

**ZESZYTY NAUKOWE  
POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ**

**RESEARCH REVIEWS  
OF CZESTOCHOWA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY**

**ZARZĄDZANIE  
MANAGEMENT**

**Nr 37**

redakcja  
Anna Brzozowska

Częstochowa 2020

## **Rada Naukowa**

### **Przewodnicząca Rady Naukowej**

Prof. dr hab. Maria Nowicka-Skowron Politechnika Częstochowska (Polska)

### **Członkowie Rady Naukowej:**

Prof. dr hab. Ewa Bojar Politechnika Lubelska (Polska)  
Prof. dr hab. Ryszard Borowiecki Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie (Polska)  
Prof. dr hab. Stanisław Brzeziński Politechnika Częstochowska (Polska)  
Prof. dr hab. Felicjan Bylok Politechnika Częstochowska (Polska)  
Dr. habil. Illés Bálint Csaba Uniwersytet Szent István Gödöllő (Węgry)  
Prof. dr. habil. Anna Dunay Uniwersytet Szent István Gödöllő (Węgry)  
Prof. Janet P. Fredericks, Ph.D. Uniwersytet Northeastern Illinois Chicago (USA)  
Prof. dr hab. Dorota Jelonek Politechnika Częstochowska (Polska)  
Prof. dr hab. inż. Andrzej Karbownik Politechnika Śląska, Gliwice (Polska)  
Prof. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka Politechnika Częstochowska (Polska)  
Prof. dr. habil. Lazányi Kornélia Uniwersytet Obuda, Budapeszt (Węgry)  
Prof. Ing. Radim Lenort, Ph.D. Uniwersytet Techniczny w Ostrawie (Czechy)  
Prof. Ing. Ľudmila Lipková, Dr.h.c., CSc. Uniwersytet Ekonomiczny w Bratysławie (Słowacja)  
Prof. Ing. Vladimír Modrák, CSc. Uniwersytet Techniczny w Koszycach (Słowacja)  
Prof. RNDr. René Matlovič, Ph.D. Uniwersytet w Preszowie (Słowacja)  
Prof. Dr n.Ekon. Havrysh Valerii Ivanovich Mikołajowski Narodowy Uniwersytet Rolniczy (Ukraina)  
Prof. dr hab. Bogdan Nogalski Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku (Polska)  
Prof. Neil Reid Ph.D. Uniwersytet w Toledo (USA)  
Prof. Marcelo T. Okano Ph.D. Państwowe Centrum Edukacji Technologicznej  
Paula Souza, São Paulo (Brazylia)  
Prof. dr hab. inż. Arnold Pabian Politechnika Częstochowska (Polska)  
Prof. Volodymyr Patyka Narodowa Akademia Nauk Ukrainy Kijów (Ukraina)  
Red. prof. dr. Vojko Potočan, Univ. dipl. Ekon. Uniwersytet w Mariborze (Słowenia)

### **Redakcja Czasopisma:**

Redaktor Naczelny – dr hab. inż. Anna Brzozowska, prof. PCz  
Zastępca Redaktora Naczelnego – dr inż. Robert Sałek  
Redaktor statystyczny – dr Paula Bajdor  
Sekretarz Redakcji – dr Katarzyna Łukasik  
Weryfikacja antyplagiatowa – dr inż. Ryszard Królik  
Redakcja językowa (język polski) – mgr Joanna Jasińska  
Redakcja językowa (język angielski) – dr Iwona Sikora, mgr Christine Frank-Szarecka  
Redakcja techniczna – mgr inż. Paweł Ujma

### **Kolegium Redakcyjne:**

Dr hab. inż. Janusz Grabara, prof. PCz  
Dr hab. inż. Robert Kucęba, prof. PCz

Publikacja recenzowana.

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

**ISSN 2083-1560**

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej  
Częstochowa 2020



Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej  
42-202 Częstochowa, al. Armii Krajowej 36 B, tel. 34 325 04 80  
[www.wydawnictwo.pcz.pl](http://www.wydawnictwo.pcz.pl)

## SPIS TREŚCI

<b>Słowo wstępne</b> .....	5
<b>Agnieszka Bitkowska, Tadeusz Jakub Chruściel</b> Systemy informatyczne w przedsiębiorstwach gospodarki komunalnej na przykładzie województwa zachodniopomorskiego .....	7
<b>Michał Konopka</b> Mobbing jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce .....	18
<b>Katarzyna Kucia</b> Determinanty motywujące do zakupów na rynku <i>e-commerce</i> w Polsce w latach 2017-2018 .....	25
<b>Przemysław Majewski</b> Zarządzanie organizacją zieloną a wspieranie lokalnych społeczności .....	35
<b>Kinga Olszewska</b> Znaczenie <i>e-learningu</i> we współczesnej edukacji .....	48
<b>Katarzyna Sukiennik, Izabela Powroźnik</b> Bezpieczeństwo w ruchu drogowym w Polsce a zarządzanie czasem pracy kierowców samochodów ciężarowych .....	64
<b>Anna Wąsowska</b> Marketing organizacji non profit .....	75
<b>Rafał Zachorowski</b> Przedmiotowa i podmiotowa struktura wydatków związanych z ochroną zdrowia w wybranych państwach .....	86
<b>Anna Zelga-Szmidla</b> Environmental Management in Context of Air Quality Management Programmes .....	95



## Słowo wstępne

Zaprezentowany 37. numer „Zeszytów Naukowych Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” stanowi zbiór dziewięciu artykułów naukowych z dziedziny nauk o zarządzaniu. Teksty te przedstawiają autorskie wyniki badań empirycznych, jak również analiz teoretycznych popartych studiami literatury polskiej i zagranicznej. Wśród nich Czytelnicy odnajdą szereg publikacji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz systemami informatycznymi, zarządzania w e-nauczaniu, transporcie, marketingu czy środowisku naturalnym. Autorzy w swoich pracach, poprzez szczególne ujęcie problematyki nauk o zarządzaniu i jakości, wykazują zróżnicowanie oraz wieloaspektowość tej dziedziny w kontekście jej rozumienia. Złożoność procesów zachodzących w obszarze zarządzania zmusza niejako do nieszablonego spojrzenia na problematykę badawczą poprzez odnajdywanie nowych obszarów dla podejmowanych działań.

Wartość empiryczna prezentowanych artykułów stanowi największy ich atut, dzięki czemu wnioski płynące z przeprowadzonych badań i analiz są cennym źródłem wiedzy, która daje możliwość poznawania i zrozumienia złożoności procesów przejawiających się w funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych, jak i w ich otoczeniu rynkowym. Potrzeba pogłębiania wiedzy oraz poznawania mechanizmów otaczającego nas świata prowadzi do odnajdywania nowych, niezgłębionych źródeł, szczególnie w turbulentnym otoczeniu. Wobec nieprzewidywalnych zmian, jakie przyjdzie nam obserwować we współczesnej globalnej gospodarce, to przedsiębiorcy stają przed największym wyzwaniem. Szczególnie ważne jest zatem, aby promować i udostępniać wiedzę poprzez wszystkie możliwe środki przekazu w celu zwiększenia możliwości wykorzystania jej w realiach rynkowych.

Składamy podziękowania wszystkim Autorom, którzy przyczynili się do powstania tego numeru „Zeszytów Naukowych”, jak również wszystkim tym, którzy odpowiedzialni są za jego zaprezentowany kształt. Wyrażamy głęboką nadzieję, że Czytelnicy odnajdą wśród zawartych publikacji interesujące ich aspekty z dziedziny zarządzania.

*Redakcja*

## Preface

The 37th volume of the “Research Reviews of Czestochowa University of Technology. Management” is a collection of nine scientific articles in the field of management sciences. The articles present the results of empirical research as well as theoretical analyses supported by reviews of Polish and foreign literature. Among them, readers will find a number of publications in the field of human resource management and IT systems, management in e-learning, transport, marketing and natural environment. The authors, through a special approach to management and quality sciences, show in their works the diversity and multi-faceted nature of this field. The complexity of processes taking place in the field of management requires an unconventional look at research issues by finding new areas for undertaken activities.

The greatest asset of the presented articles is their empirical value, thanks to which the conclusions drawn from the conducted research and analyses are a valuable source of knowledge that gives the opportunity to understand the complexity of processes manifested in the functioning of business entities and their market environment. The need to deepen knowledge and to learn about the mechanisms of the world around us leads to the discovery of new, unfathomable sources, especially in turbulent surroundings. In the face of unpredictable changes that we will observe in the contemporary global economy, entrepreneurs are facing the greatest challenge. It is therefore particularly important to promote and make available knowledge through all possible media in order to increase the possibilities of using it in market reality.

We would like to thank all the authors who contributed to the creation of this volume of “Research Reviews of Czestochowa University of Technology”, as well as to all those who are responsible for its final shape. We express our deep hope that in the presented articles the readers will find aspects of management interesting for them.

*Editorial board*



## SYSTEMY INFORMATYCZNE W PRZEDSIĘBIORSTWACH GOSPODARKI KOMUNALNEJ NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO

Agnieszka Bitkowska<sup>1</sup>, Tadeusz Jakub Chruściel<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Politechnika Warszawska, Wydział Zarządzania

<sup>2</sup> Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

**Streszczenie:** Zmienność otoczenia powoduje potrzebę szybkiego reagowania i dostosowywania się do dynamicznie zmiennych warunków otoczenia przez przedsiębiorstwa gospodarki komunalnej, a w szczególności do potrzeb i oczekiwań mieszkańców. Konieczne jest wykorzystanie zintegrowanych systemów informatycznych. Na rynku oprogramowania dostępne są rozwiązania w zakresie zintegrowanych systemów informatycznych, jednak poziom ich wykorzystania w przedsiębiorstwach gospodarki komunalnej jest wciąż niewystarczający. Celem artykułu jest identyfikacja wykorzystania systemów informatycznych stosowanych w przedsiębiorstwach gospodarki komunalnej. W publikacji wykorzystano następujące metody i narzędzia badawcze: analiza literatury przedmiotu oraz wywiad bezpośredni z przedstawicielami przedsiębiorstw gospodarki komunalnej województwa zachodniopomorskiego.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwa gospodarki komunalnej, zintegrowane systemy informatyczne

**DOI:** 10.17512/znpcz.2020.1.01

### Wprowadzenie

Zadaniem przedsiębiorstw gospodarki komunalnej jest dostarczanie mieszkańcom usług w sposób ciągły i nieprzerwany. Funkcjonują one w zmiennym, konkurencyjnym otoczeniu, pod presją rosnących oczekiwań podatkników pod względem jakości realizowanych usług i minimalizacji ponoszonych kosztów. Sprawność oraz transparentność działania tego rodzaju przedsiębiorstw staje się, w opinii mieszkańców, oczekiwaną regułą. Zmienność otoczenia powoduje potrzebę szybkiego reagowania i dostosowywania do zmieniających się dynamicznie warunków, a w szczególności rosnących potrzeb i oczekiwań klientów – mieszkańców. Coraz większe znaczenie dla efektywnego funkcjonowania wszystkich obszarów przedsiębiorstwa, w tym także sfery kreatywności i innowacyjności, przypisuje się wdrożeniom i wykorzystaniu rozwiązań ICT (Jelonek 2018a, s. 46). Wiedza z obszaru zarządzania połączona ze znajomością specjalistycznych rozwiązań informatycznych zaimplementowanych w systemy informacyjne zarządzania dają synergiczny efekt, przekładający się na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa (Jelonek 2018b, s. 11).

<sup>1</sup> Agnieszka Bitkowska, prof. dr hab. inż., [agnieszka.bitkowska@pw.edu.pl](mailto:agnieszka.bitkowska@pw.edu.pl), ORCID: 0000-0002-2817-8244

<sup>2</sup> Tadeusz Jakub Chruściel, dr inż., [apromodeni@wp.pl](mailto:apromodeni@wp.pl), ORCID: 0000-0002-8470-1204

Zarządzanie przedsiębiorstwami gospodarki komunalnej w tak specyficznych warunkach wymaga stosowania narzędzi wspomagających, jakimi są zintegrowane systemy informatyczne. Celem artykułu jest identyfikacja wykorzystania systemów informatycznych w przedsiębiorstwach gospodarki komunalnej funkcjonujących w województwie zachodniopomorskim. Przeprowadzone rozważania teoretyczno-badawcze pozwalają na usystematyzowanie wiedzy o wykorzystaniu systemów informatycznych w zarządzaniu przedsiębiorstwami gospodarki komunalnej, integralnego podejścia do zarządzania infrastrukturą jednostek samorządu terytorialnego oraz trudności w realizacji. W artykule wykorzystano następujące metody i narzędzia badawcze: analizę literatury przedmiotu oraz wywiad bezpośredni z przedstawicielami przedsiębiorstw gospodarki komunalnej województwa zachodniopomorskiego.

### **Znaczenie systemów informacyjnych oraz zintegrowanych systemów informatycznych w zarządzaniu przedsiębiorstwem**

Informacje, jako znaczący element zasobów niematerialnych, zdaniem R. Borowieckiego, stanowią jeden z zasadniczych warunków powodzenia realizacji misji i wytyczonych celów przedsiębiorstwa. Gromadzenie informacji pozyskanych z otoczenia, odpowiednie przetwarzanie, selekcja i weryfikacja wraz z analizą informacji pochodzących z wewnątrz przedsiębiorstwa o aktualnym potencjale finansowym, rzeczowym i osobowym, pozwala na podejmowanie trafnych decyzji określających formę, tempo realizacji, zakres, obszar, głębokość i kompleksowość zmian strukturalnych (Borowiecki 2003, s. 135). M. Bratnicki twierdzi, że organizacja, wyznaczając sobie ścieżkę rozwoju strategicznego, balansuje pomiędzy dokonywaniem zmian strukturalnych, które służą zwiększaniu niezawodności, a przeprowadzaniem zmian zorientowanych na jej większą adaptacyjność, nazywając takie zachowanie improwizacją, jako równoczesne wprowadzanie nowych sposobów realizacji zamierzenia strategicznego z zachowaniem priorytetów strategicznych (Bratnicki 2007, s. 201). Przy tak nakreślonych uwarunkowaniach instrumenty zarządzania, pozwalające na szybki wybór optymalnego rozwiązania, stają się koniecznością, czemu służą narzędzia IT.

System informacyjny zarządzania, zdaniem D. Jelonek, funkcjonujący w danej organizacji pozwala na dostarczenie odpowiednim decydentom informacji niezbędnych do procesów zarządzania. Z uwagi na powszechne wykorzystanie sprzętu komputerowego nazywany jest często systemem informatycznym zarządzania, co jest pojęciem znacznie węższym. W przedsiębiorstwach produkcyjnych, usługowych, handlowych zadaniem systemów jest wspieranie działalności biznesowych, stąd określa się je mianem systemów informatycznych biznesu (Jelonek 2006, s. 58).

J. Kisielnicki za rezultaty komputeryzacji systemów informacyjnych biznesu uznaje efekty: techniczne, ekonomiczne, organizacyjne oraz socjopsychologiczne. Techniczne efekty dotyczą: wzrostu szybkości przetwarzania informacji, dokładności, poufności, szczegółowości, natomiast efekty ekonomiczne umożliwiają bieżący nadzór nad wynikami działalności, analizę rynku i konkurencji, wspomaganie w podejmowaniu decyzji optymalizujących oraz symulacyjnych. Do efektów organiza-



cyjnych J. Kisielnicki zalicza usprawnienie struktury organizacyjnej systemu scentralizowanego, ułatwienie decentralizacji, usprawnienie obiegu dokumentacji, eliminację zbędnych operacji czy wykorzystanie analizy ścieżki krytycznej, natomiast obiektywna ocena pracowników prowadząca do większej integracji wiąże się z efektami socjopsychologicznymi (Kisielnicki 2005, s. 349-350).

W aspekcie informacyjnych systemów zarządzania należy wskazać na rolę zintegrowanych systemów zarządzania. W zintegrowanym procesie zarządzania przedsiębiorstwo traktowane jest jako całość, stanowiąc nowy sposób organizowania przyszłości firmy i stwarzając nowe możliwości rozwiązywania problemów w układzie przedsiębiorstwo – otoczenie oraz nowe perspektywy badania tych związków, przy użyciu systemowych właściwości i relacji. Istotnymi elementami, zdaniem J. Penc, są analizy i prognozy środowiska i przedsiębiorstwa (SWOT), system wczesnego rozpoznawania i ostrzegania, badania synergii w układzie przedsiębiorstwo – otoczenie, scenariusze rozwoju oraz wizja (Penc 2005, s. 72-73).

Zintegrowane systemy, jak zauważa L. Kiełtyka, obsługują wszystkie płaszczyzny funkcjonowania przedsiębiorstwa, optymalizują procesy wewnętrzne i zachodzące w jego najbliższym otoczeniu, oferując gotowe narzędzia oraz pozwalając na automatyzację wymiany danych z kooperantami należącymi do tego samego łańcucha logistycznego. Możliwość dynamicznej konfiguracji pozwala na dopasowanie do sposobu funkcjonowania konkretnego przedsiębiorstwa czy współpracującej z nim organizacji (Kiełtyka 2016, s. 116).

Zarządzanie zintegrowane, rozumiane przez J. Penc jako całościowe, polega na współdziałaniu strategicznych czynników w poszczególnych sferach:

- rynku i klienta,
- produktu, usługi i klienta,
- wydajności, jakości i kosztów,
- zaopatrzenia, produkcji, sprzedaży, technologii i know-how,
- klientów, konkurentów i kosztów,
- stosunków z otoczeniem i ochrony środowiska (Penc 2005, s. 71).

Całościowe spojrzenie na zarządzanie w zmiennym otoczeniu wymaga stosowania systemów wspomaganie. L. Kiełtyka klasyfikuje systemy wspomaganie zarządzania względem rodzajów, czyli poziomów zarządzania, na: transakcyjne (TPS), nowoczesnego biura (OAS), informacyjne zarządzania (MIS), wspomaganie zarządzania produkcją (MRP II), zintegrowane systemy zarządzania (CIM, ERP), wspomaganie zarządzania (MSS), wspomaganie decyzji (DSS), informacyjne kierownictwa (EIS), wspomagające kierownictwo (ESS) oraz eksperckie (ES) (Kiełtyka 2016, s. 110-120).

P. Lech charakteryzuje zintegrowany system informatyczny zarządzania jako system informacyjny służący do wspomaganie procesu zarządzania organizacją gospodarczą, realizowany za pomocą środków komputerowych (informatycznych), w którym użytkownik, korzystając z własnej stacji roboczej, jest zdolny uruchomić dowolną funkcję systemu, a w obrębie całego systemu użytkownicy korzystają z jednolitego interfejsu, jak również dane są wprowadzane do systemu tylko raz i automatycznie uruchamiają stan systemu oraz są widoczne dla wszystkich jego użytkowników (Lech 2003, s. 7-8).

P. Lech podkreśla także, iż główną rolą nowoczesnych technologii informatycznych w przedsiębiorstwach jest doprowadzenie do uzyskania tymczasowej przewagi konkurencyjnej poprzez umożliwienie zastosowania innowacyjnej strategii, usprawnienia lub zmiany sposobu działania organizacji, lepszej kontroli procesów wewnętrznych i zewnętrznych oraz lepszej jakości informacji (Lech 2007, s. 23).

Wykorzystanie systemów informatycznych wspomagających realizację procesów umożliwia m.in.: zwiększenie elastyczności funkcjonowania organizacji i realizowanych procesów, współpracę zespołów pracowniczych w modelowaniu i doskonaleniu procesów, optymalizację kosztów, lepsze wykorzystanie wiedzy czy zapewnienie wydajności oraz spełnianie wymogów klientów (Bitkowska, Weiss, 2016, s. 23). Jednym z nowych trendów jest Robotic Process Automation (RPA), zbiór technologii, które umożliwiają automatyzację poprzez realizację rutynowych, powtarzalnych czynności wystandaryzowanych procesów. Rozwiązanie to pomaga obniżyć koszty działania przedsiębiorstw, odciążyć pracowników realizacją powtarzalnych zadań i wyeliminować ryzyko błędów, poprawić jakość danych oraz zwiększyć szybkość i jakość obsługi klientów. Zastosowanie nowych rozwiązań technologii RPA umożliwia także automatyzację powtarzalnych czynności, a w konsekwencji przyczynia się do skrócenia czasu ich realizacji oraz obniżenia kosztów realizacji i utrzymania procesów. Oprogramowanie polega na budowaniu tzw. botów, które są w stanie powtórzyć zadany schemat czynności realizowanych w procesie przez pracownika. Raport z badania *Human Capital Trends. Rise of the Social Enterprise* wskazuje na coraz większe zastosowanie RPA automatyzacji, robotyki i sztucznej inteligencji w realizacji procesów biznesowych – 47% badanych przedsiębiorstw deklaruje zaangażowanie w projekty automatyzacji, 24% wykorzystuje sztuczną inteligencję i robotykę do wykonywania rutynowych zadań, 16% – do podnoszenia kompetencji pracowników, a 7% – do restrukturyzacji (*Capital Trends. Rise of the Social Enterprise*). Potencjał przedsiębiorstw będzie polegał na stworzeniu współpracy i współdziałania wirtualnych pracowników (robotów) oraz pracowników. Z kolei raport *Tech Trends 2019* podkreśla, iż menedżerowie powinni zastanowić się nad wykorzystaniem sztucznej inteligencji i innych narzędzi kognitywnych w kluczowych procesach biznesowych i wybranych procesach pomocniczych, aby umożliwić szybką reakcję na potrzeby i oczekiwania klientów oraz podejmowanie decyzji na podstawie najistotniejszych informacji w czasie rzeczywistym (*Tech Trends 2019*).

Dynamiczny rozwój działalności usługowej spowodował implementację zintegrowanych systemów informacyjnych zarządzania ze sfery produkcyjnej do sfery usług. L. Kiełtyka wymienia najczęściej wykorzystywane aplikacje, którymi są: Symfonia, Enova czy RAKS (Kiełtyka 2016, s. 117).

Duże znaczenie w gospodarce ma rozwój usług transportowych, a szczególnie transportu samochodowego, co podkreślają J. Nowakowska-Grunt, R. Sałek i M. Strzelczyk. Trzykrotny wzrost liczby przedsiębiorstw transportu międzynarodowego oraz pojazdów w latach 2004-2015 świadczy o dynamice usług po wejściu Polski do Unii Europejskiej. Powoduje to rozwój systemów telematycznych, które skupiają działania podejmowane w kierunku organizacji, utrzymania oraz zarządzania złożonymi procesami w transporcie (Nowakowska-Grunt, Sałek, Strzelczyk 2017, s. 132-133).

Z kolei M. Czuba zwraca uwagę na architekturę systemową Metropolis, prezentując komponenty inteligentnego miasta, gdzie zawarte są takie dziedziny funkcjonowania miasta jak: transport (z centralnie gromadzonymi informacjami o przepływach ruchu, sygnalizacji świetlnej, zdarzeniach drogowych, dynamiczne zarządzanie komunikacją oraz miejscami parkingowymi), bezpieczeństwo publiczne (obejmujące monitoring wraz z automatyczną analityką obrazu umożliwiającą błyskawiczną reakcję służb porządkowych oraz wsparcie zarządzania kryzysowego), zarządzanie zużyciem energii oraz płynne sterowanie oświetleniem, monitoring zanieczyszczeń środowiska i aktualnej temperatury, gromadzenie i analiza danych o aktualnym stanie infrastruktury miejskiej (Czuba 2017, s. 39-41).

### **Przegląd systemów informatycznych stosowanych w przedsiębiorstwach gospodarki komunalnej**

Istotnym zagadnieniem w działalności komunalnej pozostaje oczekiwany społecznie i osiągnięty przez przedsiębiorstwa gospodarki komunalnej poziom jakości usług. Dysproporcja zbyt niskiego poziomu do oczekiwanego powoduje niezadowolenie mieszkańców, natomiast zbyt wysoki poziom usług dostarczanych ponad oczekiwany generuje niepotrzebne koszty. W związku z powyższym konieczne staje się zastosowanie zintegrowanych systemów informatycznych, wspierających procesy zarządzania, jak również realizację usług komunalnych.

Podążając za spostrzeżeniami J. Kisielnickiego, założyć można perspektywę rozwoju sektora przedsiębiorstw komunalnych, gdzie wykorzystywane będą nowe możliwości, jakie daje ICT, tj.:

- powstawanie sieci informacyjnych dla szeregu branż i gałęzi;
- operowanie dużymi zasobami informacji z baz i hurtowni danych oraz baz wiedzy, umożliwiające przepływ informacji i wiedzy;
- wykorzystanie narzędzi wspomagających zarządzanie (Kisielnicki 2016, s. 16).

Dobrym przykładem w Europie jest brytyjski system Best Value, w którym zadania wykonywane przez władze lokalne są przedmiotem kontroli co 5 lat przez Komisję Audytu Inspektoratu Najwyższej Jakości (Radzik-Maruszak 2012, s. 186), a wykorzystując metodę SERVQUAL pomiaru usług, można z dużym prawdopodobieństwem ocenić przewidywane koszty przy określonym poziomie jakościowym.

Szeroki zasięg usług przedsiębiorstw komunalnych, obejmujący np. odbiór odpadów, zimowe oczyszczanie ulic, dostawę wody i odbiór ścieków, transport zbiorowy, powoduje potrzebę ciągłej komunikacji pracowników z działem obsługi klienta, dyspozytornią czy koordynatorem przedsiębiorstwa. Oprócz komunikacji pomiędzy pracownikami pracującymi w terenie odbywa się wymiana informacji wewnątrz organizacji. Jak wynika z badań A. Werenowskiej, dominującym (w 88%, jak wskazali respondenci) narzędziem komunikacji wewnętrznej jest wykorzystanie elektronicznej poczty korporacyjnej (Werenowska 2014, s. 77). W celu właściwego przygotowania i przetworzenia zebranych informacji operacyjnych oraz finansowych wykorzystywane są systemy informatyczne, zależne od potrzeb i zakresu działalności. Ponadto powszechnie stosowana jest łączność teleinformatyczna z otoczeniem zewnętrznym.

Problematykę technologii i systemów informatycznych w gospodarce odpadami podejmują m.in. A. Brzeszczak i D. Dziembek, dokonując porównania wybranych systemów mających zastosowanie w procesie wspomaganego zarządzania. Wnioski wynikające z analizy badanych systemów: Ulisses ODPADY, EKOKOSZ, ecoSANIT, Ratusz – Odpady Komunalne oraz GOMiG – Odpady, sugerują rosnącą popularność kodów kreskowych, umożliwiających właściwą identyfikację odpadów, kontrolę i monitorowanie systemu selektywnej zbiórki odpadów, zwiększając efektywność działania systemu (Brzeszczak, Dziembek 2017, s. 154-155).

Zintegrowane systemy wspomaganego zarządzania zasobami mieszkaniowymi, zdaniem B. Sadowskiej, obejmują takie obszary jak: finanse i księgowość wraz z ewidencją środków trwałych, wartości niematerialnych i prawnych, ewidencją zakupów i sprzedaży, rozliczeń podatków oraz sprawozdawczości, kadry i płace oraz gospodarkę materiałową, zarządzanie obiegiem dokumentów oraz informacji, komunikację z klientem, obrót gotówkowy i bezgotówkowy, windykację należności, gospodarkę mieszkaniową w obszarze zarządzania wspólnotami mieszkaniowymi oraz zasobami komunalnymi, gospodarkę lokalami użytkowymi i gruntami, rozliczanie mediów, obsługę techniczną zarządzanych zasobów, obsługę prawną i zamówienia publiczne (Sadowska 2014, s. 68).

Z. Biniek zauważa niedoskonałość wprowadzanego do 2013 roku systemu ewidencji odpadów, gdzie podstawowym wymogiem było założenie szczelności systemu gospodarowania odpadami komunalnymi. Układ modułów obsługujących poszczególne segmenty działalności ewidencyjno-informacyjnej w ramach systemu gospodarowania odpadami, zdaniem Z. Bińka, uwzględnić powinien m.in.: interfejs do ewidencji ludności, planowanie tras oczyszczania ulic, zarządzanie flotą samochodową, zarządzanie personelem, zarządzanie urządzeniami wagowymi, zarządzanie pojemnikami, zarządzanie zleceniami odpadów nietypowych, obsługę reklamacji, GIS, planowanie tras odbioru odpadów płynnych, wymiarowanie opłat, obsługę rachunków, sprzedaż, fakturowanie, obsługę ofert i zleceń (Biniek 2013, s. 56).

W osiągnięciu zrównoważonego rozwoju miast dużą rolę odgrywają zdaniem I. Chomiak-Orsy technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) w takich obszarach jak: inteligentna gospodarka, transport, działania proekologiczne, rozwój kapitału społecznego, podnoszenie jakości życia czy sprawowanie władzy (Chomiak-Orsa 2016, s. 41).

Samorządowe przedsiębiorstwa komunalne w większości posiadają formę organizacyjną w postaci spółek kapitałowych, najczęściej z ograniczoną odpowiedzialnością. D. Klimek akcentuje problem osiągnięcia wyniku finansowego na poziomie zero plus, jako głównego miernika oceny kondycji samorządowej spółki komunalnej i kompetencji zarządu, przy uwzględnieniu odpowiedniej rentowności stawek usług komunalnych (Klimek 2017, s. 36). Zastosowanie zintegrowanych systemów informatycznych bezsprzecznie może usprawnić zarządzanie w tym obszarze.

## Systemy informatyczne w przedsiębiorstwach gospodarki komunalnej funkcjonujących w województwie zachodniopomorskim – studium przypadku

W województwie zachodniopomorskim obserwuje się występowanie wszystkich form organizacyjno-prawnych przedsiębiorstw gospodarki komunalnej, tzn.: jednostek i zakładów budżetowych, spółek kapitałowych akcyjnych oraz spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, a także spółek pracowniczych. Największą grupę przedsiębiorstw komunalnych, co jest charakterystyczne dla pozostałych województw, stanowią samorządowe spółki o wielobranżowej strukturze usług, funkcjonujące w miastach średniej i małej wielkości. Rzecz jasna dla pełnego obrazu należałoby rozszerzyć badania na obszar całego kraju.

Jak wykazały przeprowadzone w 2018 roku badania w osiemnastu przedsiębiorstwach gospodarki komunalnej województwa zachodniopomorskiego, stosowane narzędzia informatyczne zależały od wielkości organizacji oraz rodzaju dostarczanych usług komunalnych. Zestawienie wykorzystywania narzędzi informatycznych w poszczególnych przedsiębiorstwach gospodarki komunalnej województwa zachodniopomorskiego zaprezentowano w *Tabeli 1*.

Zintegrowane systemy informacyjne wykorzystywane były najczęściej w przedsiębiorstwach komunalnych tzw. sieciowych, gdzie wśród usług jest dostawa wody czy dostawa ciepła indywidualnym odbiorcom. Duże znaczenie odgrywa zastosowanie systemów monitorujących prawidłowe funkcjonowanie sieci wodociągowych czy ciepłowniczych, pozwalając na zdalny odczyt urządzeń pomiarowych. Wykorzystanie systemów monitorowania pojazdów komunalnych służy w badanych przedsiębiorstwach identyfikacji oraz rejestracji pozycji pojazdów uczestniczących w zimowym utrzymaniu dróg, odbiorze odpadów itp., niejednokrotnie pozwalając na udowodnienie odpowiedzialności w spornych sprawach. Przedsiębiorstwa zarządzające cmentarzami korzystają z programów ewidencjonowania grobów. Trudno wyobrazić sobie współczesne przedsiębiorstwo bez programów magazynowych, ewidencji czasu pracy, rozliczeń kosztów.

Przykładem systemu pozwalającego na rejestrację wytworzonych odpadów oraz formę ich przetwarzania jest wdrażany od 1 stycznia 2020 r. system BDO (bazy danych odpadowych), mający na celu uszczelnienie gospodarki odpadami w całym kraju. Z kolei Ministerstwo Finansów wymaga korzystania z programu JPK VAT do operacji sprzedażowo-zakupowych.

Coraz częściej obserwuje się wykorzystanie kompatybilnych programów do zarządzania infrastrukturą komunalną w jednostkach samorządu terytorialnego oraz samorządowych przedsiębiorstwach komunalnych. Przykładem jest system ArcGIS ([http://urbnews.pl/...](http://urbnews.pl/)) wprowadzany w Urzędzie Miasta Szczecinek, a równocześnie w Przedsiębiorstwie Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o. w Szczecinku do zarządzania siecią wodno-kanalizacyjną oraz w Przedsiębiorstwie Gospodarki Komunalnej Sp. z o.o. w Szczecinku do zarządzania zasobami zieleni miejskiej. Z kolei Starostwo Powiatowe w Szczecinku, w ramach budowy Regionalnej Infrastruktury Informacji Przestrzennej Województwa Zachodniopomorskiego, realizuje projekt

cyfryzacji oraz modernizacji i dostosowania zasobów geodezyjnych i kartograficznych, tj.: Bazy Danych Obiektów Topograficznych, Ewidencji Gruntów i Budynków, Geodezyjnej Ewidencji Sieci Uzbrojenia Terenu, Bazy Danych Szczegółowej Osnowy Geodezyjnej oraz innych danych o charakterze przestrzennym.

**Tabela 1. Wykorzystywanie narzędzi informatycznych w wybranych przedsiębiorstwach gospodarki komunalnej województwa zachodniopomorskiego**

<b>Przedsiębiorstwo</b>	<b>Wykorzystanie zintegrowanych systemów informatycznych</b>
MPGK Sp. z o.o. w Stargardzie	ZSI, sieć wodociągowa, monitoring pojazdów, pojemników, kontenerów
MZZDiOŚ Sp. z o.o. w Kołobrzegu	Finansowo-płacowy, monitoring pojazdów
TRANS-NET SA w Policach	UNISOFT
PGK Sp. z o.o. w Szczecinku	Finansowo-płacowy, monitoring pojazdów, zarządzanie cmentarzem, zarządzanie schroniskiem dla zwierząt, ewidencja grobów
PGK Sp. z o.o. w Goleniowie	Finansowo-płacowy, monitoring pojazdów
ZGK w Wałczu – zakład budżetowy	Finansowo-księgowy Comarch ERP Optima
ZGKiM Sp. z o.o. w Białogardzie	Finansowo-płacowe, zarządzania nieruchomościami
ZUK w Gryficach – jednostka budżetowa	Systemy księgowo i do raportowania danych do Urzędu Miasta
MPGK Sp. z o.o. w Choszcznie	ZSI
PUK Sp. z o.o. w Dębnie	ZSI SoftHard
PGKiM Sp. z o.o. w Myśliborzu	Microsoft
PGK Sp. z o.o. w Barlinku	Księgowe
PPK Sp. z o.o. w Pyrzycach	ZSI Unisoft
ZUK Sp. z o.o. w Świdwinie	Księgowe, magazynowe, ODO (RODO)
MPGKiM Sp. z o.o. w Sławnie	ZSI (finansowo-księgowy, kadry, płace, gospodarka odpadami, zarządzanie zasobami mieszkaniowymi, zarządzanie cmentarzem)
ZGK Sp. z o.o. w Czaplunku	Finansowo-księgowy, monitoring sieci, floty pojazdów, zdalne odczyty wodomierzy, ewidencja grobów
ZGM Sp. z o.o. w Barwicach	Finansowo-księgowo, kadrowe, kosztorysowanie (KNR), system windykacyjny należności
ZUH Komunalnik Sp. z o.o. w Reczu	Księgowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów z kierownictwem przedsiębiorstw

Korzyści wynikające ze stosowania tych samych programów są oczywiste. Bazowanie na tym samym podkładzie map infrastruktury komunalnej przez wielu operatorów eliminuje błędy i na bieżąco uwzględnia zmiany: własnościowe, wykonanych prac, awarii, jak również pozwala na określenie lokalizacji drzew, możliwości uzupełnienia drzewostanu, monitorowania stanu zdrowotnego, planowania zabiegów itp. Do utrudnień zaliczyć należy kosztowne i czasochłonne tworzenie podkładu mapy, wprowadzanie danych z inwentaryzacji, wykonanie niezbędnych opisów i komentarzy, co przy małych zasobach kadrowych i braku specjalistów staje się niewykonalne w mniejszych przedsiębiorstwach.

Różnorodność stosowanych narzędzi informatycznych w badanych przedsiębiorstwach komunalnych nie pozwala na wykorzystanie określonego zbioru danych w innym samorządowym przedsiębiorstwie w celu dokonania porównań, analizy i modyfikacji przyjętej strategii. Przy ujednoczonych systemach informatycznych przepływ wiedzy pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego, mający na celu doskonalenie zarządzania przedsiębiorstwami komunalnymi, mógłby przynieść wymierne korzyści społeczne.

## Podsumowanie

Działalność przedsiębiorstw komunalnych często staje się miernikiem oceny przez mieszkańców sprawności funkcjonowania miasta, dostarczania wysokiej jakości usług komunalnych przy minimalnych kosztach. Na rynku usług informatycznych pojawia się coraz więcej narzędzi pozwalających na sprawne i skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwami komunalnymi. Istotny jest dobór najwłaściwszych dla zakresu prowadzonej działalności i dalszego rozwoju, które równocześnie usprawnią zarządzanie w coraz bardziej zmiennym, konkurencyjnym otoczeniu.

Tendencje zastosowania kompatybilnych systemów informatycznych w obrębie jednostek samorządu terytorialnego usprawnia zarządzanie komunalnymi przedsiębiorstwami pod względem szybkości pozyskiwania informacji, uaktualniania danych w istniejącej infrastrukturze komunalnej, podejmowania decyzji oraz zwiększenia bezpieczeństwa dostaw usług komunalnych.

Należy mieć nadzieję, że zastosowanie i rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych o zasięgu regionalnym czy ogólnokrajowym pozwoli na standaryzację usług komunalnych, usprawnienie zarządzania i przyczyni się do zmniejszenia kosztów usług oraz wzrostu jakości.

Ograniczenia rozwoju systemów informatycznych w przedsiębiorstwach komunalnych wynikać mogą z ich powolnego wdrażania, braku dopasowania czy spójnych rozwiązań dla całego obszaru zarządzania jednostką samorządową, niechęci podpatrywania konkurencji międzynarodowej, braku wizji rozwoju oraz przez nie reagowanie na zachodzące dynamiczne zmiany w sektorze usług komunalnych.

Administracyjne nakazy (np. rejestrowania odpadów, ewidencjonowania podatku VAT) dynamizują procesy informatyzacji sektora komunalnego, wyzwalają potrzebę implementacji nowoczesnych narzędzi informatycznych, przyczyniając się w konsekwencji do rozwoju wiedzy informatycznej w samorządowych przedsiębiorstwach komunalnych.

## Literatura

1. Biniek Z. (2013), *Wybrane problemy logistyczno-informatyczne systemu gospodarowania odpadami komunalnymi*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH”, nr 29/2013.
2. Bitkowska A., Weiss E. (2016), *Wykorzystanie systemów informatycznych w organizacjach procesowych z perspektywy zarządzania wiedzą*, [w:] Brzozowska A., Pawełoszek I., Turek T. (red.), *Wiedza i technologie informacyjne w zarządzaniu procesami biznesowymi*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
3. Bratnicki M. (2007), *Archetyp improwizacji organizacyjnej: poszerzenie architektury zarządzania strategicznego*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 1184.
4. Brzeszczak A., Dziembek D. (2017), *Technologie i systemy informatyczne wykorzystywane w gospodarce odpadami*, „Artykuły IZIP”, t. 2, cz. 12, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, Warszawa, [http://www.ptzp.org.pl/s104/Artykuły\\_IZIP\\_2017](http://www.ptzp.org.pl/s104/Artykuły_IZIP_2017).
5. *Capital Trends. Rise of the Social Enterprise*, [www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com) (dostęp: 06.08.2019).
6. Chomiak-Orsa I. (2016), *Znaczenie technologii informacyjno-komunikacyjnych w zrównoważonym rozwoju miast*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 23, t. 1.
7. Czuba M. (2017), *Zarządzanie usługami komunalnymi w funkcjonowaniu inteligentnych miast. Teoria i praktyka*, „Chorzowskie Studia Polityczne”, nr 13.
8. <http://urbnews.pl/wp-content/uploads/2014/12/ArcGIS-Tutorial.pdf> (dostęp: 29.08.2019).
9. Jelonek D. (2006), *Systemy informatyczne w komputerowym wspomaganiu biznesu*, [w:] Nowicki A. (red.), *Komputerowe wspomaganie biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
10. Jelonek D. (2018b), *Rola ITC w tworzeniu przedsiębiorstwa kreatywnego*, „Przegląd Organizacji”, nr 3.
11. Jelonek D. (2018a), *Systemy informacyjne zarządzania przedsiębiorstwem. Perspektywa strategii i tworzenia wartości*, PWE, Warszawa.
12. Kiełtyka L. (2016), *Wybrane systemy wspomagania zarządzania w przedsiębiorstwach o charakterze usługowym*, [w:] Glinkowska B. (red.), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw. Uwarunkowania – procesy – wyniki badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
13. Kisielnicki J. (2005), *Ekonomiczno-społeczne aspekty komputeryzacji systemów informacyjnych w biznesie*, [w:] Kisielnicki J., Sroka H., *Systemy informacyjne biznesu. Informatyka dla zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
14. Kisielnicki J. (2016), *Organizacja sieciowa jako nośnik innowacyjności*, [w:] Brzozowska A., Pawełoszek I., Turek T. (red.), *Wiedza i technologie informacyjne w zarządzaniu procesami biznesowymi*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
15. Klimek D. (2017), *Spółka komunalna – ekonomiczne i społeczne aspekty zarządzania*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 322.
16. Lech P. (2003), *Zintegrowane systemy zarządzania ERP/ERP II. Wykorzystanie w biznesie, wdrażanie*, Difin, Warszawa.
17. Lech P. (2007), *Metodyka ekonomicznej oceny przedsięwzięć informatycznych wspomagających zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.
18. Nowakowska-Grunt J., Sałek R., Strzelczyk M. (2017), *Znaczenie i rozwój systemów telematycznych w zarządzaniu informacją logistyczną*, [w:] Nowakowska-Grunt J., Mesjasz-Lech A., Kot S. (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania organizacją sieciową. Logistyka w świetle współczesnych badań*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
19. Penc J. (2005), *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
20. Radzik-Maruszak K. (2012), *Samorząd terytorialny w Wielkiej Brytanii w latach 1979-2010*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.



21. Sadowska B. (2014), *Znaczenie i warunki stosowania zintegrowanych systemów informatycznych w sferze budżetowej*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 76(132).
22. *Tech Trends 2019*, [www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com) (dostęp: 09.08.2019).
23. Werenowska A. (2014), *Zastosowanie narzędzi informatycznych w komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 105.

## **IT SYSTEMS IN MUNICIPAL ENTERPRISES EXEMPLIFIED BY WEST POMERANIAN VOIVODESHIP**

**Abstract:** The changeability of the environment causes the need for rapid response and adaptation to dynamically changing environmental conditions by municipal economy enterprises, in particular to the needs and expectations of residents. It is necessary to use integrated IT systems. There are solutions in the field of integrated IT systems available on the software market, however, the level of their use in municipal economy enterprises is still insufficient. The purpose of the article is to identify the use of information / IT systems used in municipal economy enterprises. The following research methods and tools were used in the publication: literature analysis, direct interview with representatives of municipal economy enterprises in the West Pomeranian Voivodeship.

**Keywords:** integrated IT systems, municipal utilities enterprises



## MOBBING JAKO PROBLEM ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W POLSCE

Michał Konopka<sup>1</sup>

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Artykuł dotyczy mobbingu jako problemu zarządzania zasobami ludzkimi. Podstawowe znaczenie w działalności organizacji ma osiągnięcie zaplanowanego celu. Nie może się to jednak odbywać bez zapewnienia prawidłowych relacji interpersonalnych w organizacji. Relacje interpersonalne między pracodawcą a pracownikami lub między współpracownikami mogą czasem przybrać formy niedopuszczalne przez obowiązujące przepisy prawa. W konsekwencji osoby odpowiedzialne za wyżej wymienione działania przestępcze, a także pracodawca, który nie przeciwdziałał i nie zapobiegł tym działaniom, ponoszą odpowiedzialność prawną. Celem artykułu jest określenie granicy między dopuszczalnymi działaniami na rzecz efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi w instytucjach a niepożądanymi i zakazanymi praktykami noszącymi znamiona mobbingu. W publikacji określono możliwe przyczyny mobbingu, charakter działań spełniających kryteria mobbingu, a także sposoby niwelowania prawdopodobieństwa zaistnienia działań niepożądanych w procesie organizacji pracy. Artykuł powstał w oparciu o dostępną literaturę przedmiotu oraz orzecznictwo sądowe.

**Słowa kluczowe:** mobbing, personel, zarządzanie

**DOI:** 10.17512/znpcz.2020.1.02

### Wprowadzenie

Współczesne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw opierają się przede wszystkim na idei wolnej konkurencji. Oznacza to, iż osiągnięcie przewagi konkurencyjnej decyduje o sukcesie lub porażce przedsiębiorstwa na rynku. Teza ta znajduje odzwierciedlenie we wciąż pogłębiających się procesach globalizacji gospodarczej i liberalizacji światowego handlu. Znoszenie barier celnych, rozwój technologii informatycznych, a także coraz większa efektywność transportu skutkują tworzeniem jednego globalnego rynku w miejsce dotychczasowych rynków lokalnych, krajowych czy regionalnych. Kluczem do osiągnięcia rzeczzonej przewagi konkurencyjnej jest efektywne zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa, w tym także efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyżej wymienione zarządzanie zasobami ludzkimi musi się jednak odbywać z poszanowaniem obowiązujących przepisów prawa, w szczególności prawa pracy.

Celem artykułu jest określenie granicy między dopuszczalnym przez prawo działaniem na rzecz efektywnego zarządzania personelem a działaniem przestępczym

---

<sup>1</sup> Michał Konopka, dr, [michal.konopka@wz.pcz.pl](mailto:michal.konopka@wz.pcz.pl), ORCID: 0000-0003-0458-689X

określanym mianem mobbingu. W publikacji określono pojęcie mobbingu. Mobbing jest terminem wywodzącym się z języka angielskiego. Rzeczownik „mob” oznacza motłoch, tłum, pospólstwo, ale także jest to współczesne określenie mafii jako zorganizowanej organizacji przestępczej. Jako czasownik występuje w języku angielskim w znaczeniu: oblegać, obstępować, szturmować (*Encyklopedia PWN*, hasło: „mobbing”). Jednym z pierwszych naukowców, który użył słowa „mobbing”, był etnograf Konrad Lorenz, który w 1963 roku posłużył się nim dla opisu agresywnego zachowania zwierząt polegającego na atakowaniu jednego dużego zwierzęcia przez liczniejszą grupę małych zwierząt (Lorenz 1996, s. 1-34). W problematyce prawa pracy termin ten pojawił się w 1984 roku za sprawą niemieckiego psychiatry Heinza Leymanna, który słowem tym określił terror psychiczny w miejscu pracy stosowany wobec niektórych pracowników (Leymann 1996, s. 187). Pierwszą natomiast zwartą publikacją dotyczącą zjawiska mobbingu była książka *The Harrased Worker* autorstwa amerykańskiego psychiatry i antropologa Carrolla M. Brodsky’ego, która ukazała się w 1976 roku. Współcześnie Międzynarodowa Organizacja Pracy definiuje mobbing jako „obraźliwe zachowanie poprzez mściwe, okrutne, złośliwe lub upokarzające usiłowanie zaszkodzenia jednostce lub grupie pracowników [...], którzy stają się przedmiotem psychicznego dręczenia” (ILO 1998).

W literaturze przedmiotu mobbing określany jest jako systematyczne, występujące przez długi okres nieetyczne odnoszenie się przez jedną lub kilka osób do współpracownika, w efekcie czego staje się on bezbronny i niezdolny do wykonywania powierzonych mu zadań (Supernat 2005, s. 2). Zdaniem części naukowców mobbing jest formą patologii w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Stanowi to stan nienormalny, niezgodny z prawem, a także przyjętymi zasadami moralnymi i etycznymi (Kamińska 2014, s. 91). Należy także zaznaczyć, iż skala badanego zjawiska nie jest do końca znana. Występują bowiem znaczne różnice w wynikach badań dotyczących występowania mobbingu w różnych krajach. Szacuje się, iż zjawisko mobbingu występuje w 3,5% miejsc pracy w Szwecji i aż w 53% miejsc pracy w Wielkiej Brytanii (Gamian-Wilk 2018, s. 12).

Efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi musi się współcześnie opierać nie tylko na osiągnięciu wyznaczonego celu, ale także musi być zgodne z przepisami obowiązującego prawa, w takim zakresie ograniczona jest swoboda w wyżej wspomnianym efektywnym zarządzaniu personelem. Okazuje się, iż w wielu przypadkach dążenie do osiągnięcia bardzo dobrych wyników wiąże się z łamaniem praw pracowniczych.

## **Zarządzanie zasobami ludzkimi a relacje interpersonalne**

Biorąc pod uwagę ciągły i postępujący wzrost konkurencji na rynku, współczesne przedsiębiorstwa są zmuszone do stałego podnoszenia swojego poziomu konkurencyjności. Jedną z dróg wiodących do osiągnięcia wyżej wymienionego celu jest podnoszenie efektywności zarządzania zasobami ludzkimi. Dlatego też współcześnie każda organizacja buduje własny system zarządzania zasobami ludzkimi, który jest dostosowany do specyfiki danej organizacji. Działania te przejawiają się w planowaniu, a następnie efektywnym wykorzystywaniu własnych zasobów (Penc 2007, s. 8).

W literaturze wskazuje się, iż to właśnie zasoby ludzkie są najistotniejszym elementem każdej organizacji i należy w nie ciągle inwestować (Ciekankowski 2014, s. 140). W przypadku zarządzania zasobami ludzkimi podstawowe znaczenie ma efektywne zarządzanie kompetencjami pracowników, co sprowadza się do umiejętnego wykorzystania ich umiejętności w celu rozwiązywania problemów (Skowron-Grabowska 2015, s. 115). Kompetentni pracownicy wymagają jednak odpowiednich warunków do pracy, takich jak nowoczesna aparatura, ergonomiczne wyposażenie biura, ale także atmosfery sprzyjającej efektywnej pracy. Według współczesnych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi kluczowe znaczenie ma zaufanie występujące pomiędzy współpracownikami oraz między pracodawcą i pracownikami. Innymi słowy – relacje interpersonalne w organizacji powinny być oparte na wzajemnym poszanowaniu i zrozumieniu. W niektórych zawodach zaufanie w relacjach interpersonalnych jest bardziej oczywiste, w innych mniej, nie ma jednak wątpliwości, że mają one bardzo duże znaczenie. Przykładem są tu relacje występujące między strażakami, policjantami czy żołnierzami, gdzie prawidłowe relacje oparte na zaufaniu decydują nie tylko o sukcesie operacji, ale także życiu i śmierci współpracowników. Samo pojęcie zaufania może występować w wielu aspektach, m.in.: indywidualnym, społecznym czy organizacyjnym. Zdaniem M. Bugdola „zaufanie to coś, co zostało stworzone w organizacji dla ludzi i przez ludzi, a oparte jest na pewnym poziomie przewidywalności (skutków i konsekwencji)” (Bugdol 2006, s. 22). Należy zatem przyjąć, iż budowanie relacji interpersonalnych opartych na zaufaniu jest niezbędnym warunkiem efektywnego wykorzystania kompetencji pracowniczych, a w perspektywie podnoszenia pozycji konkurencyjnej organizacji. Biorąc pod uwagę powyższe, należy uznać za przestarzałe i nieefektywne modele zarządzania zasobami ludzkimi oparte na sztywnej hierarchii władzy i autokratycznych relacjach interpersonalnych. Wskazane modele zarządzania ponadto sprzyjają występowaniu konfliktów w zespole oraz zjawiskom niepożądanym, a także bezprawnym, takim jak brak równego traktowania czy mobbing.

### **Istota mobbingu**

Mobbing może przejawiać się w bardzo wielu zachowaniach i nie sposób enumeratywnie wymienić wszystkie możliwe postaci mobbingu. Dlatego też ustawodawca określił jedynie ramową definicję ww. przestępstwa. Zgodnie z art. 94<sup>3</sup> *Kodeksu pracy* (k.p.) „mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników”. W literaturze wskazuje się, iż znamiona mobbingu mogą wypełniać:

1. działania wpływające negatywnie na proces komunikacji, np.:
  - ograniczanie lub utrudnianie pracownikowi możliwości wypowiedzenia się,
  - systematyczne krytykowanie życia zawodowego i wyników pracy,
  - słowne i pisemne groźby i pogróżki,
  - nękanie telefoniczne, przy pomocy SMS-ów, e-maili oraz listów;

2. działania wpływające negatywnie na relacje pracownicze, np.:
  - długotrwałe i systematyczne unikanie rozmów z pracownikiem,
  - izolowanie pracownika od innych współpracowników,
  - przeszkadzanie w utrzymywaniu prawidłowych relacji między pracownikami;
3. działania wpływające na negatywne postrzeganie pracownika w miejscu pracy, np.:
  - szerzenie negatywnych opinii na temat pracownika w miejscu pracy,
  - nieuzasadniona krytyka kompetencji zawodowych,
  - krytyka ubioru pracownika itp.;
4. działania wpływające negatywnie na pozycję zawodową osoby poszkodowanej, np.:
  - przydzielanie zbyt dużej ilości obowiązków w porównaniu z innymi współpracownikami,
  - nieprzydzielanie żadnych obowiązków,
  - przydzielanie obowiązków niemożliwych do wykonania;
5. działania mające szkodliwy wpływ na zdrowie poszkodowanego, np.:
  - zlecanie prac szkodliwych,
  - zlecanie zadań nadmiernie ciężkich w stosunku do fizycznych możliwości pracownika,
  - zlecanie prac niebezpiecznych i zagrażających życiu (Pszczółkowski 2017, s. 1).

Z powyższego wynika zatem, iż nie ma obecnie katalogu zamkniętego wszystkich niedopuszczalnych zachowań, które mogą być uznane za mobbing. Wiadomo jednak, iż przestępstwo mobbingu dotyczy tylko i wyłącznie sfery pracownika. Wynika to bezpośrednio z art. 94<sup>3</sup> § 2 k.p. Zgodnie z art. 2 k.p. „pracownikiem jest osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę, powołania, wyboru, mianowania lub spółdzielczej umowy o pracę”. Oznacza to, iż wszystkie osoby fizyczne, które świadczą pracę na podstawie innych form aniżeli te określone w art. 2 k.p., nie są pracownikami w rozumieniu prawa pracy. Dotyczy to osób świadczących pracę na podstawie tzw. niepracowniczego zatrudnienia, np. umowy zlecenia, umowy o dzieło, kontraktów menedżerskich itd. W konsekwencji nie dotyczy ich przepis art. 94<sup>3</sup> k.p. dotyczący mobbingu. W świetle powyższego ofiarą mobbingu nie może być pracodawca. Może nią być natomiast przełożony nękany i zastraszany przez grupę podwładnych, o ile sam spełnia ustawowe kryteria pracownika z art. 2 k.p.

### **Zasady odpowiedzialności pracodawcy**

Zjawiska mobbingu czy też dyskryminacji w stosunkach pracy nie zawsze występują jako zamierzone i zaplanowane działania pracodawcy przeciw pracownikowi. W bardzo wielu przypadkach pojawiają się one bez aprobaty czy nawet wiedzy pracodawcy. Ma to miejsce w szczególności w dużych instytucjach o rozbudowanej strukturze zatrudnienia. Wówczas przestępstwa mobbingu mogą dopuszczać się bezpośredni przełożeni czy nawet współpracownicy. Nie zwalnia to jednak pracodawcy z odpowiedzialności za wyżej wymienione działania.

Obowiązujący *Kodeks pracy* (Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r., z późn. zm.) nakłada na pracodawcę szereg obowiązków natury antydyskryminacyjnej, z których

część ma charakter ogólny, a część bardziej szczegółowy. Ogólny charakter ma niewątpliwie obowiązek pracodawcy poszanowania godności i dóbr osobistych pracownika. Obowiązek ten został podniesiony do rangi podstawowej zasady prawa pracy określonej w art. 11<sup>1</sup> k.p. Godność pracownika w myśl wyżej wspomnianej zasady jest tożsama z godnością człowieka określoną w art. 30 Konstytucji RP. Jest ona zatem „przyrodzona i niezbywalna”, występująca w każdej sferze życia – także w stosunku pracy. Naruszenie godności lub innych dóbr osobistych pozwala na wytoczenie powództwa przez pracownika na podstawie art. 24 *Kodeksu cywilnego* (k.c.), dotyczy to w szczególności naruszenia nazwiska, wizerunku, zdrowia, czci, swobody sumienia oraz innych dóbr określonych w art. 23 k.c. W ramach wyżej wymienionej konstrukcji ochronie podlega także niejawność wynagrodzenia za pracę. Ciężkie naruszenie obowiązku poszanowania godności i dóbr osobistych pracownika może stanowić podstawę do rozwiązania przez pracownika umowy o pracę bez wypowiedzenia i roszczenia o odszkodowanie (Florek, Zieliński 2009, s. 12). Ogólny charakter ma również zasada określona w art. 15 k.p., według której „pracodawca jest obowiązany zapewnić pracownikom bezpieczne i higieniczne warunki pracy”. Szczegółowy charakter ma natomiast obowiązek pracodawcy przeciwdziałania dyskryminacji w zatrudnieniu określony w art. 94 k.p.

Obowiązki przeciwdziałania mobbingowi wyszczególniono w art. 94<sup>3</sup> k.p., w myśl którego „pracodawca jest obowiązany przeciwdziałać mobbingowi”. Pracownik, u którego mobbing wywołał rozstrój zdrowia, może dochodzić od pracodawcy odpowiedniej sumy tytułem zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę. Natomiast pracownik, który wskutek mobbingu rozwiązał umowę o pracę, ma prawo dochodzić od pracodawcy odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę, ustalone na podstawie odrębnych przepisów.

Co do zasady wydawanie przez pracodawcę zgodnych z prawem poleceń służbowych nie stanowi naruszenia godności ani innych dóbr osobistych pracownika. Nie może być także uznane za mobbing, dyskryminację czy nierówne traktowanie (wyrok Sądu Najwyższego z dnia 08.12.2005 r., I PK 103/05, OSNP 2006, nr 21-22, poz. 321).

W przypadku osób zatrudnionych na podstawie tzw. niepracowniczego zatrudnienia, których przestępstwo mobbingu nie dotyczy, wykorzystane mogą być przepisy prawa cywilnego w zakresie ochrony wspomnianych dóbr osobistych. Artykuł 448 k.c. pozwala na zasądzenie na rzecz poszkodowanego przez sąd odpowiedniej sumy zadośćuczynienia za doznaną krzywdę wynikającą z naruszenia dóbr osobistych. Wykorzystany może zostać także ogólny przepis art. 415 k.c., zgodnie z którym „kto z winy swej wyrządził drugiemu szkodę, zobowiązany jest do jej naprawienia”.

## Podsumowanie

W świetle przeprowadzonej analizy można przyjąć, iż współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach jest determinowane nie tylko wyznaczonymi celami czy możliwościami finansowymi, ale także przepisami obowiązującego prawa w zakresie traktowania pracowników. Prawo pracy nakłada na pracodawcę

szereg obowiązków natury antydyskryminacyjnej. Niewywiązanie się z tych obowiązków może skutkować sankcjami prawnymi, w szczególności obowiązkiem zapłaty odszkodowania za niezgodne z prawem zachowania i działania. Jednocześnie podstawowe źródło prawa pracy, jakim jest w Polsce *Kodeks pracy*, nie określa sposobów zapobiegania i zwalczania bezprawnych zjawisk w stosunkach pracy. W praktyce nowoczesne organizacje opracowują i wdrażają wewnętrzzakładowe regulaminy odnoszące się do spornych kwestii. Dokumenty takie szczegółowo regulują politykę antydyskryminacyjną i antymobbingową w organizacji, określając między innymi transparentne procedury przyznawania awansów, nagród czy zgłaszania przypadków mobbingu. Są to elementy kultury organizacji, której budowanie musi opierać się na otwartości, jawności i prawie do krytyki, które przysługiwałoby każdemu pracownikowi (Matuszyński 2005, s. 145). W wielu przypadkach pomocne są okresowe anonimowe ankiety dotyczące występowania czy nawet zagrożenia wystąpieniem zachowań mobbingowych. Wskazuje się, że w wielu przypadkach czynnikiem wpływającym na występowanie niepożądanych zachowań o charakterze mobbingu jest autokratyczny system zarządzania w jednostce powodujący zastraszanie zamiast inspirowania pracowników do bardziej efektywnej pracy.

Ochrona przed działaniami przestępczymi w zakresie prawa pracy, w tym przed mobbingiem, nie pozbawia jednak pracodawcy możliwości efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi. Pracodawca i przełożony dysponuje zatem nadal kompetencjami kierowniczymi oraz możliwością oceny pracy zatrudnionych pracowników. Pracodawcy przysługuje także stosowanie przewidzianych w prawie pracy kar dyscyplinarnych oraz kar porządkowych.

Na podstawie przeprowadzonej analizy prawnej należy uznać, iż nie jest możliwe określenie sztywnej granicy między dopuszczalnymi działaniami na rzecz efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach a niepożądanymi i zakazanymi praktykami noszącymi znamiona mobbingu. Z prawnego punktu widzenia działania podejmowane w ramach zarządzania personelem nie mogą charakteryzować się nękaniami lub zastraszaniem pracownika oraz skutkować u niego zaniżoną oceną przydatności zawodowej, poniżeniem, ośmieszeniem, izolowaniem lub wyeliminowaniem z zespołu współpracowników.

Coraz większą popularność znajdują tezy, według których wdrażanie działań antymobbingowych jest konieczne nie tylko z uwagi na obowiązujące przepisy prawa, ale ze względu na efektywność działania organizacji. Toksyczne środowisko pracy skutkuje wyższą absencją pracowników oraz kosztami szkolenia nowych ludzi (Jędrejek 2017, s. 15).

## Literatura

1. Bugdol M. (2006), *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
2. Ciekankowski Z. (2014), *Kapitał ludzki najistotniejszym elementem w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie”, nr 101.
3. *Encyklopedia PWN*, hasło: „mobbing”, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/mobbing;3942426.html> (dostęp: 30.10.2019).

4. Florek L., Zieliński T. (2009), *Prawo pracy*, wyd. 11, C.H. Beck, Warszawa.
5. Gamian-Wilk M. (2018), *Mobbing w miejscu pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. ILO (1998), *When Working Becomes Hazardous*, „World of Work”, No. September/October 1998, International Labour Organisation.
7. Jędrejek G. (2017), *Dochodzenie roszczeń związanych z mobbingiem, dyskryminacją i molestowaniem*, Wolters Kluwer, Warszawa.
8. Kamińska B. (2014), *Mobbing jako patologia w kierowaniu personelem*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 1, [https://www.humanitas.edu.pl/resources/upload/dokumenty/Wydawnictwo/Zarzadzanie\\_zeszyt/Zarz%201\\_2014%20podzielnosc/Kaminska.pdf](https://www.humanitas.edu.pl/resources/upload/dokumenty/Wydawnictwo/Zarzadzanie_zeszyt/Zarz%201_2014%20podzielnosc/Kaminska.pdf) (dostęp: 19.06.2019).
9. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. uchwalona przez Zgromadzenie Narodowe w dniu 2 kwietnia 1997 r., przyjęta przez Naród w referendum konstytucyjnym w dniu 25 maja 1997 r., podpisana przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej w dniu 16 lipca 1997 r. (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483, z późn. zm.).
10. Leymann H. (1996), *The Content and Development of Mobbing at Work*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, Vol. 5.
11. Lorenz K. (1996), *Tak zwane zło*, tłum. A.D. Tauszyńska, PIW, Warszawa (*Das Sogenannte Böse. Zur Naturgeschichte der Aggression*, Methuen Publishing, Wien 1963).
12. Matuszyński W. (2005), *O źródłach i sposobach przewycięzania mobbingu w organizacji*, „Annales: Etyka w życiu gospodarczym”, nr 2/8, <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171355093> (dostęp: 30.10.2019).
13. Penc J. (2007), *Nowoczesne kierowanie ludźmi, wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa.
14. Pszczółkowski J. (2017), *Na czym może polegać mobbing?*, <https://www.infor.pl/prawo/praca/mobbing/274123,Na-czym-moze-polegac-mobbing.html> (dostęp: 29.05.2019).
15. Skowron-Grabowska B. (2015), *Innovation Business Activity of Companies*, [w:] Brzozowska A., Kalinichenko A. (eds.), *Transformation Management of Economic at Rural Areas*, Poltava State Agrarian Academy, Poltava.
16. Supernat J. (2005), *Zarządzanie*, Kolonia Limited, Wrocław.
17. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. *Kodeks cywilny* (Dz.U. 1964 nr 16 poz. 93, z późn. zm.).
18. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. *Kodeks pracy* (Dz.U. 1974 nr 24 poz. 141, z późn. zm.).

## MOBBING AS A HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN POLAND

**Abstract:** The article presents mobbing as a problem of human resources management in Poland. Achieving the planned goal is of fundamental importance in the organization's activities. However, this cannot happen without ensuring proper interpersonal relations in the organization. The interpersonal relationship between the employer and employees or between colleagues sometimes take forms that are unacceptable under applicable law. Consequently, the persons responsible for the above-mentioned criminal activities as well as the employer who did not counteract or prevent these activities bear legal liability. The purpose of the article is to define the boundary between permissible activities for the effective management of human resources in organizations and undesirable as well as prohibited practices bearing the signs of mobbing. The article presents the possible reasons for mobbing, the nature of activities that meet mobbing criteria as well as the ways to reduce the likelihood of side effects in the organization of work. The article is based on the available literature of the subject and judicial decisions.

**Keywords:** management, mobbing, personnel





## DETERMINANTY MOTYWUJĄCE DO ZAKUPÓW NA RYNKU *E-COMMERCE* W POLSCE W LATACH 2017-2018

Katarzyna Kucia<sup>1</sup>

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Od kilku lat w Polsce obserwuje się stały rozwój sektora *e-commerce*. Za jedną z głównych przyczyn tego zjawiska uznaje się wzrost liczby użytkowników sieci internetowej. Istnieje wiele czynników zachęcających społeczeństwo do zakupów drogą elektroniczną. Celem niniejszej publikacji jest przedstawienie determinantów motywujących do nabywania produktów na rynku *e-commerce* w Polsce w 2017 oraz 2018 roku. Na potrzeby realizacji owego celu zostaną wykorzystane dane wtórne pochodzące z cyklicznych raportów dotyczących branży *e-commerce* publikowanych przez organizację badawczo-technologiczną Gemius.

**Słowa kluczowe:** e-biznes, *e-commerce*, handel, marketing, zachowania zakupowe

**DOI:** 10.17512/znpcz.2020.1.03

### Wprowadzenie

W ostatnich latach w Polsce odnotowuje się coraz większą liczbę użytkowników sieci internetowej. Internet można analizować z trzech punktów widzenia – pod kątem technicznym, społecznym i informacyjnym (Bajdak 2003, s. 14). Korzystanie z sieci internetowej przez przedsiębiorstwa pozwala na wykorzystanie przez nie wielu możliwości, do których należą m.in. (Chalimoniuk 2011, s. 215-216):

- przesyłanie głosu i obrazu, co pozwala na skuteczną komunikację z kontrahentami;
- szybkie pozyskiwanie oraz przekazywanie informacji, które ułatwiają realizację strategii marketingowej w takich sferach jak promocja, reklama produktów czy badania rynkowe;
- płatności elektroniczne;
- platformy e-learningowe, pozwalające na ograniczenie kosztów kształcenia pracowników.

Zalety Internetu przyczyniły się do powstania sektora handlu elektronicznego (*e-commerce*), definiowanego jako procesy kupna oraz sprzedaży dokonywane za pośrednictwem urządzeń elektronicznych (Kotler i in. 2002, s. 1055). *E-commerce* w Polsce jest gałęzią gospodarczą stosunkowo młodą, której intensywny rozwój zaczął się na początku XXI wieku (Brzozowska-Woś 2014, s. 5).

---

<sup>1</sup> Katarzyna Kucia, mgr, [katrula@wp.pl](mailto:katrula@wp.pl), ORCID: 0000-0002-3194-9679

Coraz większa liczba Polaków rezygnuje z nabywania wielu produktów w sklepach tradycyjnych na rzecz sklepów internetowych. Prawdopodobnie ta zachęca przedsiębiorców do rozszerzania swojej dotychczasowej działalności na rynek *e-commerce* i stanowi jedno z najpowszechniejszych działań marketingowych we współczesnej gospodarce. Proces zakupowy odbywający się przez Internet w znacznym stopniu różni się od tego realizowanego drogą tradycyjną. Istnieje wiele determinantów motywujących społeczeństwo do nabywania dóbr na rynku *e-commerce*.

### **Działalność *e-commerce***

*E-commerce* można zdefiniować jako „przedsięwzięcia z zakresu biznesu, skupiające się wokół pojedynczych transakcji elektronicznych, dla których sieci stanowią miejsce wymiany informacji, usług i towarów, obejmujących relacje firmy z jego otoczeniem rynkowym” (Brzozowska-Woś 2014, s. 5). *E-commerce* jest sektorem zajmującym się specyficznym rodzajem wymiany handlowej. Na rynku *e-commerce* produkty oraz usługi są nabywane i sprzedawane za pośrednictwem sieci internetowej. W handlu elektronicznym Internet pełni rolę swego rodzaju centrum wymiany handlowej, która odbywa się między sprzedającym a kupującym (Kwiatkowski, Winnicka, Zagajewski 2018, s. 42). Do czterech podstawowych obszarów *e-commerce* zalicza się (Chodak 2014, s. 10):

- marketing internetowy,
- proces zamawiania,
- płatności internetowe,
- obsługę posprzedażową.

W *e-commerce* wyszczególnia się trzy metawarstwy, takie jak (Chodak 2014, s. 11):

- produkt – przedmiot wymiany handlowej;
- usługi – czynności wykonywane przez ludzi, w szczególności transport, komunikacja z klientami, dostarczenie produktu oraz obsługa zamówień;
- infrastruktura – urządzenia komputerowe i mobilne oraz oprogramowania.

Według Głównego Urzędu Statystycznego zakupy w sieci internetowej obejmują (GUS 2018, s. 94):

- zakupy za pośrednictwem stron internetowych – polegające na nabywaniu produktów za pomocą stron internetowych firm, platform handlowych, extranetu, portali aukcyjnych oraz sklepów internetowych;
- zakupy w systemie typu EDI – zakupy odbywające się za pośrednictwem wiadomości typu EDI, pozwalające na przekazywanie oraz odbieranie informacji w dokładnie określonym formacie umożliwiającym ich automatyczne przetwarzanie, np. XML lub EDIFACT.

### **Historia *e-commerce***

Za początek istnienia omawianego sektora uznaje się lata 60. XX wieku, kiedy duże przedsiębiorstwa na świecie zaczęły wykorzystywać sieci teleinformatyczne w celu stworzenia wsparcia dla komunikacji B2B (Kabut, Komorowska 2015, s. 57).

Pierwszy sklep on-line, będący własnością firmy CompuServe, rozpoczął swoją działalność w roku 1984 i nazywał się Electronic Mall. Przedsiębiorstwo sprzedawało produkty tylko na rynku krajowym. Prekursorem międzynarodowej wymiany handlowej w sferze *e-commerce* był założony 10 lat później Amazon. Firma osiągnęła spektakularny sukces m.in. z powodu zastosowania innowacyjnej wówczas metody szyfrowania SSL oraz braku konkurencji. Warto wspomnieć, że obecnie Amazon jest liderem globalnego rynku handlu elektronicznego.

Określenie „*e-commerce*” wykreowane zostało przez przedsiębiorstwo IBM w roku 1997, po czym stało się powszechnie używane w wielu krajach świata (Kozerska 2014, s. 52). W tym samym roku w Polsce powstał pierwszy sklep internetowy. Za przełomowy moment dla polskiego handlu elektronicznego uznaje się założenie przez Surf Stop Shop serwisu aukcyjnego Allegro w 1999 roku (<http://estruktorzy.pl/...>).

### **Determinanty rozwoju *e-commerce***

Głównymi czynnikami generującymi rozwój *e-commerce* są (Dembińska 2016, s. 140):

- stałe doskonalenie technologii informatycznej oraz komunikacji,
- rosnąca liczba użytkowników Internetu,
- mniejsze koszty funkcjonowania, większa elastyczność tworzenia oferty oraz szerszy zasięg oddziaływania handlu elektronicznego w porównaniu z handlem tradycyjnym,
- przeświadczenie współczesnych przedsiębiorców o konieczności prowadzenia aktywnych działań w Internecie.

Przewiduje się, że w najbliższych latach najsilniej oddziałującymi na handel elektroniczny determinantami oraz stymulatorami będą (Zagajewski, Saniuk 2018, s. 84):

- personalizacja,
- *omnichannel* i *cross devices*,
- *programmatic buying*,
- *mobile commerce*,
- *loyalty* i *customer relationship management* (CRM).

Personalizacja w sektorze *e-commerce* jest obecnie jednym z głównych trendów oraz wyzwań. Zjawisko to dotyczy zarówno całego świata, jak i Polski. Personalizacja oferty w sklepie internetowym jest procesem składającym się z takich etapów jak (<https://blog.arvato.pl/...>):

- gromadzenie informacji o klientach,
- analiza zachowań klientów,
- wykorzystanie danych wynikających z analizy zachowań klientów w celu optymalizowania dedykowanych produktów/usług.

Przesłankami decydującymi o efektywności personalizacji oferty są m.in. rozumienie potrzeb konsumentów, odpowiednia komunikacja, a także rzetelna obsługa klienta. Szacuje się, że 70% kupujących w Internecie oczekuje spersonalizowanej oferty produktowej (AgilOne 2014).

Pojęcie „*omnichannel*” łączy się z terminem „*omnichannelling*”, oznaczającym wielokanałowość. *Omnichannelling* jest modelem dystrybucji opartym na wykorzystaniu minimalnie dwóch kanałów sprzedaży. Powstanie wielokanałowości było przede wszystkim skutkiem rozwoju Internetu (Lipowski, Bondos 2016, s. 72). *Omnichannel* jest trendem, który zrodził się w wyniku transformacji idei *multichannel*. Dla *multichannel* typowy jest brak integracji kanałów kontaktu z klientem oraz ich autonomia. Z kolei w *omnichannel* kanały kontaktu z odbiorcami są konsekwentnie łączone, tworząc zintegrowaną całość ([https://www.comarch.pl/...](https://www.comarch.pl/)). Termin „*omnichannel*” jest pojęciem trudnym do zdefiniowania, ponieważ trend ten nieustannie się kształtuje w wyniku ciągłych zmian w *e-commerce*. Za istotę *omnichannel* uważa się interakcję sprzedającego z kupującym za pośrednictwem dużej liczby kanałów, takich jak np. sklep stacjonarny, sklep internetowy, poczta elektroniczna, urządzenie mobilne czy *call center* ([https://fashionbiznes.pl/...](https://fashionbiznes.pl/)).

*Cross devices*, podobnie jak *omnichannel*, opiera się na preferencjach zakupowych klientów. Jest to technologia funkcjonująca na zasadzie dokładnego dopasowania produktu do klienta w wyniku analizy danych zebranych z różnych urządzeń mobilnych, z jakich korzystał (Zagajewski, Saniuk 2018, s. 84-85; [https://www.antygen.pl/...](https://www.antygen.pl/)). Skuteczność *cross devices* spowodowana jest możliwością połączenia informacji o jednym kliencie z różnych źródeł w całość np. z laptopa, tabletu i smartphona.

*Programmatic buying* stanowi system bazujący na realizowaniu zautomatyzowanych kampanii reklamowych, gdzie stosuje się spersonalizowane komunikaty oraz dociera się do ściśle określonego segmentu odbiorców. Utworzenie niniejszej technologii było uwarunkowane przede wszystkim występowaniem niedopasowanych i nachalnych reklam w sieci internetowej ([http://adnext.pl/...](http://adnext.pl/)).

Pojęcie „*mobile commerce*” (*m-commerce*) jest sferą wyodrębnioną z *e-commerce*, gdzie dokonywanie zakupów odbywa się za pośrednictwem urządzeń mobilnych. Największą zaletą *m-commerce* jest możliwość nabywania produktów niemalże w każdym miejscu i o każdej porze. Współczesne urządzenia elektroniczne w obszarze zakupów on-line pozwalają m.in. na (Prałat 2013, s. 168):

- wyszukiwanie produktów,
- porównywanie ofert,
- składanie zamówienia,
- dokonanie płatności.

W dzisiejszych czasach coraz więcej przedsiębiorstw odchodzi od działań charakterystycznych dla marketingu transakcyjnego na rzecz marketingu partnerskiego, czego skutkiem jest rozwój *loyalty* i CRM. CRM ma na celu pozyskanie lojalności klienta, stąd ścisły związek między dwoma pojęciami. Trwała relacja między sprzedawcą a nabywcą generuje wartość dodaną dla obu stron (Zagajewski, Saniuk 2018, s. 84). Istotą koncepcji CRM jest traktowanie klientów w taki sposób, aby odczuwali oni zadowolenie i podczas każdego kontaktu ze sprzedawcą wzrastało u nich przekonanie, że dokonali dobrego wyboru (Odlanicka-Poczobutt, Kulińska, Warzecha 2016, s. 383). Realizacji głównych założeń idei ma służyć system informatyczny o tej samej nazwie, który zawiera wszystkie najważniejsze informacje o klientach.

## Motywacja w decyzjach zakupowych

Motywacja jest obiektem badań wielu dziedzin naukowych, m.in. psychologii, socjologii i zarządzania, stąd też w literaturze spotyka się wiele jej definicji. Motywacja jest pojęciem, które można najprościej zdefiniować jako zbiór konkretnych czynników skłaniających do podjęcia działania ([https://sjp.pl/...](https://sjp.pl/)). Motywację określa się także mianem stanu psychicznego oraz cechy osobowości. Taki stan psychiczny należy tu rozumieć jako poczucie napięcia lub nawet dyskomfortu, które generuje zachowania jednostki służące jego redukcji (Wach 2001, s. 7). Motywacją nazywa się też ogół motywów, gdzie motywy są bodźcami, w wyniku których jednostka funkcjonuje w określony sposób (Ciekanowski 2013, s. 30). Motywacja człowieka związana jest w dużej mierze z (Mazurek-Łopacińska 2016, s. 78):

- celami, do których dąży,
- ambicjami i determinacją,
- konsekwencją w działaniu,
- wytrwałością.

Motywy postępowania jednostki ludzkiej posiadają ścisły związek z jej potrzebami. Potrzeby są to podstawowe siły skłaniające ludzi do wykonywania czynności (Michalski 2017, s. 161). Zgodnie z popularną teorią Masłowa wyróżnia się 5 rodzajów potrzeb człowieka, do których należą (Milian 2000, s. 106):

- potrzeby fizjologiczne,
- potrzeba bezpieczeństwa,
- potrzeba przynależności,
- potrzeba uznania,
- potrzeba samorealizacji.

Badania dotyczące motywów zakupowych społeczeństwa są jednym z głównych obiektów badań we współczesnym marketingu. Motywacja w tej dziedzinie interpretowana jest obecnie jako tzw. proces kształtowania motywów zachowań konsumenta, na który składają się takie etapy jak (Michalski 2017, s. 161):

- przekształcenie potrzeby w bodziec,
- przekształcenie motywu w siłę napędową,
- zaspokojenie potrzeby, czyli zakup produktu,
- osiągnięcie satysfakcji w wyniku zaspokojenia potrzeby.

Fundamentalną koncepcją marketingu oraz zachowań klientów na rynku jest przekonanie, że klient nie poszukuje produktu, a funkcji bądź rozwiązania problemu, jakie dany produkt jest w stanie zapewnić (Lambin 1998, s. 108-109). Produkt ma więc przede wszystkim zaspokajać potrzeby nabywcy. Motywacja posiada zatem silną funkcję regulacyjną z perspektywy marketingowej, bowiem to ona decyduje o wyborze produktów przez klientów.

## Rynek *e-commerce* w Polsce

Sektor *e-commerce* jest obecnie jedną z najdynamiczniej rozwijających się gałęzi gospodarczych w Polsce. Jak wynika z raportu opracowanego przez Statistica Digital Market Outlook, Polska znajduje się na 13. miejscu w rankingu najszybciej rosnących rynków handlu elektronicznego w skali globalnej (Interaktywnie.com 2019, s. 3). Na koniec 2017 roku wartość polskiego *e-commerce* szacowano na ok. 40 mld zł (Interaktywnie.com 2018, s. 3), natomiast rok później na 45 mld zł. Zdaniem specjalistów w roku 2019 liczba ta wzrośnie do 50 mld zł (Interaktywnie.com 2019, s. 3).

**Tabela 1. Charakterystyka polskiego rynku *e-commerce* w latach 2017 i 2018**

	2017	2018
Liczba internautów	26,5 mln	27,8 mln
Odsetek internautów kupujących przez Internet	54%	56%
Odsetek internautów kupujących w polskich sklepach internetowych	53%	54%
Odsetek internautów kupujących w zagranicznych sklepach internetowych	16%	23%

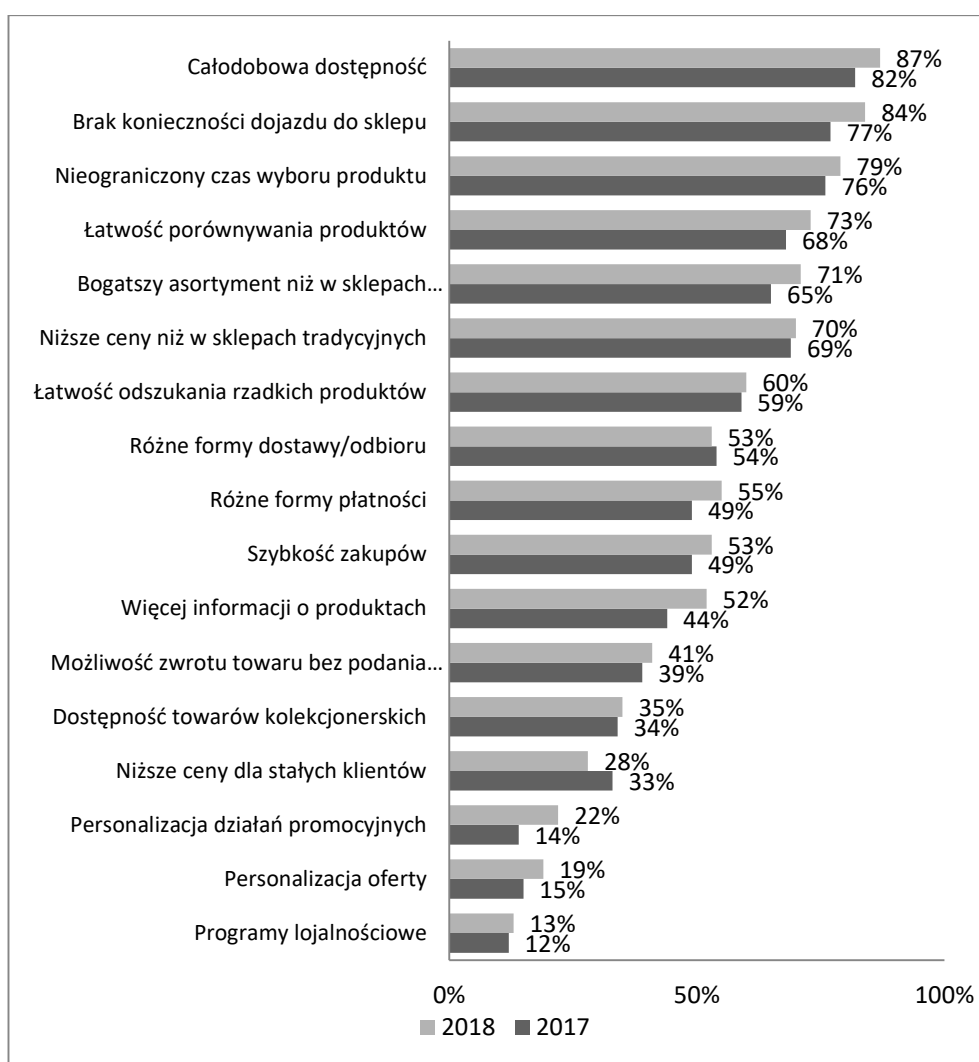
Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Gemius 2017, s. 8; Gemius 2018, s. 8)

W 2018 roku liczba internautów w Polsce podwyższyła się o 1,3 mln względem poprzedniego badanego okresu. Zwiększeniu uległa także liczba internautów kupujących on-line (o 2 punkty procentowe). Istotny wzrost odnotowano w obszarze zakupów w zagranicznych sklepach internetowych. W 2017 roku 16% klientów *e-commerce* nabyło produkty w podmiotach zagranicznych, natomiast w kolejnym roku uczyniło to o 7% więcej klientów. Wzmoczone zainteresowanie niniejszymi sklepami spowodowane jest m.in. atrakcyjnymi cenami oraz szerokim asortymentem produktów, które oferują.

Rynek *e-commerce* w Polsce tworzony jest przez wiele przedsiębiorstw, których ilość stale się zwiększa. W 2017 roku liczba sklepów w e-handlu wynosiła ok. 28,2 tys., z kolei w 2018 roku ponad 30 tys. ([https://www.wiadomoscihandlowe.pl/...](https://www.wiadomoscihandlowe.pl/)). Cechą charakterystyczną podmiotów w omawianym sektorze jest ich krótka żywotność. Szacuje się, że tylko 30% sklepów on-line działa na polskim rynku dłużej niż 8 lat ([https://www.bisnode.pl/...](https://www.bisnode.pl/)).

### Determinanty motywujące do zakupów w sklepach internetowych

Sprzedaż internetowa pod wieloma względami różni się od sprzedaży tradycyjnej. Coraz więcej Polaków decyduje się na nabywanie produktów za pośrednictwem *e-commerce*. Wyszczególnia się konkretne determinanty motywujące do dokonywania zakupów drogą internetową.



**Rysunek 1. Determinanty motywujące do zakupów na rynku e-commerce w Polsce w latach 2017 i 2018**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Gemius 2017, s. 73; Gemius 2018, s. 77)

Czynnikiem, który zachęca największą liczbę internautów do zakupów przez Internet, jest dostępność przez całą dobę. Zarówno w 2017, jak i w 2018 roku determinanta ta pojawiła się na pierwszym miejscu w zestawieniu. Warto zwrócić uwagę, że w 2018 roku czynnik został wskazany jako istotny przez 87% badanych, co oznacza wzrost o 5 punktów procentowych względem poprzedniego okresu. Zjawisko to może wynikać z faktu, że Polacy poświęcają coraz więcej czasu na pracę zawodową i chcą mieć możliwość przeglądania ofert o każdej porze. Drugim w rankingu czynnikiem motywującym do nabywania produktów na rynku e-commerce jest brak konieczności dojazdu do sklepu. Istotnym jest, że w 2018 roku determinanta ta była

uznana za motywującą przez 84% ankietowanych, natomiast rok wcześniej przez 77%. Podobnie jak we wcześniejszym przypadku, za przyczynę wzrostu można uznać brak czasu wynikający z obowiązków zawodowych. Trzecie miejsce w klasyfikacji przypadło nieograniczonemu czasowi wyboru produktu. Aspekt ten został wskazany w 2017 roku przez 76% badanych, oraz przez 79% w następnym roku. Nabywając produkty przez Internet, kupujący może wielokrotnie przeglądać różnorodne oferty i podejmować decyzje zakupowe bez pośpiechu, co jest niewątpliwą przewagą sklepów on-line nad punktami sprzedaży tradycyjnej. Sklepy stacjonarne mają zazwyczaj ściśle określone godziny pracy, które często stanowią ograniczenie dla klientów. Czwartą pozycję w zestawieniu zajmuje łatwość porównywania produktów. Niniejszy czynnik okazał się ważny dla 68% ankietowanych w 2017 roku, oraz 73% w roku 2018. Determinanta ta stanowi duże udogodnienie z punktu widzenia klienta, ponieważ pozwala wybrać ofertę jak najbardziej zgodną z jego oczekiwaniami pod względem nie tylko jakości produktu, ale i ceny czy formy dostawy. Naprzeciw potrzebom konsumentów wychodzą tutaj przede wszystkim serwisy zakupowe czy porównywarki cen. Kolejnym istotnym czynnikiem skłaniającym do zakupów on-line jest bogatszy asortyment dóbr niż w sklepach stacjonarnych. Niniejsza determinanta okazała się być ważna dla 71% badanych w 2018 roku (o 6 punktów procentowych więcej w porównaniu z rokiem wcześniejszym). W sklepach internetowych można dostrzec wciąż rozszerzającą się ofertę produktową, co jest zachęcające dla klientów. Inną ważną kwestią dla konsumentów w Polsce są ceny. W 2017 roku 70% oraz w 2018 roku 69% ankietowanych wskazało, że czynnikiem motywującym ich do zakupów na rynku *e-commerce* są niższe ceny niż w sprzedaży tradycyjnej. Faktem jest, że prowadzenie sklepu drogą internetową pozwala przedsiębiorcom na uniknięcie kosztów, które ponoszą sprzedawcy posiadający stacjonarne sklepy. Wysokość kosztów wpływa na poziom cen oferowanych towarów, więc sklepy internetowe często odznaczają się bardziej korzystnymi cenami niż sklepy tradycyjne. Determinantami, które zostały wskazane przez mniejszą liczbę badanych w 2018 roku w porównaniu z 2017 rokiem, są różne formy dostawy/odbioru oraz niższe ceny dla stałych klientów. Można przypuszczać, iż nabywcy nie są zainteresowani zbyt dużą liczbą alternatyw form dostawy oraz obioru. Najpopularniejsze rodzaje usługi, czyli usługa kurierska lub paczkomaty, wystarczająco zaspokajają potrzeby Polaków, a wprowadzanie nowych rozwiązań jest na obecny moment zbędne. W mniejszym stopniu interesujące stały się niższe ceny dla stałych klientów, co widać po 5-procentowym spadku danego wskaźnika. Można wnioskować, że nabywcy na rynku *e-commerce* nie są skłonni do lojalności zakupowej i chętnie dokonują zakupów w różnych sklepach. Niniejsza determinanta może wiązać się z niską pozycją w rankingu programów lojalnościowych. Czynniki, które odnotowały największy wzrost w 2018 roku, były personalizacja działań promocyjnych oraz więcej informacji o produktach. W 2017 roku pierwszą z nich wskazało 14% badanych, z kolei w następnym roku o 8% więcej. Personalizacja jest jednym z wiodących trendów w sektorze *e-commerce* zarówno w Polsce, jak i na całym świecie. Personalizacja pozwala na oferowanie klientom takich produktów, jakimi mogą być oni zainteresowani. Działania promocyjne w sferze personalizacji obejmują m.in. dopasowanie reklam do odbiorców, tworzenie produktów odpowiadających indywidualnym potrzebom oraz dostarczenie produktu zgodnie w wymogami



klienta. Drugi z czynników, czyli więcej informacji o produktach, za zachęcający do zakupów uznało 44% ankietowanych w 2017 roku, natomiast 52% w roku 2018. Sklepy internetowe posiadają zazwyczaj rozbudowane opisy produktów, co zwiększa prawdopodobieństwo dokonania właściwego wyboru zakupowego.

## Podsumowanie

Determinantami w największym stopniu motywującymi Polaków do zakupów na rynku e-commerce w latach 2017-2018 były: całodobowa dostępność, brak konieczności dojazdu do sklepu oraz nieograniczony czas wyboru. Konsumenci na polskim rynku chcą mieć możliwość przeglądania produktów oraz ich nabywania o każdej porze, oszczędzając przy tym pieniądze i czas, który trzeba poświęcać na dojazd. Istotne jest dla nich dokładne zapoznanie się z ofertami, a także ich porównywanie. Polacy kupują produkty drogą internetową, ponieważ niejednokrotnie są one tańsze i bardziej wyszukane.

Sprzedawcy sektora e-commerce powinni zwrócić uwagę na to, które czynniki odznaczają się największym wzrostem znaczenia w 2018 roku w porównaniu z rokiem 2017. Takimi determinantami są personalizacja działań promocyjnych oraz więcej informacji o produktach. Polacy zatem zaczynają przywiązywać coraz większą wagę do indywidualnego podejścia do klienta oraz do rozszerzonej charakterystyki produktów.

## Literatura

1. AgilOne (2014), *Marketing Personalization Preferences*, <https://www.businesswire.com/news/home/20141119005240/en/AgilOne-Survey-Reveals-Personalized-Experiences-Consumer-Groups> (dostęp: 20.03.2019).
2. Bajdak A. (2003), *Internet w marketingu*, PWE, Warszawa.
3. Brzozowska-Woś M. (2014), *Kierunki rozwoju handlu elektronicznego*, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce – Teoria i Praktyka”, nr 1.
4. Ciekankowski Z. (2013), *Motywacja a system ocen okresowych*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza”, nr 1.
5. Chalimoniuk D. (2011), *Rozwój Internetu jako szansa dla przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie”, nr 88.
6. Chodak G. (2014), *Wybrane zagadnienia logistyki w sklepach internetowych – modele, badania rynku*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
7. Dembińska I. (2016), *Wpływ rozwoju e-commerce na rynek powierzchni magazynowych*, „Problemy Transportu i Logistyki”, nr 4(36).
8. Gemius (2017), *E-commerce w Polsce 2017. Gemius dla e-Commerce Polska*, Gemius Polska, Izba Gospodarki Elektronicznej, Warszawa.
9. Gemius (2018), *E-commerce w Polsce. Gemius dla e-Commerce Polska*, Gemius Polska, Izba Gospodarki Elektronicznej, Warszawa.
10. GUS (2018), *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych 2014-2018*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Szczecin.
11. <http://adnext.pl/baza-wiedzy/programmatic-buying/> (dostęp: 21.03.2019).
12. <http://estruktorzy.pl/historia-i-rozwoj-e-commerce/> (dostęp: 21.03.2019).
13. <https://blog.arvato.pl/2018/02/21/personalizacja-w-e-commerce-jako-glowny-trend-i-wyzwanie-dla-branzy-na-2018-rok/> (dostęp: 20.03.2019).
14. <https://fashionbiznes.pl/marketing-ale-wlasciwie-co-to-jest-ten-omnichannel/> (dostęp: 21.03.2019).

15. <https://sjp.pl/motywacja> (dostęp: 22.03.2019).
16. <https://www.antygen.pl/czym-cross-device-zaczac-go-uzywac-oraz-korzysci-moze-przyniesc-dla-twojego-biznesu/> (dostęp: 20.03.2019).
17. <https://www.bisnode.pl/wiedza/newsy-artykuly/rynek-ecommerce-w-polsce-2017-18/> (dostęp: 21.03.2019).
18. <https://www.comarch.pl/erp/blog/omnichannel-czyli-dojrzale-rozumienie-potrzeb-klienta/> (dostęp: 20.03.2019).
19. <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/handel-online-rosnie-w-sile-coraz-wiecej-sklepow-i,52355> (dostęp: 21.03.2019).
20. Interaktywnie.com (2018), *Raport Interaktywnie.com – e-commerce*, Interaktywnie.com, Wrocław.
21. Interaktywnie.com (2019), *Raport Interaktywnie.com – e-commerce*, Interaktywnie.com, Wrocław.
22. Kabut M., Komorowska M. (2015), *Wartość dla klienta na polskim rynku e-commerce*, [w:] Czajkowska M., Malarski M. (red.), *Funkcjonowanie e-biznesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
23. Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2002), *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa.
24. Kozerska M. (2014), *Obsługa logistyczna obszaru e-commerce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 68.
25. Kwiatkowski M., Winnicka N., Zagajewski A. (2018), *Logistyczne aspekty rozwoju e-commerce*, „Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji”, Vol. 7, Issue 2.
26. Lambin J.J. (1998), *Strategic Marketing Management*, McGraw-Hill, France.
27. Lipowski M., Bondos I. (2016), *Omnikanałowość – czy rynek zweryfikuje koncepcję teoretyczną?*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 1.
28. Mazurek-Łopacińska K. (2016), *Badania marketingowe. Metody, techniki i obszary aplikacji na współczesnym rynku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
29. Michalski E. (2017), *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
30. Milian L. (2000), *Praca, osobowość, kierowanie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
31. Odlanicka-Poczobutt M., Kulińska E., Warzecha K. (2016), *Modelowanie relacji z dostawcą na bazie doświadczeń CRM – badania ankietowe*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 89.
32. Prałat E. (2013), *M-commerce – rozwój na świecie i w Polsce*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 36.
33. Wach T. (2001), *Motywowanie i ocenianie pracowników*, Oficyna Wydawnicza Warszawskiej Szkoły Zarządzania Szkoły Wyższej, Warszawa.
34. Zagajewski A., Saniuk S. (2018), *E-commerce w dobie rozwoju koncepcji Przemysł 4.0*, „Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji”, Vol. 7, Issue 2.

## **DETERMINANTS MOTIVATING PURCHASES ON E-COMMERCE MARKET IN POLAND IN 2017-2018**

**Abstract:** Steady development of the e-commerce sector has been observed in Poland for several years. One of the main reasons for this phenomenon is the increase in the number of Internet users. There are many factors that encourage people to shop online. The aim of this publication is to present the determinants motivating people to purchase products on the e-commerce market in Poland in 2017 and 2018. To achieve this goal, secondary data from cyclical reports on the e-commerce industry published by the Gemius research and technology organizations will be used.

**Keywords:** e-business, e-commerce, trade, marketing, purchasing behavior



## ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ ZIELONĄ A WSPIERANIE LOKALNYCH SPOŁECZNOŚCI

Przemysław Majewski<sup>1</sup>

BSB Polska Sp. z o.o.

**Streszczenie:** W ostatnich latach wzrosło zainteresowanie badaczy różnymi formami współczesnych organizacji. Organizacja zielona stała się obecnie jedną z ciekawszych koncepcji opisujących ideę nowoczesnej struktury firmy zorientowanej m.in. na zadowolenie klienta, opartej na decyzyjności niższych szczebli zarządzania. Kolejną fazą jej ewolucji jest organizacja turkusowa, doskonale płaska, z rozproszonym przywództwem. Głównym celem artykułu jest określenie poziomu zainteresowania pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie transformującym swój model zarządzania w kierunku organizacji zielonej i turkusowej wspieraniem lokalnych społeczności. W części teoretycznej dokonano przeglądu literatury dotyczącej zielonych organizacji i zarządzania partycypacyjnego oraz ich powiązania ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. W artykule postawiono następujące pytanie: W jakim stopniu pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwie transformującym swój model zarządzania w kierunku organizacji zielonej, a w kolejnym etapie turkusowej, są zainteresowani przekazaniem części zysku organizacji na wspieranie lokalnych społeczności? Aby odpowiedzieć na postawione pytania i hipotezy badawcze, przeprowadzono badanie wśród 459 osób zatrudnionych w dwóch zakładach pracy zlokalizowanych w województwie wielkopolskim i kujawsko-pomorskim. Jako metodę badawczą wybrano sondaż diagnostyczny. W wyniku badania ankietowego uzyskano jednoznaczny obraz, jak pracownicy zapatrują się na przekazywanie części zysku na wsparcie lokalnych społeczności.

**Słowa kluczowe:** organizacja partycypacyjna, organizacja transformacyjna, organizacja turkusowa, organizacja zielona, upelnomocnienie

**DOI:** 10.17512/znpcz.2020.1.04

### Wprowadzenie

We współczesnych organizacjach hierarchiczne zarządzanie nie przynosi oczekiwanych rezultatów. Zwiększa się fluktuacja kadr, organizacje są zbyt mało elastyczne i innowacyjne. Globalna konkurencja wymusza obniżanie cen, a to zmniejsza zyski przedsiębiorstw. Jednocześnie społeczeństwa wymagają od biznesu zachowań zgodnych ze społeczną odpowiedzialnością za środowisko i mieszkańców. Potrzeba wspierania lokalnych społeczności wynika ze społecznego zaangażowania współczesnych organizacji. Coraz powszechniejsze w Polsce stają się tzw. organizacje zielone (zmierzające do turkus), których misją przewodnią jest zaangażowanie pracowników w zarządzanie przedsiębiorstwem.

Z badań wynika, że organizacje silosowe powodują osłabienie kooperacji i obniżenie produktywności (Goman 2014). Aktualne raporty dają do zrozumienia, że

---

<sup>1</sup> Przemysław Majewski, mgr inż., [przemyslaw.majewski@sol.dk](mailto:przemyslaw.majewski@sol.dk).

przeżywamy obecnie światowy kryzys braku zaangażowania pracowników w wykonywaną przez nich pracę. Według danych 85% pracowników odczuwa brak motywacji do pracy lub jest wręcz całkowicie zdemotywowanych (Raetzer, Self, Klein 2019, s. 2). Potwierdzają to również słowa J. Pfeffera, profesora z Stanford School – z badań przeprowadzonych przez Instytut Gallupa wynika, że jedynie 13% pracowników na świecie jest zaangażowanych w wykonywaną przez siebie pracę, a w samych Stanach Zjednoczonych wskaźnik ten nieznacznie rośnie do 20% (Pfeffer 2015).

Brak pracowników na rynku pracy i wynikająca z tego walka o pracownika, duża rotacja pracowników zmieniających częściej niż w latach poprzednich pracodawcę, rosnące wymagania płacowe, a jednocześnie coraz silniejsza konkurencja pomiędzy przedsiębiorstwami, globalizacja, rosnące koszty pracy i poszukiwanie metody obniżenia kosztów produkcji przy jednoczesnym ulepszaniu procesów i produktów wymuszają poszukiwanie innych form organizacyjnych, które będą w stanie zmierzyć się z wyzwaniami współczesnego świata. Następstwem tego jest trend, w ramach którego organizacje nabierają cech kolaboracyjnych (Wetzel, Dewettinck 2012, s. 117) i partycypacyjnych.

Z badań przeprowadzonych w Unii Europejskiej wynika, iż w ocenie pracowników najważniejszą cechą, którą powinna charakteryzować się wymarzona praca, jest wzbudzenie zainteresowania i nadawanie znaczenia działalności zawodowej. Aspekt finansowy pojawił się dopiero na szóstym miejscu. W Polsce podobne badanie uplasowało płacę na miejscu czwartym. Należy przy tym zwrócić uwagę, że osiągnięcie wymaganych cech organizacji powiązane jest z systemem szkoleń i kształcenia pracowników (Łochnicka 2013, s. 155).

Tezę o wymogu szkolenia pracowników potwierdza badanie przeprowadzone na terenie Polski, z którego wynika, że 70% respondentów, których organizacje stosują formy partycypacji bezpośredniej, określiło kwalifikacje zatrudnionych tam pracowników jako wysokie. W organizacjach, gdzie nie występowały takie narzędzia, udział ten stanowił jedynie 57% (Rudolf 2014, s. 57). W odpowiedzi na stawiane organizacjom wymagania coraz większą popularność zyskuje współudział pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwami. W roku 2001 w Japonii i Stanach Zjednoczonych partycypacja bezpośrednia występowała w 80-90% przedsiębiorstwach, natomiast w Unii Europejskiej w 60% przedsiębiorstwach (Ignys 2014, s. 145). Partycypacji bezpośredniej sprzyjają konsultacyjny i demokratyczny styl zarządzania (Szelągowska-Rudzka 2015, s. 374).

Większy współudział pracowników w procesie zarządzania przedsiębiorstwem wymaga wiedzy i doświadczenia. Powszechnie wiadomo, że jakość zarządzania przy współudziale pracowników zależy od poziomu wiedzy tychże pracowników (Leadership-Central.com 1978). Z badań na temat partycypacji bezpośredniej przeprowadzonych w województwie pomorskim w 2013 roku w odpowiedzi na pytanie o poziom zadowolenia respondentów z możliwości doszkalania się w tematyce poszerzającej zainteresowania uzyskano informację, iż 57% osób było niezadowolonych, a jedynie 22% określiło się jako zadowolone (Szelągowska-Rudzka 2015, s. 375).

Jak wynika z niniejszego opracowania, ciągła edukacja pracowników i ich rozwój są fundamentem prawidłowego funkcjonowania organizacji zielonych i turkusowych.

W teorii organizacji transformacyjnych J. Burns zakładał, że lider może wykształcić każdą grupę do właściwie wysokiego poziomu (Burns 2003, s. 16).

Obserwując obecny trend, łatwo zauważyć, że wiele organizacji nie posiada doświadczenia we wprowadzaniu strategii partycypacyjnych i nie jest wystarczająco przygotowanych na wyzwania wynikające z tego modelu zarządzania (Agogué, Yström 2017, s. 10).

Badacze tematyki podkreślają, że jednym z głównych ryzyk, jakie pojawiają się w organizacjach partycypacyjnych, jest brak wystarczającej wiedzy pracowników (Szelągowska-Rudzka 2016, s. 61).

W niniejszym artykule postawiono następujące pytanie: W jakim stopniu pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwie transformującym swój model zarządzania w kierunku organizacji zielonej, a w kolejnym etapie turkusowej, są zainteresowani przekazaniem części zysku organizacji na wspieranie lokalnych społeczności? Pytanie ma na celu zbadanie poziomu wiedzy respondentów w kwestii zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego funkcjonowania w lokalnym środowisku. W pracy postawiono następującą hipotezę: *Pracownicy partycypujący w podziale zysku przedsiębiorstwa popierają przekazanie zysku na zaspokojenie potrzeb własnych i swoich rodzin, a nie są zainteresowani wspieraniem lokalnych społeczności.*

Badanie przeprowadzono wśród 459 osób zatrudnionych w dwóch zakładach pracy zlokalizowanych w województwach wielkopolskim i kujawsko-pomorskim. Jako metodę badawczą wybrano sondaż diagnostyczny, jako technikę zbierania materiału zastosowano ankietę, a jako narzędzie badawcze wykorzystano kwestionariusz ankiety.

## **Teoretyczne aspekty partycypacji pracowniczej**

Partycypacja pracownicza staje się coraz bardziej popularna jako metoda zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami. Z badań przeprowadzonych w województwie wielkopolskim wynika, że narzędzia partycypacji bezpośredniej pojawiają się w 17% przedsiębiorstw dla najmniej popularnych kół jakości do 75% przedsiębiorstw w przypadku najbardziej popularnej partycypacji przez informowanie (Ignys 2014, s. 150). Według badań z 2011 roku średnia stosowania partycypacji bezpośredniej w całej Polsce to 79,9%, przy założeniu, że organizacja musi mieć wprowadzone przynajmniej jedno z narzędzi partycypacji bezpośredniej. W samym przemyśle wskaźnik ten maleje do 71% (Skorupińska 2013, s. 324).

O ile stosowanie prostych narzędzi partycypacyjnych w Polsce jest w miarę popularne, to bardziej zaawansowane techniki, polegające na oddaniu władzy w ręce grup pracowników, jest praktycznie niepraktykowane. Na podstawie badań przeprowadzonych na terenie trzech województw: łódzkiego, lubelskiego i świętokrzyskiego można stwierdzić, że grupowe delegowanie uprawnień w postaci grup autonomicznych znalazło zastosowanie jedynie w 8,4% przedsiębiorstw (Łochnicka 2013, s. 163). Grupowe delegowanie uprawnień jest najwyższe w Szwecji i osiąga wartość 69% (Rudolf 2014, s. 55).

Z badań przeprowadzonych w województwie pomorskim wynika natomiast, że wspólnie z pracownikami przełożony podejmuje decyzję jedynie w 7% organizacji,

stosując natomiast w zamian w 33% przypadków styl autokratyczny. Należy zauważyć, że jest to przeważający styl prowadzenia przedsiębiorstw w tym województwie (Szelągowska-Rudzka 2015, s. 379).

Zarządzanie partycypacyjne jest wprowadzane w organizacjach bez inicjatywy pracodawcy i z inicjatywy pracodawcy.

Pierwszym obszarem, w którym pojawia się organizacja partycypacyjna, jest Ameryka Południowa. W krajach dotkniętych kryzysem, w Argentynie, Wenezueli i Urugwaju, robotnicy okupują przedsiębiorstwa, które zbankrutowały, w celu utrzymania swoich miejsc pracy. Czynią to przy wsparciu lokalnych społeczności, klientów i czasami instytucji rządowych. Tworzą ruchy społeczne, które ewoluują w kooperatywy zarządzające samodzielnie przedsiębiorstwem. Wprowadzają demokrację w zarządzaniu przedsiębiorstwem, nazywając to minimalizowaniem autonomii operacyjnej menedżerów. Tworzą struktury organizacyjne oparte na partycypacji (Cova 2011, s. 967).

Aby wykonać wszystkie wspomniane wyżej zadania, pracownicy w sposób ciągły uczestniczą w procesie szkoleniowym w ramach podnoszenia kwalifikacji (Cova 2011, s. 970).

Badania przeprowadzone w Polsce wykazały, że pracownicy ze stanowisk warsztatowych, produkcyjnych, magazynowych są włączani w procesy decyzyjne i konsultacyjne w dużo mniejszym stopniu niż specjaliści. Procentowo organizacje angażujące pracowników warsztatowych w procesy decyzyjne stanowią grupę o 15% mniejszą niż organizacje nieangażujące tychże pracowników (Skorupińska 2013, s. 326).

Drugi aspekt powstawania organizacji partycypacyjnych dotyczy krajów rozwiniętych. W obecnej sytuacji gospodarczej nie wystarczy być organizacją szczupłą (*lean*). By osiągnąć sukces na rynku, otoczenie wymaga od organizacji bycia innowacyjną. Narastające zapotrzebowanie na innowacyjne produkty i innowacyjne sterowanie procesami wywołuje coraz większe zainteresowanie metodami zarządzania, które sprzyjają powstawaniu innowacji. Innowacyjność jest obecnie podawana jako jedno z głównych wymagań stawianych przedsiębiorstwom, a wspieranie innowacyjności – jako jedno z głównych zadań współczesnych liderów (Axon, Friedman, Jordan 2015, s. 4).

W dążeniu do kreowania innowacji zastosowanie znajdują organizacje partycypacyjne. Na podstawie przeprowadzonych badań w krajach Unii Europejskiej w wyniku wprowadzenia partycypacji pracowniczej 60% przedsiębiorstw obniżyło koszty działalności. W Polsce zanotowano wynik o wartości 22% (Łochnicka 2013, s. 158).

Przykładem z własnych doświadczeń jest usprawnienie produkcji w firmie w województwie zachodniopomorskim. Dzięki wprowadzeniu partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji, planowaniu i dołączeniu do tego partycypacji w zyskach zredukowano koszt produkcji wyrobu o 43%. Podobne efekty osiągnięto w firmie w województwie kujawsko-pomorskim, gdzie stosując podobne techniki partycypacji, zmniejszono koszt produkcji na niektórych elementach nawet o 51%.

Interesujące jest, iż wynik zgoła odmienny uzyskano, zbierając odpowiedzi ankietowe w innych polskich przedsiębiorstwach, w których to w 78% wprowadzenie uczestnictwa pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem nie przyniosło obniżenia kosztów (Łochnicka 2013, s. 157).

Aby pracownicy byli innowacyjni, należy właściwie podejść do motywacji. Znakomitym rozwiązaniem jest tu partycypacja w podejmowaniu decyzji, wspólny cel w jednakowy sposób rozumiany przez wszystkie szczeble organizacji. Każdy poziom organizacji, każdy jej dział wyznacza cele cząstkowe budujące ostatecznie cel nadrzędny.

Realizując włączenie wszystkich członków organizacji w proces tworzenia i realizacji celów tejże organizacji, pomocna staje się teoria organizacji zielonych lub turkusowych (Laloux 2016, s. 42).

Aby sprawdzić, czy jest to tylko chwilowa moda lub przemijający trend, w celu wyznaczenia kierunku transformacji zarządzania w organizacjach przyszłości powstał projekt pod nazwą THINKcreative. W projekcie wzięło udział 135 ekspertów, 69% z przemysłu i 31% ze szkolnictwa. Uczestnicy reprezentowali następujące kraje: Portugalię, Niemcy, Holandię, Wielką Brytanię, Szwajcarię, Belgię, Czechy, Słowację, Francję, Włochy, Szwecję, Meksyk i Stany Zjednoczone. Celem projektu było ustalenie form organizacji, wymagań infrastrukturalnych, etycznych, programowych, socjologicznych i moralnych w kolejnych okresach 5, 10 i 15 lat tak, by były konkurencyjne i odniosły sukces rynkowy (Camarinha-Matos 2004, s. 3). Wyniki badań wykazały, iż w kolejnych okresach coraz większą rolę będzie odgrywała innowacyjność produktów, usług i procesów. Będzie to decydujący czynnik sukcesu. Innowacje będą powstawały głównie w organizacjach kolaboracyjnych. Społeczeństwo będzie ewoluowało z konkurencyjnego do współpracującego na szczeblu zawodowym i prywatnym (Camarinha-Matos 2004, s. 5).

Również instytucje rządzące w Unii Europejskiej dostrzegły korzyści płynące z włączenia pracowników w proces partycypacji w zarządzaniu przedsiębiorstwami i w 2002 roku uchwalono dyrektywę ustanawiającą struktury informowania i prowadzenia konsultacji z pracownikami we Wspólnocie Europejskiej. Następstwem tego było pojawienie się w Polsce rad pracowniczych (Skorupińska 2015, s. 383). Niestety rady pracownicze funkcjonują jedynie w 2% uprawnionych do tego przedsiębiorstw. Pracodawcy obawiają się zwiększonych kosztów funkcjonowania organizacji, a wkład w usprawnianie działalności firmy wynikający z funkcjonowania rad pracowniczych jest niewystarczający (Skorupińska 2015, s. 385).

Aby zwiększyć efektywność udziału pracowników, należy podnosić w sposób stały ich wiedzę i udowadniać pracodawcom korzyści płynące z włączenia pracowników w proces zarządzania.

### **Organizacje zielone i turkusowe a partycypacja pracownicza w nurcie społecznej odpowiedzialności biznesu**

Jedną z prób określenia stopnia występowania partycypacji pracowniczej jest podział organizacji na kolory i przypisanie im określonych cech. Zgodnie z tym podziałem organizacje, które sprzyjają w największym stopniu powstawaniu innowacji, są organizacjami zielonymi i turkusowymi. Organizacje zielone koncentrują się na kulturze organizacyjnej i wzmocnieniu poczucia jedności grupy. W organizacji tego typu funkcjonuje lider, który deleguje władzę pracownikom wykonującym dane

zadanie. Kierownicy spełniają rolę wspierającą, a pracownicy podejmują wszystkie bądź wiele decyzji samodzielnie na bazie wartości i kultury organizacyjnej.

Bazując na tym podziale i przypisując kolorom istniejące teorie, można stwierdzić, że organizacje zielone i turkusowe łączą w sobie cechy organizacji kolaboracyjnych, transformacyjnych (Rabinowitz 2019), partycypacyjnych i lateralnych. Analizując głębiej, wyróżnia się następujące poziomy partycypacji bezpośredniej: informowanie (pośrednie lub bezpośrednie), konsultacje (indywidualne lub grupowe), współdecydowanie i upełnomocnienie (Cierniak-Emerych, Piwowar-Sulej 2017, s. 5).

Organizacje zielone opierają się na współdecydowaniu, natomiast turkusowe – na upełnomocnieniu.

Dla sprawdzenia, jak na styl zarządzania zapatrują się pracownicy firm innowacyjnych, w 2019 roku przeprowadzono w Niemczech badania. Miały one na celu stwierdzenie, jak pracownicy firm innowacyjnych postrzegają aktualny styl zarządzania organizacji, w której pracują, a jaki styl byłby ich docelowym. Badania przeprowadzone w Deutsche Bahn wykazały, iż pracownicy czterech oddziałów opracowujących nowe technologie ocenili, że organizacja jest na poziomie bursztynowym – armia, a cechą wiodącą organizacji jest proces (*PROCESS*). Respondenci stwierdzili, że najbardziej przez nich preferowaną formą byłaby organizacja zielona – rodzina, czyli bazująca na wartościach (*VALUES*). W takiej organizacji chcieliby pracować i do takiej organizacji chcieliby ewoluować. Jako główny czynnik motywujący do pracy ankietowani podali osobiste spełnienie. Odpowiedź ta była podana przez 50% ankietowanych (Raetzer, Self, Klein 2019, s. 5).

W organizacjach o bardzo zaawansowanych relacjach partycypacyjnych pracownicy sami ustalają sobie cele i wynagrodzenia. Tak jest np. w brazylijskiej firmie Semco. Na początku wprowadzenia tej zasady obawiano się, że pracownicy ustalą cele niewymagające wielkiego wysiłku i jednocześnie przydzielą sobie nadzwyczaj wysokie zarobki. Efekt był taki, iż na 100 pracowników 12 ustaliło sobie zarobki niewspółmiernie wysokie. Po rozmowie z przełożonym połowa z nich zmniejszyła swoje oczekiwania, a jeden odszedł do innej firmy (Vanderburg 2004, s. 434).

Pracownicy zaangażowani w proces decydowania w przedsiębiorstwie odkrywają i definiują samodzielnie problemy, znajdują rozwiązania i monitorują ich efektywność (McShane, Von Glinow 2010, s. 202).

Udział wszystkich członków organizacji jest niezbędny do osiągnięcia sukcesu podczas wprowadzania zmian. Najlepszy efekt uzyskuje się, gdy w organizacji wszyscy mają wpływ na zmiany, mogą współtworzyć proces i czerpią wspólnie korzyści z przemian (Szelałowska-Rudzka 2015, s. 372). Główną siłą napędzającą innowacje w przedsiębiorstwie jest zespół pracowników. Aby ten zespół był otwarty na zmiany, poszukiwał nowych rozwiązań, muszą być zapewnione odpowiednie warunki stymulujące zaangażowanie pracowników w sprawy przedsiębiorstwa. Powstawaniu takich warunków sprzyja organizacja partycypacyjna (Skorupińska 2013, s. 321).

Organizacja partycypacyjna wyzwala kreatywność i zaspokaja potrzebę samorealizacji. Wywołuje ona w członkach organizacji poczucie sprawstwa i odgrywania ważnej roli w organizacji. Czynniki te wpływają pozytywnie na zaangażowanie pracowników w sprawy organizacji.



Badania dowodzą, że w Polsce partycypacja bezpośrednia jest najczęściej wdrażana w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym. Właściciele – obcokrajowcy przenoszą swoje doświadczenia z krajów rodzimych na polski grunt. Zarysowuje się w ten sposób potrzeba rozwoju i kształcenia polskich kierowników w omawianej kwestii (Konopka, Zybała 2018, s. 22). Ponadto wspieranie finansowe lokalnych społeczności przez przedsiębiorstwa związane jest bezpośrednio z zagadnieniem społecznej odpowiedzialności biznesu. Współczesne przedsiębiorstwo jest organizacją służącą otoczeniu, ponieważ dąży do osiągnięcia celów nie tylko ekonomicznych, ale i społecznych, co w konsekwencji obliguje przedsiębiorstwa do podjęcia odpowiedzialności za postęp społeczny (Zemigala 2007, s. 49). Paradygmat CSR (*corporate social responsibility* – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw) jest uzupełniony o wymóg rozliczania korporacji przez społeczeństwo z podejmowanych działań (*social accountability*) oraz o szereg skorelowanych obowiązków dotyczących ochrony praw człowieka, standardów pracy i środowiska naturalnego, określanych jako *corporate governance* (Gasparski i in. 2002, s. 24). Z badań przeprowadzonych w Polsce wynika, iż dokonując zakupu produktu, 54% badanych zwraca uwagę na zaangażowanie producenta w działalność społeczną (działania na rzecz społeczności lokalnej, potrzebujących, akcje charytatywne, sponsoring itp.) (Chomiuk 2015, s. 63).

Dążenia przedsiębiorstw do uczestnictwa w sposób odpowiedzialny w funkcjonowaniu społeczeństwa są kreowane w głównej mierze przez zarządy przedsiębiorstw. Zarządy mają świadomość misji, jaką przedsiębiorstwo powinno spełniać poza realizacją celów ekonomicznych. Jednak osoba zarządzająca przedsiębiorstwem stoi przed dylematem etycznym, czy ma prawo decydować o przekazaniu części zysków organizacji na działalność filantropijną. Najczęściej osoby zarządzające są reprezentantami właścicieli, ale jednocześnie, patrząc przez pryzmat organizacji zielonej, są one również reprezentantami członków organizacji. Powinny zatem realizować wolę właścicieli i pracowników. W rozwiązaniu tego dylematu pomocnym staje się współdecydowanie pracowników. To na ich życzenie zarządzający mogą przeznaczać część zysku na cele społeczne.

Interesujące jest również pytanie, dlaczego osoba zarządzająca wraz z właścicielami i pozostałymi członkami organizacji miałyby decydować o tym, co wspierać i w jakiej formie, gdyż podejmowanie takich decyzji należy do samorządów i rządów (Gutierrez, Jones 2004, s. 151).

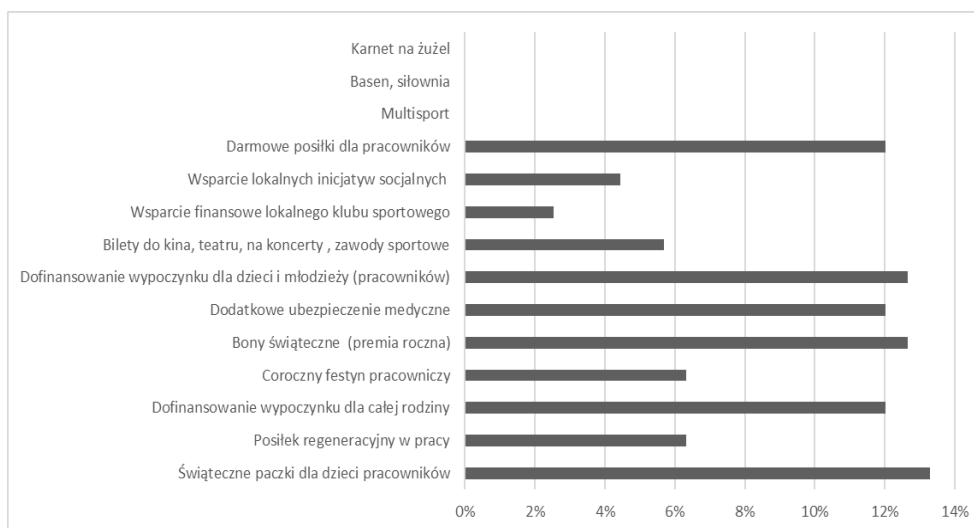
## Metodyka badań

W niniejszej pracy postawiono hipotezę, iż *pracownicy partycypujący w podziale zysku przedsiębiorstwa popierają przekazanie zysku na zaspokojenie potrzeb własnych i swoich rodzin, a nie są zainteresowani wspieraniem lokalnych społeczności*. Ma to szczególne znaczenie, jeśli mówimy o zarządzaniu współczesnymi formami organizacyjnymi. Mowa o organizacjach zielonych i turkusowych. W organizacjach tego typu wiele decyzji jest podejmowanych kolektywnie.

W celu sprawdzenia prawdziwości postawionej hipotezy przeprowadzono badanie. Jako metodę badawczą wybrano sondaż diagnostyczny. Dzięki jej zastosowaniu

możliwe jest poznanie określonego zjawiska społecznego, ustalenie jego zasięgu i poziomu intensywności. Na jej podstawie można dokonać oceny określonego zjawiska, a następnie wprowadzić zmiany, które poprawią sytuację ludzi w badanym środowisku. Przedmiotem badań sondażowych są: poglądy oraz opinie badanych, ich motywacje, ich własne zachowania, a także zachowania innych osób w opinii badanych (Sołoma 2002, s. 84). Narzędziem badawczym użytym w badaniu był kwestionariusz ankiety. Ankieta zawierała jedno pytanie z sugerowanymi możliwościami do wyboru oraz jedną możliwość odpowiedzi otwartej.

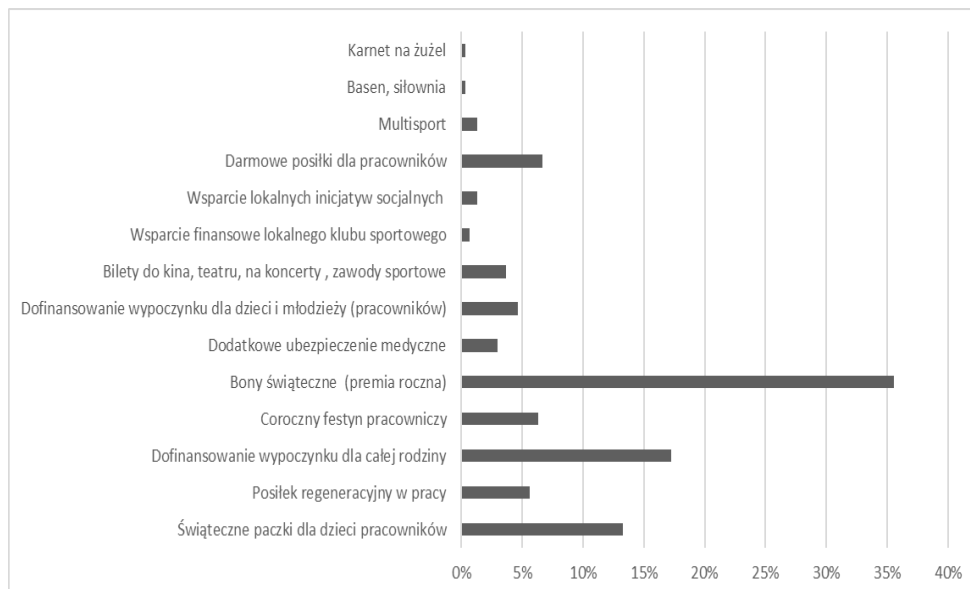
Zadano pytanie o następującej treści: „Jeżeli miałbyś możliwość wybrać świadczenie socjalne realizowane przez przedsiębiorstwo, to co by to było?”. Do wyboru respondenci mieli 13 odpowiedzi. Dozwolony był wybór wyłącznie jednej odpowiedzi. Sumarycznie biorąc pod uwagę obydwa przedsiębiorstwa, w badaniu wzięło udział 459 pracowników. W zakładzie pierwszym, zlokalizowanym w województwie wielkopolskim, udział wzięło 158 uczestników. Wynik z województwa wielkopolskiego pokazuje, iż najczęściej głosów uzyskały świąteczne paczki dla dzieci pracowników (13,2%), boni/premia świąteczna (12,6%) i dofinansowanie wypoczynku dla dzieci pracowników (12,6%). Wsparcie lokalnych inicjatyw socjalnych zdobyło 4,4%, a wsparcie finansowe lokalnego klubu sportowego 2,5% (*Rysunek 1*).



**Rysunek 1. Opinie pracowników na temat przeznaczenia zysków przedsiębiorstwa w organizacji z województwa wielkopolskiego**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

W zakładzie drugim, zlokalizowanym w województwie kujawsko-pomorskim, udział w ankiecie wzięło 301 uczestników. W wyniku badania najczęściej głosów uzyskało spożytkowanie pieniędzy organizacji na boni/premię świąteczną (35,5%). Wsparcie lokalnych inicjatyw socjalnych zdobyło 1,3%, a wsparcie finansowe lokalnego klubu sportowego 0,6% (*Rysunek 2*).



**Rysunek 2. Opinie pracowników na temat przeznaczenia zysków przedsiębiorstwa w organizacji z województwa kujawsko-pomorskiego**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

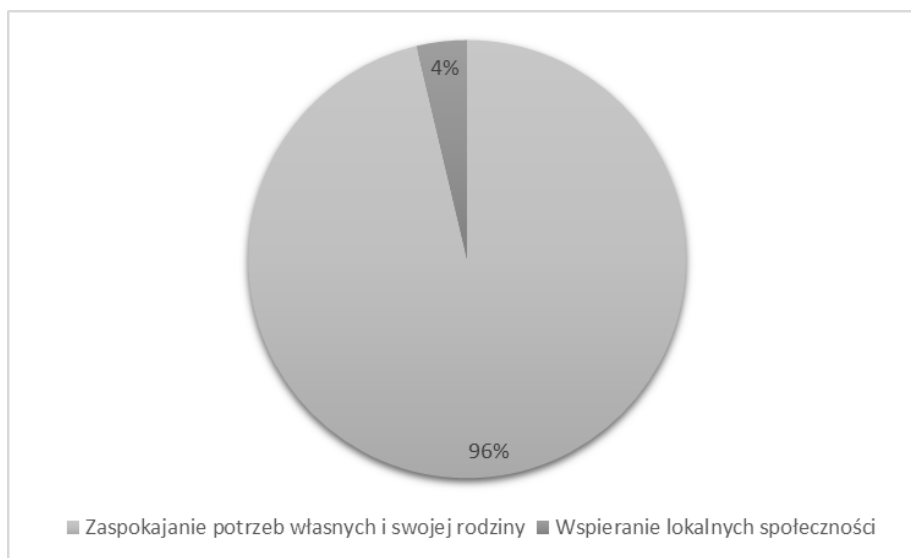
Do analiz pogrupowano możliwe wybory na dwie grupy:

- zaspokajanie potrzeb własnych i swojej rodziny,
- wspieranie lokalnych społeczności.

Grupa pierwsza objęła takie benefity jak: świąteczne paczki dla dzieci pracowników, posiłek regeneracyjny w pracy, dofinansowanie wypoczynku dla całej rodziny, coroczny festyn pracowniczy, bony świąteczne (premia roczna), dodatkowe ubezpieczenie medyczne, dofinansowanie wypoczynku dla dzieci i młodzieży (pracowników), bilety do kina, teatru, na koncerty, zawody sportowe, darmowe posiłki dla pracowników, inne (proszę wskazać, jakie) – dotyczące zaspokajania potrzeb własnych i swojej rodziny.

Grupa druga natomiast zawarła w sobie: wsparcie finansowe lokalnego klubu sportowego oraz wsparcie lokalnych inicjatyw społecznych (np. pomoc ubogim, szkoły, stowarzyszenia, straż pożarna, kościół), inne (proszę wskazać, jakie) – dotyczące wspierania lokalnych społeczności.

Jak przedstawiają badania, respondenci zainteresowani byli w 96% zaspokajaniem potrzeb własnych i swojej rodziny. Jedynie 4% pracowników przedłożyło wspieranie lokalnych społeczności ponad własne indywidualne potrzeby i potrzeby swoich rodzin. Należy wspomnieć, iż analizowane było wspieranie lokalnych społeczności z budżetu firmy, w której byli zatrudnieni ankietowani (*Rysunek 3*).



**Rysunek 3. Zagregowane opinie pracowników na temat przeznaczenia zysków przedsiębiorstwa**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Należy nadmienić, że zarobki w badanych organizacjach kształtowały się na poziomie średniej krajowej obowiązującej w Polsce. Mimo rosnącej zamożności polskiego społeczeństwa nie udało wykształcić się w obywatelach poczucia odpowiedzialności za otaczające ich otoczenie. Pracownicy nie są zainteresowani spożytkowaniem zysków wypracowanych przez przedsiębiorstwo na wsparcie społeczności lokalnych.

### Podsumowanie

Współdziałanie pracowników w podejmowaniu decyzji zapadających w przedsiębiorstwie jest narzędziem, które sprzyja identyfikacji pracownika z organizacją. Wzmaga jego działania wspierające rozwój tejże organizacji i jej prawidłowe funkcjonowanie. Jest to trend, który zdobył wielu zwolenników zarówno na świecie, w Europie Zachodniej, jak i w Polsce, gdzie zdobywa coraz większą liczbę zwolenników.

Biorąc pod uwagę obecną sytuację panującą w tym zakresie w Polsce, zastosowanie narzędzi partycypacyjnych jest deklarowane w znacznej części przedsiębiorstw. Analizując sprawę głębiej, widzimy jednak, że dotyczy to jedynie najprostszych form partycypacji. Nasycenie formą najwyższą, czyli upoważnieniem, osiąga jedynie wynik jednocyfrowy. To ta forma dopuszcza wszystkich członków organizacji do podejmowania decyzji samodzielnie. Jak dowodzą badania, partycypacja w różnych formach przynosi wymierne korzyści.

Model zarządzania tego typu niesie też jednak za sobą różne zagrożenia. Wynikają one głównie z braków edukacyjnych. Jednym z nich jest brak wsparcia dla lokalnych społeczności. Wsparcie takie było popularne i wiele przedsiębiorstw szczyściło się udzielaniem regularnej pomocy domom dziecka, małym klubom sportowym, kołom zainteresowań itp.

Decydowanie pracowników o podziale zysków przedsiębiorstwa, jak widać z przeprowadzonych badań, nie sprzyja podtrzymaniu tych tradycji. Pracownicy w firmach na terenie Polski nie są zainteresowani wspieraniem lokalnych inicjatyw. Można by sądzić, że wynika to z faktu, iż pracownikami są głównie obcokrajowcy, tak licznie przybywający na teren Polski. Naturalnym byłoby wówczas stwierdzenie, że nie są zainteresowani rozwojem społeczności, w której zamierzają przebywać jedynie czasowo. Jednak nie jest to przyczyną. W przeprowadzonych badaniach 1/3 ankietowanych pochodziła z innych krajów niż Polska, a aż 2/3 stanowili rodowici Polacy mieszkający w regionie.

W świetle przeprowadzonych badań hipoteza – *Pracownicy partycypujący w podziale zysku przedsiębiorstwa popierają przekazanie zysku na zaspokojenie potrzeb własnych i swoich rodzin, a nie są zainteresowani wspieraniem lokalnych społeczności* – okazuje się prawdziwa.

Nasuwa się pytanie, w jaki sposób zarządzać organizacją, by zmieniać mentalność pracowników i podejmować właściwe decyzje. Należy prowadzić działania zwiększające świadomość osób pracujących w organizacji tak, by w kręgu ich zainteresowań były również małe ojczyzny. Wzmacnianiu przekazu zmierzającego do zwiększenia świadomości społeczeństwa sprzyja obecny trend w mediach, unaoczniający problem zanieczyszczenia środowiska i wspierania grup mniej zaradnych życiowo. Ciągle jednak niewiele mówi się o wspieraniu najbliższego otoczenia. Tym bardziej przed zarządzającymi organizacjami stoi wielkie wyzwanie prowadzenia edukacji wewnątrz przedsiębiorstw tak, by przy zaangażowaniu pracowników przedsiębiorstwo mogło poza celami ekonomicznymi również spełniać swoje społeczne misje.

## Literatura

1. Agogué M., Yström A. (2017), *Experimenting with Innovation Processes: The Case of Reinventing a Museum Through Collaboration*, „CERN IdeaSquare Journal of Experimental Innovation”, Vol. 9.
2. Axon L., Friedman E., Jordan K. (2015), *Leading Now: Critical Capabilities for a Complex World*, Harvard Business School Publishing, Boston.
3. Burns J.M. (2003), *Transforming Leadership. A New Pursuit of Happiness*, Grove Press, New York.
4. Camarinha-Matos L.M. (2004), *New Collaborative Organizations and Their Research Needs, Processes and Foundations for Virtual Organizations*, Springer, Boston.
5. Chomiuk A. (2015), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu jako imperatyw strategiczny w obliczu zmian postaw konsumentów*, „HR Metropolitan”, Vol. 4.
6. Cierniak-Emerych A., Piwowar-Sulej K. (2017), *Employee Empowerment – Terminological and Practical Perspective*, „Institute of Economic Research Working Papers”, Vol. 19.

7. Cova M.I. (2011), *Labor Organization Changes in a Participative Context. An Approach in Venezuelan Metallurgical Industries*, International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, XV Congreso de Ingeniería de Organización, Cartagena.
8. Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., Szulczewski G. (2002), *Rola i znaczenie programów i kodeksów etycznych*, [w:] Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., Szulczewski G. (red.), *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych. Inicjatywy, programy, kodeksy*, Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN i WSPiZ: Biuro Stałego Koordynatora ONZ, Warszawa.
9. Goman C.K. (2014), *8 Tips for Collaborative Leadership*, <https://www.forbes.com/sites/carolkinseygoman/2014/02/13/8-tips-for-collaborative-leadership/#61cd57375fd9> (dostęp: 29.12.2019).
10. Gutierrez R., Jones A. (2004), *Corporate Social Responsibility in Latin America: An Overview of Its Characteristics and Effects on Local Communities*, [w:] Contreras M.E. (ed.), *Corporate Social Responsibility in the Promotion of Social Development. Experiences from Asia and Latin America*, Inter-American Development Bank, Washington.
11. Ignys A. (2014), *Analiza wykorzystania bezpośredniej partycypacji pracowniczej jako formy angażowania pracowników w zarządzanie współczesnymi organizacjami*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, nr 10.
12. Konopka D., Zybala A. (2018), *Direct Participation in Poland*, Warsaw School of Economics, Warszawa.
13. Laloux F. (2016), *Pracować inaczej*, Studio Emka, Warszawa.
14. Leadership-Central.com (1978), *Burns Transformational Leadership Theory*, <https://www.leadership-central.com/burns-transformational-leadership-theory.html> (dostęp: 20.12.2019).
15. Łochnicka D. (2013), *Zakres i efekty stosowania bezpośredniej partycypacji pracowniczej w polskich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 4.
16. McShane S.L., Von Glinow M.A. (2010), *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World*, McGraw-Hill/Irwin, New York.
17. Pfeffer J. (2015), *What Most People Don't Know about Leadership*, <https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2015/09/15/jeffrey-pfeffer-what-most-people-dont-know-about-leadership/#20f10d9c7ef4> (dostęp: 27.12.2019).
18. Rabinowitz P. (2019), *Collaborative Leadership*, <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/leadership/leadership-ideas/collaborative-leadership/main> (dostęp: 28.12.2019).
19. Ruetz S., Self R.L., Klein N. (2019), *Closing the Gap: Reinventing Organizations for Innovation and the Disruptors Who Drive It*, „CERN IdeaSquare Journal of Experimental Innovation”, Vol. 3.
20. Rudolf S. (2014), *Analiza statystyczna bezpośrednich form partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, [w:] Piotrowska-Piątek A. (red.), *Rola statystyki w badaniach naukowych i praktyce gospodarczej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce.
21. Skorupińska K. (2013), *Bezpośrednia partycypacja pracownicza a podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, z. 89.
22. Skorupińska K. (2015), *Transformacja stosunków przemysłowych w Polsce – osiągnięcia i porażki w procesie europeizacji partycypacji pracowniczej*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 41.
23. Sołoma L. (2002), *Metody i techniki badań socjologicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn.
24. Szelałowska-Rudzka K.I. (2015), *Partycypacja bezpośrednia pracowników jako czynnik rozwoju organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 39, t. 3.
25. Szelałowska-Rudzka K. (2016), *Employee Direct Participation – The Essence and Advantages*, „Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej w Gdyni”, nr 94.

26. Vanderburg D. (2004), *The Story of Semco: The Company that Humanized Work*, „Bulletin of Science, Technology & Society”, Vol. 5.
27. Wetzel R., Dewettinck K. (2012), *Collaborative Structure: Organisational Design for High Performance Organisations*, [w:] Slagmulder R., Verweire K., Dewettinck K., *Managing for Performance Excellence*, Lannoo Campus Publishers, Leuven.
28. Żemigła M. (2007), *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Warszawa.

## MANAGING GREEN ORGANIZATIONS AND SUPPORTING LOCAL COMMUNITIES

**Abstract:** The interest in various forms of modern organizations grows in recent years. The green organization has now become one of the most interesting concepts describing the idea of a modern company based on lower levels of decision-making. The next phase of its evolution is a teal organization, perfectly flat, with delegative leadership. The main goal of the article is to examine the level of interest of employees employed in the enterprise, which is transforming its management model towards a green organization and in the later stage into a teal one in the case of financial support of local communities. The theoretical part reviews the literature about green organizations and participative management and their connections with corporate social responsibility. The question has been asked: To what extent are employees employed in the enterprise which is transforming its management model towards a green organization and in the later stage into a teal one interested in transferring part of the company profit to support local communities. To answer the question and hypotheses, the survey was conducted among 459 people employed in two workplaces located in the Greater Poland and Kuyavian-Pomeranian voivodeship. A diagnostic survey was chosen as the test method. The result of survey gave a clear picture of the attitude of employees towards sharing the company profit with local communities.

**Keywords:** participatory organization, transformative organization, turquoise organization, green organization, empowerment



## ZNACZENIE *E-LEARNINGU* WE WSPÓŁCZESNEJ EDUKACJI

Kinga Olszewska<sup>1</sup>

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** *E-learning* jest formą kształcenia stosowaną od dawna. Jednakże, wraz z rozwojem technologicznym oraz tworzeniem się społeczeństwa sieci opartego na wiedzy, zmienia się jego rola i skala wykorzystania w edukacji. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie zagadnienia *e-learningu* i sposobami zarządzania nim oraz sprawdzenie, jak różne grupy postrzegają wartość kursów internetowych jako metod podnoszących kwalifikacje zawodowe, a także czy są one odbierane jako bardziej przystępne i efektywne niż studia tradycyjne. Dane do badań zebrano za pomocą kwestionariuszy ankietowych, a następnie poddano je analizie testem niezależności  $\chi^2$ . Badania potwierdziły rosnącą popularność kursów internetowych wśród respondentów oraz lepszą ich ocenę w porównaniu ze studiami tradycyjnymi.

**Słowa kluczowe:** *e-learning*, kształcenie przez Internet, kursy internetowe

**DOI:** 10.17512/znpcz.2020.1.05

### Wprowadzenie

Dzisiejsze realia rynkowe wymuszają na pracownikach posiadanie wysokich kwalifikacji oraz stałe doszkalanie. Jedną z najpopularniejszych i najbardziej dostępnych metod jest *e-learning*, rozumiany jako uczenie się i nauczanie z wykorzystaniem technologii informatycznych (Zhang i in. 2004, s. 75). Choć wraz z rosnącą popularnością tej metody nauki pojawiły się obawy dotyczące faktycznego poziomu wiedzy osób korzystających z *e-learningu*, badania przeprowadzone w tym kierunku wskazują, że nie ma większych różnic między efektami nauki „tradycyjnej” oraz *e-learningu* (Russell 2001, s. 15).

Jest to niewątpliwie dobra wiadomość, gdyż rewolucja informacyjna tworząca obecne społeczeństwo sieci i gospodarkę opartą na wiedzy wymaga poszukiwania coraz to nowych, szybszych i efektywniejszych metod edukacji. W korzystnej sytuacji znajdują się tutaj ludzie młodzi, którzy dopiero rozpoczynają naukę na uczelniach wyższych oraz zaczynają wchodzić na rynek pracy. Internet stanowi dla nich nieodłączny element rzeczywistości i edukacji, co może zostać wykorzystane przez ośrodki dydaktyczne do podnoszenia poziomu ich wiedzy (Sołtysiak 2016, s. 148). Nie mają oni także oporów przed wykorzystywaniem nowoczesnych technologii w codziennym życiu i eksperymentowaniem z różnymi metodami podnoszenia wiedzy, co może przełożyć się na samodzielne wyszukiwanie szkoleń, które ich interesują.

---

<sup>1</sup> Kinga Olszewska, mgr, [kinga.olszewska@onet.com.pl](mailto:kinga.olszewska@onet.com.pl), ORCID: 0000-0001-8898-6094



Wszechstronna wiedza staje się także wymogiem wśród pracodawców. Dyplom wyższej uczelni nie jest już wystarczający, współcześni pracodawcy oczekują od potencjalnego pracownika umiejętności dopasowanych do danego stanowiska oraz umożliwiających sprawne poruszanie się w nowoczesnej gospodarce. Są to więc kompetencje miękkie, konkretne umiejętności techniczne oraz umiejętność wykorzystywania technologii informacyjnych i informatycznych (Osiński 2013, s. 48).

Wszystkie te zmiany powodują, że rośnie znaczenie wiedzy i edukacji oraz doceniana jest rola Internetu w gospodarce. W połączeniu z coraz większymi oczekiwaniami dotyczącymi kwalifikacji kandydatów do pracy oraz pracowników powstaje potrzeba znalezienia jak najbardziej efektywnej metody doszkalania. Edukacja stanowi jeden z kluczowych elementów wzrostu kwalifikacji, lecz tradycyjne formy jej zdobywania w postaci studiów są czasochłonne i niejako ograniczają pozyskiwaną wiedzę do jednego obszaru. Przy gwałtownych zmianach rynkowych i szybkim zanikaniu niektórych zawodów oraz automatyzacji innych staje się to niepokojącym zjawiskiem (Galwas i in. 2001, s. 12).

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie zagadnienia *e-learningu* i zarządzania nim oraz sprawdzenie, jak różne grupy postrzegają wartość kursów internetowych jako metod podnoszących kwalifikacje zawodowe, a także czy są one postrzegane jako bardziej przystępne i efektywne niż studia tradycyjne. W części badawczej zaprezentowane zostaną wyniki przeprowadzonej w trzecim kwartale 2019 roku analizy mającej na celu zbadanie wykorzystania kursów internetowych w procesie doksztalcania oraz sprawdzenie, która z form edukacji (*e-learning* lub studia) jest postrzegana jako bardziej dostępna i efektywna. Dane do badań zostały pozyskane poprzez przeprowadzenie ankiety, a następnie poddane analizie testem niezależności  $\chi^2$ . Na potrzeby przeprowadzenia testu przyjęto, że hipoteza zerowa ( $H_0$ ) zakłada brak występowania statystycznie istotnej zależności pomiędzy badanymi zmiennymi, natomiast hipoteza alternatywna ( $H_1$ ) wskazuje, że zależność taka występuje. Testy zostały przeprowadzone dla poziomu istotności  $\alpha = 0,05$ .

Analiza literatury przedmiotu wykazała, że:

- *E-learning* wzbogaca studia tradycyjne (Zalewska 2015, s. 112).
- *E-learning* zyskuje coraz większą popularność w doskonaleniu umiejętności zawodowych (Wysłocka 2015, s. 195).
- Coraz więcej grup wiekowych zaczyna aktywnie korzystać z kursów internetowych (Wodecki 2010, s. 28-29).
- Wiek i płeć mogą mieć wpływ na korzystanie z kursów internetowych (Paechter, Maier, Macher 2010, s. 224).
- *E-learning* ma potencjał do stania się bardziej popularną metodą nauczania niż studia tradycyjne (Fijałkowska, Grancow 2011, s. 197).

Wobec powyższych stwierdzeń autorka przyjęła wstępne hipotezy, które zostaną zweryfikowane w wyniku badań:

1. Kursy internetowe są wykorzystywane tak samo często, bez względu na wiek i płeć respondenta, przy czym najczęściej korzystają z nich osoby będące pracownikami.

2. Kursy internetowe są uniwersalne w tym względzie, że nie można wyróżnić kategorii umiejętności, które są najczęściej podnoszone w ramach ich wykorzystania, gdyż wszystkie typy kursów używane są w zbliżonym stopniu.
3. Kursy internetowe ogólnie są oceniane lepiej niż studia realizowane w tradycyjny sposób.

Weryfikacji powyższych hipotez dokonano na podstawie 429 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy ankietowych.

### **Problematyka i założenia *e-learningu***

*E-learning* jest nowoczesną metodą przekazywania wiedzy. Wykorzystuje on technologie informatyczne, w tym przede wszystkim Internet. Istnieje wiele definicji *e-learningu*, ale najkrótsza, która najlepiej oddaje jego charakter, to „uczenie przez Internet” (Shea-Schultz, Fogarty 2003, s. 47). Wspólnym mianownikiem różnych definicji tego pojęcia jest stwierdzenie, że *e-learning* skupia się na działaniach wspierających nauczanie i proces kształcenia przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii (Woźniak, Kozioł 2012, s. 184; Bednarek, Lubina 2008, s. 121).

W ramach *e-learningu* można wykorzystywać wszystkie metody przekazywania wiedzy, między innymi audio, wideo, przesyłanie plików tekstowych itp. Służy on do podnoszenia kwalifikacji i coraz częściej jest wykorzystywany w procesie kształcenia i doszkalania pracowników. Stanowi wszechstronną formę nauczania, która ma zastosowanie na każdym poziomie edukacji w formie:

- uzupełniającej nauczanie tradycyjne (wtedy przyjmuje on nazwę „*blended learning*”);
- niezależnych szkoleń, które umożliwiają zdobycie nowych kwalifikacji w postaci szkoleń i kursów internetowych;
- metody aktualizacji wiedzy, która pozwala na stały, nieograniczony dostęp do najbardziej aktualnych materiałów szkoleniowych.

Głównym założeniem *e-learningu* jest zapewnienie dostępu do wiedzy i kształcenia wyłącznie za pośrednictwem Internetu (Bednarek, Lubina 2008, s. 118). *E-learning* może przybierać wiele form, które wymagają różnego stopnia zaawansowania i zaangażowania użytkownika. Należą do nich między innymi (Juszczak 2002, s. 137):

- Bazy danych oparte na indeksach – zawierają instrukcje związane z wykorzystaniem oprogramowania i sposobem wykonania zadania. Stanowią najprostszą formę edukacji za pośrednictwem Internetu, w której użytkownik sam wyszukuje interesujące go zagadnienia ze spisu lub poprzez wyszukiwanie słów kluczowych.
- Dydaktyczne wsparcie online – rozszerza wykorzystanie baz danych o możliwość komunikacji w formie forów dyskusyjnych, poczty elektronicznej lub rozmów w czasie rzeczywistym poprzez czat.
- Kształcenie synchroniczne – wykorzystuje kształcenie i prowadzenie zajęć w czasie rzeczywistym. W tym przypadku wykorzystuje się przede wszystkim audio-, tele- oraz wideokonferencje, które umożliwiają natychmiastową komunikację między członkami szkolenia.

- Kształcenie asynchroniczne – nie wymaga natychmiastowej komunikacji i przepływu informacji w czasie rzeczywistym jak w przypadku kształcenia synchronicznego. Użytkownik kursu może uzyskać dostęp do materiałów szkoleniowych w dowolnym, dogodnym dla niego momencie.
- Połączenie modelu kształcenia synchronicznego i asynchronicznego – to najczęściej wykorzystywana metoda w nauczaniu na odległość. Część modułów jest realizowana w czasie rzeczywistym, na przykład w celu poprowadzenia dyskusji na dany temat, natomiast część jest udostępniana użytkownikom do korzystania w dowolnym, wybranym przez nich momencie.

Forma nauczania w postaci *e-learningu* cieszy się największą popularnością w środowisku akademickim oraz korporacyjnym (Hyla 2007, s. 20). Środowisko korporacyjne wykorzystuje *e-learning* ze względu na jego aspekt ekonomiczny i służy on temu środowisku głównie do usprawniania procesu szkoleniowego (Raczek 2016, s. 177). Formy, które najczęściej wykorzystuje, to między innymi:

- standardowy kurs *e-learningowy* realizowany w całości w trybie asynchronicznym, a więc pozwalający użytkownikowi na indywidualną pracę z materiałem szkoleniowym;
- wykłady prowadzone w trybie synchronicznym w czasie rzeczywistym lub asynchronicznym dostarczonym w postaci materiałów zamieszczonych w sieci lub na płytach CD lub DVD;
- szkolenia grupowe realizowane jako konferencje internetowe;
- wideokonferencje.

W przypadku środowiska akademickiego wykorzystanie *e-learningu* jest znacznie szersze. Celem jego wykorzystania jest przeniesienie celów edukacyjnych, funkcji i materiałów tradycyjnej uczelni do środowiska sieciowego. Istotnym założeniem jest tutaj brak utraty lub zredukowania zakresu nauczania i zadań do zrealizowania, a jedynie zmiana ich formy. W tym środowisku *e-learning* jest realizowany między innymi w postaci:

- wykładów w trybie synchronicznym,
- wykładów w trybie asynchronicznym,
- wykładów w formie audio zamieszczonych na otwartych platformach edukacyjnych,
- materiałów edukacyjnych dostarczanych poprzez pocztę elektroniczną,
- wirtualnych konsultacji,
- dyskusji na forach internetowych.

Wiele polskich uczelni stara się dostosować do zmiennych trendów w społeczeństwie. Z tego względu tworzą one oferty studiów online lub otwierają ośrodki kształcenia na odległość. Przykładem może być Polski Uniwersytet Wirtualny, który jest jednym z pierwszych ośrodków oferujących studia online, czy Centrum Otwartej i Multimedialnej Edukacji przy Uniwersytecie Warszawskim. Jest to inicjatywa, z której w głównej mierze mają korzystać osoby pragnące połączyć naukę z pracą zawodową lub innymi studiami, mieszkające z dala od ośrodków akademickich, osoby niepełnosprawne oraz osoby, które chcą się kształcić, ale z jakiegoś powodu tradycyjna forma nauczania im nie odpowiada (Neczaj-Świdorska 2019).

## Systemy zarządzania *e-learningiem* oraz wady i zalety procesu nauczania na odległość

Z *e-learningiem* łączą się także zagadnienia związane z zarządzaniem całym procesem nauczania na odległość. Składają się na niego następujące elementy (Głowicki, Łasiński 2010, s. 88):

- zarządzanie treścią nauczania,
- zarządzanie nauczaniem,
- zarządzanie komunikacją i współpracą synchroniczną.

System Zarządzania Treścią Nauczania (LCMS – Learning Content Management System) jest aplikacją, która umożliwia prowadzącemu oraz uczestnikom kursu kontrolę nad przebiegiem procesu nauczania oraz jego treścią. Projekt takiego systemu musi składać się z trzech komponentów, do których zalicza się (Ismail 2001, s. 334):

- cel szkolenia,
- treść nauczania prowadzącą do osiągnięcia celu,
- formy oceniania wiedzy uczestników i stopnia realizacji założonego celu.

System ten, poza realizacją programu szkolenia, pozwala także na analizę trendów występujących wśród uczestników. Bada on ich preferencje odnośnie wybranych sposobów nauczania i efektywności tych sposobów. Umożliwia to ocenę dopasowania treści systemu zarządzania do oczekiwań uczestników kursu. Często jest łączony z systemem zarządzania nauczaniem i tworzy platformę zarządzającą *e-learningiem*.

System Zarządzania Nauczaniem (LMS – Learning Management System) umożliwia użytkownikowi uzyskanie dostępu do treści i źródeł nauczania oraz automatyzację zarządzania programem kursu. Ten system jest zaawansowanym narzędziem, którego wykorzystanie pozwala na planowanie, realizację i zarządzanie procesem nauczania (Dias, Diniz 2014, s. 308). Zadania, które spełnia, obejmują między innymi (Głowicki, Łasiński 2010, s. 88):

- projektowanie harmonogramów,
- zarządzanie zasobami prowadzących,
- zarządzanie finansowym aspektem kursów,
- zarządzanie dostępnymi zasobami, takimi jak sale wykładowe,
- udostępnianie kursu użytkownikom,
- indywidualny zapis postępów użytkownika,
- monitorowanie zachowań kursantów,
- tworzenie raportów dotyczących satysfakcji użytkowników, ich wyników, zachowań itd.

Wśród najpopularniejszych systemów obejmujących system zarządzania nauczaniem oraz treścią nauczania wyróżnić można następujące: iLearning, Lotus Learning Space, SABA, Docent, Moodle, Edumatic (Maier 2004, s. 622).

Ostatnim elementem zarządzania *e-learningiem* jest System Zarządzania Komunikacją i Współpracą Synchroniczną (VCS – Virtual Classroom System). Jest on narzędziem pozwalającym na zarządzanie i prowadzenie kursów w trybie synchronicznym. Dostarcza różnych rozwiązań w zakresie komunikacji, dystrybucji wiedzy oraz współpracy przy wykorzystaniu natychmiastowego sprzężenia zwrotnego (Mkrttchian, Stephanova 2013, s. 176).

Można zatem podsumować, że platformy *e-learningowe* spełniają szereg funkcji z obszaru edukacji, zarządzania wiedzą oraz zarządzania zasobami. Wśród tych funkcji można wymienić (Plebańska, Kula 2011, s. 65):

- przechowywanie ustrukturyzowanej wiedzy,
- dystrybucję wiedzy,
- testowanie wiedzy,
- tworzenie raportów o stanie wiedzy,
- aktualizację oraz dodawanie nowych materiałów i zasobów,
- publikowanie materiałów,
- tworzenie profili materiałów i zasobów,
- usuwanie zasobów.

Jak każda metoda kształcenia, tak również *e-learning* ma wady i zalety. Wśród zalet można wymienić między innymi (Al-Qahtani, Higgins 2013, s. 224; Skrzypek 2015, s. 245-246):

- możliwość zindywidualizowanego sposobu kształcenia,
- dowolny wybór miejsca i czasu nauki,
- dowolny wybór miejsca i narzędzi do stworzenia szkoleń,
- wymuszoną aktywność każdego uczestnika,
- wykorzystanie różnych metod przekazu i komunikacji,
- oszczędność zasobów i zmniejszenie kosztów,
- oszczędność czasu,
- duży wybór trybów studiowania, metod oraz form kształcenia,
- elastyczny wybór wykładowców i materiałów szkoleniowych,
- wysoką efektywność kursów,
- łatwość administrowania kursami,
- możliwość monitorowania postępu kursantów,
- łatwość w aktualizacji kursów,
- standaryzację dostarczanej treści kursów,
- automatyzację procesu sprawdzania egzaminów.

Wśród wad *e-learningu* można wymienić między innymi (Bondarouk, Ruël 2010, s. 151; Skrzypek 2015, s. 247):

- wysokie koszty wdrożenia związane z zakupem odpowiedniej platformy, sprzętu informatycznego itp.,
- w większości przypadków brak bezpośredniego kontaktu z prowadzącym,
- konieczność posiadania przez kursanta dużej motywacji i samodyscypliny ze względu na brak odgórnego nadzoru i przymusu do ukończenia nauki,
- brak kontaktów społecznych i integracji między uczestnikami kursu,
- problematyczną kontrolę efektywności,
- wiarygodność egzaminów sprawdzających wiedzę zdobytą w czasie kursu,
- bariery w postaci braku kompetencji informatycznych bądź odpowiedniej infrastruktury,
- bardziej czasochłonne niż w przypadku tradycyjnego kształcenia opracowanie materiałów dostosowanych do kształcenia w formie *e-learningu*.

Można zatem stwierdzić, że *e-learning* jest bardziej kapitałochłonny niż kształcenie tradycyjne w początkowych etapach jego wdrażania, jednak później te koszty zostają znacząco ograniczone. Konieczna jest także duża motywacja kursantów do ukończenia szkolenia.

## Metodyka badań

Na potrzeby części badawczej autorka dokonała analizy postrzegania kursów internetowych. Badanie zostało przeprowadzone w trzecim kwartale 2019 roku na terenie Częstochowy. Opierało się ono na przeprowadzeniu ankiety wśród studentów Politechniki Częstochowskiej oraz Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego im. Jana Długosza, a także pracowników różnych przedsiębiorstw działających w Częstochowie. Celem badania było (1) sprawdzenie, jak różne grupy postrzegają wartość kursów internetowych jako metod podnoszących kwalifikacje zawodowe oraz (2) czy kursy internetowe są postrzegane jako bardziej przystępne i efektywne niż studia. Wybrane wartości zostały poddane testowi niezależności  $\chi^2$ . Na jego podstawie określono, czy występuje zależność między wiekiem, płcią i statusem zatrudnienia respondenta a udzielonymi przez niego odpowiedziami. Hipoteza zerowa (H0) zakłada, że taka zależność nie występuje, natomiast hipoteza alternatywna (H1) wskazuje na istnienie zależności. Test  $\chi^2$  został przeprowadzony na poziomie istotności  $\alpha = 0,05$ .

Na podstawie analizy literatury przedmiotu autorka przyjęła wstępne hipotezy (Wodecki 2010, s. 28-29; Wysłocka 2015, s. 195):

1. Kursy internetowe są wykorzystywane tak samo często bez względu na wiek i płeć respondenta, przy czym najczęściej korzystają z nich osoby będące pracownikami.
2. Kursy internetowe są uniwersalne w tym względzie, że nie można wyróżnić kategorii umiejętności, które są najczęściej podnoszone w ramach ich wykorzystania, gdyż wszystkie typy kursów używane są w zbliżonym stopniu.
3. Kursy internetowe ogólnie są oceniane lepiej niż studia realizowane w tradycyjny sposób.

## Postrzeganie *e-learningu* i kursów internetowych przez mieszkańców Częstochowy – badania pilotażowe

W badaniu przeprowadzonym w trzecim kwartale 2019 roku na terenie Częstochowy wzięło udział 429 osób. Liczebność poszczególnych grup została przedstawiona w Tabeli 1.

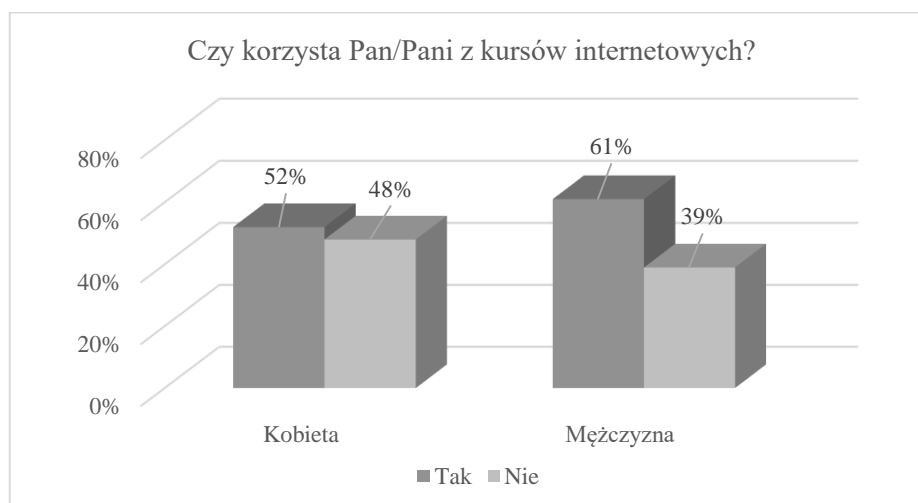
Wśród respondentów najwięcej jest kobiet, które stanowią 72% ankietowanych. Mężczyźni stanowią 28%. Ze względu na status zatrudnienia w ankiecie wzięło udział najwięcej osób, które jednocześnie pracują i studiują (56%). Studenci stanowią 17% ankietowanych, natomiast pracownicy 28%. Respondenci poniżej 20. roku życia stanowią 35% ankietowanych, powyżej 23. roku życia – 24%, natomiast najliczniejszą grupą są osoby w wieku 20-23 lata stanowiące 40% ankietowanych.

**Tabela 1. Liczebność próby badawczej**

Wyszczególnienie	Liczebność
Kobiety	309
Mężczyźni	120
Student	71
Pracownik	119
Student/pracownik	240
Poniżej 20 lat	151
20-23 lat	173
Powyżej 23 lat	105
N	429

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Pierwsza seria pytań dotyczyła korzystania z kursów internetowych przez respondentów. Odpowiedzi zostały wyodrębnione pod względem płci, wieku oraz statusu zatrudnienia.

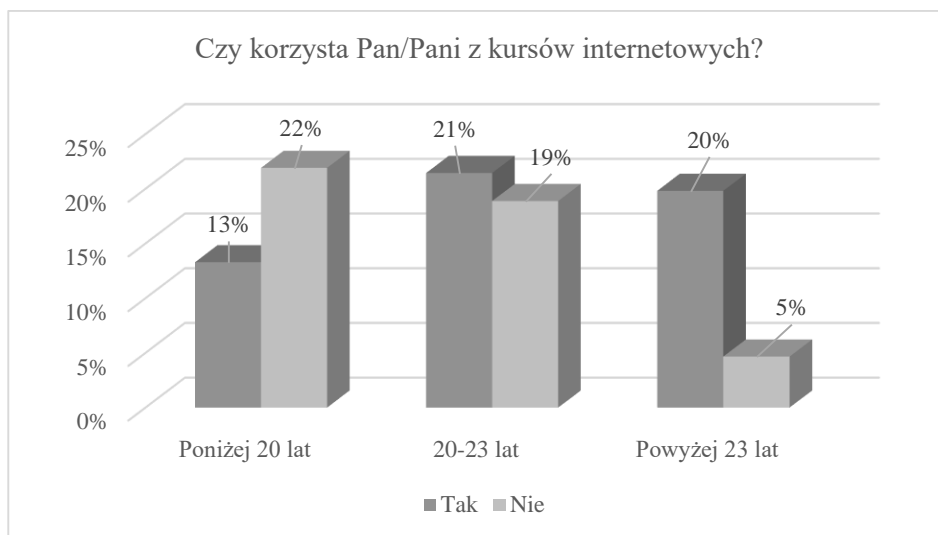
**Rysunek 1. Odpowiedzi na pytanie pierwsze, zróżnicowane pod względem płci**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Odpowiedzi na pierwsze pytanie zostały przedstawione na *Rysunku 1*. Różnicowały one korzystanie z kursów internetowych ze względu na płeć. Wśród kobiet 52% korzysta z kursów internetowych, natomiast 48% tego nie robi. Różnica jest zatem niewielka. W grupie mężczyzn występowała większa rozbieżność – 61% mężczyzn zadeklarowało korzystanie z kursów, natomiast 39% odpowiedziało, że z nich nie korzysta i nie korzystało. Biorąc pod uwagę wszystkich ankietowanych,

okazuje się, że najczęściej odpowiedzi przypada na kobiety, które korzystają z kursów (37%), natomiast najmniej na mężczyzn, którzy z nich nie korzystają (11%).

Wartość statystyki przeprowadzonego testu niezależności  $\chi^2$  wynosi 2,8252 przy stopniach swobody równych 1 i hipotezie H0. Oznacza to, że korzystanie z kursów internetowych nie wykazuje statystycznie istotnej zależności od płci respondenta.



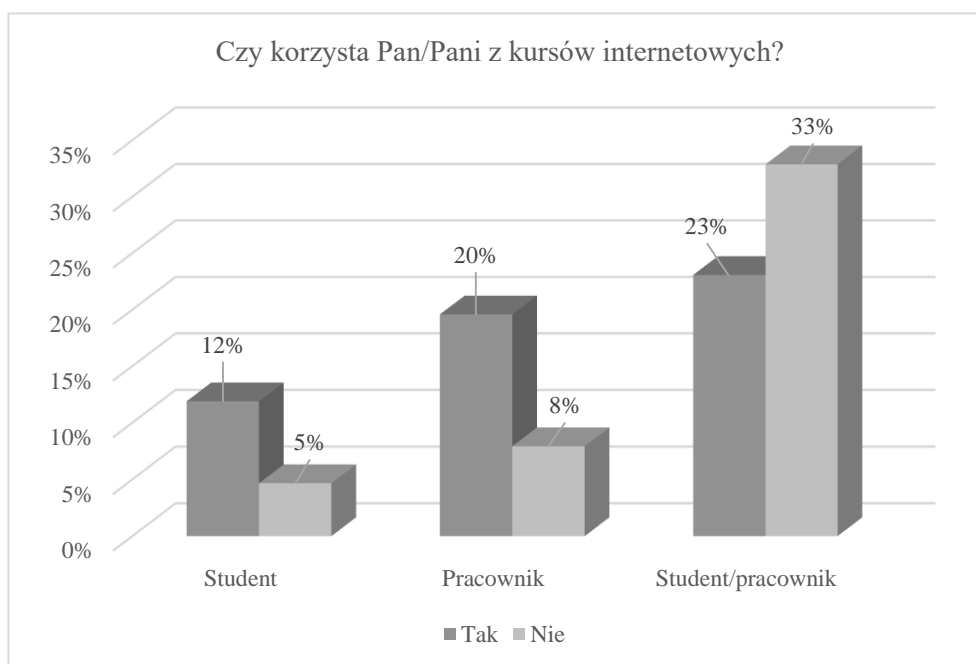
**Rysunek 2. Odpowiedzi na pytanie drugie, zróżnicowane pod względem wieku**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Odpowiedzi na drugie pytanie zostały przedstawione na *Rysunku 2*. Różnicowały one korzystanie z kursów internetowych ze względu na wiek respondenta. Z grupy wszystkich respondentów najczęściej osób korzystających z kursów internetowych przypada na osoby znajdujące się w przedziale wiekowym 20-23 lata (21%). Tylko jeden punkt procentowy mniej osób z grupy wiekowej powyżej 23. roku życia deklaruje korzystanie z kursów. Najmniej osób korzystających z kursów przypada na osoby poniżej 20. roku życia. Z badanych osób w tej grupie występuje najczęściej osób niekorzystających z kursów (22%). Najmniejszy odsetek osób niekorzystających z kursów przypada na osoby powyżej 23. roku życia (5%).

Wartość statystyki przeprowadzonego testu niezależności  $\chi^2$  wynosi 46,8454 przy stopniach swobody równych 2 i hipotezie H1. Oznacza to, że korzystanie z kursów internetowych wykazuje statystycznie istotną zależność od wieku respondenta. Ponieważ najczęściej osób, które nie korzystają z możliwości dokształcania poprzez kursy internetowe, występuje wśród ludzi poniżej 20. roku życia, można przypuszczać, że są to osoby, które jeszcze nie zastanawiają się nad uzyskiwaniem dodatkowych uprawnień oraz poszerzaniem swoich umiejętności i kwalifikacji zawodowych. Większość korzystających z kursów ma powyżej 20 lat, a więc zaczynają one poruszać się po rynku pracy w bardziej ukierunkowany sposób i są bardziej świadome tego, jakie umiejętności mogą być im potrzebne.





**Rysunek 3. Odpowiedzi na pytanie trzecie, zróżnicowane pod względem statusu zatrudnienia**

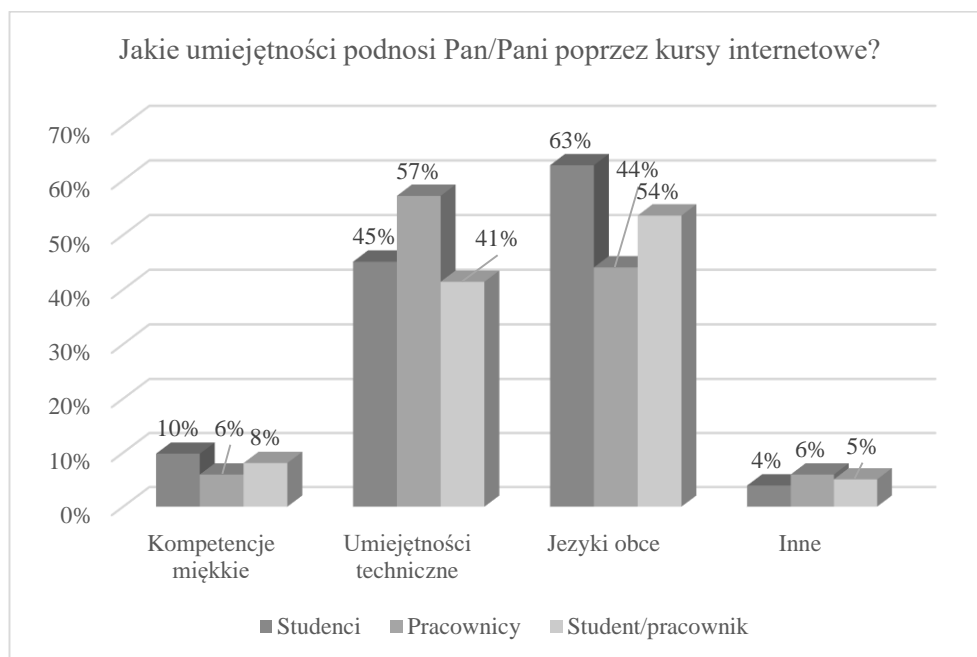
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Odpowiedzi na trzecie pytanie zostały przedstawione na *Rysunku 3*. Różnicowały one korzystanie z kursów internetowych ze względu na status zatrudnienia respondenta. Największy odsetek odpowiedzi w tej kategorii przypada na osoby jednocześnie studiujące i pracujące, które nie korzystają z kursów internetowych (33%). Jednocześnie w tej samej grupie występuje największy odsetek osób spośród wszystkich ankietowanych, które korzystają z oferty kursów internetowych (23%). Z kursów korzysta 20% osób zatrudnionych, w porównaniu z 8% z tej grupy, które z nich nie korzystają. Najmniejszy odsetek osób, które nie korzystają z kursów internetowych, przypada na osoby studiujące (5%). W tej grupie 12% korzysta z kursów internetowych.

Wartość statystyki przeprowadzonego testu niezależności  $\chi^2$  wynosi 38,8472 przy stopniach swobody równych 2 i hipotezie H1. Oznacza to, że korzystanie z kursów internetowych wykazuje statystycznie istotną zależność od statusu zatrudnienia respondenta. Występowanie tej zależności może być spowodowane motywacją respondentów do podejmowania uczestnictwa w kursach internetowych. Najwięcej użytkowników takiej formy nauki występuje wśród osób, które jednocześnie studiują oraz pracują. Osoby te mają faktyczny wgląd w to, jakie umiejętności wykorzystują w pracy i jakich im brakuje. Uzyskiwanie dodatkowych uprawnień jest także promowane przez uczelnie, zatem ta grupa respondentów doświadcza najwię-

szej motywacji zewnętrznej i wewnętrznej do korzystania z oferty kursów internetowych. To też tłumaczy, dlaczego najmniej osób korzystających z kursów to studenci, którzy nie pracują. Można wnioskować, że niewielu z nich ma odpowiednią motywację do poświęcania czasu na doszkalanie bez widocznej gratyfikacji z tego tytułu. Takie osoby nie pracują w zawodzie, nie uczestniczą w rynku pracy i mogą nie być świadome tego, jakich umiejętności jeszcze nie mają, a które w przyszłości mogą być im przydatne.

Druga seria pytań dotyczyła szczegółów korzystania z kursów internetowych. W pierwszym i trzecim pytaniu z tej grupy uwzględniono tylko osoby, które odpowiedziały twierdząco na pytanie o korzystanie z oferty kursów internetowych.

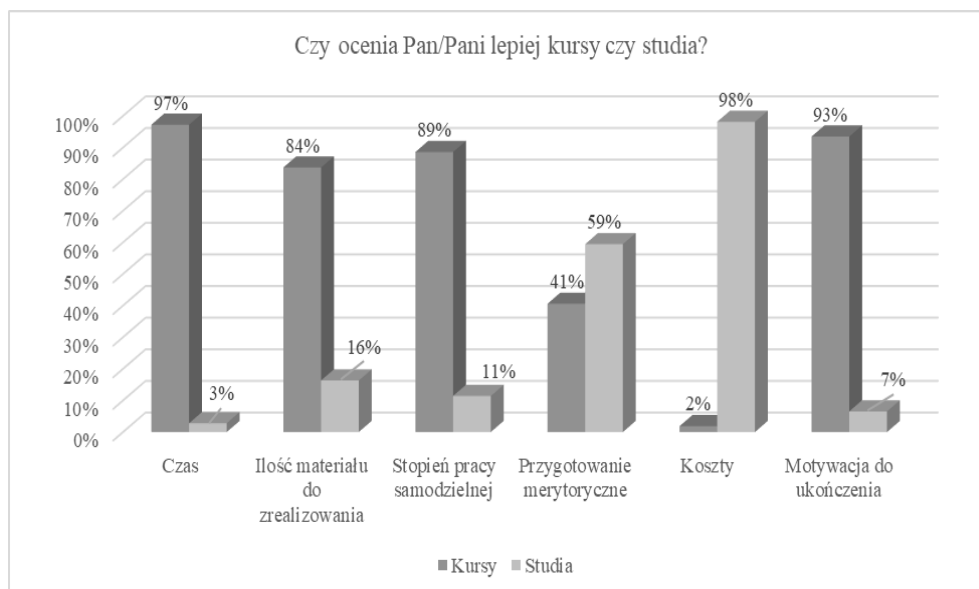


**Rysunek 4. Odpowiedzi na pytanie czwarte dotyczące umiejętności doskonalonych poprzez e-learning**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Odpowiedzi na pierwsze pytanie z tej serii zostały przedstawione na *Rysunku 4* i dotyczyły umiejętności, jakie respondenci zdobywają podczas kursów. Odpowiedzi na to pytanie były wielokrotnego wyboru. Zróżnicowano je pod kątem statusu zatrudnienia respondentów. Z kursów doskonalących umiejętności miękkie korzystało 10% studentów, 6% pracowników oraz 8% osób studiujących i pracujących. Jest to jeszcze dosyć mało popularna kategoria szkoleń realizowanych przez Internet. Znacznie większym zainteresowaniem cieszą się kursy doskonalące umiejętności techniczne. Kursy z tej kategorii wskazało 45% studentów, 57% pracowników oraz 41% osób studiujących i pracujących. Największa popularność przypada na języki obce. Tę kategorię wskazało aż 63% studentów, 44% pracowników oraz 54% osób studiujących i pracujących. Najmniej wskazań miała kategoria „Inne” – 4%

studentów, 6% pracowników oraz 5% osób studiujących i pracujących. W tej grupie najczęściej wskazywano, że szkolenie było związane z hobby respondenta. Wśród studentów oraz osób studiujących i pracujących największym zainteresowaniem cieszyły się szkolenia z języków obcych, natomiast wśród pracowników – szkolenia podnoszące umiejętności techniczne.



**Rysunek 5. Odpowiedzi na pytanie piąte dotyczące oceny kursów internetowych i studiów**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Odpowiedzi na drugie pytanie z tej serii zostały przedstawione na *Rysunku 5* i dotyczyły porównania kursów internetowych oraz studiów na uczelni wyższej. Porównanie dotyczyło czasu poświęconego na naukę, ilości materiału do zrealizowania, stopnia pracy samodzielnej i samodzielnego wyszukiwania informacji, przygotowania merytorycznego w danym kierunku, kosztów nauki oraz motywacji do ukończenia wybranego sposobu nauki.

Przy kryterium czasu zdecydowana większość, bo aż 97% respondentów, opowiedziała się za kursami internetowymi. Jest to zrozumiałe, gdyż wiele kursów trwa poniżej roku, natomiast studia trwają przynajmniej trzy lata (nie uwzględniając studiów podyplomowych).

Pod względem ilości materiału do zrealizowania również większość osób (84%) opowiedziała się za kursami internetowymi. Argument przemawiający za kursami to materiał obejmujący jedynie najistotniejsze zagadnienia dotyczące wybranej tematyki szkolenia. Osoby opowiadające się w tym punkcie za studiami wskazują jednak, że choć ilość materiału realizowanego na studiach jest znacznie większa, to obejmuje on więcej istotnych informacji z pogranicza danego tematu i pozwala na łączenie go z innymi dziedzinami, co daje bardziej gruntowną wiedzę i podstawę do dalszego jej rozwoju.

Również w przypadku stopnia pracy samodzielnej większość osób (89%) opowiada się za kursami. Ankietowani ci twierdzą, że w tego typu szkoleniach rozwiązania określonych problemów często są podawane i nie trzeba się zagłębiać w literaturze, żeby znaleźć odpowiedzi, co pozwala na poświęcenie większej ilości czasu nauce następnych rzeczy.

Przy kryterium przygotowania merytorycznego w danym kierunku więcej osób (59%) lepiej ocenia studia. Wiąże się to z ilością materiału do zrealizowania. Na studiach jest go więcej, co skutkuje lepszym przygotowaniem i większą znajomością tematu, przynajmniej pod względem teoretycznym.

W przypadku kosztów aż 98% osób opowiada się za studiami. Jest to zrozumiałe, biorąc pod uwagę, że studia stacjonarne są darmowe, natomiast ceny kursów internetowych wahają się od kilkudziesięciu do nawet kilku tysięcy złotych.

Ostatnie kryterium, dotyczące motywacji do ukończenia nauki, wskazuje, że więcej osób (93%) lepiej ocenia kursy. Wśród powodów takiej odpowiedzi respondenci wskazują, że czują się zobligowani do ukończenia kursu, gdyż za niego zapłacili. Wskazują też, że w przypadku studiów motywacja do ukończenia może być niska ze względu na długi czas nauki, w którym mogą zmienić się trendy na rynku albo zainteresowania respondenta.



**Rysunek 6. Odpowiedzi na pytanie szóste dotyczące powodów korzystania z kursów internetowych**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Odpowiedzi na ostatnie pytanie zostały przedstawione na *Rysunku 6* i dotyczyły powodów podjęcia kursów internetowych. Najwięcej osób (44%) wskazało możliwość otrzymania awansu lub oferty pracy, jeśli wykażą się określonymi umiejętno-

ściami; 29% respondentów uczestniczy w takich szkoleniach ze względu na polecenie pracodawcy; 16% ankietowanych wykorzystuje doświadczenie zdobyte w kursach w pracy naukowej, natomiast 9% korzysta z kursów, żeby poszerzać swoją wiedzę w wielu dziedzinach na własny użytek. Jedynie 2% osób wskazało inne powody.

## Podsumowanie

*E-learning* jako proces kształcenia na odległość wiąże się z obszarem zarządzania treścią nauczania, zarządzania nauczaniem oraz zarządzania komunikacją i współpracą synchroniczną. Integracja tych trzech obszarów jest realizowana między innymi za pośrednictwem platform *e-learningowych*. Te platformy wykorzystywane są do oferowania szkoleń i kursów w postaci *e-learningu* dla różnych grup społecznych i zawodowych.

*E-learning* to metoda kształcenia szczególnie popularna w środowisku korporacyjnym oraz akademickim. W środowisku korporacyjnym *e-learning* jest najczęściej wykorzystywany jako metoda doszkalania oraz sposób na obniżenie kosztów. Środowisko akademickie natomiast wprowadza *e-learning* jako metodę zastępującą tradycyjne formy kształcenia.

Analiza literatury przedmiotu wskazuje na rosnące znaczenie *e-learningu* na rynku kształcenia i doszkalania. Zaczynają również zanikać bariery wiekowe osób korzystających z tej formy nauczania. Co ważne, rosnąca popularność *e-learningu* wpływa także na organizację studiów tradycyjnych poprzez wprowadzenie nauczania na odległość do programu uczelni. Według niektórych autorów *e-learning* może stać się wiodącą metodą kształcenia, spychając studia tradycyjne na dalszy plan.

Celem niniejszego artykułu było przedstawienie zagadnienia *e-learningu* i zarządzania nim oraz sprawdzenie, jak różne grupy postrzegają wartość kursów internetowych jako metod podnoszących kwalifikacje zawodowe, a także czy są one postrzegane jako bardziej przystępne i efektywne niż studia tradycyjne. Aby ten cel osiągnąć, autorka zweryfikowała trzy hipotezy, które twierdziły, że (1) kursy internetowe są wykorzystywane tak samo często, bez względu na wiek i płeć respondenta, przy czym najczęściej korzystają z nich osoby będące pracownikami, (2) kursy internetowe są uniwersalne w tym względzie, że nie można wyróżnić kategorii umiejętności, które są najczęściej podnoszone w ramach ich wykorzystania, gdyż wszystkie typy kursów używane są w zbliżonym stopniu oraz (3) kursy internetowe ogólnie są oceniane lepiej niż studia realizowane w tradycyjny sposób.

Przeprowadzone badania ankietowe wskazują, że większość respondentów korzysta z *e-learningu* w postaci różnych kursów internetowych. Ponadto fakt korzystania z kursów nie wykazuje istotnej statystycznie zależności między płcią respondentów, ale zależność taka występuje w przypadku wieku oraz statusu zatrudnienia. Grupa, która najczęściej deklaruje korzystanie z kursów internetowych, to osoby jednocześnie studiujące i pracujące. Największą popularnością cieszą się kursy podnoszące poziom umiejętności technicznych oraz kursy języków obcych. Respondenci najczęściej podejmują się ukończenia szkolenia ze względu na możliwość otrzymania awansu lub oferty pracy. Można zatem stwierdzić, że hipoteza pierwsza

jest nieprawdziwa, gdyż korzystanie z kursów internetowych co prawda nie jest zależne od płci respondenta, ale wykazuje taką zależność w przypadku wieku. Potwierdziła się teoria, że najczęściej z kursów korzystają osoby będące pracownikami, choć przeprowadzone badanie wykazało, że osoby te mają dodatkową motywację do podjęcia kursów wynikającą ze studiowania. Druga hipoteza również okazała się nieprawdziwa, gdyż przeprowadzone badanie wykazało, że można wyróżnić dwie grupy szkoleń, które są równie popularne (kursy podnoszące umiejętności techniczne i znajomość języków obcych), i jedną, która jest używana rzadko (doskonaląca kompetencje miękkie). Kursy internetowe nie są zatem uniwersalne w rozpatrywanym względzie.

Badanie porównujące doświadczenia ankietowanych z kursami internetowymi oraz tradycyjnymi studiami wykazuje, iż większość respondentów lepiej ocenia kursy internetowe. Można wnioskować, że wprowadzanie *e-learningu* do metod kształcenia uczelni wyższych powstrzyma odpływ studentów, którzy chętniej zrealizowaliby kurs w formie *e-learningu* niż w formie tradycyjnej. Pozwala to jednocześnie na potwierdzenie trzeciej przyjętej hipotezy, która twierdzi, że kursy internetowe oceniane są lepiej od studiów tradycyjnych.

Autorka jest świadoma ograniczoności przeprowadzonych badań i niewielkiej próby badawczej, na której zostały oparte. Pokazują one jedynie pewne trendy związane z korzystaniem z *e-learningu* oraz stanowią podstawę do dalszych badań na większą skalę i obejmujących większą grupę reprezentatywną.

## Literatura

1. Al-Qahtani A.A., Higgins S.E. (2013), *Effects of Traditional, Blended and e-Learning on Students' Achievement in Higher Education*, „Journal of Computer Assisted Learning”, Vol. 29(3).
2. Bednarek J., Lubina E. (2008), *Kształcenie na odległość. Podstawy metodyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
3. Bondarouk T., Ruël H. (2010), *Dynamics of e-Learning: Theoretical and Practical Perspectives: Introduction to Special Issue*, „International Journal of Training and Development”, Vol. 14(3).
4. Dias S.B., Diniz J.A. (2014), *Towards an Enhanced Learning Management System for Blended Learning in Higher Education Incorporating Distinct Learners' Profiles*, „Journal of Educational Technology & Society”, Vol. 17(1).
5. Fijałkowska A., Grancow B. (2011), *Potencjał metod e-learning w nauczaniu przedmiotów ilościowych*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica”, nr 254.
6. Galwas B.A., Nowak J., Nowak S., Pajer M., Witoński P. (2001), *Edukacja w Internecie*, Ośrodek Kształcenia na Odległość Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
7. Głowicki P., Łasiński G. (2010), *Metodyka zarządzania projektami e-learningowymi*, „Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą”, nr 28.
8. Hyla M. (2007), *Przewodnik po e-learningu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
9. Ismail J. (2001), *The Design of an e-Learning System: Beyond the Hype*, „The Internet and Higher Education”, Vol. 4(3-4).
10. Juszczak S. (2002), *Edukacja na odległość. Kodyfikacja pojęć, reguł i procesów*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

11. Maier R. (2004), *Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Springer Science & Business Media, Berlin.
12. Mkrttchian V., Stephanova G. (2013), *Training of Avatar Moderator in Sliding Mode Control Environment for Virtual Project Management*, [w:] Kurubacak G., Yuzer T.V. (eds.), *Project Management Approaches for Online Learning Design*, IGI Global, Hershey.
13. Neczaj-Świdarska R. (2019), *E-learning – nowoczesny sposób ustawicznego kształcenia kadr*, SGH Serwis Kariera, <https://kariera.sgh.waw.pl/artykuly/technologie/e-learning-2212-nowoczesny-sposob-ustawicznego-ksztalcenia-kadr> (dostęp: 18.09.2019).
14. Osiński Z. (2013), *Internet jako efektywna przestrzeń edukacyjna*, „E-mentor”, nr 52(5).
15. Paechter M., Maier B., Macher D. (2010), *Students' Expectations of, and Experiences in e-Learning: Their Relation to Learning Achievements and Course Satisfaction*, „Computers & Education”, Vol. 54(1).
16. Plebańska M., Kula I. (2011), *E-learning. Treści, narzędzia, praktyka*, Wydawnictwo ALMAMER Szkoła Wyższa, Warszawa.
17. Raczek A. (2016), *Współczesne problemy i wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach międzynarodowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 22.
18. Russell T.L. (2001), *The No Significant Difference Phenomenon*, 5th Edition, International Distance Education Certification Center, Montgomery.
19. Shea-Schultz H., Fogarty J. (2003), *Online Learning Today: Strategies That Work*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
20. Skrzypek E. (2015), *Miejsce e-learningu w zarządzaniu wiedzą*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 2(44).
21. Sołtysiak W. (2016), *Determinanty aktywności studentów w kontekście kształcenia e-learningowego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 23(1).
22. Wodecki A. (2010), *E-learning wobec trendów demograficznych w Polsce i na świecie*, [w:] Dąbrowski M., Zając M., (red.), *E-learning w szkolnictwie wyższym – potencjał i wykorzystanie*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa.
23. Woźniak M., Kozioł M. (2012), *Kryteria i metody oceny efektywności szkoleń e-learningowych*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 21(2).
24. Wysłocka E. (2015), *E-learning in the Management of Polish Companies*, „Polish Journal of Management Studies”, Vol. 11.
25. Zalewska E. (2015), *Jakość kursów e-learning*, [w:] Wdowiński P. (red.), *Nauczyciel akademicki wobec nowych wyzwań edukacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
26. Zhang D., Zhao L., Zhou L., Nunamaker J.F. (2004), *Can e-Learning Replace Classroom Learning?*, „Communications of the ACM”, Vol. 47(5).

## THE IMPORTANCE OF E-LEARNING IN MODERN EDUCATION

**Abstract:** E-learning is a form of education that has been used for a long time. However, with the technological development and creation of the knowledge-based network society, the role of e-learning and the scale of its use in education are changing. The purpose of this paper is to discuss the issue of e-learning and its management and to check how different groups perceive the value of online courses as methods of raising professional qualifications, and whether they are seen as more affordable and effective than traditional studies. Data for the study were collected by a questionnaire survey and then analyzed using the  $\chi^2$  independence test. The analysis of the results confirmed the growing popularity of online courses among respondents and their better assessment compared to traditional studies.

**Keywords:** e-learning, online courses, online education



## BEZPIECZEŃSTWO W RUCHU DROGOWYM W POLSCE A ZARZĄDZANIE CZASEM PRACY KIEROWCÓW SAMOCHODÓW CIĘŻAROWYCH

Katarzyna Sukiennik<sup>1</sup>, Izabela Powroźnik<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

<sup>2</sup> „Fotoiska” Izabela Powroźnik

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono sposoby właściwego zarządzania czasem pracy kierowców zawodowych wpływające na bezpieczeństwo drogowe. Celem publikacji jest zdobycie wiedzy na temat bezpieczeństwa w ruchu drogowym oraz zarządzania czasem pracy kierowców zawodowych. Cel ten został osiągnięty z wykorzystaniem analizy sposobu zarządzania czasem pracy kierowcy. Właściwe i zgodne z przepisami prowadzenie pojazdu ciężarowego nie powinno powodować niebezpieczeństwa na drodze. W artykule poruszono bardzo ważną kwestię, jaką jest przekraczanie czasu pracy kierowców zawodowych. Wzmoczone kontrole i kary nakładane na przewoźników powinny zminimalizować ten problem, jednak ciągle można spotkać się z naruszeniami w tym zakresie. Zmęczenie, jakie występuje u kierowców zawodowych, w sposób znaczący wpływa na ich koncentrację i refleks. Dlatego ważne dla ogólnego bezpieczeństwa jest, aby czas odpoczynku był zachowany i pozwolił kierowcy na regenerację przed dalszą podróżą. Do osiągnięcia celu pracy wykorzystano kwestionariusz ankiety, który wypełniło drogą internetową 213 polskich kierowców zawodowych. Ankieta była przeprowadzona w okresie od stycznia do czerwca 2019 roku. Jak wynika z otrzymanych wyników badań, kierowcy są świadomi, w jaki sposób powinni zarządzać czasem pracy. Jednak na drodze zdarzają się różne sytuacje, podczas których muszą oni szybko podejmować decyzje.

**Słowa kluczowe:** bezpieczeństwo, czas pracy kierowcy, przedsiębiorstwa transportowe, transport, zarządzanie

DOI: 10.17512/znpcz.2020.1.06

### Wprowadzenie

Bezpieczeństwo w transporcie drogowym stanowi istotny problem społeczny. Świadomość polskich kierowców, jako uczestników ruchu drogowego, odnośnie bezpieczeństwa jest na średnim poziomie. Dlatego też w artykule przedstawiono wyniki uzasadniające postawioną hipotezę badawczą dotyczącą wpływu sposobów zarządzania czasem pracy kierowców zawodowych na poziom bezpieczeństwa na drogach. Kierowca, wsiadając do samochodu, nie zastanawia się, czy poruszając się po drogach w należyty sposób, zapewnia innym uczestnikom odpowiedni poziom bez-

<sup>1</sup> Katarzyna Sukiennik, dr, [katarzyna.sukiennik@wz.pcz.pl](mailto:katarzyna.sukiennik@wz.pcz.pl), ORCID: 0000-0002-0195-7002

<sup>2</sup> Izabela Powroźnik, [zizu7878@autograf.pl](mailto:zizu7878@autograf.pl).



pieczeństwa. Można tu badać wiele aspektów, między innymi dostosowanie prędkości do obowiązujących przepisów oraz do warunków atmosferycznych (Szczepaniak (red.) 2002, s. 75). Spełnienie wszystkich istotnych warunków bezpieczeństwa drogowego w miastach jest trudne. Dlatego też wprowadzono system transportowy, który w wielu polskich miastach jest częścią funkcjonalno-przestrzennej struktury i stanowi potencjalny stymulator rozwoju miasta (Suchorzewski 2010, s. 43). Rozwój infrastruktury w miastach pozwala na wzrost bezpieczeństwa. Infrastruktura ta również ma na celu wyprowadzenie transportu ciężkiego z miast. Działania te są podejmowane, aby usprawnić poruszanie się po mieście oraz zmniejszyć ilość zanieczyszczeń spowodowanych transportem (Demińska-Cyran, Gubała 2005, s. 151). Ograniczenie tempa wzrostu ruchu w miastach i przewozów transportowych oraz zamiana transportu szkodliwego dla środowiska na transport mniej szkodliwy mają pomóc środowisku naturalnemu (Stajniak i in. 2007, s. 137). Kierowcy często odnoszą mylne wrażenie, że bez względu na to, jak jeżdżą i jakie manewry wykonują, są świetnymi kierowcami. Dopiero w sytuacji zagrażającej ich życiu analizują zachowania innych kierowców. Sytuacja ta z roku na rok ulega poprawie, jednak zaostrenie przepisów nie mogą być ważniejsze od zdrowego rozsądku kierowców. Sprawne zarządzanie systemem transportowym w Polsce pozwala na polepszenie wizerunku państwa w porównaniu z innymi krajami oraz na odpowiadanie na potrzeby rynku z wykorzystaniem nowych technologii (Dombrowski, Crespo, Zahn 2010, s. 341). Sytuacja kierowców samochodów osobowych jest lepsza niż kierowców zawodowych, ponieważ ewentualne straty spowodowane ich błędem na drodze są mniejsze. Kierowca zawodowy, który prowadzi ciężki, duży pojazd, musi zachować szczególną ostrożność w stosunku do innych uczestników ruchu drogowego (Strzelczyk, Chład 2017, s. 11). Dlatego coraz częściej odbywa się kontrola zarówno kierowców samochodów osobowych, jak i ciężarowych (Mouritsen, Hansen, Hansen 2009, s. 739). Instrumenty wykorzystywane podczas kontroli pozwalają na ukaranie kierowców nieprzestrzegających przepisów ruchu drogowego w Polsce.

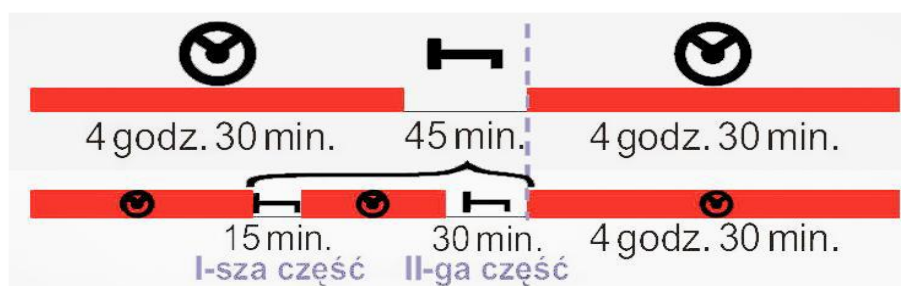
## **Znaczenie i rozwój transportu**

Współcześnie transport odgrywa bardzo ważną rolę w rozwoju gospodarczym całego państwa. Działalność transportowa umożliwia funkcjonowanie innym sektorom gospodarki narodowej oraz wpływa na ich rozwój (Czech-Rogosz, Swadźba 2011, s. 13). Najczęściej wykorzystywanym rodzajem transportu w Polsce jest transport drogowy, który pozwala dostarczyć ładunek bezpośrednio z miejsca nadania do miejsca odbioru. Polski rynek transportowy jest nasycony przede wszystkim dzięki transportowi drogowemu (Zielaskiewicz 2012, s. 32). Przewóz ładunków odbywa się z wykorzystaniem samochodów ciężarowych, które posiadają odpowiednie możliwości ładunkowe. Transport towarów jest najważniejszym elementem systemu logistycznego, który spełnia zadania związane z przemieszczeniem surowców, materiałów, komponentów czy wyrobów gotowych w podsystemach logistycznych (Urbanyi-Popiołek (red.) 2013, s. 7). Każdy transport powinien być dobrze zaplanowany, co pozwala zminimalizować jego koszt i czas dostarczenia przesyłki (Brzozowska, Kabus 2014, s. 55). Podczas planowania transportu należy uwzględnić

możliwości kierowcy oraz niespodziewane zdarzenia drogowe, takie jak np. korki. Oczywistym jest fakt, że nie da się szczegółowo przewidzieć wszystkich sytuacji podczas całej drogi przewozowej, jednak można określić pewne elementy, które w sposób zbliżony podadzą czas dostarczenia towaru. Polska należy do grona liderów przewozowych. W latach 2015-2016 polscy przewoźnicy przebyli 222,3 mln tkm, co pozwoliło im uzyskać drugą pozycję w Europie. Liderami byli Niemcy, którzy przebyli 307,0 mln tkm, natomiast na trzecim miejscu w rankingu byli Hiszpanie z wynikiem 199,2 ml tkm (GUS 2017, s. 40). Zaangażowanie polskich przedsiębiorstw przewozowych w transport międzynarodowy i osiągnięcie bardzo dobrych wyników jest oznaką wysokiego poziomu jakości świadczonych usług (Skowron-Grabowska, Synowiec 2013, s. 190). Usługi transportowe są bardzo cenne zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym, ponieważ pozwalają przewozić różne ładunki do różnych miejsc na świecie.

### Zarządzanie czasem pracy kierowców zawodowych

Zawód kierowcy należy do grupy tych najbardziej stresujących, dlatego ważne jest, aby umożliwić osobom go wykonującym odpowiedni czas na odpoczynek. Czas pracy, jakim dysponują, jest zasadniczą kwestią w tym zawodzie (Pałuch 2010, s. 26). Czasem pracy nazywamy przedział czasu, w którym pracownik jest w dyspozycji pracodawcy na terenie zakładu pracy lub innym wyznaczonym przez niego miejscu (*Kodeks pracy*, art. 128). Dla kierowców samochodów ciężarowych czas pracy oznacza nie tylko okres od rozpoczęcia do końca pracy, ale także czas gotowości do jej wykonywania czy też przerwy (*Ustawa z dnia 16 kwietnia 2004 r. o czasie pracy kierowców*, art. 24). Kierowca samochodu ciężarowego, rozpoczynając dzień pracy, może wykorzystać maksymalnie 15 godzin – rozpoczynając jazdę o godzinie szóstej rano, może pracować maksymalnie do dziewiątej wieczorem (<https://nolibab3.blogspot.com>). Oznacza to, że od momentu rozpoczęcia pracy ma on dokładnie 15 godzin na wykorzystanie 9 lub 10 godzin jazdy, robiąc również obowiązkowe przerwy. Jednak jeżeli praca ta jest wykonywana w porze nocnej przez co najmniej 4 godziny, czas pracy nie może przekroczyć 10 godzin na dobę.



**Rysunek 1. Dzienna struktura czasu pracy kierowcy**

Źródło: ([https://www.itd-pip.pl/...](https://www.itd-pip.pl/))

Na *Rysunku 1* przedstawiono graficznie strukturę pracy kierowcy - sposób wykorzystania czasu pracy z uwzględnieniem obowiązkowych przerw. Pojazd ciężarowy może być prowadzony nie dłużej niż 4,5 godziny, po tym czasie musi nastąpić 45-minutowa przerwa. Podczas przerw niedopuszczalne jest wykonywanie innych czynności, przerwa ta powinna być przeznaczona na odpoczynek. Istnieje również możliwość podzielenia przerwy na dwie krótsze – 15 i 30 minut. Jednak muszą być one odebrane w trakcie 4,5-godzinnego prowadzenia pojazdu i dokładnie w takiej kolejności. Oznacza to, iż w przypadku przeciągnięcia pierwszej przerwy do 30, 35 czy nawet 44 minut zostanie ona zaliczona (przez tachograf i przepisy) jako przerwa krótka, czyli 15-minutowa. Kolejna przerwa nie może być krótsza niż 30 minut (Prasolek 2015, s. 98-99). Takie przerwy nie wliczają się do dziennego czasu odpoczynku.

Wytyczne dotyczące czasu pracy kierowców zawodowych są określone również w odniesieniu do tygodni. Tygodniowy maksymalny czas prowadzenia pojazdu nie może być dłuższy niż 56 godzin, z zastrzeżeniem, iż musi się to zawrzeć w maksymalnie 60 godzinach pracy. Dość często spotykany błąd to traktowanie zakończenia tygodniowego odpoczynku na równi z zakończeniem tygodnia. Mogą, lecz nie muszą to być dwa różne okresy czasu. Należy wziąć pod uwagę, że tydzień to sztywny okres trwający od poniedziałku godzina 0:00 do niedzieli godzina 24:00. Natomiast maksymalny okres pracy (sześciodniowy) jest rozliczany od końca jednego okresu tygodniowego odpoczynku do rozpoczęcia kolejnego (<http://csk.szczecin.pl/>). Tydzień taki może zacząć się w dowolny inny dzień tygodnia niż poniedziałek. Tygodniowy okres odpoczynku kierowcy – licząc od zakończenia poprzedniego tygodnia odpoczynku – musi rozpocząć się najpóźniej w chwili zakończenia sześciu okresów 24-godzinnej aktywności i dyspozycyjności kierowcy. W tym czasie kierowca jest w stanie swobodnie dysponować swoim czasem (Grondys, Kott, Sukiennik 2017, s. 241). Tygodniowy okres odpoczynku obejmuje zarówno regularny tygodniowy okres odpoczynku (trwający przynajmniej 45 godzin), jak i skrócony tygodniowy okres odpoczynku (trwający nie mniej niż 24 godziny). Na *Rysunku 2* przedstawiono różnicę pomiędzy zakończeniem tygodniowego odpoczynku a zakończeniem tygodnia.

	Dzień tygodnia	Czas jazdy		
Godzina 0:00	I Tydzień	Poniedziałek	08:50	maksymalnie 6 dni
		Wtorek	06:45	
		Środa	07:50	
		Czwartek	xxxx	
		Piątek	xxxx	
		Sobota	04:00	
		Niedziela	09:00	
Godzina 24:00			odpoczynek tygodniowy	maksymalnie 56 godzin jazdy
Godzina 0:00	II Tydzień	Poniedziałek	09:00	
Wtorek		07:45		
Środa		08:00		
Czwartek		09:00		
Piątek		xxxx		
Sobota		xxxx		
Niedziela		07:15		
Godzina 24:00			odpoczynek tygodniowy	maksymalnie 56 godzin jazdy

**Rysunek 2. Struktura czasu pracy z uwzględnieniem tygodniowego odpoczynku**

Źródło: ([http://csk.szczecin.pl/...](http://csk.szczecin.pl/))

Na *Rysunku 2* przedstawiono czas pracy kierowcy, który rozpoczął tydzień pracy w sobotę po tygodniowym odpoczynku w czwartek i piątek, a zakończył ją w czwartek, po czym piątek i sobota były kolejnym tygodniowym odpoczynkiem.

Każdy kierowca musi skrupulatnie wprowadzać wykonywane czynności do tachografu oraz zapisywać je w prywatnych notatkach. Czynności te pomogą w wyliczeniu czasu pracy oraz będą przydatne przy ewentualnej kontroli. Czas pracy, jazdy i przerw kierowcy, które zostały już wykorzystane, oraz te, które można jeszcze wykorzystać, to ważne informacje dla spedytora. Podczas planowania kolejnych tras dla danego kierowcy musi on wziąć pod uwagę możliwość wykonania tego kursu przez konkretnego kierowcę, uwzględniając czas, jaki pozostał mu do wykorzystania. Dbłość o nieprzekraczanie czasu pracy jest ważna przede wszystkim dla kierowcy, ponieważ w razie kontroli to on zostaje ukarany mandatem karnym. Jednak najistotniejszą kwestią jest możliwość właściwego wykonywania swoich obowiązków oraz dbłość o bezpieczeństwo własne i innych uczestników ruchu drogowego.

### **Wpływ zarządzania czasem pracy na bezpieczeństwo drogowe**

Celem zasadniczym badania było zebranie informacji od losowo wybranych kierowców zawodowych pracujących w polskich przedsiębiorstwach transportowych. Celem pośrednim było pozyskanie wśród kierowców samochodów ciężarowych informacji na temat warunków zatrudnienia, przedsiębiorstwa, w którym pracują, oraz ich stosunku do przepisów o czasie pracy kierowcy. W badaniu wzięło udział 213 kierowców wykonujących przewóz krajowy, jak i międzynarodowy, co pozwala na dokonanie szerszej analizy zachowań i poglądów wśród kierowców. Do osiągnięcia celu artykułu wykorzystano kwestionariusz ankiety internetowej. Ankieta była przeprowadzona w okresie od stycznia do czerwca 2019 roku. Większą część ankietowanych stanowili mężczyźni w wieku 21-30 lat, z wykształceniem średnim, mieszkający w miejscowościach do 5 tysięcy mieszkańców. W badaniu zajęto się pozyskaniem informacji między innymi o łamaniu przepisów oraz świadomości odnośnie bezpieczeństwa na drogach.

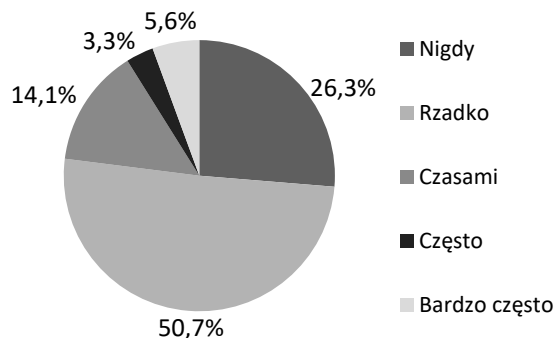
W *Tabeli 1* przedstawiono wyniki przeprowadzonych ankiet dotyczących podejścia pracodawców do szkolenia pracowników. Zaprezentowane dane pokazują, że przedsiębiorcy w sposób właściwy zapoznają większą część kierowców z obowiązującymi zasadami. W pierwszej części 66,2% ankietowanych potwierdziło zapoznanie ich przez pracodawców z zasadami wykonywanej pracy, natomiast 56,8% zostało zapoznanych z funkcjonowaniem tachografu. Przedstawienie treści ustawy o czasie pracy kierowców potwierdziło 51,6% badanych, natomiast zaznajomienie ze strukturą czasu pracy, czasu jazdy, przerw i odpoczynków potwierdza 54% ankietowanych. Sytuacja w przypadku zapoznania z taryfikatorem kar jest gorsza, ponieważ 64,8% nie została z nim zapoznana. Należy zaznaczyć, że zarówno przedsiębiorcy, jak i kierowcy powinni dążyć do znajomości przepisów w zakresie czasu pracy oraz struktury pracy kierowcy.

**Tabela 1. Wyniki badań dotyczące szkolenia kierowców przez pracodawców**

Czy obecny pracodawca zapoznał Pana/Panią z zasadami wykonywania pracy na stanowisku kierowca zawodowy?		
Tak	141	66,2%
Nie	72	33,8%
Czy obecny pracodawca zapoznał Pana/Panią z zasadami posługiwania się tachografem?		
Tak	121	56,8%
Nie	92	43,8%
Czy obecny pracodawca zapoznał Pana/Panią z treścią ustawy o czasie pracy kierowcy?		
Tak	110	51,6%
Nie	103	48,4%
Czy obecny pracodawca zapoznał Pana/Panią z taryfikatorem kar za przekroczenie czasu pracy kierowcy?		
Tak	75	35,2%
Nie	138	64,8%
Czy obecny pracodawca zapoznał Pana/Panią ze strukturą czasu pracy, czasu jazdy, przerw i odpoczynków?		
Tak	115	54,0%
Nie	98	46,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Druga część badania miała na celu uzyskanie informacji o łamaniu przepisów oraz o świadomości kierowców odnośnie bezpieczeństwa na drogach. Na *Rysunku 3* przedstawiono strukturę odpowiedzi odnośnie przekraczania czasu jazdy.

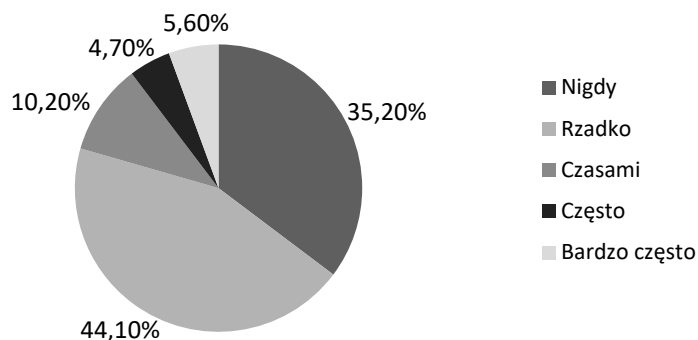


**Rysunek 3. Struktura odpowiedzi na pytanie „Jak często zdarza się Panu/Pani przekroczyć dozwolony czas jazdy?”**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Wyniki pokazują, że 77% ankietowanych bardzo rzadko lub wcale nie przekracza czasu jazdy. Można zauważyć również, że pozostałe 23% czasami bądź często łamie przepisy w tym zakresie. Sytuacja nieprzestrzegania czasu jazdy jest niestety obecna

w życiu codziennym kierowców zawodowych. O ile nie jest ona problemem w przypadku jednorazowego przekroczenia czasu o 5 minut, to w sytuacji ciągłego naginania czasu jazdy jest niebezpiecznym i wysoce nagannym zachowaniem na drodze.

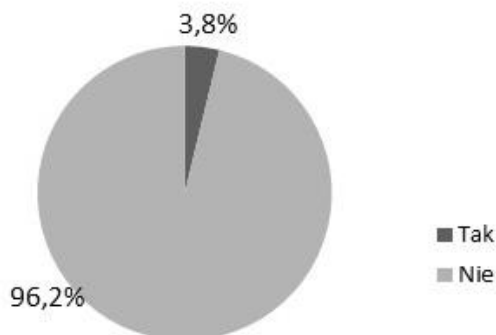


**Rysunek 4. Struktura odpowiedzi na pytanie: „Jak często zdarza się Panu/Pani przekroczyć dozwolony czas pracy?”**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Na *Rysunku 4* przedstawiono odpowiedzi ankietowanych na temat przekraczania czasu pracy. Wynika z nich, że 35,2% nigdy, a 44,1% badanych rzadko dopuszcza się łamania przepisów w tym zakresie. Natomiast pozostała część badanych przyznaje się do przekraczania czasu pracy. Z badania wynika, że należy poprawić tę sytuację, aby łamanie przepisów było niedopuszczalne. Trzeba jednak zwrócić uwagę, że pewne okoliczności powstające podczas jazdy, np. korki, mogą spowodować wydłużenie czasu pracy. Sytuacja taka przyczynia się do przekroczenia czasu pracy kierowcy.

Struktura odpowiedzi zaprezentowana poniżej dotyczy skutków łamania przepisów.

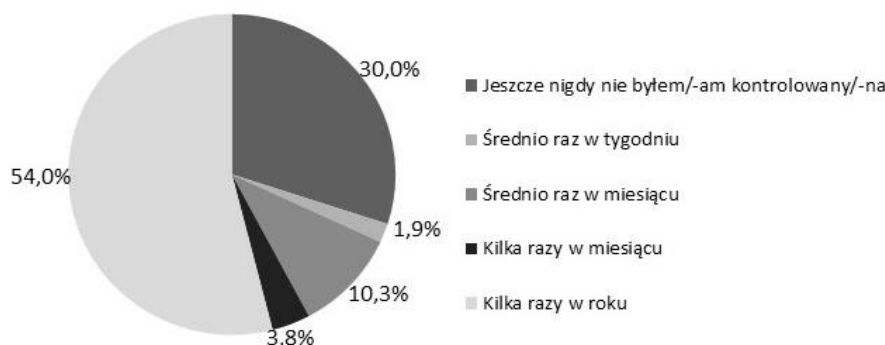


**Rysunek 5. Struktura odpowiedzi na pytanie: „Czy była Pan/Pani kiedyś sprawcą wypadku lub zdarzenia drogowego spowodowanego zmęczeniem przez nieprzestrzeganie czasu jazdy, czasu pracy, przerw lub odpoczynków?”**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Przedstawione wyniki są bardzo ważne w świetle ogólnego rozumienia bezpieczeństwa i wpływu sytuacji nieprzestrzegania przepisów dotyczących czasu pracy kierowców zawodowych na skutki w postaci wypadków. Pomimo że 96,2% badanych twierdzi, iż nie spowodowało żadnego wypadku wywołanego zmęczeniem lub nieprzestrzeganiem czasu jazdy, pracy, przerwy i odpoczynku, należy zauważyć, że pozostałe 3,8% badanych taki wypadek spowodowało. Dlatego trzeba dołożyć wszelkich starań, aby do tego rodzaju wypadków nie dochodziło wcale. Koniecznością jest zatem odbywanie przerw podczas jazdy.

Wpływ na stosowanie się do obowiązujących przepisów mają częste kontrole oraz mandaty karne nakładane na kierowców przez uprawnione organy kontrolne. Struktura odpowiedzi udzielonych na pytanie o częstotliwość kontroli została przedstawiona na *Rysunku 6*.



**Rysunek 6. Struktura odpowiedzi dotyczących pytania: „Jak często zdarza się Panu/Pani być kontrolowanym/-ną przez Inspekcję Transportu Drogowego lub inne uprawnione organy (również poza granicami kraju)?”**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Przedstawione dane pokazują, że 84% ankietowanych jest kontrolowanych przez ITD lub inne uprawnione organy kontrolne tylko kilka razy w roku lub jeszcze nigdy nie byli oni kontrolowani. Pozostałe 16% badanych od czasu do czasu przechodzi kontrolę. Dane te pokazują, iż kontrole przeprowadzane są zbyt rzadko, aby zachować odpowiedni poziom bezpieczeństwa na drogach. Częstotliwość kontroli jest w dużej mierze zależna od tego, po jakich drogach i o jakich porach dania poruszają się kierowcy. Najważniejszym pytaniem w ankiecie jest pytanie dotyczące świadomości kierowców zawodowych na temat wpływu łamania przepisów w zakresie czasu jazdy i pracy na bezpieczeństwo na drodze (*Tabela 2*). Z przedstawionych danych wynika, że zaledwie 66,2% badanych kierowców widzi wpływ łamania przepisów na poziom bezpieczeństwa na drodze. Współczynnik ten jest zdecydowanie za niski, ponieważ wiadomym jest fakt, że zmęczenie kierowców wiozących ciężkie ładunki dużymi samochodami ciężarowymi wpływa na bezpieczeństwo na drodze. W przypadku pojawienia się niespodziewanego zdarzenia zmęczony kierowca nie jest w stanie wystarczająco szybko zareagować, a często również sam wywołuje nieprzewidziane przez innych uczestników ruchu zdarzenie.

**Tabela 2. Odpowiedzi udzielane na pytanie: „Czy Pana/Pani zdaniem przekroczenia czasu jazdy i czasu pracy mają wpływ na bezpieczeństwo w ruchu drogowym?”**

Czy Pana/Pani zdaniem przekroczenia czasu jazdy i czasu pracy mają wpływ na bezpieczeństwo w ruchu drogowym?		
Tak	141	66,2%
Nie	72	33,8%
Dlaczego?		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Nie mają wpływu, bo normalny człowiek, jak zasypia, to staje, a nie stwarza zagrożenie nawet wyspany”</li> <li>• „Zmęczenie opóźnia reakcje i właściwą ocenę sytuacji”</li> <li>• „Przekroczenia prędkości czy przyśnięcia za kierownicą stwarzają niebezpieczeństwo na drogach”</li> <li>• „Kierowca zmęczony jest mniej skupiony, ma wolniejsze reakcje, ale trzeba pamiętać, że nie każdy męczy się tak samo w takim samym czasie, jeden będzie zmęczony po 10 h, a inny już po 5 stwierdzi, że ma dość”</li> <li>• „Tak. Ale myślę, że człowiek lepiej wie od ustawy, kiedy jest zmęczony”</li> <li>• „Zmęczony kierowca to zły kierowca, spada nasza uwaga, a wraz z nią bezpieczeństwo”</li> <li>• „Żadne przepisy nie zastąpią zdrowego rozsądku, żadne przepisy nie gwarantują bezpiecznej jazdy w nocy nawet po prawidłowym odebraniu odpoczynku. Powinno się ograniczać jazdę w nocy oraz zakazy jazdy świąteczne/weekendowe, gdyż powodują one podwyższenie ryzyka”</li> <li>• „Jazda ponad siły jest bardzo niebezpieczna”</li> <li>• „Czasem zabraknie dosłownie parę minut, to żadne zagrożenie”</li> <li>• „Kwestia o ile i czy nagminne są to przekroczenia, czy sporadyczne, jeśli to przekroczenia o 10-30 min, to problem ze znalezieniem miejsca parkingowego”</li> <li>• „Wszystko w granicach zdrowego rozsądku”</li> <li>• „Zależy w jakim przypadku. Nie rozumiem karania kierowców za przekroczenia czasu pracy np. o godzinę w celu dojechania do domu”</li> </ul>		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Kwestia przekroczeń dozwolonego czasu pracy, jazdy i niewykorzystywanie należnych ustawowo przerw i odpoczynku jest bardzo ważna. W rękach kierowców wszystkich samochodów poruszających się po drogach jest bezpieczeństwo pozostałych uczestników ruchu drogowego (Neider 2008, s. 28). Z przeprowadzonych analiz wynika, że coraz więcej kierowców i pracodawców zdaje sobie sprawę z powagi sytuacji i chcą oni zmienić podejście pozostałych do kwestii bezpieczeństwa drogowego.

Transport drogowy jest bardzo potrzebny, jednak trzeba zwrócić szczególną uwagę na odpowiednie przestrzeganie przepisów przez wszystkich uczestników ruchu drogowego. Przeprowadzona ankieta miała na celu zobrazowanie sytuacji szkoleń kierowców przez pracodawców oraz ich świadomości na temat bezpieczeństwa drogowego. Przedstawione wyniki pozwalają stwierdzić, że sytuacja nie jest najgorsza, jednak należy poprawić wiele elementów, aby jednak była lepsza. Zwiększenie świadomości kierowców oraz zmiana innych istotnych czynników zdecydowanie pozwoli na poprawę bezpieczeństwa na polskich drogach.



## Podsumowanie

W powyższym artykule przedstawiony został temat dotyczący bardzo istotnej roli bezpieczeństwa na drogach. Autorki poprzez wykonane badania ankietowe wykazały wpływ zarządzania czasem pracy kierowców zawodowych na bezpieczeństwo w ruchu drogowym. Każdy kierowca zawodowy powinien stosować się do norm dotyczących czasu pracy, jednak często przepisy te są łamane. Zdarza się, że pracodawcy wymuszają na kierowcach pracę ponad siły, co wiąże się z naruszaniem przepisów. Należy jednak zauważyć, że sami kierowcy też nie są bez winy, ponieważ chęć większego zarobku okazuje się czasem silniejsza niż możliwości psychofizyczne kierowcy. Sytuacje takie starają się rozwiązać odpowiednie służby, które coraz częściej przeprowadzają kontrole i nakładają kary na nieuczciwych kierowców. Łamanie przepisów jest naganne, nie tylko ze względu na postępowanie wbrew prawu, ale przede wszystkim z uwagi na obniżanie poziomu bezpieczeństwa na drogach. Przpracowany i zmęczony kierowca ma zdecydowanie słabszy refleks i koncentrację, co wpływa na poziom bezpieczeństwa jego samego, jak i innych uczestników ruchu drogowego. Prowadzenie dużego załadowanego pojazdu ciężarowego, którego droga hamowania jest znacząco dłuższa niż samochodu osobowego, bez odpowiedniej koncentracji może spowodować nieodwracalne skutki dla wielu osób. Dlatego przeprowadzono wśród polskich kierowców zawodowych badania mające na celu sprawdzenie, jak przestrzegają oni czasu pracy w kontekście bezpieczeństwa na drogach. Przeprowadzone badania oraz wnioski potwierdziły postawioną hipotezę i cel pracy. Mianowicie wykazały starania zarówno samych kierowców, przedsiębiorców, jak również odpowiednich służb w kierunku poprawy bezpieczeństwa na drogach. Należy jednak wiele poprawić, żeby nie dopuszczać do łamania przepisów w tym zakresie w przyszłości.

## Literatura

1. Brzozowska A., Kabus J. (2014), *Bezpieczeństwo w międzynarodowym transporcie żywności na przykładzie sklepów „Lidl”*, „Logistyka”, nr 6.
2. Czech-Rogosz J., Swadźba S. (2011), *Gospodarki narodowe w procesie przemian strukturalnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
3. Dembińska-Cyran I., Gubała M. (2005), *Podstawy zarządzania transportem w przykładach*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań.
4. Dombrowski U., Crespo I., Zahn T. (2010), *Adaptive Configuration of a Lean Production System in Small and Medium-sized Enterprises*, „Production Engineering”, Vol. 4.
5. Grondys K., Kott I., Sukiennik K. (2017), *Funkcjonowanie polskich miast w dobie zrównoważonego rozwoju z punktu widzenia transportu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 25.
6. GUS (2015), *Transport drogowy w Polsce w latach 2012 i 2013*, Główny Urząd Statystyczny, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa.
7. <http://csk.szczecin.pl/> (dostęp: 21.08.2019).
8. <http://csk.szczecin.pl/czas-pracy-kierowcow-w-pl-i-ue/> (dostęp: 23.08.2019).
9. <https://nolibab3.blogspot.com> (dostęp: 21.08.2019).
10. [https://www.itd-pip.pl/poradnik\\_kierowcy.pdf](https://www.itd-pip.pl/poradnik_kierowcy.pdf) (dostęp: 23.08.2019).
11. *Kodeks pracy* – Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. (tekst jednolity: Dz.U. 2019 poz. 1040).

12. Mouritsen J., Hansen A., Hansen C.O. (2009), *Short and Long Translations: Management Accounting Calculations and Innovation Management*, „Accounting, Organizations and Society”, Vol. 34(6-7).
13. Neider J. (2008), *Transport międzynarodowy*, PWE, Warszawa.
14. Paluch S. (2010), *Kwalifikacja wstępna: tachografy analogowe i cyfrowe*, Agencja Wydawnicza Liwona, Warszawa.
15. Prasolek Ł. (2015), *Czas pracy kierowców. Procedury, rozliczenia, wzory*, C.H. Beck, Warszawa.
16. Skowron-Grabowska B., Synowiec M. (2013), *Determinanty zarządzania transportem w Polsce w latach 2008-2011*, [w:] Brendzel-Skowera K. (red.), *Wyzwania i perspektywy współczesnego zarządzania. Innowacje. Kryzys. Przedsiębiorczość*, t. 2, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
17. Stajniak M., Hajdul M., Foltiński M., Krupa A. (2007), *Transport i spedycja*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań.
18. Strzelczyk M., Chład M. (2017), *Innowacyjne rozwiązania w transporcie towarów*, „Problemy Transportu i Logistyki”, nr 3(39).
19. Suchorzewski W. (2010), *Rola transportu w kształtowaniu struktury funkcjonalno-przestrzennej miast*, „Czasopismo Techniczne Architektura”, z. 3/107.
20. Szczepaniak T. (red.) (2002), *Transport i spedycja w handlu zagranicznym*, PWE, Warszawa.
21. Urbanyi-Popiołek I. (red.) (2013), *Ekonomiczne i organizacyjne aspekty transportu*, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy, Bydgoszcz.
22. Ustawa z dnia 16 kwietnia 2004 r. o czasie pracy kierowców (tekst jednolity: Dz.U. 2019 poz. 1412).
23. Zielaskiewicz H. (2012), *Analiza popytu na usługi transportowe w kontekście niektórych uwarunkowań zewnętrznych. Część 2*, „Logistyka”, nr 1.

## ROAD SAFETY IN POLAND AND MANAGEMENT OF TRUCK DRIVERS' WORKING TIME

**Abstract:** The article presents ways to properly manage the working time of professional drivers affecting road safety. The purpose of the article is to gain knowledge about road safety and the work time management of professional drivers. This aim was achieved using analysis of the driver work time management method. Driving a truck properly and in accordance with the regulations should not cause danger on the road. The article addresses a very important problem, which is exceeding the working time of professional drivers. Increased controls and penalties imposed on carriers should minimize this problem, however, there are still violations in this area. The fatigue that occurs in professional drivers significantly affects their concentration and reflexes. Therefore, it is important for general safety that the rest time is preserved and allows the driver to recover before continuing his journey. To achieve the aim of the study, a questionnaire was used, which was filled in by 213 Polish professional drivers online. The survey was conducted from January to June 2019. According to the obtained research results, drivers are aware of how they should manage their working time. However, sometimes there are different situations on the road during which they must quickly make different decisions.

**Keywords:** safety, driver's working time, management, transport companies, transport



## MARKETING ORGANIZACJI NON PROFIT

Anna Wąsowska<sup>1</sup>

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Organizacje non profit funkcjonują inaczej niż organizacje komercyjne, co wpływa na ich podejście do klienta, chęć zorientowania na niego i jego potrzeby. W marketingu uwzględnia się te rozwiązania, co wpływa na zakres i formę prosperowania organizacji. Dotyczy to promocji, wykorzystania Internetu, jak i mediów społecznościowych. Celem publikacji jest analiza stosowanych rozwiązań marketingowych w organizacjach non profit. Zakres pracy skupia się na oddziaływaniach marketingowych w tego typu organizacjach i posiada wymiar teoretyczno-empiryczny. Wykorzystane metody to obserwacja oraz analiza literatury. W publikacji wykorzystano różne pozycje źródłowe: prace zwarte, artykuły, jak i statystyki GUS.

**Słowa kluczowe:** marketing, organizacja non profit, promocja organizacji non profit

**DOI:** 10.17512/znpcz.2020.1.07

### Wprowadzenie

Współczesne organizacje coraz częściej muszą radzić sobie w burzliwych i dynamicznych warunkach. Wpływ na to ma otoczenie, które jest zmienne. Zaadaptowanie się do tego wymaga wprowadzenia wielu różnych rozwiązań, czego przykładem jest marketing w organizacjach non profit. Do tej konieczności odwołuje się wielu znanych badaczy i teoretyków, przykładem są: G. Zaltman, P. Kotler czy B. Shapiro. Stosowane koncepcje marketingowe na przełomie lat przeszły znaczną ewolucję, w organizacjach non profit koncepcje te skupiają się na orientacji na klienta i dbałości o realizację jego potrzeb. Celem pracy jest analiza stosowanych rozwiązań marketingowych w organizacjach non profit. Pod tym kątem podjęto próbę dokonania analizy literatury i badań z tego zakresu.

### Organizacje non profit

Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie w Polsce mówi, że „organizacjami pozarządowymi są niebędące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu przepisów o finansach publicznych i niedziałające w celu osiągnięcia zysku, osoby prawne lub jednostki nieposiadające osobowości prawnej utworzone na podstawie przepisów ustaw, w tym fundacje i stowarzyszenia” (tekst jednolity: Dz.U. 2019 nr 0 poz. 688, art. 3). Jest to bardzo szeroki zakres definiujący pojęcie organizacji non profit, w którym mieszczą się np. związki

<sup>1</sup> Anna Wąsowska, mgr, [anna.luniewska@wp.pl](mailto:anna.luniewska@wp.pl), ORCID: 0000-0002-2988-3500

zawodowe czy organizacje społeczne (komitety społeczne, rodzicielskie czy koła łowieckie). Celem takiej organizacji może być np. ratowanie życia i zdrowia dzieci.

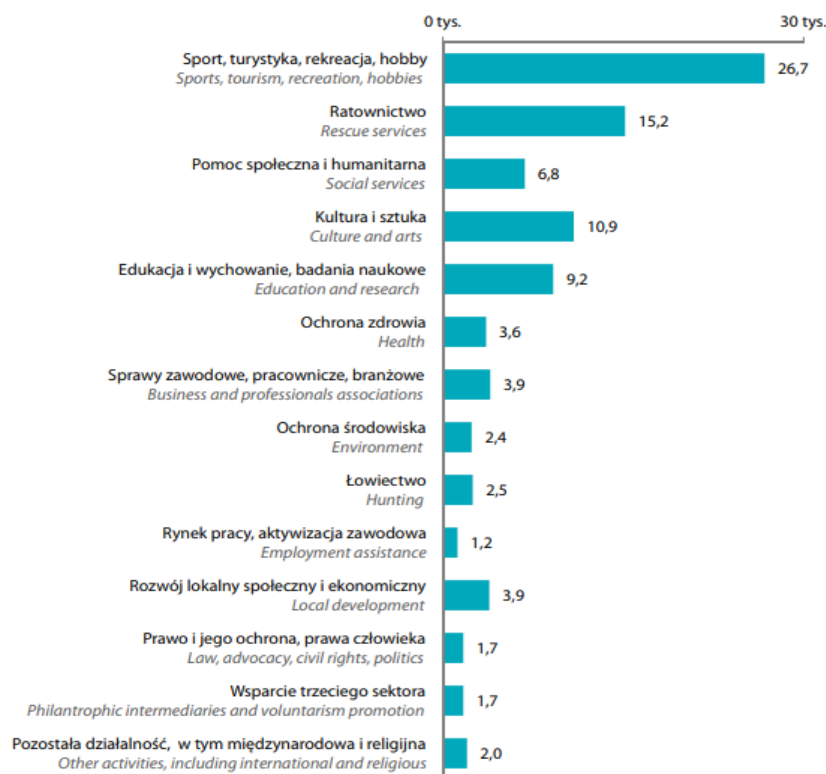
W literaturze przedmiotu wykorzystywane nazewnictwo w odniesieniu do tych organizacji jest bogate i jednocześnie niejednoznaczne. Najczęściej spotykane terminy określające organizacje non profit to m.in. organizacje społeczne, obywatelskie, pozarządowe (ang. *non-governmental organization* – NGO), niedochodowe (ang. *non-profit organization* – NPO), użyteczności społecznej, charytatywne, pomocowe, wolontarystyczne, niezależne.

Organizacje non profit są nastawione na poprawę ludzkiego życia, ich działalność prowadzona jest na rzecz prywatnego czy publicznego interesu. Gwarantowane są w wyniku tego dobra, jak i usługi, które mają za zadanie odpowiadać na potrzeby społeczeństwa. Jeśli ich działalność ma charakter gospodarczy, to wiąże się z osiągnięciem celów statutowych (Dąbrowska, Janoś-Kresło 2016, s. 137-145).

Organizacje tego typu obejmują różnego typu działalności, głównie są to:

- sport,
- hobby,
- turystyka,
- rekreacja.

Potwierdzają to dane z 2016 roku (*Rysunek 1*).

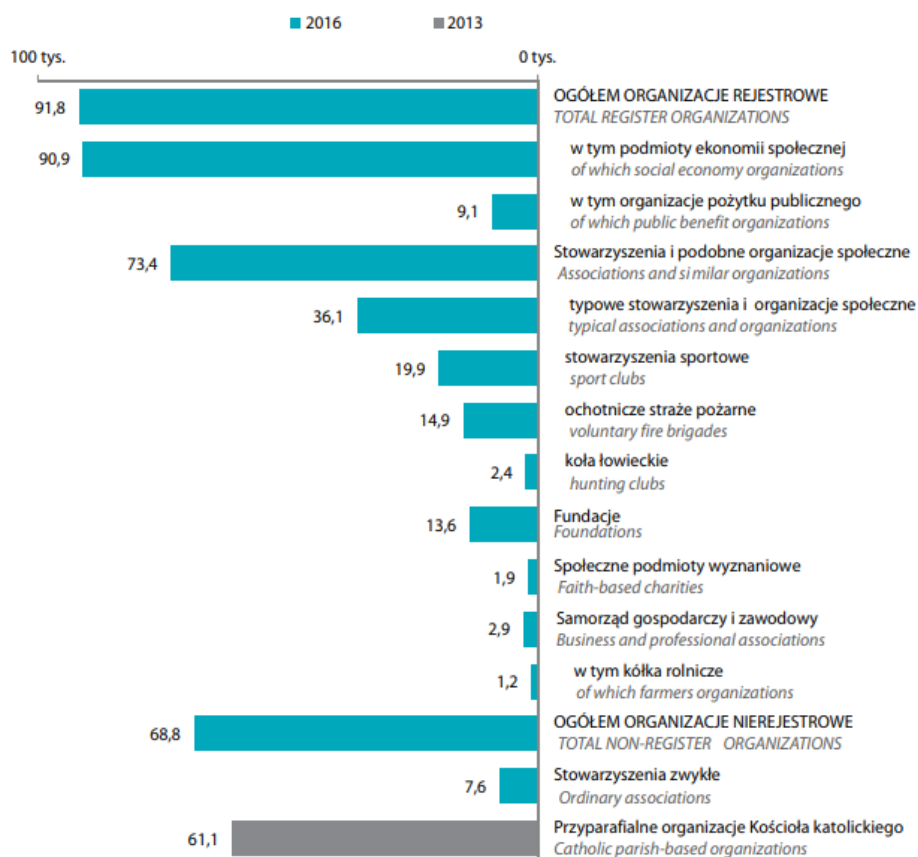


**Rysunek 1. Liczebność organizacji non profit – 2016 rok**

Źródło: (GUS 2018, s. 25)

W dalszej kolejności skupiają się one na edukacji, jak i wychowaniu, kulturze, sztuce, ochronie zdrowia, usługach socjalnych, pomocy społecznej, rozwoju lokalnym (Dąbrowska, Janoś-Kresło 2016, s. 137-145).

Wśród tego typu organizacji pojawiają się między innymi stowarzyszenia i fundacje. W ujęciu danych z 2014 roku w Polsce zarejestrowanych było ich około 113 tys., z czego aktywnych było w 2015 roku około 70 tys. W 2016 roku występowała przewaga podmiotów ekonomii społecznej, stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych (GUS 2018, s. 24).



Rysunek 2. Liczba organizacji non profit – 2016 rok

Źródło: (GUS 2018, s. 24)

### Orientacja marketingowa w organizacji non profit

W organizacjach non profit przejawia się odmienna orientacja niż w firmach komercyjnych, skupia się ona na kliencie i dostosowaniu do niego. Jest to powiązane z formą działań (Sargeant 2004, s. 31-39):

- różne cele,
- udział zewnętrznych źródeł finansowania,

- presja i nadzór społeczny,
- kultura i wartości,
- wielotorowość funkcji.

Zgodnie z powyższym orientację marketingową w organizacjach non profit wyróżnia (Iwankiewicz-Rak 2011, s. 63):

- pierwszeństwo interesu publicznego,
- zapewnianie wymiany informacji,
- antycypowanie potrzeb społecznych, uwzględnienie ich oczekiwań,
- zarządzanie personelem,
- zaadaptowanie struktury do funkcji rynkowych,
- kultura organizacyjna skupiająca się na niesformalizowanych wartościach,
- elastyczność.

Tak ukształtowane orientacje marketingowe organizacji non profit powinny być nastawione na wspomaganie interakcji z interesariuszami, jak i zapewnianie wartości. Obejmować to powinno następujące kategorie:

- kształtowanie wartości,
- dostęp komunikacji,
- przygotowanie oferty,
- zapewnienie wizerunku organizacji.

W wyniku burzliwego otoczenia i następujących zmian organizacja powinna starać się dostosować do nowych uwarunkowań. Sprawdza się w tym względzie strategiczne podejście do marketingu.

Organizacje w swoich działaniach nie mogą pomijać też kwestii ochrony środowiska naturalnego. Wiąże się to z ograniczaniem odpadów. „Niektóre organizacje non profit były przydatne w procesie odzyskiwania starych komputerów, przekazywanych do użytku ubogim członkom społeczeństwa. Wydłuża to życie każdego produktu, a także tworzy możliwości zatrudnienia, sprawiając, że technologia staje się dostępna dla tych, których na nią nie stać” (Pabian 2012, s. 798). Ważne jest uwzględnianie zrównoważonego rozwoju, dostosowanie się do dokumentów planistycznych.

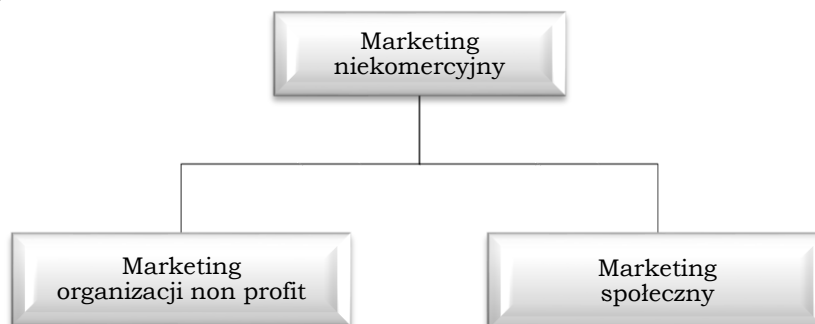
Zarządzanie organizacją wiąże się w tym wypadku z podporządkowaniem funkcji określonej misji; wymagane jest przy tym zhierarchizowanie celów, jak i zaadaptowanie do otoczenia (Zawadzki 2007, s. 41). Efektywność działań jest powiązana z uzyskiwaniem celów organizacji, dbając o relacje, jakie występują pomiędzy efektami a nakładami (Nowicka-Skowron 2000, s. 67-68). Koszty traktuje się jako główny z mierników, który ukazuje sytuację organizacji (Zachorowska 1995, s. 149-150).

Podsumowując powyższe, można powiedzieć, że organizacje non profit posiadają specyficzne cechy, które wpływają na ich funkcjonowanie, jak i podejście do klientów oraz samego marketingu.

## Marketing w polskich organizacjach non profit

Organizacje non profit w Polsce to sektor dość młody, który podlega zmianom i uwarunkowaniom rynkowym (Przewłocka, Adamiak, Herbst 2013, s. 6).

Obecnie w tej branży tylko część organizacji skłania się ku rozwiązaniom marketingowym. Dane J. Domańskiego i jego badania potwierdziły, że 2/3 respondentów zdawało sobie sprawę ze znaczenia tego typu rozwiązań. Inne wyniki zaprezentowane zostały w badaniu B. Iwankiewicz-Rak – tylko 1/3 respondentów widziała w marketingu możliwość rozwoju i sukces organizacji (Iwankiewicz-Rak 2009, s. 261).



**Rysunek 3. Marketing niekomercyjny**

Źródło: (<https://slideplayer.pl/...>)

Dane wskazują tym samym, że tylko część organizacji non profit jest realnie zainteresowana wdrażaniem marketingu. Rozwiązanie to w ich perspektywie ma zapewniać przewagę konkurencyjną (Karoń, Hek, Tomczak 2010, s. 82). Wykorzystywanym rozwiązaniem jest w znacznej mierze promocja, potwierdziło to 54% badanych organizacji non profit. W ujęciu badań R. Maryńczaka organizacje non profit wybierają następujące narzędzia promocji (Maryńczak 2002, s. 138):

- broszury,
- ulotki,
- plakaty,
- prasę lokalną,
- Internet,
- spotkania,
- wykłady,
- prelekcje,
- konferencje,
- informatory.

**Tabela 1. Narzędzia promocji w organizacjach non profit**

Narzędzie (działania promocyjne)	Wykorzystanie (w %)	
	tak	najczęściej
Broszury, ulotki, plakaty	71	27
Prasa lokalna	63	50
Internet	56	29
Spotkania, wykłady, prelekcje	52	22
Konferencje	49	13
Informatory	45	21
Radio lokalne	40	13
Wywiady w prasie	40	6
Prasa ogólnopolska	28	6
Dodatki w prasie	27	1
Sponsoring	27	6
Konferencje prasowe	26	5
Seminaria	23	4
Konkursy	23	4
Imprezy charytatywne	20	6
Reportaże	17	2
Listy do donatorów	17	3
Mailing	16	1
Targi	16	2
Książki branżowe, teleadresowe	14	4
Gadżety	13	0
Happeningi	3	0
Prowadzenie jakichkolwiek akcji promocyjnych	94	-

Źródło: (Maryńczak 2002, s. 138)

Okres planowanych działań promocyjnych realizowany był głównie na bieżąco, rzadziej raz na rok czy kilka miesięcy.

**Tabela 2. Narzędzia promocji w organizacjach non profit**

Okres planowania	Liczba wskazań	Całość wskazań (w %)
Kilka lat	8	6
Rok	27	22
Kilka miesięcy	22	18
Planowanie na bieżąco	55	44
Brak planowania	12	10
Ogółem	124	100

Źródło: (Maryńczak 2002, s. 139)



Organizacje starają się dostosowywać instrumenty promocji mix dla konkretnych rozwiązań komunikacyjnych. Duży udział posiada także PR, który jest wyrazem kształtowania relacji z otoczeniem. Pozwala to na (Dąbrowska, Janoś-Kresło 2016, s. 137-145):

- informowanie o działaniach,
  - pozyskiwanie partnerów,
  - pozyskiwanie osób zaangażowanych,
  - pozyskanie dofinansowania.
- Czynności PR są widoczne podczas różnego typu akcji, np. na:
- festynach,
  - imprezach charytatywnych,
  - happeningach,
  - eventach.

Ważne jest odpowiednie dobranie PR do potencjału wydarzeń. W trakcie tego zapewniane są również gadżety, odwołujące się do działań organizacji.

Coraz istotniejsze znaczenie w organizacjach pozarządowych ma Internet. Stanowi on (Dąbrowska, Janoś-Kresło 2016, s. 137-145):

- źródło informacji,
- źródło kontaktów,
- narzędzie do dyskusji,
- narzędzie promocji.

Widoczne jest to na przykładzie portalu Ngo.pl (Portal Organizacji Pozarządowych), który wraz z biegiem czasu stał się istotnym narzędziem informacyjnym, pozwalającym na udział w sondach, dyskusjach. Z czasem został on podzielony według tematyki, jak i zakresu organizacji.

Dane z 2015 roku potwierdzają, iż z Internetu korzysta aż 96% organizacji non profit. 78% z nich stara się być na bieżąco obecne w sieci, informując o swoich działaniach. Stosowane w tym względzie rozwiązania to (Dąbrowska, Janoś-Kresło 2016, s. 137-145):

- WWW – 70% organizacji,
- profil na portalu społecznościowym – 36% organizacji,
- BIP – 4% organizacji.

Poprzez strony internetowe organizacje tego typu przekazują istotne informacje. Ich przykładowe działania skupiają się na (Dąbrowska, Janoś-Kresło 2016, s. 137-145):

- blogach,
- petycjach,
- szkoleniach,
- listach do przedstawicieli władz.

Nową alternatywą jest także lokowanie danych w chmurze, co prowadzi do usprawnionego administrowania, oszczędności, współpracy.



**Rysunek 4. Korzyści z korzystania z chmury**

Źródło: (<https://cdn.innpoland.pl/...>)

Główną formą komunikowania są w organizacjach non profit e-maile – sprawdzają się przy tym newslettery. Pozyskiwanie nowych klientów zaś odbywa się z wykorzystaniem ogłoszeń internetowych. W celu komunikacji stosuje się również Gadu-Gadu czy Skype.

Portale społecznościowe w ujęciu danych z 2016 roku są istotnym narzędziem dla organizacji tego typu. Ogólny podział kanałów komunikacyjnych, z których się korzysta, dzieli się na (Dąbrowska, Janoś-Kresło 2016, s. 137-145):

- strony internetowe – 80%,
- media społecznościowe – duży udział ma Facebook i Twitter – 71%,
- e-maile – 67%,
- eventy – 46%,
- materiały drukowane – 39%,
- PR – 32%.

Te kanały informacyjne stanowią skuteczny sposób komunikowania się z interesariuszami. To forma dialogu z klientami, ale i organizacjami, podmiotami publicznymi. Wokół danej idei tworzą się w wyniku tego społeczności, które są zaangażowane w dane sprawy charytatywne; może to dotyczyć różnych kwestii, np. pomocy dzieciom czy zwierzętom.

W 2013 roku do głównych i popularnych fanpage’y zalicza się (Dąbrowska, Janoś-Kresło 2016, s. 137-145):

- Pajacyk – PAH,
- UNICEF Polska,
- WWF Polska.

Korzystano również z aplikacji na Facebooku, które służyły pozyskiwaniu datków, profil był również medium pozwalającym na przypomnienie o wydarzeniach i aukcjach. W wielu współczesnych organizacjach non profit korzystanie z mediów społecznościowych nie jest jeszcze częste.

Prowadzona jest działalność wydawnicza obejmująca (Dąbrowska, Janoś-Kresło 2016, s. 137-145):

- bezpłatne publikacje,
- broszury,
- materiały audiowizualne,
- artykuły w czasopismach,
- raporty.

Te organizacje, które posiadają nieznaczną liczbę datków, decydują się na udział profesjonalnych agencji reklamowych i PR.



Rysunek 5. Finansowanie organizacji non profit

Źródło: ([https://contentsolutions.pl/...](https://contentsolutions.pl/))

Do głównych źródeł finansowania organizacji non profit w Polsce należy zaliczyć:

- środki samorządowe i pochodzące z administracji publicznej,
- finansowanie ze składek członkowskich,
- darowizny,
- 1% z dochodów.

Podsumowując zebrane dane, można stwierdzić, że w organizacjach non profit wykorzystywane są różne rozwiązania do popularyzowania własnych idei.

## Podsumowanie

Organizacje non profit działają na współczesnym rynku, odpowiadając na potrzeby klientów. Skupiają się na kwestiach istotnych społecznie. Podobnie jak organizacje komercyjne wykorzystują dostępne środki promocji.

W pracy niniejszej wykazano, że marketing nie jest upowszechniony w wielu formach organizacji non profit. Pomimo to wśród głównych form i rozwiązań stosowane są: WWW, e-mail, media społecznościowe, PR, eventy, prasa drukowana, konferencje, jednak narzędzia komunikacji marketingowej stanowią możliwość informowania otoczenia o istnieniu organizacji. Organizacje non profit chcą przyciągnąć uwagę społeczeństwa do realizowanych przez siebie działań, jednak nie wiedzą, jak to robić skutecznie, a ograniczone fundusze na promocję ograniczają ich działania. Nie oznacza to jednak, że nie mogą podejmować działań zmierzających do promowania swoich idei i zamierzeń. Niezbędna jest wiedza, jakimi drogami należy dotrzeć do odbiorcy oraz jakimi środkami organizacja dysponuje.

## Literatura

1. Dąbrowska A., Janoś-Kresło M. (2016), *Komunikacja marketingowa w organizacjach non profit jako dialog z otoczeniem*, „Marketing i Zarządzanie”, nr 4(45).
2. GUS (2018), *Sektor non profit w 2016 r. Stowarzyszenia, fundacje, społeczne podmioty wyznaniowe, samorząd gospodarczy i zawodowy*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, Warszawa-Kraków 2018.
3. <https://cdn.innpoland.pl/7a8fdb3dbbc4673ccb7c2833ba3f363,780,0,0,0.jpg> (dostęp: 20.06.2019).
4. [https://contentsolutions.pl/wp-content/uploads/2016/06/dane\\_-raport-polskie-organizacje-pozarzadowe-2015-portalu-ngo.pl\\_.png](https://contentsolutions.pl/wp-content/uploads/2016/06/dane_-raport-polskie-organizacje-pozarzadowe-2015-portalu-ngo.pl_.png) (dostęp: 20.06.2019).
5. <https://slideplayer.pl/slide/12134874/70/images/13/Marketing+organizacji+non-profit.jpg> (dostęp: 20.06.2019).
6. Iwankiewicz-Rak B. (2009), *Cechy działań marketingowych w organizacjach non profit – kierunki zmian strategii*, [w:] Niestrój R. (red.), *Tożsamość i wizerunek marketingu*, PWE, Warszawa.
7. Iwankiewicz-Rak B. (2011), *Marketing w organizacjach pozarządowych – obszary zastosowań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
8. Karoń T., Hek A., Tomczak K. (2010), *Badanie „Diagnoza działalności organizacji pozarządowych pod kątem istnienia standardów działania”*. Raport końcowy SMG/KRC Poland Media S.A., Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.
9. Maryńczak R. (2002), *Promocja w działalności marketingowej organizacji non profit: na podstawie badań przeprowadzonych w b. województwie krakowskim w marcu 2000 r.*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 581.
10. Nowakowska-Grunt J., Chłąd M. (2015), *Mobilność jako element zarządzania miastem*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 20.
11. Nowicka-Skowron M. (2000), *Efektywność systemów logistycznych*, PWE, Warszawa.
12. Pabian A. (2012), *Rola Internetu w tworzeniu zrównoważonego społeczeństwa przyszłości*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 88.
13. Przewłocka J., Adamiak P., Herbst J. (2013), *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2012*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
14. Sargeant A. (2004), *Marketing w organizacjach non profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
15. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie w Polsce (tekst jednolity: Dz.U. 2019 nr 0 poz. 688).
16. Zachorowska A. (1995), *Wybrane elementy gospodarki finansowej przedsiębiorstwa*, [w:] Jerzak M.W., Nowickiej-Skowron M. (red.), *Ekonomika przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
17. Zawadzki J. (2007), *Zarządzanie organizacjami non profit*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań.

## **MARKETING IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS**

**Abstract:** Non-profit organizations function differently than commercial organizations, which affects their approach to the client, the desire to orientate themselves to him and his needs. In marketing, these solutions are taken into account, which influences the scope and form of the organization's prosperity. This includes promotion, use of the Internet and social media. The aim of this study is to analyze the marketing solutions applied in non-profit organizations. The scope of this study focuses on marketing interactions in non-profit organizations and has a theoretical and empirical dimension. The employed methods are observation, literature analysis. Various source items were used in the study: compact items, articles, as well as statistics from Statistics Poland.

**Keywords:** marketing, non-profit organizations, promotion of non-profit organization



## PRZEDMIOTOWA I PODMIOTOWA STRUKTURA WYDATKÓW ZWIĄZANYCH Z OCHRONĄ ZDROWIA W WYBRANYCH PAŃSTWACH

Rafał Zachorowski<sup>1</sup>

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Kolegium Finansów

**Streszczenie:** Struktura wydatków zdrowotnych w poszczególnych państwach jest zróżnicowana. Łączna wartość wydatków związanych z ochroną zdrowia w 2015 roku wyniosła w Europie 1 578 250 milionów euro. Największą część (591 064 milionów euro) stanowiły nakłady na opiekę szpitalną. W Polsce jest bardzo niski poziom wydatków na stacjonarne zakłady opieki długoterminowej. Na ten cel przeznaczają się tylko 1,4% wydatków. Natomiast średnia europejska wynosi 10,5%. W artykule przedstawiono zmiany w strukturze wydatków w wybranych państwach europejskich, co związane jest z ich możliwościami finansowymi.

**Słowa kluczowe:** ochrona zdrowia, podmiotowa struktura wydatków, przedmiotowa struktura wydatków

**DOI:** 10.17512/znpcz.2020.1.08

### Wprowadzenie

Zapoczątkowane w XIX wieku wykształcanie się powszechnego systemu ochrony zdrowia jest nadal aktualne. Jednym z ważnych zadań państwa jest zapewnienie społeczeństwu opieki zdrowotnej. Jednocześnie obserwuje się wzrost potrzeb zdrowotnych społeczeństwa. Zjawisko to wynika nie tylko z procesu starzenia się ludności, ale także z postępu wiedzy medycznej oraz nabywania przez lekarzy umiejętności diagnozowania i leczenia coraz cięższych chorób. Powoduje to coraz wyższe koszty związane z ochroną zdrowia.

### Metodologia gromadzenia i opracowania danych odnośnie wydatków zdrowotnych w wybranych państwach europejskich

Zgodnie z metodologią przyjętą między innymi przez Eurostat, OECD oraz WHO opracowano odrębny system zbierania danych statystycznych dotyczących finansowania usług medycznych. Celem SHA (System of Health Accounts) jest dostarczenie wiarygodnych danych odnośnie funkcjonowania systemu ochrony zdrowia zarówno dla celów ujednoczenia podejścia we wszystkich krajach OECD, jak i dla

---

<sup>1</sup> Rafał Zachorowski, dr, zachorowskir@wp.pl.

możliwości przeprowadzania wiarygodnych analiz porównawczych pomiędzy poszczególnymi państwami. Poszczególne kraje członkowskie OECD, w tym członkowie Unii Europejskiej oraz kraje objęte Europejskim Obszarem Gospodarczym, zobligowane są do przedstawiania informacji o poziomie wydatków na ochronę zdrowia w trzech przekrojach.

Pierwszym z nich jest oszacowanie wielkości wydatków w zależności od określonego dostawcy usług zdrowotnych. W ramach tego przekroju poszczególne państwa agregują dane według kryterium opisującego dostawcę usług, niezależnie od samej istoty świadczeń zdrowotnych.

Kolejnym kryterium jest funkcja danego rodzaju świadczeń w systemie ochrony zdrowia. Wydatki w ramach tego kryterium dotyczą rodzaju świadczeń i kosztów, które są ponoszone w związku z danymi odnośnie potrzeb zgłaszanych przez ogół mieszkańców, niezależnie od formy placówek medycznych dostarczających wspomniane świadczenia.

Ostatnie kryterium wskazuje na źródła finansowania poszczególnych wydatków zdrowotnych. Właśnie to kryterium nastęca największych trudności interpretacyjnych. Dotyka ono bowiem unikalnych rozwiązań (przyjmowanych dotychczas na poziomie poszczególnych państw) i w związku z tym wymaga pewnego wysiłku pogodzenia faktycznych schematów finansowania wydatków z zarysowanym w SHA systemem sprawozdawczym.

W Polsce instytucją odpowiedzialną za prowadzenie Narodowego Rachunku Zdrowia jest Główny Urząd Statystyczny, który co roku przygotowuje opracowanie będące podsumowaniem wydatków ponoszonych w kraju, zgodnie z metodologią zaprezentowaną w SHA. Dane pochodzące z Polski, jak i z innych państw Unii Europejskiej (oraz z krajów współtworzących Europejski Obszar Gospodarczy: Norwegii, Islandii, Szwajcarii i Liechtensteinu oraz z aspirującej do członkostwa w UE Bośni i Hercegowiny), gromadzone są i opracowywane przez Eurostat – zlokalizowany w Luksemburgu urząd statystyczny Unii Europejskiej.

Zgodnie z metodologią stosowaną przez Eurostat świadczeniodawcy zaliczani są do jednej z kategorii:

- szpitale,
- stacjonarne zakłady opieki długookresowej,
- świadczeniodawcy ambulatoryjnej opieki zdrowotnej,
- świadczeniodawcy pomocniczych usług w ochronie zdrowia,
- sprzedawcy detaliczni i inni dostawcy dóbr medycznych,
- świadczeniodawcy profilaktycznych usług zdrowotnych,
- podmioty koordynujące administrację i finansowanie ochrony zdrowia,
- pozostałe jednostki w ramach innych sektorów gospodarki,
- zagranica,
- świadczeniodawcy nieznani.

Szpitala są to jednostki, których podstawowym zadaniem jest świadczenie usług zdrowotnych dla pacjentów leczonych stacjonarnie, za pośrednictwem personelu lekarskiego, pielęgniarskiego i innych zawodów medycznych wraz z usługami dodatkowymi wymaganymi dla pacjentów stacjonarnych. Szpitale mogą również pełnić

usługi dla pacjentów ambulatoryjnych (tak zwane leczenie jednego dnia), a także oferować wizyty domowe. Jednak ich podstawowym zadaniem w ochronie zdrowia jest leczenie stacjonarne.

Stacjonarne zakłady opieki długookresowej tym różnią się od szpitali, że podstawą ich działania nie jest leczenie, a prowadzenie długotrwałej, stacjonarnej opieki nad pacjentami, która w pierwszym rzędzie dotyczy świadczeń o charakterze pielęgnacyjnym. Jednostki takie mogą realizować również inne świadczenia medyczne, a ich cechą charakterystyczną jest unikalne połączenie opieki zdrowotnej i usług społecznych.

Cechą charakterystyczną jednostek ambulatoryjnej opieki zdrowotnej jest świadczenie usług medycznych dla pacjentów ambulatoryjnych, którzy nie wymagają opieki stacjonarnej. W tej grupie mieści się szerokie spektrum praktyk prywatnych, poradni, przychodni i innych form (w tym wizyty domowe).

Świadczeniodawcy pomocniczych usług w ochronie zdrowia skupiają wszelkie usługi związane z ochroną zdrowia świadczone na rzecz pacjentów głównie ambulatoryjnych, pod nadzorem służb medycznych. Typowymi przykładami takich usług są: transport medyczny oraz analityka laboratoryjna.

Grupa sprzedawców detalicznych obejmuje także dostawców sprzętu medycznego do użytku publicznego lub domowego, w tym także jego montaż i serwis. W grupie tej znajdują się między innymi apteki oraz sprzedawcy sprzętu ortopedycznego, rehabilitacyjnego itp.

Grupa świadczeniodawców profilaktycznych usług zdrowotnych jest szczególnie słabo reprezentowana w Polsce. Podstawowym zakresem działania tej grupy jest prowadzenie programów profilaktycznych i publicznych kampanii prozdrowotnych. W ramach tej grupy funkcjonują agencje promocji zdrowia, agencje ochrony zdrowia, instytuty zdrowia publicznego i wszelkiego rodzaju organizacje stawiające sobie za podstawowy cel realizowanie działań prewencyjnych w ochronie zdrowia.

Podmioty koordynujące administrację i finansowanie ochrony zdrowia są odpowiedzialnym instytucji otoczenia biznesu w innych gałęziach gospodarki. W ochronie zdrowia zaangażowane są one zarówno w regulację aktywności poszczególnych elementów systemu ochrony zdrowia, jak i całościowe zarządzanie sektorem usług medycznych, w tym również finansowanie i rozliczanie jednostek ochrony zdrowia.

Do pozostałych jednostek zalicza się dostarczycieli usług medycznych dotychczas niesklasyfikowanych, w tym gospodarstwa domowe będące równocześnie świadczeniodawcami pewnych specyficznych usług zdrowotnych, zazwyczaj dla członków własnej rodziny, a także te przedsiębiorstwa, które świadczą usługi zdrowotne poza swoją bezpośrednią działalnością.

### **Podmiotowa struktura świadczeniodawców w sektorze ochrony zdrowia w wybranych państwach europejskich**

Struktura wydatków zdrowotnych w poszczególnych państwach jest zróżnicowana. Łączna wartość wydatków związanych z funkcjonowaniem szeroko pojętej ochrony zdrowia w 2015 roku w Europie wynosiła 1 578 250 milionów euro, z czego



największą część (591 064 miliony euro) wydatkowano na opiekę szpitalną. W dalszej kolejności znalazły się: opieka ambulatoryjna o wartości usług 402 miliardy euro, apteki i sprzedawcy dóbr i materiałów medycznych – 260 miliardów euro, koszt funkcjonowania zakładów opieki długoterminowej – 167 miliardów euro. Na administrację opieki zdrowotnej wydano 59 miliardów euro (bez administracji własnej poszczególnych placówek ochrony zdrowia). Pozostałe wydatki społeczeństw europejskich na ochronę zdrowia wyniosły łącznie 100 miliardów euro. W okresie tym strukturę wydatków zdrowotnych pogrupowanych według kryterium dostawcy usług medycznych zilustrowano w *Tabeli 1*.

**Tabela 1. Udział poszczególnych grup świadczeniodawców w sektorze ochrony zdrowia w Europie w 2015 roku**

Usługodawca	Wartość w mln euro	Udział procentowy
Szpitalne	591 064,12	37,45%
Stacjonarne zakłady opieki długookresowej	166 608,49	10,56%
Świadczeniodawcy ambulatoryjnej opieki zdrowotnej	401 803,27	25,46%
Świadczeniodawcy pomocniczych usług w ochronie zdrowia	34 900,86	2,21%
Sprzedawcy detaliczni i inni dostawcy dóbr medycznych	259 907,09	16,47%
Świadczeniodawcy profilaktycznych usług zdrowotnych	20 906,32	1,32%
Podmioty koordynujące administrację i finansowanie ochrony zdrowia	59 069,07	3,74%
Pozostałe jednostki w ramach innych sektorów gospodarki	34 453,26	2,18%
Zagranica	4 343,73	0,28%
Świadczeniodawcy nieznanego pochodzenia	5 193,86	0,33%
<b>Razem</b>	<b>1 578 250,07</b>	<b>100,00%</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (<https://stats.oecd.org/>)

Rozkład wydatków związanych z ochroną zdrowia w poszczególnych państwach kształtuje się niejednolicie. W *Tabeli 2* przedstawiono zestaw wydatków na ochronę zdrowia w wybranych państwach europejskich.

W Bułgarii koszty związane z zakupem lekarstw oraz sprzętu medycznego wynoszą 43,2% całości wydatków ponoszonych na ochronę zdrowia, podczas gdy w Polsce odsetek ten sięga 23,2%, a w Czechach jedynie 16,6%. Z kolei w Czechach środki kierowane do szpitali stanowią ponad 41%, w Polsce, Francji i w Bułgarii od 33% do 38%, a w Niemczech jedynie 29,2% całości kosztów. *Tabela 2* odzwierciedla pewnego rodzaju model organizacyjny funkcjonujący w poszczególnych państwach członkowskich. W Polsce jest bardzo niski poziom wydatków na stacjonarne zakłady opieki długoterminowej. Na ten cel przeznaczają się tylko 1,4% wydatków, podczas gdy średnia europejska wynosi 10,5%. Do wielkości tej zbliżają się Czechy z 7,4% wydatków, Niemcy – 8,8%, a nieznacznie przekracza je Francja, przeznaczając na ten cel 11,3%

ogółu wydatków. Należy nadmienić, że koszty administracji służby zdrowia w krajach Europy Zachodniej przekraczają 5% całości wydatków, a w Europie Wschodniej wynoszą poniżej 3%. Z powyższego wynika, że struktura wydatków na ochronę zdrowia w poszczególnych krajach europejskich jest zróżnicowana.

**Tabela 2. Rozkład wydatków ponoszonych na poszczególne grupy świadczeniodawców w wybranych państwach europejskich w 2015 roku**

Usługodawca	Bulgaria	Czechy	Niemcy	Francja	Polska
Szpitalne	33,6%	41,5%	29,2%	38,3%	35,7%
Stacjonarne zakłady opieki długookresowej	0,4%	7,4%	8,8%	11,3%	1,4%
Świadczeniodawcy ambulatoryjnej opieki zdrowotnej	14,9%	21,5%	31,3%	21,7%	27,3%
Świadczeniodawcy pomocniczych usług w ochronie zdrowia	3,7%	3,7%	1,3%	2,8%	4,6%
Sprzedawcy detaliczni i inni dostawcy dóbr medycznych	43,2%	16,6%	19,8%	18,1%	23,2%
Świadczeniodawcy profilaktycznych usług zdrowotnych	0,6%	0,4%	0,6%	1,2%	0,1%
Podmioty koordynujące administrację i finansowanie ochrony zdrowia	1,3%	2,7%	5,4%	5,7%	2,9%
Pozostałe jednostki w ramach innych sektorów gospodarki	1,8%	2,0%	3,2%	1,0%	4,3%
Zagranica	0,4%	0,0%	0,5%	-	0,5%
Świadczeniodawcy nieznanego pochodzenia	0,1%	4,1%	-	-	-
<b>Razem</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (<https://stats.oecd.org/>)

### Przedmiotowa struktura świadczeń zdrowotnych

Biorąc pod uwagę typ świadczeń zdrowotnych wykonywanych przez podmioty zaangażowane w ochronę zdrowia, można wyróżnić, zgodnie z metodologią Eurostatu, następujące grupy:

- leczenie,
- rehabilitacja,
- opieka długookresowa,
- opieka stacjonarna,
- opieka ambulatoryjna,
- opieka dzienna,
- opieka domowa,
- usługi dodatkowe,
- sprzedaż leków i innych nietrwałych środków medycznych, stosowanych w diagnostyce, leczeniu lub łagodzeniu uciążliwych objawów,

- sprzedaż urządzeń terapeutycznych oraz innych trwałych środków, w tym środków ortopedycznych, protez, implantów i innych urządzeń wykorzystywanych w opiece zdrowotnej,
- prewencja zdrowotna,
- zarządzanie, w tym zarządzanie finansowe systemem zdrowia, zarówno bezpośrednie, jak i wspomagające.

Leczenie oznacza takie usługi zdrowotne, których podstawowym celem jest ustąpienie objawów lub zmniejszenie dolegliwości związanych z chorobą bądź urazem lub przeciwdziałanie zaostrzeniu czy pojawieniu się komplikacji w przebiegu procesu chorobowego, które mogłyby zagrozić życiu lub prawidłowej funkcji organizmu.

W zakres rehabilitacji zalicza się wszystkie usługi zdrowotne służące stabilizacji, poprawie lub odzyskaniu sprawności nadwątlonych funkcji organizmu, zastąpieniu nieobecnych lub utraconych funkcji i narządów, poprawie aktywności i uczestnictwa w życiu społecznym, a także zabezpieczające przed powstaniem niepełnosprawności oraz obniżające ryzyko powikłań zdrowotnych.

Opieka długookresowa obejmuje pełny zakres usług medycznych oraz okołomedycznych, które udzielane są głównie w celu zmniejszenia bólu i cierpienia, podniesienia jakości życia spowodowanej stanem zdrowia. Dotyczy to pacjentów długotrwale wymagających takiej pomocy. Zarówno leczenie, rehabilitacja, jak i opieka długookresowa mogą być świadczone w formie stacjonarnej, ambulatoryjnej, opieki jednodniowej oraz domowej.

Opieka stacjonarna obejmuje takie formy leczenia, które wymagają formalnego przyjęcia do jednostki ochrony zdrowia oraz przebywania w niej co najmniej przez jedną noc, w trakcie świadczenia usług zdrowotnych.

Opieka ambulatoryjna dotyczy form leczenia, które prowadzone są w jednostkach ochrony zdrowia i nie wymagają formalnego przyjmowania pacjentów oraz pobytu obejmującego co najmniej jedną noc.

Opieka dzienna prowadzona jest w jednostkach ochrony zdrowia, w których w odróżnieniu od opieki ambulatoryjnej pacjent przyjmowany jest formalnie, w celu przeprowadzania różnorodnych planowych procedur medycznych i paramedycznych, ale wypisywany jest tego samego dnia.

Opieka domowa prowadzona jest w miejscu zamieszkania pacjenta. Obejmuje ona usługi medyczne, pielęgnacyjne, a także inne dodatkowe usługi, które wymagają obecności wyspecjalizowanego personelu medycznego.

Do dodatkowych usług zalicza się świadczenia niezależne od leczenia, rehabilitacji oraz opieki długoterminowej. Mimo że związane są one często z innymi podstawowymi formami usług zdrowotnych, mogą być świadczone przez podmioty niezależne, a udzielane pacjentom bezpośrednio. Do tego typu usług należą między innymi usługi laboratoryjne, wykonywanie badań obrazowych, transport, ratownictwo medyczne.

Do prewencji zdrowotnej zalicza się wszystkie działania mające na celu uniknięcie lub ograniczenie liczby lub ciężkości przebiegu urazów i chorób, ich następstw i powikłań. Stosowane są one przed pojawieniem się choroby lub zaistnieniem urazu.

Łączne koszty leczenia w Europie w 2015 roku wyniosły niemal 1 578 250 milionów euro, z czego największy udział miały wydatki związane z leczeniem i rehabilitacją – 856 miliardów euro. Opieka długoterminowa kosztowała 254 miliardy euro. Wydatki związane ze sprzedażą leków to 224 miliardy euro, a sprzedaż urządzeń medycznych – 62 miliardy euro. Wartość usług dodatkowych wyniosła 72 miliardy euro, a koszty działań prewencyjnych w ochronie zdrowia wyniosły 49 miliardów. Łączny koszt zarządzania systemem ochrony zdrowia osiągnął sumę 55 miliardów euro. Resztę stanowiły różnego rodzaju usługi nieujęte w żadnej z wymienionych funkcji systemu.

**Tabela 3. Procentowy udział poszczególnych funkcji w łącznych wydatkach w sektorze ochrony zdrowia w Europie w 2015 roku**

Funkcja	Wartość w mln euro	Udział procentowy
Leczenie i rehabilitacja	856 175,81	54,25%
Opieka długoterminowa	254 475,00	16,12%
Dodatkowe usługi w ochronie zdrowia	72 187,60	4,57%
Sprzedaż leków i urządzeń medycznych	285 922,36	18,12%
Profilaktyka zdrowotna	49 085,41	3,11%
Zarządzanie systemem ochrony zdrowia	55 393,28	3,51%
Pozostałe funkcje	5 008,68	0,32%
<b>Razem</b>	<b>1 578 248,14</b>	<b>100,00%</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (<https://stats.oecd.org/>)

Podobnie jak w przypadku świadczeniodawców, państwa Europy są zróżnicowane pod względem udziału poszczególnych funkcji realizowanych przez krajowe systemy ochrony zdrowia w całości wydatków ponoszonych na ochronę zdrowia.

Strukturę wydatków związanych z poszczególnymi funkcjami systemu ochrony zdrowia w pięciu wybranych krajach zilustrowano w Tabeli 4.

**Tabela 4. Procentowy udział wydatków ponoszonych na poszczególne funkcje systemu ochrony zdrowia w wybranych państwach europejskich w 2015 roku**

Funkcja	Bulgaria	Czechy	Niemcy	Francja	Polska
Leczenie i rehabilitacja	47,7%	53,7%	51,3%	53,2%	61,3%
Opieka długoterminowa	0,1%	13,0%	16,2%	14,9%	5,8%
Dodatkowe usługi w ochronie zdrowia	4,2%	5,3%	4,7%	5,2%	4,7%
Sprzedaż leków i urządzeń medycznych	43,5%	20,0%	20,0%	19,2%	23,4%
Profilaktyka zdrowotna	2,5%	2,7%	3,0%	1,8%	2,7%
Zarządzanie systemem ochrony zdrowia	1,3%	2,6%	4,8%	5,7%	1,6%
Pozostałe funkcje	0,6%	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Razem</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (<https://stats.oecd.org/>)

Analogicznie do różnic wśród świadczeniodawców, również udział wydatków na leki oraz inne materiały i urządzenia medyczne jest najwyższy w Bułgarii (43,5% wszystkich wydatków na ochronę zdrowia), Polska nieco przekracza 23,4%, a Czechy w tym zakresie nie odbiegają od poziomu wydatków we Francji i Niemczech (około 20% wydatków na ochronę zdrowia). Zwraca uwagę wysoki, w porównaniu z pozostałymi państwami, poziom wydatków przeznaczonych w Polsce na leczenie i rehabilitację. Kształtuje się on na poziomie 61,3% i wyraźnie odbiega od poziomu osiągniętego przez pozostałe cztery państwa (47,7-53,7%). Także w finansowaniu opieki długoterminowej Bułgaria wypadła niespodziewanie słabo – z 0,1% środków przeznaczonych na ten cel. W polskim systemie ochrony zdrowia 5,8% wydatków przeznaczonych jest na opiekę długoterminową. Koresponduje to z niewielkim udziałem wydatków na placówki przeznaczone do jej świadczenia. Porównując te wyniki z poziomem wydatków Czech, Niemiec i Francji (od 13% do 16,2%), można przypuszczać, że część opieki długoterminowej w Polsce raportowana jest w ramach lecznictwa i rehabilitacji. Oznacza to, że niektóre procedury opieki długoterminowej realizuje się w placówkach o innym przeznaczeniu. Charakterystyczny jest także dla państw Europy Wschodniej porównywalnie niższy poziom wydatków związanych z zarządzaniem systemem ochrony zdrowia, od 0,6% w Bułgarii, poprzez 1,6% w Polsce i 2,6% w Czechach. W przypadku Francji i Niemiec wartości te wynoszą odpowiednio 5,7% oraz 4,8%.

## Podsumowanie

Zmiany w strukturze wydatków są także reakcją na zmiany w poziomie wiedzy medycznej, a co się z tym wiąże – na zmiany w jakości i kosztochłonności usług medycznych. Wszystko razem powiązane jest z poziomem rozwoju ekonomicznego gospodarki, który określa możliwości finansowe społeczeństwa opłacania tych usług medycznych<sup>2</sup>.

Konieczne jest podjęcie działań mających na celu ujednoczenie stosowanych w poszczególnych państwach OECD kategorii wydatków, w celu poprawy porównywalności otrzymywanych informacji. Ujednoczanie niekoniecznie musi być procesem scentralizowanym, może dokonywać się na poziomie oddolnych ustaleń pomiędzy poszczególnymi państwami bądź w różny sposób powiązаныmi grupami państw. Efektem takiego procesu będzie dokładne określenie różnic pomiędzy kategoriami stosowanymi w różnych krajach. Umożliwi to rozszerzenie zakresu porównawczego danych, dzięki zmniejszeniu niepewności dotyczących ich faktycznego znaczenia.

W ramach systemu zbierania danych medycznych w Polsce proponuje się podjęcie działań, które uniemożliwią włączanie do rachunku wydatków zdrowotnych tych samych kosztów na różnych szczeblach przepływów wewnątrzsektorowych. W efekcie uzyskane dane będą przedstawiały obraz bliższy rzeczywistości, niż ma to miejsce obecnie. Ponadto należy określić krańcową strukturę wydatków ponoszonych przez zakłady opieki zdrowotnej. Wydaje się bowiem słuszne założenie, że głównym źródłem konkurencji pomiędzy jednostkami leczniczymi w Polsce jest właśnie struktura wydatków końcowych. Wynika to między innymi z ograniczonej swobody w wyborze

<sup>2</sup> Szerzej analizuje ten problem (Jurkiewicz-Świątek 2012).

świadczeniodawców zdrowotnych. Ograniczenie swobody rynkowej wynika z narzuconej w dużym stopniu poprzez czynniki polityczne (krajowe i samorządowe) sieci jednostek oraz podstawowej zasady udzielania świadczeń w miejscu zdarzenia/zamieszkania świadczeniobiorcy.

Dopiero tak wzmocnione narzędzie poznawcze, jakim jest Narodowy Rachunek Zdrowia, stanie się skutecznym narzędziem do podejmowania strategicznych decyzji w zakresie proponowanych zmian w systemie ochrony zdrowia w Polsce.

## Literatura

1. Gierusz A., Jackowska B., Szreder M. (2014), *Obowiązek czy dobrowolność ubezpieczenia – wybrane aspekty ekonomiczne*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 1.
2. GUS (2016), *Narodowy Rachunek Zdrowia za 2016 rok*, informacja sygnalna, Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/zdrowie/zdrowie/narodowy-rachunek-zdrowia-za-2016-rok,4,9.html> (dostęp: 28.05.2019).
3. GUS (2017), *Zdrowie i ochrona zdrowia w 2016 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
4. Holly R. (2013), *Ubezpieczenie w organizacji ochrony zdrowia w Polsce*, Krajowy Instytut Ubezpieczeń, Warszawa.
5. <https://stats.oecd.org/> (dostęp: 28.05.2019).
6. Jurkiewicz I., Tinardon C. (2010), *Rynek prywatnych ubezpieczeń zdrowotnych w krajach europejskich. Przykład rozwiązań francuskich*, „Zeszyty Naukowe Ochrony Zdrowia. Zdrowie Publiczne i Zarządzanie”, nr 1.
7. Jurkiewicz-Świątek I. (2012), *Dobrowolne prywatne ubezpieczenia zdrowotne. Propozycje i debata wokół ich wprowadzenia w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Ochrony Zdrowia. Zdrowie Publiczne i Zarządzanie”, nr 10(B).
8. Lach D.E. (2016), *Europeizacja opieki zdrowotnej – trzy perspektywy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, nr 2.
9. Mossialos E., Thompson S. (2004), *Voluntary Health Insurance in the European Union*, European Observatory on Health Systems and Policies, Brussels.
10. NFZ (2012), *Świadczenia opieki zdrowotnej finansowane ze środków publicznych*, Narodowy Fundusz Zdrowia, Warszawa.
11. OECD, Eurostat, WHO (2011), *A System of Health Accounts*, OECD Publishing.
12. Piechota A. (2014), *Miejsce i rola ubezpieczeń w systemie ochrony zdrowia w Polsce*, „Studia Ekonomiczne”, t. 198, cz. 2.
13. Sagan A., Thompson S. (2016), *Voluntary Health Insurance in Europe. Role and Regulation*, European Observatory on Health Systems and Policies, Brussels.
14. Stabile M., Thomson S. (2014), *The Changing Role of Government in Financing Health Care: An International Perspective*, „Journal of Economic Literature”, Vol. 52(2).
15. Szumlicz T. (2005), *Ubezpieczenie społeczne. Teoria dla praktyki*, Oficyna Wydawnicza Branta, Warszawa-Bydgoszcz.

## OBJECTIVE AND SUBJECTIVE STRUCTURE OF EXPENDITURES RELATED TO HEALTHCARE IN SELECTED EUROPEAN COUNTRIES

**Abstract:** The structure of health expenditures in particular countries differs. The total value of expenditures linked to health care in Europe in 2015 was 1,578,250 million EUR. Expenditures on hospital care constituted the largest share in this amount (591,064 million EUR). The level of expenditures on institutions of long-term care was very low in Poland. 1.4% of total expenditures was channeled to this type of care, while the European average was 10.5%. In the article changes in the structure of expenditures in chosen European countries are presented in the context of the financial conditions of these countries.

**Keywords:** health care, objective structure of expenditures, subjective structure of expenditures



## ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IN CONTEXT OF AIR QUALITY MANAGEMENT PROGRAMMES

Anna Zelga-Szmidla<sup>1</sup>

Czestochowa University of Technology  
Faculty of Management

**Abstract:** The aim of this paper is to present the role of citizen's perception of air quality management programmes. Although environmental management terminology and the low-carbon economy programme are known to both citizens and municipalities, they operate inefficiently. The quality of atmospheric air in Poland according to environmental monitoring is "poor": pollution knows no borders and only a combination of actions can stop the "domino effect". The content of the paper is based on interviews with inhabitants of the Silesian province after the announcement of the Clean Air Programme by the government. The chosen interviewed persons suggests an interest in the programme, but the inhabitants also indicate other programmes and notice the extension of the undertaken activities in time. Also, the results of the analysis of available documents and information have been presented. Environmental management on the example of the selected programme will contribute to the improvement of the air quality. According to the author, only a programme implemented on a mass scale will contribute to the improvement of the air quality. In this context environmental education is becoming increasingly important. The main purpose of the presented research is to draw attention to the residents' approach to topics related to the air-related program.

**Keywords:** environmental management, air quality, environmental awareness

**DOI:** 10.17512/znpcz.2020.01.09

### Introduction

Developing the ecological policy principles of the state is based on conscious and intentional actions supported by the rational use of resources and natural environment values, appropriate protection and skilful shaping using human knowledge (Dobrzański (ed.) 2010, p. 20). B. Kryk points to a proactive policy based on stimulating changes in the economy and a transition from "dirty" to "clean" technologies. The changes mentioned above force a different approach towards sectors that are harmful the environment. The precautionary principle in selecting the technology is becoming increasingly more important (Kryk (ed.) 2012, p. 165). The document indicating the objectives of the government is the "Second National Ecological Policy for the period up to 2025", while the current document postpones the time frame until 2030. According to this document, "the implementation of greenhouse gas reduction targets resulting from the European Union regulations or, in other words,

---

<sup>1</sup> Anna Zelga-Szmidla, dr, [anna.zelga-szmidla@wz.pcz.pl](mailto:anna.zelga-szmidla@wz.pcz.pl), ORCID: 0000-0002-7458-1675

reducing greenhouse gas emissions by at least 40% compared to the level of 1990, requires undertaking proper actions in the sectors covered by the EU Emissions Trading System (EU ETS) where the required reduction at European Union level is expected to reach 43% compared to the level of 2005 (there are no national targets) and in other sectors not covered by EU ETS where the reduction at the EU level is expected to reach 30% compared to 2005, and the expected target for Poland is 7% compared to the level of 2005” (MŚ 2019, p. 10). The project clearly shows that implementation of the basic environmental objectives of the Polish government requires focusing on improving the environmental protection control and management system as well as enhancing the financing mechanism.

The term “quality” relates to the work of a human being. A great deal of information about quality can be read in the Code of Hammurabi (2100 BC). When analysing a harsh approach to the work of a man based on the Hammurabi Code, a man would be severely punished for damaging the environment, including the atmosphere. It is believed that the first definition of quality was formulated by Plato<sup>2</sup>. In Latin, quality is “qualitas” and in many languages this word has kept its original pronunciation that refers to the recognisable Q quality symbol, e.g. English - quality, German - die Qualität, French - qualité. Quality is a term hard to define, which should be approached from many different levels. In *Table 1* the basic terminology for this subject is presented.

**Table 1. Definitions of quality according to different authors**

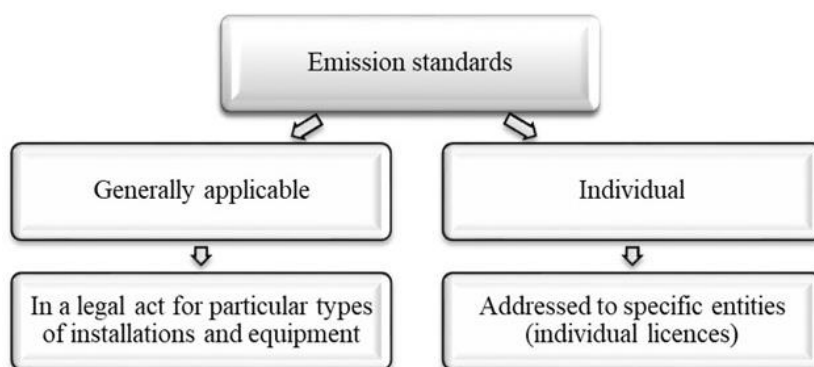
<b>J.M. Juran</b>	“Suitability for use or application” (Juran 1988, p. 78)
<b>G. Taguchi</b>	“Quality is a minimum loss incurred by the enterprise and made by the product in the time of its processing” (Jedlinski 2000, p. 15)
<b>W.E. Deming</b>	“The predicted level of homogeneity and reliability achieved at low cost and according to market requirements” (Flood 1993, p. 42)
<b>M. Harry and R. Schroeder</b>	“The right to value for the purchaser and the supplier in every aspect of economic exchange” (Harry, Schroeder 2001, p. 16)

Source: Author’s own elaboration based on quoted bibliography

Emission quality standards (norms) belong to administrative and legal instruments (legal and administrative). The term “environmental quality standards” should be defined as the levels of permissible concentrations for air, soil, water, noise or radiation (Ingaldi, Ociepa-Kubicka, Seroka-Stolka 2016, p. 14-15). The emission standards are shown in *Figure 1*.

<sup>2</sup> Poiots (Greek) – property or feature of an object, “things are not equal to ideas, but they are similar to them, so ideas are models of things, we see the presence of ideas in things, and therefore the order of the real world is a representation of the world of ideas” (Tatarkiewicz 2014).





**Figure 1. Emission standards (norms)**

Source: Author's own elaboration based on (Ingaldi, Ociepa-Kubicka, Seroka-Stolka 2016, p. 13-14)

Environmental management, in order to achieve the intended effect, should be based on introducing such changes to the enterprise or organisation that would be able to reduce the negative impact on the environment. As a part of the activities aimed at improving air quality and counteracting climate change, the European Union's policy aimed at reducing greenhouse gas emissions plays a significant role in our country. This task is difficult for Poland for many reasons. Poland's economy is one of the most carbon-intensive, which is a result of the major importance of coal as a resource to produce electricity and heat. Among the basic international documents that Poland has signed one should mention: The United Nations Framework Convention on Climate Change and the Paris Agreement<sup>3</sup>, as well as the obligations arising from the law of the European Union, i.e. the so-called Energy and Climate Package (<https://bip.mos.gov.pl/...>). Environmental management based on restricting negative environmental impacts achieves the intended effect over time. This is evidenced by the benefits observed after the introduction of exemplary standards ISO 14001 and EMAS by companies and organisations, presented in *Table 2*. Improvement in the area of management in enterprises as well as the introduction of a "permanent improvement" are indicated in the research of A. Pacan and R. Ulewicz (Pacan, Ulewicz 2017, p. 165-174).

The two presented examples of the most recognisable environmental management systems do not compete against but rather mutually complement each other (Woźniak 2012, p. 19-26). The proposed schemes are not mandatory and the interest in them increases every year along with the public's environmental awareness of the need to preserve the environment for future generations.

<sup>3</sup> The objective of the Paris Agreement of 2015 is to limit the increase in the global temperature to less than 2°C above the level of the pre-industrial era by the end of the century.

**Table 2. Benefits from ISO14001 and EMAS standards**

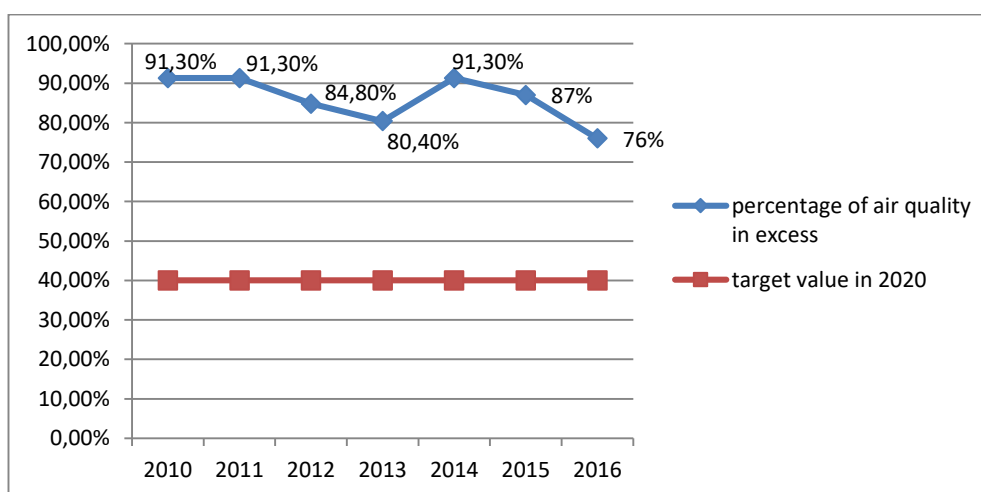
ISO 14001	EMAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• change in customers' and partners' perception of the enterprise</li> <li>• improved environmental results</li> <li>• reduced costs through water and energy saving</li> <li>• reduced activity related to the environment</li> <li>• enhanced the perception of the enterprise by financial institutions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• increased creditability</li> <li>• increased market value of the enterprise</li> <li>• improved efficiency of technological processes</li> <li>• expansion into new markets</li> <li>• implementation of activities related to sustainable development</li> <li>• increased competitiveness</li> </ul>

Source: Author's own elaboration based on (Ingaldi, Ociepa-Kubicka, Seroka-Stolka 2016, p. 69-70; Kryński, Kramer, Caekelbergh 2013, p. 315-316)

### Characteristics of Air Pollution

The group of air pollutants coming from so-called low emissions originates mainly from households and is therefore referred to as the household and communal sector. The pollution resulting from this source comes mainly from the use of low-quality coal and waste incineration. Other factors include the obsolete and unsuitable technology of furnaces and small local boiler plants, as well as the low energy standard of buildings. For urban areas and those located along transit routes, the share of emissions from transport has a significant impact on air quality.

Figure 2 clearly shows that exceedance of air quality standards recorded in the years 2001-2016 make it impossible for Poland to reach the level of 40% in 2010. It directly affects the quality of our life and health as well as the condition of the entire ecosystem ([https://bip.mos.gov.pl/...](https://bip.mos.gov.pl/)).



**Figure 2. Air quality status – percentage indicators of zones where standards were exceeded**

Source: Author's own elaboration based on ([https://bip.mos.gov.pl/...](https://bip.mos.gov.pl/))

In Poland, the concentrations of particulate matter and benzopyrene remain an important problem, especially during the heating season. According to the results of the 2016 air quality assessment carried out by the Environmental Protection Inspectorate among 46 zones in the country, exceedances were recorded in 35 zones due to exceedance of the PM<sub>10</sub><sup>4</sup> limit value, 18 zones due to exceedance of the PM<sub>2.5</sub><sup>5</sup> particulate matter limit values, 34 zones due to exceedance of the level of benzopyrene limit value, and 4 zones due to exceedance of the limit value for nitrogen dioxide (<https://bip.mos.gov.pl/...>). Disturbing reports from, among others, the World Health Organisation, indicate Poland as the most polluted country in the European Union due to average concentrations of air pollutants harmful to health. “Referring to air quality and pollution, this is a very big problem not only in Poland, but unfortunately in all of Europe. In Europe we have about 440,000 premature deaths, in Poland the number of premature deaths due to poor air quality is about 44,000”, says Karmenu Vella (<https://www.mp.pl/...>). The inhabitants of towns and cities are exposed to the effects of poor air quality due to the terrain, heating and population density (Upper Silesian agglomeration, Cracow agglomeration, Rybnik-Jastrzębie agglomeration, Łódź agglomeration). The problem of air pollution also affects the inhabitants of rural areas due to the use by households of individual heat supply systems or water heating systems with poor pollutant emission parameters. Since September 1, 2017, the Anti-Smog Act, passed by the Silesian provincial assembly on April 7, 2017, has come into force in the whole province. Although the short-term exposure to high concentrations of PM<sub>10</sub> particulate matter (from a few hours to several days) may cause the occurrence of disease symptoms, especially in vulnerable groups of the society, i.e. the elderly, the sick, small children, pregnant women; the long-term exposure increases the risk of respiratory and circulatory diseases in the whole population (Juda-Rezler, Toczko (eds.) 2016). According to OECD, up to 2050 the level of air pollution in towns and cities will be the world's leading environmental cause of mortality (<https://bip.mos.gov.pl/...>).

### **Characteristics of government’s Clean Air Programme**

Considering the current air quality, in 2015 the Ministry of the Environment adopted the National Air Protection Programme (KPOP), the aim of which is to achieve, as soon as possible, the permissible levels of particulate matter and other toxic substances in the air and, in accordance with EU law, up to 2030 – the levels indicated by the World Health Organisation. As a part of the amendment to the Environmental Protection Law, the effectiveness of actions resulting from the air protection programmes and short-term action plans was significantly enhanced. Thanks to the amendment, the provincial assembly may, through a relevant resolu-

---

<sup>4</sup> PM<sub>10</sub> – the mixture of airborne particles with a particle dimension of not more than 10 µm; it contains such toxic substances as benzopyrene, dioxins and furan.

<sup>5</sup> PM<sub>2.5</sub> – particulate matter with a particle dimension of not more than 2.5 µm that, according to the World Health Organisation, is the most harmful to human health among other atmospheric pollutants.

tion, introduce restrictions or limitations on the operation of fuel-burning installations and determine the types or quality of fuels approved for use. So far, anti-smog regulations have been prepared and implemented for Cracow and nine other provinces: Lesser Poland, Silesia, Opole, Mazovia, Łódź, Lower Silesia, Greater Poland, Podkarpackie and Lublin. In 2017 The Economic Committee of the Council of Ministers, on the recommendation of the Prime Minister, presented the government's Clean Air Programme. Actions to improve air quality are included in the government strategy documents – the Strategy for Responsible Development by 2020 (with an outlook to 2030) and in the “Energy for the Future” Electromobility Development Plan (<https://bip.mos.gov.pl/...>). The Clean Air Programme is addressed to owners and co-owners of single-family houses. The overriding objective is to improve energy efficiency and reduce dust and other pollutant emissions from residential buildings through the thermomodernisation of buildings and the simultaneous exchange of heat sources. The implementation period covers 2018-2029. The basic condition for co-financing is the replacement of old heating facilities, i.e. furnaces and solid fuel boilers as well as the purchase and installation of new heating facilities (<https://dziennikzachodni.pl/...>). This additional funding can be obtained to purchase and instal photovoltaic microgenerators and solar collectors that can be co-financed up to 100% (but only in the form of a loan). In the case of existing buildings, potential beneficiaries may apply for additional funding in order to reduce the energy intensity of the building which covers insulating walls, replacing windows and doors, modernising central heating and water heating systems and installing ventilation with a heat recovery system). Implementation of the Program was initiated by a series of meetings in municipalities all over the country (<http://nfosigw.gov.pl/...>). In terms of improving the quality of atmospheric air, integrated measures are needed, as the current ones do not bring the intended effects. According to the review of activities on the fight against air pollution, information of which was placed in the commune, municipal and city guides (Zelga-Szmidla 2018, p. 150-151), one needs to introduce centralised measures such as those mentioned in the presented Clean Air Programme. Although the results can be considered only in a few years, it is necessary to join the programme collectively already now. This is facilitated by media and Internet campaigns.

### **Role of Perception of Air Quality Management Programmes**

Interviews were conducted at the end of September and the beginning of October 2018 in four age groups. A distinction was made between the level of education of the respondents and the regions of the Silesian Province, focusing on the areas most exposed to the problem of pollution. Silesian Province is one of the most urbanised in Poland. At the end of 2017 it was inhabited by over 4.55 million people, with a population density of 370 people/km<sup>2</sup> (<http://demografia.stat.gov.pl/...>). Open meetings organised for those interested in the Clean Air Programme proved to be very helpful. The places of the meetings are shown in *Table 3*. The interviews with attendees clearly indicate that the observed inappropriate practices result from many factors, among which the most important include: lack of sufficient knowledge about

the reasons for using heating facilities, lack of environmental awareness; as the reason for using poor quality fuels the financial aspect related to so-called energy poverty concerning residents with the lowest incomes is indicated. The discussions clearly demonstrate that the inhabitants who should join the programme in the nearest future will not do so. As a reason, the respondents point to errors on the part of the municipal authorities such as spatial planning or inappropriate land use by blocking air routes.

**Table 3. Place of analysed open meetings**

<b>Commune</b>	<b>District</b>	<b>Date</b>
City of Częstochowa	Częstochowa	28/09/2018
Miedźno	of Pszczyna	22/10/2018
Rajcza	of Żywiec	23/10/2018
City of Racibórz	of Racibórz	25/10/2018

Source: Author's own elaboration

The survey respondents declare the use of renewable energy sources in the future, mainly pointing to the installation of photovoltaic cells. By analysing the age ranges, the most pessimistic attitude regarding this subject is presented by the group of 51-60 year-olds. The most interested in the programme were the 40-50 year-olds with secondary and higher education. The source of information about the Clean Air Programme, according to the talks, is the campaign in media, information in communes and, for Rajcza and Miedźno – parish notices. Comparing the meetings in cities and in districts, one can see significant differences. Scepticism about joining and implementation occurs mostly in districts where the inhabitants are more distrustful and suspicious. The inhabitants also observe other local programmes that can be implemented and, on the examples of districts, bring even more benefits. The inhabitants of districts notice the benefits of the ban on the distribution of low quality coal (e.g. “sludge”), but there are also pathologies in form of importing worse quality energy resources from, e.g. the Czech Republic or Ukraine on clients' request. According to the respondents “when one is limited by finances, it is the price that really matters” and environmental well-being becomes of secondary importance. In Częstochowa and Racibórz, the respondents indicate that the authorities put more emphasis on the use of public transport; there were even opinions to drastically reduce car transport. The report on the condition of atmospheric air in 2017 prepared by the Provincial Inspectorate for Environmental Protection in Katowice one year after introduction of the Anti-Smog Act shows that 11,098 old furnaces were liquidated. On the other hand, the reduction in basic air pollution is: for the “Silesian zone – 300 t/year, then for the Upper Silesian agglomeration: 269 t/year, Rybnik-Jastrzębie agglomeration: 54 t/year, the city of Bielsko Biała: 14 t/year and Częstochowa: 6.8 t/year” (<http://www.katowice.pios.gov.pl/...>).

## Conclusions

The issues of environmental management related to the ecological policy of Poland should be based on combating crime against the environment while at the same time developing the ecological competences of the society, knowledge, developing skills and shaping mindsets in order to popularise models of sustainable consumption. In actions aimed at improving air quality, it is very important to continuously work on raising the environmental awareness of the society. The main lines of action, to which particular attention should be paid, are shaping proper behaviours and attitudes of the society through various educational campaigns, including optimal ways of heating flats and the related effects. This kind of activity currently takes place on many different levels. Society must change its approach to the environment – it is true that some natural resources can be regenerated, but man still must limit his selfish attitude. Every inhabitant, especially those who live in the areas at most risk, should bear in mind reports on the causes of mortality due to air pollution as polluted air means polluted soil, water and food.

## References

1. Dobrzański G. (red.) (2010), *Ochrona środowiska przyrodniczego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Flood R.L. (1993), *Beyond TQM*, John Wiley & Sons, Chichester.
3. Harry M., Schroeder R. (2001), *Six Sigma. Wykorzystanie programu jakości do poprawy wyników finansowych*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
4. <http://demografia.stat.gov.pl/bazademografia/CustomSelect-Data.aspx?s=lud&y=2017&t=00/24> (accessed: 21.08.2019).
5. <http://www.katowice.pios.gov.pl/monitoring/raporty/2017/raport2017.pdf> (accessed: 21.08.2019).
6. [https://bip.mos.gov.pl/fileadmin/user\\_upload/bip/prawo/projekty/PROJEKT\\_POLITYKI\\_EKOLOGICZNEJ\\_PANSTWA\\_2030/Projekt\\_Polityki\\_ekologicznej\\_panstwa\\_2030.pdf](https://bip.mos.gov.pl/fileadmin/user_upload/bip/prawo/projekty/PROJEKT_POLITYKI_EKOLOGICZNEJ_PANSTWA_2030/Projekt_Polityki_ekologicznej_panstwa_2030.pdf) (accessed: 21.08.2019).
7. <https://dziennikzachodni.pl/program-czyste-powietrze-wnioski-i-zasady-jak-dostac-pieniadze-na-termomodernizacje-i-wymiane-pieca-w-prywatnych-domach/ar/13509185> (accessed: 23.09.2019).
8. <http://nfosigw.gov.pl/czyste-powietrze/aktualnosci/art.6,duze-zainteresowanie-programem-priorytetowym-czyste-powietrze.html> (accessed: 21.08.2019).
9. <https://pl.wikipedia.org/wiki/PM10> (accessed: 05.08.2019).
10. <https://pl.wikipedia.org/wiki/PM2,5> (accessed: 05.08.2019).
11. <https://www.mp.pl/pacjent/pulmonologia/aktualnosci/136508,co-roku-44-tys-polakow-umiera-przedwczesnie-z-powodu-smogu> (accessed: 23.09.2019).
12. Ingaldi M., Ociepa-Kubicka A., Seroka-Stolka O. (2016), *Proekologiczne zarządzanie w przedsiębiorstwie. Współczesne problemy i uwarunkowania*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
13. Jedliński M. (2000), *Jakość w nowoczesnym zarządzaniu*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, Szczecin.
14. Juda-Rezler K., Toczko B. (red.) (2016), *Pyły drobne w atmosferze. Kompendium wiedzy o zanieczyszczeniu powietrza pyłem zawieszonym w Polsce*, Główny Inspektorat Ochrony Środowiska, Warszawa.
15. Juran J.M. (1988), *Juran on Planning for Quality*, Free Press, New York.

16. Kryk B. (red.) (2012), *Gospodarowanie i zarządzanie środowiskiem*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
17. Kryński A., Kramer M., Caekelbergh A.F. (2013), *Zintegrowane zarządzanie środowiskiem*, Wolters Kluwer, Warszawa.
18. MŚ (2019), *Polityka ekologiczna państwa 2030*, Ministerstwo Środowiska, Warszawa.
19. Pacan A., Ulewicz R. (2017), *Research of Determinants Motivating to Implement the Environmental Management System*, "Polish Journal of Management Studies", Vol. 16(1).
20. Tatarkiewicz W. (2014), *Historia filozofii*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
21. Woźniak K. (2012), *Współczesne narzędzia doskonalenia systemów zarządzania organizacjami*, Mfiles.pl, Kraków.
22. Zelga-Szmidla A. (2018), *Zarządzanie środowiskiem w gminach zagrożonych smogiem południowej Polski*, [w:] Pachura P., Ociepa-Kubicka A., Zelga-Szmidla A., Kielesińska A. (red.), *Innowacyjność i kreatywność w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe Intellect, Wałeczków.

## ZARZĄDZANIE ŚRODOWISKOWE W KONTEKŚCIE PROGRAMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ POWIETRZA

**Streszczenie:** Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie roli postrzegania przez obywateli programów zarządzania jakością powietrza. Mimo że terminologia zarządzania środowiskiem i program gospodarki niskoemisyjnej są znane zarówno obywatelom, jak i gminom, to działają one nieefektywnie. Jakość powietrza atmosferycznego w Polsce według monitoringu środowiskowego jest słaba: zanieczyszczenie powietrza nie respektuje granic państw i tylko kombinacja działań może zatrzymać tzw. efekt domina. Treść artykułu oparta jest na wywiadach z mieszkańcami województwa śląskiego po ogłoszeniu przez rząd programu Clean Air. Wybrane osoby, z którymi przeprowadzono wywiady, sugerują zainteresowanie programem, ale mieszkańcy wskazują także inne programy i zauważają przedłużenie podjętych działań w czasie. Przedstawiono również wyniki analizy dostępnych dokumentów i informacji. Zarządzanie środowiskiem na przykładzie wybranego programu przyczyni się do poprawy jakości powietrza. Według autorki tylko program wdrożony na masową skalę przyczyni się do poprawy jakości powietrza. W tym kontekście edukacja środowiskowa staje się coraz ważniejsza. Głównym celem prezentowanych badań jest zwrócenie uwagi na podejście mieszkańców do tematów związanych z programami związanymi z jakością powietrza.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie środowiskiem, jakość powietrza, świadomość ekologiczna