu zarządzania ryzykiem w spółdzielni (por.: Tworek 2014, s. 495-501; Tworek 2015b, Tworek 2015a, s. 1340-1347).

Spośród wymienionych (*Rysunek 1*) faz procesu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie społecznym (spółdzielni socjalnej) najistotniejsza jest faza identyfikacji ryzyka (por.: Tworek 2015a, s. 1343). Metodą szczególnie przydatną może okazać się lista kontrolna powszechnie stosowana w sektorze komercyjnym (Tworek 2015b, s. 196-207; Tworek 2015a, s. 1343; Myrczek, Sadlik-Lenczewska, Tworek 2015, s. 130). Oprócz klasycznej listy kontrolnej przedsiębiorcy (menedżerowie) społeczni w procesie identyfikacji ryzyka mogą wykorzystać wskazane przez brytyjski standard zarządzania ryzykiem w opracowaniu FERMA (Federation of European Risk Management Associations) jeszcze takie metody i techniki jak burza mózgów, przegląd dokumentacji, analizę scenariuszy, audyt i kontrole wewnętrzne, analizę niebezpieczeństw i operatywności (HAZOP) czy np. analizy biznesowe, które omawiając poszczególne obszary działalności organizacji, opisują zarówno procesy wewnętrzne, jak i czynniki zewnętrzne, które mogą na te procesy wpływać (FERMA 2002, s. 15).



**Rysunek 1. Schemat przebiegu procesu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie społecznym (spółdzielni socjalnej) – Social Enterprise Risk Management (SERM)**

Źródło: Opracowano na podstawie (Tworek 2013, s. 184; Tworek 2014, s. 500; Tworek 2015a, s. 1340-1347; Tworek 2015b, s. 156-210)

Biorąc pod uwagę fakt, że przedsiębiorstwa społeczne łączą sektor komercyjny z trzecim sektorem (sektor organizacji non profit), to zastosowanie rozwiązań tego standardu w kontekście zarządzania ryzykiem w spółdzielniach socjalnych wydaje się być zasadne. Zaletą bowiem tego standardu jest to, że w przeciwieństwie do – już wcześniej wymienionego – COSO II został on opracowany głównie z myślą o organizacjach sektora publicznego (por.: Tworek 2010, s. 409-417). Dlatego rozważania standardu w opracowaniu FERMA również stanowią fundament współczesnej koncepcji Social Enterprise Risk Management (SERM), co doskonale wpisuje się w ogóle w ideę funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej. „[...] Wiązanie społeczności przedsiębiorstwa społecznego z lokalnym kapitałem społecznym oznacza bowiem, że w praktyce takie przedsiębiorstwo charakteryzuje się uczestnictwem w jego działaniach wielu różnego rodzaju aktorów-partnerów, takich jak przedsiębiorcy (menedżerowie) społeczni, pracownicy, wolontariusze, użytkownicy, organizacje obywatelskie oraz lokalne instytucje publiczne” (Hauser i in. 2008, s. 9). Zatem zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach społecznych powinno się odbywać nie tylko w odniesieniu do czynników wywołujących ryzyko i tkwiących wewnątrz organizacji, ale przede wszystkim w odniesieniu do otoczenia zewnętrznego. Odróżnia to znacząco koncepcję przedstawioną na *Rysunku 1* od tradycyjnych formuł zarządzania ryzykiem wykorzystywanych w ramach dziedziny Enterprise Risk Management (ERM) (por.: Lam 2003, s. 16-118; Pickett 2006, s. 28-76). Tym samym powoduje to jej zbliżenie do koncepcji Public Risk Management (PRM) (por.: Fone, Young 2007, s. 12-115; Tworek 2015a, s. 1340-1347). (W literaturze obie te koncepcje zostały scharakteryzowane i porównane m.in. w opracowaniu: Raczkowski, Tworek 2017, s. 1-41). Niezależnie jednak od waloru aplikacyjności koncepcji SERM (*Rysunek 1*) „[...] w praktycznym działaniu zawsze należy pamiętać o tym, że istnieje oddzielna metodyka zarządzania ryzykiem w odniesieniu do działalności operacyjnej, finansowej i inwestycyjnej [przedsiębiorstwa społecznego]” (Tworek 2014, s. 502-501). Dodatkowo (*Rysunek 1*) inne metody stosuje się w celu dokonania identyfikacji ryzyka (Faza 1), inne w ramach kwantyfikacji ryzyka (Faza 2), a jeszcze inne w przypadku samej reakcji na ryzyko (Faza 3) (Tworek 2014, s. 502-501). Należy także pamiętać, że „[...] wiele metod stosowanych w procesie zarządzania ryzykiem posiada charakter uniwersalny. [...] Jako przykład takich metod można tutaj wskazać metodę burzy mózgów oraz listy kontrolne, które są wykorzystywane przez [przedsiębiorstwa] w ramach procesu identyfikacji ryzyka (Faza 1)” (Tworek 2014, s. 502-501). Jednak w praktyce niewątpliwie najtrudniejszym do przeprowadzenia etapem w całym procesie zarządzania ryzykiem (*Rysunek 1*) jest kwantyfikacja ryzyka (Faza 2). Wymaga to bowiem od przedsiębiorcy (menedżera) społecznego dużej wiedzy specjalistycznej i odpowiedniego przygotowania merytorycznego, aby móc zastosować w procesie szacowania ryzyka metody probabilistyczne (podejście probabilistyczne), ponieważ ryzyko zarówno w teorii, jak i w praktyce traktowane jest jako kategoria mierzalna (Knight 1921, s. 9-67). W Polsce w działalności przedsiębiorstw społecznych nie kwantyfikuje się ryzyka zgodnie z tym podejściem. Jednakże w praktyce można z powodzeniem wykorzystać podejście jakościowe w analizie i ocenie ryzyka (Faza 2), które jest znacznie łatwiejsze w zastosowaniu, a metody jakościowe

odznaczają się takimi cechami, jak duża prostota, przejrzystość czy łatwość interpretacji wyników. „[...] W analizie jakościowej ryzyka w praktyce [tych organizacji] postuluje się wykorzystanie macierzy ryzyka (*risk matrix*), w których poszczególnym rodzajom ryzyka przypisuje się określone prawdopodobieństwo wystąpienia, a dodatkowo możliwe jest skalowanie ryzyka na zasadzie ryzyko – bardzo niskie, niskie, umiarkowane, wysokie i bardzo wysokie” (Tworek 2015b, s. 202). Zidentyfikowane i oszacowane ryzyko wymaga następnie właściwej reakcji (Faza 3), co w praktyce najczęściej oznacza jego transfer na inny podmiot (np. ubezpieczyciela), gdzie ubezpieczenie „[...] należy traktować jako osobną metodę finansowania ryzyka działalności [spółdzielni socjalnej]” (Tworek 2014, s. 502-501). Dodatkowo należy przy tym wyraźnie podkreślić, że niezależnie od rodzaju metody zastosowanej w procesie zarządzania ryzykiem w działalności przedsiębiorstw społecznych (*Rysunek 1*), w praktyce należy mieć zawsze na względzie fakt, że konkretne metody wymagają właściwego dopasowania (modyfikacji) w zależności od profilu działalności danej spółdzielni socjalnej. Inaczej bowiem zarządza się ryzykiem w przypadku przedsiębiorstwa społecznego świadczącego usługi, a inaczej w przypadku przedsiębiorstwa produkcyjnego. Ważny jest przy tym także aspekt kontroli i monitorowania procesu zarządzania ryzykiem (Faza 4), ponieważ w praktyce zawsze mogą wystąpić nowe rodzaje ryzyka oraz czynniki je wywołujące. Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach społecznych stanowi bowiem „[...] proces, w ramach którego przedsiębiorstwo w sposób metodyczny rozwiązuje problemy związane z ryzykiem, które towarzyszy jego działalności, w taki sposób, aby ta działalność – zarówno w poszczególnych dziedzinach, jak i traktowana jako całość – przynosiła trwałe korzyści. [...] Ponadto wprowadzenie zarządzania ryzykiem wiąże się z określeniem odpowiedzialności za wyniki, oceną osiągnięć i właściwym wynagradzaniem za nie, a tym samym promowaniem efektywności działania na wszystkich szczeblach [przedsiębiorstwa społecznego]” (FERMA, s. 3). W praktycznym zarządzaniu przedsiębiorstwami społecznymi zarządzanie ryzykiem powinno być sformalizowane i zintegrowane z całościowym procesem zarządzania spółdzielnią socjalną (por.: Tworek 2015a, s. 1340-1347). Z punktu widzenia nauki o zarządzaniu stanowi ono integralny element zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem społecznym.

## Podsumowanie

Przedstawiona koncepcja zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie społecznym – Social Enterprise Risk Management (SERM), zilustrowana w formie graficznej na *Rysunku 1*, w praktycznej działalności spółdzielni socjalnych działających w Polsce wymaga każdorazowego uwzględnienia specyfiki ryzyka dla każdego z osobna podmiotu. Należy przy tym pamiętać, że podmiotów ekonomii społecznej jest znacznie więcej (poza typowymi spółdzielniami socjalnymi), co oznacza, że aby móc zarządzać w nich ryzykiem, należy dokonać modyfikacji metod wskazanych przez np. standardy zarządzania ryzykiem COSO II i FERMA. W szczególności problematykę tę można odnieść z jednej strony do „[...] banków spółdzielczych – to ponad trzy tysiące placówek (około 1/3 całego sektora banko-



wego). [...] Sektor ten przynosi blisko 7% zysków wypracowywanych przez cały sektor bankowy i reprezentuje ponad 5% wartości aktywów tego sektora, [...]; [z drugiej zaś do takich podmiotów jak] Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe zrzeszające ponad milion członków. [...] Sieć placówek SKOK jest największą co do wielkości wśród instytucji oferujących ludności usługi finansowe (ponad 1 300 oddziałów w całej Polsce)” (<http://www.zakupprospoeczny.pl/...>). Są to w rzeczywistości instytucje finansowe, gdzie szczególną rolę odgrywa kategoria ryzyka kredytowego oraz ryzyka stopy procentowej. W podmiotach tych zarządza się ryzykiem, ale z perspektywy kredytodawcy (pożyczkodawcy). Nie należy też przy tym zapominać o organizacjach trzeciego sektora, jak fundacje czy stowarzyszenia (organizacje non profit). Jednak w przypadku małych jednostek w praktycznym zarządzaniu ryzykiem należy jedynie stosować metody identyfikacji ryzyka, co dodatkowo ułatwi sam proces zarządzania tego typu organizacjami. Wiele wymienionych w Tabeli 1 rodzajów ryzyka może bowiem dotyczyć wszystkich niemal podmiotów ekonomii społecznej, jak np. ryzyko utraty reputacji w odbiorze społecznym. Niezależnie jednak od rodzaju analizowanej pod kątem ryzyka ekonomicznego spółdzielni socjalnej, koncepcja zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie społecznym SERM (*Rysunek 1*) „[...] powinna oznaczać, po pierwsze, zarządzanie ryzykiem we wszystkich płaszczyznach funkcjonowania [przedsiębiorstwa społecznego], po drugie, w [przedsiębiorstwie społecznym] określone jest, kto dokładnie zarządza ryzykiem i jest za nie odpowiedzialny, po trzecie, stosuje się w sposób komplementarny cały warsztat metodyczny z zakresu zarządzania ryzykiem, modyfikując przy tym sprawdzone w sektorze komercyjnym wzorce zarządzania ryzykiem, po czwarte, zarządzanie ryzykiem odnosi się również do otoczenia, [w którym funkcjonuje spółdzielnia socjalna], po piąte, zarządzanie ryzykiem odbywa się w sposób ciągły i jest rozpatrywane w wymiarze procesualnym, po szóste, efektywne zarządzanie ryzykiem w sposób znaczący przyczynia się do poprawy efektywności funkcjonowania [spółdzielni socjalnej], po siódme, cały proces zarządzania ryzykiem podlega stałej i bieżącej kontroli, gdyż dynamiczny charakter ryzyka powoduje, że w każdej chwili mogą pojawić się nowe, dotychczas nieznanne czynniki wywołujące ryzyko” (Tworek 2015b, s. 196-210). Implementacja tych zasad do praktyki zarządczej analizowanych organizacji przyczynić się może do znaczącego ograniczenia ryzyka działalności gospodarczej prowadzonej przez spółdzielnie socjalne działające w Polsce.

## Literatura

1. Austin J., Gutierrez R., Ogliastri E., Reficco E. (2006), *Effective Management of Social Enterprises*, Harvard University Press, Cambridge.
2. Banting G.K. (ed.) (2000), *The Non-profit Sector in Canada: Roles and Relationships*, McGill-Queen's University Press, Kingston.
3. Brooks A.C. (2009), *Social Entrepreneurship. A Modern Approach to Social Venture Creation*, Pearsons Prentice Hall, New Jersey.
4. Brown W.A. (2005), *Exploring the Association Between Board and Organizational Performance in Nonprofit Organizations*, „Nonprofit Management & Leadership”, Vol. 15(3).

5. Courtney R. (2002), *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*, Routledge, London.
6. Dacin P.A., Dacin M.T., Matear M. (2010), *Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here*, „Academy of Management Perspective”, Vol. 24(3).
7. Defourny J., Nyssens M., (2010), *Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences*, „Journal of Social Entrepreneurship”, No. 1(1).
8. Domański J. (2010), *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Wolters Kluwer, Warszawa.
9. FERMA (2002), *A Risk Management Standard*, Federation of European Risk Management Associations, London.
10. Fone M., Young C.P. (2007), *Managing risks in Public Organizations*, Palgrave Macmillan, London - New York.
11. Grzybowski W. (1995), *Przedsiębiorczość, niepewność, zysk*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
12. Harding R. (2004), *Social Enterprise: The New Economic Engine?*, „Business Strategy Review”, No. 15.
13. Haugh H. (2006), *Social Enterprise: Beyond Economic Outcomes and Individual Returns*, [w:] Mair J., Robinson J., Hockerts K. (eds.), *Social Entrepreneurship*, Palgrave Macmillan, London - New York.
14. Hausner J. (2008), *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
15. Hausner J., (red.) (2008), *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków.
16. Hausner J., Laurisz N., Mazur S. (2007), *Przedsiębiorstwo społeczne – konceptualizacja*, [w:] Hausner J. (red.), *Zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków.
17. <http://www.ekonomiaspoleczna.pl/> (dostęp: 10.11.2016).
18. <http://www.nesst.org/polska/zarządzanie-ryzykiem-w-przedsiębiorstwie-społecznym/> (dostęp: 15.11.2016).
19. <http://www.zakupprospoleczny.pl/ekonomia-spoeczna/polskie-tradycje-es> (dostęp: 18.11.2016).
20. Jędralska K. (1992), *Zachowania przedsiębiorstw w sytuacjach niepewnych i ryzykownych*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.
21. Kazimierzczak T. (2007), *Zrozumieć ekonomię społeczną*, [w:] Kazimierzczak T., Rymśza M., (red.), *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
22. Kelly S. (2007), *Ekonomia społeczna i przedsiębiorczość społeczna w Unii Europejskiej*, [w:] Kazimierzczak T., Rymśza M. (red.), *W stronę aktywnej polityki społecznej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
23. Knight H.F. (1921), *Risk, Uncertainty, and Profit*, Hart, Schaffner & Marx, Boston.
24. Korzeniowski L. (2002), *Firma w warunkach ryzyka gospodarczego*, European Association for Security, Kraków.
25. Lam J. (2003), *Enterprise Risk Management*, Wiley & Sons, Hoboken.
26. Myrczek J., Sadlik-Lenczewska M., Tworek P. (2015), *Wybrane problemy zarządzania ryzykiem w działalności przedsiębiorstw budowlanych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 19.
27. Neumann P. (2011), *Ryzyko otoczenia rynkowego (branży) a ryzyko podmiotów gospodarczych – czynniki wpływające na potencjał i siłę rynkową*, [w:] Trzaskalik T. (red.), *Modelowanie preferencji a ryzyko*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
28. Pearce J. (2003), *Social Enterprise in Anytown*, Calouste Gulbenkian Foundation, London.
29. Pickett S.H.K. (2006), *Enterprise Risk Management. A Manager's Journey*, John Wiley & Sons, Hoboken.

30. Quarter J., Mook L., Richmond B.J. (2003), *What Counts: Social Accounting for Nonprofit Organisations and Cooperatives*, Prentice-Hall, New Jersey.
31. Raczkowski K., Tworek P. (2017), *What Does Risk Management in an Economy Really Mean?*, [w:] Raczkowski K. (ed.), *Risk Management in Public Administration*, Palgrave Macmillan, London - New York.
32. Stabryła A., Woźniak K. (red.) (2012), *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, Mfiles.pl Encyklopedia Zarządzania, Kraków.
33. Stone M.M., Bigelow B., Crittenden W. (1999), *Research on Strategic Management in Nonprofit Organizations*, „Administration and Society”, No. 31.
34. Thomas A. (2004), *The Rise of Social Cooperatives in Italy*, „International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations”, No. 15(3).
35. Tworek P. (2010), *Risk Management Standards – The Review of Approaches and Concepts*, [w:] Dluhošová D. (ed.), *Managing and Modeling of Financial Risks*, VŠB – Technická Univerzita Ostrava, Ostrava.
36. Tworek P. (2013), *Reakcja na ryzyko w działalności przedsiębiorstwa budowlano-montażowego*, Difin, Warszawa.
37. Tworek P. (2014), *Zintegrowane zarządzanie ryzykiem jako funkcja wspomagająca kierowanie przedsiębiorstwem wykonawstwa budowlanego*, „Journal of Management and Finance”, Vol. 12(4).
38. Tworek P. (2015a), *Public Risk Management (PRM)*, [w:] Čulík M. (ed.), *Managing and Modeling of Financial Risks (PART II)*, VŠB – Technická Univerzita Ostrava, Ostrava.
39. Tworek P. (2015b), *Wykorzystanie listy kontrolnej w zarządzaniu ryzykiem w organizacjach publicznych*, [w:] Kapuścińska Z.K., Lachiewicz S., Matejun M. (red.), *Współczesne organizacje wobec wyzwań zarządzania ryzykiem – aspekty poznawcze*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
40. Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych (Dz.U. 2006 nr 94 poz. 651).
41. Wronka-Pośpiech M. (2015), *Identyfikacja zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a sukcesem przedsiębiorstw społecznych – wyniki badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 83.
42. Wronka-Pośpiech M. (2016), *The Identification of Skills and Competencies for Effective Management in Social Enterprises. A Managerial Perspective*, „Management”, Vol. 20(1).
43. di Zhang D., Swanson L.A. (2013), *Social Entrepreneurship in Nonprofit Organizations: An Empirical Investigation of the Synergy Between Social and Business Objectives*, „Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing”, Vol. 25(1).

## SELECTED PROBLEMS OF RISK MANAGEMENT IN THE ACTIVITY OF SOCIAL ENTERPRISES

**Abstract:** The purpose of this article is a review of certain aspects of social enterprises risk management with special focus on business risk management performed by social associations acting on polish market. Taking into consideration particular character of social associations it needs to be stressed that those type of enterprises, the same way as the rest of market players, are expose to full range of risks. As it looks that their associated risk cartography is almost the same as micro enterprises one and includes risk of insolvency and bankruptcy as well. There is no doubt that social association businessmen must have special set of skills and knowledge that allow them properly identify, quantify and mitigate those risks, giving proper reaction to market challenges. Especially risk identification with proper methodology involved is crucial for adequate further risk treatment. This is the reason why the fundamental postulate of this article is a demand for full implementation of common risk management solutions, existing already in commercial

market practice and used by commercial enterprises in their daily business activity, to social enterprises risk management scheme, at the same time fulfilling present methodology gap. Universal rules of the risk management process used by commercial banks might be good reference and example. The process of social enterprise risk management as one of a subject of social economy is still an area relatively unknown and requires further research including scientific literature study. This is main base for the polemic covered in the content of this article. In this article it is paid special attention to practical issues of social enterprise risk management. The article uses the method of synthesis, deduction and induction.

**Keywords:** risk management, strategic management, social enterprise, non-profit organizations, social economy



## MARKETING WEWNĘTRZNY WOBEC OUTSOURCINGU

**Edward Chrzan**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Celem artykułu jest wskazanie problemu dotyczącego wielu przedsiębiorstw korzystających z outsourcingu, a jednocześnie starających się wdrażać zasady marketingu wewnętrznego. Otóż przeprowadzone badanie wskazuje na istotny konflikt pomiędzy tymi narzędziami zarządzania. Szczególną uwagę zwrócono w artykule na firmy usługowe. Sukces przedsiębiorstwa usługowego zależy w dużej mierze od pracowników, od ich kwalifikacji i motywacji. Z jednej strony, wg myśli H. Forda, „Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż nasi konkurenci, nie ma sensu żebyśmy to robili; powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej”. Natomiast z drugiej strony zastosowanie usług outsourcingowych związane jest jednak z redukcją personelu oraz licznymi perturbacjami w zakresie integracji i motywacji pracowników, co stanowi główne zadanie marketingu wewnętrznego dla osiągnięcia ostatecznego celu, jakim jest jak najlepsza obsługa klientów.

**Słowa kluczowe:** marketing wewnętrzny, outsourcing

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.1.10

### Wprowadzenie

Wyzwania XXI wieku zmuszające organizacje do optymalizacji działań i do osiągnięcia jak największej efektywności (skuteczności, produktywności) pozwalają – poprzez stosowanie nowoczesnych technik zarządzania, takich jak np. outsourcing – tworzyć bardzo nietypowe struktury organizacyjne przedsiębiorstw.

Najważniejszą, albo raczej jedną z wielu ważnych zalet outsourcingu, jest optymalizacja kosztów działalności organizacji. Wprowadzenie outsourcingu może obniżyć koszty organizacji nawet o 50%. Spośród najistotniejszych zalet outsourcingu wymienić też należy większy dostęp organizacji do wiedzy i umiejętności specjalistów z wielu dziedzin, co w znacznym stopniu zwiększa elastyczność rynkową organizacji.

Zbyt duże zastosowanie usług outsourcingowych związane jest jednak z redukcją personelu oraz licznymi perturbacjami w zakresie integracji i motywacji pracowników, co może grozić dużymi stratami w stosunkach społecznych na zewnątrz i wewnątrz organizacji. Tymczasem odpowiednia motywacja i integracja pracowników jest źródłem wysokiej jakości usług. Marketing wewnątrz firmy oznacza działania zarządu firmy o charakterze marketingowym, ukierunkowane nie na zdobywanie nowych i utrzymanie istniejących klientów, tylko na wzmacnianie identyfikacji pracowników z firmą, na zwiększanie ich motywacji do intensywnej pracy i wykazywania innowacyjności (Wojciechowski 2011, s. 174).

Celem artykułu jest określenie poziomu wdrożenia marketingu wewnętrznego na tle wykorzystania outsourcingu.

Badanie przeprowadzone w sześciu małych i średnich firmach branży „informatycznej”<sup>1</sup> metodą wywiadu pogłębionego wykazuje, że przedsiębiorstwa te korzystają często z outsourcingu, a jednocześnie menedżerowie/właściciele starają się w swym zarządzaniu personelem w znacznym stopniu korzystać z zasad marketingu wewnętrznego (mniej lub bardziej świadomie i mniej lub bardziej systematycznie).

Jakkolwiek stosowanie outsourcingu przynosi firmom wiele korzyści, to jednak staje się też i istotnym zakłóceniem w efektywnym wdrażaniu marketingu wewnętrznego.

### **Istota i potrzeba outsourcingu**

„Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż nasi konkurenci, nie ma sensu żebyśmy to robili; powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej” – ta myśl Henry’ego Forda z lat dwudziestych ubiegłego wieku jest wciąż aktualna. W tym czasie wymyślono i wprowadzono w latach pięćdziesiątych do praktyki biznesu coś takiego jak outsourcing. Jednym z głosicieli idei outsourcingu był Peter F. Drucker, który w swych pracach zawarł myśl podobną do tej zacytowanej na wstępie: Specjaliści potrzebni od czasu do czasu lub tacy, z którymi można się konsultować w tej czy innej sprawie, powinni zawsze pozostawać na zewnątrz (Drucker 2002, s. 44-45).

Outsourcing (ang. *outside resource using*) oznacza wykorzystywanie zasobów zewnętrznych do realizacji procesów i zadań danej organizacji w taki sposób, aby przynosiło to wymierne skutki ekonomiczne. Podobnie jak i wielu innych kategorii z dziedziny zarządzania, definicji outsourcingu jest tyle, ilu autorów piszących o tym zagadnieniu (por.: Wojciechowski 2003, s. 235-236; Romanowska, Wachowiak (red.) 2006, s. 327; Korzeniowski 2010, s. 272). Niewątpliwie jednak światowym autorytetem w tej dziedzinie jest Peter Bendor-Samuel, który na pytanie: Czym jest outsourcing? (Bendor-Samuel 2005) – odpowiada: Outsourcing ma miejsce wtedy, gdy organizacja dokonuje transferu własności procesów biznesowych do dostawcy. Kluczem do tej definicji jest aspekt przekazania kontroli. Definicja ta wyróżnia outsourcing ze stosunków gospodarczych, w których nabywca zachowuje kontrolę nad procesem. Outsourcing jest zatem procesem biznesowym, który polega na przeniesieniu pewnych funkcji (procesów, zadań) organizacji do innego przedsiębiorstwa. Zleceniodawca określa cele, jakie chce dzięki temu osiągnąć, pozostawiając jednocześnie zleceniobiorcy, który jest specjalistą w tym zakresie, możliwość osiągnięcia tych celów według jego metod działania.

Jakkolwiek outsourcing ma też i swe słabe strony, to jednak przewaga zalet nad wadami jest tu niewątpliwa. Wykorzystanie zasady outsourcingu przynosi organizacji znaczne korzyści (nie tylko materialne) szczególnie w długim okresie czasu.

---

<sup>1</sup> Użyty tutaj cudzysłów odnosi się do trudności w określeniu branży, w jakiej firma pracuje.

Zadania czy też całe procesy są w ramach outsourcingu realizowane (na ogół): szybciej, lepiej, taniej. Zaletami outsourcingu będą zatem:

- możliwość obniżenia kosztów,
- płynne dostosowywanie się do wahań sezonowych,
- elastyczność działania,
- lepsze wykorzystanie potencjału czasu,
- odciążenie od rozwijania know-how,
- odchudzenie organizacji (*Lean Management*),
- spłaszczenie struktury organizacyjnej,
- specjalizacja pracowników,
- większa produktywność pracowników,
- możliwość uzyskania kosztowej przewagi konkurencyjnej.

Niemniej jednak outsourcing posiada i pewne wady:

- brak możliwości zapewnienia wyrobom najwyższej jakości,
- ograniczone zdolności kreowania oryginalnych rozwiązań produktowych,
- możliwość zatarcia wizerunku firmy wśród klientów (utrata marki, tożsamości),
- możliwość skupienia na działalności mogącej utracić swoje kluczowe znaczenie w perspektywie długookresowej,
- trudności konkurencyjne,
- ograniczone możliwości zastosowania wynikające z odrębności kulturowych (firmy międzynarodowe, globalne),
- brak całkowitej akceptacji społecznie zwalnianych pracowników, ze względu na traktowanie outsourcingu jako powodu do zwalniania niewygodnych pracowników (por.: Fudaliński 2002, s. 113; Kowalczewski, Nazarko 2006, s. 43-49).

Najważniejszą cechą dobrego biznesu jest sama jego idea – pomysł, który rodzi się w głowie przedsiębiorcy i który należy jedynie zrealizować przy pomocy odpowiednio dobranych i motywowanych ludzi. Ale czy ludzie realizujący poszczególne zadania muszą być skupieni w jednym miejscu? Czy muszą być członkami danej organizacji? Oczywiście nie. Przecież realizację poszczególnych zadań można zlecić niezliczonej armii specjalistów czy też małym i dużym przedsiębiorstwom rozsianym po całym świecie.

Kiedyś outsourcing ograniczał się do sprzątnięcia, usług ochroniarskich, księgowości czy transportu. Obecnie katalogu usług, które mu podlegają, nie sposób zamknąć, a tego typu rozwiązania rozpowszechniają się na coraz to nowe branże. Współcześnie z usług outsourcingowych korzysta się często w sprawach prawnych, informatyce, rekrutacji i szkoleniu pracowników, wynajmie pracowników (outsourcing personalny). Wiele firm wytwarzających towary korzysta też z outsourcingu produkcji pewnych elementów lub nawet znacznej części swych wyrobów, które tylko są pakowane (co *nota bene* jakże często też jest wykonywane przez przedsiębiorstwo zewnętrzne) jako całość pod marką producenta-zleceniodawcy. Rozwój usług outsourcingowych wywołany ogólnym rozwojem technicznym i gospodarczym powodującym coraz większą potrzebę specjalizacji spowodował powstanie tzw. usług dedykowanych. Zatem lista usług świadczonych na zasadach outsourcingu jest coraz dłuższa i ciągle tworzą się nowe ich rodzaje.

W obecnych czasach każda większa firma, aby być konkurencyjną i istnieć na rynku, musi posiadać swoją własną strukturę informatyczną. Lepiej jest danej firmie skupić się na działalności i rozwijaniu w swojej branży, a informatykę powierzyć firmie posiadającej doświadczenie i specjalistów w branży IT, bo tak jest i taniej, i lepiej. Technologia informatyczna dostarcza użytkownikowi narzędzi, za pomocą których może on pozyskiwać informacje, zarządzać nimi, selekcjonować je, analizować, przetwarzać, przechowywać i przekazywać innym użytkownikom. Już z samej definicji wynika wielość specjalizacji w tej dziedzinie. Jedne firmy będą zatem świadczyć organizacjom usługi outsourcingowe w zakresie pozyskiwania informacji niezbędnych do właściwego podejmowania decyzji w całym procesie zarządzania, inne natomiast zajmą się zagadnieniem przechowywania oraz ochrony danych i informacji będących w posiadaniu organizacji zlecającej taką usługę outsourcingową.

### **Znaczenie marketingu wewnętrznego dla przedsiębiorstwa**

Czynnik ludzki traktowany jest obecnie – w przeciwieństwie do teorii Webera – jako ważny składnik nadający sprawność funkcjonowania organizacji (Kozusznik 2002, s. 30). Ludzie to najdroższy i zarazem najcenniejszy kapitał organizacji. Ogrywa on zasadniczą rolę w zagwarantowaniu zysków. Stanowi o tym, czy firma odniesie sukces, czy klęskę. Trudno wskazać w organizacji obszar, gdzie nie ma konieczności zaangażowania elementu ludzkiego. Jako konieczność i jednocześnie determinant atrakcyjności przedsiębiorstwa nade wszystko wskazuje się sferę innowacyjności i rozwoju technologii postrzeganą jako wykorzystanie intelektu człowieka poprzez projektowanie, wiedzę dotyczącą transformacji, prawa, procesów oraz relacji zachodzących między nimi oraz zarządzanie systemami.

Nie można w tym miejscu pominąć zagadnienia marketingu partnerskiego i marketingu wewnętrznego, który stanowi swoiste spojrzenie przez pryzmat marketingu na zarządzanie zasobami ludzkimi. Sięgając w głąb historii, można wymienić cztery podstawowe etapy, odzwierciedlające istotne przeobrażenia w przejściu do osobowego systemu przedsiębiorstwa, które poprzedziły pojawienie się koncepcji marketingu personalnego: 1) zarządzanie personelem, 2) zarządzanie zasobami ludzkimi, 3) marketing wewnętrzny, 4) marketing partnerski (Baruk 2006, s. 17).

Wszędzie tam, gdzie zauważono potrzebę dbania o rozwój strategii, dostrzeżono również konieczność kultywowania rozwoju polityki kadrowej. Personel przedsiębiorstwa (szczególnie usługowego) jest w znacznej mierze nośnikiem wizerunku swojej firmy, jej reputacji oraz zdolności do zaspokajania potrzeb klientów. Sukces przedsiębiorstwa zależy w dużej mierze od pracowników, od ich woli i motywacji. Zasadniczo to zatrudniony człowiek jest powodem sukcesu przedsiębiorstwa, ponieważ to on w imieniu firmy podejmuje działania na rzecz klienta, tak aby przedsiębiorstwo odniosło sukces. Marketing wewnętrzny pozwala tworzyć i promować idee, projekty i wartości użyteczne dla firmy, komunikować się przez dialog z pracownikami, aby mogli je wyrazić lub wybrać swobodnie, a w ostatecznym rachunku – sprzyjać ich wprowadzaniu w przedsiębiorstwie (Martyniak 2002, s. 44).



Bardzo istotny jest element zaangażowania emocjonalnego pracowników, którzy mają urzeczywistniać strategię firmy. Personel przedsiębiorstwa pracuje zgodnie z zadeklarowaną misją, strategią i celami firmy, a celem marketingu wewnętrznego jest stymulowanie całego personelu.

Im bardziej zmienia się otoczenie rynkowe, tym większej wartości nabierają cechy pracowników. Jedną z najistotniejszych potrzeb każdego człowieka jest poczucie własnej wartości. Potrzebę taką organizacja może zaspokoić poprzez stworzenie pracownikowi okazji do wyrażania siebie. Pracownicy, którzy taką szansę otrzymali, zaczynają odbierać organizację jako bezpieczne środowisko, z którym są oni bezpośrednio związani i z którym się identyfikują. Pracownicy niezadowoleni z warunków pracy lub nieodpowiednio motywowani nie czują lojalności wobec swojej firmy oraz nie identyfikują się z nią, przenosząc swe wrażenia na klientów zewnętrznych, co jest szczególnie istotne w firmach usługowych, gdzie pracownicy (i często tylko pracownicy pierwszej linii) mają bezpośredni kontakt z klientami. Wszystko to staje się jeszcze bardziej istotne wobec radykalnych zmian w zachowaniach klientów.

Bovee i Thill (Bovee, Thill 1992, s. 708) marketingiem wewnętrznym nazywają proces komunikowania się z pracownikami w celu podniesienia satysfakcji klienta. Z kolei A. Panasiuk (Panasiuk 2005, s. 21) zauważa, że marketing wewnętrzny obejmuje działania przedsiębiorstwa, mające na celu przeszkolenie i motywowanie pracowników do lepszej obsługi klientów. Szczególnie w działalności usługowej podejście pracowników może stać się przyczyną sukcesu lub klęski przedsiębiorstwa. Każda osoba, która ma kontakt z klientem, posiada zdolność polepszenia lub pogorszenia opinii klienta o przedsiębiorstwie. Koncepcja marketingu wewnętrznego zakłada, że pracownicy firmy usługowej stanowią podmioty, na które trzeba oddziaływać, by działały zgodnie z celami firmy (Czubała i in. 2006, s. 263).

Zarządy firm powinny posiadać świadomość, że to pracownicy pierwszej linii są najważniejszymi osobami w przedsiębiorstwie, że należy ich w każdej chwili wspierać przez całą organizację w wysiłkach na rzecz zadowolenia klienta. Pracownicy ci muszą jednocześnie być świadomi swej roli i pewni poparcia organizacji dla swych działań. Jak pisze E. Geffroy (Geffroy 1996, s. 98-104) – w centrum myślenia i działania przedsiębiorstwa znajduje się człowiek. Człowiek jako pracownik, jako klient i jako przedsiębiorca. Zobaczyć w pracowniku człowieka oznacza w pierwszym rzędzie przyjęcie do wiadomości, że jego interesy są równie egoistyczne jak interesy pracodawcy. Pracownik to człowiek, który ma takie same życzenia, marzenia i kłopoty, którego osobisty cel jest podobny do celu przedsiębiorcy. Również on działa zgodnie z zasadami ekonomii i życzy sobie za możliwie mały wkład pracy otrzymać możliwie dużo pieniędzy. Tak samo pożąda osobistej satysfakcji i zadowolenia.

Marketing wewnętrzny jest oparty na założeniu, że działania zarządu muszą się najpierw skupić na swych pracownikach, na wewnętrznym rynku, zanim programy będą mogły być z powodzeniem skierowane do klientów zewnętrznych. Koncepcja marketingu wewnętrznego zakłada, że pracownicy przedsiębiorstwa („rynek wewnętrzny”) wywierają niebagatelny wpływ na kształtowanie się orientacji marketingowej firmy. Idea ta sugeruje, iż personel i jego odpowiednie kształtowanie

poprzez rekrutację, szkolenia, motywowanie i komunikowanie jest krytycznym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa (Berkowitz i in. 1992, s. 646).

Efektywny system motywowania w przedsiębiorstwie nie może opierać się wyłącznie na bodźcach finansowych, równie ważne są bowiem cechy wykonywanej pracy, np. atmosfera panująca w miejscu zatrudnienia. Warto podejmować wysiłki w celu kształtowania przyjaznej, opartej na powszechnie akceptowanych wartościach, kultury organizacyjnej. Istotne jest dopasowanie oddziaływań do poziomu wrażliwości każdego zatrudnionego.

### **Analiza wyników badań jakościowych**

Przedmiotem przeprowadzonego badania było określenie poziomu wdrożenia marketingu wewnętrznego na tle wykorzystania outsourcingu.

Pomiotem badania były małe przedsiębiorstwa usługowe, a w szczególności właściciele firm z jednej strony oraz ich pracownicy z drugiej strony.

Zakres terytorialny badania – Kraków, Częstochowa, Zagłębie Dąbrowskie.

Badanie przeprowadzono metodą wywiadu niestandardyzowanego. Narzędziem badawczym był (z natury rzeczy ogólny) scenariusz wywiadu zawierający jedynie propozycje pytań otwartych.

Badanie miało charakter eksploracyjny. Głównym jego celem było zidentyfikowanie pewnych zjawisk, a nie ich struktura. Próba badawcza dobrana w sposób celowo-losowy nie nosi charakteru próby reprezentatywnej. Wyniki badania nie mogą być zatem ujęte w sposób liczbowy.

Badanie prowadzone było w grupie firm z branży „informatycznej”.

Ogólnie pojęta informatyka jest dziś najdynamiczniej rozwijającą się sferą ludzkiej wiedzy i działalności. Zarówno w zakresie oprogramowania, sprzętu, połączeń, zastosowań do współpracy z innymi technologiami, jak i możliwości ich wykorzystania istnieje i wciąż tworzy się tyle rozwiązań, że żadna firma nie jest w stanie tego opanować jedynie przy pomocy własnych pracowników. Nie jest tego w stanie opanować nawet żadna firma „informatyczna”. Toteż nic dziwnego, że tworzy się wciąż więcej firm oferujących coraz to bardziej wyspecjalizowane usługi. Firmy tej branży współpracują ze sobą w skomplikowanej sieci powiązań. Ze względu na dużą specjalizację stosowanie outsourcingu jest tutaj w pewien sposób naturalne. Jedne z tych firm zajmują się głównie grafiką komputerową, inne programowaniem różnego typu aplikacji, inne budową sieci czy hardwarem, inne znowu wdrażaniem oprogramowania.

Na podstawie odpowiedzi udzielanych w dowolnej formie i objętości, zarówno przez właścicieli/menedżerów, jak i przez pracowników badanych przedsiębiorstw, można wyciągnąć następujące wnioski:

*Wniosek 1. Każda z badanych firm w mniejszym czy większym stopniu jest zarówno zleceniodawcą, jak i wykonawcą usług outsourcingowych.*

Jak już wyżej wspomniano, w badanej branży istnieje ogromna specjalizacja wymuszająca korzystanie z pomocy innych firm/specjalistów podczas realizacji projektów zleconych przez klientów. Pracownicy badanych firm niejednokrotnie pracowali (czasem jednocześnie nad kilkoma) projektami zleconymi ich firmom

w ramach outsourcingu, oczekując w tym czasie na dostarczenie im przez inne firmy pewnych opracowywanych tam elementów niezbędnych do realizacji własnych projektów.

Wniosek 2. *Znajomość zasad (teorii) zarządzania zasobami ludzkimi, a szczególnie marketingu wewnętrznego, jest wśród właścicieli badanych przedsiębiorstw znikoma.*

Praktycznie rzecz biorąc, nikt z badanych właścicieli nie umiał powiedzieć nic konkretnego na temat teorii zarządzania personelem, a pojęcie marketingu wewnętrznego jest praktycznie nieznanne. Po pierwsze dlatego, że osoby te nie posiadają wykształcenia z zakresu zarządzania, a ich wiedza wyniesiona ze szkoły – nawet jeśli tą szkołą były studia o profilu związanym z zarządzaniem – została dawno zapomniana. To, czym właściciele kierują się w podejmowaniu decyzji personalnych, to doświadczenie życiowe, „znajomość ludzi”, zdrowy rozsądek, intuicja itd.

Wniosek 3. *Pracownicy wykonujący podstawowe zadania w działalności badanych firm nie podlegają proceduralnym szkoleniom.*

Jako jedną z form marketingu wewnętrznego wyróżnia się szkolenia, podczas których ma miejsce wymiana doświadczeń, opinii oraz idei nie tylko kadry kierowniczej, ale również pracowników liniowych.

W firmach tych na stanowiskach pracy przeprowadza się szkolenia (instruktaże) jedynie w odniesieniu do pracowników pomocniczych – stażyści, sekretarki, kierownicy itp.

Cechą charakterystyczną badanych firm jest zatrudnianie wysokiej klasy specjalistów z szeroko pojętej dziedziny, jaką jest informatyka. Z kolei charakterystyczną cechą tej dziedziny jest bardzo szybki rozwój skutkujący ciągłą zmiennością zasad programowania, możliwości zastosowań, użytkowanego sprzętu itd. Dlatego też pracownicy zatrudnieni w badanych firmach muszą się permanentnie samodzielnie dokształcać. Szkolenia polegają tu raczej na organizowaniu wirtualnych sesji, na których informatycy dzielą się swą wiedzą i doświadczeniami. Z drugiej strony pomiędzy pracownikami firmy istnieje ciągła wymiana informacji, co stanowi namiastkę szkoleń, a taka relacja przyczynia się do rozważań nad kierunkami rozwoju organizacji, może być źródłem rozładowania nieudomówień i konfliktów oraz sprzyja rozwojowi nowych pomysłów (Otto 2001, s. 185-186).

Jak wszyscy rozmówcy podkreślają, studia informatyczne przygotowują jedynie narybek na informatyków, a nie informatyków. Jeśli już jakiś adept studiów informatycznych dysponuje umiejętnościami odpowiednimi do samodzielnej pracy, to tylko dlatego, że jest pasjonatem w jakiejś dziedzinie informatyki i ma pewne doświadczenie praktyczne. Osoby po studiach informatycznych pracujące tu jako stażyści są dopiero przyuczane do wykonywania często najprostszych zadań (... „a i tak trzeba ich pilnować, żeby czegoś nie zepsuli”).

Wniosek 4. *Praktyczne cele marketingu wewnętrznego są w badanych firmach w znacznym stopniu realizowane.*

Efektywność marketingu wewnętrznego przejawia się między innymi zaufaniem właścicieli do swego personelu realizującego cele firmy oraz zadowoleniem pracowników z pracy na rzecz danej organizacji i zintegrowaniem celów właścicie-

la i pracownika jako wspólnego celu firmy. Poziom wzajemnego zaufania i wymiany poglądów, między pracodawcami i pracownikami w tej grupie firm, jest zadawalający.

W grupie badanych przedsiębiorstw daje się zauważyć wręcz familiarne relacje, co powoduje, że pracownicy w znacznej mierze realizują rynkowe cele firm w wyniku dużego zintegrowania tychże celów z celami własnymi, są skutecznymi propagatorami swych firm i ich usług, stanowią na ogół zgrany i – co ważne – oddany jak najlepszemu poziomowi świadczenia usług zespół. Jeśli przyjąć, że „w ramach marketingu wewnętrznego podstawowym zadaniem kierownictwa jest wypracowanie takiego mechanizmu funkcjonowania firmy, który warunkuje pełne zaangażowanie wszystkich pracowników w realizację idei doskonałej obsługi klientów zarówno przez bezpośrednie kontakty z nimi, jak i kooperację wewnątrz firmy na rzecz klientów” (Fonfara 2004, s. 104), to rzeczywiście zadanie to jest realizowane.

*Wniosek 5. Pracownicy badanych firm są na ogół zadowoleni z pracy, z panującej w nich atmosfery, czy też z poczucia dobrze spełnionego obowiązku wobec klientów.*

Zatem i pod tym względem cele marketingu wewnętrznego są przez kierownictwa firm osiągnane, choć nie dzieje się tak na skutek przemyślanych i systematycznie wdrażanych procedur wskazywanych przez teorię marketingu wewnętrznego, a jest po prostu efektem zdroworozsądkowych działań właścicieli firm.

Warto też zaznaczyć, że właściwie nie istnieją w tych firmach żadne materialne bodźce motywacyjne. Główną rolę w motywowaniu i integrowaniu personelu odgrywają właśnie wszelkiego rodzaju działania pozapłacowe.

Większość personelu tych firm stanowią różnego typu specjaliści realizujący konkretne projekty, a ich wynagrodzenie w znacznej mierze zależne jest od realizacji tychże projektów.

*Wniosek 6. Zlecenie, jak i przyjmowanie przez zarządy badanych firm usług outsourcingowych jest często źródłem niezadowolenia pracowników i pojawiających się konfliktów.*

Istotnym dla celów badania było znalezienie zależności pomiędzy stosowaniem outsourcingu a efektami marketingu wewnętrznego.

Jeśli przyjmiemy (jak we wstępie), że marketing wewnątrz firmy oznacza działania zarządu firmy o charakterze marketingowym, ukierunkowane nie na zdobywanie nowych i utrzymanie istniejących klientów, tylko na wzmacnianie identyfikacji pracowników z firmą, na zwiększanie ich motywacji do intensywnej pracy i wykazywania innowacyjności, to – uwzględniając powyższe wnioski – trzeba przyznać, że cele marketingu wewnętrznego są w badanych firmach realizowane. Jednak z drugiej strony trzeba przyznać, że istnieją pewne zagrożenia dla odpowiedniego stopnia zintegrowania i motywowania personelu wynikające głównie ze stosowania outsourcingu.

Niezadowolenie pracowników i obniżenie ich morale wynika z trzech podstawowych przyczyn.

1. Bardzo często zleceniodawcy zalegają z płatnościami. Ponieważ firma wykonująca usługi outsourcingowe znajduje się często na końcu łańcucha płatniczego

zaczynającego się od finalnego klienta (który na ogół dokonuje przelewu z opóźnieniem), należności za dany projekt są wypłacane pracownikom ze znacznym opóźnieniem. Poza tym stawki wypłacane przez zleceniodawcę usług outsourcingowych są na ogół niższe niż stawki wypłacane za podobną usługę przez finalnego odbiorcę. Winą za taki stan rzeczy (opóźnienia i niższe stawki) pracownicy obarczają zarządy firm.

2. Czasem pracownicy skarżą się, że oni muszą wykonywać te gorsze (nieciekawe, gorzej płatne) projekty zlecane przez inne firmy, a nie mogą / nie mają czasu realizować własnych ciekawych projektów.
3. Sieć powiązań dla realizacji całkowitych projektów powoduje przerzucanie odpowiedzialności na innych (zleceniodawców i zleceniobiorców) – *Jak inni coś zepsują, to szef zamiast pogonić wykonawców, nam każe poprawiać.*

## Podsumowanie

Podsumowując powyższe konkluzje, można wysunąć wniosek ogólny mówiący, iż poziom marketingu wewnętrznego w danej małej firmie usługowej nie wynika z przemyślanych programów opartych na znajomości odpowiedniej teorii, a jest raczej rezultatem naturalnych zdolności, predyspozycji właściciela firmy, sytuacji ogólnej panującej w danym segmencie rynku odbiorców czy rynku pracy, a bardzo często wręcz wynikiem sprzyjających lub niesprzyjających okoliczności.

W badanej branży (a przynajmniej wśród badanych przedsiębiorstw) istnieje rozbudowana sieć powiązań outsourcingowych. Kierownictwa tych firm chętnie – głównie z powodów finansowych – korzystają zarówno ze zlecenia, jak i przyjmowania usług. Niejednokrotnie jednak są to decyzje nie do końca przemyślane, gdyż w ogólnym rozrachunku przynoszą firmie więcej szkód niż pożytku. Większość zażaleń kierowanych do kierownictwa firmy wiąże się właśnie z usługami outsourcingowymi. Jakkolwiek w badanych firmach panuje na ogół dobra atmosfera sprzyjająca wykonywaniu usług na wysokim poziomie, to jednak pewne obniżenie się morale personelu wynika jakże często z uwikłania się zarządów w sieć powiązań outsourcingowych.

W sytuacji postępującej konkurencji na globalnym rynku, wobec coraz bardziej wymagających klientów przedsiębiorca nie może polegać jedynie na swych autonomicznych zdolnościach, gdyż może to prowadzić do upadku jego firmy. Szczególnie w organizacjach usługowych, gdzie los firmy spoczywa w rękach personelu mającego bezpośredni kontakt z klientem, ważna jest nie tylko znajomość zasad marketingu wewnętrznego, ale i jego konsekwentne wdrażanie dla stworzenia podstaw pod realizację marketingu zewnętrznego.

## Literatura

1. Baruk A.I. (2006), *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa.
2. Bendor-Samuel P. (2005), *What Is Outsourcing?*, [www.outsourcing-faq.com](http://www.outsourcing-faq.com)
3. Berkowitz E.N., Kerin R.A., Hartley S.W., Rudelius W. (1992), *Marketing*, 3th Ed., Richard D. Irwin, Homewood, Boston.

4. Bovee C.L., Thill J.V. (1992), *Marketing*, McGraw-Hill, New York.
5. Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J. (2006), *Marketing usług*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
6. Drucker P.F. (2002), *The Effective Executive*, Harper Collins / PerfectBound, New York.
7. Fonfara K. (2004), *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
8. Fudaliński J. (2002), *Analizy sektorowe w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Antykwa, Kraków.
9. Geffroy E.K. (1996), *Clienting. Jedyne, co przeszkadza, to klient*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
10. Korzeniowski L.F. (2010), *Menedżment. Podstawy zarządzania*, EAS, Kraków.
11. Kowalczewski W., Nazarko J. (2006), *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
12. Kożusznik B. (2002), *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa.
13. Martyniak Z. (2002), *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
14. Otto J. (2001), *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa.
15. Panasiuk A. (2005), *Marketing usług turystycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
16. Romanowska M., Wachowiak P. (red.) (2006), *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
17. Wojciechowski T. (2003), *Marketing na rynku środków produkcji*, PWE, Warszawa.
18. Wojciechowski T. (2011), *Marketingowo-logistyczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.

## INTERNAL MARKETING VS OUTSOURCING

**Abstract:** The paper is focused on the problem that many enterprises, that outsource and make attempts to introduce some ideas related to the concept of the internal marketing, may have to face. The research conducted by the author indicate that there is a significant conflict between the tools of management mentioned. In the paper mainly the service providers were analysed, while the success of that type of enterprises is strongly dependent on qualifications and motivations of their personnel. According to H. Ford there is no point in performing tasks if they can be done cheaper, more effectively and better by competitors; in this case someone else should be hired to perform them. On the other hand outsourcing results in employment rate decrease and other perturbations that may occur in areas of personnel motivations and integration. In turn these are the main areas of internal marketing, which introduced should result in more efficient customer service..

**Keywords:** internal marketing, outsourcing



## PLATFORMA GOOGLE ADWORDS WSPÓŁCZESNYM NARZĘDZIEM PROMOCJI PRZEDSIĘBIORSTW

**Sandra Rafałko**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** W dobie XXI wieku Internet jest najczęściej używanym źródłem pozyskiwania informacji oraz komunikacji ludzkości ze światem. Reklamowanie się za pośrednictwem tego narzędzia, z którego korzysta ponad połowa populacji na całym świecie, jest najefektywniejsze dla współczesnych przedsiębiorstw. Wśród wszystkich wszechobecnych form reklamowania się przez firmy, tak te małe, jak i duże, na czele wciąż jest platforma Google AdWords, wypierająca inne środki masowego przekazu. Zarówno te tradycyjne, jak i nowoczesne formy reklamy opierające się na potencjale Internetu, a wykorzystujące w celach reklamowych przestrzeń różnego typu portali społecznościowych, okazują się mniej efektywne, ponieważ moda wśród społeczności na portale mija, natomiast pularna przeglądarka Google wydaje się być ciągle jednym z najpopularniejszych narzędzi szukania informacji. Celem artykułu jest zaprezentowanie sukcesywności marketingowej platformy Google AdWords, podpierane przykładem badania na mikroprzedsiębiorstwie, które mimo niskiego nakładu finansowego, niewielkiej znajomości pozycjonowania swojej strony w Internecie, jak i wysokiej konkurencyjności na rynku dzięki skorzystaniu z możliwości promowania się za pomocą Google zyskało przewagę i rozgłos.

**Słowa kluczowe:** Internet, marketing, przedsiębiorstwa, marketing internetowy, domeny, reklama, Google, AdWords

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.1.11

### Wprowadzenie

Korzystanie z reklamowania się za pośrednictwem Internetu zyskuje coraz większą popularność, gdyż cała ludność na świecie zmuszona jest do korzystania z Internetu na co dzień, tak samo firmy chcące być trendy muszą zacząć promować swoją działalność za pośrednictwem sieci. Wyszukiwarka Google od swojego powstania zyskała największą sławę i użyteczność ze wszystkich możliwych przeglądarek internetowych na całym świecie. Dlatego też działania promocyjne przedsiębiorstwa w tej wyszukiwarce, a nie innej, daje firmie reklamującej się wyższą przewagę konkurencyjną. Dzięki niskim nakładom, jakie uwzględnia Google AdWords, reklama dociera nawet do najmniejszych, niszowych firm w danym obszarze działalności przedsiębiorstwa, dając tym samym możliwości promowania swojej branży wśród lokalnej społeczności.

## Internet jako kompendium marketingu przedsiębiorstw XXI wieku

Marketing internetowy definiowany jest jako działania promocyjne współczesnych przedsiębiorstw, skierowane do odbiorców będących internautami. Internet jest środowiskiem technologicznym, umożliwiającym komunikację pomiędzy wszystkimi użytkownikami korzystającymi ze stron WWW. Komunikacja w Internecie charakteryzuje się specyfiką, która w zasadniczy sposób wpływa na tradycyjne formy porozumiewania się ludzi, przyczyniając się do poszerzenia grup, społeczności, jak i funkcjonowania gospodarki rynkowej. Główną i najważniejszą cechą Internetu jest fakt, iż ma on zasięg globalny; do tego dochodzi jego interaktywność. Korzystanie z tego źródła komunikacji i pozyskiwanie dzięki niemu informacji jest stosunkowo tanie. Wiele definicji naukowych podaje wachlarz zastosowań i charakterystykę Internetu, ze szczególnym naciskiem na to, iż Internet jest: globalną siecią komputerową, łączy w jednolitą całość wszelkie sieci lokalne na całym świecie oraz gromadzi zasoby wszystkich sieci lokalnych. Kolejną ważną cechą Internetu jest powiązanie ze sobą milionów ludzi na całej kuli ziemskiej. Internet jest fenomenem współczesnego świata, ewoluującego w zatrważającym tempie. Należy pamiętać, iż w dobie XXI wieku Internet nie służy już jedynie jako powiązanie ze sobą ścieżek umożliwiających poruszanie się użytkowników w konkretnym i określonym kierunku. Ludzie z całego świata wypełniają przestrzeń wirtualną, jeszcze nie do końca odgadniętą i sprecyzowaną, ale wywierającą wpływ na kluczowe dziedziny życia każdego człowieka, jak: postrzeganie świata, kontakty społeczne, czy wreszcie funkcjonowanie mediów (Hartman 2013, s. 88-91).

W marketingu tradycyjnym istnieje określony podział mediów na: prasę, telewizję, radio czy reklamę outdoorową. Dopiero niedawno Internet został uznany za dodatkowe medium przekazu, a dzięki swojemu rozpowszechnieniu wśród społeczności i stosunkowo niskim kosztom eksploatacji zyskuje coraz większą popularność wśród przedsiębiorców chcących promować się za jego pośrednictwem (Leśniewska 2006, s. 11-20).

Głównym powodem, dla którego Internet zyskał taką wagę w przekazach reklamowych, jest swobodny kontakt z odbiorcami – dzięki swojej prostocie i szybkości komunikacji oraz możliwości odzewu odbiorców komunikatu w dowolnej chwili. W pozostałych mediach marketingowych jest to niemożliwe, gdyż skupiają się one tylko na prezentacji komunikatów reklamowych biernych, przez co odbiorcy reklam nie mogą w żaden sposób odpowiedzieć na działania promocyjne przedsiębiorstw. Dlatego telewizję i radio można zakwalifikować do mediów pasywnych, gdyż niezależnie od tego, czym zajmuje się odbiorca komunikatu, przekaz będzie do niego docierał, ale niekoniecznie konsument będzie zainteresowany komunikatem. Natomiast Internet można zakwalifikować do mediów aktywnych, wymagających tym samym zaangażowania odbiorców w prezentowany komunikat reklamowy. Prasa w niewielkiej części również może zakwalifikować się do medium aktywnego, jednak w przeciwieństwie do Internetu ma dużo mniejsze pole oddziaływania na docelową grupę odbiorców. Internet jest do tej pory najmłodszym medium przekazu masowego, cechującym się dynamiką rozwoju (Leśniewska 2006, s. 11-20).



Strategie marketingowe w Internecie realizowane są w trzech kluczowych etapach. Pierwszy z nich polega na obecności przedsiębiorstwa w Internecie i odpowiednim zaprezentowaniu public relations firmy, odnosi się to do strony WWW przedsiębiorstwa mającej na celu prezentację platformy internetowej określonej firmy z uwzględnieniem zakresu działalności, oferowanych produktów usług, jak i innych ważnych informacji dotyczących firmy. Główna strona przedsiębiorstwa może prezentować zarówno różne reklamy, jak i informacje z zakresu public relations dla wiadomości użytkowników. Drugi etap działalności marketingowej w Internecie odnosi się do przekazu podstawowego, którym w wypadku większości przedsiębiorstw jest promocja. Polega ona na przedstawianiu bieżących informacji dotyczących profilu firmy, jak i promowaniu jej na innych stronach przeważnie związanych z profilem działalności, gdzie użytkownicy w szybki sposób mogą zobaczyć, iż coś takiego istnieje, kończąc na możliwości wyszukiwania strony korporacji w wyszukiwarce za pomocą pozycjonowania stron. Ostatni etap dotyczy interakcji z użytkownikami będącymi zarówno potencjalnymi, jak i indywidualnymi klientami przedsiębiorstwa (Brady, Forrest, Mizerski 2002, s. 111).

Działania innowacyjne mające na celu kształtowanie pozytywnego wizerunku wśród potencjalnych klientów jest public relations, dlatego jest on tak kluczowym elementem podczas reklamowania się przedsiębiorstw w Internecie, spełniając podstawowe funkcje: informacyjną, kształtowania kontaktów, reprezentacyjną, harmonizującą, stabilizującą, i najważniejszą – aktywującą sprzedaż produktów (Zawada, Herbuś 2015, s. 94-96).

Koszty marketingu stosowanego w Internecie dzielą się na: koszty podstawowe i poszerzone. Do tych pierwszych zaliczyć można koszt wyposażeniowy, którym jest zakup modemu i komputera, natomiast kosztem poszerzonym jest wykup serwera z całkowitym wyposażeniem zapewniającym połączenie. Do kosztów prowadzenia stron WWW można zaliczyć również koszt rozwoju polegający na opracowaniu strony głównej przedsiębiorstwa w taki sposób, aby zachęcała swoim wizerunkiem do odwiedzin, była przejrzysta i czytelna dla użytkowników. Wszystkie przedstawione argumenty dotyczące reklamy internetowej, oprócz efektywności swoich działań, również cechują się ogromną znajomością języka informatycznego przez potencjalnych reklamodawców, chcących za pośrednictwem tego medium promować swoją firmę (Brady, Forrest, Mizerski 2002, s. 112-113).

### **Platforma Google AdWords narzędziem promocji przez przedsiębiorstwa**

Platforma Google AdWords swoje początki miała w październiku 2000 roku, kiedy to Internet zyskiwał coraz większą sławę zarówno wśród przedsiębiorstw, jak i społeczności na całym świecie. Do dzisiaj platforma reklamowa popularnej przeglądarki Google cieszy się rosnącym zainteresowaniem wśród przedsiębiorców. Platforma Google w dużej mierze kładzie nacisk na promowanie stron internetowych firmowych przedsiębiorców przy uwzględnieniu niskiego nakładu finansowego. Przez co przedsiębiorca oprócz określonej opłaty abonamentowej, którą sam ustala, zwolniony jest z kosztów poszerzonych wymagających tym samym

wyższej wiedzy informatycznej z zakresu serwera czy platformy, ale i zwiększonych kosztów działań promocyjnych (<https://www.google.pl/about/...>).

Google AdWords informuje potencjalnych użytkowników platformy w pierwszych krokach rejestracji nowego reklamodawcy o możliwościach, jakie daje przedsiębiorcom promowanie się w wyszukiwarce Google. Platforma ta cechuje się możliwościami monitorowania postępów reklamowania się firm za jej pośrednictwem w ramach wcześniej ustalonego budżetu, co odpowiada każdemu przedsiębiorcy, czy małemu mającemu ograniczone budżety na kampanie promocyjne swojej marki, czy dużej, dobrze prosperującej firmie mającej ogromne możliwości finansowania reklam swojej działalności. Strona odpowiadająca za założenie konta na platformie Google AdWords przedstawia prosty przewodnik zarówno z opisami poszczególnych czynności, jak i wskazaniem w sposób graficzny, gdzie nowy użytkownik, będący laikiem, powinien klikać, aby uruchomić swoją reklamę (<https://support.google.com/adwords/answer/...>).

Platforma tej popularnej wyszukiwarki cechuje się prostą obsługą promocyjną przedsiębiorstwa, polegającą na wpisaniu podstawowych haseł adekwatnych do profilu działalności firmy, jak i pełnym zakresem monitorowania swoich postępów promocyjnych przez przedsiębiorstwa. Aktualnie platforma Google AdWords rozwinęła się w taki sposób, iż przedsiębiorcy z całego świata mają do wyboru dwie odsłony: pierwszą – tradycyjną, ale i nowszą – prostszą w obsłudze przez małego przedsiębiorcę niemającego za wiele wspólnego z wiedzą informatyczną, pod nazwą Google AdWords Express, przeznaczoną wyłącznie dla małych i średnich przedsiębiorstw. Nowa odsłona platformy idealnie tafia do odbiorców małych lokalnych firm, gdzie w granicy około 65 kilometrów widziane są przez użytkowników wyszukiwarki Google reklamy firm znajdujących się w obszarze wyznaczonej lokalizacji. Ponadto aby reklama posiadała jak najlepszy oddźwięk, obydwie platformy używają słów kluczowych opisujących w prosty sposób profil działalności przedsiębiorstw, dzięki czemu potencjalni klienci, wpisując słowo w wyszukiwarce, od razu zyskują informację, czy sklep z takimi artykułami czy usługami znajduje się w pobliżu. Działanie to ma za zadanie docierać do docelowego odbiorcy, dając wyższą skuteczność i sukces kampanii. Przedsiębiorstwa chcące promować swoją działalność za pomocą Internetu, liczące się z budżetem, ale i niemające w swojej promocji sprzedaży strony internetowej, dopiero dzięki Google mogą w sukcesywny sposób dotrzeć do większej liczby klientów, a tym samym zaistnieć na rynku (<http://marketingdla ludzi.pl/...>).

Skuteczność stosowania w celu reklamowania się przez przedsiębiorców platformy Google AdWords dla przedsiębiorstw nie tylko odnosi się do tego, iż ponad połowa populacji ludzi na całym świecie w obecnych czasach korzysta z Internetu, w szczególności z popularnej przeglądarki internetowej Google. Zacieranie się różnic demograficznych, pokoleniowych i płciowych może w przypadku innych źródeł reklamowania się przedsiębiorstw być błędne, ponieważ coraz więcej osób w podeszłym wieku korzysta z komputerów w celu wyszukiwania interesujących zagadnień w Internecie. Poprzez korzystanie z wyszukiwarki internetowej i szukanie określonych zagadnień zacierają się różnice i utarte poglądy dotyczące poszczególnych grup docelowych, wpływając tym samym na sferę biznesową,

utwierdzając przekonanie, że marketing internetowy jest najskuteczniejszy (Bzdryła-Maciorowska 2015, s. 78-79).

Skuteczność i sukcesywność kampanii reklamowej realizowanej przez przedsiębiorstwa za pośrednictwem platformy określa sprecyzowanie celu kampanii, dobór odpowiednich słów kluczowych ściśle związanych z działalnością reklamującą się firmy, tak aby koszty wynikające z działań promocyjnych były jak najniższe. Platforma ta ma na celu zorganizowanie takiej kampanii promocyjnej, aby w jak najlepszym czasie uzyskała wysoką efektywność swoich działań. Wiąże się to z ustaleniem dwóch współczynników odpowiadających za najwyższą efektywność działań promocyjnych: współczynnik kliknięć oznaczany skrótem CTR (współczynnik klikalności: liczba kliknięć dzielona przez liczbę wyświetleń reklamy), przy niskim koszcie za kliknięcie CPC (rzeczywisty koszt kliknięcia: ustalenie maksymalnej stawki za jedno kliknięcie w reklamowany link) ustalonym za pomocą indywidualnego algorytmu trafności w słowo kluczowe, jak i ilości odwiedzin na stronie. Google AdWords oferuje również możliwość wyboru zasięgu trafności kampanii reklamowej do docelowych odbiorców ściśle powiązanych z późniejszymi kosztami dotyczącymi kampanii reklamowej za pośrednictwem tej platformy (<http://nowymarketing.pl/a/4451...>).

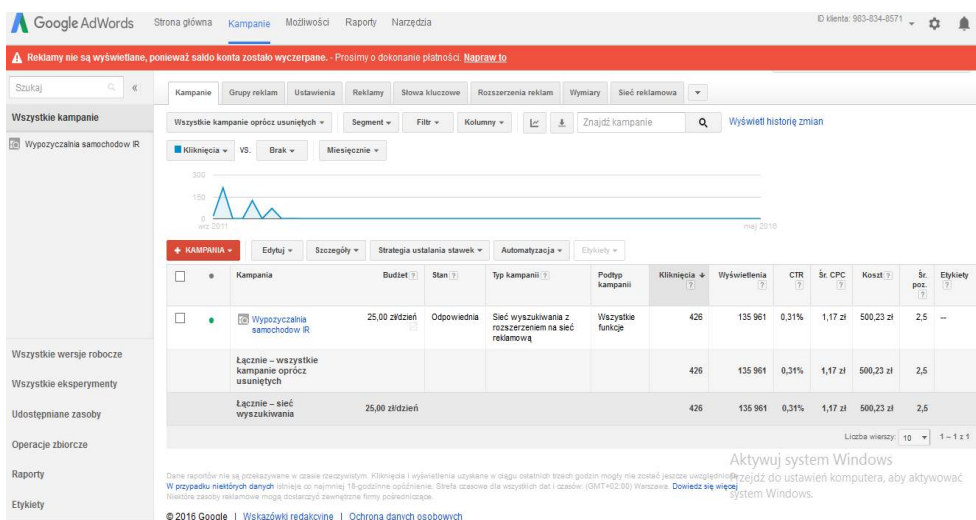
W przypadku reklamowania się za pośrednictwem linku sponsorowanego, które zapewnia platforma Google AdWords, przedsiębiorcy korzystający z tego źródła mogą również wypożyczonować swoją stronę internetową, gdzie oferują swoje produkty czy usługi, w taki sposób, aby była ona na pierwszej stronie wyszukiwarki. W przypadku gdy internauta wpisze słowo kluczowe w przeglądarkę, nie tylko podczas odpłatnego korzystania przez firmę z usługi Google Adwords, ale i po zakończeniu promowania pozycja firmy nie niweluje się podczas wyszukiwań w przeglądarce. Oprócz wyboru słów kluczowych adekwatnych zarówno do branży, w jakiej przedsiębiorstwo się specjalizuje, jak i do problemów najczęściej wyszukiwanych w Internecie, platforma umożliwia rozszerzenie pola promocyjnego na tle innych ogłoszeń o podobnej tematyce, dając tym samym większą skuteczność reklamy firmie, która skorzysta z tej opcji. Do pozycji mierzalności sukcesu danej kampanii reklamowej zaliczyć można również mierzalność konwersji oprócz kosztów CPC czy mierzalności kliknięć CTR. Dzięki konwersji ROI (przychody z reklamy w porównaniu z poniesionymi na nią wydatkami) przedsiębiorstwo ma całkowity obraz, jak osoby wyszukujące w sieci trafiły na stronę firmy. Mając do wyboru różne opcje, przedsiębiorca może zobaczyć, co skutkowało kontaktem przykładowego kontrahenta z nim, a nie z inną firmą konkurencyjną (mierzalność konwersji). Oprócz tych narzędzi użytkownik platformy może skorzystać z opcji Analytics mierzącej współczynniki odrzuceń linku sponsorowanego przez internautów oraz średniego czasu spędzanego przez odbiorcę na stronie firmy po kliknięciu w link. Dzięki stworzeniu prostej kampanii na platformie Google AdWords i możliwości indywidualnego monitorowania wyników, jak i ustalaniu kosztów przeznaczenia na kampanię reklamową przez przedsiębiorstwa, każda firma może analizować postępy i wprowadzać zmiany w celu ulepszenia kampanii i pozyskania jak najwyższej liczby potencjalnych klientów – w przeciwieństwie do innych możliwości marketingowych realizowanych za pomocą Internetu, w których przedsię-

biorca bez konsultacji z firmami zajmującymi się kampaniami promocyjnymi w Internecie nie ma możliwości indywidualnego monitorowania swoich zabiegów reklamowych (<http://nowymarketing.pl/a/4451...>).

## Zasady działania platformy Google AdWords

W pierwszych krokach, jakie przedsiębiorca powinien podjąć w przypadku chęci promowania swojej działalności za pośrednictwem platformy Google AdWords, powinien zarejestrować się na platformie. Ale i platforma oferuje każdemu chcącemu zarejestrować się kontakt telefoniczny ze specjalistami do spraw zakładania i promowania się z Google AdWords (<https://www.google.pl/adwords/>).

Oprócz specjalnej infolinii, z której każdy przedsiębiorca może skorzystać podczas korzystania z promocji w Internecie za pośrednictwem platformy Google AdWords, udostępnione są na popularnym kanale z filmikami internautów różnego rodzaju nagrania instruktażowe, reklamowe, przedstawiające użytkownikom w obrazowy sposób informacje dotyczące uruchomienia platformy, porady, jak z niej korzystać oraz uzyskać informację, do jakich celów jest ona przeznaczona. Przedstawia krok po kroku, w prosty sposób, jakie czynności firma powinna wykonać, aby zorganizować kampanię promocyjną dla swojej działalności, przy ustaleniu konkretnych kosztów, na jakie przedsiębiorstwo może sobie pozwolić. Filmy te nie zajmują dużo czasu, a w konkretny, prosty sposób uczą przedsiębiorcę, jak zamieścić swoją pierwszą reklamę na platformie. Poniżej celem udowodnienia skuteczności kampanii promocyjnej za pośrednictwem platformy Google zaprezentowana została mikrofirma z niskim nakładem na reklamę, odnosząca skuteczność promocyjną dzięki Google Adwords, oraz monitorowanie efektów za pomocą odpowiednich współczynników (<https://www.youtube.com/...>).



**Rysunek 1. Print screen efektów działań reklamowania się w platformie dla mikroprzedsiębiorstwa**

Źródło: (<https://adwords.google.com/...>)

Na *Rysunku 1* przedstawiono print screen efektów kampanii promocyjnej na podstawowej wersji Google AdWords jednego z mikroprzedsiębiorców branży usługowej zajmującej się wynajmem samochodów osobowych na terenie województwa śląskiego. Przed przeprowadzeniem kampanii promocyjnej w wyszukiwarce Google przedsiębiorstwo znajdowało się na trzeciej stronie w wynikach wyszukiwania przez użytkowników haseł dotyczących wynajmu samochodów. Podczas przeprowadzania kampanii pozycja strony przedsiębiorstwa wzrosła w wynikach wyszukiwania do pozycji na czele pierwszej strony, jak i po zamknięciu kampanii przez dłuższy czas strona firmowa prezentowanego przedsiębiorstwa widniała na pierwszej stronie, dając tym samym dłuższy efekt działań promocyjnych (<https://adwords.google.com/...>).

Wyniki przeprowadzonej jednorazowo kampanii (*Rysunek 1*) szacują się następująco: przy dziennym ustalonym budżecie na reklamę przy kwocie 25 zł mikroprzedsiębiorstwo uzyskało ogółem, przy wydatkowaniu całkowitym na kwotę około 500 zł, w sumie 426 kliknięć na swoją reklamowaną witrynę, przy koszcie za jedno kliknięcie wynoszącym 1,17 zł. Oprócz samych kliknięć kluczowych w przeliczeniu na koszt kampanii ogólna liczba wyświetleń reklamowanej strony w tamtym okresie wyniosła prawie 136 tysięcy, co w przeliczeniu na okres reklamowania się dla przedsiębiorstwa jest korzystne, gdyż osiągnęło ono efekt zapamiętania przez potencjalnych klientów nazwy strony firmowej. Współczynnik pozycji reklamy wśród innych reklamujących się przedsiębiorstw z tej samej branży wyniósł średnio 2,5 miejsca, co za tym idzie – również dla przedsiębiorcy jest to korzystne, gdyż znajdował się na czele strony. Ostatnim wskaźnikiem dotyczącym oceniania skuteczności i efektywności w przypadku tego przedsiębiorcy był współczynnik CTR określający liczbę kliknięć na konkretny link reklamujący przedsiębiorcę, z uwzględnieniem ogólnego wyszukiwania haseł w wyszukiwarce. Wyniósł on jedynie 0,31%, oznaczając niską efektywność hasła reklamowego, sugerując zmienienie treści reklamowej na bardziej zachęcającą użytkowników do wejścia na stronę tej firmy, a nie konkurencyjnej (<https://adwords.google.com/...>).

Działania reklamowe w platformie Google są proste nawet dla mikroprzedsiębiorstw, dając tym samym szansę na wybicie się wśród konkurencji i trafienie do konkretnej grupy odbiorców zainteresowanych tą branżą. W tym wypadku przedsiębiorca wie, za co płaci. Ze wszystkich mediów przekazów reklamowych w Internecie, takich jak portale społecznościowe, reklamy boczne, górne, dolne na konkretnych stronach Internetowych, jedynie platforma Google daje przedsiębiorstwu stuprocentową pewność dotarcia do odbiorcy zainteresowanego w określonym czasie, z konkretnym produktem czy usługą.

### **Wybór lepszej platformy:**

#### **Google AdWords czy Google Adwords Express**

Zarówno pierwsza, jak i druga odsłona platformy Google ma określone zadanie: służyć przedsiębiorstwom w celu reklamowania się w Internecie. Jednak dla każdego przedsiębiorcy zajmującego się określoną dziedziną świadczenia usług czy handlu lepsza w wyborze będzie jedna bądź druga opcja dostępnych platform. Pod-

stawowe Google AdWords, jak i Google AdWords Express podobne są w sposobie reklamowania się i kosztach ponoszonych przez reklamujące się firmy dopiero wtedy, kiedy potencjalny klient kliknie na promowany link w sieci ([https://support.google.com/adwords/express/...](https://support.google.com/adwords/express/)).

**Tabela 1. Porównanie platform Google AdWords i Google AdWords Express**

Funkcje platformy	AdWords Express	AdWords
Płatność tylko za kliknięcia	Tak	Tak
Automatyczne zarządzanie	Tak	Nie
Proste rozwiązanie dla firm, które nie mają witryny	Tak	Nie
Reklama w wyszukiwarce Google i Mapach Google	Tak	Tak
Reklama w innych witrynach	Ograniczone	Tak
Reklama na telefonach komórkowych	Tak	Tak
Inne zaawansowane formy reklam (np. wideo)	Nie	Tak
Możliwość kierowania reklam na lokalizację geograficzną	Wszędzie	Wszędzie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ([https://support.google.com/adwords/express/...](https://support.google.com/adwords/express/))

Kluczowym aspektem podczas wyboru jednej z prezentowanych platform (*Tabela 1*) jest wybór tylko jednej, ponieważ korzystanie z obu jednocześnie może skutkować rywalizacją reklam jednego przedsiębiorstwa w wyszukiwarce, co wiąże się z mniejszą skutecznością i efektywnością obu platform. Dlatego zespół Google zachęca do wyboru jednej z nich, niwelując tym samym sztuczną konkurencję, jaką firma sama sobie może stworzyć ([http://marketingdla ludzi.pl/...](http://marketingdla ludzi.pl/)).

Różnice, jakie wynikają z wyboru platformy, mogą mieć znaczenie dla małych przedsiębiorstw nieposiadających nawet własnej strony internetowej, co za tym idzie – w pierwszej kolejności nie mają prawa do korzystania z podstawowej wersji platformy Google AdWords. W nowej odsłonie za stronę służy wyłącznie lokalizacja firmy w mapie Google, dzięki czemu przedsiębiorstwo dotrzeć może do docelowej grupy osób bez wymogu posiadania firmowej strony WWW. O ile w podstawowej wersji rozszerzonej przedsiębiorstwo powinno wprowadzać szereg informacji i odnośników dotyczących swojej działalności, o tyle w nowej wersji Google AdWords Express kampania reklamowa tworzona jest w trzech podstawowych krokach, do których zalicza się: wybór kategorii tematycznej ściśle powiązanej z branżą, w której przedsiębiorstwo prosperuje, dzięki czemu firma już nie musi zajmować się wyborem słów kluczowych, gdyż platforma robi to za nią. Drugim krokiem jest wprowadzenie przygotowanej reklamy zawierającej w dużej mierze lokalizację, branżę działalności, jak i niekiedy atrakcyjne ceny, jakie firma oferuje. Ostatni krok to wybór miesięcznego budżetu, jaki firma chce przeznaczyć na reklamowanie się w sieci od kilku do kilkuset złotych, gdzie sam system szacuje liczbę kliknięć na reklamę, po których wykorzystaniu reklama samoistnie znika.

Reklama tak skonstruowana poprzez wybór nowej wersji platformy Google AdWords Express jest bardzo łatwa do opanowania przez osoby niemające wcześniej nic wspólnego zarówno z pojęciami informatycznymi, jak i reklamowaniem się. Niski koszt nakładu na kampanię w Google AdWords Express dla mikroprzedsiębiorcy niemogącego sobie pozwolić na usługi tego typu w profesjonalnych firmach zajmujących się reklamowaniem firm w Internecie jest najlepszym rozwiązaniem. Platforma tego typu stanowi dla firm typu SEM konkurencję, gdyż każdy przedsiębiorca borykający się z trudami prowadzenia działalności i wszelakimi kosztami może w łatwy i dogodny sposób realizować działania marketingowe w ramach dostępnego i określonego budżetu na reklamę (<http://nowymarketing.pl/a/835...>).

### **Efektywności działań, jakie zapewnia platforma Google AdWords**

Każda firma korzystająca z platformy Google AdWords w indywidualny sposób za pośrednictwem mierników na swojej stronie może w każdej chwili zarówno sprawdzić skuteczność kampanii, jak i nanieść na nią w kolejnych odsłonach poprawki, takie jak dodanie innych słów kluczowych bądź zmiany treści reklamowej. Nowa opcja, jaką udostępniła platforma dla przedsiębiorstw, prezentuje miernik skuteczności kampanii reklamowej określonej firmy w porównaniu z firmami konkurencyjnymi, dzięki czemu przedsiębiorstwo uczy się na sukcesach konkurencji, jak uzyskać jeszcze więcej klientów, by polepszyć swoją indywidualną promocję. Jednakże platforma nie udostępnia szczegółowych informacji, jakich środków użyła konkurencyjna firma podczas swojego reklamowania się. Funkcja ta ma za zadanie inspirowanie się nawzajem firm konkurencyjnych, i porównywanie ilości i jakości kampanii, czyli kliknięć CTR. Działania te również oszczędzają firmom kosztów związanych z działaniami marketingowymi, gdyż są one bezpłatnie możliwe do wglądu w każdym momencie kampanii promocyjnej (<http://nowymarketing.pl/a/67...>). W porównaniu z innymi nowoczesnymi formami promocyjnymi za pośrednictwem Internetu reklama w wyszukiwarce Google jest dużo bardziej skuteczna niżeli korzystanie z popularnych obecnie portali społecznościowych. Każdy portal zrzeszający określoną grupę społeczności cechuje się szybkim znużeniem użytkowników, co zmniejsza liczbę zarówno aktywności poszczególnej jednostki na swojej stronie, jak i pojawienie się wśród użytkowników chęci całkowitego usunięcia swojego konta oraz braku zamiaru założenia nowego. Dlatego dużo wyższa w promocji przedsiębiorstw jest efektywność za pomocą wyszukiwarek internetowych, gdyż takie czynności wśród użytkowników nigdy nie ustają. Częstotliwość wyszukiwania fraz za pomocą wyszukiwarek jest bardzo wysoka, dlatego każda firma mająca odpowiednio dobrane i użyte słowa kluczowe, nawet w mało znaczącym haśle, może dążyć do tego, iż potencjalny klient zauważy reklamę, i w późniejszym czasie będzie wiedział, iż taka firma istnieje w jego okolicy.

Kolejnym pozytywnym czynnikiem charakteryzującym reklamowanie się przedsiębiorstw za pośrednictwem Google AdWords jest łatwość w obsłudze, gdyż nie każdy przedsiębiorca, tym bardziej mały, mający tylko jeden sklep bądź grupę sklepów, ma możliwość przeznaczenia na cel marketingowy dużej kwoty, ze względu na inne wydatki związane z działalnością swojego przedsiębiorstwa. Dla-

tego korporacja Google wychodzi takim przedsiębiorcom naprzeciw, umożliwiając w łatwy sposób za pośrednictwem platformy Google tworzenie reklam. Platforma jest zarówno prosta w obsłudze pod względem tworzenia haseł reklamowych, jak i uwzględnia niski budżet, dzięki czemu każdy przedsiębiorca małym kosztem może spróbować rozreklamować się w ten sposób. Platforma również udostępnia mierniki efektywności reklamy, jak i informacje, jak ulepszyć promocję podczas tworzenia kolejnych kampanii reklamowych przy jej wykorzystaniu.

## Podsumowanie

Reklamowanie się przedsiębiorstw od kategorii mikro do dużych za pośrednictwem Internetu, a w szczególności w prezentowanej w artykule witrynie Google AdWords, skutkuje wzrostem efektywności kampanii reklamowej, który obrazują prezentowane wyniki mikroprzedsiębiorstwa. Sama strona Google zapewnia bezpłatnie potrzebne statystyki, które przedsiębiorstwo może wykorzystać w późniejszych kampaniach promocyjnych, aby reklama firmy trafiła jeszcze celniej do grupy odbiorców. Łatwość obsługi, niskie koszty, jakie zapewnia Google AdWords, przedstawiają najkorzystniejszą obecnie formę reklamowania się w Internecie dla przedsiębiorstw na całym świecie.

## Literatura

1. Brady R., Forrest R., Mizerski R. (2002), *Marketing w Internecie*, PWE, Warszawa.
2. Bzdyra-Maciorowska A. (2015), *Demografia już za ciasna na klienta*, „Marketing w Praktyce”, nr 1.
3. Hartman J. (2013), *Marketing to kultura*, „Marketing w Praktyce”, nr 1.
4. <http://marketingdlaludzi.pl/adwords-express-szybko-latwo-i-lokalnie> (dostęp: 01.04.2016).
5. <http://nowymarketing.pl/a/4451,dekalog-google-adwords-10-rzeczy-o-ktorych-musisz-pamietac> (dostęp: 01.04.2016).
6. <http://nowymarketing.pl/a/67,analiza-aukcji-reklam-adwords-poprawiaj-skuteczność-reklam-dzięki-konkurencji> (dostęp: 01.04.2016).
7. <http://nowymarketing.pl/a/835,adwords-express-szansa-czy-zagrozenie> (dostęp: 01.04.2016).
8. [https://adwords.google.com/cm/CampaignMgmt?authuser=0&\\_\\_u=1392961227&\\_\\_c=6193204587#r.ONLINE.cm&app=cm](https://adwords.google.com/cm/CampaignMgmt?authuser=0&__u=1392961227&__c=6193204587#r.ONLINE.cm&app=cm) (dostęp: 01.04.2016).
9. <https://support.google.com/adwords/answer/6349091?hl=pl> (dostęp: 01.04.2016).
10. <https://support.google.com/adwords/express/answer/1689628?hl=pl> (dostęp: 01.04.2016).
11. <https://www.google.pl/about/company/history> (dostęp: 01.04.2016).
12. <https://www.google.pl/adwords/> (dostęp: 01.04.2016).
13. <https://www.youtube.com/watch?v=VRaFiDvYZDc> (dostęp: 01.04.2016).
14. Leśniewska A. (2006), *Reklama internetowa*, Helion, Gliwice.
15. Zawada M., Herbuś I. (2015), *Innowacja jako narzędzia kształtujące pozytywny wizerunek organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 18.



## **PLATFORM GOOGLE ADWORDS CONTEMPORARY PROMOTION ENTERPRISE**

**Abstract:** In the age of twenty-first century, the Internet is the most widely used source of information retrieval and communication with the world of humanity. Advertising through this tool, with more than half the world's population, it is the most effective for today's businesses. Of all pervasive forms of advertising by companies and the small and large, at the head still is the Google AdWords platform, superseding other media. Both the traditional and modern forms that use the Internet, how to use different types of social networks for advertising purposes, because the fashion community portals passes, and to search for information in the popular browser Google people will always search for information. The aim of the article is to present sukcesywności marketing platform, Google AdWords, an example of the supported research on micro enterprise that low financial commitment, a little knowledge of the positioning of your page on the Internet, and high competitiveness on the market thanks to the use of the possibility to advertise on Google gained advantage and publicity.

**Keywords:** Internet, marketing, business, internet marketing, domains, advertising, Google AdWords



## WYKORZYSTANIE PORTALU SPOŁECZNOŚCIOWEGO INSTAGRAM W DZIAŁANIACH PROMOCYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

**Patrycja Czarnota**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** W poniższym artykule opisane są portale społecznościowe takie jak Snapchat, Facebook oraz Instagram, a konkretniej – omówione są możliwości wykorzystania portalu społecznościowego Instagram jako dobrego narzędzia, za pośrednictwem którego można dotrzeć do odbiorców. Celem artykułu jest przedstawienie funkcjonowania działań promocyjnych na Instagramie, wykorzystywanych przez firmy, które chcą wzbudzić zainteresowanie użytkowników swoimi produktami lub usługami.

**Słowa kluczowe:** portal społecznościowy, Instagram, promocja przedsiębiorstw, działania promocyjne, marketing, promocja w Internecie

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.1.12

### Wprowadzenie

Społeczeństwo coraz częściej wybiera portale społecznościowe do dzielenia się swoimi przeżyciami, ciekawymi chwilami z życia czy swoją twórczością. Użytkownicy posługują się w tym celu zdjęciami, filmami czy innymi treściami, które sami tworzą. Portale społecznościowe są coraz bardziej popularne. Jest ich coraz więcej, każdy o innej tematyce – niektóre dla ludzi interesujących się muzyką, fotografią, modą, inne dla specjalistów w danych dziedzinach. Użytkowników najpopularniejszych portali społecznych liczy się już w dziesiątkach milionów, co zachęca reklamodawców do jeszcze większej interakcji ze swoimi potencjalnymi klientami oraz tworzenia zaufania i lojalności z obecnymi klientami. Większość marek decyduje się na zaistnienie na różnych portalach w celu dotarcia do jak największej liczby odbiorców i przyciągnięcia ich uwagi. Instagram jest również nowym narzędziem dla reklamodawców, gdyż pod koniec 2015 roku wdrożono tam reklamy. Daje to dużą możliwość rozwoju reklam na Instagramie i przeprowadzania działań promocyjnych różnych firm i marek.

### Popularność portali społecznościowych wśród społeczeństwa

Portale społecznościowe to świetne miejsce do poznawania nowych ludzi i nawiązywania nowych kontaktów nie tylko towarzyskich, ale również biznesowych, w celu dzielenia się swoją własną twórczością, poglądami czy przemyśleniami,

produktami. Najważniejszym aspektem jednak jest to, że portale te ułatwiają kontakt z innymi ludźmi. Można wymienić kilka portali, które przyciągają uwagę potencjalnych użytkowników. Jednym z nich jest na pewno Facebook, kolejnymi – Twitter, Snapchat, LinkedIn, Instagram, MySpace czy Google+. Portale odnoszące sukces w Polsce to tak zwani światowi giganci: MySpace, YouTube, LinkedIn i Facebook lub rodzime odpowiedniki serwisów zagranicznych, takie jak Fotka czy NaszaKlasa, i autorskie pomysły, które skupiają wyselekcjonowane grupy, na przykład 28.dni.

Funkcje, jakie proponują portale społecznościowe, mogą być wspólne i zachęcają one użytkowników do zakładania kont na poszczególnych portalach. Należy zaliczyć do tych funkcji:

- tworzenie profilu osobistego, gdzie użytkownik ma możliwość wpisania czegoś o sobie i dodania swoich zdjęć;
- wyszukiwanie znajomych po podaniu konkretnych danych;
- tworzenie listy znajomych;
- tworzenie grup związanych na przykład z zainteresowaniami;
- dołączanie do istniejących już grup stworzonych przez innych użytkowników portalu;
- możliwość dodawania znaczników i odnośników do zdjęć, filmów czy muzyki.

W nawiązaniu do powyższych funkcji portali społecznościowych można wyróżnić różnego typu usługi i opcje, jakie oferują portale. Są to między innymi wymiany treści, takich jak zdjęcia czy filmy, dołączanie do konkretnych grup, na przykład do miłośników danej marki, tworzenie własnego obszernego profilu, interaktywna i łatwa komunikacja z innymi użytkownikami i wiążące ich zainteresowania. Portale społecznościowe mogą mieć również specyficzny charakter dotyczący poszczególnych aspektów życia. Można wyróżnić między innymi portale hobbistyczne, biznesowe, towarzyskie, a nawet matrymonialne.

Odnoszące sukcesy portale społecznościowe zawdzięczają swoją popularność twórcom, którzy opanowali do perfekcji obserwację zachowań społecznych. Zaskakujące efekty, związane z liczbą osób zarejestrowanych i popularnością portalu, oraz duże społeczności udało się stworzyć dzięki zaspokojeniu potrzeb użytkowników, którzy oczekują kontaktu z innymi. Wirtualny świat wydaje się atrakcyjniejszy dla użytkowników, ze względu na to, że każdy może być w nim, kim zechce. Plusem jest również szybkie zawieranie nowych znajomości oraz pogłębianie swoich zainteresowań i wymiana poglądów ([https://www.web.gov.pl/...](https://www.web.gov.pl/)). Media społecznościowe umożliwiają również efektywne przeprowadzenie działań promocyjnych i służą do nawiązywania kontaktów między firmą a kontrahentem (Hamala 2014, s. 25).

### **Wybór portali społecznościowych w celu podjęcia działań promocyjnych przez przedsiębiorstwa**

Wśród tradycyjnych form promocji można wyróżnić reklamę, promocję sprzedaży, marketing bezpośredni, sprzedaż osobistą i public relations (Pabian (red.) 2008, s. 32). Choć wszystkie z tych form znajdują wykorzystanie we współcze-

snym świecie, to jednak Internet jest narzędziem, które pozwala dotrzeć do większego grona odbiorców i jest wykorzystywany przez przedsiębiorstwa celem promocji.

Formy promocji, jakie można zastosować, wykorzystując do tego Internet, to na przykład banery, które stanowią najstarszą reklamę w sieci. Baner jest to element reklamowy, umieszczony przeważnie na górze strony; klikając w niego, użytkownik przekierowany zostaje na stronę reklamowanego produktu.

Mailing jest kolejną formą reklamy. To list poczty elektronicznej, przeważnie plik tekstowy, FLASH lub HTML, kierowany do użytkowników danej poczty elektronicznej. Ta forma reklamy, w odróżnieniu od wcześniej wspomnianych, może zostać skierowana do konkretnej grupy użytkowników, zróżnicowanej ze względu na płeć, wiek czy też wykształcenie. Wiadomości te mogą przybierać formę graficzną, zawierać spoty reklamowe czy też tradycyjny komunikat tekstowy.

Witryny WWW to zbiór stron WWW; poświęcone są prezentacji danej firmy, produktu lub usługi oferowanej przez konkretną firmę. Witryny mogą zawierać od jednej do kilku stron WWW; jednak istnieją witryny korporacyjne, posiadają one kilkaset stron i są odpowiednio pogrupowane ([http://seo24.com.pl/...](http://seo24.com.pl/)).

Reklama wideo uznawana jest za reklamę, która szczegółowo może przekazać oferowane dobro. Zalicza się tutaj reklamy z krótkimi filmami uwydatniającymi zalety danego produktu lub usługi oraz całe spoty reklamowe.

Link sponsorowany jest kolejną formą reklamy. To tekstowa reklama, która przyjmuje postać łącza wyróżnionego podpisem „link sponsorowany”. Znajdują się one głównie na stronach wyszukiwarek internetowych lub katalogów portali internetowych, wtedy łącze umieszczone jest na jednym z trzech pierwszych miejsc pojawiających się na stronie z listą znalezionych przez wyszukiwarkę łączy.

Wyszukiwarki internetowe, czyli pozycjonowanie stron i boksy reklamowe – ze względu na to, że użytkownicy przeważnie wyszukane wyniki przeglądają tylko na pierwszej stronie, narzędzia te i ich operacje są ważne. Pozycjonowanie strony WWW jest to umiejscowienie strony na optymalnej pozycji w wynikach podanych przez wyszukiwarkę internetową. Skuteczne jest tylko wtedy, kiedy lokalizacja ta będzie jedną z pierwszych. Boksy reklamowe są ujednolicone dla każdej wyszukiwarki. Boks zawiera tytuł i adres reklamowanej strony internetowej i kilka konkretnych informacji, na które wywierany jest nacisk. Boksy wyświetlają się użytkownikom w zależności od poszukiwanych przez nich informacji.

Blog, osobisty pamiętnik użytkownika, który jest prezentowany publicznie na stronach internetowych. W związku z tym, że blogowicze są w stałych i niekiedy ścisłych relacjach z internautami, którzy czytają danego bloga, przedsiębiorstwa decydują się na umieszczanie reklam na ich stronach. Wyróżnia się blogi sponsorowane czy konkursowe, na których umieszczane są reklamy i gdzie promuje się produkty w sposób zakamuflowany.

Kolejną formą reklamy jest marketing wirusowy. Zachęca on klientów do dobrowolnego informowania, opowiadania lub dyskusowania o ofercie firmy. Treści reklamowe są w ten sposób przenoszone bardzo szybko, docierają do wielu osób w krótkim czasie. Marketing wirusowy między innymi wykorzystuje na przykład kartki elektroniczne lub e-maile, które posiadają motywy dotyczące konkretnej

marki lub samego produktu. Zaletami tego marketingu są niskie koszty reklamy, szybkość przenoszenia informacji, brak ograniczeń czasowych (Leśniewska 2006, s. 46-65).

Poruszając temat promocji i działań marketingowych w Internecie, nie można pominąć *inbound marketingu*, zwanego inaczej „marketingiem przychodzącym”. Jest to strategia marketingowa, która ma za zadanie podejmować takie działania, by umożliwić odbiorcom samodzielne odnalezienie nadawcy, który stworzył reklamę. Celem tej strategii jest budowa świadomości marki i tworzenie długotrwałej i silnej relacji z klientem, w której obydwie strony będą zaangażowane.

Odbiorca przekazu reklamowego musi osobiście wyrazić zgodę na odbiór, na przykład poprzez wyszukiwanie danych produktów za pomocą wyszukiwarek internetowych lub konkretną subskrypcję. Uważa się, że dzięki tej strategii przekaz trafi do osób zainteresowanych. Istotną informacją jest to, że *inbound marketing* opiera się również na marketingu wirusowym. Idealnym miejscem do wdrażania tego typu działań są portale społecznościowe, które dają duże możliwości w kreowaniu działań i wizerunku przedsiębiorstw (Stopczyńska 2013, s. 185).

Facebook jest najpopularniejszym portalem społecznościowym mającym na celu nawiązywanie kontaktów wśród użytkowników, i jak można przeczytać na profilu Facebook, pomaga odkrywać świat. Misją Facebooka jest dawanie siły ludziom do dzielenia się i sprawiania, by świat był bardziej otwarty. Poprzez ten portal można pozostać w stałym kontakcie ze swoją rodziną i przyjaciółmi ([www.facebook.com](http://www.facebook.com)). Liczba użytkowników Facebooka wynosi ponad miliard. Portal ten wybierają zarówno osoby prywatne, jak i firmy, które mają dużą możliwość zebrania coraz większej liczby osób zainteresowanych danym produktem, informacją itp. (<http://smmeasure.eu>). Na Facebooku przeważnie zauważyć można reklamy wideo i zdjęcia, które promują konkretny produkt lub całą markę, oraz odnośniki do stron WWW przedsiębiorstwa.

Twitter jest uważany za szybkie narzędzie do komunikowania się z konsumentami, jak również jest świetnym instrumentem do budowania wzajemnej lojalności. Marki jednak traktują ten serwis bardzo jednostronnie, zamieszczając informacje jedynie o firmie, a Twitter jest portalem, gdzie wiadomość utrzymuje się na istotnej pozycji tylko kilka chwil. Nie można godzić się na to, by kanał na Twitterze był martwy, musi żyć, by przyciągać w ten sposób użytkowników i tworzyć więź, by użytkownik stał się klientem. Portal ten wybrały między innymi firmy Nike, UPS lub świetnie prosperująca na Twitterze polska firma Pizza Dominium (Juszczak 2015, s. 16).

Snapchat jest to aplikacja, która pozwala na wysyłanie w bezpośrednich wiadomościach zdjęć lub filmów, które wzbogacić można o różnego rodzaju filtry i emotikony. Wysyłana wiadomość może być wyświetlana przez maksymalnie 10 sekund (Szymański 2016, s. 164). Głównymi czynnikami, przez które Snapchat cieszy się dużą popularnością, jest to, że jest łatwy w obsłudze i szybki, można dzielić się chwilami ze swojego życia na bieżąco. Snapchat stworzył zakładkę Discover i podjął współpracę między innymi z Cosmopolitan, MTV, Daily Mail. Współpraca ta polega na tym, że zaproszeni wydawcy tworzą materiały, które są dostosowane do Snapchata, są to między innymi krótkie filmy, zdjęcia itp. Są one

dopasowywane do treści przeglądanych przez użytkowników, w związku z ich zainteresowaniami czy poglądami. Na posiadanie konta na Snapchacie zdecydowały się nawet McDonald's i luksusowa marka modowa Michael Kors (Jacyna 2015, s. 38).

LinkedIn jest to portal określany mianem największego na świecie zgromadzenia specjalistów, które liczy ponad 400 milionów użytkowników pochodzących z 200 krajów i terytoriów na całym świecie. Misją portalu jest służyć pomocą w nawiązywaniu kontaktów na całym świecie, w celu umożliwienia wzrostu efektywności i osiągnięcia sukcesu firmy. LinkedIn umożliwia dostęp do różnego rodzaju informacji, ofert pracy, aktualizacji, ułatwiających rozwój kariery. Portal w głównej mierze wybierają specjaliści w danych dziedzinach, chcący pozyskać nowe znajomości i możliwości ([www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)). W Polsce zrzesza on już ponad 2 miliony użytkowników. Promocja przedsiębiorstw najczęściej odbywa się na tym portalu poprzez wysokiej jakości wiadomości tekstowe, linki sponsorowane oraz mailing (<http://nowymarketing.pl/a/3703...>).

MySpace jest serwisem społecznościowym, na którym ludzie poznają siebie nawzajem, odkrywają i dzielą się swoją twórczością muzyczną i nie tylko. Serwis umożliwia użytkownikom tworzenie własnych galerii ze zdjęciami, jak również profili muzycznych. Skupia on wielu artystów, którzy dzielą się swoją twórczością i nie tylko. Korzystają z niego przedstawiciele, którzy zajmują się branżą muzyczną, filmową i telewizyjną. Młode grupy muzyczne mają szansę wypromować się na MySpace, umieszczając swoją twórczość na portalu dla swoich potencjalnych nabywców. Promocja na MySpace odbywa się za pomocą filmów, nagrań, zdjęć oraz odpowiednich tekstów skierowanych do odbiorców ([www.myspace.com](http://www.myspace.com)).

### **Czym jest Instagram?**

Instagram jest to portal społecznościowy, całkowicie darmowy, służący nie tylko do zamieszczania samych zdjęć i filmów, ale również do tworzenia ich i nakładania na nie filtrów, które mają upiększyć dzieło. Stworzony przede wszystkim z myślą o miłośnikach fotografii, którzy lubią posiadać większy wkład w tworzenie niż tylko zrobienie zdjęcia czy nakręcenie filmu. Twórczość wzbogacona o efekty wizualne zostaje udostępniona innym użytkownikom. Wielu ludzi twierdzi, że Instagram zrewolucjonizował nowoczesną fotografię. Opinia ta nie jest bezpodstawna, biorąc pod uwagę wiele możliwości, jakie ów portal oferuje. Zdjęcia oraz filmy na Instagramie można dodawać za pośrednictwem smartfonów, jednak istnieje również strona internetowa, na której można jedynie przeglądać treści umieszczane przez użytkowników. Wiele osób uważa, że zdjęcia lub inaczej „sweet focie” z „dziubkami” dodawane na ten portal są upiększane „hipsterskimi” filtrami. Instagram oferuje dodatkowe filtry na zdjęcia i filmy, które mają podnieść ich walory. Wyjątkowa rzecz, która jest wykorzystywana przez portal, to możliwość dodawania tylko i wyłącznie kwadratowych zdjęć ([www.instagram.pl...](http://www.instagram.pl...)).

Obrazy przygotowane do dodania na portal można oznaczyć w opisie pod zdjęciem tak zwanymi „hashtagami” czyli znacznikami, dzięki którym łatwiej innym użytkownikom odnaleźć interesującą ich frazę i oglądać zdjęcia dotyczące odpo-

wiedniej tematyki hashtagów, jak również monitorować treści z nimi związane. W opisie pod zdjęciem można użyć 30 hashtagów. Istnieje możliwość oznaczenia znajomych na dodawanych treściach oraz dodawania fotografii do fotomapy. Fotomapa to opcja, w której można oznaczyć miejsce zdjęcia, w którym zostało ono wykonane, lub zobaczyć na niej, gdzie powstały zdjęcia pozostałych użytkowników. Instagram daje również możliwość dzielenia się twórczością użytkowników nie tylko z osobami, które obserwują daną osobę, zdjęcia można udostępnić za pomocą Instagrama na inne portale, którymi są Facebook, Twitter, Tumblr i Flickr.

Portal, który rozrasta się w tak szybkim tempie, nie może być niezauważalny. Mark Zuckerberg w 2012 roku kupił portal społecznościowy Instagram za 300 milionów dolarów. Z początkowych statystyk można wywnioskować, że w przeciągu dwóch pierwszych lat, odkąd powstał Instagram, zaczęło z niego korzystać ponad 100 milionów osób, w grudniu 2014 roku ta liczba sięgnęła już ponad 200 milionów osób ([http://softonet.pl/...](http://softonet.pl/)). W kwietniu 2016 roku, w wyszczególnionych danych podanych na stronie [www.instagram.com](http://www.instagram.com) liczba użytkowników wynosiła ponad 300 milionów osób (<https://www.instagram.com/about/faq/>). W marcu 2017 roku liczba użytkowników wyniosła ponad 500 milionów użytkowników (<https://www.instagram.com/about/us/>).

Instagram jest aplikacją, która wprowadziła dużą rewolucję w wykorzystywaniu smartfonów. Twórcy Instagrama popisali się pomysłem, czego trzeba im gratulować, ale należy przyznać, że również realizacja tego pomysłu jest rewelacyjna. Stworzona aplikacja nawet dla początkujących użytkowników powinna być łatwa w obsłudze, ponieważ skonstruowana jest bardzo prosto, nie posiada błędów i działa bardzo szybko, a stosowanie dodatkowych filtrów nie wymaga żadnego wysiłku. Idealnym spostrzeżeniem jest to, że twórcy Instagrama stworzyli narzędzie, dzięki któremu użytkownicy mogą spojrzeć oczami innych użytkowników na świat. Jednak trzeba uważać, kogo się obserwuje, ponieważ można być zasypanym zdjęciami z niechcianymi treściami lub zwyczajnym nikomu niepotrzebnym spamem.

### **Działania promocyjne wykorzystywane przez przedsiębiorstwa na Instagramie**

Dopiero od niedawna można zaobserwować reklamy pojawiające się na Instagramie. Jest to zaledwie kilkanaście miesięcy, a można stwierdzić, że użytkownicy tego portalu zdążyli się już do nich przyzwyczaić. To coś zupełnie naturalnego dla reklamodawców, jak i samych użytkowników. Po wcześniejszych testach przyszła pora na rozszerzenie grona odbiorców reklam. Reklamodawcy wyrażają wielką chęć na umieszczanie reklam na Instagramie (<http://nowymarketing.pl/a/8830...>).

Konsumenci pragną wiedzieć jak najwięcej o interesującej ich marce oraz jej produktach/usługach, a także interesuje ich opinia pozostałych osób. Dlatego też tak istotne w dzisiejszych czasach jest posiadanie kont na portalach społecznościowych. Pierwszym elementem, jakim reklamodawca chce przyciągnąć uwagę użytkownika, są hashtagi odpowiadające konkretnej marce. Najczęściej krótkie i zrozumiałe, które zapadną w pamięć i będą kojarzone tylko i wyłącznie z jedną marką. Kolejnym elementem są własne zdjęcia, które będą wyjątkowe i przyciągną

uwagę odbiorców. Kluczem do sukcesu i do zyskania zaufania może być zbudowanie własnej społeczności, poprzez na przykład pokazanie pracy danej marki od kulis. Niektórzy klienci zainteresowani będą nie tylko finalnym produktem, ale również procesem jego tworzenia. W ten sposób można utworzyć pewną więź między klientem a marką.

Publikacja postów sponsorowanych na Instagramie istnieje od niedawna, ale wciąż dają one duże możliwości, by wykorzystać je w sposób niestandardowy. Linki te cieszą się dużą popularnością, i jak do tej pory są w pełni akceptowane przez użytkowników, ponieważ nie są tak agresywne jak reklamy, które umieszczane są na portalu społecznościowym Facebook. Bez względu na obraną taktykę, najważniejszym jest wyznaczony przekaz dla odbiorców.

Wiele marek ma świadomość tego, że na Instagramie obserwuje je wiele osób wyczekujących na promocje i kody zniżkowe. Rabaty nie tylko przyczyniają się do zakupów przez klientów posiadających już na przykład dany kupon ze zniżką, ale przyciągają nowych użytkowników do obserwowania profilu na Instagramie.

Gdy użytkownik zdecyduje się oznaczyć produkt danej marki na swoich prywatnych materiałach umieszczanych na portalu, zazwyczaj oczekuje jakiejś interakcji związanej z marką, polubienia, skomentowania, a nawet udostępnienia swej twórczości. Firmy w ten sposób zyskują zaufanie klientów, tworzą się mocniejsze więzi między marką i konsumentem, a klient zyskuje poczucie zainteresowania i uznania.

Wielu użytkowników portalu Instagram szuka inspiracji, co za tym idzie – gdy widzą oni, że firma nastawiona jest tylko na sprzedaż i na celu ma spamowanie swoich klientów nachalnymi reklamami, odchodzą od obserwowania profilu i poszukują tego, co im odpowiada (<http://nowymarketing.pl/a/8830...>).

Przeglądając badania przeprowadzone przez Forrester Research, można zauważyć, że poziom zaangażowania użytkowników Instagrama jest 58 razy większy niż użytkowników korzystających z Facebooka, porównując go z również znanym Twitterem, poziom zaangażowania jest aż 120 razy większy. Biorąc pod uwagę fakt, że Instagram nie jest liderem w liczbie posiadanych użytkowników, to stopień zaangażowania związany jest ze zwiększeniem się skuteczności tego portalu.

Reklamę na Instagramie może tworzyć każdy. Wystarczy, że użytkownik posiada stronę na Facebooku. Do przygotowywania reklam służą konkretne kreatory, które nie wymagają dużych umiejętności tworzenia reklam internetowych. Skuteczność reklam na Instagramie można obserwować, tak samo jak skuteczność reklam na Facebooku, w Menedżerze reklam, krótko po zleceniu danych reklam na Instagramie. Twórcy reklam mogą analizować wskaźniki na poziomie zestawu reklam, kampanii i reklamy. Menedżer reklamy ułatwia również planować raporty, zapisuje je, jak również można dostosować go tak, by wyświetlał tylko najistotniejsze dane dla reklamodawcy ([www.pl-pl.facebook.com.com](http://www.pl-pl.facebook.com.com)).

Skuteczność reklamy na Instagramie obrazują przeprowadzone badania na grupie społecznej korzystającej z serwisu Instagram, związane z zamieszczeniem zdjęć przez osoby tworzące stronę [www.traffictrends.pl](http://www.traffictrends.pl). Zamieścili oni dwa zdjęcia dwóch różnych marek, pierwsza kampania dotyczyła marki Konesso.pl związanej z kawą, herbatą i ekspresami, a druga marki AA związanej z kosmetykami.



Koniecznym było przygotowanie dwóch różnych strategii, którym jednak przyświecał ten sam cel – zwrócenie uwagi użytkowników. W przypadku marki Koneso.pl przekaz skierowany był do większej grupy użytkowników, którzy zainteresowani byli kawą i powiązаныmi z nią kategoriami, drugą grupą, mniejszą, miała być grupa osób lubiących kawę oraz piłkarską reprezentację Polski w związku z meczami naszej drużyny ze Szkocją i Irlandią. W przypadku marki AA linie produktów Long4Lashes miały przyciągnąć jak największą liczbę odbiorców.

Celem przeprowadzonych badań dotyczących firm Koneso.pl i AA było sprawdzenie zainteresowania i reakcji użytkowników portalu na dane produkty, które zostały umieszczone w postach sponsorowanych. Wyniki reklamy Koneso.pl okazały się bardzo pozytywne. W ciągu 2 dni reklama wygenerowała ponad 200 kliknięć na stronę sklepową, cena akcji wyniosła średnio 0,31 zł za kliknięcie. Umieszczony post trafił do ponad 10 tysięcy użytkowników, średnia częstotliwość odsłon oscylowała w granicach 2 wyświetleń na użytkownika. Akcja spełniła cel zakładany na początku, czyli spory ruch na koncie reklamodawcy. W bardzo krótkim czasie i przy stosunkowo niskim budżecie post zebrał ponad 800 polubień, co obrazuje całkiem inny poziom zaangażowania użytkowników niż na Facebooku. W Tabeli 1 przedstawiono wyniki przeprowadzonych badań.

**Tabela 1. Wyniki dla reklamy Koneso.pl i AA na Instagramie**

Kampania	Koneso.pl	AA
Szczegóły	Produkty związane z kawą, herbatą, ekspresami	Produkty kosmetyczne
Cena za kliknięcie	0,31 zł	0,30 zł
Typ kampanii	Post sponsorowany	Post sponsorowany
Kliknięcia	206	260
Wyświetlenia	9 656	22 885
Kliknięcia w porównaniu z wyświetleniami [%]	2,13%	1,14%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ([http://traffictrends.pl/...](http://traffictrends.pl/))

Cel reklamy kosmetyków AA, czyli przekierowania na stronę sklepową, został osiągnięty, zdobyte kliknięcia wynosiły 260, to ponad 1% użytkowników, którzy widzieli konkretny post sponsorowany, a było ich niecałe 23 tysiące. Zdjęcie otrzymało 750 polubień i dwa pozytywne komentarze. Targetowanie reklam pomaga w niwelowaniu ryzyka związanego z negatywnymi reakcjami użytkowników.

Kolejnym przykładem dobrze przemyślanej reklamy na Instagramie była kampania McDonald's Polska w 2015 roku #MAMSMAKANAMAKA. Celem kampanii było dotarcie do jak największej liczby użytkowników w Polsce, w wieku od 20 do 35 lat, którzy aktywnie korzystają z social mediów. Hashtag miał stać się przyzwyczajeniem i miał być kojarzony z pozytywną energią i radością, by użyt-

kownicy używali go już nie tylko w kontekście McDonald's. Hashtag szybko spotkał się z przychylnością użytkowników i kilka miesięcy po zakończeniu kampanii nadal jest w użytku; potem pojawiły się posty sponsorowane.

Kampania przyniosła niesamowite wyniki, ponieważ trafiła prawie do wszystkich użytkowników Instagrama w Polsce (1,6 mln), co przyjęto jako gigantyczny sukces. Posty w sumie osiągnęły 289 701 polubień i 9 934 731 wyświetleń, a dodatkowo profil Mamsmakanamaka zyskał trzy razy więcej fanów. Efekty kampanii były zadowalające i motywujące dla twórców do tworzenia dalszych projektów na Instagramie ([http://gomobi.pl/...](http://gomobi.pl/)).

## Podsumowanie

W czasach, gdy nastąpiła silna konkurencja, współczesne przedsiębiorstwa starają się poszukiwać nowych rozwiązań, które pozwolą im na wyróżnienie na rynku (Zawada, Herbuś 2015, s. 91). Przedsiębiorstwa, które chcą zwrócić uwagę użytkowników Instagrama, muszą przyłożyć dużą wagę do wyeksponowania swoich produktów lub usług na zdjęciach lub w krótkich filmach reklamowych, w dalszej kolejności tworząc z nimi odpowiednie więzi. Jest to nowy trend reklamowania się, wdrożony pod koniec 2015 roku, z którego większość przedsiębiorstw powinna skorzystać, ponieważ cały czas rozwija się zarówno portal, jak i reklamy na nim umieszczane oraz przybywa coraz więcej użytkowników, co daje duże możliwości w dotarciu do konkretnych grup społecznych i w rozprzestrzenianiu się treści mających trafić do jak największej liczby odbiorców.

## Literatura

1. Hamala M. (2014), *Media społecznościowe jako narzędzie reklamy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 13.
2. <http://gomobi.pl/blogi/mamsmakanamaka-ogarnia-caly-instagram/> (dostęp: 15.06.2016).
3. <http://instagram.pl/jak-dziala-instagram/> (dostęp: 15.04.2016).
4. <http://nowymarketing.pl/a/3703,ban-pl-publikuje-ranking-najlepszych-profilu-firmowych-w-linkedin> (dostęp: 15.04.2016).
5. <http://nowymarketing.pl/a/8830,8-nietypowych-taktyk-na-wypromowanie-tresci-w-social-media> (dostęp: 15.04.2016).
6. [http://seo24.com.pl/1,2,marketing,13,rodzaje\\_reklamy\\_internetowej.html](http://seo24.com.pl/1,2,marketing,13,rodzaje_reklamy_internetowej.html) (dostęp: 23.03.2017).
7. [http://softonet.pl/publikacje/rzuty\\_okiem/Co.to.jest.Instagram.i.jak.z.niego.korzystac.Rzut.oka.na.najpopularniejsza.usluge.fotograficzno-spoecznościowa,673](http://softonet.pl/publikacje/rzuty_okiem/Co.to.jest.Instagram.i.jak.z.niego.korzystac.Rzut.oka.na.najpopularniejsza.usluge.fotograficzno-spoecznościowa,673) (dostęp: 15.04.2016).
8. <http://smmeasure.eu> (dostęp: 15.04.2016).
9. <http://traffictrends.pl/blog/reklama-na-instagramie-pierwsze-wrazenia-i-wyniki/> (dostęp: 15.04.2016).
10. [https://pl-pl.facebook.com/business/help/507338259440686/?ref=hc\\_fnav](https://pl-pl.facebook.com/business/help/507338259440686/?ref=hc_fnav) (dostęp: 15.04.2016).
11. <https://www.instagram.com/about/faq/> (dostęp: 15.04.2016).
12. <https://www.instagram.com/about/us/> (dostęp: 08.03.2017).
13. <https://www.linkedin.com/about-us?trk=uno-reg-guest-home-about> (dostęp: 15.04.2016).
14. [https://www.web.gov.pl/g2/big/2009\\_03/4b73f7a761bf29569a4114ad53b7b8d9.pdf](https://www.web.gov.pl/g2/big/2009_03/4b73f7a761bf29569a4114ad53b7b8d9.pdf) (dostęp: 15.04.2016).

15. Jacyna M. (2015), *Och Snap!*, „Marketing w Praktyce”, nr 8.
16. Juszczyk B. (2015), *Halo, Twitter! Nie leci z nami pilot!*, „Marketing w Praktyce”, nr 9.
17. Leśniewska A. (2006), *Reklama internetowa*, Helion, Gliwice.
18. Pabian A. (red.) (2008), *Środki i formy marketingowego oddziaływania na konsumentów*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
19. Stopczyńska K. (2013), *Zarządzanie wizerunkiem firmy przy wykorzystaniu inbound marketingu na przykładzie fanpage*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica”, nr 287.
20. Szymański G. (2016), *Snapchat jako innowacyjna aplikacja marketingu mobilnego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 22.
21. Zawada M., Herbuś I. (2015), *Innowacje jako narzędzie kształtujące pozytywny wizerunek organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 18.

## USE SOCIAL NETWORK INSTAGRAM IN PROMOTIONAL ACTIVITIES ENTERPRISES

**Abstract:** The following article describes the social networks like snapchat, Facebook and Instagram, and more specifically describes the possibility of using the social networking site Instagram as a good tool through which you can reach the audience. The aim of the article is to present the functioning of promotional activities on Instagram, used by companies that want to arouse visitors' interest in their products or services.

**Keywords:** social networking site Instagram, enterprise promotion, promotional activities, marketing, promotion on the Internet



## ANALIZA INTERESARIUSZY POLSKIEGO RYNKU FILMOWEGO

**Barbara Majewska**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Rynek filmowy staje się coraz bardziej przyjaznym środowiskiem dla przedsiębiorców i inwestorów. Film jest nie tylko przyjemną rozrywką dla społeczeństwa, lecz również sposobem na biznes. Przedsiębiorstwa oferujące różnorodne usługi są nieodłącznym elementem rynku filmowego. Niezbędne okazuje się również profesjonalne podejście do produkcji, dystrybucji, a także odpowiednia promocja. Przedstawiony zarys historii polskiej kinematografii pozwala lepiej zrozumieć mechanizmy rządzące obecnie na rynku filmowym. Celem artykułu jest analiza interesariuszy polskiego rynku filmowego, przedstawienie, jak funkcjonują podmioty gospodarcze odpowiedzialne za rozwój polskiego filmu. Zbadano, w jaki sposób filmowcy pozyskują fundusze na realizację swoich projektów. Analizie poddano frekwencję kinową polskich filmów na przestrzeni kilku ostatnich lat w porównaniu z premierami produkcji zagranicznych. Ukazane zostały znaczące korzyści, jakie odniesiono na rynku filmowym. Przedstawiono również działalność instytucji wspierających polską kinematografię, opisując zasady ich funkcjonowania na rynku filmowym.

**Słowa kluczowe:** interesariusze, kinematografia, Polski Instytut Sztuki Filmowej, rynek filmowy

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.1.13

### Wprowadzenie

Ludzie kochają film, a film kocha ludzi. Dzięki wspaniałym opowieściom, dotykającym różnorodnych tematów, można dowiedzieć się więcej o otaczającym nas świecie, historii i życiowych rozterkach. Wielokrotnie można odnaleźć odpowiedzi na nurtujące pytania dotyczące wielu dziedzin życia. Kino jest niezwykłą rozrywką, dzięki której choć na chwilę można znaleźć wytchnienie i ulgę, a także mądrość, wzruszenia czy radość. Rozmaitość gatunków i bogactwo dostępnych możliwości technologicznych sprawiają, że każdy odnajdzie w kinie coś dla siebie. Kinematografia obejmuje „twórczość filmową, produkcję filmów, usługi filmowe, dystrybucję i rozpowszechnianie filmów, w tym działalność kin, upowszechnianie kultury filmowej, promocję polskiej twórczości filmowej oraz gromadzenie, ochronę i upowszechnianie zasobów sztuki filmowej” (Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o kinematografii).

Polska kinematografia to coraz prężniej rozwijający się przemysł. Dzięki wsparciu wielu instytucji polscy twórcy mają prawdziwą szansę na rozwój. Zasady funkcjonowania na rynku filmowym są ściśle określone przez przepisy prawne.

Najważniejszym dokumentem dotyczącym działalności podmiotów gospodarczych związanych z filmem jest Ustawa o kinematografii z dnia 30 czerwca 2005 roku. Po jej wprowadzeniu na polskim rynku filmowym zaszły największe zmiany pozwalające na znaczący rozwój. Ustawa ta określa zasady wspierania twórczości filmowej i innej działalności w dziedzinie kinematografii oraz ochrony zasobów sztuki filmowej (Dz.U. 2005 nr 132 poz. 1111). Na mocy tej ustawy powołany został Polski Instytut Sztuki Filmowej. Jego działalność stała się niezbędnym elementem poprawnego i dynamicznego funkcjonowania rynku filmowego. Współfinansowanie projektów początkujących filmowców, jak i uznanych już w Polsce oraz na świecie twórców jest podstawowym zadaniem instytucji wspierających polskie kino. Wielkość rynku jest szacowana na podstawie liczby produkowanych pełnometrażowych filmów fabularnych, a także liczby sprzedanych biletów oraz wpływów z ich sprzedaży. Sektor produkcji filmów fabularnych jest fundamentem przemysłu filmowego, ponieważ w największym stopniu wpływa na realizację i pomyślność projektów, ma największą siłę nabywczą, a także wywołuje największe zainteresowanie odbiorców (Wróblewska 2014, s. 184).

Kinematografia może być badana i opisywana za pomocą metod wywodzących się z zarządzania. Interesariusze rynku filmowego są ze sobą znacząco powiązani, dlatego też ważne jest, by podejmowane działania miały na celu dobro całej kinematografii. Podjęcie tematu wynika z istniejącej luki odnośnie podmiotów rynku filmowego w Polsce. Próba zidentyfikowania i analiza interesariuszy rynku filmowego ma na celu poszerzenie dostępnych informacji oraz danych statystycznych dotyczących ich funkcjonowania. W analizie wykorzystano informacje ze źródeł pierwotnych, jak i wtórnych, opierając się na danych GUS oraz PISF.

Celem artykułu jest przedstawienie podmiotów gospodarczych działających na rynku filmowym oraz ukazanie ich wpływu na rozwój polskiej kinematografii. Cennym wskaźnikiem poddanym analizie jest frekwencja kinowa polskich filmów na przestrzeni ostatnich czterech lat w porównaniu z premierami produkcji zagranicznych, sposób finansowania oraz korzyści, jakie odniesiono na rynku filmowym.

### **Interesariusze rynku filmowego – ujęcie teoretyczne**

Interesariuszami są podmioty, które wywierają pośredni lub bezpośredni wpływ na organizację. Inaczej mówiąc – interesariusze to osoby i instytucje będące otoczeniem przedsiębiorstwa (Ogrodnik, Mieszaniec 2010, s. 292). Interesariusze wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstw, które znajdują się w ich otoczeniu.

Analiza interesariuszy to metoda wykorzystywana przez inwestorów mająca na celu usprawnienie procesu realizacji danego projektu czy przedsięwzięcia. Obejmuje ona identyfikację oraz badanie wpływu przedsięwzięcia na wszystkich interesariuszy, zarówno z otoczenia bliższego, jak i dalszego. Badani są interesariusze którzy są nastawieni do projektu pozytywnie, jak również ci nastawieni negatywnie (Bęben, Marcinkowski, Papis 2014, s. 276-277).

Metody analizy interesariuszy proponowane w literaturze (Obłój 2007, s. 217) wskazują na następujące etapy analizy:

- identyfikację i charakterystykę interesariuszy;
- określenie relacji między interesariuszami a projektem;
- syntezę dokonanych ustaleń, umożliwiającą ocenę wpływu interesariuszy na dany projekt.

Jeżeli analiza dotyczy konkretnego projektu czy przedsięwzięcia, należy zastosować odpowiednie techniki, wśród których wyróżnia się mapę interesariuszy, macierz interesariuszy, macierz relacji między strategicznymi interesariuszami, a także analizę kluczowych interesariuszy (Lisiński 2004, s. 80-88). W opracowaniu uwzględniona zostanie analiza kluczowych interesariuszy.

Podmiotami gospodarczymi wpływającymi na działalność i rozwój polskiej kinematografii są nie tylko instytucje publiczne czy stowarzyszenia, lecz również przedsiębiorstwa oferujące usługi audiowizualne, agencje promocyjne, dystrybutorzy, producenci, nadawcy, kina czy wytwórnie filmowe. Ich oddziaływanie w znacznej mierze wpływa na sposób funkcjonowania rynku filmowego. Ważne są bowiem: odpowiednie wsparcie finansowe, profesjonalizm wykonywanych usług oraz umiejętna komunikacja z otoczeniem. Jeśli działania te są zrównoważone, wtedy szansa na rozwój rodzimej kinematografii jest bardzo wysoka.

Rynek filmowy stanowi subrynek rynku kultury, który w ujęciu ekonomicznym rozumiany jest jako ogół stosunków wymiennych zachodzących między podmiotami, które oferują dobra i usługi zaspokajające potrzeby z zakresu kultury a konsumentami je nabywającymi. Interesariuszami rynku filmowego są:

- inwestorzy i instytucje publiczne, m.in.: Polski Instytut Sztuki Filmowej, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Telewizja Polska, koproducenci, fundusze filmowe, towarzystwa ubezpieczeniowe, banki, firmy lokujące swe produkty;
- studia produkcyjne i wytwórnie filmowe, m.in.: Akson Studio, Opus Film, Pleograf, Semafor, Zodiak czy Studio Filmowe Zebra;
- dystrybutorzy, m.in.: Kino Świat, Gutek Film, Best Film oraz Wrocławska Fundacja Filmowa;
- konsumenci, czyli widzowie;
- twórcy filmowi, m.in.: aktorzy, dublerzy, reżyserzy, montażyści, scenarzyści, kompozytorzy, kierownicy produkcji, kostiumolodzy, charakteryzatorzy czy realizatorzy dźwięku;
- firmy usługowe oferujące niezbędne elementy produkcji filmowej;
- kina;
- nadawcy telewizyjni, m.in.: TVP, TVN, Polsat, HBO Polska;
- stowarzyszenia twórcze i zawodowe;
- instytucje promocji kultury filmowej, m.in.: Centrum Sztuki Filmowej, Federacja Niezależnych Twórców Filmowych i Muzeum Kinematografii w Łodzi;
- szkolnictwo filmowe, m.in.: Państwowa Wyższa Szkoła Filmowa, Telewizyjna i Teatralna im. Leona Schillera w Łodzi, Warszawska Szkoła Filmowa, Actors Studio czy Mistrzowska Szkoła Reżyserii Filmowej Andrzeja Wajdy.

Produkcja filmowa to zespół czynności twórczych, organizacyjnych, ekonomicznych, prawnych i technicznych prowadzących do wytworzenia filmu w celu jego dystrybucji (Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o kinematografii). Producent,

będąc głównym inwestorem, ma za zadanie zatrudnić niezbędne osoby, zapewnić sprzęt oraz środki finansowe. Po wyprodukowaniu filmu staje się właścicielem praw autorskich i zostaje głównym beneficjentem dochodów. Producentami mogą być zarówno instytucje publiczne, jak i prywatni przedsiębiorcy.

Przez dystrybucję filmów rozumieć należy wszelkie decyzje oraz czynności związane z udostępnieniem wytworzonych produktów kinematograficznych w celu ich publicznego wyświetlenia w miejscach o odpowiedniej infrastrukturze (Jaciow i in. 2011, s. 19). Dystrybutor jest pośrednikiem między wytwórną filmową a widzami. Do zadań dystrybutorów należy także promocja filmów. Promocja w szerszym ujęciu określana jest mianem komunikacji marketingowej, przez którą rozumieć należy „zespół informacji (sygnałów), które firma emituje z różnych źródeł w kierunku nie tylko swoich klientów, lecz także innych podmiotów otoczenia marketingowego” (Mruk (red.) 2004, s. 17). Odpowiednie działania z zakresu zintegrowanej komunikacji marketingowej stanowią kluczowy element całego procesu realizacji produkcji filmowych. Bardzo dobrze opracowana strategia promocyjna filmu powinna wspierać jego dystrybucję, a także budować określony wizerunek filmu i jego twórców oraz zachęcać publiczność do pójścia do kina, a potencjalnych producentów do zainwestowania w przedstawiany projekt. Należy tak rozbudzić ciekawość widzów, by chcieli dowiedzieć się o filmie jak najwięcej i chętnie kupili bilety. Ważne jest, by wszystkie elementy promocji były ze sobą ściśle powiązane i nadawały produkcji określony kierunek. Wprowadzanie innowacyjnych projektów sprzyja budowaniu odpowiedniego wizerunku, akceptacji interesariuszy oraz wzmocnieniu więzi z otoczeniem (Zawada, Herbuś 2015, s. 103).

Działanie w sposób przemyślany może w znacznej mierze pomóc w rozwoju polskiego przemysłu filmowego. Nieprzypadkowy sposób dystrybucji oraz promowanie polskiej kinematografii jako wyjątkowej, opowiadającej historię uniwersalną i ważną dla wszystkich ludzi, a także prezentowanie ich na wysokim poziomie profesjonalizmu – powinny sprawić, że polskie filmy będą najchętniej wybieranymi propozycjami programów kin zarówno w Polsce, jak i za granicą.

## **Rys historyczny polskiej kinematografii**

Początki polskiej kinematografii sięgają ostatnich lat XIX wieku, gdy w Łodzi powstało pierwsze kino oraz wytwórnia filmowa. Produkcja polskich filmów rozpoczęła się już w 1907 roku, kiedy realizowano przede wszystkim klasyczne dzieła literackie i teatralne. Jednak początki nie należały do najłatwiejszych. Brak doświadczenia realizatorów, naiwność komercyjnego nastawienia do pierwszych produkcji, strach i niepewność producentów czy właścicieli sal kinowych, a także brak spójnej polityki państwowej w tej dziedzinie spowodowały duże trudności w rozwoju polskiego przemysłu filmowego. Jednym z najbardziej widocznych gatunków filmowych w tym okresie historycznym był melodramat patriotyczny. Sytuacja ta wydaje się dość naturalna, gdyż związana była głównie ze świeżo odzyskaną niepodległością. Wielokrotnie były to produkcje nieudane, ponieważ przedstawiały wydarzenia w sposób propagandowo-edukacyjny. Dodatkowo jedną

z głównych przeszkód ówczesnej twórczości filmowej była cenzura. Wiele filmów zostało ocenzurowanych, przez co straciło swój wydźwięk i ostrą wymowę społeczną. Charakterystyczna dla tamtej epoki banalność podejmowanych tematów stała się gwarancją bezpieczeństwa dla polskich producentów i dystrybutorów.

W dwudziestoleciu międzywojennym model polskiego filmu kształtowany był według wzorców obyczajowych mieszczańskiej i ziemiańskiej kultury, zarówno w sposób dramatyczny, jak i komediowy. Ogólnie przyjęte zasady życia, patriarchalny model rodziny czy różnice wynikające z przynależności do określonej grupy i warstwy społecznej były typowymi elementami ówczesnych filmów, a ich fabuła zamykała oglądających w określonych stereotypach i nie nakierowywała na nowe myślenie o świecie i życiu. Dopiero w latach trzydziestych, dzięki ekranizacjom ambitnych powieści, polskie kino stało się bardziej świeże, poruszające problemy społeczeństwa, które ujmowane były w szerszej perspektywie. Zmiany, jakie zaszły w podejściu do filmu, zaowocowały powstaniem Stowarzyszenia Miłośników Filmu Artystycznego START. W okresie międzywojennym powstało około 150 wytwórni filmowych (Sfinks, Leo-Film, Falanga), które produkowały około 30 filmów fabularnych i do 300 filmów krótkometrażowych rocznie.

Wraz z wybuchem II wojny światowej zakończył się pierwszy etap w polskiej kinematografii. Całe zaplecze produkcyjne zostało zniszczone i rozgrabione. Mimo to nadal działały konspiracyjne zespoły filmowe, które dokumentowały dzieje wojny. W 1945 roku Polski Komitet Wyzwolenia Narodowego wydał dekret o powołaniu państwowego przedsiębiorstwa Film Polski, którego zadaniem było produkcowanie i rozpowszechnianie filmów. Pomimo iż w dużej mierze usprawniło to odbudowę polskiego kina, to przede wszystkim zahamowało jego rozwój artystyczny. Socjalizm narzucił polskiej kinematografii działania propagandowe, ale mimo to niektórym twórcom udało się ominąć tego rodzaju schematy.

Charakter i wydźwięk filmów zrealizowanych po 1945 roku znacznie różniły się od stylu produkcji przedwojennych. Historia głęboko zakorzeniła inny sposób myślenia, który wpłynął na poruszaną tematykę. Pomimo odrzuconych schematycznych i stereotypowych konwencji, na ich miejsce przyszły nowe, narzucone z góry, socjalistyczne wymogi. Znow przeszkodą okazała się cenzura.

Jednym z przełomowych momentów w polskiej kinematografii było nadanie nowego kierunku filmom. Nurt ten, rozwijający się w latach 1955-1965, został nazwany polską szkołą filmową. Reprezentantami szkoły polskiej byli urodzeni w latach dwudziestych twórcy, debiutujący po wojnie, m.in.: Janusz Morgenstern, Kazimierz Kutz, Andrzej Wajda czy Roman Polański. Należący do pokolenia Kolumbów reżyserzy przenosili na ekran swoje trudne wojenne doświadczenia oraz wrażliwość i mądrość, które z nich płynęły. Analiza okrucieństwa świata była najczęściej podejmowanym tematem w tym okresie. Filmy takie jak „Kanał” Andrzeja Wajdy, „Eroica” Munka czy „Ludzie z pociągu” Kutza to tylko jedne z wielu niezwykle istotnych produkcji w polskiej historii, które pozwalały na przenikanie nowej myśli społecznej wśród Polaków. Charakterystycznym znakiem dla tego nurtu było także nawiązywanie do dziedzictwa rodzimej literatury. Przyczyną wygasania szkoły polskiej znow okazała się polityka, kiedy to w połowie lat sześćdziesiątych nastąpiła tzw. mała stabilizacja (Lubelski 2015).



Pomimo iż zespoły filmowe działały już od 1955 roku, to dopiero na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych zaczęły się prawdziwe artystyczne poszukiwania oraz dyskusje. Zespół TOR był pierwszym, który rzeczywiście działał dla dobra polskiej kinematografii, by inspirować młodych twórców. Krzysztof Kieślowski stał się jednym z symboli przemian polskiego kina. Także Zespół Filmowy X, stworzony przez Andrzeja Wajdę, miał ogromne znaczenie w kształtowaniu nowego podejścia do polskiego filmu. Twórcami związanymi z tym zespołem filmowym byli m.in.: Agnieszka Holland, Janusz Zaorski, Radosław Piwowarski czy Janusz Majewski. Kolejnym ważnym elementem przemian zachodzących w polskim przemyśle filmowym był nurt nazywany kinem moralnego niepokoju (lata 1976-1981). Charakteryzował się próbą oderwania od przymusu ukazywania polskiej rzeczywistości w sposób zakłamany i obłudny.

Ważne wydarzenia historyczne (porozumienia sierpniowe, powstanie Solidarności) przyczyniły się do realizacji filmów ambitnych, które stały się kultowymi. Były to przede wszystkim „Człowiek z marmuru” i „Człowiek z żelaza” Andrzeja Wajdy. Wprowadzenie stanu wojennego całkowicie zniszczyło budowany przez lata system filmowy. Zarówno cenzura, odkładanie filmów na półki, jak i wpływanie przez władze na losy polskich twórców spowodowały zniszczenie wielkiej myśli filmowej. Wielu produkcjom ograniczonym przez system dystrybucji i pozbawionym promocji, została odebrana możliwość zaistnienia.

Zmiany ustroju po 1989 roku wpłynęły na przeobrażenia w polskim przemyśle filmowym. Zniesiona cenzura, łatwiejszy dostęp do funduszy, a także wyszkolona kadra filmowców zaowocowały powstaniem wielu produkcji, które odmieniły kształt polskiej kinematografii. Co prawda efekt finalny wielu filmów nie zawsze odzwierciedlał większe możliwości produkcyjne. Szybciej niż w wielu innych dziedzinach twórczości artystycznej główną rolę zaczęła odgrywać komercja. Łamanie tabu, prezentowanie treści wyzwolonych i czasem banalnych stanowiły podstawę wielu filmów wolnej Polski (Bukowiecki, Marszałek 2008).

Zanim powstał Polski Instytut Sztuki Filmowej, na polskim rynku filmowym funkcjonowały agencje wspierające i kontrolujące, jak wykorzystywane są dofinansowania na poszczególnych etapach produkcji filmu. Agencja Scenariuszowa współfinansowała okres przedprodukcyjny (zakup praw autorskich, gromadzenie dokumentacji, tłumaczenie scenariuszy, koszty związane z poszukiwaniem producenta), natomiast Agencja Produkcji Filmowej miała za zadanie kontrolować przebieg realizacji produkcji ([http://culture.pl/...](http://culture.pl/)).

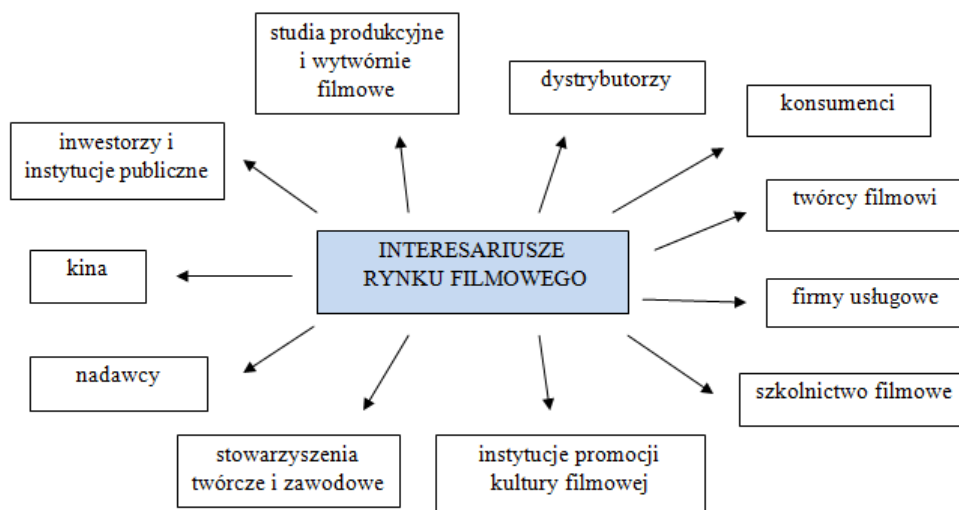
Obecnie na polskim rynku filmowym najwięcej produkcji związanych jest z historią, ważnymi dla kraju wydarzeniami i postaciami, a także sporo wśród nich jest dramatów opowiadających w przejmujący sposób o losach zwykłych ludzi. Wiele polskich filmów, które w sposób inny niż dotychczas miało to miejsce, przedstawiających otaczającą nas rzeczywistość spotkało się z krytyką czy niezrozumieniem. Wybitny charakter tych filmów, objawiający się przedstawieniem świata w sposób nietuzinkowy i oryginalny, stawia je wśród najistotniejszych polskich produkcji. Wywoływanie dyskusji na tematy poruszane w trudnych do zrozumienia, nieprzeciętnych i ambitnych filmach ukazuje, jak ciągle żywe w świadomości Polaków są wydarzenia sprzed lat. Dodatkowo budowanie podłoża do dyskusji

w mediach ułatwia promowanie danego filmu, co jest coraz częściej wykorzystywanym elementem komunikacji marketingowej. Oprócz tego tworzenie filmów, wywołujących różnorodne opinie i budzących rozprawy na tematy w nich zawarte, może pomóc w realizacji większej ilości niezwykłych i wyjątkowych produkcji, mówiących o czymś bardzo istotnym dla ludzkości. Promowanie filmów za granicą za pośrednictwem festiwali międzynarodowych daje dodatkowe możliwości ukazania swoich opinii, jakości prowadzonych działań kinematograficznych oraz wzbudza zainteresowanie obcokrajowców (Wróblewska 2014, s. 102).

### **Funkcjonowanie podmiotów polskiego rynku filmowego**

Jak w każdej innej dziedzinie, tak i w kinematografii niezbędna okazuje się pomoc różnych instytucji. Wpływ otoczenia ma kluczowe znaczenie w promocji i dystrybucji wielu filmów. Podmiotami rynku filmowego są twórcy filmowi, widzowie będący konsumentami finalnego dzieła, inwestorzy, producenci i wytwórnie filmowe, dystrybutorzy, najpopularniejsi nadawcy czy duże kina. Niebagatelne znaczenie mają również instytucje działające na rzecz popularyzacji polskiej kinematografii czy lokalne kina studyjne, gdzie atmosfera może znacznie przybliżyć widza do świata prezentowanego w filmie. Także działanie fundacji i stowarzyszeń pomaga w rozwoju myśli filmowej nie tylko dorosłego widza, lecz również najmłodszej publiczności, poprzez tworzenie programów szkoleniowych i edukacyjnych. Szkoły filmowe przygotowują przyszłych twórców do pracy reżysera, operatora, aktora, scenarzysty czy kierownika produkcji. Zdobyte doświadczenie i umiejętności pozwalają na tworzenie filmów mających szansę pobudzić polski rynek filmowy oraz zaistnieć na arenie międzynarodowej. Interesariuszami rynku filmowego są także przedsiębiorstwa oferujące usługi niezbędne do stworzenia filmu. Wszystkie podmioty rynku filmowego są ze sobą ściśle powiązane i silnie na siebie oddziałują. By stworzyć film, który zaistnieje w świadomości odbiorcy i przyniesie zysk, niezbędna jest współpraca wszystkich interesariuszy rynku filmowego.

Instytucjami publicznymi, które odrywają ogromną rolę na polskim rynku filmowym, są Polski Instytut Sztuki Filmowej, Filmoteka Narodowa oraz Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Instytucją publiczną, która w największym stopniu kształtuje obraz polskiej kinematografii, jest Polski Instytut Sztuki Filmowej. Powstał on 19 sierpnia 2005 r. na mocy ustawy o kinematografii. Jest to państwowa instytucja kultury, która jest odpowiedzialna zarówno za rozwój kinematografii, jak i promocję polskiego filmu za granicą. Cele te realizowane są poprzez przeznaczanie znacznych środków pieniężnych na dofinansowywanie produkcji filmowych, międzynarodową promocję polskich filmów, organizację festiwali oraz różnego rodzaju wydarzeń związanych z polskim filmem, szkolnictwo filmowe, rekonstrukcję cyfrową najważniejszych dzieł, a także modernizację i cyfryzację kin.



**Rysunek 1. Interesariusze rynku filmowego**

Źródło: Opracowanie własne

Jednym z głównych zadań działalności Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej jest dofinansowywanie produkcji. Jeśli dany projekt otrzyma pozytywną decyzję o dofinansowaniu, wtedy na budżet filmu składa się 50% dotacji, pożyczki lub poręczenia oferowanych przez PISF. Pozostałą część twórcy muszą uzyskać od producentów lub koproducentów. Środki wypłacane są w minimum dwóch ratach, z czego ostatnia wypłacana jest dopiero po zakończeniu filmu oraz zatwierdzeniu rozliczenia kosztów produkcji. Następnie po premierze kinowej dochody z filmu rozkładają się po równo między kino i dystrybutorów. Skutkuje to również uzyskaniem przychodów z filmu przez producenta. Jeżeli dany projekt przyniósł zysk, wtedy dotację należy zwrócić do PISF, w terminie nie dłuższym niż 6 lat. Po upływie 6 lat prawo do zysku z tytułu filmu przechodzi na producenta. Wpłacone do PISF środki stanowią jego przychody i są ponownie wykorzystywane na programy operacyjne, obejmujące również produkcję filmową. Natomiast jeśli przychody z filmu nie pokrywają kosztów producenta, koproducentów i dystrybutora, wtedy dotacja jest bezzwrotna. Należy również zwrócić uwagę, iż przeznaczają się 85% środków do dyspozycji ekspertów, a pozostała część należy do dyspozycji dyrektora Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej, w celu dofinansowania wybranych projektów (<http://www.pisf.pl/instytut/infografika/w-jaki...>).

Działalność Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej jest finansowana przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Z dotacji PISF wspierane są przede wszystkim cztery główne programy operacyjne, którymi są: produkcja filmowa, upowszechnienie kultury filmowej, promocja zagraniczna oraz cyfryzacja kin. Na budżet Instytutu składa się także 1,5% dochodu podmiotu prowadzącego kino, dystrybucję oraz telewizji publicznej, kablowej i satelitarnej (<http://www.pisf.pl/instytut/infografika/jak...>).

Przez 10 lat swojej działalności Polski Instytut Sztuki Filmowej dofinansował ponad 220 filmów fabularnych. Wśród nich można wyróżnić takie filmy jak „Ida”, „Drogówka”, „Papusza”, „Pan Tadeusz”, „11 minut” czy „Body/Ciało”. Priorytetem PISF jest kino historyczne. Od początku funkcjonowania PISF kładziony był szczególny nacisk na realizację filmów historycznych, których twórcy mogą liczyć na najwyższe możliwe dofinansowanie w kwocie 6 mln zł. Jediną produkcją, która otrzymała wyższą kwotę wsparcia finansowego (9 mln zł), był realizowany z wielkim rozmachem, pierwszy polski film pełnometrażowy 3D – „1920 Bitwa Warszawska”. Poza nim wysoką dotację otrzymali twórcy takich produkcji jak „Miasto 44”, „Katyń”, „Wołyń” czy „Syberia polska”. Łączne wsparcie PISF dla filmów historycznych wyniosło prawie 350 mln zł (<http://www.pisf.pl/rynek-filmowy/polskie...>). Wszystkie te produkcje były promowane na szeroką skalę, by w jak największym stopniu koszty poniesione podczas ich realizacji przyniosły zaplanowany efekt ekonomiczny.

**Tabela 1. Beneficjenci PISF**

<b>Beneficjenci – studio produkcyjne</b>	<b>Kwota łączna dotacji</b>	<b>Liczba wyprodukowanych filmów</b>
Wytwórnia Filmów Dokumentalnych i Fabularnych	69 698 717,35 zł	29
Akson Studio	37 884 434,03 zł	12
Opus Film	37 848 458,00 zł	18
SF Zebra	22 239 637,00 zł	9
Apple Film Production	16 400 000,00 zł	9
SF Kadr	15 932 900,00 zł	6
SF Tor	15 334 209,71 zł	7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (<http://www.pisf.pl/dotacje/...>)

Działalność Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej wpływa na rozwój polskiej kinematografii w największym stopniu, o czym świadczą międzynarodowe sukcesy najpopularniejszych produkcji. „Ida” Pawła Pawlikowskiego otrzymała ponad 50 nagród, w tym Oscara dla najlepszego filmu nieanglojęzycznego. To wydarzenie wzbudziło ogromne zainteresowanie polską kinematografią, co doprowadziło do zbudowania możliwości rozwoju twórców na arenie międzynarodowej. Polski Instytut Sztuki Filmowej wspierał zarządzanie produkcją, usprawniając działania z zakresu promocji i dystrybucji, dzięki czemu „Ida” przyciągała przed ekrany kin na całym świecie miliony widzów.

Nie tylko instytucje wspierające finansowo oddziałują na rozwój polskiej kinematografii. Ważne są również organizacje, które działają na szerszą skalę, wspomagając zarządzanie zasobami dostępnymi przez twórców filmowych. Stowarzyszenie Filmowców Polskich zrzesza ludzi związanych z filmem, mając na celu ochronę interesów twórców i całego środowiska filmowego. Ma także za zadanie produkcję filmową, promocję oraz upowszechnienie kultury filmowej w Polsce i za

granicą. SFP oferuje system świadczeń socjalnych, wsparcie i ułatwienie startu młodym twórcom oraz opiekę prawną. Istotne jest również zbiorowe zarządzanie i ochrona praw autorskich oraz pokrewnych.

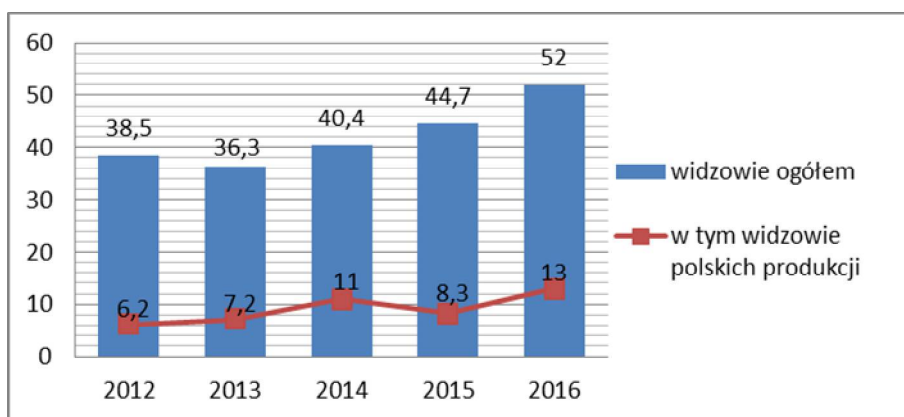
Podobnie jak PISF, Stowarzyszenie Filmowców Polskich jest współorganizatorem różnych festiwali filmowych, w tym także Festiwalu Filmów Fabularnych w Gdyni. SFP jest również odpowiedzialne za obecność polskich twórców i ich filmów na festiwalach w Cannes czy Berlinie. Ciekawym rozwiązaniem SFP jest program Polskie Kino Młodego Widza, w ramach którego na festiwalach filmowych organizowane są sekcje dziecięce, a polskie filmy skierowane do dzieci i młodzieży wyświetlane są na kilku kontynentach (<http://www.sfp.pl/...>). Oprócz SFP działa jeszcze 11 innych stowarzyszeń zrzeszających twórców poszczególnych dziedzin, m.in.: producentów, montażyistów czy operatorów.

Niezwykle ważnym aspektem sprawniejszego i nieco łatwiejszego działania na polskim rynku filmowym jest dobrze rozwinięty system finansowania produkcji. Największe stacje telewizyjne, będąc sponsorem lub partnerem głównym określonych filmów, stanowią jeden z ważniejszych czynników wsparcia finansowego i promocyjnego. Artyści mogą również liczyć na pomoc wielu polskich i zagranicznych firm. Skutkuje to koniecznością wykorzystania jednej z nowoczesnych form promocji – lokowania produktu. Środki pieniężne pozyskane w związku z taką umową coraz częściej przeważają w budżecie przeznaczonym na realizację filmów. Obecnie wręcz modne stało się także sponsorowanie różnych produkcji filmowych przez miasta i regiony, w obszarze których ulokowany jest plan zdjęciowy. W zamian za ukazanie danego miejsca w sposób jak najbardziej pozytywny miasto przekazuje znaczące środki finansowe. Wszystkie formy finansowania polskich filmów muszą być ukazane podczas filmu oraz w materiałach promocyjnych. Ukazanie logo firmy, instytucji lub danego miasta w sposób widoczny i przejrzysty jest konieczne, by w pełni zrealizować warunki umowy. Bez sponsorów, producentów czy partnerów głównych wiele polskich filmów nie byłoby w stanie obronić się przed falą produkcji zagranicznych. Wystarczający budżet i wsparcie różnych instytucji pomagają w stworzeniu filmu, który na stałe zaistnieje w świadomości odbiorców.

Ważną rolę odrywają także miasta i regiony, w których ulokowane są plany zdjęciowe. Środki finansowe przekazane przez władze i firmy lokalne stanowią znaczącą część budżetu produkcji. Coraz częściej można zauważyć, jak duże znaczenie dla określonych miejscowości ma zaprezentowanie ich w filmach. Widzowie chętnie odwiedzają miejsca, które poznali dzięki filmom. W ten sposób utożsamiają się z ulubionymi bohaterami, a także spędzają czas w miejscach, które zostały w wykwintny sposób przedstawione w filmie. Organizowanie specjalnych wycieczek śladami postaci z filmów to coraz chętniej podejmowane działania promocyjne wielu polskich miast. Tego typu zabiegi wpływają korzystnie na wizerunek miejsca oraz stwarzają warunki rozwoju lokalnych przedsiębiorców. Znaczącą wartość dla polskiego przemysłu filmowego i marketingu terytorialnego mają Regionalne Fundusze Filmowe. W Polsce istnieje ich już jedenaście: Łódź, Gdynia, Gdańsk, Poznań i Wielkopolska, Wrocław i Dolny Śląsk, Kraków i Małopolska, Lublin, Białystok oraz województwa zachodnio-pomorskie, śląskie i mazowieckie.

Planowane jest także powstanie funduszu w województwie kujawsko-pomorskim. Uruchomiony zostanie również Warmińsko-Mazurski Regionalny Fundusz Filmowy (<http://www.pisf.pl/rynek-filmowy/rynek-filmowy/regionalne...>).

Trudność przebicia się filmu wśród wielu innych sprawia, że kluczowe okazują się nie tylko jakość, historia czy gwiazdy w nim występujące, lecz przede wszystkim dobrze wykreowane działania promocyjne i odpowiednia dystrybucja. Firmy z tych sektorów muszą działać bardzo przemyślnie i kreatywnie. Ma to ogromne znaczenie szczególnie na polskim rynku filmowym. Pomimo znacznej poprawy statystyk dotyczących najchętniej oglądanych produkcji, nadal trudno jest przekonać Polaków do obejrzenia rodzimego filmu.



**Rysunek 2. Liczba sprzedanych biletów [w mln]**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (<https://www.pisf.pl/rynek-filmowy/rynek-filmowy/wizowie>)

Liczba wyświetlanych zagranicznych produkcji znacząco przewyższa liczbę polskich produkcji, co przekłada się na wskaźniki sprzedanych biletów. W 2016 roku na ekranach polskich kin zaprezentowano 357 filmów, w tym 49 polskich. Ogólna frekwencja wyniosła 52 mln widzów, przy czym polskie filmy obejrzało 13 mln osób. W 2015 roku na polskie produkcje sprzedano prawie 19% wszystkich biletów, natomiast rok wcześniej aż 27% (*Rysunek 2*).

Statystyki prowadzone przez Polski Instytut Sztuki Filmowej wskazują, że Polacy coraz chętniej wybierają się na rodzime filmy. Czołowe miejsca w rankingu najchętniej oglądanych polskich produkcji ostatnich lat, zajmują zarówno te ambitne, opowiadające o znaczących wydarzeniach i postaciach, jak i komercyjne. Frekwencja w 2013 roku wyniosła 7,2 mln widzów, natomiast rok później wzrosła do ponad 11 mln. Aż trzy polskie produkcje przyciągnęły do kin ponad milion widzów. W 2015 roku polskie filmy obejrzało 8,3 mln osób, a największym zainteresowaniem frekwencyjnym cieszyła się kontynuacja losów bohaterów świątecznego filmu „Listy do M.”, natomiast rok później największą widownię zgromadził film Patryka Vegi „Pitbull. Niebezpieczne kobiety”. Wzrasta rola niezależnych dystrybutorów, wśród których wyróżnić można Kino Świat czy Next Film (Miczka (red.)

2015, s. 22). Spółki te wprowadziły na ekrany kin najważniejsze produkcje ostatnich lat. Kino Świat odpowiadało za dystrybucję ośmiu najchętniej oglądanych produkcji (Tabela 2).

**Tabela 2. Liczba widzów na polskich filmach w latach 2012-2016**

Rok	Tytuł filmu	Dystrybucja	Liczba widzów
2012	„Jesteś Bogiem”	Kino Świat	1,42 mln
	„W ciemności”	Kino Świat	1,2 mln
	„Róża”	Monolith Films	0,428 mln
	„Pokłosie”	Monolith Films	0,305 mln
2013	„Drogówka”	Next Film	1,015 mln
	„Wałęsa. Człowiek z nadziei”	ITI Cinema Sp. z o.o.	0,956 mln
	„Sęp”	ITI Cinema Sp. z o.o.	0,603 mln
	„Układ zamknięty”	Kino Świat	0,591 mln
2014	„Bogowie”	Next Film	2,2 mln
	„Miasto 44”	Kino Świat	1,7 mln
	„Jack Strong”	Vue Movie Distribution	1,2 mln
	„Pod mocnym aniołem”	Kino Świat	0,882 mln
2015	„Listy do M. 2”	Kino Świat	2,8 mln
	„Disco Polo”	Next Film	0,877 mln
	„Wkręceń”	Interfilm	0,769 mln
	„Karbala”	Next Film	0,408 mln
2016	„Pitbull. Niebezpieczne kobie-	Kino Świat	2,7 mln
	„Planeta Singli”	Kino Świat	1,9 mln
	„Wołyń”	Forum Film Poland	1,4 mln
	„Pitbull. Nowe porządki”	Vue Movie Distribution	1,4 mln

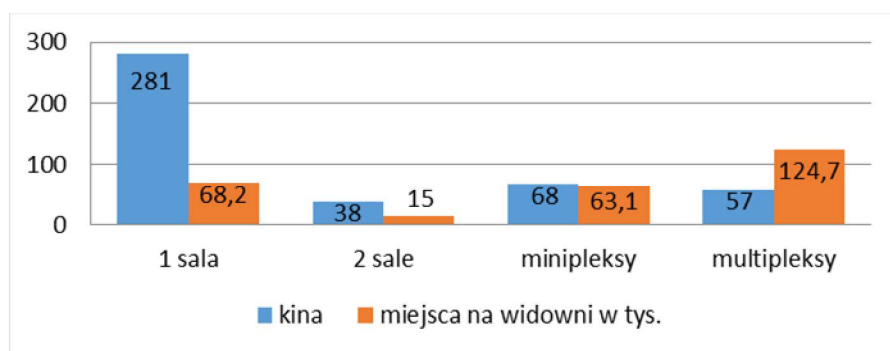
Źródło: Opracowanie własne na podstawie (<https://www.pisf.pl/rynek-filmowy/rynek-filmowy/widzowie>)

Instytucje zajmujące się dystrybucją i promocją kultury filmowej działają coraz prężniej, dlatego nie dziwi fakt, że polskie produkcje filmowe z roku na rok promowane są w coraz bardziej przemyślany i rzeczowy sposób. Coraz większe znaczenie przypisuje się odpowiedniej promocji oraz traktowaniu jej jako niezbędny element funkcjonujący na rynku filmowym. Specyfika przemysłu filmowego wymusza na twórcach angażowanie specjalistów zajmujących się marketingiem filmowym, by produkcje były promowane w sposób, który najlepiej dotrze do wybranej grupy docelowej. Zmieniający się marketing, ujmujący szerzej modyfikowane potrzeby i zachowania nabywców, wykreował nowoczesne formy

promocji. Ważny jest zarówno rozwój polskiego przemysłu filmowego, występującego na rodzimym rynku, jak również promocja polskiego filmu za granicą. Tylko w przypadku połączenia tych dwóch elementów polski film ma rzeczywiste szanse na prawdziwy rozwój.

Odpowiednia dystrybucja filmów ma ogromne znaczenie. Zarówno w przypadku wyboru sposobów prezentacji określonych produkcji, jak i terminów. Premiery wielu produkcji związane są z festiwalami filmowymi. Na polskim rynku filmowym najbardziej prestiżowy jest Festiwal Filmów Fabularnych w Gdyni, który od wielu lat promuje ambitne produkcje i młodych twórców. Niezwykle istotną wagę przypisuje się także nagrodom i wyróżnieniom zdobytym w plebiscytach, rankingach czy konkursach festiwalowych. Są one gwarancją dla widzów, że dany film jest wyjątkowy i wart obejrzenia, a dla twórców mogą stanowić trampolinę do wielkiej kariery.

W 2015 roku na terenie Polski funkcjonowały 444 kina stałe i 6 kin ruchomych. Kina małe dysponujące jedną lub dwiema salami to kina studyjne, których głównym celem działalności jest rozpowszechnianie filmów o wysokich walorach artystycznych. Natomiast minipleksy i multipleksy dostosowane są do widowni masowej, a seanse skoncentrowane na filmach komercyjnych. Dzięki programowi cyfryzacji kin studyjnych możliwy stał się rozwój mniejszych ośrodków kultury, a widzowie zyskali dostęp do produkcji wysokiej jakości. Kina studyjne i lokalne mogą starać się o 50% dofinansowania w ramach Programu Operacyjnego Rozwój Kin PISF. W Polsce funkcjonuje prawie 320 kin studyjnych (*Rysunek 3*), dlatego tak ważne jest, by małe ośrodki miały szansę zadbać o widzów i tworzyć zysk.



**Rysunek 3. Kina stałe i miejsca na widowni według liczby sal projekcyjnych w 2015 r.**

Źródło: Dane GUS

Elementami rynku filmowego są także małe i średnie przedsiębiorstwa działające na rzecz przemysłu filmowego. Firmy świadczące różnorodne usługi niezbędne do stworzenia obrazu finalnego są ważnym elementem ekipy filmowej. O ilości takich podmiotów gospodarczych mogą świadczyć napisy końcowe każdego filmu. Małe i średnie przedsiębiorstwa biorą udział nie tylko w niskobudżetowych produkcjach, ale także i filmach, które mogą pochwalić się ogromną publicznością.



Ważnymi usługami w procesie tworzenia produkcji filmowych są zarówno oferowanie odpowiedniego sprzętu, efektów, różnego rodzaju fotografii, dźwięku, muzyki, lektorów, jak i rekwizytów, dekoracji, kostiumów, kaskaderów, ochrony, cateringu czy transportu. Wszystkie przedsiębiorstwa świadczące tego typu usługi powstają coraz częściej, gdyż rynek filmowy rozwija się na tyle dynamicznie, że stanowi interesujące pole do działania i tworzenia działalności gospodarczej.

Niezwykle istotne znaczenie w kształtowaniu przyszłości polskiej kinematografii mają szkoły filmowe, które przez lata swojej działalności wykwalifikowały liczną grupę najważniejszych polskich filmowców. Przyszłość polskiego kina kształtuje się niezwykle pozytywnie. Dzięki wykwalifikowanym w szkołach filmowych reżyserom, operatorom, dźwiękowcom oraz aktorom, polski film ma szansę przeżyć prawdziwy renesans. Świeże spojrzenie na świat i ludzkie problemy sprzyjają powstawaniu obrazów, na które Polacy chętnie chodzą do kina. Dodatkowo niezwykle cenne jest angażowanie młodych i nieznanymi szerokiej publiczności twarzy. Dzięki temu początkujący aktorzy mogą wybić się na polskim rynku filmowym, a widzowie mogą odpocząć od obecnych we wszystkich mediach celebrytów. Agencje aktorskie i agencje statystów chętnie angażują wybijające się jednostki, które poprzez szkolne etudy mogą pokazać swój potencjał.

### **Podsumowanie**

Ogromny skok cywilizacyjny, obyczajowy i technologiczny w XX wieku pozwolił na powstanie jednej z najpiękniejszych rozrywek ludzkości – kina. Filmy, które wzruszają, rozbawiają, zmieniają nasz pogląd na świat i innych ludzi, są źródłem ogromnych pokładów mądrości. Film jest niezwykle fascynującą rozrywką, która zmienia lub znacznie poszerza obraz patrzenia na świat, a co równie ważne – daje możliwości tworzenia działalności gospodarczych. Przemysł filmowy bardzo dynamicznie się rozwija. W przypadku polskiego rynku filmowego, na którym trudność przebicia zależy od wielu czynników, znaczenia nabiera odpowiednia promocja i przemyślana dystrybucja.

Z uwagi na wzrost zainteresowania kinem wśród społeczeństwa, jak również ze względu na liczbę wykształconych filmowców powstaje coraz więcej znaczących produkcji. Ich ilość i różnorodność sprowadza ekipę filmową do konieczności wykorzystywania unikatowych rozwiązań. Przede wszystkim należy dołożyć wszelkich starań, by w sposób niezwykle przemyślany stworzyć strategię promocyjną. Jeśli to się nie uda, bardzo możliwe jest, że nawet dobry film nie osiągnie wystarczającego sukcesu. Wśród natłoku amerykańskich produkcji niezwykle trudno jest przebić się polskim filmom, lecz wszelkie działania instytucji działających na polskim rynku filmowym mogą znacznie zwiększyć ich szansę.

Ważne jest, by ukazać polskie kino jako wyjątkowe, ambitne, profesjonalnie poruszające tematykę ważną dla wszystkich Polaków. Działalność wielu podmiotów gospodarczych stanowi niezbędny aspekt tworzenia filmów. Najważniejszą instytucją jest Polski Instytut Sztuki Filmowej, którego funkcjonowanie jest niezbędnym elementem rozwoju polskiej kinematografii. Cenny wpływ na polski przemysł filmowy mają przedsiębiorstwa oferujące usługi audiowizualne. Wyko-

rzystywanie dostępnych środków finansowych sprzyja użyciu nowoczesnych sprzętów, które znacząco podnoszą jakość produkcji. Przedsiębiorstwa lokalne funkcjonujące w obszarze planów zdjęciowych wspierają filmowców, co skutkuje zyskami ekonomicznymi i wizerunkowymi danego miejsca. Niezwykle ważne jest, by wszystkie podmioty rynku filmowego ściśle ze sobą współpracowały, dzięki czemu stworzą odpowiednie warunki do realizacji produkcji, co przyniesie każdej stronie znaczące zyski i pozytywną opinię.

Międzynarodowy rozgłos i prestiż zagranicznych filmowców mają duży wpływ na podejmowane przez widzów zachowania. W ciągu ostatnich kilku lat polski przemysł filmowy nabrał tempa. Powstało wiele znaczących, nie tylko na rodzimym rynku, produkcji. Zdobyły one uznanie na całym świecie, a także wypromowały polską kinematografię. Wielu twórców, którzy rozpoczynali swoją karierę w Polsce, podbiło światowy przemysł filmowy. Dlatego też obecnie możemy liczyć na szacunek i uznanie dla polskiego kina. Przekłada się to w dużej mierze na pobudzenie konkurencyjności na rodzimym rynku filmowym.

Obecnie filmowcy mogą poruszyć praktycznie każdy temat w każdej możliwej formie. Nie muszą przejmować się cenzurą, brakiem środków finansowych, brakiem perspektyw i niezrozumieniem ze strony władz. Daje to możliwość większych szans na rozwój nie tylko własny, ale też i całego rynku filmowego. Jeśli nadarzające się okazje zostaną w pełni wykorzystane, wtedy podmioty rynku filmowego mogą liczyć na sukces, zarówno finansowy, jak i artystyczny.

## Literatura

1. Bęben R., Marcinkowski T., Papis O. (2014), *Analiza interesariuszy w projektach budowy morskich farm wiatrowych*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 12.
2. Bukowiecki A., Marszałek R. (2008), *100 lat polskiego filmu. 1908-2008*, Polski Instytut Sztuki Filmowej, Warszawa.
3. <http://culture.pl/pl/artykul/polska-kinematografia-w-zarysie> (dostęp: 15.11.2015).
4. <http://www.filmpolski.pl/fp/index.php?osoba=11114124> (dostęp: 15.11.2015).
5. <http://www.pisf.pl/institut/infografika/jak-dziala-pisf> (dostęp: 15.11.2015).
6. <http://www.pisf.pl/institut/infografika/w-jaki-sposob-pisf-wspolfinansuje-produkcje-filmowa> (dostęp: 15.11.2015).
7. <http://www.pisf.pl/rynek-filmowy/polskie-kino-historyczne-2005-2015> (dostęp: 01.02.2016)
8. <http://www.pisf.pl/rynek-filmowy/rynek-filmowy/regionalne-fundusze-filmowe> (dostęp: 01.02.2016).
9. <http://www.sfp.pl/aktualnosc,4,12099,Stowarzyszenie-Filmowcow-Polskich.html> (dostęp: 15.11.2015).
10. <http://www.pisf.pl/dotacje/produccenci-beneficjenci-pisf> (dostęp: 01.02.2016).
11. <https://www.pisf.pl/rynek-filmowy/rynek-filmowy/widzowie> (dostęp: 01.02.2016).
12. Jaciow M., Gałuszka J., Wolny R., Kucia M., Kaczmarzyk J., Dąbrowski P. (2011), *Rynek audiowizualny w Polsce. Diagnoza i perspektywy rozwoju dla subrynków kinematografii*, Fundacja Edukacja bez granic, Katowice.
13. Lisiński M. (2004), *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa.
14. Lubelski T. (2015), *Historia kina polskiego 1895-2014*, TAIWPN Univesitas, Kraków.

15. Miczka T. (red.) (2015), *Analiza i diagnoza oraz określenie perspektywy rozwoju polskiej kinematografii jako elementu rynku audiowizualnego*, Fundacja Sztuka Media Film, Warszawa.
16. Mruk H. (red.) (2004), *Komunikowanie się w marketingu*, PWE, Warszawa.
17. Obłój K. (2007), *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
18. Ogrodnik R., Mieszaniec J. (2010), *Metoda analizy interesariuszy jako innowacyjna koncepcja w zarządzaniu przedsiębiorstwem górniczym*, [w:] Knosala R. (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.
19. Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o kinematografii (Dz.U. 2005 nr 132 poz. 1111).
20. Wróblewska A. (2014), *Rynek filmowy w Polsce*, Wydawnictwo Wojciech Marzec, Warszawa.
21. Zawada M., Herbuś I. (2015), *Innowacje jako narzędzie kształtujące pozytywny wizerunek organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 18.

## ANALYSIS OF STAKEHOLDERS POLISH FILM INDUSTRY

**Abstract:** Film industry is becoming more and more friendly environment for entrepreneurs and investors. The film is not only a pleasant pastime for society, but also a way of business. Companies offering a variety of services are an essential element of the movie industry. The necessary are professional approach to production, distribution, as well as appropriate promotion. Presented an outline of the history of Polish cinema, allows to better understand the mechanisms that govern on the market today. The aim of the article is Polish film industry stakeholder analysis, showing how they are responsible for the development of Polish film. It was explained how the filmmakers raise funds for the implementation of their projects. Cinema attendance on Polish movies were analysed over the last few years compared to the release on foreign productions. Shown are significant benefits, reference was made to the film industry. Also shows the institutions in support of the Polish cinema, describing the rules for their functioning on the industry.

**Keywords:** stakeholders, cinematography, Polish Film Institute, the film industry



## ŚRODKI PUBLICZNE W ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI – SKUTECZNOŚĆ INSTRUMENTU FINANSOWANIA URUCHAMIANIA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ PRZEZ BEZROBOTNYCH

Anita Richert-Kaźmierska

Politechnika Gdańska  
Wydział Zarządzania i Ekonomii

**Streszczenie:** Celem opracowania jest próba uzyskania odpowiedzi na pytanie: Czy środki publiczne stanowią realny stymulator rozwoju przedsiębiorczości w Polsce? Badaniu poddano jedynie wąski wycinek interwencji państwa, której zadaniem jest wspieranie rozwoju przedsiębiorczości – działania podejmowane w ramach polityki rynku pracy polegające na dofinansowywaniu uruchamiania przez osoby bezrobotne własnej działalności gospodarczej.

Dane do analizy stanowiły wyniki dotyczące efektywności zatrudnieniowej i kosztowej wybranych form aktywizacji bezrobotnych, publikowane przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej za lata 2010-2014, oraz raporty opisujące losy osób, które otrzymały środki na podjęcie działalności gospodarczej po upływie 12 miesięcy od rozpoczęcia takiej działalności.

Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że finansowanie ze środków publicznych uruchomienia działalności gospodarczej przez osoby bezrobotne nie przynosi oczekiwanych wyników.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość, środki publiczne, uruchomienie działalności gospodarczej przez osoby bezrobotne

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.1.14

### Wprowadzenie

„Przedsiębiorczość” to pojęcie często używane zarówno w języku potocznym, dyskursie naukowym, jak i debacie publicznej. Niemniej, ze względu na swój interdyscyplinarny charakter, jak dotąd nie doczekało się uniwersalnej i jednoznacznej definicji (Kraśnicka 2002, s. 74; Matusiak 2006, s. 97-100; Dyduch 2008, s. 37).

W literaturze przedmiotu przedsiębiorczość definiuje się jako zestaw cech i umiejętności determinujących twórczą postawę jednostki (Sudoł 2008, s. 11), cech i umiejętności praktycznych (pracowitość, umiejętności organizatorskie, zdolności pracy w grupie, umiejętności koordynowania pracą innych itp.) czy wreszcie – wysoki stopień determinacji jednostki w realizacji celów (Żur 2006, s. 134). Jako pojęcie związane z organizacją przedsiębiorczość odnosi się do określonego typu zachowań przedsiębiorcy i/lub menedżera tej organizacji (Schumpeter 1995, s. 162; Drucker 1992, s. 34-35; Drucker 2004, s. 23-33), zachowań pracow-

ników najemnych, pracujących na rzecz tej organizacji, tzw. intraprzsiębiorczość (Piasecki 1998, s. 12; Bratnicki, Dyduch 2002, s. 81-92), oraz sposobu zarządzania organizacją (Penc 2002) i warunków jej funkcjonowania – przedsiębiorczość organizacyjna (Kozuch, Kozuch 2013, s. 140-141; Richert-Kaźmierska 2012, s. 7; Nogalski, Karpacz 2011, s. 43).

Wśród czynników stymulujących rozwój przedsiębiorczości, obok zindywidualizowanych cech osobniczych (cechy charakteru, aspiracje, ambicje, motywacje itp.) (Sudoł 2008, s. 18-19; Smilor 2001, s. 3-5) i uwarunkowań kulturowych (Gruszecki 1994, s. 97-110; Cierniak-Szóstak 2007, s. 153-156), literatura przedmiotu podkreśla znaczenie występujących w danym miejscu i czasie warunków ekonomicznych, społecznych i polityczno-prawnych (Gruszecki 1994, s. 93-97; Matusiak 2006, s. 92-95).

Ze względu na istotną rolę w kreowaniu rozwoju gospodarczego przedsiębiorczości indywidualnej i aktywności przedsiębiorczej przedsiębiorstw (Kozak 2001; Wach 2015) rządy państw oraz władze na szczeblu regionalnym i lokalnym wspierają rozwój tejże przedsiębiorczości i podejmują tzw. interwencję przyjazną dla rynku (World Bank 1991). Według Sudoła (Sudoł 1999) taki prorynkowy interwencjonizm państwa winien stanowić długofalowe, świadome i celowe działanie, element proinnowacyjnej i prorozwojowej polityki gospodarczej. Państwo, jako promotor i twórca warunków sprzyjających przedsiębiorczości, powinno działać z zachowaniem zasad uczciwości, odpowiedzialności i rzetelności (Klamut 2013, s. 185), kierować się efektywnością wydatkowania środków publicznych (Adamiec 2008) oraz angażować do współpracy różne podmioty (Spilling 1996). Wspierając rozwój przedsiębiorczości środkami publicznymi, państwo powinno dążyć do budowy trwałych przewag konkurencyjnych gospodarek lokalnych, regionalnych i gospodarki kraju (Matusiak 2006, s. 139).

Aktywność państwa na rzecz rozwoju przedsiębiorczości może przybierać różne formy, w tym: finansowe i merytoryczne wsparcie przedsiębiorstw sektora MŚP, rozwój polityki technologicznej, stymulującej rozwój innowacji, ich transfer do przedsiębiorstw i komercjalizację (Matusiak 2006, s. 137). Mogą to być także działania polegające na wspieraniu procesów założycielskich firm: odpowiednia edukacja, dostarczanie informacji, uruchamianie funduszy załączkowych, tworzenie wyspecjalizowanych instytucji i usług dla nowo zakładanych firm.

Celem opracowania jest analiza skuteczności jednego z narzędzi wykorzystywanych przez państwo z zamiarem wsparcia przedsiębiorczości – funduszy przekazywanych osobom bezrobotnym na uruchomienie przez nie działalności gospodarczej. Autorka na podstawie wyników zawartych w raportach Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej oraz Najwyższej Izby Kontroli zamierza stwierdzić, na ile pomoc publiczna wydatkowana w ten sposób realnie wzmacnia polską przedsiębiorczość.

## **Pomoc publiczna wsparciem dla polskich przedsiębiorców**

Pomoc publiczna jest jednym z instrumentów prowadzonej przez państwo polityki ekonomicznej, silnie oddziałującym na obowiązujące na rynku warunki kon-

kurencji. Zgodnie z *Traktatem o funkcjonowaniu Unii Europejskiej* (Komisja Europejska 2012, art. 107) obejmuje ona „wszelką pomoc przyznaną przez państwo członkowskie lub przy użyciu zasobów państwowych w jakiegokolwiek formie”. Do najczęściej stosowanych form pomocy publicznej należą: subwencje, dotacje, zwolnienia z podatków lub opłat, preferencyjne kredyty i pożyczki itp.

Literatura przedmiotu wskazuje, że uzasadnieniem dla interwencji państwa w mechanizmy gospodarki wolnorynkowej jest zawodność rynku (Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów 2009, s. 5-7; Kosikowski 2007, s. 31; Matusiak 2006, s. 135). Bez aktywnej polityki ekonomicznej państwa (w tym w formie pomocy publicznej) wiele przedsiębiorstw nie miałoby szansy zaistnienia ani utrzymania się na rynku.

Udzielając pomocy publicznej, państwo powinno jednak kierować się określonymi priorytetami. Według *State Aid Action Plan* (Komisja Europejska 2005) są to: wspieranie innowacji, badań i rozwoju, tworzenie sprzyjających warunków dla rozwoju przedsiębiorczości oraz inwestowanie w kapitał ludzki. Państwo powinno zachowywać także daleko idącą rozwagę i rozsądek, wspierając przedsiębiorców środkami publicznymi. Jak pisze Wiktor (Wiktor 2005, s. 110), poprzez niewłaściwie prowadzoną politykę ekonomiczną i źle lokowaną pomoc publiczną państwo może przyczynić się do destrukcji rynku, wypaczenia rynkowego mechanizmu alokacji zasobów i fałszowania zasad konkurencji. W konsekwencji takich działań przedsiębiorstwa nieefektywne, które w warunkach normalnej konkurencji nie mogłyby przetrwać na rynku, dzięki uzyskanemu od władz publicznych wsparciu, będą – kosztem wszystkich obywateli, a przede wszystkim kosztem przedsiębiorstw bardziej efektywnych – w dalszym ciągu funkcjonować (Dudziak 2002, s. 17).

W Polsce pomoc publiczna udzielana przedsiębiorcom – jak pokazują dane Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów – w ciągu ostatnich pięciu lat rosła w liczbach absolutnych, a udział wartości pomocy publicznej w PKB wahał się w granicach od 1,11% w roku 2013 do 1,5% w roku 2010. W 2014 roku wartość pomocy publicznej udzielonej przedsiębiorcom wyniosła 19 354,5 mln zł<sup>1</sup>, co stanowiło 1,12% polskiego PKB (por. *Tabela 1*).

**Tabela 1. Pomoc publiczna udzielona polskim przedsiębiorcom w latach 2010-2014**

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Wartość udzielonej pomocy publicznej z wyłączeniem transportu [mln zł]</b>	21235,5	17955,1	18054,9	18154,6	19354,5
<b>Udział wartości udzielonej pomocy publicznej – z wyłączeniem transportu – w PKB</b>	1,5%	1,17%	1,13%	1,11%	1,12%

Źródło: (Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów 2015).

<sup>1</sup> Wartość pomocy publicznej z wyłączeniem transportu.

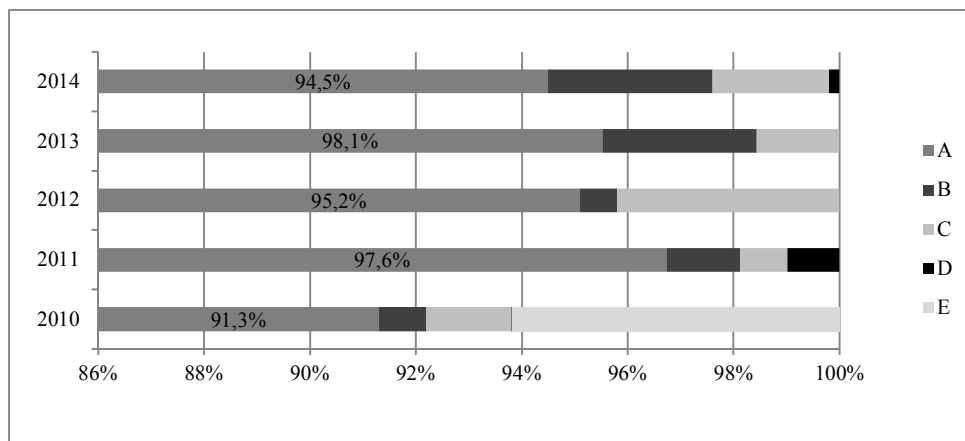
Polscy przedsiębiorcy korzystają z pomocy publicznej klasyfikowanej w pięciu grupach głównych: dotacje i ulgi podatkowe (grupa A), subsydia kapitałowo-inwestycyjne (grupa B), tzw. miękkie kredytowanie (grupa C), poręczenia i gwarancje (grupa D), inne formy wsparcia (grupa E) – por. *Tabela 2*.

**Tabela 2. Wybrane formy pomocy publicznej udzielanej przedsiębiorcom w Polsce**

<b>Grupa</b>	<b>Forma pomocy</b>
<b>A</b>	dotacje, refundacje, rekompensaty
	dopłaty do oprocentowania kredytów bankowych (bezpośrednio dla przedsiębiorców)
	zwolnienie z podatku, odliczenie od podatku, obniżenie wysokości podatku
	zwolnienie z opłaty, zaniechanie poboru opłaty
	umorzenie zaległości podatkowej wraz z odsetkami
	umorzenie odsetek od zaległości podatkowej
	umorzenie opłaty i odsetek za zwłokę z tytułu opłaty (składki, wpłaty)
	umorzenie kar
	jednorazowa amortyzacja
<b>B</b>	wniesienie kapitału do spółki
	konwersja wierzytelności na akcje lub udziały
<b>C</b>	pożyczki, kredyty preferencyjne
	dopłaty do oprocentowania kredytów bankowych (dla banków)
	odroczenia lub rozłożenie na raty płatności podatku lub zaległości podatkowej wraz z odsetkami za zwłokę
	odroczenie lub rozłożenie na raty płatności opłaty (składki, wpłaty), zaległej opłaty (składki, wpłaty) lub zaległej opłaty (składki, wpłaty) wraz z odsetkami
	odroczenie lub rozłożenie na raty odsetek
<b>D</b>	poręczenia i gwarancje
<b>E</b>	inne formy pomocy

Źródło: (Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów 2015)

W latach 2010-2014 największa część pomocy publicznej przeznaczana była na formy wsparcia sklasyfikowane w grupie A. Pozostałe – pełniły funkcję uzupełniającą (por. *Rysunek 1*).



**Rysunek 1. Pomoc publiczna w latach 2010-2014 – udział poszczególnych grup w łącznej wartości udzielonej pomocy publicznej**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów 2015)

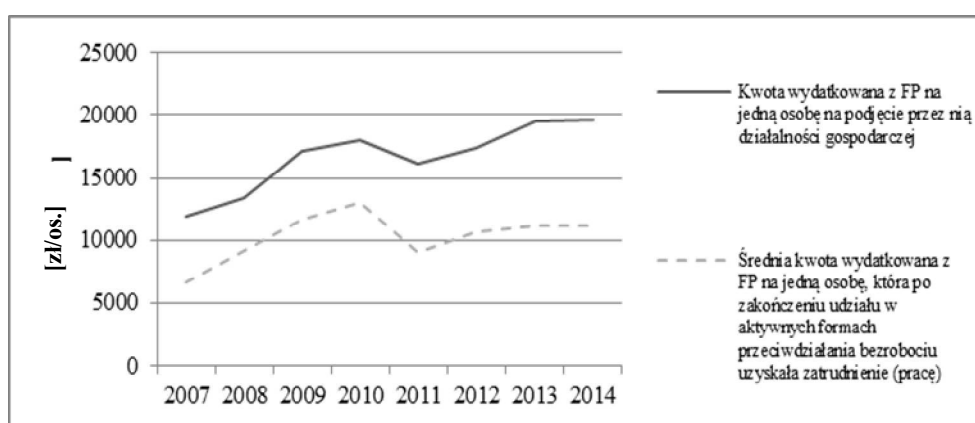
### **Podejmowanie działalności gospodarczej przez osoby bezrobotne z wykorzystaniem środków publicznych**

Jedną z form ingerencji państwa w mechanizmy gospodarki rynkowej jest stymulowanie i wspieranie procesów założycielskich firm. Jak pisze Gancerzyk (Gancerzyk 2010, s. 143), w fazie uruchamiania działalności gospodarczej w Polsce pomoc państwa najczęściej odbywa się z wykorzystaniem następujących instrumentów: granty lub subsydia, subsydiowanie lub gwarantowanie pożyczek, publiczne fundusze załączkowe i venture capital, wakacje podatkowe, usługi doradcze, w tym przygotowywanie analiz wykonalności, biznesplanów itp.

Szczególną formą wsparcia przedsiębiorczości z wykorzystaniem środków publicznych (Funduszu Pracy) jest finansowanie uruchomienia działalności gospodarczej przez osoby bezrobotne. Dostęp do jednorazowych środków (dotacji) na podjęcie działalności gospodarczej przez osoby bezrobotne<sup>2</sup> regulują zapisy art. 46 Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r.). Stanowią one, że dofinansowanie wyposażenia miejsca pracy, podjęcia działalności gospodarczej, kosztów pomocy prawnej, konsultacji i doradztwa to instrumenty rynku pracy wspierające podstawowe usługi rynku pracy, tj. pośrednictwo pracy, poradnictwo zawodowe i szkolenia (Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r., art. 44 ust. 3). Wartość takiego wsparcia stanowi sześciokrotność przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia (Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r., art. 46 ust. 1 pkt 2), co w 2015 roku dawało kwotę około 19 tys. zł (por. *Rysunek 2*).

<sup>2</sup> Definicję bezrobotnego ubiegającego się o dotację na uruchomienie działalności gospodarczej określa § 6 Rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 23 kwietnia 2012 r.





**Rysunek 2. Kwota wydatkowana z Funduszu Pracy (FP) na podjęcie działalności gospodarczej przez bezrobotnego i średnia kwota na osobę uczestniczącą w aktywnych formach przeciwdziałania bezrobociu w latach 2007-2014 [zł]**

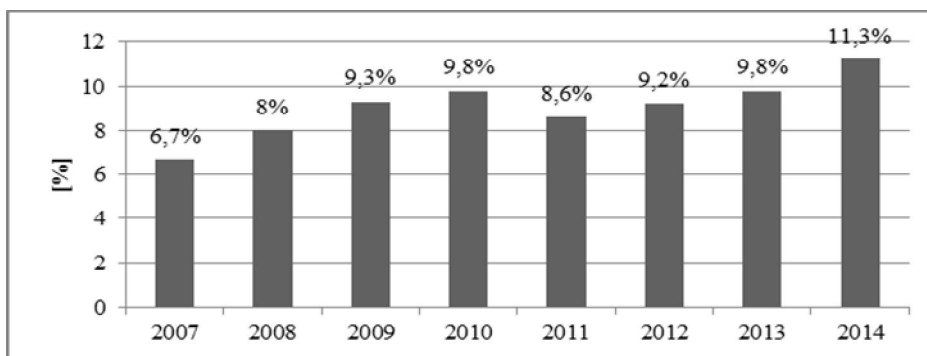
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej

Osoba bezrobotna, której złożony w powiatowym urzędzie pracy<sup>3</sup> wniosek o przyznanie środków na uruchomienie działalności gospodarczej zostanie rozpatrzone pozytywnie i która uzyska dotację, w terminie wskazanym w umowie, jest zobligowana do założenia własnej działalności gospodarczej. Aby nie stracić przyznanej dotacji, działalność gospodarcza musi być prowadzona przez co najmniej 12 miesięcy, a środki wydatkowane zgodnie z zapisami zawartymi we wniosku.

Uzyskanie dotacji na uruchomienie własnej działalności gospodarczej, poza rygorami ustawowymi (Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r.) i zapisami Rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 23 kwietnia 2012 r. w sprawie dokonywania z Funduszu Pracy refundacji kosztów, może być warunkowane dodatkowymi regułami określonymi przez powiatowe urzędy pracy. Do najczęstszych obostrzeń, które w badanym okresie musieli spełniać beneficjenci, należały: szczegółowe warunki wydatkowania udzielonej dotacji, okres rejestracji w powiatowym urzędzie pracy jako osoba bezrobotna, predyspozycje osobowościowe bezrobotnego zdiagnozowane w procesie rekrutacji, udział w szkoleniach poprzedzających przyznanie dotacji oraz posiadanie środków własnych (Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej 2011, s. 24).

W latach 2007-2014 dofinansowanie uruchomienia własnej działalności gospodarczej było często wykorzystywanym przez powiatowe urzędy pracy instrumentem aktywizacji zawodowej osób bezrobotnych. W 2014 roku ponad 11% uczestniczących w formach aktywnego przeciwdziałania bezrobociu stanowiły osoby, którym udzielono dotacji na uruchomienie działalności gospodarczej (por. Rysunek 3).

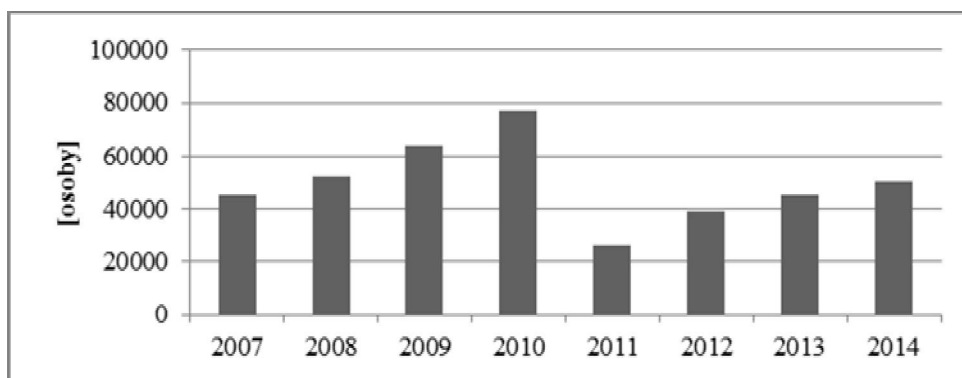
<sup>3</sup> Właściwym ze względu na miejsce zamieszkania lub pobytu albo ze względu na miejsce prowadzenia działalności gospodarczej.



**Rysunek 3. Osoby, które otrzymały środki na podjęcie działalności gospodarczej, jako procent wszystkich uczestniczących w różnych formach aktywnego przeciwdziałania bezrobociu w latach 2007-2014**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej

W okresie 2007-2014 wystąpiły znaczne zmiany w liczbie osób, które otrzymały finansowe wsparcie na uruchomienie działalności gospodarczej: w latach 2007-2010 liczba takich osób rosła, w roku 2011 nastąpił gwałtowny spadek (o połowę w stosunku do roku poprzedniego) i ponowny, systematyczny wzrost w latach 2011-2014 (por. *Rysunek 4*). Zmiany te – jak twierdzą zarówno przedstawiciele powiatowych urzędów pracy oraz beneficjenci aktywnych form przeciwdziałania bezrobociu – wiążą się ze zmianami regulacji dotyczących dostępności środków Funduszu Pracy na uruchomienie działalności gospodarczej przez bezrobotnego, z trudną sytuacją ekonomiczną przedsiębiorstw wywołaną kryzysem i powściągliwością w zakładaniu nowych firm czy wreszcie – dostępnością środków unijnych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki oraz regionalnych programów operacyjnych przeznaczanych na finansowanie uruchomienia działalności gospodarczej przez osoby z grup defaworyzowanych na rynku pracy.



**Rysunek 4. Liczba bezrobotnych, którzy otrzymali środki na podjęcie działalności gospodarczej z Funduszu Pracy w latach 2007-2014**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej

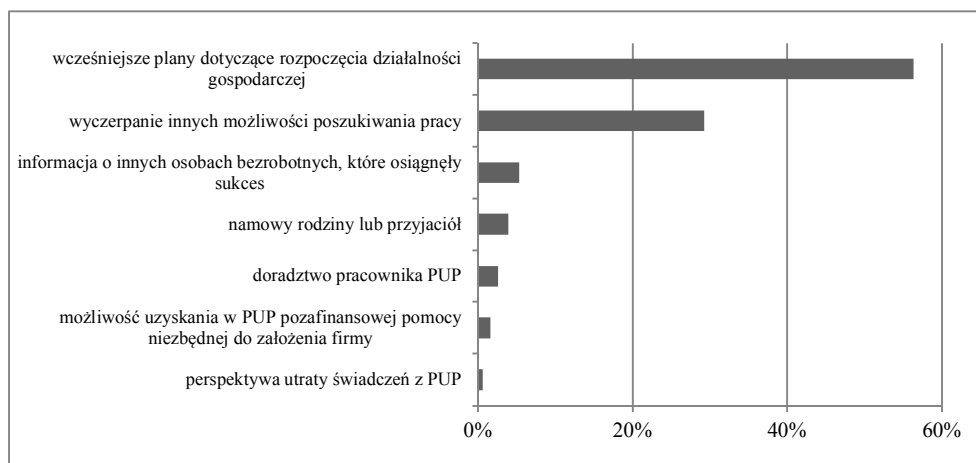
Z badań przeprowadzonych na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej wynika, że dotacje na uruchomienie działalności gospodarczej najczęściej otrzymują: osoby w wieku 25-34 lata, z wykształceniem średnim zawodowym i wyższym, pozostające bez pracy dłużej niż rok. Częściej są to mężczyźni niż kobiety (por. *Tabela 3*).

**Tabela 3. Bezrobotni, którzy ubiegają się i otrzymują dotację na uruchomienie działalności gospodarczej – podstawowe charakterystyki**

	Charakterystyki	Ubiegają się o dotację	Otrzymują dotację
		[%]	
<b>Płeć</b>	kobiety	43,4	37,5
	mężczyźni	56,6	62,5
<b>Okres pozostawania bez pracy przed złożeniem wniosku o dotację</b>	do 1 miesiąca	2,6	11,8
	1-3 miesiące	8,4	13,0
	3-6 miesięcy	12,4	18,4
	6 miesięcy do 1 roku	19,1	18,4
	dłużej niż 1 rok	57,2	38,2
<b>Wykształcenie</b>	wyższe II stopnia	28,0	27,0
	wyższe I stopnia	1,1	4,4
	średnie ogólnokształcące	16,3	16,4
	średnie zawodowe	25,0	27,0
	zasadnicze zawodowe	6,1	2,7
<b>Wiek</b>	18-24 lata	14,4	8,5
	25-34 lata	47,9	52,6
	35-44 lata	19,1	24,8
	45-54 lata	14,4	11,0
	55 lat i więcej	4,2	3,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej 2011)

Wśród osób ubiegających się o dotację na uruchomienie działalności gospodarczej najwięcej (ok. 56%) kieruje się chęcią prowadzenia własnej firmy. Niemal jedna trzecia – brakiem alternatywy na inną formę zarobkowania (por. *Rysunek 5*).



**Rysunek 5. Motywy złożenia wniosku zgłaszane przez bezrobotnych, którzy ubiegali się o dotację na uruchomienie działalności gospodarczej ze środków Funduszu Pracy**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej 2011)

### **Skuteczność instrumentu finansowania uruchamiania działalności gospodarczej przez osoby bezrobotne**

W celu oceny skuteczności i efektywności instrumentów aktywizacji zawodowej osób bezrobotnych Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej oraz powiatowe urzędy pracy stosują dwie podstawowe miary: efektywność zatrudnieniową oraz efektywność kosztową. Efektywność zatrudnieniowa (wskaźnik ponownego zatrudnienia) definiowana jest jako stosunek liczby osób bezrobotnych, które po zakończeniu udziału w określonej formie aktywizacji uzyskały zatrudnienie w okresie do 3 miesięcy, do liczby wszystkich bezrobotnych, którzy zakończyli udział w danej formie aktywizacji. Efektywność kosztowa (koszt ponownego zatrudnienia) to iloraz kwoty poniesionych w danym roku wydatków (kasowo) na daną formę aktywizacji i liczby osób bezrobotnych, które po zakończeniu udziału w tej formie aktywizacji uzyskały w okresie do 3 miesięcy zatrudnienie (Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej 2015, s. 5).

Według rocznych raportów Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, instrument polegający na dofinansowaniu uruchomienia własnej działalności gospodarczej przez bezrobotnego jest najdroższą, spośród pozostałych stosowanych przez powiatowe urzędy pracy, formą aktywnej walki z bezrobociem. W 2007 roku kwota wydatkowana z Funduszu Pracy na jedną osobę na podjęcie przez nią działalności gospodarczej była wyższa o 5200 zł niż średnia kwota wydatkowana z Funduszu Pracy na jedną osobę, która po zakończeniu udziału w aktywnych formach przeciwdziałania bezrobociu uzyskała zatrudnienie. W roku 2014 różnica wynosiła już niemal 8500 zł.

W metodologii oceny stosowanej przez Ministerstwo dotowanie uruchamiania działalności gospodarczej przez bezrobotnych jest równocześnie najbardziej efektywnym – w wymiarze zatrudnialności – spośród pozostałych instrumentów polityki rynku pracy. Ma najwyższy, stuprocentowy wskaźnik efektywności zatrudnieniowej. Należy jednak pamiętać, że jego wartość wiąże się z warunkami obowiązującymi przy udzielaniu tej formy wsparcia – konieczności rejestracji własnej firmy i dwunastomiesięcznego okresu jej prowadzenia pod rygorem zwrotu uzyskanej dotacji.

Optymizm ocen zawartych w raportach Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej odnośnie wysokiej efektywności zatrudnieniowej działań polegających na dotowaniu uruchamiania działalności gospodarczej przez osoby bezrobotne studzą wyniki raportów analizujących losy osób, które otrzymały środki na podjęcie działalności gospodarczej po upływie 12 miesięcy od rozpoczęcia działalności. Danych podważających przedstawiane przez Ministerstwo wysokie wskaźniki efektywności zatrudnieniowej dostarczają m.in. raporty Najwyższej Izby Kontroli (2014; 2015a; 2015b). Wskazują one m.in., że:

- Około 25% z osób, które podejmują działalność gospodarczą przy udziale środków Funduszu Pracy, rezygnuje z jej prowadzenia po upływie wymaganego okresu 12 miesięcy i ponownie rejestruje się w ewidencji bezrobotnych.
- Spośród osób, które otrzymały dofinansowanie na podjęcie działalności gospodarczej i po 12 miesiącach nie powróciły do rejestru bezrobotnych, ponad połowa zaprzestała prowadzenia tej działalności przed upływem trzech lat od jej podjęcia.
- Beneficjenci tej formy aktywizacji nie uzyskują ani deklarowanych przychodów, ani zysków lub uzyskują je na poziomie znacząco niższym, niż wynikałoby to z kalkulacji kosztów związanych z podjęciem działalności gospodarczej, na podstawie której osoby te uzyskiwały dofinansowanie.
- Trwałość (przeżywalność) firm zakładanych przez osoby bezrobotne przy udziale środków z Funduszu Pracy jest znacznie niższa od średniorynkowej, szacowanej na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego: odsetek firm założonych w 2010 roku działających w roku 2013 wynosił: średnio w Polsce 40,4%, dla firm założonych przez bezrobotnych z udziałem środków z Funduszu Pracy – 28%.
- Najczęściej wskazywanym przez beneficjentów powodem zaprzestania działalności gospodarczej po okresie 12 miesięcy od uzyskania dotacji jest: kryzys gospodarczy i trudna sytuacja na rynku, wysokie koszty prowadzenia działalności i nieosiąganie przychodów na zadowalającym poziomie, skomplikowane procedury związane z prowadzeniem firmy.

## Podsumowanie

Udział przedsiębiorczości, choć różnie definiowanej, jest w kreowaniu rozwoju gospodarczego niepodważalny (Lechman, Dominiak 2015). Uzasadniona wydaje się zatem aktywność państwa i jego agend, w zakresie tworzenia oraz realizacji programów i działań pobudzających tę przedsiębiorczość. Jak zwykle jednak w działalności realizowanej przez państwo, zasadnicza kwestia dotyczy priorytetów i wyboru optymalnych rozwiązań, gwarantujących wysoką skuteczność i efek-

tywność wydatkowania środków publicznych. W przypadku wsparcia środkami publicznymi rozwoju przedsiębiorczości państwo staje wobec wielu dylematów, m.in.:

- „Komu pomagać: rozpoczynającym działalność gospodarczą, którzy stanowią niewiadomą, czy tym, co już na rynku funkcjonują?; szybko się rozwijającym, czy tym, którzy mają problemy?; tym którzy dopiero zaczęli myśleć o firmie, czy tym, którzy już ją założyli?” (Richert-Kaźmierska, Wasilczuk 2014, s. 152).
- Jak pomagać: finansowo (bezpośrednie dotacja, pożyczki, poręczenia kredytowe itp.), czy w formie wsparcia merytorycznego (dostęp do szkoleń, doradztwa, kształtowanie oraz promowanie postaw i zachowań przedsiębiorczych itp.)?
- Gdzie pomagać: tylko w regionach o najniższym poziomie rozwoju gospodarczego, czy we wszystkich regionach?

W opracowaniu podjęto dyskusję na temat zaangażowania środków publicznych w rozwój przedsiębiorczości w Polsce. W sposób szczególny przeanalizowano, na ile skuteczny jest instrument w postaci finansowania z Funduszu Pracy uruchamiania działalności gospodarczej przez osoby bezrobotne.

Jak pokazują wyniki zawarte w raportach publikowanych przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (MRPiPS) oraz Najwyższą Izbę Kontroli (NIK), aktywizacja osób bezrobotnych poprzez finansowanie uruchomienia przez nie działalności gospodarczej jest najdroższym ze stosowanych przez powiatowe urzędy pracy instrumentów aktywnej polityki rynku pracy. NIK zwraca uwagę, że droższym, niż wskazywałyby na to informacje podawane przez MRPiPS. Wysoka efektywność zatrudnieniowa tego instrumentu (argument MRPiPS) kontestowana jest wynikami z badań kontrolnych NIK. Autorzy raportów NIK piszą o błędnej ocenie formułowanej przez MRPiPS odnośnie efektywności tego instrumentu, ze względu na nieprawidłowości w przyjętej przez Ministerstwo metodologii.

Przywołane w tekście artykułu wyniki kontroli NIK oraz niezależnych instytucji zajmujących się analizą losów beneficjentów dotacji z Funduszu Pracy na uruchomienie działalności gospodarczej pozwalają na sformułowanie kilku wniosków natury ogólnej:

- Wysokie wskaźniki efektywności zatrudnieniowej instrumentu polegającego na finansowaniu uruchamiania przez bezrobotnych działalności gospodarczej, wykazywane przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, nie powinny stanowić ani wyłącznego, ani głównego argumentu do utrzymywania takiej formy wspierania przedsiębiorczości ze środków publicznych – jak dowodzi Najwyższa Izba Kontroli są one niemiarodajne, nie odzwierciedlają rzeczywistych efektów osiągniętych z wykorzystywania tego instrumentu.
- Środki publiczne (tu Fundusz Pracy) powinny być wydatkowane na działania (instrumenty) odpowiednie do potrzeb rynku, zapewniające możliwie najwyższą efektywność i skuteczność podejmowanej interwencji – dotacja na uruchomienie działalności gospodarczej nie powinna stanowić instrumentu „pierwszego wyboru”.
- Dostęp do instrumentu w postaci finansowania uruchomienia działalności gospodarczej, ze względu na jego wysokie koszty, powinien być limitowany, warunkowany posiadaniem przez beneficjentów odpowiednich cech i umiejętno-

- ści, poprzedzony udziałem w kursach i szkoleniach z zakresu prowadzenia biznesu itp.
- Osoby, które uzyskały wsparcie na uruchomienie działalności gospodarczej, podobnie jak te, których firmy powstały bez pomocy środków publicznych, powinny mieć stały dostęp do instytucji świadczących wsparcie merytoryczne (doradcze, szkoleniowe itp.) oraz finansowe (fundusze pożyczkowe, fundusze poręczeń kredytowych) – tylko rozbudowana infrastruktura otoczenia biznesu zwiększy zdolność firm do przetrwania na rynku.

## Literatura

1. Adamiec J. (2008), *Pomoc publiczna*, „INFOS – Zagadnienia Społeczno-Gospodarcze”, nr 8(32).
2. Bratnicki M., Dyduch W. (2002), *Przedsiębiorczość – element kultury organizacyjnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, t. 2, nr 3-4.
3. Cierniak-Szóstak E. (2007), *Kulturowe determinanty rozwoju gospodarczego. Wybrane zagadnienia*, [w:] Lis S. (red.), *Gospodarka Polski na początku XXI wieku. Innowacyjność i konkurencyjność*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
4. Drucker P. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
5. Drucker P. (2004), *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Studio EMKA, Warszawa.
6. Dudzik S. (2002), *Pomoc państwa dla przedsiębiorstw publicznych w prawie Wspólnoty Europejskiej*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków.
7. Dyduch W. (2008), *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej jako przesłanka podwyższenia efektywności*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 4.
8. Gancerzyk M. (2010), *Wsparcie publiczne dla MSP. Podstawy teoretyczne a praktyka gospodarcza*, C.H. Beck, Warszawa.
9. Gruszecki T. (1994), *Przedsiębiorca*, Cedor, Warszawa.
10. Klamut E. (2013), *Przedsiębiorczy menedżer w małym podmiocie gospodarczym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 14, z. 3.
11. Komisja Europejska (2005), *State Aid Action Plan: Less and Better Targeted State Aid: A Roadmap for State Aid Reform 2005-2009*, Commission of the European Communities, COM(2005) 107 final, Brussels.
12. Komisja Europejska (2012), *Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej z dnia 26.10.2012*, Commission of the European Communities, C326/47, Brussels.
13. Kosikowski C. (2007), *Publiczne prawo gospodarcze Polski i Unii Europejskiej*, LexisNexis, Warszawa.
14. Kozak Z. (2001), *Ekonomia zacofania i rozwoju*, seria: „Monografie i Opracowania”, nr 477, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
15. Kożuch B., Kożuch A. (2013), *Przedsiębiorczość w zarządzaniu samorządowym*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 2(22).
16. Kraśnicka T. (2002), *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
17. Lechman E., Dominiak P. (2015), *Entrepreneurship Vulnerability to Business Cycle. A New Methodology for Identification Pro-Cyclical and Counter-Cyclical Patterns of Entrepreneurial Activity*, <http://ssrn.com/abstract=2713307> (dostęp: 12.01.2016).
18. Matusiak K. (2006), *Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości – przesłanki, polityka, instytucje*, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom-Lódź.

19. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (2011), *Badanie ogólnopolskie nt. stosowanej formy aktywizacji zawodowej bezrobotnych, jaką jest przyznawanie środków Funduszu Pracy na podjęcie działalności gospodarczej*, Warszawa.
20. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (2015), *Efektywność podstawowych form aktywizacji zawodowej realizowanych w ramach programów na rzecz promocji i zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia i aktywizacji zawodowej w 2014 roku*. Warszawa, <http://www.mpips.gov.pl/analizyraporty/raportysprawozdania/tynekpracy/efektywnosc-podstawowych-form-promocji-zatrudnienia-i-aktywizacji-zawodowej-w-latach-2007-2009/> (dostęp: 12.01.2016).
21. Najwyższa Izba Kontroli (2014), *Aktywizacja zawodowa i łagodzenie skutków bezrobocia osób powyżej 50. roku życia*, KPS-4101-03-00/2013, nr ewid. 176/2013/P/13/111/KPS, Warszawa.
22. Najwyższa Izba Kontroli (2015a), *Dotacje z Funduszu Pracy na podjęcie działalności gospodarczej w Polsce Wschodniej*, LLU-4101-019/2014, nr ewid. 25/2015/P/14/093/LLU, Warszawa.
23. Najwyższa Izba Kontroli (2015b), *Skuteczność wybranych form aktywnego przeciwdziałania bezrobociu w niektórych województwach*, LRZ-4101-009/2014, nr ewid. 16/2015/P/14/109/LRZ, Warszawa.
24. Nogalski B., Karpacz J. (2011), *Komponenty orientacji przedsiębiorczej*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 3.
25. Penc J. (2002), *Przedsiębiorczość firm*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, nr 1.
26. Piasecki B. (1998), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
27. Raport (2011), *Analiza losów osób, które otrzymały środki na podjęcie działalności gospodarczej po upływie 12 miesięcy od rozpoczęcia działalności. Raport z badań w ramach projektu: „Wykwalifikowani pracownicy potencjałem Urzędu”*, Ośrodek Badań Społecznych i Marketingowych Indeks, Poznań.
28. Richert-Kaźmierska A. (2012), *Teoretyczne koncepcje przedsiębiorczego regionu i przedsiębiorczości regionalnej*, [w:] Richert-Kaźmierska A. (red.), *Aspekty i przejawy przedsiębiorczości regionalnej w Polsce*, Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Gdańsk.
29. Richert-Kaźmierska A., Wasilczuk J. (2014), *Zatrudnienie czy samozatrudnienie – dylematy wspierania aktywności zawodowej osób starszych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 01/167.
30. Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 23 kwietnia 2012 r. w sprawie dokonywania z Funduszu Pracy refundacji kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy dla skierowanego bezrobotnego oraz przyznawania środków na podjęcie działalności gospodarczej (Dz.U. 2012 poz. 457).
31. Schumpeter J.A. (1995), *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
32. Smilor R. (2001), *Daring Visionaries, How Entrepreneurs Build Companies, Inspire Allegiance and Create Wealth*, Adams Media Corporation, Holbrook.
33. Spilling O.R. (1996), *The Entrepreneurial System: On Entrepreneurship in the Context of a Mega-Event*, „Journal of Business Research”, Vol. 36, Issue 1.
34. Sudół S. (1999), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
35. Sudół S. (2008), *Przedsiębiorczość – jej pojmowanie, typy i czynniki ją kształtujące*, „Problemy Zarządzania”, Nr 2 (20).
36. Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów (2009), *Pomoc publiczna*, UOKiK, Warszawa.



37. Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów (2015), *Raport o pomocy publicznej w Polsce udzielonej przedsiębiorcom w 2014 roku*, Departament Monitorowania Pomocy Publicznej UOKiK, Warszawa, [https://uokik.gov.pl/raporty\\_i\\_analizy2.php](https://uokik.gov.pl/raporty_i_analizy2.php) (dostęp: 31.12.2015).
38. Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. 2004 nr 99 poz. 1001, z późn. zm.).
39. Wach K. (2015), *Przedsiębiorczość jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego: przegląd literatury*, „Entrepreneurship Education”, nr 9.
40. Wiktor J.W. (2005), *Rynek Unii Europejskiej. Koncepcja i zasady funkcjonowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
41. World Bank (1991), *The Challenge of Development. World Development Report 1991*, Oxford University Press, New York, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/5974> (dostęp: 12.12.2015).
42. Żur A. (2006), *Intraprzedsiębiorczość jako innowacyjna koncepcja zarządzania*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 730.

## **PUBLIC FUNDS AS THE ENTREPRENEURSHIP STIMULATOR – THE EFFECTIVENESS OF FUNDS FOR STARTING UP THE BUSINESS BY UNEMPLOYED**

**Abstract:** The aim of the study was to find out the answer whether public funds stimulate the development of entrepreneurship in Poland. In the article, the author has analyzed only a small slice of state intervention which is supposed to support the entrepreneurship - measure of labor market policy consisting in subsidizing running by the unemployed their own business.

Data for the analysis were taken from the reports published by the Ministry of Labour and Social Policy for the period 2010-2014 presenting the employment and costs' effectiveness of unemployed activation on labour market and reports describing the fate of persons who have received funds for starting up the business after 12 months from its commencement. Based on the survey it was found that funding the deployment of business by unemployed from public funds does not always brings the desired results.

**Keywords:** entrepreneurial system, public funds, starting up the business by unemployed



## DOSKONALENIE ZARZĄDZANIA BHP TERMINALU PRZEŁADUNKOWEGO FIRMY LOGISTYCZNEJ

Piotr Saja

Podkarpackie Centrum Usług Dydaktycznych w Rzeszowie

**Streszczenie:** Zgodnie z art. 201 *Kodeksu pracy* za stan bezpieczeństwa i higieny pracy odpowiada pracodawca. Jednakże sprawa komplikuje się w przypadku, gdy na terenie zakładu pracy współdziała jednocześnie kilka firm. Przedmiotem artykułu jest sytuacja, w której to firma zewnętrzna stale przebywa na terenie przedsiębiorstwa. Konieczność kooperacji w zarządzaniu BHP wszystkich przedsiębiorców wynika z *Kodeksu pracy* (art. 208). Jednakże rzeczywistość pokazuje, że są to działania pozorne. W artykule przytoczony jest przykład doskonalenia zarządzania BHP w terminalu przeładunkowym firmy logistycznej. Analiza stanu BHP nie powinna skupiać się wyłącznie na własnych pracownikach, ale również na działaniach pracowników firm zewnętrznych wykonujących czynności na terenie przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest uzasadnienie konieczności włączenia pracowników firm zewnętrznych w system zarządzania BHP w przedsiębiorstwie. Brak dostatecznej kontroli oraz niwelowania niezgodności może przyczynić się do zwiększenia zagrożenia wypadkiem, co w konsekwencji zmniejsza jakość i wydajność pracy całego zakładu.

**Słowa kluczowe:** audyt BHP, doskonalenie warunków BHP, zarządzanie BHP

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.1.15

### Wprowadzenie

Literatura związana z zarządzaniem dokonuje jego podziału na elementy planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania. Takie ujęcie zarządzania wpisuje się w każdy system działań, który zmierza do jakiegoś określonego celu. Celem tym również jest bezpieczne i higieniczne środowisko pracy. To właśnie podczas procesu planowania pracodawca w porozumieniu z inspektorem BHP określa zakres funkcjonowania zakładu pracy. Na etapie organizacji środowiska pracy inspektor BHP wykonuje szereg czynności i działań (zgodnych z kwalifikacjami i zadaniami określonymi w § 2.1 i § 3 Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 2 września 1997 r. w sprawie służby bezpieczeństwa i higieny pracy), które są integralne z systemem zarządzania przedsiębiorstwem i systemem zarządzania BHP (Dz.U. 2004 nr 246 poz. 2468, z późn. zm.).

System zarządzania BHP jest częścią systemu zarządzania przedsiębiorstwem i obejmuje te elementy, które służą do określania polityki i celów związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy. Zgodnie z PN-N-18001:2004 „Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy” zarządzanie BHP opiera się na (Pacana 2013):

- zaangażowaniu kierownictwa w politykę BHP,
- planowaniu,

- wdrażaniu i sprawnym funkcjonowaniu,
- monitorowaniu, audytowaniu,
- ciągłym doskonaleniu.

Funkcjonowanie terminalu przeładunkowego odbywa się poprzez stałą współpracę oddziału firmy logistycznej z firmami zewnętrznymi (transportowymi), które świadczą usługi przewozowe. Taki stan rzeczy sprawia, że odpowiedzialność za bezpieczeństwo kierowców podczas jazdy spoczywa wyłącznie na ich pracodawcy. Jednakże w sytuacji, gdy kierowca firmy zewnętrznej wjeżdża na teren terminalu przeładunkowego, o jego bezpieczeństwo musi dbać również kierownictwo terminalu. Celem artykułu jest uzasadnienie konieczności włączenia pracowników firm zewnętrznych w system zarządzania BHP w przedsiębiorstwie.

### **Współdziałanie pracodawców w zakresie BHP**

W XXI wieku wiele działań, inwestycji oraz prac w przedsiębiorstwie wymaga zaangażowania pracowników zatrudnionych u różnych pracodawców. Zlecenie tych działań firmom zewnętrznym często powoduje zmniejszenie kosztu tych działań oraz skutkuje szybszym ich wykonaniem. Działania wspólne wymagają porozumienia dwóch pracodawców. Jednym z obszarów tej współpracy, który niejednokrotnie jest bagatelizowany (dowodem będzie przykład podany w artykule), jest obszar bezpieczeństwa i higieny pracy pracowników firm zewnętrznych pracujących na terenie innego zakładu pracy. Należy zaznaczyć, że konieczność kooperacji działań w obszarze BHP wszystkich podmiotów współpracujących wynika z przepisów prawa. Zgodnie z art. 208 § 1 Ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. - *Kodeks pracy* – w razie gdy jednocześnie w tym samym miejscu wykonują pracę pracownicy zatrudnieni przez różnych pracodawców, pracodawcy ci mają obowiązek: współpracować ze sobą, wyznaczyć koordynatora, ustalić zasady współdziałania oraz informować się nawzajem. Działania pracodawcy z tego zakresu powinny dotyczyć nie tylko kooperacji działań z wykonawcą, ale również obejmują zapewnienie właściwych warunków BHP podczas wszelkich działań, jakie odbywają się na terenie zakładu pracy. Wartym podkreślenia jest fakt, że prace podwykonawcy często realizowane są w tym samym miejscu i czasie, w którym to przedsiębiorstwo wykonuje swoje stałe działania (Ustawa z 26 czerwca 1974 r. ...).

Brak elementarnej współpracy w zakresie BHP może prowadzić do szeregu niepożądanych zdarzeń, które mogą skutkować konsekwencjami finansowymi i karnymi zarówno dla pracodawcy, jak i podwykonawcy. Warto podkreślić, że ustawodawca nie wskazał precyzyjnie formy współpracy oraz zakresu odpowiedzialności. Jednakże praktyka potwierdza, że zakres odpowiedzialności uzależniony jest od rodzaju i stopnia stwierdzonej niezgodności przez Państwową Inspekcję Pracy podczas kontroli lub przyczyn zdarzenia wypadkowego, któremu uległ pracownik podwykonawcy/firmy zewnętrznej.

Dlatego też w każdej sytuacji, w której to przedsiębiorstwa wykonują działania na terenie jednego zakładu pracy lub jednego miejsca, powinien być wyznaczony koordynator, który będzie sprawował nadzór nad bezpiecznymi warunkami wykonywanych działań. Zatrudnianie podwykonawców (outsourcing) w większości

przypadków obniża koszty oraz przyspiesza wykonanie zleconych prac, ale również zwiększa ryzyko wystąpienia zdarzenia niepożądanego dla zdrowia i życia pracowników, a także negatywnie oddziałuje na system bezpieczeństwa i higieny pracy. Obowiązkiem pracodawcy zakładu pracy, na terenie którego wykonywane są działania, jest informowanie pracowników firm zewnętrznych lub ich przedstawicieli o działaniach w zakresie zapobiegania zagrożeniom zawodowym, występującym podczas wykonywanych zleconych prac (art. 208 § 1 pkt 4 k.p.). Ważnym elementem kooperacji działań w zakresie bezpieczeństwa jest informowanie wszystkich pracowników (również tych z firm zewnętrznych) o osobach, które są wyznaczone do udzielania pierwszej pomocy, zwalczania pożarów oraz kierowania akcją ewakuacji. Obowiązek ten wynika z art. 209<sup>1</sup> k.p. (Ustawa z 26 czerwca 1974 r. ...).

Występowanie zagrożeń w środowisku pracy zobowiązuje pracodawcę do poinformowania wszystkich osób znajdujących się na terenie zakładu pracy. Dotyczy to również pracowników firm zewnętrznych, gdyż oni również mogą ulec wypadkowi. Działania pracodawcy powinny zmierzać nie tyle do informowania tych pracowników o zagrożeniu, ile do stałej kooperacji działań na rzecz bezpieczeństwa wszystkich podmiotów powiązanych w ramach określonych działań. Mając na uwadze zakres odpowiedzialności pracodawców, a także skutki potencjalnych zdarzeń wypadkowych, zasadnym wydaje się budowanie systemu relacji i współpracy pomiędzy pracodawcami. Warto wspomnieć, że pomimo wykonywania pracy przez firmę zewnętrzną na terenie zakładu pracy, gdy dojdzie do wypadku zbiorowego, ciężkiego lub śmiertelnego, to Państwowa Inspekcja Pracy, policja i prokurator będą dociekać ewentualnych zaniedbań po obydwu stronach. Brak współdziałania w zakresie informowania o zagrożeniach, a także woli przeciwdziałania im może skutkować pociągnięciem do odpowiedzialności wszystkich pracodawców (Woźny, Dobosz 2014).

### **Kooperacja działań w zakresie BHP w terminalu przeładunkowym firmy logistycznej**

Schemat organizacyjny w terminalu przeładunkowym firmy logistycznej opiera się na stałych pracownikach biurowych, koordynatorach itp. oraz na pracownikach terminalu, którzy obsługują wózki widłowe. Wszelkie działania spedycyjne, przeładowywanie towarów na ciągniki siodłowe itp., zostały zrzucone na pracowników firm zewnętrznych (kierowców). Istotne jest to, że firm spedycyjnych współpracujących z kierownictwem terminalu przeładunkowego jest kilka. Rozdrobnienie organizacyjne wynikające z funkcjonowania kilku firm w ramach tych samych czynności może powodować trudności we właściwym funkcjonowaniu systemu zarządzania przedsiębiorstwem.

Z racji małej liczby pracowników, kierownictwo terminalu logistycznego nie zatrudnia pracownika służb BHP na etacie. Zadania BHP skierowane są na firmę zewnętrzną, która świadczy usługi outsourcingowe. Pozwala na to art. 237<sup>11</sup> *Kodeksu pracy*, który wskazuje w § 2, że w sytuacji braku kompetentnych pracowników pracodawca może powierzyć wykonywanie zadań służby BHP specjalistom spoza zakładu pracy. Istotne jest to, aby specjalista spoza zakładu pracy posiadał

niezbędne kwalifikacje oraz doświadczenie zawodowe wynikające z § 4 Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 2 września 1997 r. w sprawie służby bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz.U. 2004 nr 246 poz. 2468, z późn. zm.).

Współpraca na linii inspektor BHP a kierownictwo terminalu oraz współpraca na linii inspektor BHP a kierowcy z firm zewnętrznych jest dwutorowa i często sprzeczna z realiami panującymi w terminalu przeładunkowym.

Głównym zadaniem inspektora BHP na terenie terminalu przeładunkowego firmy logistycznej jest:

- kontrolowanie terminarza badań lekarskich i szkoleń BHP,
- przeprowadzanie szkoleń BHP – wstępnych i okresowych,
- przeprowadzanie analizy zagrożeń i aktualizacja oceny ryzyka zawodowego,
- przestrzeganie zasad BHP na terenie terminalu,
- dokonywanie okresowych audytów BHP (dwutygodniowych, miesięcznych i kwartalnych),
- realizacja planów poprawy warunków BHP na dany rok kalendarzowy.

O ile pierwsze trzy punkty wydają się jasne z punktu widzenia zadań inspektora BHP, to pozostałe stają się problematyczne z racji występowania pracowników firm zewnętrznych. Dokonywane przez inspektora BHP audyty BHP w głównej mierze dotyczą wyłącznie pracowników terminalu. Dostępne korporacyjne wzory kart audytu BHP zawierają jedynie elementy takie jak:

- bezpieczeństwo użytkownika wózków widłowych,
- czystość na terenie terminalu,
- drożność dróg komunikacyjnych,
- prawidłowe składowanie towarów w strefach do tego przeznaczonych (w tym ADR<sup>1</sup>),
- właściwe zachowanie pracowników terminalu.

Inspektor BHP związany jest umową jedynie z oddziałem terminalu i to głównie na nim ma skupiać swoje działania na rzecz poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy. Należy zwrócić uwagę, że wskazane punkty dotyczą analizy BHP czynności wykonywanych wyłącznie przez pracowników terminalu, a przecież integralną częścią jego funkcjonowania są również kierowcy firm zewnętrznych. W sytuacji tej wszelkie próby działania na rzecz poprawy warunków pracy na terenie całego terminalu są bezzasadne, gdyż nieobjęcie działaniami BHP pracowników firm zewnętrznych (kierowców) nie przyniesie zamierzonych efektów. Wprawdzie kierownictwo terminalu sugeruje inspektorowi BHP dokonywanie kontroli BHP czynności wykonywanych przez kierowców, to jednak brak jest korporacyjnych wytycznych co do audytu. Zasadnym wydaje się stworzenie korporacyjnej karty audytu BHP kierowców, gdyż na tej podstawie można doskonalić system zarządzania BHP. Jest to o tyle istotne, że przedstawiciele firm zewnętrznych rzadko wizytują oddział terminalu i nie są w stanie analizować bezpieczeństwa pracy swoich pracowników. Kwestia ta jest o tyle ważna, gdyż często zauważalne są znaczne

---

<sup>1</sup> ADR – fr. *L'Accord européen relatif au transport international des marchandises Dangereuses par Route*. Międzynarodowa konwencja dotycząca drogowego przewozu towarów niebezpiecznych.

nieprawidłowości BHP związane z pracą kierowców na terenie terminalu. Spośród najpoważniejszych nieprawidłowości BHP w pracy kierowców można wymienić kilka.

Jako pierwszy przykład należy podać przewożenie przez kierowców towarów o wadze powyżej 450 kg ręcznymi wózkami paletowymi<sup>2</sup>, pomimo że na terenie terminalu funkcjonują elektryczne wózki paletowe. Taki stan rzeczy spowodowany jest tym, że część kierowców nie posiada odpowiednich uprawnień do użytkowania elektrycznych wózków paletowych. Kierownictwo terminalu nie ma obowiązku szkolić kierowców firm zewnętrznych z obsługi tzw. elektryków. Z doświadczenia zawodowego inspektora BHP wynika, że pracodawcy kierowców z reguły lekceważą zasadność tego szkolenia i nakazują kierowcy we własnym zakresie organizowanie takiego szkolenia.

Składowanie towarów na drogach komunikacyjnych i w strefach do tego nieprzeznaczonych (np.: na drodze ewakuacyjnej) to kolejny przykład niebezpiecznych praktyk. Kierowcy firm zewnętrznych często nie stosują się do znaków poziomych oraz do wyznaczonych stref składowania towarów. Występowanie kilku firm spedycyjnych na terenie terminalu powoduje, że trudno jest wychwycić, pracownik której firmy składowuje towar w sposób nieprawidłowy. Z reguły występuje zasada zrzucania odpowiedzialności na kierowców innej firmy. Z punktu widzenia BHP występowanie tej sytuacji zagraża zdrowiu i życiu nie tylko kierowców, ale przede wszystkim pracowników terminalu. Blokowanie, zastawianie dróg komunikacyjnych lub ewakuacyjnych stwarza większe prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia niepożądanego w postaci:

- potknięcia, upadku na płaszczyźnie,
- potrącenia przez wózek widłowy,
- zahaczenia o powierzchnie ostre, chropowate itp.

Wskazane przykłady nieprawidłowości BHP w pracy kierowców firm zewnętrznych występują stale. Trudno jest je wyeliminować bez określenia realnej skali zjawiska oraz zlokalizowania sprawców tych zdarzeń. Działania kierownictwa terminalu oraz inspektora BHP powinny być skierowane na współdziałanie z pracodawcami kierowców w celu poprawy warunków pracy. Tworzenie pozornego bezpieczeństwa może negatywnie wpłynąć na jakość i wydajność pracy (Woźny, Pacana, Dobosz, Saja 2015). Brak skoordynowanych działań wszystkich firm działających na terenie terminalu w dłuższej perspektywie czasu może negatywnie oddziaływać na bezpieczeństwo środowiska pracy, czego skutkiem będą częstsze wypadki w pracy.

---

<sup>2</sup> Zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 14 marca 2000 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy przy ręcznych pracach transportowych (Dz.U. 2000 nr 26 poz. 313, z późn. zm.) pracownik nie może przewozić towarów przekraczających 450 kg ręcznym wózkiem paletowym.

## **Kontrola warunków pracy i bezpieczeństwa kierowców firm zewnętrznych na terenie terminalu**

Kształtowanie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy jest ważnym elementem systemu zarządzania BHP. Dlatego też brak korporacyjnych wytycznych co do audytu kierowców należy traktować jako duży problem, który należy jak najszybciej rozwiązać. Brak korporacyjnych wytycznych co do kontroli stanu BHP pracy kierowców firm zewnętrznych przebywających na terenie terminalu spowodował, że inspektor BHP sporządził własną kartę audytu, na podstawie której możliwa jest stała analiza poszczególnych elementów, które są ważne z punktu widzenia całości systemu BHP na terenie terminalu przeładunkowego. Karta audytu dotycząca kierowców firm zewnętrznych zawiera pięć elementów:

- założone kliny podczas załadunku/wyładunku,
- stan ogumienia,
- ubrana kamizelka podczas załadunku/wyładunku,
- założone obuwie ochronne lub nakładki, tzw. noski,
- czystość samochodu z zewnątrz.

Poprawnie założone kliny podczas załadunku lub wyładunku towarów z pojazdu ciężarowego zapobiegają często tragicznym w skutkach zdarzeniom. W terminalu obowiązuje nakaz stosowania klinów przez wszystkich kierowców, niezależnie od wielkości pojazdu. Brak stosowania klinów może spowodować samoczynne oddalenie się pojazdu z rampy wyładowniczej. W czasie tym kierowca z towarem na ręcznym lub elektrycznym wózku paletowym tudzież pracownik terminalu na wózku widłowym może wpaść w szczelinę pomiędzy rampą a skrzynią ładunkową. Zdarzenie to jest niebezpieczne i może skończyć się nawet śmiercią człowieka. Ważne jest to, aby kliny były prawidłowo zamontowane, gdyż niewłaściwy ich montaż może spowodować ześlizgnięcie się samochodu ciężarowego z rampy na wskutek wypadnięcia klinów. Zasadność stosowania klinów jest nadzwyczaj istotna w przypadku, gdy pracownik terminalu wjeżdża na naczepę ciągnika siodłowego wózkiem widłowym. Inspektor BHP w karcie audytu wskazuje, czy dany pojazd na terenie terminalu miał prawidłowo założone kliny.

Stan ogumienia jest kolejnym punktem karty audytu kierowców firm zewnętrznych pracujących na terenie terminalu przeładunkowego. Ocena stanu ogumienia przez inspektora odbywa się w sposób wizualny. Auditor nie posiada urządzenia badającego głębokość bieżnika, jednakże jest w stanie stwierdzić, czy ogumienie w danym pojeździe jest prawidłowe lub czy może stwarzać zagrożenie. Niejednokrotnie podczas wizyt inspektor BHP zaobserwował zły stan ogumienia w niektórych pojazdach. Pracodawcy firm zewnętrznych różnie podchodzą do kwestii bezpieczeństwa pojazdów. Zły stan ogumienia znacząco przyczynia się do zwiększenia prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia komunikacyjnego poprzez wydłużoną drogę hamowania, pęknięcie opony itp., przez co naraża się zdrowie i życie kierowcy, osób postronnych oraz naraża się przewożony towar na zniszczenie. Inspektor BHP na karcie audytu wskazuje, czy dany pojazd wymaga sprawdzenia pod kątem nieprawidłowości stanu ogumienia.





Tabela 1 przedstawia w sposób graficzny wzór karty audytu do kontroli kierowców firm zewnętrznych na terenie terminalu przeładunkowego. Analiza stanu bezpieczeństwa została uzupełniona o tę kartę. Inspektor BHP dane z kart włącza do audytów miesięcznych i kwartalnych, które wykonuje dla korporacji w ramach swoich działań

## Podsumowanie

Kooperacja działań wszystkich pracodawców na rzecz poprawy warunków BHP jest ważna. Brak zaangażowania jednej ze stron może powodować zachwianie istniejącego systemu i przyczynić się do zwiększenia prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia niepożądanego. Ukazany w artykule przykład uzmysławia, że w przedsiębiorstwach brak kooperacji działań w zakresie BHP pomiędzy firmami ze sobą współpracującymi. Niska świadomość odpowiedzialności za stan BHP, a także brak konsekwencji w egzekwowaniu podstawowych wymagań BHP powoduje, że dochodzi do zachowań patologicznych. Stosowana przez inspektora BHP karta audytu uzupełniła lukę, jaka funkcjonowała w systemie zarządzania BHP na terenie terminalu.

## Literatura

1. Pacana A. (2013), *Wdrażanie, auditowanie i doskonalenie systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy zgodnych z PN-N-18001*, Wydawnictwo Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.
2. Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 14 marca 2000 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy przy ręcznych pracach transportowych (Dz.U. 2000 nr 26 poz. 313, z późn. zm.).
3. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 2 września 1997 r. w sprawie służby bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz.U. 2004 nr 246 poz. 2468, z późn. zm.).
4. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. - *Kodeks pracy* (tekst jedn.: Dz.U. 2016 poz. 1666).
5. Woźny A., Dobosz M. (2014), *Podstawowa dokumentacja służb BHP*, Indygo, Rzeszów.
6. Woźny A., Pacana A., Dobosz M., Saja P. (2015), *Bezpieczna praca determinantem jakości i wydajności organizacji*, „Humanities and Social Sciences”, t. 20, nr 22(3).

## IMPROVEMENT SAFETY MANAGEMENT TRANSSHIPMENT TERMINAL LOGISTICS COMPANY

**Abstract:** For the state of occupational safety and health is responsible employer. However, the situation becomes more complicated when the on-site work interacts several companies. The article is the situation in which the external company still resides on the premises. The necessity of cooperation in the management of health and safety of all businesses due to the Polish law. However, reality that these actions are apparent. The article on the example of Improving health and safety management transshipment terminal logistics company That shows the analysis of safety should not focus solely on its own employees, but also for the actions of employees of external companies performing in the workplace. Lack of sufficient control and eliminating incompatibility small contribute to increased risk of accidents, which consequently reduces the quality and efficiency of the entire plant.

**Keywords:** health and safety audit, improvement of the health, occupational health and safety management



## ZARZĄDZANIE PROCESEM CENOWYM W FIRMACH LOGISTYCZNYCH Z UDZIAŁEM KASKADOWEGO MODELU CENOWEGO (PWm)

Anna Brzozowska<sup>1</sup>, Krzysztof Senczyna<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

<sup>2</sup>Vendavo

**Streszczenie:** Koszty logistyki w każdej transakcji ekonomicznej mają istotny wpływ na bilans końcowy transakcji. Jak podaje literatura, koszty logistyki stanowią średnio 10% kosztów całkowitych firm. Dla oszczędności wielkości 10% w kosztach logistyki estymowany wpływ na wynik EBIT firmy jest rzędu 1%. Taka estymacja dotyczy jednak dużych firm z rynku USA. Powszechnie wykorzystywanie narzędzi IT do zapisu operacji w firmach umożliwia wprowadzanie procesów kontroli kosztów, np.: model ABC. Wynikiem działania modelu ABC jest rozdzielenie kosztów całkowitych, w tym logistycznych, na poziom pojedynczej transakcji. Rozdzielenie kosztów na poziom pojedynczej transakcji umożliwia wprowadzenie kaskadowego modelu cenowego Price Waterfall – dla prowadzenia negocjacji cenowych z klientem. Dzięki modelowi kaskadowemu każda transakcja ma estymowany jak najbardziej realny poziom kosztów całkowitych. Jako przykład narzędzia IT dla kaskadowego modelu cenowego Price Waterfall jest omówione narzędzie IT firmy Vendavo i przytoczonych jest kilka możliwości stosowania tego narzędzia.

**Słowa kluczowe:** model ABC, Price Waterfall model, koszty logistyki, *Cost Management*, *Price Management*, *Price Points*

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.1.16

### Pozycja kosztów logistyki w przedsiębiorstwie

Transport towarów czy związanych z nim usług jest częścią każdej transakcji ekonomicznej. Koszty generowane w wyniku tych działań logistycznych są naturalną częścią procesu. Dla każdej transakcji estymowane są koszty logistyczne, ponieważ stanowią istotny czynnik wpływający na wynik końcowy. W złożonej sytuacji ekonomicznej, panującej ostrej walce konkurencyjnej najważniejsze wydaje się wygranie transakcji. Po wygranej transakcji szacuje się koszty logistyczne już dokładnie, a wówczas może się okazać, że zostały niedoszacowane i wynik transakcji jest znacznie poniżej estymowanych założeń.

Zgodnie z klasyczną definicją zysku ekonomicznego zysk całkowity definiowany jest jako Total Profit/TP lub Net Income (Hitchner 2011) – różnica między całkowitymi przychodami (Total Revenue/TR) przedsiębiorstwa uzyskanymi ze sprzedaży produktów a całkowitymi kosztami poniesionymi na wytworzenie tych produktów (Total Cost/TC), czyli

$$TP = TR - TC$$

Koszty logistyki wchodzi w skład kosztów całkowitych TC. Jak już wspomina-  
no, ukierunkowanie działania na doprowadzenie do realizacji transakcji powoduje  
czasem, że dział sprzedaży firmy nie estymuje kosztów logistycznych prawidłowo.  
W podsumowaniu okresowym dokonywanym przez księgowość bilansie firmy te  
niedocenione koszty logistyczne z szeregu transakcji potrafią zmienić wynik finan-  
sowy firmy, czyli zysk operacyjny TP/EBIT, i być przykrą niespodzianką dla za-  
rządu firmy. Dla uniknięcia takich efektów koszty logistyczne wprowadzone są  
w skład grupy istotnych parametrów zarządzania firmą (Nowicka-Skowron 1999).  
Dla zarządu firmy kluczowym zadaniem jest stabilne utrzymywanie TP/EBIT,  
starając się, aby było to na jak najwyższym poziomie, reagowanie na negatywne  
zmiany zysku, podejmowanie działań naprawczych w sytuacji, gdy pojawiają się  
trendy zniżkowe lub straty.

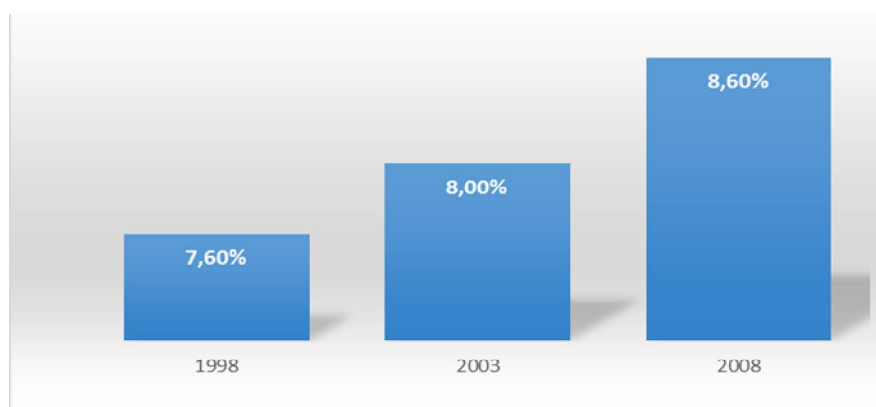
### Tendencje zmian wartości kosztów logistycznych

Ważna pozycja kosztów logistycznych czyni koniecznym wdrażanie mecha-  
nizmów śledzenia tendencji w zmianach kosztów logistycznych. Definiowany w tym  
celu jest współczynnik względnego poziomu kosztów logistyki –  $\Delta_{CKL}$  jako iloraz  
CKL – całkowite koszty logistyczne i TR zgodnie z (Blaik 2010, s. 400).

$$\Delta_{CKL} = CKL/TR$$

$\Delta_{CKL}$  pozwala porównywać udział kosztów logistycznych dla różnych gospoda-  
rek narodowych lub firm, budować prognozy zmian pozwalających na antycyppo-  
wanie niekorzystnych tendencji wzrostowych w przypadku kosztów logistyki.  
W okresie do 2004 roku dla gospodarek europejskich  $\Delta_{CKL}$  wykazywał tendencję  
stabilną ze wskazaniem na zniżkową, co potwierdzał Pfohl (Blaik 2010, s. 400).

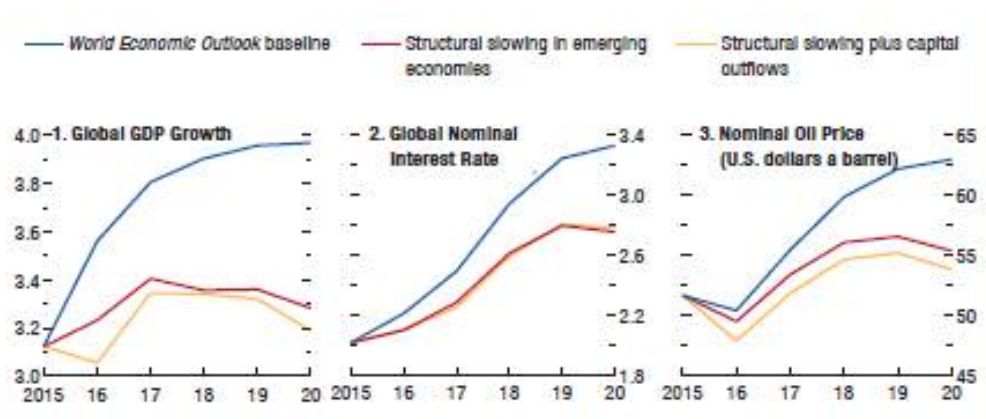
Jednakże badania T. Kearneya przeprowadzone w 2004 r. wskazywały na poja-  
wienie się tendencji zwykłej współczynnika  $\Delta_{CKL}$ , czyli odwrócenie tendencji  
dla kosztów logistycznych (Blaik 2010, s. 401). Przedstawiają to dane z *Rysunku 1*.



**Rysunek 1. Wzrost współczynnika względnego poziomu kosztów logistycznych  $\Delta_{CKL}$  w latach 1998-2008**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Blaik 2010)

Czynnikiem wzrostowym według Pfohla (Blaik 2010, s. 402) był tutaj wzrost kosztów logistyki w podsektorze usług o wartości dodanej, czyli koszty inwestycji w firmach logistycznych ukierunkowane m.in. na podniesienie poziomu obsługi klienta. Działania te powinny skutkować wzrostem wolumenu obrotów w przyszłości i możliwą obniżką  $\Delta_{CKL}$  lub, co się wydaje bardziej prawdopodobne, utrzymania wartości  $\Delta_{CKL}$  na stałym poziomie z lekką tendencją zniżkową, czyli takie powtórzenie sytuacji od 1997 do 2004 w sektorze firm europejskich. Taki scenariusz jest zależny od trendów w gospodarce światowej, które przedstawia prognoza MFW w raporcie z 2015 roku ([http://www.imf.org/...](http://www.imf.org/)), a prezentują wykresy na *Rysunku 2*. Jak widać, estymowany jest wzrost światowego GDP/PKB rocznie w granicach nawet do 4% rok do roku. Wydaje się, że istotnym czynnikiem prognozy jest pewne założenie wzrostu cen ropy naftowej do 60 USD/baryłka w 2020 na wykresie ostatnim z *Rysunku 2*.

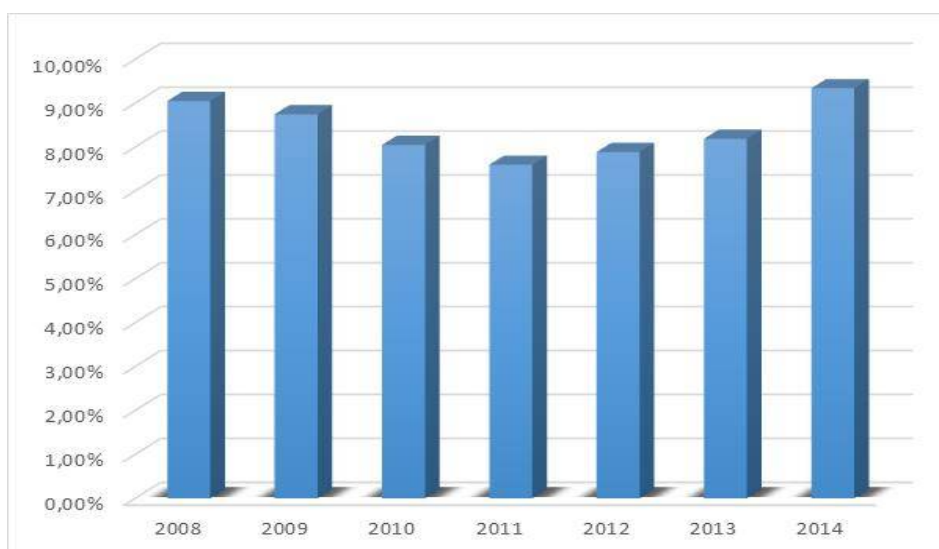


**Rysunek 2. Prognozy dla wzrostu światowego Gross Domestic Product/PKB według MFW – raport 2015**

Źródło: ([http://www.imf.org/...](http://www.imf.org/))

Trochę nieoczekiwany ostry spadek cen surowców, a w szczególności ropy, na przestrzeni ostatnich dwóch lat odzwierciedla tytuł tego raportu, który brzmi „Dopasowanie do niskich cen surowców”. Ton raportu sugeruje ostrożną prognozę wzrostową nacechowaną zwróceniem uwagi na planowanie inwestycji w sektory nowoczesnej gospodarki. Dla firm ogólnie oznacza to stabilny stan ze zwróceniem bacznej uwagi na kontrolę kosztów. Logistyka oraz firmy logistyczne obecne są w każdym dziale gospodarki, od surowcowej po najnowocześniejsze firmy technologiczne. Analiza i śledzenie kosztów w dziale logistyki będzie dla wielu firm istotną możliwością polepszenia wskaźników ekonomicznych.

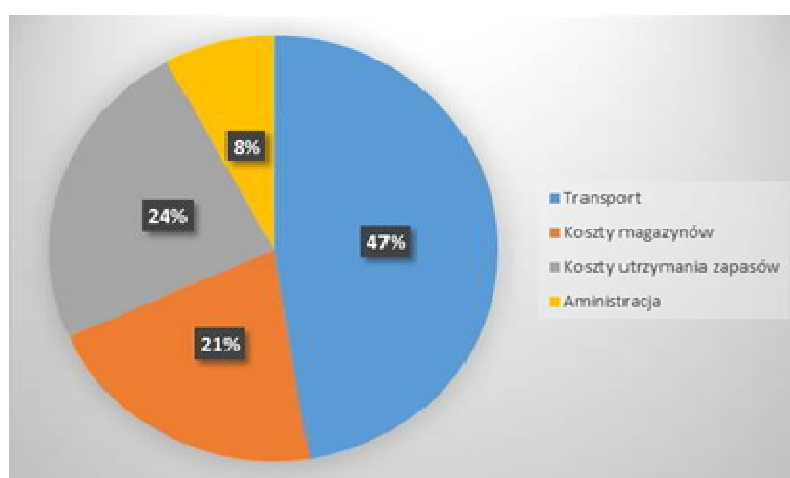
Tendencję wzrostu  $\Delta_{CKL}$  przez ostatnie kilka lat dla rozwiniętej gospodarki USA potwierdzają również badania przygotowane na konferencję CSCMP 2014 ([http://cscmp-nert.org/...](http://cscmp-nert.org/)). Jak pokazuje wykres  $\Delta_{CKL}$  na *Rysunku 3*, rośnie stabilnie od 2011 dla rynku USA, i dla roku 2014 ta wartość wynosi 9,34%.



**Rysunek 3. Wzrost współczynnika względnego poziomu kosztów logistycznych  $\Delta_{CKL}$  w latach 2008-2014 dla rynku USA**

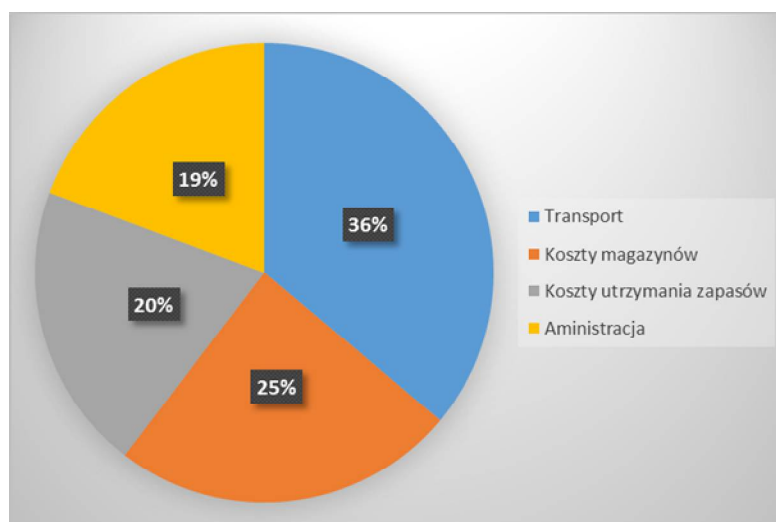
Źródło: Opracowanie własne na podstawie ([http://www.slideshare.net/...](http://www.slideshare.net/))

Jak więc widać,  $\Delta_{CKL}$  stanowi prawie 10% z Total Revenue w roku 2014 dla firm amerykańskich, co potwierdza istotny ich wpływ na całościowy wynik ekonomiczny. Być może spadające ceny paliw odzwierciedlą się w polepszeniu tych wskaźników, ale dotyczy to już bardziej końca roku 2014 i całego 2015. Koszty logistyczne rozłożone na podgrupy przedstawia diagram na *Rysunku 4*.



**Rysunek 4. Koszty logistyczne z rozdziałem na podkategorie dla firm z rynku USA**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ([http://www.slideshare.net/...](http://www.slideshare.net/))



**Rysunek 5. Koszty logistyczne z rozdziałem na podkategorie dla firm polskich sektora MŚP**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Ślusarczyk, Kot 2013)

Podział nie jest dokładnie ten sam, w przypadku firm polskich znacząco wyższy jest udział kosztów administracyjnych (19%). Wynika to prawdopodobnie m.in. z różnicy wielkości badanych firm – w Polsce MŚP, a w USA badaniom podlegały duże firmy, gdzie udział kosztów administracyjnych jest procentowo mniejszy. Jak więc widać, koszty logistyki wpływają w istotnym stopniu na wynik ekonomiczny działań firmy, stanowiąc szacunkowo 10% w całości obrotów firmy, czyli jej TR (Ślusarczyk, Kot 2013, s. 8).

Można więc stwierdzić, że względna proporcjonalna zmiana CKL wpływa na zmianę TR ze współczynnikiem 0.1. Można to zapisać w postaci zależności poniżej, gdzie  $\Delta_{TR/CKL}$  wyraża stosunek Total Revenue % / CKL%.

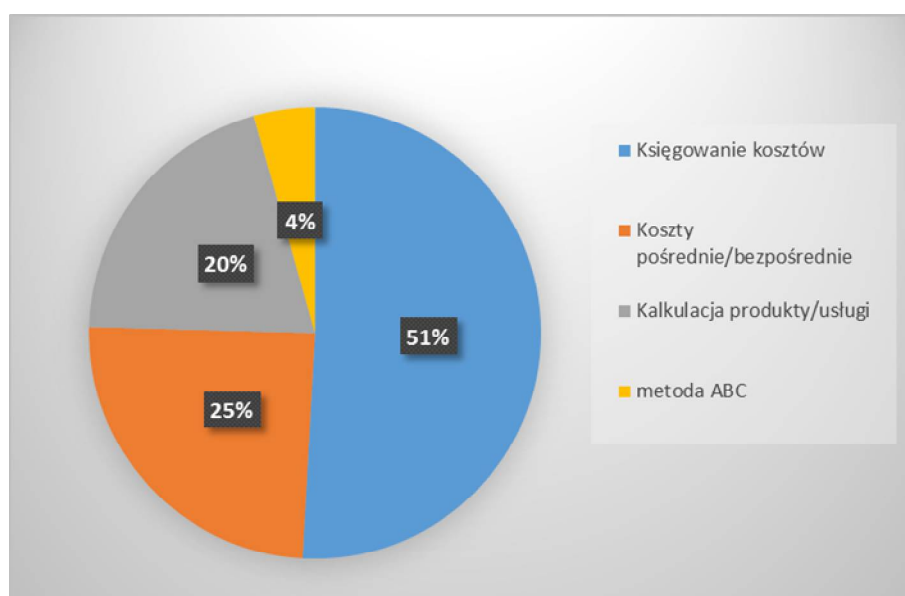
$$\Delta_{TR/CKL} = 10\% TR / 100\% CKL = 0.1 TR/CKL$$

Obniżenie CKL o 10% powinno w przybliżeniu zwiększyć TR firmy o 1%. Jest to bardzo przybliżona zależność, wskazująca jednak, jak poprzez kontrolę kosztów logistycznych można wpłynąć na zmianę TP firmy. Podana estymacja dotyczy jednak rynku amerykańskiego zgodnie z *Rysunkiem 3*, w przypadku polskiego sektora ta estymacja pewnie ma inną wartość w zależności od wielu czynników, co potwierdzają różnice pomiędzy *Rysunkiem 4* a *Rysunkiem 5*. Można jedynie postawić hipotezę, że dla najbardziej rozwiniętych gospodarek i największych firm wartość współczynnika  $\Delta_{TR/CKL}$  kształtuje się w granicach 0,1. Ta wartość jest jednak ograniczona danym przedziałem czasowym. Zmienność cen na rynku paliw, nowe technologie logistyczne i wiele innych czynników ekonomicznych może szybko wpłynąć na zmianę tej proporcji.

## Racjonalizacja kosztów firmy logistycznej

Systemowe ujęcie i rozpoznanie kosztów logistyki w sposób jak najpełniejszy są warunkami wstępnymi dla racjonalizacji kosztów logistycznych (Blaik 2010, s. 370). Równania całkowitych kosztów logistyki posiadają strukturę addytywną, sumując wiele różnorodnych składników (Blaik 2010, s. 377). Postać ogólnej struktury całkowitych kosztów logistyki pozwala przypuszczać, że rozpoznanie systemowe wszystkich kosztów jest procesem złożonym z uwagi na dużą ilość składników wchodzących w skład tej zależności. Te zależności, metody identyfikacji i dekompozycji na źródła powstawania kosztów są przedmiotem intensywnych badań i publikacji, potwierdzając złożoność tematyki (Blaik 2010, s. 379). Taki rachunek kosztów logistyki powinien spełniać szereg zadań według Ehrmana (Blaik 2010, s. 380), a w szczególności kalkulacje i kontrolę w kształtowaniu odpowiednio cen produktów i usług logistycznych. Podsumowuje to Blaik (Blaik 2010, s. 380), sugerując, że w pełni skuteczna logistyka wymaga oparcia na odpowiednim rachunku kosztów logistyki stanowiącym rozszerzenie istniejącego rachunku kosztów w przedsiębiorstwie. Wydaje się jednak, że logistyka może i powinna dysponować własnym narzędziem rachunku kosztów opierającym się na danych pochodzących z całości przedsiębiorstwa, promując własne aktywne podejście w wyszukiwaniu możliwości optymalizacji kosztów.

Badania poczynione przez Ślusarczyk (Ślusarczyk, Kot 2013, s. 8) przeprowadzone dla ograniczonej grupy MŚP w Polsce pokazują, że na ten moment przeważa polityka prostego księgowania kosztów logistycznych. Wyniki z tych badań przedstawia wykres z Rysunku 6.



**Rysunek 6. Ewidencja kosztów logistyki dla próby 114 firm sektora MŚP w Polsce**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Ślusarczyk, Kot 2013)

Potwierdza się teza, że bardziej złożone modele analizy kosztów logistycznych nie są bardzo rozpowszechnione, a przeważa w obszarze badań pasywne podejście do kosztów logistycznych, jako części całościowych kosztów TC. Księgowanie kosztów jest najprostszym rozwiązaniem, nie wymaga złożonych operacji. Proces zarządzania kosztami jest tu sprowadzony do minimum. Polega na analizie całościowej danych, bez rozbijania na poszczególne transakcje. Przyczyna tego zjawiska pewnie wynika z wielu czynników, gdzie można by zwrócić uwagę na fakt, że firmy polskie są w fazie budowy swojej pozycji, a główny wysiłek jest skierowany na inwestycje w park maszynowy. Zarządzanie informacją nie jest postrzegane jeszcze jako pierwszoplanowy czynnik strategiczny. Pewna część firm postrzega już jednak fakt, że należy bardziej proaktywnie kontrolować koszty, o czym świadczy pozycja 21% – kalkulacja produkty/usługi i ostatnia pozycja modelu kalkulacji rachunku kosztów działań. Metoda ta znana jest pod nazwą metody ABC – *Active Based Costing*, omówiona w wielu pozycjach (m.in.: Ślusarczyk, Kot 2013; Harrison, van Hoek 2010). Wdrażanie takich rozwiązań nie jest jednak procesem łatwym, co istotnie jest sygnalizowane w opracowaniu (Bendkowski, Kramarz, Kramarz 2010).

Mimo prostych i logicznych założeń modelu jego implementacja nie zawsze okazuje się w pierwszej iteracji przekonywująca i przynosząca obserwowalny zysk ekonomiczny. Z wielu przyczyn negatywnych skutek całościowy projektu wymienianych w opracowaniu (Zieliński 2007, s. 40) można by wskazać na typowe zjawisko „oporu materii firmy”, która powinna przygotować realne dla tego projektu dane oraz pozytywne nastawienie ze strony pracowników, jak i kadry zarządczej. Dla dużych, złożonych projektów tego typu nie jest to efekt nowy. Pewnym antidotum na takie sytuacje wydaje się wprowadzenie do założeń projektowych implementacji modelu ABC procesu iteracyjnego. Skutkowałoby to jednak pewnym wzrostem budżetu projektu, niechętnie widzianym przez zarząd firmy, ale być może rozłożenie w czasie za cenę pojawiających się pierwszych pozytywnych sygnałów byłoby akceptowalne. Utrzymanie pozycji rynkowej firmy wymaga wprowadzania rozwiązań i innowacji w dziedzinie produkcyjnej, jak i logistyki. Racjonalizacja kosztów logistycznych poszukuje wciąż odpowiednich modeli, czym podtrzymuje wielokierunkowe poszukiwania nowych rozwiązań w tej dziedzinie.

### **Cenowy model kaskadowy w zarządzaniu ofertą cenową firmy logistycznej**

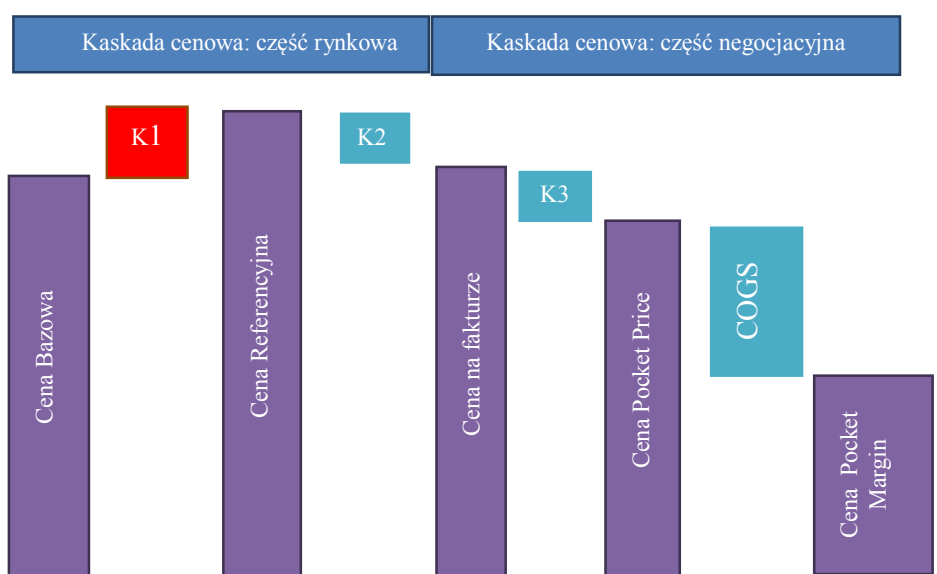
W raporcie (Zieliński 2007), opisującym tematykę wyznaczania ceny produktów i usług logistycznych, dzięki przeprowadzonym badaniom stwierdzono, że 75% firm logistycznych nie osiąga takich cen za swoje usługi, które były wstępnie wyznaczane w ich politykach cenowych. Te badania zostały przeprowadzone w grupie 151 firm logistycznych z wszystkich kontynentów. Niestety, jako jedna z kluczowych przyczyn tej trudnej sytuacji wskazane są firmy logistyczne prowadzące dość wyniszczającą walkę konkurencyjną pomiędzy sobą. Ta złożona sytuacja powoduje stworzenie okoliczności, w której firmy powinny się ciągle „dozbrajać”, implementując nie tylko nowe rozwiązania technologiczne, ale również



zwracając uwagę na lepsze zarządzanie swoimi zasobami i kosztami prowadzonej działalności. Pewną przewagę może osiągać ta firma, w której procedury przygotowania oferty cenowej, zarządzania zasobami oraz kosztami wykorzystują modele dopasowane do sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej firmy.

Przykładowo: model ABC (Bendkowski, Kramarz, Kramarz 2010) z dziedziny zarządzania kosztami działań jest procedurą, która umożliwia estymowanie wartości kosztów, jakie są ponoszone podczas realizacji danej transakcji w firmie. Ta procedura jest odzwierciedleniem zasady, że do każdego działania związanego z realizacją danej transakcji określana jest wartość kosztów. W wielu przypadkach z uwagi na złożoność struktury firmy proces dostarcza danych szacunkowych. Dla firm logistycznych powinno być istotne posiadanie procedur zarządzających kosztami oraz procedur, które tworzą jak najbardziej korzystne dla wyniku ekonomicznego firmy oferty cenowe produktów i usług. W tej dziedzinie istnieje model zarządzania procesem cenowym, który wykorzystuje dane przygotowane przez model ABC.

W literaturze ([https://www.simon-kucher.com/...](https://www.simon-kucher.com/)) postać tego modelu jest nazywana kaskadą cenową, którą przedstawia grafika z *Rysunku 7*. Głównym założeniem modelu kaskadowego, jak w modelu ABC, jest zmapowanie wszystkich możliwych kosztów, rabatów, jakie mogą się pojawić w firmie i dotyczyć realizacji zlecenia dla danego produktu lub usługi w jeden ciąg – kaskadę. Ten proces kaskadowania kosztów i rabatów powinien obejmować wszelkie działania, jakie dotyczą danej transakcji.



**Rysunek 7. Kaskadowy model PWm**

Źródło: Opracowanie własne

Jak widać na *Rysunku 7*, proces wyznaczania ceny produktu przedstawiony w postaci graficznej kaskady i w tym przypadku dzieli się na dwie części: rynkową oraz negocjacyjną. Rynkowa dotyczy strategii cenowej firmy, czyli podział na obszary, grupy klientów lub inne typy hierarchii właściwej danej firmie. Część negocjacyjna dotyczy bezpośrednich negocjacji z klientem, kiedy przykładowo udzielany jest jakiś rabat przy transakcji.

Kolumny pionowe są nazywane *Price Point* (PP), czyli element, który w danym punkcie kaskady wylicza wartość ceny. Pierwszy PP zaczyna zwykle jako *Cena Bazowa*, ostatni to *Cena Pocket Margin*. Kolejne PP łączy zależność:

$$\text{Price Point } (k) = \text{Price Point } (k-1) + \sum (\text{korekty pomiędzy PP } (k) \text{ a } \text{PP}(k-1))$$

Bloczki *K1*, *K2* itd. z *Rysunku 7* są to korekty wspomniane w równaniu. Przykładowo:

$$\text{Cena Referencyjna} = \text{Cena Bazowa} + K1$$

Kształt kaskady, ilość korekt jest unikalną cechą każdej firmy i tworzony jest na potrzeby każdej firmy indywidualnie. Istnieją pewne istotne PP dla struktury kaskady:

- *Base Price* – cena bazowa,
- *Invoice Price* – cena na fakturze,
- *Pocket Price* – tzw. wartość „zostająca” w firmie,
- *Pocket Margin* – bilans transakcji +/-.

Początek kaskady tworzy *Base Price*, a koniec zamyka *Pocket Margin*. *Pocket Margin* jest najważniejszą informacją bilansową dla danego kontraktu.  $PM > 0$  znaczy: jest zysk, a  $PM < 0$ : strata ekonomiczna. Informacja bieżąca o stanie PM dla danej transakcji pozwala na monitoring stanu aktualnego i pozwala na konstruowanie strategii negocjacji takiej, aby  $PM > 0$ . Zwykle przed PP *Cena Pocket Margin* pojawia się korekta COGS. Jest to sumaryczny koszt zakupu towarów. Można również dokonać rozłożenia korekty COGS na mniejsze podkorekty, co umożliwia bardziej precyzyjne śledzenie kosztów danej transakcji. W tym punkcie pojawia się pewne miejsce do danych przygotowywanych w ramach modelu ABC, jeśli taki model w danej firmie jest rozwijany.

Wartość korekt wynika z przygotowania danych dla każdej transakcji. Najistotniejszą cechą metody kaskady jest fakt ujednoczenia danych dla każdej transakcji. Każda transakcja posiada swój unikalny zestaw korekt dla modelu kaskady, ale wszystkie te kaskady dla poszczególnych transakcji są identyczne pod względem struktury. Umożliwia to syntetyzowanie danych, czyli tworzenie kaskad dla różnych przypadków, przykładowo: kaskada cenowa dla danego klienta, towaru, sprzedawcy itd. Należy zaznaczyć, że każda firma kreuje swój własny model kaskady odzwierciedlający jej własną strukturę.

Testem pozytywnym wdrożenia modelu kaskady będzie widoczny efekt zwiększenia kontroli nad kosztami oraz polityka rabatowa firmy. W modelu kaskady PwM celem nie jest tylko jak najpełniejsze odzwierciedlenie kosztów logistycznych oraz innych kosztów firmowych, ale również zsynchronizowanie całej procedury z polityką cenową firmy dla poszczególnych klientów, obszarów, grup towa-

rów itd. Kaskada PWm umożliwia jednostkowe kreowanie ceny wyposażonej w pełną informację dotyczącą estymowanych kosztów oraz prowadzonej polityki rabatowo-cenowej.

Polityka rabatowa firmy, czyli udzielanie zniżek, jest w chwili obecnej normą. Jak pokazuje raport firmy McKinsey ([http://www.mckinsey.com/...](http://www.mckinsey.com/)), menedżerowie już rzadko dyskutują o nawet delikatnym wzroście cen, istotne jest, aby w sytuacji, gdy klient otrzymuje rabat, bo wie, że go otrzyma, dostał dokładnie taki, jaki wynika z założeń polityk cenowych firmy. Kaskada PWm kontroluje całkowity rabat na transakcji i dzięki temu wdrożonemu procesowi transakcje powinny zawsze generować zysk. Mogą zdarzyć się sytuacje nadzwyczajne, ale wtedy takie zdarzenie odnotowywane jest w historii danej transakcji. Implementacja kaskady PWm w firmie potrafi zwiększyć EBIT o 2-3% w ciągu roku od wdrożenia. Widoczny wtedy jest efekt utrzymywania polityki rabatowej pod kontrolą połączony z dokładniejszym mapowaniem kosztów, jak jest stwierdzone w raporcie firmy McKinsey.

Kolejnym istotnym elementem modelu kaskady PWm jest fakt, że każdy produkt, usługa podlegają temu samemu sposobowi ustalania ceny. Sformatowanie cen w firmie według tego samego wzorca w całości polityki firmowej jest bazą do kolejnego etapu wdrażania, przeobrażania firmy w celu stworzenia jej *Pricing Power*. W metodzie ABC mówi się o tzw. wykresie wieloryba (Zieliński 2007, s. 37), a dla kaskady PWm mówi się o wyszukiwaniu tzw. miejsc erozji cenowych – *Pricing Leakage*. Wyszukiwane są różne miejsca w strukturze firmy będące przyczyną nadmiernych kosztów. Sposób wyszukiwania jest oparty na analizie wartości *Pocket Margin*. Taki przegląd transakcji, gdzie  $PM < 0$  lub  $PM > 0$ , z wyszukiwaniem ich podobieństw stanowi bazę do definiowania miejsc erozji cenowej. Przykładowo może to być dany pracownik z działu sprzedaży, dany obszar (niska sprzedaż), produkt, okres czasowy. Przy posiadaniu zunifikowanych transakcji oraz odpowiednich narzędzi informatycznych do analizy danych taka analiza jest łatwa do przeprowadzenia. Istotna jest możliwość przeprowadzenia również analizy, gdzie  $PM > 0$ , co daje wskazówki do określania miejsc, gdzie firma ma *Pricing Power* i powinna dokładać starań, aby te miejsca były utrzymywane jak najdłużej. Metoda kaskady PWm wymaga zastosowania odpowiedniego narzędzia informatycznego, ponieważ ilość przetwarzanych danych jest tu elementem kluczowym. Na ten moment implementacja kaskady PWm jest bardziej sensowna dla bardzo dużych firm, o obrotach setek milionów złotych, w który generowane są duże ilości transakcji – z uwagi na dość wysoki koszt takiego projektu na chwilę obecną. Dla mniejszych firm również doprowadzenie do uporządkowania struktury kosztów w jeden model powinno przynieść widoczne efekty – skutkiem samego wprowadzenia modelu kaskady PWm.

### **Vendavo – przykład narzędzia modelu PWm**

Na tę chwilę rozwiązanie wykorzystujące analizę PWm posiada i implementuje m.in. firma Vendavo. Jej głównymi odbiorcami są duże firmy z rynku USA, które z uwagi na posiadanie SAP są najbardziej predystynowane, dysponując pełnymi danymi transakcyjnymi, łatwymi do implementacji w systemie via SAP konektory,

przygotowane w aplikacji Vendavo. Omówienie systemu przekracza możliwości tego artykułu, przytoczonych zostanie tylko kilka przykładów dla zasygnalizowania, jakim spektrum rozwiązań dysponuje narzędzie.

Ideę kierująca przepływem danych i działań użytkownika w tym narzędziu reprezentuje *Rysunek 8*.



**Rysunek 8. Model środowiska Vendavo wykorzystującego kaskadowy model cenowy**

Źródło: Materiały firmowe

Na rysunku są widoczne 3 moduły pracujące razem, tworząc obieg danych i przekazywanych zmian dla danych:

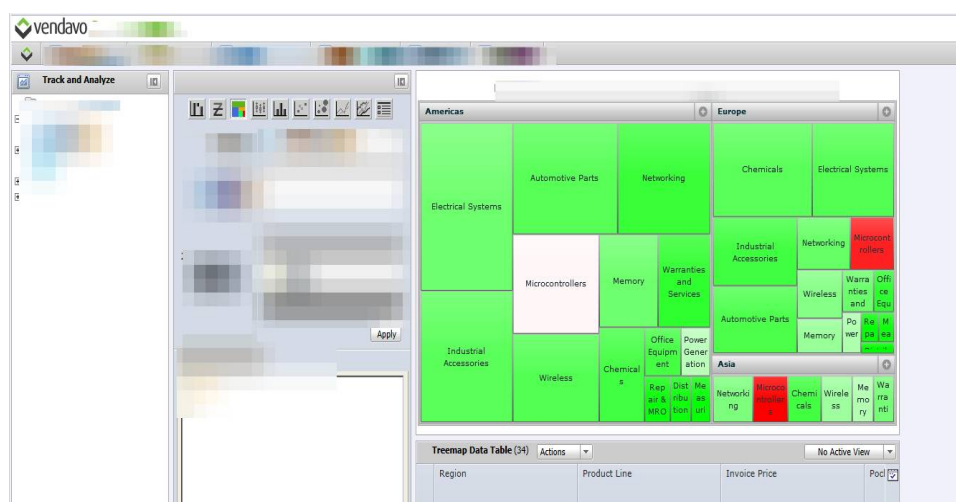
- *Deal Manager* (DM) – transakcja jest tworzona w oparciu o dane z modułu cen i polityk cenowych PM;
- *Profit Analyzer* (PA) – analizuje wyniki transakcji, m.in. analiza *Pocket Margin*, wyszukiwanie miejsc erozji cenowej – wnioski, sugestie zmian cen i polityki cenowej aplikowane do modułu PM;
- *Price Manager* (PM) – moduł kontrolowania, generowania cen i rozmaitych polityk cenowych.

Moduły pracują najbardziej efektywnie, tworząc cykl „zamknięty”, ale jest możliwe implementowanie tylko pojedynczych modułów, poprzez ideę zarządzania obiegiem informacji w kompleksowym ujęciu modelu. Wnioski wpływające z analizy danych w module PA, czyli analizy zysków, sterują poziomem cen w module PM – zarządzanie cenami. W oparciu o przygotowane „nowe ceny” są tworzone nowe kontrakty w module DM, czyli transakcyjnym. W ten sposób na nowo jest analizowana efektywność transakcji w module PA dla nowych transakcji

z nowymi cenami, a w ten sposób obieg się zamyka. Taki obieg cyklu zarządzania stworzony jest dla najbardziej rozszerzonej wersji implementacji Vendavo. Jest możliwe wdrażanie modułów kolejno tak, aby proces zmian w firmie przebiegał stopniowo z uwzględnieniem specyfiki firmy i rynku, na którym pracuje.

Analiza początkowa danych dostarczanych z modułu DM może przebiegać z wykorzystaniem wielu scenariuszy, którymi dysponuje moduł PA. Jednym z najprostszych rozwiązań jest analiza *Pocket Margin* dla obszarów, klientów produktów hierarchii zdefiniowanych podczas implementacji środowiska Vendavo. Przykład takiej analizy przedstawia wykres *Tree map* ([https://developers.google.com/...](https://developers.google.com/)) na Rysunku 9.

Czerwone pola pokazują te miejsca, gdzie w danym okresie czasowym  $PM < 0$ . Ten sposób analizy umożliwia wychwycenie tych obszarów, gdzie ponoszone są straty ekonomiczne. W ramach dostarczonych danych ten typ analizy można przeprowadzać z rozbiciem na wiele czynników typu: czas, osoba sprzedawcy, klient. Wnioski z analizy stanowią materiał do przeprowadzenia zmian dla uniknięcia takich sytuacji oraz wyjaśnienia przede wszystkim przyczyn. Mamy do czynienia z aktywnym procesem zarządzania informacją wynikającą z historii prowadzonych transakcji.

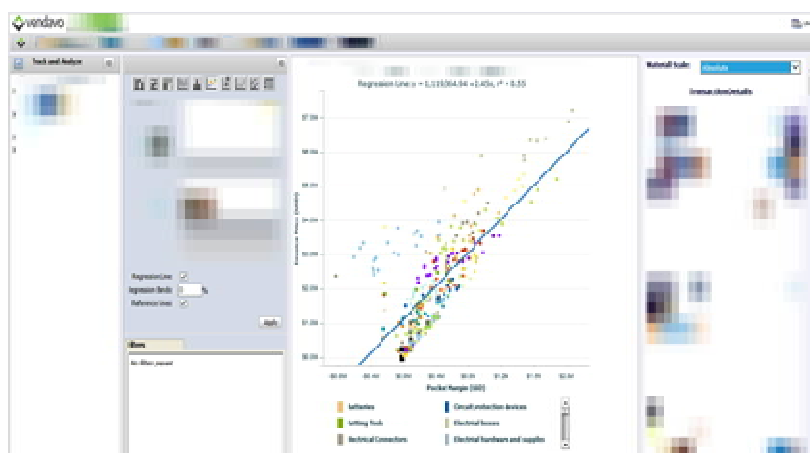


**Rysunek 9. Analiza *Tree map* dla zmiennej *Pocket Margin***

Źródło: Materiały firmowe

Ta wstępna informacja może zostać dalej dokładniej zanalizowana przez moduł PA wyposażony w szereg wykresów i towarzyszących im opcji filtrowania danych. Moduł PA dysponuje 10 typami wykresów do prowadzenia wielowymiarowych analiz. Kolejny możliwy przykład analizy z modułu PA przedstawiono na Rysunku 10. Przedstawia on prostą regresji  $Invoice Price = f(Pocket Margin)$  dla grupy 32 000 transakcji zgrupowanej według Klientów i Grup Produktów (każdy punkt to inna Grupa Produktów dla danego klienta). Jak widać, dopasowanie nie jest zbyt

duże, współczynnik korelacji  $r^2 = 0,55$ . Jak można zauważyć na diagramie, grupa danych zawiera w sobie część, gdzie  $PM > 0$  i  $PM < 0$ .

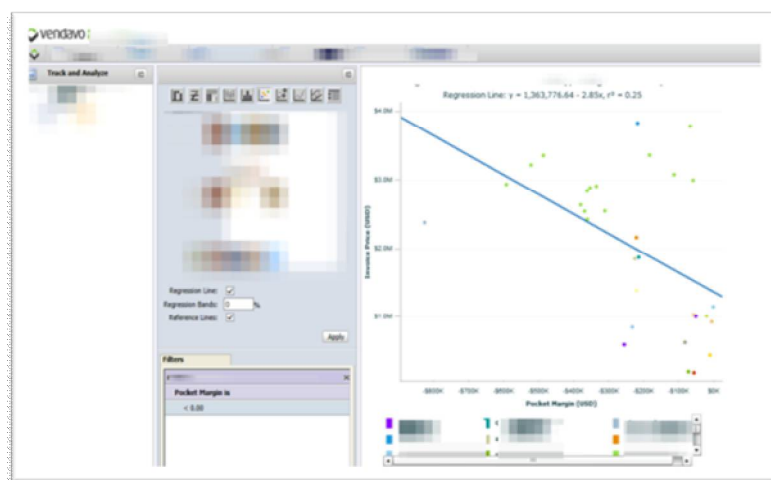


**Rysunek 10. Prosta regresji:  $Invoice\ Price = f(Pocket\ Margin)$**

Źródło: Materiały firmowe

Kolejnym krokiem może być rozdzielenie na wykresy  $PM > 0$  i  $PM < 0$ . Umożliwia to przeprowadzenie analizy, gdzie jest firma zyskowna i czy mogłaby być zyskowna bardziej, oraz analizy, gdzie są ponoszone straty i dlaczego.

Na kolejnym *Rysunku 11*, gdzie  $PM > 0$ , widoczna jest już różnica, gdyż wskaźnik korelacji  $r^2$  wynosi teraz 0,72. Zmiana wartości  $r^2$  do wartości 0,72 jest wynikiem zgrupowania danych do kategorii, gdzie  $PM > 0$ , czyli tam, gdzie transakcje są zyskowne.



**Rysunek 11. Prosta regresji  $Invoice\ Price = f(Pocket\ Margin)$  dla  $PM > 0$**

Źródło: Materiały firmowe

Należałoby teraz dokonać kolejnych etapów analizy transakcji z wyszukaniem podobnych grup produktów i sprawdzenia, czy uzyskały podobną marżę, a jeżeli nie, to dlaczego – może niedoszacowane są koszty logistyczne lub za duże rabaty. Jest tu wiele możliwości analizy danych i różnych scenariuszy. Scenariusze analizy można wykorzystywać później dzięki opcji typu *Save scenario*.



**Rysunek 12.** Prosta regresji  $Invoice\ Price = f(Pocket\ Margin)$  dla  $PM < 0$

Źródło: Materiały firmowe

Prosta regresji  $Invoice\ Price = f(Pocket\ Margin)$  na Rysunku 12 dla  $PM < 0$  jest wstępnym obrazem dla analizy miejsc „erozji cenowych”, tzw. *Pricing Leakage*. Niska wartość współczynnika korelacji  $r^2 = 0,25$  jest już sygnałem, że nie ma tutaj wielkiego dopasowania, a rozrzut danych świadczy o tym, że są to prawdopodobnie transakcje typu „ad hoc”, „czyszczenie magazynów” lub „szybkie zawarcie kontraktu”, bez względu na cenę. Za ten stan odpowiedzialne są transakcje dotyczące mikrokontrolerów, co nie jest niespodzianką, było już sygnalizowane na *Tree map*, wykresie na Rysunku 8. Znowu wykorzystując potencjał dostępnych narzędzi, należy dokonać analizy transakcji, których jest w tym wypadku co najmniej kilkaset.

Jak widać, proces analizy danych pozwala na wiele scenariuszy dzięki narzędziom będącym w dyspozycji pakietu. Zespół narzędzi będących w dyspozycji analityka pozwala na wyszukiwanie miejsc „erozji cenowych” i informowania w ten sposób kadry zarządzającej w celu przygotowania odpowiedniej procedury naprawczej. Wyniki takich działań naprawczych powinny być monitorowane w ramach kolejnych transakcji, gdzie pojawiły się problemy z uzyskaniem  $PM > 0$ .

## Podsumowanie

Koszty logistyki są istotnym czynnikiem wpływającym na bieżący bilans ekonomiczny firmy. W chwili obecnej wiele przedsiębiorstw dysponuje już poważnymi systemami informatycznymi, dzięki którym do dyspozycji są zbiory danych księgowych i innych, które mogą posłużyć do wprowadzenia bardziej zaawansowanych systemów zarządzania ceną produktu lub usługi. Procesy wdrażania takich innowacji nie są łatwe, jednak wynik ich wdrożenia wspiera pozycję strategiczną firmy w trakcie procesu negocjacyjnego z klientem. Walka konkurencyjna pomiędzy firmami o podobnych profilach działania jest w tym wypadku też porównaniem efektywności zarządzania kosztami, a przez to cenami, jakie są proponowane klientom. W dziedzinie modeli do aktywnego zarządzania kosztami polskie firmy wykorzystują m.in. model kalkulacji oraz najnowszy model ABC. Powiązanie kosztów firmy z pojedynczą transakcją w ramach działania zdefiniowanego systemu kalkulacji kosztów pojedynczej transakcji umożliwia wprowadzenie kaskadowego modelu cenowego – Price Waterfall. Model umożliwia prowadzenie procesu negocjacji danej transakcji w oparciu o dostarczone dane z modelu kosztów. Struktura liniowa modelu umożliwia późniejszą analizę potransakcyjną. Wyniki takiej analizy tworzą bazę informacji dla wdrażania procesów zarządzania w celu poprawiania wskaźników ekonomicznych. Możliwości takiej analizy pokazano w oparciu o pakiet narzędzi informatycznych firmy Vendavo.

## Literatura

1. Bendkowski J., Kramarz M., Kramarz W. (2010), *Metody i techniki ilościowe w logistyce stosowanej*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
2. Blaik P. (2010), *Logistyka*, PWE, Warszawa.
3. Harrison A., van Hoek R. (2010), *Zarządzanie logistyką*, PWE, Warszawa.
4. Hitchner J.R. (2011), *Financial Valuation. Applications and Models*, Wiley & Sons, Hoboken.
5. <http://cscmp-nert.org/event/sanantonio2014/>
6. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2012/01/pdf/tables.pdf>
7. <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-power-of-pricing>
8. <http://www.slideshare.net/DanLuby/establish-davislogisticscostandservicepresentation2014>
9. <https://developers.google.com/chart/interactive/docs/gallery/treemap>
10. <https://www.simon-kucher.com/en/news/pricing-logistics-industry-pressure-rising-international-study-reveals>
11. Marn M., Roegner E., Zawada C. (2004), *The Price Advantage*, Wileys & Sons, Hoboken.
12. Nowicka-Skowron M. (1999), *Koszty logistyczne a zarządzanie przedsiębiorstwem*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, nr 7.
13. Ślusarczyk B., Kot S. (2013), *Analiza kosztów logistyki w MSP*, „Gospodarka Materiałowa & Logistyka”, R. 65, nr 6.
14. Zieliński T. (2007), „As Easy As ABC”. *Rachunek kosztów działań prosty jak abecadło*, „Controlling”, nr 5.



## **PRICE MANAGEMENT PROCESS IN THE LOGISTICS ENTERPRISES WITHIN THE WATERFALL PRICING CASCADE MODEL**

**Abstract:** Logistic costs in each economic transaction are largely influencing the transaction's final result. Literature provides that logistic costs account for, on average, 10% of the total company costs. With savings in logistic costs of 10%, the estimated impact on a company's EBIT is about 1%. This estimation relates to large firms from the USA, though. Logistics cost tracking processes can be implemented if IT tools are used commonly for recording all operations in companies. Overall costs, including logistic costs, are grouped for a single transaction e.g. if the ABC model is applied or any others models using a similar approach. If cost grouping for a single transaction is used, a cascade Waterfall pricing model can be introduced for price negotiations with a client. Within the cascade model, the appropriate level of overall costs is estimated for each transaction. An IT tool from Vendavo is discussed as an example of an IT tool for a cascade Waterfall pricing model and several alternatives for using the tool are listed.

**Keywords:** model ABC, Price Waterfall model, logistics costs, *Cost Managment*, *Price Managment*, *Price Points*



## STEROWANIE PŁYNNOCIĄ FINANSOWĄ Z WYKORZYSTANIEM *CASH POOLINGU* NA PRZYKŁADZIE GRUPY KAPITAŁOWEJ

Beata Czuba-Kulisińska

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** W warunkach rozwijającego się rynku kapitałowego coraz częściej można zaobserwować złożone struktury gospodarcze. Jednostki gospodarcze działające na rynku, chcąc osiągnąć swoje cele, wchodzą w liczne i różnorodne związki z innymi podmiotami, tworząc grupy kapitałowe. Celem artykułu jest przedstawienie istoty grupy kapitałowej oraz pojęcia *cash pooling* ze wskazaniem praktycznego zastosowania umowy *cash pooling* w grupie kapitałowej jako narzędzia mającego wpływ na płynność finansową grupy. W artykule wskazano formy *cash pooling* oraz korzyści płynące z jego zastosowania. Zarządzanie przedsiębiorstwem (grupą kapitałową) wymaga stosowania nowoczesnych metod umożliwiających utrzymanie płynności finansowej, *cash pooling* bez wątpienia jest taką metodą.

**Słowa kluczowe:** *cash pooling*, grupa kapitałowa, płynność finansowa

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.1.17

### Wprowadzenie

Rzeczywistość gospodarcza wiąże się z różnego rodzaju przemianami strukturalnymi we wszystkich sektorach gospodarki. Zmiany te mają wpływ na tworzenie nowych jednostek gospodarczych, jakimi są grupy kapitałowe. Złożoność budowy grup kapitałowych powoduje potrzebę szerszego spojrzenia m.in. na wyniki osiągnięte nie tylko przez pojedyncze niezależne przedsiębiorstwa, ale także na wyniki osiągnięte przez grupę przedsiębiorstw ocenianą całościowo. Sytuacja na rynkach finansowych przyczynia się do zainteresowania alternatywnymi formami finansowania działalności. Uwzględniając współczesne warunki zarządzania organizacjami oraz złożoność i nieprzewidywalność otoczenia, podmioty gospodarcze zobligowane są do szukania rozwiązań, których zadaniem jest zwiększenie optymalności działania, obniżka kosztów operacyjnych, wzrost produktywności (Jagodziński, Ostrowski 2016, s. 201). Jednym z narzędzi, wciąż niedocenianym, służącym poprawie płynności finansowej jednostek powiązanych, jest *cash pooling*. Zazwyczaj określany jest on jako metoda zwiększająca efektywność zarządzania grupy podmiotów powiązanych.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie problematyki *cash pooling* w grupach kapitałowych. Poddano analizie definicje *cash pooling*, do których nie ma uregulowań w prawodawstwie. W artykule zaprezentowano zalety oraz wady

umowy *cash pooling*. Metody badawcze zastosowane w opracowaniu to przegląd literatury przedmiotu oraz orzecznictwa sądów administracyjnych.

### **Istota i rodzaje grup kapitałowych**

W literaturze dotyczącej grup kapitałowych obecnie istnieje bardzo wiele dylematów terminologicznych dotyczących próby zdefiniowania tego pojęcia. Terminologia grup kapitałowych kształtowała się dość spontanicznie, co w rezultacie doprowadziło do braku spójnego i logicznego definiowania. W praktyce stosowane są często sprzeczne pojęcia zaczerpnięte z różnych dziedzin wiedzy, tradycji językowych oraz wynikające z wielu doświadczeń praktycznych. Jak zauważa J. Chadam, zainteresowanie grupami kapitałowymi było i jest nadal aktualnym tematem wielu prac badawczych w ostatnim okresie. Zwraca on również uwagę na fakt, iż w polskim ustawodawstwie problematyka grup kapitałowych nie została dotychczas uregulowana kompleksowo. Dlatego też w literaturze przedmiotu można spotkać pojęcie grupy kapitałowej utożsamiane z pojęciem holdingu (Chadam 2002, s. 66).

Z powyższym stwierdzeniem zgadza się E. Piątek i w jednej z publikacji pisze, iż odpowiednikiem grupy kapitałowej w zachodnich gospodarkach jest holding (Piątek 2007, s. 25). Podobnego zdania jest również M. Trocki, który przez grupę kapitałową rozumie „zespół samodzielnych pod względem prawnym przedsiębiorstw, stworzonych do realizacji wspólnych celów gospodarczych, powiązanych kapitałowo i kontraktowo, w sposób umożliwiający aktywne współdziałanie” (Romanowska, Trocki, Wawrzyniak 2002, s. 128). W dalszej części publikacji, charakteryzując główne typy grup kapitałowych, wyróżnia holding operacyjny, strategiczny i finansowy. Występuje zatem wyraźna sugestia zamiennego traktowania pojęć. Z. Kreft stwierdza, iż w Polsce obecnie dopiero zaczynamy uczyć się holdingów. Stanowią nową strukturę, gdyż mają bardzo krótką historię i to właśnie stąd powstaje wiele problemów teoretycznych, jak i wdrożeniowych – aplikacyjnych (Kreft 2004, s. 28). Odmiennego zdania niż E. Piątek i M. Trocki jest J. Chadam, który w swoim artykule poświęconym spółkom zależnym stara się wprowadzić rozróżnienie pojęć „holding” i „grupa kapitałowa”. Przyjmuje on, iż holding oznacza spółkę nadrzędną, co stanowi dokładne tłumaczenie z języka angielskiego. Natomiast pojęcie grupy kapitałowej odnosi się do całości powiązanej struktury przedsiębiorstwa nadrzędnego i spółek mu podległych (Chadam 2002, s. 66). Takie rozróżnienie pojęć zostało przyjęte w dalszej części artykułu.

W skład grupy kapitałowej wchodzi jednostka dominująca wraz z jej jednostkami zależnymi. Jednostka dominująca to spółka handlowa (w świetle *Kodeksu spółek handlowych*: spółka akcyjna, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, spółka komandytowo-akcyjna, spółka komandytowa, spółka jawna, spółka partnerska) bądź przedsiębiorstwo państwowe, jeśli sprawują kontrolę (Chluska 2006, s. 74) nad jednostką zależną, czyli posiadają zdolność do kierowania polityką finansową i operacyjną innej jednostki, w celu osiągnięcia korzyści ekonomicznych z jej działalności.

Sprawowanie kontroli w szczególności może dotyczyć większości głosów w organie stanowiącym na podstawie umowy, statutu bądź też na podstawie porozumień zawartych z innymi uprawnionymi do głosu. Ponadto sprawowanie

kontroli może dotyczyć uprawnień do kierowania polityką finansową i operacyjną jednostki na mocy statutu lub umowy oraz uprawnień do stanowienia większości członków organów zarządzających, administrujących i nadzorujących (Ustawa z dnia 29 września 1994 r. ..., art. 3 ust. 1 pkt 37).

W praktyce gospodarczej struktury grup kapitałowych są często wieloszczeblowe, dlatego też wprowadzono pojęcie jednostki dominującej wyższego szczebla i jednostki dominującej niższego szczebla. Jednostką dominującą może być tylko spółka handlowa, która jest równocześnie jednostką dominującą do przynajmniej jednej spółki handlowej i jednostką zależną od innej spółki handlowej lub przedsiębiorstwa państwowego (Walińska 2016, s. 128).

Na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego w 2010 roku w Polsce odnotowano 1806 grup kapitałowych, w roku 2011 – 1951, w roku 2012 – 2049, w roku 2013 – 2039, a w roku 2014 – 2040.

Obecnie podmioty gospodarcze działające w postaci grup kapitałowych można spotkać prawie na całym świecie. Jednak uregulowania prawne dotyczące problematyki ich funkcjonowania różnią się znacznie w poszczególnych krajach.

### **Znaczenie płynności finansowej**

Pojęcie płynności finansowej nie jest jednoznaczne i może być różnie rozumiane. W literaturze można spotkać wiele terminów opisujących płynność finansową. Pojęcie płynności finansowej, które upowszechniło się najbardziej, określa płynność jako zdolność przedsiębiorstwa do terminowego wywiązywania się z krótkoterminowych zobowiązań (Głuchowski 2001, s. 212).

Zachowanie płynności finansowej jest warunkiem zachowania ciągłości działania przedsiębiorstwa. Jeżeli nie jest ono w stanie terminowo wywiązać się z zaciągniętych przez siebie zobowiązań, narusza równowagę finansową i przyczynia się do powstania zatorów płatniczych. Utrata płynności jest pierwszą oznaką niewypłacalności, która w długim okresie skutkować może upadłością. W krótkim okresie czasu to płynność, a nie rentowność decyduje o istnieniu przedsiębiorstwa na rynku (Cicirko 2010, s. 9). Należy odróżnić płynność majątku od płynności finansowej, gdyż ta pierwsza dotyczy zdolności i tempa zamiany poszczególnych elementów na środki pieniężne. Tempo tej zmiany determinuje płynność finansową. W praktyce może zaistnieć sytuacja, że przedsiębiorstwo będzie posiadało majątek pokrywający zobowiązania bieżące w wysokim stopniu, lecz na tyle trudne do spieniężenia, że nie będzie posiadało płynności finansowej (Sierpińska, Jachna 2004, s. 146).

Utrzymanie płynności wymaga zatem posiadania przez przedsiębiorstwo nie tylko środków pieniężnych i aktywów szybko zbywalnych, ale także odpowiedniego udziału zobowiązań w długim terminie wymagalności (Kusak, Kowalczyk 2006, s. 9-10). Płynność finansowa może być statyczna i dynamiczna. Badanie płynności statycznej opiera się na danych bilansowych, natomiast wskaźniki płynności dynamicznej oparte są na przepływach pieniężnych. Do monitorowania statycznej płynności finansowej wykorzystuje się trzy wskaźniki, tj. bieżącej płynności, przyspieszonej płynności i płynności gotówkowej. Każdy ze wskaźników ustala się przy pomocy poszczególnych formuł (Sierpińska, Jachna 2004, s. 146):

$$\text{Wskaźnik bieżącej płynności} = \frac{\text{aktywa bieżące}}{\text{zobowiązania bieżące}}$$

$$\text{Wskaźnik płynności przyspieszonej} = \frac{\text{aktywa bieżące} - \text{zapasy} - \text{rozliczenia międz. czynne}}{\text{zobowiązania bieżące}}$$

$$\text{Wskaźnik płynności gotówkowej} = \frac{\text{środki pieniężne} + \text{krótkoterminowe pap.wartościowe}}{\text{zobowiązania bieżące}}$$

Metoda pomiaru dynamicznej płynności finansowej opiera się na wpływach i wydatkach gotówkowych, które obrazują przepływy finansowe mające miejsce w przedsiębiorstwie. Utrzymanie płynności finansowej przy takim rozumowaniu jest możliwe wówczas, gdy środki finansowe wpływające na bieżąco do przedsiębiorstwa są wystarczające na pokrycie zarówno wydatków wynikających z bieżących zobowiązań, jak i przyszłych wydatków, koniecznych do poniesienia (Sierpińska, Jachna 2004, s. 146). Poziom przepływów pieniężnych określony jest jako różnica pomiędzy wpływami i wydatkami. Z dodatnimi przepływami pieniężnymi mamy do czynienia, gdy wystąpi nadwyżka gotówkowa, analogicznie gdy wydatki będą na tyle duże, że wpływy nie będą wystarczać na ich pokrycie, to wówczas przepływy pieniężne będą ujemne (Kosińska, Cicirko 2010, s. 13).

### Istota i rodzaje *cash pooling*

Coraz więcej przedsiębiorców poszukuje nowych metod dodatkowego finansowania swojej organizacji w celu zwiększenia efektywności firmy oraz zmaksymalizowania zysku. Jednym ze sposobów na zoptymalizowanie kosztów jest wciąż niedoceniany *cash pooling*.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele sposobów rozumienia *cash pooling*, dotychczas jednak żadna z definicji nie uzyskała powszechnej akceptacji, wynika to zapewne z braku zdefiniowania w polskich przepisach prawnych. W Tabeli 1 przedstawione zostały wybrane definicje pojęcia *cash pooling*.

Tabela 1. Zestawienie wybranych definicji *cash pooling*







Lp.	Autor / źródło / rok	Treść definicji
1.	M. Grabowska, <i>Zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstw</i> , CeDeWu, Warszawa 2012, s. 71	Proces przemieszczania środków pieniężnych pomiędzy rachunkami uczestników i rachunkiem głównym grupy jednostek
2.	M. Dąbrowska, <i>Usługa cash pool – efektywne zarządzanie wspólną płynnością finansową w grupie kapitałowej</i> , [w:] <i>Aktywne zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstwa</i> , red. K. Kreczmańska-Gigoł, Difin, Warszawa 2010, s. 134	Wyspecjalizowana, kompleksowa usługa bankowa skierowana do grup kapitałowych, pozwalająca na optymalizację zarządzania wspólną, bieżącą płynnością finansową oraz zapewniająca optymalizację efektu odsetkowego

3.	P. Tomala, <i>Cash pooling jako metoda poprawy efektywności</i> , „Finansista”, nr 12/2002-1/2003, s. 73	Metoda umożliwiająca kalkulowanie odsetek na podstawie zbilansowanego salda środków na rachunkach bankowych przedsiębiorstwa lub grupy kapitałowej
4.	R. Kozierkiewicz, <i>Dictionary of Accounting, Audit and Tax Term</i> , www.mrf.pl, 2009	Konsolidacja rachunków bankowych, optymalizacja przepływów pieniężnych w ramach grupy kapitałowej
5.	A. Dmowski, <i>National cash pooling – nierzeczywisty cash pooling jako forma zarządzania płynnością finansową – konsekwencje podatkowe</i> , www.spolkigieldowe.bdo.pl, 2009	Konsolidacja rachunków bankowych, w celu optymalizacji kosztów ponoszonych przez poszczególne podmioty
6.	T. Dąbrowski, M. Olszewski, <i>Cash pooling in Poland</i> , www.internationallawoffice.com, 2007	Instrument, który umożliwi podmiotom powiązanych minimalizację wydatków odsetkowych
7.	Ł. Owczarczyk, <i>Aspekty podatkowe usługi cash pooling</i> , www.mrf.pl, 2009	Kompleksowa usługa zarządzania płynnością finansową grupy podmiotów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury

Na potrzeby niniejszego artykułu *cash pooling* jest rozumiany jako metoda zarządzania finansami, która została stworzona z myślą o przedsiębiorstwach działających w ramach grup kapitałowych. *Cash pooling* to mechanizm pomagający zarządzać płynnością finansową grupy kapitałowej. *Cash pooling* jest alternatywnym dla kredytu produktem oferowanym przez banki i stanowi wykorzystanie różnic pomiędzy poszczególnymi podmiotami pod względem zapotrzebowania na kapitał zewnętrzny. Istotą *cash pooling*u jest koncentracja środków z rachunków poszczególnych podmiotów z grupy i zarządzanie zgromadzoną w ten sposób sumą. Wynik odsetkowy jest korzystniejszy niż indywidualne inwestowanie nadwyżek i indywidualne ponoszenie kosztów przez poszczególne jednostki. Wskazany mechanizm opiera się na przesyłaniu zasobów pieniężnych spółek na jedno wspólne konto, którym zarządza *pool leader*, którym może być bank bądź podmiot wchodzący w skład grupy kapitałowej. Zadaniem *pool leader*a jest także rozplanowanie posiadanych środków, by pokryte zostały ewentualne braki na poszczególnych kontach. Mechanizmy typowego *cash pooling*u zostały przedstawione na *Rysunku 1*.

Każdy z uczestników posiada pomocniczy rachunek bankowy, służący wyłącznie do ustalania salda dla celów dokonywania operacji wynikających z porozumienia. Rachunki pomocnicze uczestników są konsolidowane na głównym rachunku grupy, który należy do *pool leader*a. Rachunek ten służy do kompensowania sald wszystkich uczestników systemu. Salda ujemne na rachunkach poszczególnych użytkowników pokrywane są środkami, które pochodzą z rachunków podmiotów wykazujących nadwyżki. Transfery te są dokonywane na koniec dnia obrachunkowego, a na początku dnia następnego dokonuje się transferów zwrotnych.

Ustalenie sald na rachunkach pomocniczych podmiotów systemu na koniec dnia obrachunkowego saldo rachunku A: +100 saldo rachunku B: +200 saldo rachunku C: -120 	Przekazanie sald na rachunek główny grupy (konsolidacja sald) 	Kompensata sald na rachunku głównym grupy saldo rachunku A: 0 saldo rachunku B: 0 <u>saldo rachunku C: 0</u> saldo rachunku gł.: +180 
Naliczenie odsetek od salda na rachunku głównym grupy $180 \times 0,02 = 3,6$ 	Transfery zwrotne saldo rachunku A: +100 saldo rachunku B: +200 <u>saldo rachunku C: -120</u> saldo rachunku głównego: 0 	Rozliczenie odsetek na koniec okresu rozliczeniowego odsetki dla A: +1,2 odsetki dla B: +2,4 odsetki dla C: -3,6 

Rysunek 1. Uproszczony model cash poolingu

Źródło: (Kochanowska 2014, s. 415)

Rozdzielenie zasobów nazywane jest kompensatą sald i może przyjąć jedną z trzech form ([www.egospodatka.pl](http://www.egospodatka.pl)):

- *Zero balancing cash pooling* – konsolidacja rzeczywista polegająca na koncentracji środków na rachunku skonsolidowanym poprzez fizyczny transfer środków, czyli rzeczywiste przesyłanie pieniędzy między rachunkami grupy kapitałowej – nadwyżki z kont poszczególnych spółek (saldy dodatnie) przesyłane są na wspólne konto, a następnie rozdzielane na konta, w których występuje niedobór (saldo ujemne).
- *National cash pooling* – konsolidacja wirtualna – nie występuje fizyczny transfer środków pieniężnych, a jedynie salda z poszczególnych rachunków uczestniczących podmiotów podlegają sumowaniu i w ten sposób obliczane są odsetki od kwoty netto zgromadzonych sald (Czajkowska 2014, s. 182). Wybór takiej formy konsolidacji środków jest mniej kosztowny od transferu rzeczywistego, ponieważ nie ma łączenia i rozdzielania środków należących do poszczególnych jednostek. Bank ma obowiązek utrzymania rezerw od wszystkich aktywów, także tych na kontach źródłowych.
- *Near-zero-balancing cash pooling (target pooling)* – jest połączeniem dwóch wyżej wymienionych form – na poszczególnych rachunkach na koniec każdego dnia występuje z góry założone saldo, a na rachunek główny przekazywana jest tylko część środków. Dzięki takiemu transferowi brak jest zerowania sald rachunków poszczególnych podmiotów.

### Korzyści wynikające z wdrożenia struktury *cash pooling*

Zastosowanie *cash pooling* daje przedsiębiorstwom biorącym w nim udział wiele korzyści (Czyżkowska 2010, s. 19). Podstawową korzyścią zawarcia umowy *cash pooling* jest poprawa płynności finansowej całej grupy kapitałowej. Poprzez konsolidację środków, grupa posiada aktywa pieniężne na poziomie zapewniającym utrzymanie płynności finansowej i zmniejszenie poziomu krótkoterminowych linii kredytowych (Remlein 2014, s. 140). Dodatkową korzyścią ekonomiczną jest możliwość korzystania z jednakowych stóp procentowych ustalonych dla salda wynikającego z rachunku głównego. W przypadku dodatniego salda na rachunku skonsolidowanym istnieje możliwość ulokowania środków na rachunku depozytowym typu *overnight*, co skutkuje osiągnięciem dodatkowych przychodów z tytułu odsetek. Ponadto grupa kapitałowa zakładająca rachunki bankowe w jednym banku przy wykorzystaniu efektu skali ma większą możliwość wynegocjowania korzystnych warunków współpracy niż jako pojedyncze podmioty. Obniżenie kosztów oraz uproszczenie sposobu zarządzania płynnością finansową może stanowić swobodnie kolejną korzyść *cash pooling*, gdyż bank jest administratorem kompleksowej usługi *cash pooling*, na banku spoczywa obowiązek bieżącego monitorowania zasobów wspólnej płynności finansowej grupy i automatycznego sprawdzania, czy są one wystarczające, by realizować dyspozycje przelewu środków zlecone przez spółki grupy (Borowiec, Włoch 2013, s. 394).

Zaletą wykorzystania *cash pooling* są możliwości kontrolno-zarządcze, związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa w ramach zaawansowanych systemów bankowości elektronicznej. Gromadzenie znacznej ilości danych pozwala na prowadzenie analiz, wykrywanie błędów, prawidłowości czy zidentyfikowanie obszarów specyficznych dla danego przedsiębiorstwa (Okreglicka 2014, s. 78).

**Tabela 2. Syntetyczne zestawienie zalet i wad *cash pooling***

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> <li>– poprawa płynności finansowej całej grupy kapitałowej</li> <li>– możliwość korzystania z jednakowych stóp procentowych</li> <li>– możliwość ulokowania środków na rachunku depozytowym typu <i>overnight</i></li> <li>– obniżenie kosztów oraz uproszczenie sposobu zarządzania płynnością finansową</li> <li>– możliwości kontrolno-zarządcze, związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko uzależnienia spółek córek od finansowania spółek matek</li> <li>– ryzyko kwalifikacji przepływów w ramach <i>cash pooling</i> jako umowy pożyczki, rodzące powstanie obowiązku podatkowego w podatku od czynności cywilnoprawnych</li> <li>– rozbieżności stanowisk w interpretacjach organów podatkowych, przede wszystkim w kwalifikacji niedostatecznej kapitalizacji oraz stosowaniu dokumentacji cen transferowych</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne



*Cash pooling* pomimo posiadanych licznych korzyści ma również wady. Istotnym problemem są rozbieżności interpretacyjne organów podatkowych, w tym wątek niedostatecznej kapitalizacji<sup>1</sup> zaprezentowany w przykładzie.

### Przykład

WSA – stan faktyczny – spółka wchodząca w skład jednej grupy kapitałowej zamierza zawrzeć z bankiem umowę *cash pooling*.

Problem interpretacyjny – art. 16 ust. 1 pkt 60 i 61 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych (dalej u.p.d.o.p.) (Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. ...).

WSA – rozstrzygnięcie – „ograniczenia w zaliczaniu do kosztów uzyskania przychodów przewidziane w art. 16 ust. 1 pkt 60 i 61 u.p.d.o.p. dotyczą odsetek od pożyczek (kredytów) udzielanych podatnikowi przez podmioty z nim powiązane, powstaje problem oceny, czy odsetki wypłacane w ramach umowy *cash pooling* podlegają takiej kwalifikacji. W ocenie sądu usługa *cash pooling* wykazuje pewne podobieństwa do umowy pożyczki w rozumieniu art. 16 ust. 7b u.p.d.o.p., jednak nie wyczerpuje istotnych jej znamion. Sąd wyklucza możliwość kwalifikacji umowy *cash pooling* jako umowy pożyczki, co oznacza, że odsetki płacone w ramach umowy *cash pooling* nie będą podlegać restrykcjom wynikającym z przepisów o niedostatecznej kapitalizacji” (Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 30 stycznia 2015 r.). Pogląd taki jednak nie znalazł akceptacji przez NSA.

NSA – podkreślił, że specyfika systemu *cash pooling* nie oznacza, że *cash pooling* nie może zostać uznany za pożyczkę w świetle przepisów u.p.d.o.p. Przekazywanie środków pieniężnych pomiędzy podmiotami, przy jednoczesnym zobowiązaniu do zwrotu danych środków oraz uzyskiwaniu w związku z tym określonego wynagrodzenia w postaci odsetek, co wskazuje na spełnienie ustawowych przesłanek (art. 16 ust. 1 pkt 60 i 61 u.p.d.o.p.) uznania umowy *cash pooling* za pożyczkę. Co oznacza, że odsetki będą podlegać restrykcjom art. 16 ust. 1 pkt 60 i 61 u.p.d.o.p. (Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 30 września 2015 r., sygn. akt II FSK 3137/14).

W innym wyroku NSA zajął podobne stanowisko, uznając, że „umowa *cash pooling* wypełnia przesłanki zaliczenia jej do umowy pożyczki zdefiniowanej w art. 16 ust. 7b u.p.d.o.p.” (Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 30 września 2015 r., sygn. akt II FSK 2033/14). „Spółka uczestnicząca w systemie rozliczeń finansowych nie jest zobowiązana do przeniesienia z góry ustalonej ilości pieniędzy na rzecz określonego podmiotu, lecz udostępnia lub pobiera środki w zależności od swojej sytuacji finansowej. Fakt tej właśnie sytuacji finansowej i pobierania środków oznacza, że mamy do czynienia z pożyczką w świetle przepisów o niedostatecznej kapitalizacji” (Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 21 lipca 2016 r., sygn. akt II FSK 1739/14).

---

<sup>1</sup> Zwana również cienką kapitalizacją – kalkulacja limitu odsetek zaliczanych do kosztów uzyskania przychodu, ma zastosowanie do wszystkich podmiotów powiązanych, które są biorcami pożyczek.

Również Naczelny Sąd Administracyjny w orzeczeniu z dnia 4 sierpnia 2016 r. podzielił powyższe stanowisko, wskazując, że struktury *cash pooling* stanowią pożyczkę w rozumieniu definicji zawartej w art. 16 ust. 7b u.p.d.o.p., a w konsekwencji można przyjąć, że w odniesieniu do odsetek wypłacanych przez spółkę w związku z uczestnictwem w strukturze *cash pooling* znajduje zastosowanie ograniczenie w zakresie tzw. niedostatecznej kapitalizacji, wynikające z art. 16 ust. 1 pkt 60 i 61 u.p.d.o.p. (Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 4 sierpnia 2016 r. sygn. akt II FSK 1097/16).

Jak zaprezentowano w przykładzie, umowa *cash pooling* wywołuje polemikę w zastosowaniu właściwych przepisów prawa mającą odzwierciedlenie w licznych orzeczeniach sądowych.

## Podsumowanie

Jednym z podstawowych zadań osób odpowiedzialnych za zarządzanie finansami przedsiębiorstwa (grupy kapitałowej) jest dążenie do minimalizacji kosztów, pozyskiwanie źródeł finansowania oraz maksymalizacja korzyści z posiadanej gotówki. *Cash pooling* jako instrument zarządzania gotówką jest działaniem związanym bezpośrednio lub pośrednio z celowym kształtowaniem krótkoterminowego potencjału finansowego. Stanowi odpowiedź na wyzwania stawiane przez przedsiębiorstwa w dziedzinie zarządzania gotówką.

*Cash pooling* pozostaje w Polsce jeszcze niedoceniany, pomimo tego, że odgrywa coraz bardziej znaczącą rolę w zarządzaniu gotówką w grupach kapitałowych. Wynika to zapewne z faktu braku prawodawstwa, które definiowałoby umowę *cash pooling*. Dotychczasowe postanowienia umowy *cash pooling* są konstruowane każdorazowo na podstawie zasady swobody umów.

Ponadto, jak przedstawiono w niniejszym opracowaniu, rozbieżności interpretacyjne dotyczące podatku dochodowego w związku z zawarciem przez grupę umowy *cash pooling* i szereg innych, rodzi niepewność prawidłowego funkcjonowania *cash pooling*.

## Literatura

1. Borowiec L., Włoch J. (2013), *Rola cash pooling w efektywnym zarządzaniu płynnością finansową grupy kapitałowej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 61, t. 2.
2. Chadam J. (2002), *Spółki zależne w polskich grupach kapitałowych – wyniki badań*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2.
3. Chluska J. (2006), *Koszty i przychody w polityce rachunkowości grupy kapitałowej*, [w:] Chluska J. (red.), *Kosztowe aspekty zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
4. Ciecirkó T. (2010), *Podstawy zarządzania płynnością finansową przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
5. Czajkowska A. (2014), *Cash pooling jako instrument zarządzania środkami pieniężnymi grupy kapitałowej oraz usługa bankowa*, „Acta Universitatis Lodziensis”, nr 1(299).
6. Czyżkowska M. (2010), *Cash pooling jako zaawansowana metoda zarządzania zasobami finansowymi*, Uniwersytet Wrocławski, NKE, Wrocław.

7. Dąbrowska M. (2010), *Usługa cash pool – efektywne zarządzanie wspólną płynnością finansową w grupie kapitałowej*, [w:] Kreczmańska-Gigol K. (red.), *Aktywne zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
8. Dąbrowski T., Olszewski M. (2007), *Cash pooling in Poland*, [www.internationallawoffice.com](http://www.internationallawoffice.com)
9. Dmowski A. (2009), *National cash pooling – nierzeczywisty cash pooling jako forma zarządzania płynnością finansową – konsekwencje podatkowe*, [www.spolkigieldowe.bdo.pl](http://www.spolkigieldowe.bdo.pl)
10. Głuchowski J. (2001), *Leksykon finansów*, PWE, Warszawa.
11. Grabowska M. (2012), *Zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa.
12. Jagodziński J., Ostrowski D. (2016), *Optymalizacja wybranego procesu produkcyjnego w oparciu o zasadę ciągłego doskonalenia na przykładzie przedsiębiorstwa X*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 24, t. 2.
13. Kochanowska A. (2014), *Cash pooling i netting*, [w:] Jamroży M. (red.), *Dokumentacja podatkowa cen transferowych*, ODDK, Gdańsk.
14. Kosińska J., Cicerko T. (2010), *Pojęcie płynności finansowej przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
15. Kozierkiewicz R. (2009), *Dictionary of Accounting, Audit and Tax Term*, [www.mrf.pl](http://www.mrf.pl)
16. Kreft Z. (2004),  *Holding – grupa kapitałowa*, PWE, Warszawa.
17. Kusak A., Kowalczyk J. (2006), *Płynność finansowa: analiza i sterowanie*, C.H. Beck, Warszawa.
18. Okręglicka M. (2014), *Cash pooling jako zaawansowana metoda zarządzania środkami pieniężnymi przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 67.
19. Owczarczyk Ł. (2009), *Aspekty podatkowe usługi cash pooling*, [www.mrf.pl](http://www.mrf.pl)
20. Piątek E. (2007), *Polityka bilansowa grupy kapitałowej*, CeDeWu, Warszawa.
21. Remlein M. (2014), *Cash pooling jako instrument zarządzania środkami pieniężnymi w grupie kapitałowej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 70.
22. Romanowska M., Trocki M., Wawrzyniak B. (2002), *Grupy kapitałowe w Polsce*, Difin, Warszawa.
23. Sereżyński R., Szaruga K. (2016), *Komentarz do ustawy o rachunkowości*, ODDK, Gdańsk.
24. Sierpińska M., Jachna T. (2004), *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
25. Tomala P. (2002/2003), *Cash pooling jako metoda poprawy efektywności*, „Finansista”, nr 12/2002-1/2003.
26. Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz.U. 2014 poz. 851; ost. zm. w Dz.U. 2015 poz. 1932).
27. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. 2016 poz. 1047).
28. Walińska E. (2016), *Ustawa o rachunkowości. Komentarz*, Wolters Kluwer, Warszawa.
29. [www.egospodatka.pl](http://www.egospodatka.pl)
30. Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 21 lipca 2016 r. (sygn. akt II FSK 1739/14).
31. Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 30 września 2015 r. (sygn. akt II FSK 2033/14).
32. Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 30 września 2015 r. (sygn. akt II FSK 3137/14).
33. Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 4 sierpnia 2016 r. (sygn. akt II FSK 1097/16).
34. Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 30 stycznia 2015 r. (sygn. akt III SA/Wa 1144/14).

## **LIQUIDITY CONTROL USING CASHPOOLING FOR EXAMPLE GROUP**

**Abstract:** Interm of developing the capital market, increasingly complex structures can be observed. Business units operating on the market, in order to achieve their goals, are numerous and varied relationships with other parties to form a capital group. The aim of the article is to present the essence of the Group and of the concept of cash pooling with an indication of the practical application of the agreement cash pooling in the group as a tool for affecting the liquidity of the group. In the article mentioned forms of cash pooling and the benefits of its use. Business management (holding company) requires the use of modern methods for liquidity, cash pooling without a doubt is the way to do this.

**Keywords:** cash pooling, financial liquidity, capital group



## LOGISTICS IN SCIENTIFIC DISCOURSE

Andrzej Bujak<sup>1</sup>, Radosław Jeż<sup>2</sup>

<sup>1</sup>WSB University, Institute of Logistics

<sup>2</sup>University of Economics in Katowice, Faculty of Social Logistics

**Abstract:** The research activities within logistics are dispersed, intertwine each other, function at the same time in economics and management, which undoubtedly is contributing to the discussion and questioning of certain principles and dependences within its scope. The objective of the study is to try and make distinction when it comes to the location of logistics in wider scientific discourse – in economic sciences: Economics/Management. In addition, the intention of the authors was to show the logistics as a science perfectly associated with one of the above mentioned areas of research.

**Keywords:** logistics, scientific discourse

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.1.18

### Introduction

The determination of the subject of scientific studies as well as the scope of research very often specifies the boundaries between sciences. Knowledge is becoming more and more universal and is showing characteristics both of cognitive and normative nature. Therefore, there has been an increase in voices among scholars about the proper classification of a scientific discipline, i.e. rigid determination of boundaries within a given science. The discussions around logistics and, in particular, disputes concerning the place of logistics in science have lasted for several years. They concern, in particular, theoretical foundations or research conducted in the area of logistics. The plurality of views, the abusive use of the term logistics have led to the evolution in this area. The state of knowledge and the state of science, as determinants of the development of the modern world, are often the results of a desire to achieve and satisfy human needs. The need to acquire knowledge, education, or self-fulfilment has become in today's world the major goal of the young generation. However, to talk about a science or knowledge we have to make the sound distinction and indicate the theoretical basis that constitute the fundamental right to classify science, including logistics, as a domain of science or perhaps treat it as a scientific discipline.

## **Economic sciences – division and classification**

Economic sciences are one of the scientific domains<sup>1</sup> in Poland in accordance with the Resolution of the Central Commission for Degrees and Titles of 23 June 2003 on the determination of domains of science and arts and scientific and artistic disciplines (Journal of Laws of 2003, No. 40, item 586). The law specifies the principles and ways of classifying the domains. As was stipulated in it there are three scientific disciplines within the framework of economic sciences: "economics", "management science" and "commodity science". The Resolution of 23 April 2010 amending the resolution on determining the domains of science and arts and scientific and artistic disciplines (Journal of Laws of 2010, No. 46, item 636) introduced a fourth scientific discipline within the domain of "economic sciences", i.e. "finance".

It is worth noting that all three disciplines included in the canon of economic sciences such as "economics", "management science" and "finance" are developing in a dynamic way, are characterized by different scientific approach, and use diverse, very often different research methods. Unfortunately, the research activity in the above mentioned areas makes the existing borders in the areas of science disappear and there is an increasing lack of an unequivocal and clear separation of the areas of scientific research.

In economics the primary emphasis is on studying behaviours of individual operators and the relationships between them in terms of managing available resources in a situation of unlimited needs. Among the areas of research, economic sciences include: theoretical foundations of socio-economic policy, international economics, history of economic thought, economic history, analysis of growth and economic development, analysis of economic cycles occurring in the economy and its individual sectors, analysis of the public sector, analysis of the functioning of markets, spatial economics, etc.

In research involving economics, we rely on hypotheses and build models for relationships between real and nominal variables which occur in the economic process. Research in the field of economics has, as a basis, fundamental economic categories, such as: the rationality of the behaviour of economic operators, economic balance and economic efficiency as well as optimized decision in economy-wide view. The major goal of economic approach of a studied problem is to explain an economic phenomenon and to refer to the phenomena described by economics in an evaluative way (positive economics and normative economics). Positive economics is based on objective knowledge about the studied reality and the phenomena occurring in the economy. It does not assess, does not draw conclusions, does not verify, does not judge whether they are right or wrong. The economics formulates theoretical rules, looking for versatile tools that can be used

---

<sup>1</sup> Education within the scope of economic sciences takes place in the following fields of study: Economics, Finance and accounting, Quantitative methods and Information systems, Management, Management and production engineering, Management and marketing, Land management, Economy and public administration, Tourism and recreation, Information technology and Econometrics, Logistics, International Economic Relations, Economic analytics, Commodity science.

to broadly describe the whole of economic processes. Normative economics, on the other hand, makes interpretation and evaluation of described economic facts. It formulates subjective judgements, reviews and evaluations, therefore it is also called subjective economics. An economist has the right to individually assess the theory formulated within positive economics, and to predict the impacts of the economic activity as well as draw own conclusions. Normative economics proposes a solution of an economic situation, which makes it more practical and closer to significantly wide range of researchers.

In a framework of sciences on management some interactions can be detected related to transformation, functioning and development of organizations, including companies in the SME sector, as well as in a wider view (transnational corporations) and in public institutions, i.e. health care, government administration, self-government, etc. The point of reference in the management sciences is the rationality of decisions and the smooth functioning of operators, which translates into achieving planned objectives of the organization. It should be noted that the subject of interest of management sciences is the history of organizational thought and shaping the management and governance structure. The activities of an organization, within the framework of the management sciences should be considered in several areas of research:

- by type of organization: enterprises, non-profit organizations, administrative units, virtual organizations and others;
- by functions of management: planning, organizing, motivating, controlling;
- by processes: basic processes, supporting processes, service processes;
- by area of activity, e.g. production management, logistics management, quality management, marketing management, management of technological processes, etc.
- by resources: material resources, human resources, technology resources, resources of knowledge and information, financial resources;
- by levels of management: strategic, tactical and operational managing;
- by systems and methods of management: e.g. system management, change management.

On the other hand, finance, as a new scientific discipline<sup>2</sup>, covers assertions and theories referring to creation, collection and storage of financial resources, examines phenomena related to human activity, in which the flow of money occurs, and, in particular, all phenomena related to the financial sphere of the economy. The research in the field of finance includes, in particular, the analysis of causes and effects of the cash flow between economic operators. The finance discipline analyses motives and criteria of the decisions taken by the economic operators. The finance sciences also include studies of financial reporting, i.e. the preparation and analysis of financial information for decision making. In particular, the area of research in the field of finance includes:

---

<sup>2</sup> Resolution of the Central Commission for Degrees and Titles of 23 April 2010 changing the resolution on the determination of domains of science and arts and scientific disciplines and artistic (Journal of Laws of 2010, No. 46, item 636).

- by subject: public finance, corporate finance, personal and households finance, financial institutions (including banks, insurance companies, investment and pension funds), international finance;
- by function: investing (especially when the goal is to gain financial income), raising capital, financial markets, financial policy, analysis and transfer of financial risks, redistribution of financial resources (e.g. through the tax system).

### **The separation of management sciences from economics within economic sciences – outline of the problem**

The term "science", which is seemingly unambiguous and not bringing larger disagreements, can be understood in multiple ways. Economic theories, the purpose of which is to explain facts occurring in the economy, are closer in terms of procedures to theories of natural science than mathematics because they are responsible for the observation of economic life. Science has for long been providing more and more specialized and valuable knowledge about the universe, its structure, constituent units and the dynamics of their change. This knowledge is a set of subjectively communicable and verifiable assertions, but with different level of acceptance in respect of various objects of research and the phases of development of the science on this subject (Musiał (ed.) 2011, p. 14). The disintegration of science, and, on the other hand, the interdependence of various areas of study involve a number of consequences. They may be found in, for example, introducing new specialisations, creating new learning pathways, new faculties or lectures and talks of free choice. A wide access to knowledge as well as information overload have become the cause of increasing number of scientific disciplines and the transition towards specialization.

Reflections on the separation of the scope of research assigned to the management and economics sciences, should have reference to the assessment of the scientific achievements in the field of these disciplines. The reference point should be a reflection, or the search for it, on the methodology of science, which will clearly help define the research field (Ciesielski 2013, p. 4-7). The term *methodology* is accompanied by a dismal ambiguity, because we identify it with the name of technical procedures of conduct within the framework of a certain discipline. Then, it is a more expressive synonym for *method* (Blaug 1995, p. 13). However, it increasingly means the study of ideas, theories and key policies and rules of thinking on the subject.

Sciences of management, according to *communis opinio doctorum*, are young sciences (the first years of the 20th century), not only in relation to sciences such as mathematics, physics or astronomy, but also compared to most social sciences and they use methodology of other sciences relating to the practical sphere of human activity. They deal with reality, which is constantly changing and is subject to perturbations. Sciences of management, situated in this aspect of science, seek to formulate theoretical generalizations relating to practical activities of enterprises. They are applicable and lead to the formulation of conclusions and opinions.



Economics is one of the sciences, the most general and abstract, it is a sub-discipline of science that is assigned to empirical sciences (See: Ajdukiewicz 1975). It formulates regularities on the functioning of the economy as a whole<sup>3</sup>. The division into microeconomics and macroeconomics perfectly organizes and assigns individual activities of entities or relationships between them to a given field. There are no sufficient arguments for the sciences on management were included in the macroeconomic or macrosocial areas, with the exception of the functioning and development of specific institutions related to these areas (Sudoł 2012, p. 38). Any temptation to extend the subject of interest within the framework of sciences on management to the management of macrosystems, raises a lot of controversy<sup>4</sup>. In the considerations undertaken on the subject of separating economics from management it would be very constructive to ascertain that instead of searching for, accenting and sometimes exaggerating the differences between microeconomics and management sciences, more cognitively and practically fertile seems to acknowledge their complementarity, with simultaneous noticing the differences and respecting their specifics. One can go one step further and claim that the most interesting and creative research appears at the intersection of these two fields of research.

Unfortunately, common areas as well as research methods very often cause excessive development, i.e. the "inflation" (Ciesielski 2013, p. 5) of the research problem associated with cognitive or methodological gap. It is therefore important to appropriately classify or categorize within the discipline. Both economics, management and finance use in their analyses the same research methods, e.g. mathematical methods or colloquially known observations or interviews found in social methods. They also use the achievements of related areas such as sociology and psychology. The difference of a part of research methods is that:

- economics uses synthetic and abstract categories more extensively, and for the purposes of the request it uses mathematical, statistical or logical tools,
- management sciences mostly relate to the description of specific, real-world, practical problems, and in request they mainly use inductive methods and tools as well as methods that are included in the range of operational research,
- finance significantly uses mathematical and statistical methods and enriches its own analysis with financial tools reserved for the proper group of economy operators.

The characteristics presented above allows to qualify the individual parts of scientific achievements within an appropriate scientific discipline, i.e. *economics, finance, or management sciences*. The interdisciplinarity of a scientific problem, a multitude of views, assumptions, hypotheses and scientific reports within social sciences introduce research areas that are complementary, which causes difficulties in the separation of the scope of research. This problem concerns, to a large extent,

---

<sup>3</sup> It is also worth noting that economics has, apart from its positivist approach, its other face relating to the normative approach where, basing on personal beliefs of the researcher, conclusions are formulated and then implemented in the economy. This trend is closer to the management sciences.

<sup>4</sup> Makrosystem understood as economy as a whole. Referring to the theory of economics or economic policies of the state can cause total blurring of the boundaries between management and economics.

macroeconomic and financial problems affecting the economic reality. Using the above assumptions, it seems appropriate in this situation to determinate the weight of a research problem and to appropriately locate it in a proper area. The following assumptions can be used (Journal of Laws of 2010, No. 46, item 636):

- when the focus of research is located on the theory of decision making that results from the theory of microeconomic choice, then this is the area of the discipline of economics,
- when the focus is on decision taking related to the allocation, acquisition or transfer of money, then this is the area of the discipline of finance,
- if the main stress is on practical directives concerning specific decisions, then this is the area of the discipline of management science,

On the one hand, it should be pointed out that the most interesting scientific area very often appears at the interface of two disciplines, and the conclusions from the analysis made bring new cognitive opportunities in a given scope. Therefore, an interdisciplinary tolerance is needed, which will help make creative and valuable analysis within two and sometimes three disciplines, however, still falling within the scope of economic sciences.

On the other hand, the paradox of science is that the more codified scientific knowledge is, more accurate and hermetic in the selection of immanent frameworks, the more often it turns out to be far from reality, which should be the determinant of its appointment and implementing.

### **The doctrine of logistics**

The doctrine of logistics shall be understood as the sum of (synthesis) beliefs and claims of a particular scientific school (school of logistics), which characterises their main scientific views. What is then the school of logistics? Generally speaking, it consists of logisticians sharing the same views, that is to say such views that define the foundations of logistics. It takes the base views of the school of logistics for granted and considers them to be true (Szołtysek 2016). In science, such base views are called paradigms and they are the basis for the development of science. Derived from the Greek, "*paradeigma*" means the pattern and a paradigm is a set of theoretical assumptions, laws and techniques used by members of a scientific community. Scientists formulate and develop a paradigm, trying to explain the behaviour of certain aspects of the real world, which is explored through experiments. If we built a valid model and it is detailed and based on a paradigm, the experiment should give the result like the one from a model simulation. The progress of knowledge in the context of the paradigm is by way of accumulating knowledge, i.e. collecting new empirical data and improving and correcting the existing theories. A worse situation may happen when we encounter anomalies and the results of the experiment do not confirm the accuracy of the model, and the explanation of new results requires the creation of new, competing theories. As Kuhn put it "the awareness of failure of existing rules is the prelude to look for new ones. [However], a scientific theory which gained the status of a paradigm is valid as long as another one appears that will be able to do this function, [because] the

decision to abandon one paradigm is always a decision for the adoption of “another one” (Szołtysek 2016). However, there is no doubt that paradigms are the key to scientific progress as they act as signposts and facilitate moving in science, enabling discovering, making conclusions or generalizing (Szołtysek 2014).

However, it seems that a paradigm of logistics that is safe, reliable and distinctive from other fields of exploration should be the following statement (Szołtysek, Twaróg 2013): “the paradigm of logistics is its flow orientation, i.e. the existence of physical and informational flows, which in the process of governance are shaped in such a way as to achieve availability of products within assumed time and space values. These values are determined by the requirements (needs) of end customers (consumers, beneficiaries)” (Szołtysek 2012). The paradigm presented here exactly captures the essence of logistics as it represents the way of thinking in terms of flows, which are generated by logisticians by way of logistics management in order to achieve the availability (to material goods or places) under the agreed rules and priorities of actions (Szołtysek 2015). In addition to this definition, it is worth pointing out together with J. Szołtysek that these are the principles of efficiency: economic efficiency, favourability and effectiveness, and priorities are: profit, quality of life or safety. Increasing meaning of logistics defined as concept of managing goods and information flow influence on competitive position (Matwiejczuk 2014). The shaping of flows involves making relevant decisions, of both operational and strategic nature. Making decisions in logistics involves building some projects which can be represented in a number of components having certain, specific volumes (Szołtysek 2015). The driving force behind the decision-making mechanism are the effects of such decisions and its value (utility). It is argued that development of enterprises after taking such decisions requires creating new forms of integration within enterprises (Golembaska 2012).

The emergence of logistics in business applications as a research area in the 1980s resulted in increased interest in the concept of logistics among both theorists and practitioners, mainly representatives of transport as well as various areas of management. It was a response to the intensive search for new ways to obtain competitive advantage of market operators by taking relevant logistical decisions. In addition, it is more complicated when searching for cost savings while aiming to offer high logistics service we find reasons to neglect the former by placing emphasis on the latter, as happens in the case of social logistics. These applications are sometimes very distant from the traditional areas of activity of logistics. Then, doubts arise as how to qualify a specific solution to a family of logistics applications and logistics itself. In such cases the research community begins discussions over what is a natural area of application of logistics and whether logistics has colonial inclinations as it is trying to control the whole of economic reality. Hence, logistics as a field of knowledge of application type is especially prone to such situations when the theorists are facing the task involving making decision whether to qualify a given application to this or another type of logistics (Twaróg 2012). Logistics includes a wide collection of business undertakings that are integrally resource concentrated (Bozarth, Handfield 2013). It is for that reason

a principal point for many enterprise's efforts to achieve competitive position. Often, companies have found solutions through logistics that improve competitiveness.

## Conclusions

Logistics is a field of practical knowledge, which is reflected both in the development of new and improvement of existing concepts of management of material and information flows, as well as in practical applications in many areas of everyday life. Such an approach to logistics, as a rule, places it in the area of management science and, as a research and practice area it substantially distinguishes it from engineering or military logistics. Therefore, logistics shall be located in the management area, though there may be doubts as to its borders as a sub-discipline of management sciences.

## Literature

1. Ajdukiewicz K. (1975), *Logika pragmatyczna*, PWN, Warszawa.
2. Blaug M. (1995), *Metodologia ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
3. Bozarth C., Handfield R.B. (2013), *Introduction to Operations and Supply Chain Management*, Pearson Education, Boston.
4. Ciesielski M. (2013), *Trudności w określaniu problemu badawczego w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.
5. Gołemska E. (2012), *Współczesne trendy w kształtowaniu wizji logistyki przyszłości*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 6.
6. Journal of Laws of 2003, No. 40, item 586: Resolution of the Central Commission for Degrees and Titles of 23 June 2003 on the determination of domains of science and arts and scientific and artistic disciplines – Uchwała Centralnej Komisji ds. Stopni i Tytułów z dnia 23 czerwca 2003 r. w sprawie określenia dziedzin nauki i dziedzin sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych (M.P. 2003 nr 40 poz. 586).
7. Journal of Laws of 2010, No. 46, item 636: Resolution of the Central Commission for Degrees and Titles of 23 April 2010 changing the resolution on the determination of domains of science and arts and scientific disciplines and artistic – Uchwała Centralnej Komisji do spraw Stopni i Tytułów z dnia 23 kwietnia 2010 r. zmieniająca uchwałę w sprawie określenia dziedzin nauki i dziedzin sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych (M.P. 2010 nr 46 poz. 636).
8. Matwiejczuk R. (2014), *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
9. Musiał G. (ed.) (2011), *Rozwój ekonomii jako nauki ze szczególnym uwzględnieniem tendencji do specjalizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
10. Sudół S. (2012), *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
11. Szoltysek J. (2012), *Paradygmat logistyki a paradygmaty w logistyce*, [in:] Kauf S. (ed.), *Logistyka i inne koncepcje zarządzania w naukach ekonomicznych*, Uniwersytet Opolski, Opole.
12. Szoltysek J. (2014), *Przesłanki i założenia koncepcji logistyki społecznej*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 2.
13. Szoltysek J. (2015), *Principium logistyki*, „Logistyka”, nr 1.
14. Szoltysek J. (2016), *Logistyka*, [in:] Kauf S., Płaczek E., Sadowski A., Szoltysek J., Twaróg S. (eds.), *Vademecum logistyki*, Difin, Warszawa.

15. Szoltysek J., Twaróg S. (2013), *Koncepcja logistyki społecznej na tle paradygmatu logistyki*, [in:] Szoltysek J., Trzpiot G. (eds.), *Demograficzne uwarunkowania logistyki społecznej*, „Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne”, nr 175.
16. Twaróg S. (2012), *Logistyczne aspekty zarządzania łańcuchami dostaw krwi w Polsce*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice [doctoral thesis – not published].

## LOGISTYKA W DYSKURSIE NAUKOWYM

**Streszczenie:** Badania naukowe przeprowadzane w zakresie logistyki są rozproszone, przeplatają się wzajemnie i mają zastosowanie jednocześnie w dziedzinie ekonomii i zarządzania, co niewątpliwie przyczynia się do prowadzenia dyskusji i kwestionowania pewnych zasad i zależności w zakresie ich zastosowania. Celem badania przeprowadzonego w artykule jest próba odpowiedzi na pytanie, gdzie zlokalizować logistykę w szerszym dyskursie naukowym – w naukach ekonomicznych: ekonomia/zarządzanie. Ponadto intencją autorów było pokazanie logistyki jako nauki doskonale związanej z jedną z wyżej wymienionych dziedzin badawczych.

**Słowa kluczowe:** logistyka, dyskurs naukowy



## BEZPIECZEŃSTWO TRANSPORTU ŁADUNKÓW OBJĘTYCH UMOWĄ ADR W WOJEWÓDZTWIE ŚLĄSKIM

Katarzyna Dohn<sup>1</sup>, Sabina Widłok<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania

<sup>2</sup>TÜV Rheinland Polska Sp. z o.o.

**Streszczenie:** Organizacja transportu ładunków niebezpiecznych jest procesem silnie ograniczonym przez regulacje prawne oraz ryzyko, które pociąga za sobą nienależyte postępowanie z ładunkami. Od właściwego zaplanowania i zrealizowania procesu transportu zależy wiele czynników, których wypadkową jest bezpieczeństwo. Głównym aktem prawnym w Europie, który reguluje międzynarodowy przewóz towarów niebezpiecznych kołowymi drogami transportu, jest umowa ADR. Przepisy umowy określają specyficzne warunki przewozu, celem zapewnienia bezpieczeństwa przy jednoczesnym dążeniu do racjonalnego przepływu towarów. W artykule podjęto próbę oceny infrastruktury województwa śląskiego do realizacji przewozów materiałów niebezpiecznych, a także dokonano oceny ryzyka zagrożeń wynikających z realizacji transportu ww. ładunków, wykorzystując analizę AHP (*Analytic Hierarchy Process*). Celem nadrzędnym analizy było bezpieczeństwo w zakresie drogowego transportu ładunków niebezpiecznych na terenie województwa śląskiego.

**Słowa kluczowe:** infrastruktura, transport, bezpieczeństwo przewozu ładunków, ładunki niebezpieczne, metoda AHP

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.1.19

### Wprowadzenie

Infrastruktura transportu odgrywa istotną rolę w rozwoju społeczno-gospodarczym poprzez umożliwienie realokacji aktywności gospodarczej oraz wzrost otwartości regionów, a brak ścisłego ukierunkowania na jej rozwój istotnie ogranicza możliwości dalszego rozwoju gospodarki narodowej. Oprócz funkcji akceleracyjnej infrastruktura transportu pełni funkcję transferową, a więc stwarza odpowiednie warunki do przemieszczania ładunków i osób. Odpowiednie warunki do transportu powinny zapewniać wysoki poziom bezpieczeństwa, który jest nie tylko wymogiem prawnym, ale i kwestią nadrzędną przy modernizacji i rozwoju infrastruktury. Transport ładunków objętych umową ADR jest procesem szczególnie niebezpiecznym i newralgicznym, a wszyscy uczestnicy łańcucha dostaw zobowiązani są do podjęcia szeregu środków zapobiegawczych celem zminimalizowania ryzyka wystąpienia sytuacji zagrażającej życiu lub zdrowiu ludzi i zwierząt oraz środowisku naturalnemu. Właściwe zdefiniowanie wpływu infrastruktury transportu na bezpieczeństwo przewozu ładunków objętych umową ADR umożliwia zidentyfikowanie kryteriów ryzyka, opracowanie strategii działań, a w związku

z tym – poprawę poziomu bezpieczeństwa transportu. W artykule podjęto próbę przeanalizowania możliwości realizacji zadań transportu drogowego w województwie śląskim do przewozu materiałów objętych umową ADR, a także wykorzystano metodę AHP do oceny kryteriów ryzyka i wariantów decyzyjnych w zakresie poprawy bezpieczeństwa transportu drogowego ładunków niebezpiecznych.

### **Uwarunkowania województwa śląskiego do realizacji zadań transportowych**

Województwo śląskie jest nie tylko jednym z kluczowych terenów dla gospodarki Polski, ale przede wszystkim jest obszarem o prawie dwuwiekowej historii przemysłowej. Stanowi bowiem skupisko różnych gałęzi przemysłu i dziedzin gospodarki. Województwo śląskie charakteryzuje się olbrzymim potencjałem ekonomicznym, w wyniku czego na stosunkowo niewielkim obszarze na terenie Polski zgromadziło się ponad 4,5 miliona ludzi, co czyni je jednym z najludniejszych województw w Polsce (zaraz po woj. mazowieckim), a także obszarem o najwyższym stopniu urbanizacji oraz gęstości zaludnienia (Bahlcke, Gawrecki, Kaczmarek 2011). Siedzibą władz województwa są Katowice, czyli najludniejsze miasto województwa śląskiego. Katowice zlokalizowane są na skrzyżowaniu szlaków komunikacyjnych, a przez miasto przebiegają m.in. (Tomanek 2004):

- trasa europejska E75, która stanowi połączenie północy Europy z południem kontynentu. Trasa łączy Finnmark (rejon Norwegii) z greckim miastem Sitia.
- trasa europejska E40, która łączy wschód Europy z państwami położonymi na zachodzie kontynentu. Trasa ta charakteryzuje się największą długością spośród wszystkich przebiegających przez kontynent euroazjatycki, łączy Francję z Kazachstanem.

Województwo położone jest na terenie o dużym zróżnicowaniu geograficznym. Południowa jego część zlokalizowana jest na terenach górskich, ponadto występują również obszary wyżynne i nizinne (Kondracki 2011).

Województwo śląskie charakteryzuje się nie tylko największą gęstością zaludnienia spośród wszystkich województw, ale i największym zagęszczeniem sieci transportowej. W rejonie Górnego Śląska realizowana jest ponad połowa krajowych przewozów kolejowych cargo (Materiały udostępnione przez Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego).

Głównym elementem sieci drogowej w województwie jest węzeł Sośnica znajdujący się na terenie Gliwic, który łączy autostradę A1 i A4 oraz DK44. Jest największym węzłem w Polsce i jednym z największych na terenie Europy (<http://www.gddkia.gov.pl/pl/a/3623/...>). Otwarcie węzła, które miało miejsce w 2009 roku, umożliwiło nie tylko szybki transport między wschodem i zachodem Europy oraz północą i południem, ale również w dużej mierze wpłynęło na redukcję natężenia transportu w centrach miast w woj. śląskim, w których natężenie ruchu w dużej mierze przewyższa średnią krajową. W północnej części województwa przebiega szlak, który stanowi połączenie stolicy Ukrainy z Dreznem oraz Republiką Czeską. Ponadto istotnym elementem infrastruktury drogowej województwa śląskiego jest DTŚ (Drogowa Trasa Średnicowa), która łączy miasta ko-

nurbacji górnośląskiej. Duże zagęszczenie sieci transportowej na terenie województwa wpływa w dużej mierze na atrakcyjność regionu, a także zwiększa jego potencjał w zakresie inwestycji gospodarczych (Materiały udostępnione przez Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego).

Drogi kołowe województwa śląskiego stanowią niespełna 7% dróg kołowych w całym kraju, z czego około 65% to drogi gminne, a 28% drogi powiatowe. Choć nakłady na inwestycje w zakresie modernizacji i rozwoju dróg na terenie województwa są najwyższe spośród wszystkich województw, według danych Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad z 2013 r. stan nawierzchni dróg w województwie oceniono jako dobry, jedynie w przypadku niespełna 60% odcinków dróg krajowych oraz autostrad. Ponad 30% dróg charakteryzuje się stanem niezadowalającym i wymaga przeprowadzenia remontu w przyszłości, natomiast 10% dróg jest w bardzo złym stanie i konieczna jest gruntowna modernizacja. Według danych jakość infrastruktury w woj. śląskim w porównaniu z innymi województwami jest poniżej przeciętnej i zajmuje 10. miejsce w zestawieniu. Przy dokonywaniu oceny nie brano pod uwagę odcinków dróg będących w zarządzie miast. Przy uwzględnieniu wszystkich dróg w Polsce drogi kołowe w województwie śląskim są stosunkowo dobrze utrzymane, w zestawieniu zajmują 4. miejsce po woj. pomorskim, łódzkim oraz opolskim ([http://www.gddkia.gov.pl/pl/2982/...](http://www.gddkia.gov.pl/pl/2982/)).

Sporym problemem w zakresie infrastruktury są obiekty inżynieryjne, m.in. mosty, wiadukty, które charakteryzują się zagrożoną trwałością eksploatacyjną (dotyczy to głównie gminnych obiektów). Według danych Najwyższej Izby Kontroli na terenie województwa śląskiego 45-90% obiektów będących elementami infrastruktury dróg powiatowych znajduje się w stanie niepokojącym. Jako główne zaniedbania w zakresie utrzymania stanu obiektów wskazano nieusuwanie uszkodzeń stanowiących poważne zagrożenie dla bezpieczeństwa na drodze.

### **Diagnoza obecnego stanu funkcjonowania infrastruktury transportu z wykorzystaniem analizy SWOT**

Transport substancji niebezpiecznych podlega specjalnym obostrzeniom, głównie z uwagi na ewentualne zagrożenia, które może powodować. Przewóz materiałów niebezpiecznych jest dozwolony po spełnieniu szeregu przepisów i norm, wliczając w to odpowiednie przygotowanie techniczne środka transportu wraz z oznakowaniem i zapewnieniem właściwego wyposażenia. Kluczowym aspektem dla bezpieczeństwa transportu materiałów objętych umową ADR jest wyznaczenie trasy przejazdu oraz miejsc postojowych. Wyznaczenie drogi wymaga uwzględnienia wielu aspektów, do których można zaliczyć m.in. natężenie ruchu, gęstość zabudowy, jakość nawierzchni dróg itp. Przy ocenie infrastruktury drogowej do transportu materiałów niebezpiecznych należy wziąć pod uwagę m.in.:

- średnie oraz maksymalne natężenie ruchu pojazdów,
- rodzaj ruchu pojazdów,
- rodzaj jezdni i związaną z tym wygodę przejazdu,
- możliwość wyboru drogi alternatywnej w sytuacjach awaryjnych,
- struktura i geometria pozioma dróg transportu oraz promienie łuków,



- dopuszczalne prędkości i szacowany czas przejazdu,
- parametry skrzyżowań,
- stan spękań i stopień degradacji nawierzchni, jakość torowisk,
- elementy infrastruktury drogowej z uwzględnieniem stopnia zabezpieczenia zapewniającego bezpieczeństwo ich użytkowania (mosty, tunele, wiadukty itp.)
- stan zimowego utrzymania dróg (odsnieżanie i zwalczanie śliskości zimowej),
- obecność infrastruktury towarzyszącej i jej stan (obiekty uspokojenia ruchu, zatoki przystankowe, chodniki, oświetlenie dróg transportowych).

Diagnozy stanu obecnego infrastruktury drogowej, lotniczej, kolejowej i wodnej śródlądowej województwa śląskiego dokonano, wykorzystując analizę SWOT.

Analizę podzielono na cztery części z uwagi na specyfikę każdej gałęzi transportu: analiza infrastruktury transportu drogowego, kolejowego, wodnego śródlądowego oraz lotniczego.

Analiza SWOT infrastruktury **transportu drogowego** w zakresie przewozu materiałów niebezpiecznych pozwoliła zidentyfikować silne strony infrastruktury, do których zaliczono m.in. relatywnie niewielką ilość ograniczeń naturalnych, związanych głównie z ukształtowaniem terenu, co wpływa nie tylko na bezpieczeństwo przewozu, ale i koszty inwestycji infrastrukturalnych. W znacznym stopniu wpływa to również na korzystną geometrię dróg. Choć na terenie województwa występują różne formy ukształtowania terenu, to zróżnicowanie ma jedynie charakter lokalny. Kolejną istotną silną stroną infrastruktury w zakresie transportu materiałów niebezpiecznych jest dobrze rozbudowana sieć dróg kołowych, co stwarza możliwość wyboru trasy alternatywnej w przypadku wystąpienia sytuacji awaryjnej oraz możliwość wyboru dogodnej trasy spośród licznych dróg województwa. Ponadto województwo charakteryzuje się dobrze rozwiniętą infrastrukturą towarzyszącą m.in. w postaci zatok przystankowych, chodników, oświetlenia dróg transportowych, co rzutuje na bezpieczeństwo transportu. Województwo charakteryzuje się dużym zagęszczeniem dróg dwujezdniowych w stosunku do innych województw, co ma korzystny wpływ na komfort transportu.

Przeprowadzona analiza umożliwiła również zidentyfikowanie słabych stron, które przeważają nad silnymi stronami. Na szczególną uwagę zasługuje zły stan nawierzchni niektórych dróg gminnych i powiatowych. Spękania dróg oraz degradacja nawierzchni przyczyniają się do powstania sytuacji niebezpiecznych na drogach. Oprócz nieuwagi i nieostrożności kierowców, a także niestosowania się do przepisów ruchu drogowego niezwykle często do awarii pojazdu dochodzi w wyniku eksploatacji go w warunkach złego stanu technicznego dróg. Jako częstą przyczynę wypadków można wymienić również oszczędności w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa transportu, np. brak oddzielnych jezdni w przeciwnych kierunkach. Niekorzystny stan zimowego utrzymania dróg, gołoledź oraz zalegający na drogach śnieg znacząco wpływają na spadek poziomu bezpieczeństwa na drogach.

Nie mniej istotnym problemem, z którym borykają się mieszkańcy województwa, jest duże natężenie ruchu, które utrudnia komunikację na drodze oraz uniemożliwia sprawne wykonywanie manewrów. Negatywny wpływ na bezpieczeństwo transportu mają ponadto przebiegające wzdłuż dróg torowiska tramwajowe w centrach miast.

Brak możliwości rozbudowy infrastruktury ze względu na gęstą zabudowę wzdłuż części istniejących dróg w dużej mierze ogranicza rozwój infrastruktury w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa transportu. Gęsta zabudowa, wąskie chodniki oraz brak możliwości przebudowy dróg – to powody, dla których wiele kluczowych tras w wojewódzkie śląskim to trasy bez oddzielnych jezdni w przeciwnych kierunkach. Brak możliwości lepszego zagospodarowania przestrzennego dróg wraz z infrastrukturą towarzyszącą przyczyniają się do zwiększenia prawdopodobieństwa wystąpienia sytuacji niebezpiecznych na drogach podczas transportu materiałów niebezpiecznych. Do słabych stron infrastruktury należą również trasy przebiegające przez centra miast, ponieważ w przypadku awarii na niebezpieczeństwo narażonych jest więcej osób, niż w podobnej sytuacji mającej miejsce poza terenem zabudowanym. W przypadku awarii konieczna jest ewakuacja osób oraz właściwe zabezpieczenie terenów zagrożonych.

Istotną cechą infrastruktury województwa śląskiego jest brak spójnej sieci dróg transportowych do przewozu materiałów niebezpiecznych. Według materiałów udostępnionych przez Najwyższą Izbę Kontroli w roku 2012 oraz 2013 wydano ponad 900 pozwoleń na transport materiałów niebezpiecznych (zezwolenie dotyczy możliwości przemieszczania materiałów na terenie całego kraju i jest wydawane na okres 1 roku), a przy tym nie wdrożono żadnych procedur ani metod oceny wytyczania tras do ich przewozu. Brak jednolitej sieci dróg, które są przystosowane do transportu tego typu materiałów, wynika z faktu, że dostarczenie ładunku z miejsca nadania do miejsca odbioru bardzo często wiąże się z koniecznością przewiezienia go przez odcinek trasy (bądź budowlę inżynierską) nieprzystosowany do przewozu materiałów objętych umową ADR.

Oprócz zidentyfikowania silnych i słabych stron infrastruktury woj. śląskiego dokonano oceny szans i zagrożeń. W tym wypadku bez wątpienia przeważają szanse, które mają głównie charakter polityczny, gospodarczy oraz społeczny. Do rozwoju infrastruktury przyczynia się w dużej mierze członkostwo kraju w Unii Europejskiej oraz jej polityka w zakresie tworzenia międzynarodowych korytarzy transportowych. Ponadto województwo śląskie w opracowanej na lata 2012-2022 strategii rozwoju kładzie nacisk na zintegrowanie sieci TEN-T z innymi obszarami województwa, m.in. Częstochową, Bielskiem-Białą i Rybnikiem. Konsekwencja w realizacji planów umożliwi dynamiczny rozwój infrastruktury, nie tylko w obszarze Górnośląskiego Okręgu Przemysłowego.

Z kolei zagrożeniami dla rozwoju infrastruktury, a co za tym idzie – bezpieczeństwa transportu, są m.in. zbyt niskie środki finansowe na rozwój i modernizację w odniesieniu do realnych potrzeb. Ponadto nie opracowano planu w zakresie wdrożenia sprawnego systemu umożliwiającego zredukowanie natężenia ruchu drogowego w godzinach szczytu. Bariery społeczne oraz działalność środowisk ekologicznych wpływa na spowolnienie tempa powstawania nowych dróg, a tym samym wzrostu zagęszczenia sieci transportowej na terenie województwa śląskiego. Istotnym zagrożeniem są również skomplikowane procedury, które dotyczą zamówień publicznych, a więc wszelkich inwestycji w rozwój i modernizację dróg w woj. śląskim.

W zakresie **transportu kolejowego** występuje stosunkowo niewiele ograniczeń naturalnych do transportu materiałów objętych umową ADR, co stanowi silną stronę infrastruktury. Gęsta sieć transportowa i rozwinięta infrastruktura skomunikowania stwarza większe możliwości w zakresie planowania tras. Transport kolejowy charakteryzuje się dużym stopniem bezpieczeństwa przewozu w porównaniu z transportem drogowym.

Do słabych stron zaliczono z kolei zły stan torów, rozjazdów oraz urządzeń sterowania ruchem kolejowym. Choć od kilku lat realizowana jest na terenie województwa modernizacja infrastruktury przez śląskiego zarządcę: spółkę PKP Polskie Linie Kolejowe, stan torów wciąż jest niezadowolający. Na lata 2016-2020 planowanych jest kilkanaście inwestycji, m.in. na odcinku Gliwice Łabędy – Katowice – Sosnowiec Jęzor. Transport ładunków objętych umową ADR z wykorzystaniem torowisk o dużym stopniu zużycia mogłoby skutkować rozszczelnieniem opakowań podczas transportu, uszkodzeniem ładunków i ulatnianiem niebezpiecznych i wybuchowych substancji.

Ponadto rozproszony system zarządzania w zakresie przewozów wymaga szczególnej kontroli spójności systemu. Brak integracji między infrastrukturą transportu kolejowego a innymi gałęziami transportu w województwie śląskim jest związany z wysokimi kosztami tworzenia terminali przeładunkowych. Niska skuteczność akcji „Tiry na tory” przyczynia się do ograniczonej multimodalności transportu. PKP Cargo Logistics realizuje jedynie dwa przewozy w tygodniu, transportując naczepy ciężarówek ze stolicy Polski do Niemiec. Idea umożliwia rozwój w zakresie multimodalności transportu, niemniej w kraju wciąż jest stosowana w bardzo ograniczonym zakresie.

Podobnie jak w przypadku transportu drogowego, do kluczowych szans, w obszarze infrastruktury kolejowej województwa śląskiego do transportu materiałów niebezpiecznych, można zaliczyć lokalizację województwa, politykę Unii Europejskiej oraz możliwość wykorzystania funduszy unijnych do tworzenia nowych linii kolejowych oraz modernizacji już istniejących. UE, zgodnie ze swoją strategią, przeznaczona znaczna część funduszy na rozwój infrastruktury oraz unowocześnienie technologii komunikacji w transporcie kolejowym, która w dużej mierze wpływa na bezpieczeństwo transportu.

Z kolei zagrożeniem są zbyt niskie środki finansowe przeznaczane na modernizację i rozbudowę infrastruktury, działalność środowisk ekologicznych oraz bariery społeczne. Szczególnym zagrożeniem jest lobbing transportu drogowego, wywierany m.in. przez firmy transportowe. Zjawisko to przeciwstawiło się wszystkim próbom administracyjnego zredukowania zakresu działalności tej gałęzi transportu i choć działania na rzecz promowania przewozów intermodalnych miały bardzo rozległy charakter, wciąż transport drogowy uważany jest za najwygodniejszy, a także najtańszy.

Kolejna część analizy SWOT dotyczy oceny infrastruktury **transportu wodnego śródlądowego** do transportu materiałów niebezpiecznych. Bez wątpienia jej silną stroną jest funkcjonowanie portu rzeczno-giwińskiego w Gliwicach. Choć wciąż ten rodzaj transportu nie należy do kluczowych na terenie województwa, zintensyfikowanie wykorzystania rzeki dla celów transportowych materiałów objętych umo-

wą ADR umożliwi nie tylko zredukowanie kosztów transportu, ale i wzrost bezpieczeństwa przewozu. Według danych udostępnionych przez Urząd Żeglugi Śródlądowej transport rzeczny jest najbezpieczniejszym rodzajem transportu; w 2014 roku odnotowano jedynie 10 zdarzeń, przy czym żadne z nich nie dotyczyło transportu materiałów objętych umową ADR.

Choć transport wodny jest jednym z najbezpieczniejszych i najtańszych rodzajów transportu, to ze względu na postępującą utratę przez rzeki walorów umożliwiających transport jego wykorzystanie jest w dużej mierze ograniczone możliwościami technicznymi. Kolejną istotną słabą stroną jest brak zintegrowania transportu wodnego śródlądowego z europejską infrastrukturą, w związku z czym transport materiałów niebezpiecznych z wykorzystaniem tej gałęzi transportu umożliwia wyłącznie przemieszczanie ładunków w obrębie kraju, a ponadto ze względu na niski stopień jego dostępności wymaga zastosowania dodatkowo środków transportu innych gałęzi. Z uwagi na uwarunkowania klimatyczne Polski transport śródlądowy jest ograniczony w okresie zimowym w wyniku zamarznięcia tafli dróg wodnych.

Do kluczowych szans zalicza się m.in. strategię woj. śląskiego ukierunkowaną na intensyfikację wykorzystania zasobów wodnych. Z kolei zagrożeniem jest niewielki odsetek przewozów realizowanych z wykorzystaniem tej gałęzi transportu, w wyniku czego traci ona na znaczeniu. Transport wodny śródlądowy wymaga podejmowania szeregu przedsięwzięć w celu dostosowania dróg transportowych do żeglugi. Dużą barierą w tym zakresie jest działalność środowisk ekologicznych, które chronią naturalne ekosystemy rzeczne. Pogłębianie oraz regulowanie dna rzeki może spowodować przyspieszenie nurtu, skutkując podtopieniami terenów, które znajdują się w dole rzeki. Dostosowanie infrastruktury transportu wodnego śródlądowego, oprócz barier związanych z działalnością organizacji ekologicznych, napotyka na ograniczenie w postaci braku wystarczających funduszy na realizację przedsięwzięcia.

Ostatnia część analizy z wykorzystaniem narzędzia SWOT dotyczy oceny **infrastruktury lotniczej** województwa śląskiego do transportu materiałów niebezpiecznych. Najważniejszą silną stroną jest funkcjonowanie portu lotniczego Katowice Airport, który w ciągu roku wykonuje ponad 25 tys. operacji lotniczych. Port zlokalizowany jest na przecięciu szlaków komunikacyjnych i jest dobrze zintegrowany z infrastrukturą transportu drogowego, w związku z czym możliwe jest realizowanie przewozów multimodalnych ładunków niebezpiecznych z wykorzystaniem obu gałęzi transportu.

Natomiast do słabych stron zaliczono ograniczony udział lotnisk lokalnych w przewozach lotniczych w województwie. Barię stanowi tu relatywnie niewielka ilość środków finansowych przeznaczanych na rozwój lotnisk lokalnych. Niemniej stanowi to szansę dla rozwoju tej gałęzi transportu w województwie, poprzez przekształcenie lotnisk lokalnych w porty lotnicze użytku publicznego. Największym zagrożeniem dla transportu lotniczego są jego koszty związane ze stałym wzrostem paliw. Przy wyborze gałęzi transportu do przewozu materiałów niebezpiecznych przedsiębiorstwa oprócz bezpieczeństwa przewozu, kierują się głównie kosztami.

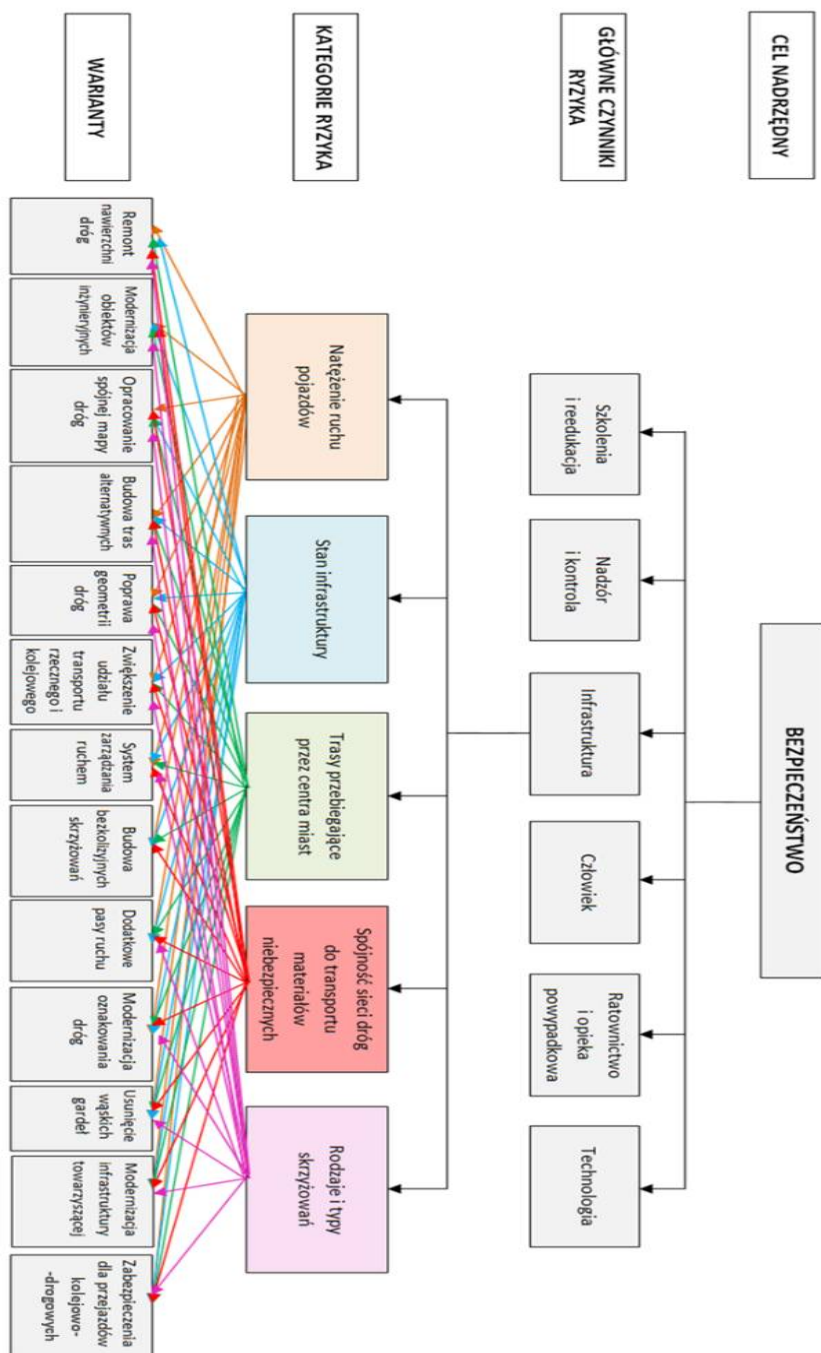
Zastosowanie analizy SWOT do oceny funkcjonowania infrastruktury transportu województwa śląskiego do przewozu materiałów niebezpiecznych umożliwiło zidentyfikowanie jej słabych i silnych stron, a także szans i zagrożeń. Przeprowadzona analiza pozwoliła stwierdzić, że infrastruktura woj. śląskiego ma wiele silnych stron w odniesieniu do transportu materiałów objętych umową ADR, jak również słabych stron, które mogą bezpośrednio lub pośrednio wpłynąć na bezpieczeństwo, jakość i komfort transportu materiałów niebezpiecznych.

Z transportem materiałów niebezpiecznych szczególnie związek ma bezpieczeństwo, a więc zapewnienie warunków przewozu niezagrażających zdrowiu i życiu ludzi, a także środowisku naturalnemu. Na bezpieczeństwo transportu, oprócz środków transportu, organizacji i koordynacji procesu oraz osób uczestniczących w procesie przemieszczania ładunków z miejsca nadania do miejsca docelowego, wpływ ma infrastruktura transportu. Infrastruktura może korzystnie wpływać na bezpieczeństwo transportu bądź może stwarzać zagrożenie powstania sytuacji niebezpiecznej.

### **Identyfikacja i ocena wariantów decyzyjnych w zakresie poprawy bezpieczeństwa transportu drogowego materiałów niebezpiecznych z wykorzystaniem metody AHP**

Transport materiałów niebezpiecznych jest procesem skomplikowanym z uwagi na zagrożenia, które może spowodować. Na każdym etapie transportu, od przygotowania ładunków do transportu, poprzez załadunek, przewóz, wyładunek i przekazanie dóbr końcowemu odbiorcy, powinny być zachowane najwyższe środki ostrożności, a wszelkie podejmowane działania powinny uwzględniać potencjalne ryzyko wystąpienia sytuacji zagrażającej życiu bądź zdrowiu ludzi i zwierząt, a także środowisku. Ze względu na obszerność analizowanego problemu skupiono się wyłącznie na infrastrukturze transportu drogowego. Do oceny ryzyka zagrożeń w zakresie infrastruktury transportu wykorzystano metodę *Analytic Hierarchy Process* (AHP).

Procedurę analitycznej hierarchizacji rozpoczęto od sformułowania celu nadrzędnego, jakim jest bezpieczeństwo w zakresie drogowego transportu ładunków niebezpiecznych na terenie województwa śląskiego. Następnie sformułowano główne czynniki ryzyka, które mają wpływ na bezpieczeństwo transportu, oraz kategorie ryzyka odnoszące się bezpośrednio do infrastruktury transportu drogowego. Ostatnimi elementami hierarchicznej reprezentacji problemu są warianty, które umożliwiają osiągnięcie celu nadrzędnego, czyli bezpieczeństwa w zakresie transportu. Dekompozycja badanego problemu została przedstawiona na *Rysunku 1*.



Rysunek 1. Hierarchiczna struktura problemu decyzyjnego w zakresie bezpieczeństwa transportu drogowego materiałów niebezpiecznych

Źródło: Opracowanie własne

W kolejnym etapie dokonano ocen poszczególnych wariantów wpływających na poprawę bezpieczeństwa transportu drogowego materiałów niebezpiecznych. W pierwszej kolejności ocenione zostały warianty w odniesieniu do kryterium związanego z natężeniem ruchu na drogach. Następnie określono udział poszczególnych wariantów w realizacji sformułowanego celu głównego.

Analiza otrzymanych wyników wykazała, że wariantami o największym znaczeniu dla kryterium natężenia ruchu jest zwiększenie udziału transportu wodnego oraz kolejowego, jak również usunięcie wąskich gardeł infrastruktury. Ponadto budowa tras alternatywnych, stanowiących odciążenie dla istniejących już tras w województwie, umożliwiłaby przeciwdziałanie powszechnemu w województwie śląskim zjawisku kongestii, które charakteryzuje się większym natężeniem ruchu pojazdów w stosunku do możliwości wykorzystywanej infrastruktury. Kryterium decyzyjnym o kluczowym znaczeniu jest również usunięcie wąskich gardeł w zakresie komunikacji, np. poprzez połączenie przystanków autobusowych, tramwajowych i kolejowych, wyprowadzenie tranzytu ładunków z centrum miast oraz obszarów o największym natężeniu ruchu, rozwój transportu miejskiego, modernizacja skrzyżowań. Zredukowanie natężenia ruchu możliwe jest poprzez wprowadzenie dodatkowych pasów ruchu, dzięki którym istnieje możliwość bezpiecznego wyprzedzania na określonych odcinkach dróg. Z kolei wariantami o najmniejszym wpływie na rozpatrywane kryterium są modernizacja i uzupełnienie oznakowania dróg, modernizacja infrastruktury towarzyszącej oraz budowa systemów zabezpieczenia ruchu dla przejazdów kolejowo-drogowych.

W kolejnym etapie wyznaczono wartość współczynnika niespójności IR, dzięki któremu możliwa jest ocena wiarygodności i spójności opinii decydentów na badany temat.

Następnie oceniono warianty w odniesieniu do kryterium związanego ze stanem infrastruktury transportu drogowego. Analiza ocen wykazała, że wariantami najistotniejszymi w odniesieniu do kryterium bezpieczeństwa związanego ze stanem infrastruktury są remonty nawierzchni dróg, po których mogą poruszać się pojazdy transportujące materiały objęte umową ADR, oraz modernizacja obiektów inżynierskich. Ponadto kluczowy wpływ na stan infrastruktury ma poprawa geometrii dróg oraz modernizacja i uzupełnienie oznakowania dróg, stanowiącego elementy infrastruktury. Niewłaściwe oznakowanie dróg, m.in. znaki informacyjne usytuowane w zbyt małych odległościach od ewentualnych zjazdów, może wywołać niepokój wśród kierowców i zamieszanie na drodze z powodu braku możliwości wyhamowania pojazdu w celu wykonania planowanego manewru. Z kolei opracowanie spójnej sieci dróg do transportu materiałów niebezpiecznych nie ma wpływu bezpośrednio na stan infrastruktury, niemniej rzutuje na wybór trasy przewozu. Wdrożenie nowoczesnego systemu zarządzania ruchem drogowym stanowi wariant decyzyjny o znikomym wpływie na bezpieczeństwo transportu w kontekście analizowanego kryterium stanu infrastruktury.

W kolejnym etapie wyznaczono wartość współczynników. Współczynnik konsekwencji wyniósł 0,0624. Wartość współczynnika Random Index (RI) dla oceny uwzględniającej 13 wariantów decyzyjnych wynosi 1,5551. Wartość współczynni-

ka niezgodności jest więc równa 4,01% i mieści się w akceptowalnym przedziale  $IR < 10\%$ .

Kolejnym kryterium wpływającym na bezpieczeństwo transportu drogowego ładunków niebezpiecznych na terenie województwa śląskiego jest kryterium związane z trasami, które przebiegają przez centra miast bądź obszary zabudowane, po których dopuszczalny jest ruch pojazdów przewożących materiały niebezpieczne.

Opracowanie mapy dróg do transportu materiałów niebezpiecznych jest wariantem, dzięki któremu możliwe jest w dużej mierze uniknięcie transportu ładunków objętych umową ADR przez centra miast. Spójna sieć dróg do transportu materiałów niebezpiecznych musiałaby uwzględniać nie tylko aktualne warunki w województwie, ale również aspekty, które mogą pojawić się w przyszłości, związane m.in. z efektem rozlewania się miast, który z kolei jest związany z wyludnianiem się centrów miast w województwie, w wyniku czego następuje rozwój strefy podmiejskiej (suburbanizacja). Ponadto budowa tras alternatywnych, a także wzrost udziału transportu kolejowego i wodnego umożliwi ominięcie centrów miast w przypadku transportu materiałów niebezpiecznych. Z kolei wariantami decyzyjnymi o najmniejszym wpływie na spójność sieci dróg do transportu materiałów niebezpiecznych jest rozwój i budowa bezkolizyjnych skrzyżowań, modernizacja infrastruktury towarzyszącej oraz budowa systemów zabezpieczenia ruchu dla przejazdów kolejowo-drogowych. Wartość współczynnika IR jest mniejsza od 10%, a więc jest na poziomie akceptowalnym.

W kolejnym etapie, z wykorzystaniem metody AHP, oceniono poszczególne warianty poprawy bezpieczeństwa transportu drogowego materiałów objętych umową ADR, w odniesieniu do kryterium związanego ze spójnością sieci dróg do transportu ładunków niebezpiecznych na terenie województwa śląskiego. Choć wyznaczenie trasy do transportu ładunków niebezpiecznych leży w gestii przewoźników, nadzór nad wyznaczonymi trasami jest zadaniem Ministerstwa Gospodarki. Uregulowania prawne w zakresie wdrożenia przez kraje członkowskie Unii Europejskiej systemu monitorowania transportu omawianych materiałów nie zostały wdrożone w Polsce, w związku z czym wyznaczanie spójnych tras transportu omawianych ładunków oraz tras alternatywnych w przypadku zaistnienia sytuacji awaryjnej jest utrudnione. Gminy we własnym zakresie mogą opracowywać mapy dla przewoźników materiałów niebezpiecznych, niemniej nie jest to nadzorowane przez właściwy organ państwowy.

Analizując kryterium spójności sieci dróg do transportu materiałów objętych umową ADR, stwierdzono, że wariantami decyzyjnymi o największym znaczeniu dla bezpieczeństwa transportu są opracowanie spójnej mapy dróg do transportu materiałów niebezpiecznych oraz budowa tras alternatywnych bądź przystosowanie tras alternatywnych do transportu materiałów niebezpiecznych. Brak spójnej sieci dróg oraz sprecyzowania organów odpowiadających za ścisłe wytypowanie tras do transportu rzeczonych materiałów wpływa na brak możliwości skoordynowania całego procesu, a tym samym na ryzyko powstania zagrożenia dla życia i zdrowia ludzi. Wyznaczenie tras tworzących spójną sieć transportu oraz wdrożenie związanego z tym systemu monitorowania transportu jest uregulowane prawnie Rozporządzeniem Unii Europejskiej.



Z kolei wariantami o najmniejszej istotności w aspekcie rozpatrywanego kryterium są rozbudowa i budowa bezkolizyjnych skrzyżowań oraz budowa systemów zabezpieczenia ruchu dla przejazdów kolejowo-drogowych.

Podobnie jak w przypadku poprzednich kryteriów ze względu na możliwość wystąpienia braku spójności ocen dokonywanych przez ekspertów ze względu na ich indywidualny osąd oraz subiektywną opinię, konieczne było wyznaczenie współczynnika niespójności IR. Wartość współczynnika wyznaczono jako 9,09%, a więc mieszczącą się w akceptowalnym przedziale.

Ostatnim, piątym kryterium, które poddano analizie, był rodzaj i typ skrzyżowań na trasach transportu materiałów niebezpiecznych. Rodzaje i typy skrzyżowań, a także ich lokalizacja mają wpływ nie tylko na bezpieczeństwo transportu ładunków niebezpiecznych, ale na całokształt bezpieczeństwa na drogach. Dotyczy to m.in. skrzyżowań transportu drogowego, skrzyżowań z drogami transportu kolejowego, skrzyżowań z trasami, po których poruszają się piesi i rowerzyści. Jednym ze wskaźników określających ryzyko wystąpienia wypadku jest liczba wypadków przypadających na skrzyżowanie (najczęściej w statystykach uwzględniane są jedynie wypadki śmiertelne). Określenie liczby granicznej w odniesieniu do przepustowości skrzyżowania pozwala na wytypowanie najbardziej niebezpiecznych skrzyżowań i węzłów drogowych. Jednym z rodzajów skrzyżowań o stosunkowo niewielkim stopniu ryzyka wypadku jest skrzyżowanie o ruchu okrężnym. Istotnym parametrem skrzyżowań jest stosunek wymiarów gabarytowych pojazdów do kątów przecięcia osi dróg na skrzyżowaniu oraz układu geometrycznego pasów ruchu.

W drodze analizy kryterium rodzajów i typów skrzyżowań występujących na trasach transportu materiałów niebezpiecznych zastosowanie metody AHP umożliwiło stwierdzenie, że najistotniejszym wariantem decyzyjnym w tym zakresie jest budowa węzłów drogowych typu WA, WB i WC. Węzeł drogowy WA jest węzłem całkowicie bezkolizyjnym, ponieważ w jego przypadku nie występuje przecinanie się torów jazdy. W przypadku węzła drogowego typu WB istnieje możliwość wystąpienia kolizji, ponieważ tory jazdy częściowo się przecinają. Niemniej węzeł ten charakteryzuje się dużym stopniem bezpieczeństwa, ponieważ przeważają relacje bezkolizyjne. Innym rodzajem węzłów drogowych jest węzeł WC, który jest bezkolizyjny jedynie w aspekcie krzyżowania się jezdni dróg. W przypadku manewrów skrętnych istnieje możliwość wystąpienia kolizji. Węzeł drogowy typu WC stosuje się głównie w przypadku konieczności połączenia dróg o niższej kategorii. Ponadto istotnym wariantem decyzyjnym decydującym o bezpieczeństwie transportu w odniesieniu do rodzaju i typu skrzyżowań z innymi drogami transportowymi różnych kategorii jest budowa systemów zabezpieczenia ruchu dla przejazdów kolejowo-drogowych. Do metod poprawy bezpieczeństwa na przejazdach kolejowo-drogowych można zaliczyć m.in.:

- budowę wielopoziomowych skrzyżowań,
- samoczynną sygnalizację przejazdową,
- tarcze przejazdowe stanowiące informacje dla maszynisty o sprawności zabezpieczeń skrzyżowań.

W kolejnym etapie wyznaczono wartość współczynnika IR dla ostatniego, piątego kryterium oceny. Wartość współczynnika niespójności wyniosła 9,22% i stanowi wartość akceptowalną.

W wyniku zastosowania metody AHP do oceny ryzyka zagrożeń wynikających z realizacji transportu drogowego materiałów objętych umową ADR opracowano zestaw wytycznych do poprawy bezpieczeństwa transportu w zakresie infrastruktury na terenie województwa śląskiego. Ocenionych zostało trzynaście wariantów decyzyjnych w odniesieniu do pięciu głównych kryteriów mających wpływ na bezpieczeństwo transportu:

- natężenie ruchu pojazdów,
- stan infrastruktury,
- trasy przebiegające przez centra miast,
- spójność sieci dróg do transportu materiałów niebezpiecznych,
- bezpieczeństwo skrzyżowań z innymi drogami transportowymi różnych kategorii.

**Tabela 1. Podsumowanie wyników analizy AHP**

Lp.	Wariant decyzyjny	Lp.	Wariant decyzyjny
I	Remont nawierzchni dróg do transportu materiałów niebezpiecznych	VIII	Modernizacja skrzyżowań i budowa węzłów drogowych typu WA, WB i WC
II	Modernizacja obiektów inżynierskich	IX	Wprowadzenie dodatkowych pasów, umożliwiających bezpieczne wyprzedzanie na określonych odcinkach dróg
III	Opracowanie spójnej mapy dróg do transportu materiałów niebezpiecznych	X	Modernizacja i uzupełnienie oznakowania dróg
IV	Budowa tras alternatywnych	XI	Usunięcie wąskich gardeł
V	Poprawa geometrii dróg i ich przekrojów (drogi jednojezdniowe, drzewa przy drogach, brak chodników itp.)	XII	Modernizacja infrastruktury towarzyszącej (obiekty uspokojenia ruchu, zatoki przystankowe, chodniki, oświetlenie dróg transportowych)
VI	Zwiększenie udziału transportu rzeczno-kolejowego	XIII	Budowa systemów zabezpieczenia ruchu dla przejazdów kolejowo-drogowych
VII	Wdrożenie nowoczesnego systemu zarządzania ruchem drogowym		

Źródło: Opracowanie własne

Z przeprowadzonej analizy wynika, że wariantami decyzyjnymi o największym znaczeniu w zakresie poprawy bezpieczeństwa transportu są:

- opracowanie spójnej mapy dróg do transportu materiałów niebezpiecznych (III),
- budowa tras alternatywnych (IV),
- zwiększenie udziału transportu rzeczno-kolejowego (VI).

Z kolei spośród ocenionych wariantów decyzyjnych najmniejsze znaczenie w zakresie poprawy bezpieczeństwa transportu materiałów niebezpiecznych w odniesieniu do rozpatrywanych kryteriów mają:

- modernizacja infrastruktury towarzyszącej (XII),
- budowa systemów zabezpieczenia ruchu dla przejazdów kolejowo-drogowych (XIII).

## Podsumowanie

Analizowane warianty decyzyjne, w związku z ograniczeniem zakresu analizy do badania infrastruktury drogowej, są ze sobą ściśle powiązane. Stworzenie spójnej mapy dróg do transportu materiałów niebezpiecznych wymaga nie tylko wdrożenia odpowiednich procedur w tym zakresie, ale również dostosowania obecnej infrastruktury do rzeczoności transportu, m.in. w zakresie remontu nawierzchni dróg, modernizacji obiektów inżynierskich, budowy tras alternatywnych, poprawy geometrii dróg, tak aby opracowana mapa uwzględniała wyłącznie trasy przystosowane do transportu tych specyficznych ładunków. Z kolei zwiększenie udziału transportu rzeczoności i kolejowego umożliwi zredukowanie ryzyka transportu, ponieważ z analiz bezpieczeństwa przewozu ładunków różnymi gałęziami transportu wynika, iż transport rzeczoności i kolejowy należą do najbezpieczniejszych. Ponadto trasy transportu rzeczoności i kolejowego nie przebiegają przez ściśle centra miast i w mniejszym zakresie niż w przypadku transportu drogowego występuje kontakt z innymi uczestnikami ruchu. Usunięcie wąskich gardeł w zakresie infrastruktury transportu umożliwi poprawę przepustowości dróg, a tym samym zmniejszenie wysokiego poziomu zagrożeń w ruchu drogowym na terenie województwa śląskiego. Uzupełnieniem podjętych badań będzie opracowanie modelu doskonalenia poziomu bezpieczeństwa w zakresie przewozu ładunków niebezpiecznych. Podstawę do opracowania modelu będzie stanowił zbiór trzynastu wariantów w zakresie planowania działań zapobiegawczych oraz środków zaradczych ukierunkowanych na poprawę poziomu bezpieczeństwa transportu. Model będzie umożliwiał wybór wariantów decyzyjnych z uwzględnieniem ich przydatności i istotności w zakresie bezpieczeństwa. Ponadto w modelu zostanie uwidoczona konieczność ciągłego doskonalenia poziomu bezpieczeństwa poprzez definiowanie wartości docelowej wskaźników bezpieczeństwa transportu CSI (*Common Safety Indicators*) na coraz niższym poziomie.

## Literatura

1. Bahlcke J., Gawrecki D., Kaczmarek R. (2011), *Historia Górnego Śląska. Polityka, gospodarka i kultura europejskiego regionu*, DWPN, Gliwice.
2. <http://www.gddkia.gov.pl/pl/a/3623/podpisano-umowe-na-najwiekszy-wezel-autostradowy-w-europie>
3. <http://www.gddkia.gov.pl/pl/2982/Diagnostyka-Stanu-Nawierzchni>
4. Kondracki J. (2011), *Geografia regionalna Polski*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
5. Materiały udostępnione przez Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego.
6. Tomanek R. (2004), *Funkcjonowanie transportu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.

## **CARGO SECURITY TRANSPORT COVERED BY THE ADR AGREEMENT IN SILESIA VOIVODSHIP**

**Abstract:** Organization of transport dangerous goods is a process severely limited by legal regulations and the risk of improper handling of cargoes. The proper planning and implementation of the transport process depends on many factors, the result of which is safety. The ADR Agreement is the main legal act in Europe, that regulates the international carriage of dangerous goods by wheeled transport roads. The contract stipulates specific conditions of carriage. This ensures safety of transport while striving for a rational flow of goods. The article attempts to assess the infrastructure of the Silesian Voivodship for the implementation of dangerous goods transport. In addition, the risk assessment resulting from the implementation of transport processes was performed with AHP analysis (*Analytic Hierarchy Process*). The main aim of the analysis was the road transport of dangerous goods safety in the Silesian Voivodship.

**Keywords:** infrastructure, transport, cargo security transport, dangerous cargoes, the AHP method



## WYKORZYSTANIE MODELU PARTNERSTWA PUBLICZNO-PRYWATNEGO DO REALIZACJI INWESTYCJI LOGISTYCZNYCH – STUDIUM PRZYPADKU CENTRÓW PRZESIADKOWYCH W POLSCE

Anna Brzozowska<sup>1</sup>, Katarzyna Łyduch<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Politechnika Czestochowska, Wydział Zarządzania

<sup>2</sup>Uniwersytet Rolniczy im. H. Kołłątaja w Krakowie, Wydział Rolniczo-Ekonomiczny

**Streszczenie:** Partnerstwo publiczno-prywatne (PPP) jest nowym sposobem realizacji inwestycji w przypadku, kiedy jednostka publiczna nie dysponuje wystarczającymi środkami finansowymi, aby samodzielnie móc zrealizować zadanie. Przedsięwzięcia w modelu PPP łączą ze sobą aspekty społeczne (dostępność infrastruktury drogowej) z komercyjnymi (maksymalizacja zysku jednostki prywatnej). Przykładem tego typu projektów są centra przesiadkowe (małe centra logistyczne). Inwestycje w tę infrastrukturę charakteryzuje wysoka kosztochłonność, co w znacznym stopniu ogranicza możliwości ich realizacji.

**Słowa kluczowe:** transport publiczny, infrastruktura miejska, PPP, концесја

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.1.20

### Wprowadzenie

Partnerstwo publiczno-prywatne jest pojęciem bardzo szerokim, obejmującym wszelkie formy współpracy sektora publicznego z sektorem prywatnym przy realizacji zadań publicznych. Istotnym elementem modelu PPP jest podział zadań i ryzyka pomiędzy partnerami. W tego typu projektach jednostka prywatna odpowiada za finansowanie i prowadzenie całości inwestycji (lub jej znacznej części) oraz świadczenie usług z wykorzystaniem nowo powstałej infrastruktury. Z tego tytułu otrzymuje wynagrodzenie, które pochodzi bezpośrednio od strony publicznej bądź od osób trzecich, korzystających z przedmiotu partnerstwa (Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. ...).

Polskie sześciolateczne doświadczenie w zakresie projektów PPP pozwala na stwierdzenie, iż model ten stanowi podstawę do realizacji przedsięwzięć w niemal każdym obszarze infrastruktury publicznej oraz usług świadczonych mieszkańcom przez władze publiczne (Cieślak, Korbus (red.) 2014, s. 9). Współpraca taka nawiązywana jest zarówno w przypadku projektów, których okres obowiązywania umowy obejmuje do 5 lat, a wartość inwestycji nie przekracza kilku mln PLN (np. „Świadczenie usług dla ludności na krytej pływalni Neptun w Gliwicach przy ul. Dzionkarzy” – 5 lat, 4 mln PLN) (Korbus 2014a, s. 12), jak również przedsięwzięć, których czas realizacji wynosi kilkadziesiąt lat, a budżet szacuje się na wiele milionów PLN (np. „Wyłonienie partnera prywatnego do realizacji usługi polegającej na oczyszczaniu ścieków komunalnych z terenu Gminy Konstancin-Jeziorna” – 32 lata, 338 mln PLN (Korbus 2014b, s. 16); „Umowa w sprawie zaprojektowa-

nia, budowy, utrzymania i eksploatacji instalacji przetwarzania odpadów komunalnych w Poznaniu” – 25 lat, 854 mln PLN (Korbus 2014a, s. 18)).

Ustawa (Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. ...), która przyczyniła się do rozwoju rynku PPP w Polsce, została podpisana 19 grudnia 2008 r. i w momencie wejścia w życie odformalizowała partnerstwo poprzez zniesienie: obowiązku sporządzania analiz, kategoryzowania ryzyka czy zamkniętego katalogu przedmiotu partnerstwa (Herbst, Jadach-Sepiolo, Korczyński 2013, s. 20).

Budowa centrum logistycznego jest długoterminowym przedsięwzięciem, wymagającym zaangażowania znacznych środków finansowych, przez co projekty tego typu obarczone są szeregiem ryzyk. W związku z tym, że najczęściej obaw występuje na etapie planowania projektu, bardzo często takie przedsięwzięcia nie znajdują inwestorów. Aby szybko zidentyfikować ryzyko, odpowiednio je rozdzielić, a także właściwie nim zarządzać, niektóre kraje Europy Zachodniej (m.in. Włochy i Niemcy) decydują się na realizację centrów logistycznych w formule PPP (Fechner 2005, s. 12-13).

Przedmiotem zainteresowania niniejszej pracy są centra przesiadkowe, stanowiące przykład małych centrów logistycznych na terenach miejskich. Tworzone są tam, gdzie występuje duży przepływ ludności, zarówno pieszych, jak i zmotoryzowanych. Wówczas na takim terenie może powstać infrastruktura, która będzie łączyć funkcje publiczne z komercyjnymi. **Funkcje publiczne** są realizowane w tym przypadku poprzez komunikację zbiorową (dworce kolejowe, tramwajowe, PKS lub autobusowe). Nowoczesne perony i poczekalnie służą obsłudze przemieszczających się osób, natomiast nowa ogólnodostępna przestrzeń publiczna, w postaci placów, skwerów, deptaków, tworzy pozytywny wizerunek miasta. Na tych obszarach często powstają biura urzędów przeznaczonych do obsługi mieszkańców czy inwestorów, przychodnie lekarskie, parkingi typu „parkuj i jedź” (*park & ride*). **Funkcje komercyjne** są realizowane poprzez szeroko rozumiany handel i usługi niezbędne do naszego codziennego funkcjonowania, takie jak: galerie handlowe z centrami rozrywki, biurowce, centra konferencyjno-kongresowe, hotele, budynki mieszkalne, a nawet targowiska miejskie (Jędrzejowski 2012a, s. 10; Jędrzejowski 2012b, s. 8).

Według aktualnych danych Ministerstwa Gospodarki w Polsce realizowane są 83 projekty PPP, a tylko jedna umowa dotyczy budowy centrum przesiadkowego ([http://bazappp.gov.pl/project\\_base/](http://bazappp.gov.pl/project_base/)). W związku z tym celem niniejszej pracy jest identyfikacja barier realizacji projektów małych centrów logistycznych (centrów przesiadkowych) w modelu PPP.

## Wybrane projekty centrów przesiadkowych w Polsce – studium przypadku

W Polsce miasto Sopot (województwo pomorskie) dzięki projektowi pn. „Zagospodarowanie terenów dworca PKP w Sopocie oraz sąsiadujących z nimi terenów z udziałem podmiotów prywatnych” stało się prekursorem w realizacji inwestycji centrum przesiadkowego w modelu PPP (*Tabela 1*). Przedsięwzięcie dotyczy rewitalizacji terenów przydworcowych, rozwiązania problemów komunikacyjnych

na tym obszarze, a także stworzenia reprezentacyjnej zabudowy stanowiącej architektoniczno-funkcjonalną wizytówkę tego miasta (<http://bazapp.gov.pl/project/details/general/2622/>).

Obszar inwestycji obejmuje rejon ulic Kościuszki i Dworcowej. Grunt pod przedsięwzięcie jest własnością Gminy Miasta Sopotu oraz Skarbu Państwa w wiecznym użytkowaniu Przedsiębiorstwa Państwowego Polskie Koleje Państwowe (PKP SA) ([http://www.ppportal.pl/...](http://www.ppportal.pl/)).

Koncepcja projektu zakłada, iż inwestor prywatny wybuduje infrastrukturę wraz z systemem dróg, a następnie stanie się właścicielem hotelu, obiektów handlowo-usługowych, powierzchni biurowych oraz parkingów. Dworzec zostanie przekazany spółce PKP SA, zaś układ drogowy z rondem i terenami zielonymi pozostanie we władaniu miasta Sopotu (Jędrzejowski 2012a, s. 11).

Początki projektu sięgają 2008 r., kiedy to miasto i PKP SA zawarły porozumienie dotyczące wspólnej realizacji inwestycji. Następnie wybrano doradców prawnych oraz biznesowo-ekonomicznych, którzy zajęli się analizą wariantów realizacji tego przedsięwzięcia. Po zbadaniu zainteresowania oraz oczekiwań potencjalnych inwestorów zamieszczono w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej ogłoszenie o koncesji na roboty budowlane i usługi w przedmiotowym zakresie. Od września 2010 r. w rozmowach mających na celu wybór partnera prywatnego uczestniczyły dwie firmy: Bałtycka Grupa Inwestycyjna SA z Gdańska (BGI) oraz Global Retail and Residential Estate Services Sp. z o.o. z Warszawy. Po zakończeniu trwających blisko rok negocjacji obie firmy przystąpiły do dalszej fazy postępowania i w odpowiedzi na zaproszenie złożyły swoje oferty wraz z koncepcją architektoniczno-urbanistyczną (Jędrzejowski 2012a, s. 10-11). Oferta firmy BGI została wybrana przez komisję przetargową i 23 stycznia 2012 r. podpisano umowę o PPP oraz rozpoczęto niespełna roczne prace projektowe. Kolejnym etapem było zawarcie umowy o przyznanie pożyczki (<http://bazapp.gov.pl/project/details/general/2622/>). Pozyskanie środków było możliwe dzięki inicjatywie JESSICA (Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas) (Korbus 2014a, s. 9), która jest jedynym źródłem finansowania przedsięwzięć o charakterze komercyjnym. Na tym gruncie inwestycja stała się prekursorem na skalę europejską. BGI uzyskała wsparcie w postaci nisko oprocentowanej (0,87% w stosunku rocznym) pożyczki w wysokości około 42 mln PLN (Lubojemska, Grybek 2013, s. 17).

Partner prywatny realizuje projekt w formule DFBO (*Disign* – zaprojektuj, *Finance* – sfinansuj, *Build* – zbuduj, *Operate* – zarządzaj), ponieważ BGI zobowiązała się do zaprojektowania, sfinansowania, budowy i pełnego wyposażenia zespołu budynków na terenie obecnego dworca PKP oraz terenów sąsiadujących. Do obowiązków należy również utrzymanie i zarządzanie całym kompleksem przez określony w umowie okres (<http://bazapp.gov.pl/project/details/general/2622/>).

Inwestor w dniu 2 marca 2015 r. rozpoczął kolejny etap budowy nowego układu drogowego w centrum miasta Sopotu, który planuje ukończyć do 15 czerwca br. ([http://www.miasto.sopot.pl/...](http://www.miasto.sopot.pl/)).

Podobnymi inwestycjami zainteresowane są m.in.: Bydgoszcz, Bytom, Mława, Łomża, Łódź, Poznań, Szczecin i Zabrze (Jędrzejowski 2012a, s. 12). Jednak do tej pory nikomu nie udało się podpisać umowy z partnerem prywatnym. W bazie

Ministerstwa Gospodarki na etapie planowania zostały umieszczone trzy projekty centrów przesiadkowych: „Budowa Centrum Przesiadkowego w Gminie Zabrze w systemie PPP”, „Budowa dworca zintegrowanego wraz z infrastrukturą towarzyszącą w Mławie” oraz „Brama Zachodnia” (w Poznaniu).

**Tabela 1. Zestawienie wybranych projektów centrów przesiadkowych w Polsce**

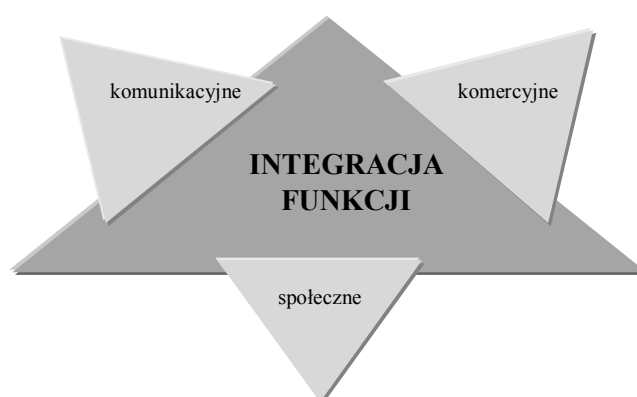
	„Zagospodarowanie terenów dworca PKP w Sopocie oraz sąsiadujących z nimi terenów z udziałem podmiotów prywatnych”	„Budowa Centrum Przesiadkowego w Gminie Zabrze w systemie PPP”
<b>Województwo</b>	pomorskie	śląskie
<b>Lokalizacja</b>	ścisłe centrum miasta, rejon ulic Kościuszki i Dworcowej	ścisłe centrum miasta, rejon ulic: De Gaulle’a, Goethego, 3-Maja, Wolności, Targowej, Padlewskiego, Pułaskiego oraz placu Dworcowego
<b>Podmiot publiczny</b>	Gmina Sopot, PKP SA	Gmina Zabrze, PKP SA, Polskie Linie Kolejowe SA
<b>Podmiot prywatny</b>	Bałtycka Grupa Inwestycyjna SA z Gdańska	poszukiwanie inwestorów
<b>Szacunkowa wartość inwestycji</b>	100,00 mln PLN	214,32 mln PLN
<b>Czas trwania umowy</b>	11 lat	nie ustalono
<b>Aktualny status</b>	faza realizacji	przygotowanie projektu
<b>Koncepcja projektu</b>	2008	2007
<b>Data podpisania umowy</b>	23.01.2012	nie podpisano
<b>Forma prawna</b>	PPP w trybie koncesji	nie ustalono
<b>Wkład stron</b>	podmiot publiczny: nieruchomości; partner prywatny: nakłady finansowe na realizację przedsięwzięcia	podmiot publiczny: nieruchomości; partner prywatny: nakłady finansowe na realizację przedsięwzięcia
<b>Wybrany model współpracy</b>	DBFO	nie ustalono
<b>Podział ryzyk</b>	ryzyko popytu: partner prywatny; ryzyko budowy: partner prywatny; ryzyko dostępności: partner prywatny (8 lat), następnie po stronie publicznej	nie ustalono

Źródło: (Korbus 2014b, s. 18; <http://bazapp.gov.pl/project/details/general/2622/>; <http://bazapp.gov.pl/project/details/general/3551/>; <http://inwestycje.sopot.pl/>; <http://transinfo.pl/>...; <http://www.miasto.sopot.pl/>...; <http://www.ppportal.pl/>...)



Dla potrzeb niniejszej pracy postanowiono przytoczyć projekt budowy centrum przesiadkowego w gminie Zabrze (województwo śląskie). Inwestycję tę wybrano ze względu na podobieństwo względem przedsięwzięcia sopockiego, filarem jest połączenie transportu kolejowego z komunikacją autobusową i tramwajową (*Tabela 1*). Realizacja inwestycji w ścisłym centrum miasta połączy funkcje (<http://bazappp.gov.pl/project/details/general/3551/>):

- komunikacyjne – powstanie dworzec autobusów miejskich, międzynarodowych, dworzec PKP, postój taksówek, mikrobusów, parking z miejscami postojowymi krótko- i długoterminowymi;
- społeczne – zaspokojone zostaną potrzeby mieszkańców miasta w zakresie transportu publicznego, zmniejszeniu ulegnie poziom zanieczyszczenia w aglomeracji, dzięki rezygnacji wielu osób z komunikacji indywidualnej na rzecz komunikacji miejskiej;
- komercyjne – aktywizacja gospodarcza i społeczna centrum miasta.



**Rysunek 1. Funkcje inwestycji w centrum miasta**

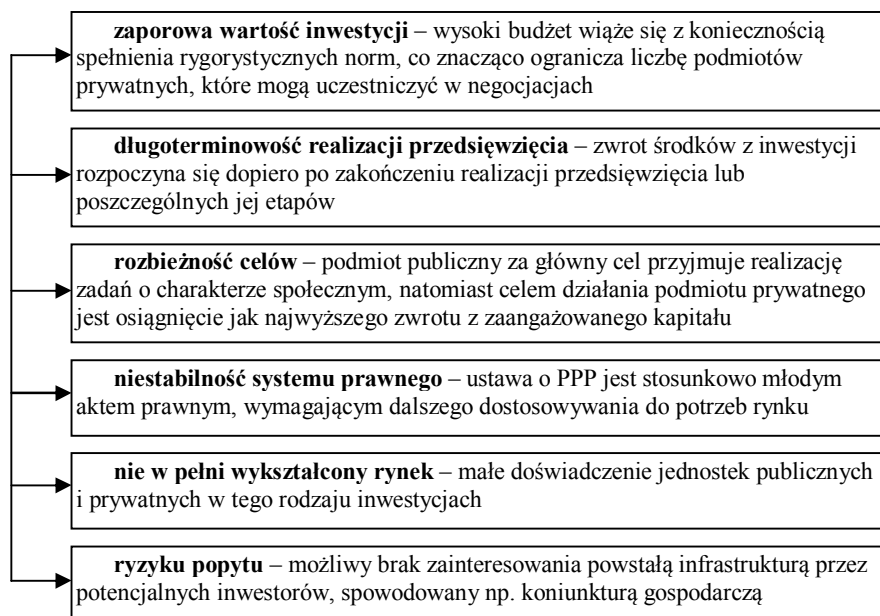
Źródło: Opracowanie własne

Założeniem projektu jest stworzenie przestrzeni atrakcyjnej dla inwestorów, poprawa standardu korzystania z komunikacji publicznej oraz zmiana wizerunku centrum miasta (<http://bazappp.gov.pl/project/details/general/3551/>).

Przygotowanie do inwestycji rozpoczęto w 2007 r. Rok później Urząd Miejski w Zabrzu otrzymał honorowe wyróżnienie w konkursie „Dobre Praktyki PPP”, w związku z wysoką jakością przygotowania projektu oraz znaczeniem przedsięwzięcia dla rozwoju lokalnego (*Dobre Praktyki PPP...*). W 2011 r. władze Zabrza, PKP SA oraz PKP Polskie Linie Kolejowe SA podpisały porozumienie w sprawie współpracy (Jędrzejowski 2012a, s. 12). W montażu finansowym jednostki publiczne planują uwzględnić środki z Unii Europejskiej. W efekcie ograniczy to wysokość kapitału, jaki musiałby zgromadzić podmiot prywatny, a tym samym zredukuje ponoszone przez niego ryzyko.

## Podsumowanie

Według założeń projektowych oba centra przesiadkowe są właściwie skomunikowane z otaczającą je infrastrukturą drogową. Kwestie własności gruntów w obu przypadkach są uregulowane. Jednak najistotniejszą barierą realizacji projektu w gminie Zabrze jest brak zainteresowania ze strony potencjalnych partnerów. Przyczyny tego stanu można upatrywać w kilku aspektach (*Rysunek 2*).



**Rysunek 2. Przyczyny braku zainteresowania inwestorów**

Źródło: Opracowanie własne

Warto również zwrócić uwagę na specyfikę branży, która może być dużym wyzwaniem dla inwestorów, którzy nie realizowali wcześniej przedsięwzięć w sektorze publicznym. Ich niedoświadczenie może przyczynić się do powstania szeregu niekorzystnych zdarzeń, takich jak: opóźnienie w realizacji inwestycji, przekroczenie zakładanego budżetu czy nierzetelna realizacja umowy.

W wielu przypadkach bariery pojawiają się już na etapie planowania inwestycji, ponieważ: nie doszacowano budżetu (spadek jakości świadczonych usług), pominięto opinię publiczną (protesty przy budowie spalarni śmieci czy biogazowni), źle dobrano teren pod inwestycję (niskie zapotrzebowanie na oferowane usługi) lub pominięto doradców (niewłaściwe założenia projektowe, skutkujące problemami przy realizacji projektu).

W związku z tym bardzo ważną rolę odgrywają prowadzone konsultacje oraz zapraszanie prywatnych inwestorów do negocjacji już na wstępnym etapie planowanego przedsięwzięcia. W tym celu proponuje się budowanie trwałych więzi z jednostkami prywatnymi, działającymi na terenie danego regionu. Bezpieczeństwo zapewni dobrze skonstruowana umowa, dlatego też konieczny jest udział

doradców – nie tylko prawnych, ale także ekonomicznych i technicznych. Przedsięwzięcie zakończy się sukcesem, jeśli dokonano prawidłowego podziału ryzyka pomiędzy pomiotami. Poszczególne jednostki wzięły na siebie takie ryzyko, z którym są w stanie najlepiej sobie poradzić. Centra przesiadkowe ze względu na wysoką kosztochłonność są inwestycjami wymagającymi solidnego przygotowania (Sopot – 4 lata od przygotowania koncepcji aż do podpisania umowy z partnerem prywatnym). Jakość przygotowanego projektu zaowocuje na etapie jego realizacji.

## Literatura

1. *Baza projektów PPP Ministerstwa Gospodarki*, [http://bazapppp.gov.pl/project\\_base/](http://bazapppp.gov.pl/project_base/) (dostęp: 02.03.2015).
2. *Baza projektów PPP Ministerstwa Gospodarki*, <http://bazapppp.gov.pl/project/details/general/2622/> (dostęp: 02.03.2015).
3. Cieślak R., Korbus B. (red.) (2014), *Partnerstwo publiczno-prywatne: od pomysłu do wyboru partnera prywatnego*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.
4. *Dobre Praktyki PPP. Podsumowanie trzech lat konkursu na najlepsze projekty przedsięwzięć publiczno-prywatnych. 2009*, Investment Support, Warszawa, <http://www.inves.pl/publikacja3lata.pdf> (dostęp: 02.03.2015).
5. Fechner I. (2005), *Budowa centrum logistycznego według formuły partnerstwa publiczno-prywatnego*, „Logistyka”, nr 1.
6. Herbst I., Jadach-Sepiolo A., Korczyński T. (red.) (2013), *Raport o partnerstwie publiczno-prywatnym w Polsce*, Centrum PPP, Warszawa.
7. <http://bazapppp.gov.pl/project/details/general/2622/> (dostęp: 02.03.2015).
8. <http://bazapppp.gov.pl/project/details/general/3551/> (dostęp: 02.03.2015).
9. <http://inwestycje.sopot.pl/> (dostęp: 02.03.2015).
10. <http://transinfo.pl/text.php?id=18678> (dostęp: 02.03.2015).
11. [http://www.miasto.sopot.pl/strona/strona\\_glowna](http://www.miasto.sopot.pl/strona/strona_glowna) (dostęp: 02.03.2015).
12. <http://www.ppportal.pl/baza-projektow-ppp/project/41-zagospodarowanie-terenow-dworcapkp-w-sopocie-oraz-sasiadujacych-z-nimi-terenow-z-udzialem-podmiotow-prywatnych.html> (dostęp: 02.03.2015).
13. Jędrzejowski A. (2012a), *Miejskie centra przesiadkowe w modelu PPP. Premierowy Sopot, a następni już czekają...*, „Forum PPP – Magazyn Inwestycji Publicznych”, nr 2(19).
14. Jędrzejowski A. (2012b), *Obraz rynku PPP w Polsce po 3 latach obowiązywania ustaw*, „Forum PPP – Magazyn Inwestycji Publicznych”, nr 2(19).
15. Korbus B. (2014a), *Projekty hybrydowe w nowej perspektywie*, „Biuletyn Partnerstwa Publiczno-Prywatnego”, nr 12.
16. Korbus B. (2014b), *Rynek PPP po pięciu latach w raporcie Ministerstwa Gospodarki*, „Forum PPP – Magazyn Inwestycji Publicznych”, nr 1(25).
17. Lubojemska J., Grybek T. (2013), *Potencjał inwestycyjny dworców kolejowych i węzłów integracyjnych w województwie pomorskim*, „Forum PPP – Magazyn Inwestycji Publicznych”, nr 23.
18. Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz.U. 2009 nr 19 poz. 100).

## **THE USE OF THE PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP MODEL IN THE EXECUTION OF LOGISTIC INVESTMENTS – CASE STUDY OF PASSENGER TRANSFER CENTRES IN POLAND**

**Abstract:** Public Private Partnership (PPP) is a new way of executing investments when a public entity does not have sufficient financial resources to perform a task by itself. Projects in the PPP model combine social aspects (accessibility of road infrastructure) with commercial ones (maximisation of a private entity's profit). Passenger transfer centres (small logistic centres) are an example of this type of projects. Investments in this infrastructure are characterised by high cost intensity, which significantly reduces possibilities of their execution.

**Keywords:** public transport, urban infrastructure, PPP, concession



## FUNKCJONOWANIE POLSKICH MIAST W DOBIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU Z PUNKTU WIDZENIA TRANSPORTU

Katarzyna Grondys, Iga Kott, Katarzyna Sukiennik

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Postępująca globalizacja, możliwość posiadania własnego środka transportu czy poprawiająca się kondycja infrastruktury drogowej stają się przyczyną rosnącej liczby pojazdów silnikowych i tym samym źródłem licznych problemów. Dotyczą one przede wszystkim zanieczyszczenia środowiska, poziomu kongestii, zanikania terenów zielonych czy emisji hałasu na dużych obszarach miejskich. Zjawiska te zdeterminowały podjęcie tematu w zakresie podejmowania działań ograniczających negatywny wpływ transportu na życie społeczne miasta oraz jego środowisko naturalne. W tym celu przeanalizowano dane liczbowe w zakresie działalności przewozowej oraz poziom zanieczyszczenia największych polskich miast i aglomeracji miejskich w Polsce. W oparciu o analizę miast, w których problem jest najbardziej widoczny, dokonano identyfikacji inicjatyw i idei wspierających dążenie do zrównoważonego rozwoju.

**Słowa kluczowe:** transport, obszary miejskie, ochrona środowiska, zanieczyszczenia

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.1.21

### Wprowadzenie

Postępująca globalizacja i wynikające z tego potrzeby przemieszczenia sprawiają, że transport stanowi jeden z ważniejszych determinantów rozwoju gospodarczego, szczególnie gdy weźmie się pod uwagę produkcję dóbr materialnych i usług. Rola transportu widoczna jest w każdej działalności gospodarczej, w której przemieszczenie stanowi podstawę lub uzupełnienie procesów produkcyjnych i usługowych realizowanych w przedsiębiorstwach i instytucjach. Obserwacje przeprowadzone przez W. Suchorzowskiego wykazały, że system transportowy miasta jest częścią jego funkcjonalno-przestrzennej struktury i stanowi potencjalny stymulator rozwoju miasta oraz przyczynia się do kreowania jego wizerunku (Suchorzewski 2010, s. 43).

Jednocześnie ten sam system transportowy staje się przyczyną destrukcji zarówno w obszarze życia społecznego, jak i ochrony środowiska. Zjawisko dzielenia przestrzeni wynikające z tworzenia sieci komunikacyjnej znajduje negatywne skutki w ekosystemie miast, ograniczając migrację zwierząt, wyginiecie niektórych gatunków czy trwałe przekształcenia terenu (Parteka 2010, s. 102).

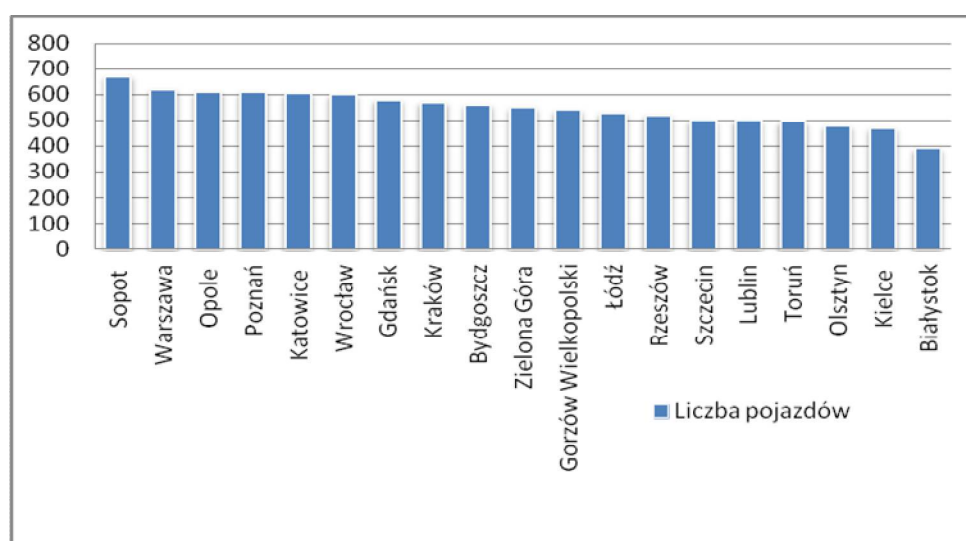
Niekorzystny wpływ, obserwowany głównie w poziomie zanieczyszczeń i emisji hałasu, prowadzi do powolnego rozkładu struktury regionu i miasta. Transport w miastach uznawany jest za najważniejszy czynnik społeczno-gospodarczy.

(Skowron-Grabowska 2009, s. 12). Transport drogowy jako sektor gospodarki jest jednym z kluczowych źródeł emisji tlenków azotu oraz niemetanowych lotnych związków organicznych (Raport 2014, s. 85).

Konieczne jest więc kontynuowanie i pogłębianie procesów hamujących niekorzystny wpływ transportu, mając jednocześnie na uwadze postępujący rozwój cywilizacyjny.

## Transport w miastach

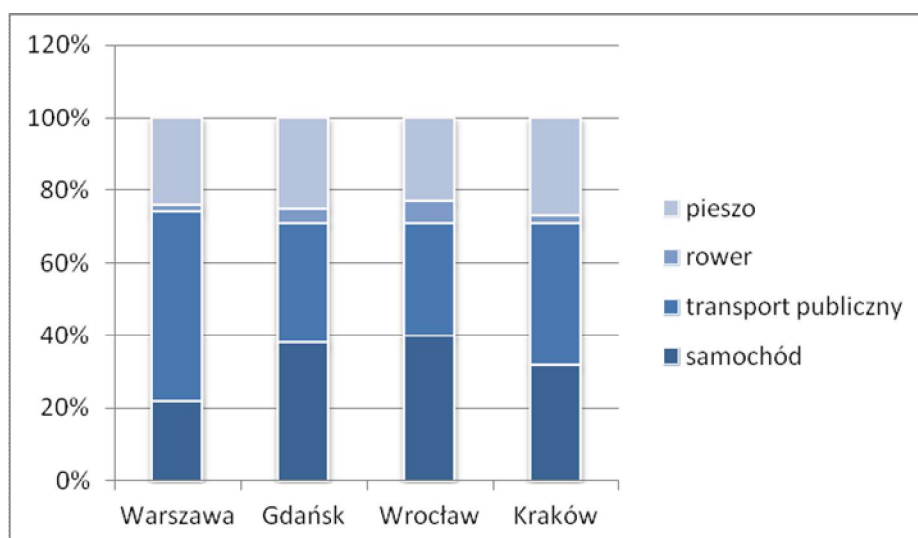
Duże miasta, łączące liczne szlaki komunikacyjne, wykazują szczególnie wysoki poziom zanieczyszczeń i związanych z tym zagrożeń. Jest to spowodowane głównie dużą liczbą pojazdów przejeżdżających przez miasto, jak i tych należących do mieszkańców. Spaliny emitują zarówno miejscowe samochody osobowe, transport publiczny, jak i pojazdy ciężarowe. Analizując największe polskie miasta, można zaobserwować liczbę pojazdów osobowych (*Rysunek 1*).



**Rysunek 1. Liczba pojazdów samochodowych zarejestrowanych na 1000 mieszkańców w miastach wojewódzkich w Polsce w 2014 roku**

Źródło: ([http://urbnews.pl/...](http://urbnews.pl/))

Według danych GUS w 2014 roku na 1000 mieszkańców Sopotu przypada około 650 pojazdów osobowych. Niewiele mniej, bo ponad 600 pojazdów występuje także w Warszawie, Poznaniu, Katowicach czy Opolu. Wśród najmniej zmotoryzowanych miast znajduje się Białystok. Jednocześnie uwzględniając zadania przewozowe w głównych polskich miastach, obserwuje się podobne tendencje (*Rysunek 2*).



**Rysunek 2. Struktura rodzaju przemieszczeń w wybranych polskich miastach w 2014 roku**

Źródło: ([http://urbnews.pl/...](http://urbnews.pl/))

Analiza struktury sposobów przemieszczenia wskazuje na podobny udział pojazdów samochodowych, transportu publicznego i poruszania się pieszo. Zdecydowanie nieznaczny udział zajmuje jazda rowerem. Jednocześnie ponad połowa zadań przewozowych realizowana jest pojazdami silnikowymi, co niekorzystnie wpływa na otoczenie naturalne.

Konsekwencje rosnącej liczby pojazdów i częstotliwości przemieszczeń mają swoje odbicie w ograniczaniu terenów zielonych na rzecz budowy nowych parkingów, w zjawisku kongestii, wzroście poziomu hałasu i zużyciu infrastruktury. Zadaniem zarządu miast jest więc zdecydowane przewartościowanie struktury zleceń przewozowych w kierunku redukcji szkodliwego transportu na rzecz ekologicznych rozwiązań. Jednocześnie brak możliwości zlikwidowania transportu determinuje kreowanie różnego rodzaju inicjatyw podejmowanych przez instytucje państwowe oraz miejskie urzędy, które mają na celu ograniczanie niekorzystnego wpływu zanieczyszczeń z transportu na obszary miejskie.

### Zanieczyszczenia w miastach

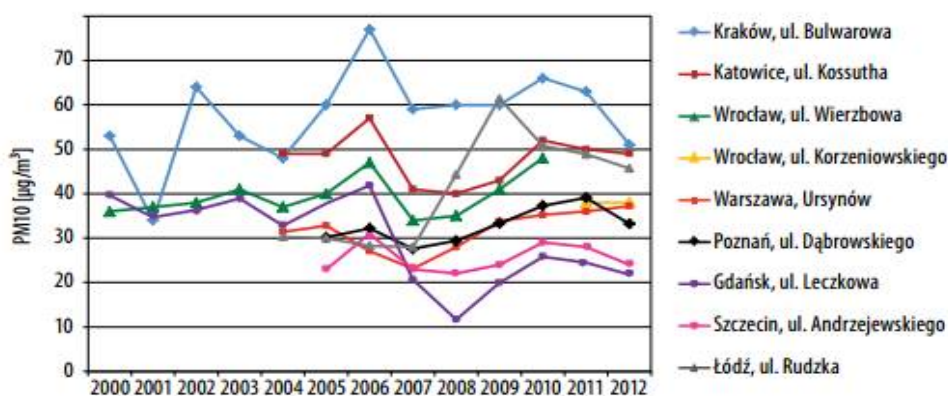
Według raportu Ministerstwa Środowiska najbardziej zanieczyszczone miasto w Polsce to Kraków, uważane także często za jedno z najbardziej skażonych miast europejskich. Pełny ranking prezentuje *Tabela 1*.

**Tabela 1. Poziom zanieczyszczenia miast w układzie wojewódzkim**

Województwo	Strefa	Poziom pyłu zawieszonego PM2.5 ( $\mu\text{g}/\text{m}^3$ ) w 2013 roku
małopolskie	aglomeracja krakowska	37
	miasto Tarnów	31
śląskie	aglomeracja górnośląska	34
	aglomeracja rybnicko-jastrzębska	32
	miasto Częstochowa	32
	miasto Bielsko-Biała	34
świętokrzyskie	miasto Kielce	31
dolnośląskie	aglomeracja wrocławska	28
	miasto Legnica	27
	miasto Wałbrzych	23
wielkopolskie	aglomeracja poznańska	25
	miasto Kalisz	30
podkarpackie	miasto Rzeszów	28
mazowieckie	aglomeracja warszawska	25
	miasto Płock	25
	miasto Radom	25
opolskie	miasto Opole	25
łódzkie	aglomeracja łódzka	24
lubelskie	aglomeracja lubelska	22
podlaskie	aglomeracja białostocka	21

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ([http://www.twojapogoda.pl/...](http://www.twojapogoda.pl/))

Jednocześnie w oparciu o dane z tabeli, obserwuje się także wysoki poziom zanieczyszczeń w województwie górnośląskim, gdzie poziom pyłu zawieszonego przekracza  $30 \mu\text{g}/\text{m}^3$ . Adekwatnie do liczby pojazdów (*Rysunek 1*) najmniej zanieczyszczeń odnotował Białystok. Dla uzupełnienia zaprezentowano poniżej także stężenie pyłu PM10 w wybranych miejskich aglomeracjach (*Rysunek 3*).



**Rysunek 3. Stężenia pyłu PM10 na wybranych stanowiskach w polskich aglomeracjach w latach 2000-2012**

Źródło: (Raport 2014, s. 78)



Dane z wykresu potwierdzają wcześniejsze wnioski. Największe zanieczyszczenie powietrza pyłami PM10 występuje w Krakowie oraz w Katowicach. Najkorzystniejszą sytuacją przedstawia się w Gdańsku, Elblągu i Koszalinie, gdzie zawartość pyłu PM10 nie przekroczyła poziomu  $20 \mu\text{g}/\text{m}^3$ . Jednocześnie niekorzystna sytuacja emisji pyłów z roku na rok ulega poprawie (<http://powietrze.gios.gov.pl/>), co zdecydowanie wynika z rosnącej świadomości społeczeństwa oraz zewnętrznych rekomendacji Komisji Unii Europejskiej.

## Sposoby ograniczenia zanieczyszczeń w miastach – case studies

### Inicjatywy Krakowa

Kraków znajduje się wśród siedmiu największych miast w Polsce pod względem liczby mieszkańców, jak i powierzchni. Szkielet komunikacyjny miasta tworzą dwa główne międzynarodowe szlaki transportowe, tj.: trasa E77, w ciągu której mieści się droga krajowa nr 7, oraz trasa E40, w ciągu której mieści się z kolei autostrada A4, stanowiąca fragment III paneuropejskiego korytarza transportowego Berlin – Wrocław – Katowice – Kraków – Rzeszów – Lwów – Kijów. Znaczna gęstość zaludnienia, międzynarodowe ciągi drogowe, wysoka dostępność transportowa determinują intensywny ruch samochodowy oraz wysoki poziom kongestii, przyczyniając się do wysokiego zanieczyszczenia miasta. Kraków należy do najbardziej skażonych miast Polski ([http://www.twojapogoda.pl/...](http://www.twojapogoda.pl/)).

W celu ograniczenia redukcji spalin z tytułu realizacji działalności transportu miasto aktywnie podejmuje w ostatnich kilku latach różnego rodzaju inicjatywy i projekty. Wykorzystując różnego rodzaju źródła informacji zachęca mieszkańców przede wszystkim do korzystania z rowerów. W tym celu, jak i jednocześnie w dążeniu do redukcji zanieczyszczenia powietrza corocznie organizowany jest tzw. Park(ing) Day, który nawiązuje do Europejskiego Tygodnia Zrównoważonego Transportu i ma za zadanie zachęcać do zmiany przyzwyczajeń komunikacyjnych. Wydarzenie łączy słuszne idee dotyczące transportu, powietrza oraz zieleni (<http://parkingday.org/>). W jego ramach podejmowane są działania zachęcające do korzystania z rowerów oraz rezygnacji z użytkowania i parkowania pojazdów silnikowych, przyczyniając się tym samym do zwiększania obszarów zielonych w mieście. Inicjatywa ta postrzegana jest jako wspólne „odzyskiwanie” dla mieszkańców przestrzeni publicznej, w której nie dominują parkingi dla samochodów. Miasto proponuje także zamiast indywidualnego wykorzystania pojazdu dzielenie się nim na zasadzie carpoolingu. Ci, którzy mają wolne miejsca w samochodzie, mogą zabierać inne osoby. Zasada ta dotyczy zarówno przejazdów jednorazowych, jak i powtarzalnych, np. droga do pracy, i realizowana jest na podobieństwo transportu publicznego. Działania tego typu mają na celu obniżenie kosztów podróży, zmniejszenie zanieczyszczenia powietrza czy zwiększenie dostępności miejsc parkingowych i jednoczesny brak konieczności budowania nowych parkingów. Dodatkowo w celu ograniczenia powstania nowych parkingów oraz z uwagi na deficyt miejsc postojowych wprowadzone zostały także nowe strefy płatnego parkowania podzielone na podstrefy: P1, P2, P3. Od 2014 roku obszar tych stref

zwiększył się; oprócz ścisłego centrum miasta opłatą objęto także obszary położone dalej od centrum miasta. Obecnie strefy płatnego parkingu obejmują 12 tys. miejsc postojowych ([http://www.gazetakrakowska.pl/...](http://www.gazetakrakowska.pl/)). Jednocześnie wydłużył się czas płatnego parkowania oraz poziom opłat za każdą kolejną godzinę parkowania, co powinno skutecznie zniechęcać mieszkańców do korzystania z samochodów.

W całym województwie małopolskim, w tym także w Krakowie, wprowadzono system monitorowania jakości powietrza. System monitoruje kilkanaście szkodliwych substancji pochodzących z nie tylko przemysłu, ale także emitowanych z gospodarstw domowych oraz silników pojazdów samochodowych. Realizacja transportu na terenie miasta stanowi źródło emisji tlenku węgla, tlenku azotu, ozonu, pyłów zawieszonych, benzenu oraz ołowiu. Wdrożenie w ramach systemu aplikacji „Zanieczyszczenie powietrza KRK” służy bieżącemu monitorowaniu stanu powietrza nad Krakowem. Z wykorzystaniem trzech rodzajów kodów zagrożenia aplikacja informuje mieszkańców miasta o poziomie emisji poszczególnych gazów i pyłów, chroniąc ich zdrowie i jednocześnie zwracając ich uwagę na konieczność podejmowania indywidualnych działań dbałości o środowisko, widocznych między innymi w zamianie samochodu na rower czy tankowaniu bezołowiowego paliwa.

Aglomeracja krakowska jest także uczestnikiem programu „Małopolska 2023 – w zdrowej atmosferze” (<http://powietrze.krakow.pl/program/>), której głównym zadaniem jest ochrona powietrza. Program w oparciu o analizę zakresu i przyczyn zanieczyszczenia powietrza wyznacza działania naprawcze na najbliższe 8 lat na terenie Małopolski. Obecnie tworzony jest także „Plan gospodarki niskoemisyjnej dla Gminy Miejskiej Kraków” (Malochleb 2015), którego celem jest realizacja działań zmierzających do osiągnięcia założeń pakietu klimatyczno-energetycznego do roku 2020 oraz poprawa jakości powietrza na obszarach, na których odnotowano przekroczenie dopuszczalnych poziomów stężeń gazów i pyłów w powietrzu. Konsekwencje podjętych i realizowanych inicjatyw poprawy jakości powietrza w Krakowie można obserwować w liczbach (Tabela 2).

**Tabela 2. Wybrane charakterystyki Krakowa**

Wyszczególnienie	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Średni poziom zanieczyszczeń PM10 [ $\mu\text{g}/\text{m}^3$ ]	64	65	59	57	51	53
Liczba pasażerów przewiezionych transportem publicznym [mln]	330	336	346	346	344	351
Łączna długość ścieżek rowerowych [km]	96	99	113	126	136	142
Tereny zielone [ha]	3413	3607	3552	3552	3546	3543
Liczba zarejestrowanych samochodów [tys.]	435	453	468	487	503	517

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów *Kraków w liczbach* ([http://www.bip.krakow.pl/...](http://www.bip.krakow.pl/))

Najważniejsza wielkość dotyczy średniego rocznego poziomu zanieczyszczenia powietrza pyłami P10. Uzyskane poziomy wskazują, że od 2008 roku poziom stężenia pyłów zdecydowanie zmalał, jednocześnie nadal przekracza on dopuszczalny

poziom równy  $40 \mu\text{g}/\text{m}^3$ . Korzystne obserwacje dotyczą także wydłużenia ścieżek rowerowych z 96 km w 2009 roku do 142 km w roku 2014 oraz liczby pasażerów korzystających z transportu publicznego, która wzrosła o 6% w ciągu ostatnich 5 badanych lat. Na szczególną uwagę zasługuje także zwiększenie powierzchni zielonych o 3% w stosunku do 2009 roku. Jednocześnie niekorzystnie na jakość powietrza może wpływać zwiększająca się liczba pojazdów silnikowych rejestrowanych w Krakowie (o 18% w porównaniu z rokiem 2009), która przekłada się na rosnące zjawisko kongestii i miejsce na początku rankingu najbardziej zakorkowanych miast w Polsce ([http://regiomoto.pl/...](http://regiomoto.pl/)). W listopadzie 2015 roku odnotowano na skutek działalności człowieka ponad dwunastokrotne przekroczenie normy pyłu zawieszzonego (Ogórek 2015).

To wyraźny sygnał, że mimo podejmowanych inicjatyw, które pozytywnie oddziałują na poprawę ochrony przyrody w Krakowie, należy zastanowić się nad kolejnymi, które ograniczą ruch samochodowy w mieście w kontekście działalności transportowej. Ponadto w ramach ochrony miasta przed zanieczyszczeniami powietrza wysiłki należy także skoncentrować na pozostałej działalności człowieka, dotyczącej obszaru przemysłu i gospodarstw domowych.

### **Inicjatywy Katowic**

Katowice położone są w centralnej części południowego pasa Polski, będąc głównym ośrodkiem miejskim województwa śląskiego, które liczy 4,8 mln mieszkańców. Przez Katowice przebiegają główne arterie drogowe i kolejowe, łączące Polskę z Europą we wszystkich kierunkach. Na terenie miasta przecinają się dwa, przebiegające przez województwo śląskie, korytarze transeuropejskiej sieci transportowej, tj.: korytarz III: Berlin – Wrocław – Katowice – Kraków – Lwów, w ramach którego usytuowana jest przebiegająca przez Katowice autostrada A4; korytarz IV: Gdańsk – Katowice – Żylna, w którego śladzie przebiega autostrada A1, znajdująca się w bezpośrednim sąsiedztwie miasta.

Według najnowszego raportu Europejskiej Agencji Ochrony Środowiska Katowice znajdują się pierwszej dziesiątce miast o najgorszej jakości powietrza w Europie ([www.wfosigw.katowice.pl](http://www.wfosigw.katowice.pl)). Zanieczyszczenia powietrza na terenie Katowic pochodzą m.in. ze źródeł przemysłowych (głównie elektrociepłownie i kopalnie węgla kamiennego) oraz ze źródeł niskiej emisji (lokalnych palenisk i kotłowni oraz komunikacji – głównie transportu samochodowego). Wzmożony ruch samochodów – w szczególności ciężarowych, których zadaniem jest m.in. dowożenie węgla z kopalni – przyczynia się do wzrostu zanieczyszczeń powietrza w mieście.

Największe wartości dla stężeń 24-godz. pyłu PM10 występują w dzielnicach północnych i zachodnich: Załęże, Koszutka, Wełnowiec, Bogucice, Józefowiec, Dąb, Bogucice, aż do Szopienic, a także Brynów, Śródmieście, Ochojec, Ligota, Zadole, Piotrowice i Kostuchna ([www.katowice.energiasrodowisko.pl](http://www.katowice.energiasrodowisko.pl)). Trochę lepiej przedstawia się sytuacja w dzielnicach południowych oraz na obszarach zielonych znajdujących się w mieście. Zanieczyszczenia pyłowe w Katowicach w latach 2010-2014 przedstawiają się następująco: 2010 – 570 Mg/rok, 2011 – 603 Mg/rok,

2012 – 583 Mg/rok, 2013 – 326 Mg/rok, 2014 – 312 Mg/rok. Na podstawie przedstawionych danych można zauważyć, że sytuacja się poprawia, jednak zanieczyszczenie jest nadal na wysokim poziomie w stosunku do przyjętych norm (Tabela 3).

**Tabela 3. Wybrane charakterystyki Katowic**

Wyszczególnienie	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Średni poziom zanieczyszczeń PM10 [ $\mu\text{g}/\text{m}^3$ ]	47	43	46	41	47	42
Liczba pasażerów przewiezionych transportem publicznym [mln]	330	336	346	346	344	351
Łączna długość ścieżek rowerowych [km]	12	26	38	46	51	56
Tereny zielone [ha]	3413	3607	3552	3552	3546	3543
Liczba zarejestrowanych samochodów [tys.]	435	453	468	487	503	517

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów GUS ([www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl))

Głównymi inicjatywami dotyczącymi zmniejszenia niekorzystnego wpływu transportu na zanieczyszczenie powietrza atmosferycznego w Katowicach jest budowa autostrad, dróg ekspresowych i obwodnic, co usprawni poruszanie się samochodów oraz zmniejszy ruch w centrum miasta (WFOSiGW 2012).

## Podsumowanie

Transport drogowy jako sektor gospodarki stanowi niezbędny czynnik wzrostu gospodarczego. Jednocześnie w wyniku realizacji procesów przewozowych obserwuje się także znaczący poziom zanieczyszczeń, wpływających na pogorszenie stanu środowiska naturalnego oraz warunków życia społeczeństwa. Obszary miejskie, z uwagi na swoją strukturę, zawierają liczne połączenia komunikacyjne, z których korzystają zarówno pojazdy osobowe, ciężarowe, jak i transport publiczny, będące głównymi źródłami zanieczyszczeń pochodzących z transportu. Polskie miasta zajmują najwyższe miejsca wśród najbardziej zanieczyszczonych miast europejskich.

Zadaniem państwa oraz instytucji samorządowych i prywatnych jest prowadzenie działań mających na celu zmniejszenie niekorzystnego wpływu transportu szczególnie na dużych obszarach miejskich. W efekcie w wielu polskich miastach podejmowane są inicjatywy ograniczające wpływ transportu na otoczenie naturalne. Redukcja stref parkingowych, zwiększenie opłat za parking w centrum miasta, zazielenianie terenu, zachęcanie do korzystania z komunikacji miejskiej czy powstawanie nowych ścieżek rowerowych – to tylko wybrane formy aktywnego wspierania zrównoważonego rozwoju w miastach.

## Literatura

1. <http://parkingday.org/> (*Park(ing) Day News*).
2. <http://powietrze.gios.gov.pl/>
3. <http://powietrze.krakow.pl/program/> (*Program ochrony powietrza*).

4. <http://regiomoto.pl/portal/aktualnosci/korki-i-godziny-szczytu-w-najwiekszych-miastach-polski-gdzie-jest-najgorzej> (*Korki i godziny szczytu w największych miastach Polski – gdzie jest najgorzej?*).
5. <http://urbnews.pl/wieden-wola-komunikacje-miejska/>
6. <http://www.bip.krakow.pl/?mmi=6353> (*Kraków w liczbach*).
7. <http://www.gazetakrakowska.pl/artykul/3350775,krakow-od-dzisiaj-wieksza-strefa-platnego-parkowania-mapa,id,t.html?cookie=1> (*Kraków. Od dzisiaj większa strefa płatnego parkowania*).
8. <http://www.twojapogoda.pl/wiadomosci/109524,najbardziej-skazone-miasta-w-polsce> (*Najbardziej skażone miasta w Polsce*).
9. Malochleb M. (2015), *Konsultacje Planu gospodarki niskoemisyjnej dla Gminy Miejskiej Kraków*, <http://powietrze.krakow.pl/konsultacje-planu-gospodarki-niskoemisyjnej-dla-gminy-miejskiej-krakow/>
10. Ogórek P. (2015), *Kraków dusi się w smogu. Urzędnicy reagują po czterech dniach*, <http://wiadomosci.onet.pl/krakow/krakowski-alarm-smogowy-krakow-dusi-sie-w-smogu/e18efp>
11. Parteka T. (2010), *Konstruktywna i destruktywna rola transportu w kształtowaniu treści i formy miast*, „Czasopismo Techniczne. Architektura”, z. 3/107.
12. Raport (2014), *Stan środowiska w Polsce*, Główny Inspektorat Ochrony Środowiska, Biblioteka Monitoringu Środowiska, Warszawa.
13. Skowron-Grabowska B. (2009), *Działalność transportowo-magazynowa w procesach logistycznych*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
14. Suchorzewski W. (2010), *Rola transportu w kształtowaniu struktury funkcjonalno-przestrzennej miast*, „Czasopismo Techniczne. Architektura”, z. 3/107.
15. WFOSiGW (2012), *Strategia działania Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Katowicach na lata 2013-2016*, WFOSiGW w Katowicach, Katowice, [https://www.wfosigw.katowice.pl/userfiles/Strategia\\_2013-2016.pdf](https://www.wfosigw.katowice.pl/userfiles/Strategia_2013-2016.pdf)
16. [www.katowice.energiastrodowisko.pl](http://www.katowice.energiastrodowisko.pl)
17. [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)
18. [www.wfosigw.katowice.pl](http://www.wfosigw.katowice.pl)

## FUNCTIONING OF POLISH CITIES IN THE ERA OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT FROM THE TRANSPORT POINT OF VIEW

**Abstract:** Progressive globalization, the possibility of having one's own means of transport or improving the condition of the road infrastructure, are the cause of the growing number of motor vehicles and thus numerous problems. They primarily concern environmental pollution, congestion levels, disappearing green areas, or noise emissions in large urban areas. These phenomena have determined the theme of taking action to limit the negative impact of transport on the city's social life and its environment. For this purpose, data on transport activity and level of pollution of the largest Polish cities and urban agglomerations in Poland were analyzed. Based on the analysis of the cities in which the problem is most visible, initiatives and ideas have been identified to support the pursuit of sustainable development.

**Keywords:** transport, urban areas, environment, pollution



## WYKORZYSTANIE SYSTEMU KLASY ERP – SAP JAKO WARUNEK SPRAWNEGO ZARZĄDZANIA ZWROTAMI

**Kateryna Lysenko-Ryba**

Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie

**Streszczenie:** Wyjaśnienie kwestii: czym jest logistyka zwrotna i czemu warto nią zarządzać – to główny cel niniejszego artykułu. Autorka, zaczynając od definicji, opisuje cały system zarządzania zwrotami, skupiając się na korzyściach i głównych barierach funkcjonowania zwrotnych łańcuchów dostaw. W drugiej części, na podstawie raportu firmy PwC, autorka opisuje zalecenia sugerowane przez PwC dla firm, które chcą usprawnić swoje procesy zwrotne. Jednym z najważniejszych zaleceń jest wykorzystanie odpowiedniego systemu informatycznego, który będzie wspierać podejmowanie decyzji w firmie. Jednym z takich narzędzi jest program SAP ERP – według badań najpopularniejsze oprogramowanie na rynku. W ostatniej części artykułu autorka pokazuje zalety nowych rozszerzeń SAP, które umożliwiają znaczne usprawnienie realizacji wszelkich zadań w ramach logistyki zwrotnej.

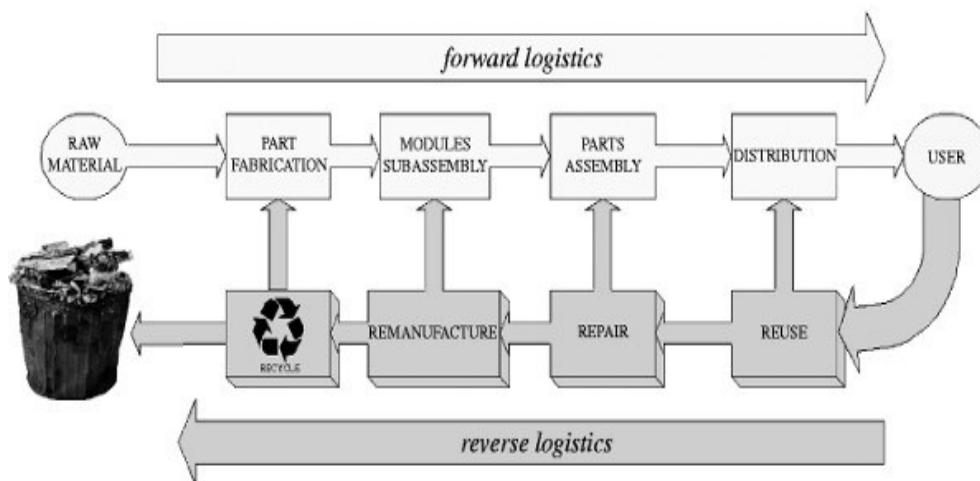
**Słowa kluczowe:** logistyka zwrotna, zarządzanie zwrotami, SAP ERP

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.1.22

### Czym jest i na czym polega logistyka zwrotna?

Według Rogersa i Tibben-Lembke, pionierów w tej dziedzinie, logistyka zwrotna to proces, obejmujący planowanie, kontrolę przepływu materiałów, zapasów w toku, dóbr finalnych oraz powiązanych z nimi informacji z miejsca ich konsumpcji do miejsca ich powstania, w celu odzyskania wartości lub właściwego sposobu ich unieszkodliwienia (Rogers, Tibben-Lembke 1999).

Możemy powiedzieć, że z logistyką zwrotną ma się do czynienia we wszystkich działaniach związanych z ponownym wykorzystaniem produktów i komponentów oraz z przemieszczaniem towarów z ich typowego miejsca przeznaczenia. Celem tych działań jest uzyskanie wartości lub poddanie utylizacji. Logistyka zawrotna (*reverse*) zawsze wskazuje na przeciwny kierunek w klasycznym łańcuchu dostaw (*forward*) i przyczynia się do powstania zamkniętej pętli łańcucha dostaw.



**Rysunek 1. Tradycyjny a zwrotny łańcuch dostaw**

Źródło: (<http://cerasis.com/>)

Przyjmując, że zamknięta pętla łańcucha dostaw obejmuje zarówno przepływy w ramach tradycyjnego, jak i zwrotnego łańcucha dostaw, według Sadowskiego możemy wyróżnić trzy składowe zamkniętej pętli łańcucha dostaw (Sadowski 2010):

1. Zarządzanie logistyką i tradycyjnym – postępującym – łańcuchem dostaw, który łączy się z zarządzaniem, koordynacją oraz kontrolą wszystkich strumieni przepływów fizycznych, włącznie z przyływem oryginalnych materiałów, części oraz finalnych produktów do centralnego magazynu i systemu dystrybucji, jak również początkowy fizyczny przepływ do regionalnych i lokalnych magazynów oraz użytkowników końcowych i nabywców.
2. Logistyka zwrotna, która jest procesem występującym jako podzbiór systemów zamkniętych lub autonomicznie. Logistyka zwrotna obejmuje pełną koordynację i kontrolę, fizyczny odbiór i dostawę materiałów, części oraz produktów z terenu do punktów przetwarzania, recyklingu lub utylizacji, a następnie przekazanie ich z powrotem do odbiorców w terenie.
3. Punkty serwisowe, przetwarzanie, diagnostyka i usuwanie zużytych produktów obejmują dodatkowe usługi, które pozwalają przywrócić wartość jednostkom zwróconym poprzez diagnozę, ocenę, naprawę, przekazanie na rynki wtórne lub zniszczenie.

Do głównych zadań logistyki zwrotnej możemy zaliczyć: zbieranie, transportowanie, powtórne przetworzenie lub unieszkodliwianie, produktów i opakowań zwrotnych nadających się do recyklingu (Fen 2011, s. 138).

Na pierwszy rzut oka wydaje się, że logistyka zwrotna pełni podobne funkcje jak logistyka klasyczna, tylko działa w przeciwnym kierunku. Jednak po głębszej analizie można zauważyć cechy, które potwierdzają jej unikatowość i skomplikowany charakter (*Tabela 1*).

**Tabela 1. Cechy logistyki zwrotnej**

<b>Cecha</b>	<b>Interpretacja</b>
Różnorodność celów	Celami logistyki zwrotnej nie są wyłącznie cele ekonomiczne, ale również wskaźniki społeczne, takie jak ochrona środowiska czy społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR)
Nieprzewidywalność popytu	Zwroty produktów i opakowań pochodzących od konsumentów lub rynku zbytu są nieprzewidywalne w czasie, ilości i jakości; w takim przypadku złożoność systemu logistycznego jest większa
Zbieżność systemu	W przeciwieństwie do dywergencji logistyki „w przód”, w odwróconym układzie logistycznym możemy zaobserwować konwergencje (rozbieżności). W tym systemie powrót produktu wynika z indywidualnych pobudek konsumenta
Niezgodność w układzie systemowym	Zazwyczaj użyteczne produkty zwracane przez klientów lub sprzedawców nie odpowiadają wymaganiom nowych klientów, przez to istnieją trudności w ich odsprzedaży
Niskie koszty wejściowe	Przedmioty, które najczęściej są zwracane, to odpady produkcyjne lub opakowania zwrotne. Większość zwrotów (od konsumentów lub sprzedawców detalicznych) jest transportowanych do dostawcy, a następnie ponownie przetworzonych lub poddanych ponownej obróbce w celu odsprzedaży. Oznacza to, że wartość na wejściu do systemu odwrotnego jest bardzo niska

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Fen 2011, s. 138-139)

Według Sadowskiego do cech charakterystycznych przepływów zwrotnych możemy zaliczyć (Sadowski 2010, s. 186):

- przeciwny kierunek przepływów w porównaniu z przepływami klasycznymi;
- mniejszą intensywność przepływów (wolumen);
- ciągły lub nieciągły charakter przepływów;
- niepewność czasu i miejsca pojawienia się zwrotów;
- obniżoną wartość przepływu w porównaniu z przepływami klasycznymi;
- zmienną jakość lub brak wiedzy na temat jakości zwracanych produktów.

Zastanówmy się zatem, jak może przebiegać droga towaru od konsumenta do producenta? Przykładowo: produkt wytworzony przez producenta w klasycznym ujęciu przepływa za pośrednictwem sieci dostaw do klienta. W każdym procesie lub zarządzaniu nim w posprzedażowej fazie obsługi klienta mamy do czynienia z logistyką zwrotną. Jeżeli towar jest wadliwy, klient zwraca go do sprzedawcy. Firma produkcyjna musi podjąć działania „usuwania” towaru z rynku, tzn. musi zorganizować transport, przetestować wadliwy produkt, zdemontować, naprawić, poddać recyklingowi lub utylizacji. Produkt przemieszczany wzdłuż łańcucha/sieci



dostaw może zostać skierowany do ponownego zużycia. Jednocześnie razem z produktem do miejsca naprawy przekazywane są informacje dotyczące opisu przedmiotu zwrotu, jego stanu w czasie zwrotu, jak również wiadomości o kliencie. Ale niestety biorąc pod uwagę obecny stan rozwoju logistyki zwrotnej, przechwytywanie informacji w procesie nie występuje albo występuje z mniejszą dokładnością.

Najczęściej w praktyce powstają następujące kategorie zwrotów: zwroty do sprzedawcy w celu naprawy, zwrot z tytułu błędu handlowca w zamówieniu, błędy w zamówieniu z winy samego klienta, błędy systemu przetwarzania, błędy w ilości, niekompletne przesyłki, zwrot z powodu zdublowania wysyłki, zdublowania zamówienia klienta, braku zamówienia, braku części, uszkodzenia (produkt nie działa lub działa wadliwie), nadmiernych zapasów, przesunięcia międzymagazynowego, przeterminowanego produktu, reklamacji w transporcie (Rogers, Tibben-Lembke 2014, s. 41-42).

Zwroty niechcianych lub wadliwych towarów powodują dużo problemów w zarządzaniu łańcuchem dostaw, przez co konieczne jest specjalne ich traktowanie. Bez zintegrowanych systemów informatycznych i bieżącego przekazywania informacji sprawne zarządzanie zwrotnym łańcuchem dostaw jest niemożliwe. A to sprawia, że obecnie obserwujemy znaczny wzrost zainteresowania problematyką zwrotów zarówno w nauce, jak i biznesie.

### **Korzyści i bariery wdrażania logistyki zwrotnej**

Mollenkopf i Closs bardzo słusznie podsumowali, że logistyka zwrotna jest często postrzegana jako niechciane dziecko zarządzania łańcuchem dostaw. Traktuje się ją jako niezbędny koszt działalności gospodarczej, przymus przypisów prawnych lub „zielony” marketing. Ale coraz więcej firm zaczyna rozumieć, że logistyka zwrotna może być działaniem strategicznym, które przyczyni się do zwiększenia konkurencyjności łańcucha dostaw w dłuższym okresie (Mollenkopf, Closs 2005, s. 34).

Do korzyści, które przynosi logistyka zwrotna, według Vaz możemy zaliczyć (Vaz i in. 2013, s. 467):

1. Redukcję kosztów – ponowne wykorzystanie materiałów i gospodarka opakowaniami zwrotnymi może zapewnić dodatkowe przychody.
2. Pozytywny wpływ na środowisko – np. ekoprojektowanie produktów oraz minimalizacja odpadów poprzez wprowadzenie ich do ponownego obrotu.
3. Przewagę konkurencyjną – jednym ze sposobów uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku jest wprowadzenie liberalnej polityki zwrotów towarów (np. firma Zalando, która ma 100 dni na zwrot) (Zalando 2016).
4. Dyferencjację wizerunku firmy – zadeklarowanie siebie jako firmy społecznie odpowiedzialnej.

Aby zrozumieć, jak logistyka zwrotna może tworzyć wartość dodaną, konieczne jest zrozumienie zarówno marketingowych, jak i logistycznych elementów tego procesu. Z marketingowego punktu widzenia skuteczne zwroty mogą poprawić percepcję jakości produktów wśród klientów, pomagają zminimalizować ryzyko

zakupu i zwiększyć wartość firmy poprzez nastawienie firmy na dobro obywateli. Z punktu widzenia logistyki zwrócone produkty, które są obsługiwane w trybie przyspieszonym, będą włączone do klasycznego łańcucha dostaw w ich obecnej formie, jako odnowione i zregenerowane produkty lub jako części zamienne. Może to spowodować dodatkowe przychody, obniżyć koszty operacyjne i zminimalizować koszty odszkodowań za towary wadliwe lub nieaktualne (Mollenkopf, Closs 2005, s. 34).

Korzyści, które może przynieść logistyka zwrotna, niestety nie są dostrzegane przez kierownictwo i menedżerów europejskich firm. W ich domniemaniu logistyka zwrotna jest powiązana wyłącznie z gospodarką odpadami oraz zużytymi opakowaniami. A tak naprawdę logistyka zwrotna w większej mierze dotyczy reklamacji oraz zwrotów towarów, których klient nie chce lub nie potrzebuje. Podczas gdy funkcje logistyczne i dystrybucyjne są dobrze zdefiniowane i mają swoje systemy informacyjne, logistyka zwrotna ze względu na swoją specyfikę, ilość i częstotliwość zwrotów jest traktowana w firmie jak coś nietypowego i niechcianego.

W 2008 roku firma PricewaterhouseCoopers (PwC) opracowała raport dotyczący logistyki zwrotnej w przemyśle elektronicznym. Według ich badań głównymi barierami we wdrożeniu zwrotnego łańcucha dostaw są (PwC 2008, s. 5):

- małe uznania logistyki zwrotnej w tworzeniu przewagi konkurencyjnej;
- nie do końca znane koszty logistyki zwrotnej;
- brak współpracy w zwrotnym łańcuchu dostaw;
- brak odpowiednich systemów zarządzania;
- ograniczona możliwość prognozowania i planowania;
- brak wyraźnych zasad i wytycznych dotyczących polityki zwrotów;
- trudność w odnalezieniu źródła błędu;
- czas reklamacji i przetwarzania;
- trudność w odnalezieniu odpowiedniego programu informatycznego dla przetwarzania zwrotów;
- wysokie podatki;
- skomplikowane formalności celne.

Na podstawie badań firma PwC określiła kilka ważnych zaleceń dla firm, które chcą usprawnić swoje procesy zwrotne.

Po pierwsze, trzeba zacząć od krytycznej analizy wewnętrznej sytuacji w organizacji. Należy zidentyfikować neurologiczne obszary w zwrotnym łańcuchu dostaw i oszacować ich skutki finansowe. Priorytetem jest uświadomienie kierownictwu wyższego szczebla, że musi dostrzec potrzebę zmian, potencjalne możliwości doskonalenia oraz korzyści finansowe.

Po drugie, istotne jest tworzenie świadomości w firmie, że podejście zorientowane na klienta przyniesie wartość dodaną. Ważnym momentem jest przełożenie wymagań klientów na kluczowe wskaźniki wydajności firmy, dzięki którym menedżerowie mogą skutecznie sterować operacjami w zwrotnym łańcuchu dostaw.

Po trzecie, tak samo jak przepływy „do przodu”, zwrotne przepływy nie są działalnością prowadzoną przez jeden dział lub zespół. Decyzje w górnym toku (*upstream*) łańcucha dostaw w dużym stopniu mają wpływ na decyzję w dolnym toku (*downstream*). W celu zoptymalizowania zwrotnego łańcucha dostaw ko-

nieczna jest współpraca wszystkich działów (od B&R do finansów i podatków), a także kluczowych parterów firmy. Działania takie pozwolą usprawnić zarządzanie całym łańcuchem dostaw.

Po czwarte, zwracanie dużej ilości towarów jest uciążliwe dla każdej firmy. W związku z tym kluczowym etapem w zarządzaniu zwrotnym łańcuchem jest zapobieganie powstaniu zwrotów. Zrozumiałe warunki zwrotów oraz zharmonizowane i ujednolicone zasady polityki zwrotów są w tym przypadku koniecznością.

Po piąte, technologie informatyczne, oprogramowania i sprzęt mają zasadnicze znaczenie dla kontroli i przejrzystości wszystkich procesów w łańcuchu zwrotnym. Badania firmy PwC wskazują na wyraźną lukę pomiędzy znaczeniem a zadowoleniem z systemów IT w zarządzaniu logistyką zwrotną. Tylko najlepsze w swoim segmencie firmy są w stanie zintegrować odpowiednie systemy informatyczne. Taki system musi być przejrzysty w celu usprawnienia wydajności i automatyzacji procesów, co pozwoli zmniejszyć ryzyko błędów (PwC 2008, s. 7-8).

### **System SAP ERP dla obsługi logistyki zwrotnej**

W swoim raporcie w aneksie B firma PwC zamieściła listę oprogramowań, które pozwolą efektywnie zarządzać zwrotami w łańcuchu dostaw. Wśród nich jest bardzo znane oprogramowanie klasy ERP – SAP ERP. Jest to zintegrowany system informatyczny, który ma na celu efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem poprzez optymalizację procesów produkcyjnych, logistycznych, finansowych i innych. Według statystyk jest to system najczęściej wybierany przez firmy na świecie, a korzysta z niego ponad 12 milionów użytkowników. Również w Polsce SAP pokrywa znaczna część (prawie 40%) rynku oprogramowania biznesowego. (<http://www.forbes.pl/...>). System SAP ERP od dawna posiada narzędzia obsługujące procesy logistyki zwrotnej, takie jak zlecenia zwrotu w sekcji SD (Sprzedaż i Dystrybucja) czy zamówienia zwrotne w MM (Gospodarka materiałowa i Zaopatrzenie). Dane narzędzia umożliwiają rejestrację zwróconych towarów, wykonanie ich przyjęcia, wydanie zwracanych materiałów do dostawców oraz zaksięgowanie odpowiednich faktur korygujących (<https://www.bcc.com.pl/...>). Niestety w obecnej sytuacji biznesowej jest to niewystraszające, aby w należyty sposób zaspokoić coraz bardziej złożone wymagania logistyki zwrotnej. System SAP ERP szybko reaguje na zmiany rynkowe i wyszedł z inicjatywą, wprowadzając nowe funkcje – rozszerzone zarządzanie zwrotami 1 i 2 (LO-ARM – Advanced Returns Management 1 & 2) dostępne z pakietem rozszerzeń EHP4 (w tej wersji nie są dostępne wszystkie funkcje) i EHP6, które znacznie zwiększają zakres możliwości systemu (<https://www.bcc.com.pl/...>). Jest to instrument dla obsługi wszystkich rodzajów zwrotów – zwroty dokonane przy kasie w sklepie, zwroty wymagające przemieszczenia na magazyn, łącznie z późniejszą logistyką zwrotną, i bezpośredni transport od klienta do dostawcy (Veerabhadrapa 2011). W danym systemie wyróżnia się rozszerzone zwroty od klientów (*Customer Returns*) oraz rozszerzone zwroty do dostawców (*Supplier Returns*) – przy czym jako dostawcę należy również rozumieć inny zakład tej samej jednostki gospodarczej lub innej. W nowym rozszerzeniu można znaleźć szereg nowych narzędzi, gwarantujących dokładność w odwo-

rowaniu procesów zwrotów; pełną integrację czynności wykonywanych w procesie; automatyczne tworzenie kluczowych dokumentów oraz możliwości śledzenia całych procesów *end-2-end*.

Funkcjonalność rozszerzonych zwrotów bez wątpienia wnosi nową jakość w zakresie obsługi procesów logistyki zwrotnej w systemie SAP ERP. Udostępnione narzędzia umożliwiają znaczne usprawnienie realizacji wszelkich zadań w ramach logistyki zwrotnej, na przykład: wykonywanie inspekcji zwróconych materiałów; przekierowywanie materiałów na wskazane rodzaje zapasów lub ich złomowanie; zwracanie materiałów do dostawców lub innych zakładów; naprawianie zwróconych materiałów wewnątrz organizacji lub u podwykonawców; dostarczanie zamienników klientom; otrzymywanie zamienników od dostawców itp. Rozszerzone zwroty są czymś więcej niż pojedynczą funkcją biznesową, ponieważ umożliwiają realizację złożonych scenariuszy biznesowych. Wartość dodana ulokowana jest jednak nie tylko w tym, co nowe narzędzia potrafią wykonywać, lecz również w tym, w jaki sposób to robią ([https://www.bcc.com.pl/...](https://www.bcc.com.pl/)).

## Podsumowanie

W wysoko rozwiniętych krajach logistyka zwrotna stała się ważnym czynnikiem ekologiczno-ekonomicznym, który przyczynia się do konkurencyjności łańcuchów dostaw. W czasach, kiedy firmy starają się zaoszczędzić każdą złotówkę i zoptymalizować wszystkie możliwe procesy, menedżerowie coraz częściej zauważają korzyści ekonomiczne i ekologiczne, które może przynieść należne zarządzanie strumieniami zwrotnymi. Aby system logistyki zwrotnej przynosił jak najwięcej korzyści, firmy muszą postrzegać logistykę zwrotną jako narzędzie poprawy poziomu obsługi klienta, zwiększenia przewagi konkurencyjnej oraz zmiany wizerunku korporacyjnego. Do głównych przyczyn powstania zwrotów możemy zaliczyć coraz krótszy cykl życia produktów oraz coraz bardziej liberalne przepisy prawne. W logistyce zwrotnej jednym z ważnych problemów jest trudność w przewidzeniu ilości zwrotów i popytu na nie. Skomplikowana staje się również dystrybucja produktów zwrotnych w fazie ich skupu. Procesy przepływów w zwrotnym łańcuchu dostaw są mało przejrzyste. Niemniej wymagają dokładnego planowania, dużych nakładów pracy, ścisłej współpracy między ogniwami łańcucha zwrotnego oraz dobrych programów IT, które usprawnią wszystkie procesy w firmie.

## Literatura

1. Fen M. (2011), *The Opportunities, Challenges and Tendency of Reverse Logistics*, "Advances in Intelligent and Soft Computing", Springer, Vol. 110.
2. <http://cerasis.com/> (dostęp: 26.04.2016).
3. <http://www.forbes.pl/dlaczego-warto-postawic-na-sap-,artykuly,192531,1,1.html> (dostęp: 26.04.2016).
4. <https://www.bcc.com.pl/akademia-lepszego-biznesu/rozszerzone-zarzadzanie-zwrotami-w-sap-sd-i-mm.html> (dostęp: 26.04.2016).

5. Jeszka A. (2014), *Logistyka zwrotna. Potencjał, efektywność, oszczędności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
6. Kauf S., Płaczek E., Sadowski A., Szołtysek J., Twaróg S. (2016), *Vademecum logistyki*, Difin, Warszawa.
7. Mollenkopf D.A., Closs D.J. (2005), *The Hidden Value in Reverse Logistics*, *Supply Chain Management Review*, Vol. 9(5).
8. PwC (2008), *Reverse Logistics. How to Realise an Agile and Efficient Reverse Chain within the Consumer Electronics Industry, Integrated Supply Chain Solutions*, <http://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-reverse-logistics.pdf>
9. Rogers D.S., Tibben-Lembke R.S. (1999), *Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices*, Reverse Logistics Executive Council, Pittsburgh.
10. Sadowski A. (2010), *Ekonomiczne i ekologiczne aspekty stosowania logistyki zwrotnej w obszarze wykorzystania odpadów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
11. Vaz C.R., Grabot B., Maldonado M.U., Selig P.M. (2013), *Some Reasons to Implement Reverse Logistics on Companies*, *International Journal of Environmental Technology and Management*, Vol. 16, No. 5/6.
12. Veerabhadrapa B. (2011), *Background on Returns Management and Advanced Returns Management solution of SAP ERP 6.0 EhP4*, <http://www.sdn.sap.com/irj/scn/go/portal/prtroot/docs/library/uuid/60147b96-cf3a-2e10-64b1-e3b66756f2b2?QuickLink=index&overridelayout=true&50676319571426>

## USEGE OF ERP CLASS SYSTEM – SAP AS A CONDITION OF EFFECTIVE RETURN MANAGEMENT

**Abstract:** Explanation of task: what logistics is and why it is worth managing it is the main goal of this article. The author, beginning with definition, describes the whole return management system and focusing on benefits and major barriers in reverse supply chains. In the second part, based on the PwC report, the author defines the recommendations suggested by PwC for companies requiring to improve their return processes. One of the most important recommendations is to use an appropriate IT system that will support company in decision-making process. According to research, one of such tools is SAP ERP – the most popular software on market. In the last part of the article, the author shows the benefits of the new SAP extensions, which significantly improve the performance of any reverse logistics task.

**Keywords:** reverse logistics, return management, SAP ERP