

Z recenzji

*„Opracowanie ma charakter przeglądowo-metodyczny i praktyczny, z przewagą tego ostatniego, co wzmacnia jego wagę naukową. Literatura przedmiotu dysponuje bardzo dużą ilością publikacji nt. zarządzania organizacjami i prac o charakterze teoretyczno-metodycznym, a małą o charakterze praktycznym.”*

*„...całość opracowania ma dużą tzw. „użyteczność praktyczną” i może być traktowana jako sposób/metoda możliwa do zastosowania, z dającymi się przewidzieć lub oszacować pozytywnymi rezultatami, wynikającymi z filozofii, praktyki tzw. cyklu działania zorganizowanego i wytycznymi sprawności działania.”*

dr hab. Bogusław Kaczmarek, prof. UŁ

*„Podsumowując, recenzowana monografia Wybrane obszary zarządzania organizacjami należy do ciekawych prac zespołowych. Redaktorom udało się skupić autorów z różnych ośrodków naukowych i zachęcić do przygotowania poszczególnych rozdziałów. Uważam to, za ważne osiągnięcie.”*

dr hab. Piotr Bórawski prof. UWM

ISBN 978-83-62775-40-8

WYBRANE OBSZARY ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI

Redakcja naukowa:  
Ireneusz Żuchowski  
Mariola Grzybowska-Brzezińska

# WYBRANE OBSZARY ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI



# Wybrane obszary zarządzania organizacjami



Ostrołęckie  
Towarzystwo  
Naukowe



---

# WYBRANE OBSZARY ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI

---

Redakcja naukowa:

Ireneusz Żuchowski

Mariola Grzybowska-Brzezińska



Ostrołęckie  
Towarzystwo  
Naukowe

Recenzenci  
dr hab. Bogusław Kaczmarek prof. UŁ  
dr hab. Piotr Bórawski prof. UWM

Copyright by Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe im. Adama Chętnika  
Ostrołęka 2020

Wydawca  
Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe im. Adama Chętnika  
07– 410 Ostrołęka, ul. Parkowa 6  
<http://www.otn.ostroleka.pl/>

ISBN 978-83-62775-40-8

175 publikacja Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego im. Adama Chętnika

Druk:  
PRINT GROUP Sp. z o.o.  
ul. Cukrowa 22  
71-004 Szczecin

:

# Spis Treści

Wstęp .....	11
-------------	----

<b>Cześć I. KULTURA ORGANIZACJI - SPECYFIKA TWORZENIA I FUNKCJONOWANIA</b> .....	13
--	----

## **Rozdział 1**

<b>PIECZARKA W FOLWARKU, CZYLI O SZTUCE BŁĘDNEGO ZARZĄDZANIA (STUDIUM PRZYPADKU)</b> .....	15
--	----

*Magdalena Geraga*

<i>Wstęp</i> .....	15
<i>Studium przypadku</i> .....	15
<i>Kultura folwarczna</i> .....	17
<i>Kultura dąsów</i> .....	18
<i>Kolektywizm-indywidualizm</i> .....	19
<i>Motywy a motywacje</i> .....	20
<i>Kultura pieczarkowa</i> .....	20
<i>Cień i cieśń</i> .....	21
<i>Final?</i> .....	22
<i>Bibliografia</i> .....	22

## **Rozdział 2**

<b>ZASTOSOWANIE MATRYCY MODYFIKACJI KOLEJNOŚCI I ATRYBUTÓW W AUDYCIE WEWNĘTRZNYM PROCESU</b> .....	24
--	----

*Edyta Bielińska-Dusza, Wojciech Pająk*

<i>Wstęp</i> .....	24
<i>Istota audytu wewnętrznego</i> .....	25
<i>Metodyka audytu wewnętrznego</i> .....	26
<i>Matryca modyfikacji kolejności i atrybutów</i> .....	27
<i>Zastosowanie matrycy modyfikacji kolejności i atrybutów dla potrzeb formułowania hipotez usprawniających w audycie procesu obsługi klienta – studium przypadku</i> .....	31
<i>Podsumowanie</i> .....	36
<i>Bibliografia</i> .....	36

### **Rozdział 3**

<b>KONCEPCJA COMMUNITY POLICING WCZORAJ A DZIŚ - EWOLUCJA WSPÓŁPRACY POLICJI ZE SPOŁECZEŃSTWEM W POLSCE</b> .....	38
<i>Bartosz Murat</i>	

<i>Wstęp</i> .....	38
<i>Teoretyczne założenia koncepcji community policing</i> .....	38
<i>Community policing w polskich realiach</i> .....	39
<i>Podsumowanie</i> .....	46
<i>Bibliografia</i> .....	47

<b>Cześć 2. DZIAŁANIA MARKETINGOWE I ZARZĄDZANIE SPRZEDAŻĄ</b> .....	49
--	----

### **Rozdział 4**

<b>MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE W KAMPANII WYBORCZEJ</b> .....	51
<i>Adam Rudzewicz</i>	

<i>Wstęp</i> .....	51
<i>Media społecznościowe i ich funkcja w marketingu</i> .....	51
<i>Komunikacja w kampanii wyborczej</i> .....	53
<i>Obecność kandydatów w mediach społecznościowych – wyniki badań</i> .....	53
<i>Skuteczność komunikacji</i> .....	55
<i>Podsumowanie i wnioski końcowe</i> .....	58
<i>Bibliografia</i> .....	60

### **Rozdział 5**

<b>ZNACZENIE TREŚCI SLOGANU W TWORZENIU SKUTECZNEJ REKLAMY</b> .....	61
<i>Katarzyna Wicińska</i>	

<i>Znaczenie treści sloganu w tworzeniu skutecznej reklamy</i> .....	61
<i>Miejsce reklamy w procesie komunikacji</i> .....	61
<i>Slogan reklamowy a skuteczność reklamy</i> .....	62
<i>Ocena skuteczności wybranych sloganów wykorzystanych w reklamach określonych marek piwa - analiza badawcza</i> .....	64
<i>Podsumowanie</i> .....	67
<i>Bibliografia</i> .....	68

### **Rozdział 6**

<b>SATYSFAKCJA KLIENTA A WYNIK SPRZEDAŻY. STUDIUM PRZYPADKU</b> .....	69
<i>Adam Rudzewicz</i>	

<i>Wstęp</i> .....	69
--------------------	----

Założenia metodyczne badania .....	70
Metoda tajemniczego klienta.....	71
Badanie satysfakcji metodą tajemniczego klienta - wyniki badań .....	72
Podsumowanie .....	76
Bibliografia .....	76

## **Rozdział 7**

<b>PRZEGLĄD INSTRUMENTARIUM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ USŁUG HANDLOWYCH ON-LINE.....</b>	<b>77</b>
--	-----------

*Monika Szyda*

<i>Wstęp .....</i>	<i>77</i>
<i>Instrumenty zarządzania jakością w usługach handlowych on-line .....</i>	<i>78</i>
<i>Podsumowanie .....</i>	<i>87</i>
<i>Bibliografia88</i>	

<b>Cześć 3. FORMY REALIZACJI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRODUKCYJNYCH I USŁUGOWYCH .....</b>	<b>91</b>
---	-----------

## **Rozdział 8**

<b>REALIZACJA PRAKTYK SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU (CSR) NA PRZYKŁADZIE DZIAŁAŃ GRUPY ŻYWIEC S.A. ....</b>	<b>93</b>
--	-----------

*Katarzyna Wicińska*

<i>Wprowadzenie .....</i>	<i>93</i>
<i>Znaczenie oraz ujęcie definicyjne społecznej odpowiedzialności biznesu .....</i>	<i>93</i>
<i>Koncepcja interesariuszy .....</i>	<i>95</i>
<i>Filary i instrumenty CSR.....</i>	<i>96</i>
<i>Grupa Żywiec SA- studium przypadku .....</i>	<i>97</i>
<i>Podsumowanie .....</i>	<i>102</i>
<i>Bibliografia .....</i>	<i>102</i>

## **Rozdział 9**

<b>SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU W BRANŻY TSL.....</b>	<b>104</b>
---	------------

*Magdalena Malinowska*

<i>Wstęp .....</i>	<i>104</i>
<i>Branża TSL.....</i>	<i>106</i>
<i>Branża TSL a CSR.....</i>	<i>107</i>
<i>Podsumowanie i wnioski .....</i>	<i>108</i>
<i>Bibliografia .....</i>	<i>109</i>



## **Rozdział 10**

### **ZAKRESY OCENY SYSTEMU ZARZĄDZANIA**

### **ŚRODOWISKOWEGO ZGODNEGO Z NORMĄ PN-EN ISO**

**14001:2015** ..... 111

*Agata Szkiel*

*Wstęp* ..... 111

*Zobowiązania dotyczące zgodności jako podstawa budowy systemu zarządzania środowiskowego* ..... 112

*Ocena spełnienia zobowiązań dotyczących zgodności* ..... 113

*Ocena skuteczności systemu zarządzania środowiskowego* ..... 116

*Podsumowanie* ..... 117

*Bibliografia* ..... 118

## **Rozdział 11**

### **WPLYW WYMAGAŃ NORMY ISO 45001 NA SKUTECZNOŚĆ**

**SYSTEMU ZARZĄDZANIA BHP** ..... 119

*Joanna Wierzowiecka*

*Wstęp* ..... 119

*Cel, przedmiot i metoda badań* ..... 120

*Struktura normy PN-ISO 45001:2018* ..... 120

*Wymagania dotyczące kontekstu, przywództwa i współdziałania pracowników* ..... 121

*Wymagania dotyczące planowania i wsparcia* ..... 122

*Wymagania dotyczące działań operacyjnych, oceny efektów działania i doskonalenia* ..... 123

*Podsumowanie* ..... 124

*Bibliografia* ..... 125

## **Cześć 4. ASPEKTY PRAWNE FUNKCJONOWANIA**

**ORGANIZACJI** ..... 127

## **Rozdział 12**

### **PARADYGMATY ZARZĄDZANIA ZAMÓWIENIAMI**

### **PUBLICZNYMI W ŚWIETLE NOWEJ USTAWY PRAWO**

**ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH** ..... 129

*Andrzej Borowicz*

*Wprowadzenie* ..... 129

*Proces zakupowy i polityka zakupowa* ..... 130

*Zasady udzielania zamówień publicznych* ..... 134

*Promowanie partycypacji małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w rynku zamówień publicznych* ..... 134

*Symetryczna alokacja w umowach o zamówienia publiczne ryzyk pomiędzy zamawiającym i wykonawcą. Konkurencyjność polskiego rynku zamówień publicznych* ..... 139

*Zakończenie* ..... 140

*Bibliografia* ..... 140

### **Rozdział 13**

## **PRAKTYCZNE PROBLEMY OPODATKOWANIA DOCHODÓW ROLNICZYCH SPÓŁDZIELNI PRODUKCYJNYCH ..... 142**

*Wioletta Turowska, Krzysztof Prymon*

<i>Wstęp</i> .....	142
<i>Cel, przedmiot i metoda badań</i> .....	143
<i>Opodatkowanie dochodów RSP - wyniki badań</i> .....	143
<i>Bibliografia</i> .....	148

## **Cześć 5. ZARZĄDZANIE BEZPIECZEŃSTWEM ..... 149**

### **Rozdział 14**

## **WZROST LICZBY SAMOCHODÓW NA POLSKICH DROGACH A BEZPIECZEŃSTWO TRANSPORTU DROGOWEGO ..... 151**

*Mariola Drozda, Ireneusz Żuchowski, Paweł Andrzejczyk, Ewa Rajczakowska*

<i>Wprowadzenie</i> .....	151
<i>Aspekty prawne względem transportu w powiązaniu z bezpieczeństwem drogowym</i> .....	154
<i>Bezpieczeństwo ruchu drogowego w statystyce</i> .....	158
<i>Monitoring systemu kontroli stanu bezpieczeństwa w transporcie drogowym w aktach prawnych</i> .....	161
<i>Podsumowanie</i> .....	165
<i>Bibliografia</i> .....	165

### **Rozdział 15**

## **ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W INŻYNIERII WOJSKOWEJ (INSTYTUCJI BEZPIECZEŃSTWA WEWNĘTRZNEGO) ..... 167**

*Bogusław Bębenek*

<i>Wprowadzenie</i> .....	167
<i>Operacja rozminowania kraju po II wojnie światowej</i> .....	167
<i>Aktualny podsystem interwencyjnego oczyszczania kraju z przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych</i> .....	169
<i>Ryzyko w działalności Patroli Rozminowania – wyniki badań</i> .....	172
<i>Podsumowanie i rekomendacje</i> .....	176
<i>Bibliografia</i> .....	177



## Wstęp

Współczesne wyzwania związane z zarządzaniem organizacjami są głównie determinowane różnorodnością narzędzi i bodźców oraz turbulencjami otoczenia, które ze względu na ograniczenia w predykcji są zagrożeniem w procesie podejmowania racjonalnych decyzji krótko i długoterminowych.

Istota podejmowania decyzji tkwi zatem w świadomym podjęciu racjonalnego oraz przemyślanego wyboru spośród różnorodnych wariantów możliwych do wprowadzenia i zgodnych z obowiązującym prawem. Wybrany kierunek działania powinien w jak największym stopniu stworzyć szansę osiągnięcia celu lub rozwiązania problemu przy uwzględnieniu wszystkich czynników zewnętrznych: ekonomicznych, społecznych, rynkowych oraz wewnętrznych, takich jak posiadany kapitał czy zasoby. Przesłanką decyzyjną jest przede wszystkim wiedza, którą menadżer pozyskuje przy wykorzystaniu wyników kompleksowej analizy wewnętrznych sił i zewnętrznych uwarunkowań. Kompetencje i umiejętności menedżera będą decydowały o sprawności w rozstrzygnięciu problemów decyzyjnych.

Podstawą sukcesów i porażek organizacji jest jakość zarządzania. Różnorodność procesów, jakie zachodzą w organizacji i wzajemne ich przenikanie powoduje, że bardzo dużym wyzwaniem i trudnym zadaniem jest ujęcie w jednej monografii specyfiki zarządzania z uwzględnieniem typów organizacji.

Prezentowana monografia, zgodnie z tytułem, obejmuje subiektywnie wybrane przez redaktorów zagadnienia ich zdaniem ważne i warte chwili zastanowienia się nad nimi. Autorzy wywodzący się z różnych ośrodków naukowych w Polsce podjęli się trudu przygotowania poszczególnych rozdziałów z nadzieją, że ich rozważania będą inspiracją do refleksji nad poruszonymi przez nich problemami zarządzania.

Poruszana problematyka w monografii została podzielona na pięć części spójnych merytorycznie. Dzieląc zawartość monografii na części mamy świadomość, iż wszystkie omawiane w poszczególnych rozdziałach zagadnienia często przenikają się w organizacji i nie są jej wyodrębnioną funkcją czy procesem, a raczej pełnią wobec siebie funkcje służebne. W określonym zakresie mogą być względem siebie substytucyjne, ale są przede wszystkim komplementarne. Kompleksowe spojrzenie na organizację i zarządzanie nią wymaga ciągłego doskonalenia wszystkich jej członków. Dotyczy to również przeszłych pracowników, którzy aktualnie zdobywają wiedzę i umiejętności w trakcie studiów.

Na kulturę organizacyjną i jej specyfikę wpływa wiele czynników. Kształtowana ona jest w sposób indywidualny dla każdej organizacji. Postęp i zmiany zachodzące w gospodarce, na rynku pracy, technologii oraz nowe podejścia wymuszają zmiany w sposobie tworzenia kultury organizacyjnej i podejścia do niej. Jednak niezmiennym wydaje się punkt wyjścia w tworzeniu kultury, czyli sformułowanie wizji i misji organizacji. Kolejne kroki, a w szczególności ich efektywność zależy niewątpliwie między innymi od wartości jakimi, chce się kierować organizacja, wiedzy i umiejętności menadżerów oraz wpływu czynników otoczenia zewnętrznego. W rozdziałach nawiązujących do tej tematyki przedstawiono ciekawe aspekty.

Marketing jako bardzo ważny obszar współczesnego zarządzania znajduje zastosowanie we wszystkich dziedzinach życia gospodarczego i społecznego. Zobrazowane to zostało w drugiej części monografii. Przykłady zastosowania mediów społecznościowych, sloganu, czy też zarządzania jakością usług handlowych on-line wskazują, jak szerokie zastosowanie ma ta dziedzina wiedzy.

Problematyka społecznej odpowiedzialności biznesu, przykłady praktycznej jej realizacji w różnych branżach i aspektach pokazują znaczenie tego obszaru funkcjonowania organizacji. Współczesne uwarunkowanie jeszcze silniej uświadamiają, że społeczna odpowiedzialność biznesu i funkcjonowanie organizacji zgodnie z tą filozofią nie jest i nie może być tylko tanim chwytem na zdobycie klientów. Zrozumienie tego przez przedstawicieli każdej strony rynku jest ważne dla poprawnego jego funkcjonowania.

Otoczenie prawne organizacji tworzy warunki do ich funkcjonowania, ale również tworzy określone wymagania, a czasami także bariery. Problem ten uwzględniono w dwóch rozdziałach poświęconych tak różnym zagadnieniom, jak prawo zamówień publicznych i najnowsza jego nowelizacja oraz opodatkowanie podmiotów gospodarczych, jakimi są Rolnicze Spółdzielnie Produkcyjne. Zarówno PZP jak problematyka opodatkowania, pomimo że omówiona na przykładzie jednego typu podmiotu dotyczą wszystkich organizacji, które mogą korzystać z doświadczeń zaprezentowanych w tym opracowaniu.

Problematyka bezpieczeństwa dotyczy wszystkich obszarów funkcjonowania organizacji również społeczeństw. Z uwagi na znaczenie bezpieczeństwa w procesie podejmowania decyzji gospodarczych oraz wpływu stabilności nastrojów społecznych na rozwój i funkcjonowanie państwa, problem ten zobrazowano na przykładzie dwóch obszarów.

Mamy nadzieję, że wśród czytelników monografii znajdą się zarówno praktycy zarządzania, przedsiębiorcy, jak i studenci różnych kierunków, którzy w programie studiów mają kursy związane z różną problematyką zarządzania. Wierzymy, że czytelnicy znajdą w tej pozycji ciekawe i przydatne w codziennej praktyce zarządczej informacje dotyczące aktualnych problemów i prowadzonych badań porządkujące i uaktualniające ich wiedzę, inspirujące do rozwijania swojego potencjału, a także do prowadzenia dalszych bardziej szczegółowych badań przedstawionych w tej publikacji.

Dziękujemy autorom za podjęcie wyznawania i trudu przygotowania tekstu rozdziału, ich twórczy wkład wniesiony do ostatecznego kształtu niniejszej publikacji.

*Ireneusz Żuchowski  
Mariola Grzybowska-Brzezińska*

**Cześć 1.**

**KULTURA ORGANIZACJI - SPECYFIKA  
TWORZENIA  
I FUNKCJONOWANIA**



## Rozdział 1

### PIECZARKA W FOLWARKU, CZYLI O SZTUCE BŁĘDNego ZARZĄDZANIA

#### (studium przypadku)

*Magdalena Geraga*

„Podwładny powinien przed obliczem przełożonego mieć wygląd lichy i durnowaty, tak, by swoim pojmowaniem sprawy nie peszyć przełożonego”.

Przypisywane Piotrowi I

#### Wstęp

O kulturze organizacyjnej można pisać powieści. Niektóre z nich będą z gatunku drogi, inne grozy, a część trafi na półkę dramatu bądź groteski. Oczywiście są i takie, które niczym książka telefoniczna nie wzbudzają emocji, bądź – przeciwnie – podziwia się dojrzałość tych, którzy ją kreują. Dzieje się tak, gdyż „kultura organizacyjna nie jest wyizolowanym bytem. Jest ona efektem dopasowania, rzadziej częściowej modyfikacji, już istniejących wzorów kulturowych do sytuacji pracy” (Hryniewicz, 2007, s. 23). Przeniesienie owych wzorów to efekt poszukiwania sensu w miejscu pracy (Magala, 2009).

O kulturze organizacyjnej oraz kulturze w organizacji (i osób ją tworzących) pisał już w latach 20. XX wieku Elton Mayo (Krzyworzeka 2008, s. 178-179). Niezwykle łaskawe dla tego fenomenu okazały się lata 80.: powstały wtedy pisma naukowe („Cultures and Organizations”), organizowano konferencje (Standing Conference on Organizational Symbolism) i publikowano na ten temat coraz więcej prac; na uwagę zasługuje np. ten autorstwa Londy Smirich, porządkujący literaturę badawczą poświęconą kulturze organizacyjnej. Na nowo – już w XXI wieku – odkryła ją m.in. Monika Kostera, udowadniając, że dobrze dobrana kultura organizacyjna, oparta na otwartości umysłu, tolerancji i rozległości horyzontów, może stanowić tak środek, jak cel sam w sobie (vivat Kant!) (Kostera, M. Śliwa 2010).

To ona jest twórcą zdania, iż „kultura nie musi łączyć wszystkich, a z pewnością nie musi łączyć w jednakowy sposób” (Kostera 2010). To prawda. Nie powinna jednak dzielić, ranić i miażdżyć. Nie powinna być źle wykorzystywaną bronią.

#### Studium przypadku

We wrześniu 2018 roku dyrektor jednostki budżetowej, zatrudniającej ok. 200 osób (70% to kobiety), otrzymuje zgłoszenie, iż jeden z pracowników (X) dopuścił się w miejscu pracy czynu, noszącego wedle zgłaszającej kobiety (A) znamiona molestowania seksualnego. Informacja ta, podobnie jak inne kłopotliwe i niewygodne, zostaje przez dyrektora zignorowana, a ofiara słyszy na odchodnym, aby „lepiej o tym nieistotnym wydarzeniu nie opowiadać”. Zarówno wzburzona A, jak i sekretarka, żywo uczestnicząca (podsluchująca) w



spotkaniu, tuż po wyjściu za próg dyrektorskiego gabinetu mówią głośno tak o uczynku X, oraz reakcji przełożonego.

Okazuje się, że to, co przydarzyło się A, nie jest incydentalne. Do dyrektora zgłaszają się kolejne kobiety, opisujące w szczegółach zachowanie X – kilkanaście zbieżnych zeznań, traktujących o zachowaniu w pracy, podczas imprez integracyjnych, a także domowych. Pierwsza ofiara miała doświadczać przemocy niemal dekadę temu, ostatnia zaledwie przed kilkoma dniami. Dyrektor próbuje bagatelizować słowa kobiet, dworując z ich purytyzmu. Żarty nie zostają przez przybyłe docenione, pada natomiast pytanie, które położy się cieniem na całej historii: dlaczego tak długo czekały ze zgłoszeniem problemu? Czy nie ma tu zmywy? A może X sam jest ofiarą? Kozłem ofiarnym? Kobiety nie wierzą w to, co słyszą, żądają konfrontacji.

Przybyły X nie wypiera się niczego, ba! przyznaje do „słabości”, wspomina konkretne wydarzenia, niemalże z lubością opowiadając o szczegółach. Liczy na zrozumienie przedstawiciela swojej płci. Nie myli się. Dyrektor obiecuje uciszyć panie, z uśmiechem „grożąc” i apelując do X, aby ten przez jakiś czas zachowywał się bardziej powściągliwie.

Wezwane kobiety słyszą, że X jest skłonny przeprosić i deklaruje, że nie będzie (w najbliższym czasie), ulegał wdziękom koleżanek z pracy. Ku zaskoczeniu mediatora ofiarom to nie wystarcza. Chcą kary, wpisu do akt, nagany, czegoś namacalnego, co sprawiłoby, iż nie czułyby się lekceważone.

Dyrektor nie uznaje owego żądania za zasadne. Wspomina o braku dowodów (sugerując, że zeznania X nie traktują wprost o molestowaniu, a mogą być interpretowane jako niewinne zaloty), procedur, a kiedy i ów brak nie wydaje się kobietom mocnym argumentem, sugeruje, że to one – ofiary – mogą finalnie stracić pracę. Powód i przewinienie zawsze się znajdują. Kropką nad „i” staje się zdanie podsumowujące kolejne nic niewnoszące do sprawy spotkanie: „Radzę, drogie panie, mniej uśmiechów rozdawać, oczek puszczać, to i problem może się rozwiązać”. Rada ta przelewa czarę goryczy. Część z kobiet powie później, że słowa te zabolaly bardziej niż niechciany dotyk X.

Jedna z ofiar, niejako w odpowiedzi na memento dyrektora dotyczące zachowania dyskrecji, zawiadamia prasę. O sprawie robi się głośno – nie tylko lokalnie. X zmienia zeznania, podczas rozmowy z mediami oficjalnie zaprzeczając doniesieniom dotyczącym molestowania, próbując przekonać opinię publiczną, iż sam stał się ofiarą kobiet pozbawionych humoru, za to przepehionych jadem i goryczą.

Pracownicy dzielą się odtąd na dwa obozy: jedni wspierają X, z wrogością bądź ostracyzmem podchodząc do „jatrzących” koleżanek, inni oburzeni są indolencją zarządcy i zastanawiają się nad manifestacją – przywdzianiem pokutnych worów i ponurych min. Do niczego takiego jednak nie dochodzi. Organizacja – przynajmniej pozornie – wraca do sennego stanu sprzed pierwszej wizyty A u dyrektora. X nadal pracuje w rzeczonyj organizacji, mijając codziennie tak A, jak i B, C, D etc.

Po kilku miesiącach dyrektor, zniecierpliwiony „napastliwością” kobiet, jawnie domagających się czynów, zniesmaczony ich brakiem chęci porozumienia i gotowości do zrozumienia męskiego punktu widzenia („czy panie nie rozumieją, że po 20 latach małżeństwa mężczyzna, który ma potrzeby, musi urozmaicić swoje życie?”), deleguje X do pracy zdalnej. Ma nadzieję, że dzięki temu wyciszy nieco emocje. Jest już jednak za późno. Kobiety, jeszcze niedawno domagające się jedynie wpisu do akt i nagany, żądają teraz zwolnienia X w trybie

dyscyplinarnym. Jednocześnie składają do prokuratury zawiadomienie o popełnieniu przestępstwa.

Dyrektor nadal nie widzi przesłanek do wykonywania żadnych dodatkowych działań. Jako zarządca współczesnego folwarku definiuje, czym jest sprawiedliwość, godność i prawda.

## **Kultura folwarczna**

Kultura folwarczna, funkcjonująca w Polsce od XVI wieku (zwana wówczas wolnarkiem), cechowała się autonomią w zakresie władzy politycznej, administracyjnej i sądowniczej. Wolnark był *quasi*-przedsiębiorstwem, a właściciel rościł sobie pełnię władzy administracyjnej wobec pracowników. Jak się okazuje, nie tylko administracyjnej: kultura ta nastawiona była na regulacje zachowań personelu tak w pracy, jak i poza nią. Władza zarządcy była w zasadzie „wolna od ograniczeń”. Pierwotna kultura folwarczna opierała się na zmienności, nieprzewidywalności i nieoddzieleniu relacji osobistych i rodzinnych od służbowych. Wtórna, jak się okazuje, nosi te same rysy, wzbogacone jedynie o fasady współczesności.

Ukształtowane niegdyś archetypy: pana, dziedzica czy wodza, a z drugiej strony parobka czy służebnej dziewczki, wobec których można pozwolić sobie na pewną swobodę obyczajową, funkcjonują do dziś, w nieco tylko zmienionej formie. Duży dystans między „zarządcą” (dziś menedżerem) a podwładnymi, absolutna dominacja tego pierwszego wykracza(ła) poza naturalne nadzorowanie i kontrolę. Mamy tu do czynienia z nieskrępowaną niczym dominacją pana, który uzurpuje sobie władzę nie tylko w sferze zawodowej, ale i osobistej, nieograniczonej przepisami oraz dobrym smakiem, i jednocześnie oczekiwanie na całkowite posłuszeństwo i stosowanie się do instrukcji (Hryniewicz 2007, s. 31-33).

(...) ośrodek władzy – a więc decyzji, kontroli, restrykcji, moc decydowania o losie podwładnych – jest bardzo mocno scentralizowany, zwykle spoczywa w rękach jednej osoby. Kiedyś właściciela ziemskiego, potem lidera z nadania politycznego albo po prostu właściciela firmy bądź postawionego na jej czele menadżera. To od jego woli, kaprysu, nastroju chwili zależy, co się stanie z firmą i z jej pracownikami. Władza, uprawnienia i odpowiedzialność nie są delegowane. Pan mówi co i jak zrobić. Jak ma dobry humor – pochwali. Jak jest wściekły – zgani, nakrzyczy, wyrzuci z pracy. Zakuje w dyby. Nigdy nie wiadomo, czego się spodziewać. A ludzie pokornie to znoszą. Z jednej strony sarkają, buntują się, ale z drugiej jest im wygodnie – bo nie ponoszą odpowiedzialności. Jednak ma to dalece idące konsekwencje – pracownicy pozbawieni odpowiedzialności, za to zajęci wychwytywaniem nastrojów pana, czyli np. prezesa firmy, gubią także swoją kreatywność, tracą inteligencję. Zajmuje ich głównie to, żeby nie podpaść.

Z badań prof. Hryniewicza wynika, że 60 proc. kadry dobrze się czuje w takim sposobie zarządzania i całkowicie go akceptuje. To rodzaj ucieczki przed wolnością<sup>1</sup>.

Styl ten, autokratyczno-opresyjny (Likert 1967), przekłada się na przekonanie, że chłop (pracownika) „ciągnie do złego, jest leniwy, bierny i wrogi” (Bystroń 1936, s. 236). Owe przymioty, a szczególnie bierność, to niekiedy efekt wspomnianej już Frommowskiej

---

<sup>1</sup> <https://forsal.pl/artykuly/801867,santorski-kultura-folwarku-przetrwala-w-polskich-firmach.html> (dostęp 23.09.2019)

ucieczki od wolności (Fromm 2014), także wolności słowa, przedkładanie milczenia i pozornego bezpieczeństwa nad autonomię i prawdę. Jest to gra tak oczywista i oswojona przez wszystkich „mieszkańców folwarku”, że Plessnerowskie wyjście z roli (Plessner 1988, s. 220), jakiego dokonały A i reszta kobiet, zaskakuje tak nadąsanego „pana”, jak i niemogących się odnaleźć w nowym układzie pozostałych pracowników, którzy albo spróbują zachować neutralność (vide: dość sztuczną obojętność), albo pozwolą sobie na opowiedzenie się po którejsz ze stron (odziewanie się w zgrzebne stroje czy ostracyzm wobec ofiar).

## **Kultura dąsów**

Dąsy, grymasy i kaprysy przywdziały szaty ponowoczesności, jednak w głębi duszy zawsze pozostają dzieckiem folwarczności; sam folwark zaś jest zbudowany na efemerycznym fundamencie nieprzewidywalności:

Nieprzewidywalność zarządzania folwarkiem sprawiała, że świat instytucji jawił się pracownikom jako opresyjny i chaotyczny, w którym dotrzymanie umowy nie jest pewne, a uniknięcie kary zależy od dobrego humoru szefa folwarku albo od szczęścia. Jednocześnie bez wyraźnego powodu można doświadczyć dolegliwej kary nałożonej z powodu złego nastroju osoby obdarzonej władzą (Hryniewicz 2007, s. 35).

Jak widać, niewiele się zmieniło. Opisywana przez mnie organizacja z pewnością nie ma wiele wspólnego z efektywnym zarządzaniem polegającym na sprawowaniu przywództwa ukrytego, tzn. brakiem nacisku i nadmiernej kontroli, zaufania (Hryniewicz 2007, s. 106). To raczej model grymasów, Mc Gregorowski wzór X, wedle którego ludzie w przekonaniu „zarządcy” są bierni i mało elastyczni, nie chcą mieć na nic wpływu i należy ich zmuszać do pracy oraz instruować, co powinni czynić krok po kroku. Praca jest dla nich źródłem cierpień, nie rozwijają się dzięki niej, odliczając minuty do wyjścia z folwarku, czy dni, miesiące do ostatecznego pożegnania z nim (Griffin 1996, s. 80–81). Bezrefleksyjny posłuch i inercja, tak charakterystyczne dla modelu, zostały zniwelowane przez A i resztę kobiet.

Wrogość i bierność pracowników (za wyjątkiem zbuntowanych ofiar), a także poczucie panowania zarządcy (który, choć czuje się panem na włościach, formalnie ma nad sobą przełożonego, który rozlicza go z wykonywanych obowiązków), wskazują na to, że w opisywanej organizacji miesza się styl autokratyczno-wodzowski i biurokratyczny. „Wódz” nie uzasadnia swoich decyzji, przedstawia jedynie swój punkt widzenia. Faworyzowanie jednej grupy (męski punkt widzenia) idzie w parze z defaworyzowaniem innej (skrzywdzone kobiety) (Hryniewicz 2007, s. 109-112).

Stąd tylko krok do rangizmu, czyli wykorzystywania swojej pozycji do gorszego traktowania podwładnych, w tym przypadku prowadzącego wręcz do praktyk dyskryminacyjnych – seksizmu (Kostera 2010, s. 79). Nie jest tajemnicą, że upokorzonych łatwiej jest poddawać kontroli.

Kierowanie wodzowskie odwołuje się do dyskrejonalności, jest emocjonalne i mało przewidywalne. Co gorsza, pracownikom na ogół odpowiada taki styl kierowania. Przypomina to opowieści z dawnych

folwarków, gdzie pan lub ekonom był despotą, często nieprzewidywalnym, ale można go było udobruchać, podejmując pod kolana<sup>2</sup>.

W stylu biurokratycznym ważne są etykiety, normy i zarządzenia wyższego szczebla. Autorytarna agresja wobec słabszych idzie w parze z zachowaniem uległości wobec zwierzchników – zarządca-dyrektor obawia się gniewu swojego przełożonego i nie zamierza burzyć jego spokoju, informując go o problemach na swoim polu; frustracja wynikająca z ograniczenia wolności zarządcy (na którą nb. sam zainteresowany wyraża zgodę, traktując literalnie regulaminy) sprawia, że sfrustrowany dąsa się i ogranicza wolność innych. Brak wyraźnych procedur dotyczących molestowania w miejscu pracy (tym konkretnym) doprowadza do sytuacji kuriozalnej: nie można mówić o czymś ani traktować tego poważanie, skoro nie jest to opisane i sklasyfikowane (Hryniewicz 2007, s. 215-216).

Wyjątek: chyba że tak postanowi pan i władca.

### **Kolektywizm-indywidualizm**

„Zdanie jest uznawane za prawdziwe zależnie od tego, jak się ma jego treść do interesów lub nastroju danego osobnika lub grupy” (Hryniewicz 2007, s. 91). Innymi słowy, folwarczość jest naznaczoną grymasem twarzą kultury romantycznej, wedle której teza jest prawdziwa, jeśli wypowiada je ktoś, kto ma autorytet (choćby tylko w swoim mniemaniu) i rości sobie prawo nieomylności. W tym konkretnym przypadku dyrektor wie (!), co się wydarzyło, i nie ma to nic wspólnego ani z relacjami kobiet, ani z zeznaniami X. Dominuje postawa emocjonalna (nb. reprezentowana przez każdą ze stron) oraz nadąsany patriarcalizm dyrektora, na którą nakłada się osobowość narcystyczna, z jej nieodpornością na krytykę i agresją wobec nieuległych mu podwładnych oraz brakiem kreatywności i intelektualnej elastyczności (Hryniewicz 2007, s. 113). Pozbawiony empatii i samokrytycyzmu, narcyz staje się coraz wierniejszym odbiciem projektowanego „ja idealnego”. Nie znosi sprzeciwu, nie radzi sobie z krytyką i nie dba o ludzi. Jego celem jest zrobienie dobrego wrażenia, tak aby i inni dostrzegli ideał (wygląd, wypowiedanie się, chód) (Kostera 2010, s. 146-147). Pracownicy są jedynie narzędziem w jego rękach i tracą na wartości z każdym choćby epizodycznym buntem.

Gloryfikacja indywidualizmu? Owszem – pod warunkiem, że celem zabiegów jest sam narcystyczny przywódca, który ma misję wyrównania rachunków ze światem. Dbanie natomiast o kogoś innego, na przykład o jednego pracownika (X), to zaledwie walka o zachowanie status quo całej organizacji; w myśl zasady kolektywizmu: można, a nawet trzeba poświęcić kilka kobiet, czyniąc z nich kozły ofiarne (Girard 1991), dla ogółu. Ani A, ani B, ani żadna inna kobieta nie liczą się w owej grze o przetrwanie; ba! w ostatecznym rozrachunku nie liczy się także X. Zarówno ofiary, jak i oprawca będą finalnie złożeni na ołtarzu folwarczości.

Antyteza troski o pojedynczego człowieka nabiera rysu kolektywizmu rodzinno-koleżeńskiego (Hryniewicz 2007, s. 28, 46) – my, dyrektor (pluralis maiestaticus), oraz mężczyźni, których reprezentujemy, mamy rację, gdyż cechuje nas większa siła przebiccia i szersze łokiec...

---

<sup>2</sup> <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/220401,1,polska-wciaz-tkwi-w-glebokim-sredniowieczu.read> (dostęp: 23.09.2019)

## Motywy a motywacje

...możemy też chłostać słowem i oczekiwać, że wypracujecie techniki przetrwania. Te zaś splatają się z charakterystycznymi dla kultury folwarczej dwoma modelami motywacyjnymi:

- apatyczno-egalitarnym, który cechuje zgoda na wyrównane zarobki wśród pracowników (oczywiście duże wyższe u nadzorca folwarku) oraz potrzeba spokoju w pracy. Charakterystyczne są tu niechęć do rozwoju i utrzymywanie dobrych relacji z kierownictwem.
- proletariackim – nastawionym na unikanie cierpień i aspiracji rozwojowych. Czynniki definiujące ten model oczekiwań to pieniądze (inaczej niż w stylu poprzednim) i bezpieczeństwo, często graniczące ze stagnacją czy wręcz gnuśnością (Hryniewicz 2007, s. 59-60).

W opisywanej organizacji dominuje pierwszy z modeli: pracownicy, podejmujący tu pracę, nie są nastawieni na wzbogacenie się, a raczej na spokojne przetrwanie do emerytury. Niewątpliwie czynnikami motywującymi są „trzynastki”, wczasy pod gruszą i inne dodatki socjalne, jednak to nie one, a oswojona monotonia, odgrywają kluczową rolę w budowaniu poziomu zadowolenia. Utrzymywanie dobrych relacji, często nb. powierzchownych, kreowanie familiarności (wyprawianie imienin, celebrowanie istotnych dla grupy wydarzeń, „niewinne” ploteczki) – to (ceniony) chleb powszechny. Kalanie własnego gniazda, czyli oskarżanie X, jest – z punktu widzenia opisywanych modeli – karygodne. I nie ma tu znaczenia, że X przyznaje się do winy.

## Kultura pieczarkowa

„Pieczarki hoduje się w ciemnościach, podkarmia obornikiem, a gdy urosną, ścina się im kapelusze”<sup>3</sup>. Mushroom management, czyli pieczarkowy styl zarządzania, to termin, który powstał w Stanach Zjednoczonych na początku lat 50. ubiegłego wieku. Jego nazwa nawiązuje do hodowli pieczarek – metafora ta, w połączeniu z folwarcznością, odwzorowuje sytuację w opisywanej organizacji, w której na porządku dziennym jest: izolowanie pracowników, odcinanie ich od bodźców, trzymanie w ciepłych i ciemnych halach, podejmowanie decyzji bez ich udziału, nieinformowanie o strategii. „Zatrudnieni nie powinni też się wychylać, bo mogą stracić pracę. Tak jak zbyt wysoka pieczarka traci na plantacji kapelusze”<sup>4</sup>.

Ten antystyl zarządzania najczęściej spotykany jest w organizacjach o hierarchicznej strukturze, z widocznymi barierami komunikacyjnymi pomiędzy poszczególnymi szczeblami personelu. „Według badań, aż 90% menedżerów wysoko ocenia swoje umiejętności komunikacyjne, ale niestety – tę opinię podziela jedynie 30% ich podwładnych”<sup>5</sup>. Z wywiadu przeprowadzonego z pracownikami badanej organizacji wynika, że nikt, poza samym zainteresowanym (dyrektorem), nie docenia jego stylu zarządzania oraz predyspozycji

<sup>3</sup> <https://media.towergroup.com.pl/clients/3457/pr/436101/antyzarzadzanie-i-pieczarki-jak-zniszczyc-motywacje-pracownika> (dostęp: 23.09.2019)

<sup>4</sup> <https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/mushroom-management-pieczarkowy-styl-zarzadzania-zabija-motywacje-wewnetrzna,63711.html> (dostęp: 23.09.2019)

<sup>5</sup> <https://media.towergroup.com.pl/clients/3457/pr/436101/antyzarzadzanie-i-pieczarki-jak-zniszczyc-motywacje-pracownika> (dostęp: 23.09.2019)

interpersonalnych. Większość natomiast opisuje ów styl zarządzania jako zbliżony do kultury pogardy, w którym „*pragnienie rozkoszy* realizowane jest przez upokarzanie i pogardzanie bliźnimi”. (Leder 2014, s. 99)

„Pieczarkowy” dyrektor opisywanej organizacji, oprócz zwyczajowego poniżania – w swojej ocenie – słabszych, wychodzi z założenia, że nie ma sensu obciążać ani swoich przełożonych, ani podwładnych nadmiarem informacji – wieści o molestowaniu zatrzymuje dla siebie i tego też wymaga od ofiar. Zdezorientowany kobiecy zespół nie rozumie, dlaczego nie jest traktowany poważnie, to zaś prowadzi do eskalacji napięć i nieporozumień. W efekcie aktywność pracowników ukierunkowana jest głównie na próby dowiedzenia się, „o co w tym wszystkim chodzi”.

Zarządzani „pieczarkowo” pracownicy są w stanie wykonywać odgórnie narzucone zadanie, nie utożsamiają się jednak z organizacją. Ów antystyl rozmija się z zasadą 3E:

engagement, explanation, expectation clarity, czyli zaangażowanie – zapewnienie pracownikom możliwości realnego wpływu na podejmowane decyzje; wyjaśnienie – upewnienie się, że wszyscy rozumieją, dlaczego ostatecznie zapadły właśnie takie decyzje; jasne przedstawienie oczekiwań<sup>6</sup>.

„Pieczarkowy” styl zarządzania jest w stanie skutecznie zabić wewnętrzną motywację każdego pracownika, nie tylko pozbawionych opieki i zrozumienia ofiar przemocy. W dłuższej perspektywie przekłada się to na cały zespół: spada zaangażowanie pracowników, a tym samym ich wyniki – rosną za to rozczarowanie i frustracja.

Odpowiednie zarządzanie potrafi zwiększyć poziom motywacji pracowników nawet o 70%. Firmy, w których role poszczególnych pracowników, stawiane przed nimi cele i plany są jasno i precyzyjnie określone, osiągają zdecydowanie lepsze wyniki. Pracownicy łatwiej zaadoptują się do zmiany czy zaakceptują nawet trudne decyzje, jeśli będą mogli zrozumieć ich szerszy kontekst<sup>7</sup>.

I zachowanie menedżera.

## **Cień i cień**

Niedostrzeganie swoich błędów i cedowanie ich na innych („mniej uśmiezków, drogie panie”) to kładący się na organizacji Jungowski cień (Jung 1981, s. 65).

Powstawaniu cienia towarzyszą zbiorowe negatywne uczucia, których źródła uczestnicy na ogół nie są w stanie rozpoznać. Uczucia te są nieraz bardzo silne, a mogą nawet wywołać „epidemię” depresji i fobii wśród uczestników organizacji. Istnienie norm i wartości niepoddanych refleksji, lecz narzuconych organizacji rodzi uczucia opresji, chęć sprzeciwu lub rezygnację. Mogą one doprowadzić do wypalenia lub wybuchu przemocy. Normy i wartości nie uznane, lecz będące wynikiem hipokryzji wywołują uczucia alienacji i wykluczenia, wewnętrznej pustki i zobojętnienia, mogą też skłaniać do cynizmu i agresji skierowanej wobec własnej organizacji (Kostera 2010, s. 74).

Narodziny cienia mogą być z jednej strony efektem niedbałości o kulturę organizacyjną i pracowników, z drugiej tego, że „kariera” i lojalność przestały mieć znaczenie w kontekście

<sup>6</sup> <https://media.towergroup.com.pl/clients/3457/pr/436101/antyzarzadzanie-i-pieczarki-jak-zniszczyc-motywacje-pracownika> (dostęp: 23.09.2019)

<sup>7</sup> <https://media.towergroup.com.pl/clients/3457/pr/436101/antyzarzadzanie-i-pieczarki-jak-zniszczyc-motywacje-pracownika> (dostęp: 23.09.2019)

długofalowym, a królować zaczęły ponowoczesna epizodyczność, tymczasowość i efemeryczność (por. Bauman 1994).

Rzucający cień zawsze wskażą na problem leżący po stronie „ich”, „tych drugich”. Niezwykle łatwo „nasi” mogą stać się „obcymi”; celebrycy dotychczas organizacyjne życie kobiety, zachowujące obyczajową neutralność, stają się elementem niewygodnym. One same doświadczają mentalnego odpowiednika zespołu cieśni nadgarstka, czyli braku zgodności pomiędzy wyobrażeniami a życiem (Hart, Brady 2005, s. 423). Oddajmy głos Andrzejowi Lederowi:

Pierwszą reakcją na poczucie krzywdy jest polaryzacja w obrazie świata. Jest on przeżywany jako obszar zmagania krzywdy i – odraczanego zwykle – zadośćuczynienia. Czyli zła i dobra. Teoria psychoanalityczna nazywa ten moment *rozszczepieniem*. (...) Ponieważ utrwalone poczucie krzywdy dotyka samego rdzenia człowieka, perspektywa przez nie określona staje się wszechogarniająca. Na wszystko zaczyna się spoglądać przez jej pryzmat – na innych ludzi, na samego siebie. Polaryzacja świata pociąga za sobą bardzo silną polaryzację uczuć. Przeżywane są z jednej strony miłość i współczucie dla tych, którzy zostali skrzywdzeni razem ze mną, z drugiej – nienawiść i pogarda dla krzywdzicieli i ich sprzymierzeńców. *Tertium non datur*. W tej optyce postrzegane są wszystkie znaczenia świata, a wszystkie *znaczące* przemieszczane są w taki sposób, by odpowiadać tej „geometrii”. Realne bogactwo i różnorodność, złożone zależności i niejednoznaczność, wszystko to znika w bieli i czerni, pomiędzy którymi nie ma nic. Świat to albo źli, którzy mnie skrzywdzili i krzywdzą dalej, albo dobrzy, skrzywdzeni jak i ja, i ci, którzy mnie bronią. A co najmniej pozwalają nienawidzić krzywdzicieli. (Leder 2014, s. 40)

## Final?

W idealnym życiu (i organizacji) nie doszłoby do molestowania. Nie byłoby mowy o poniżaniu i dworowaniu sobie z ofiar (jeśli w idealnym świecie takowe by były). Freudowski id (Freud 2010) zakuto by w kajdany, zanim to, co atawistyczne, stałoby się normą, ludzie zaś chodziliby z chęcią do pracy, gdyż ta oferowałaby rozwój i przyjazną atmosferę.

Świat przedstawiony w artykule nie jest jednak idealny. Trudno nawet uwierzyć w to, Herr Leibniz, że jest najlepszym z możliwych.

Historia nie ma jeszcze zakończenia. Wszystkie kobiety, o których traktuje tekst, poszły na zwolnienie lekarskie. Leczą się psychiatrycznie, niekoniecznie metodami Freudowskimi. X dostał wypowiedzenie, gdyż w ciągu niespełna roku wprowadzono do organizacji procedury, z których wynika, że molestowanie nie jest mile widziane. X odwołuje się od decyzji, wszak czynów swych dokonywał przed wprowadzeniem zakazu. Dyrektor z pewnym niepokojem czeka na rozwój wydarzeń; wieść gminna niesie, iż nie wszystkie kapelusze udało się odciąć i kilka pieczarek postanowiło zaufać światłu prawa. Niebawem pierwsza rozprawa z folwarkiem na ławie oskarżonych.

## Bibliografia:

1. Bauman Z., *Dwa szkice o moralności ponowoczesnej*. Instytut Kultury, Warszawa 1994.
2. Bystron J.S., *Kultura ludowa (Folk culture)*, „Nasza Księgarnia” Sp. Akc. Związku Nauczycielstwa Polskiego, Warszawa 1936.
3. Freud Z., *Wstęp do psychoanalizy*. przeł. S. Kempnerówna i W. Zaniewicki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

4. Fromm E., *Ucieczka od wolności*. przeł. O. i A. Ziemiłscy, Spółdzielnia Wydawnicza „Czytelnik”, Warszawa 2014.
5. Girard R., *Kozioł ofiarny*. przeł. M. Goszczyńska, Wydawnictwo Łódzkie, Łódź 1991.
6. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*. przeł. M. Rusiński, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 1996.
7. Hart D.W., Brady F.N., *Spirituality and Archetype in Organizational Life*, Business Ethics Quarterly 15/3 2005.
8. Hryniewicz J.T., *Stosunki pracy w polskich organizacjach*. Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2007.
9. Jung C.G., *Archetypy i symbole, Pisma wybrane*. przeł. J. Prokopiuk, Czytelnik, Warszawa 1981.
10. Likert R., *The human organization*, New York 1967.
11. Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku: jakość, twórczość, kultura*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
12. Kostera M. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu: podręcznik akademicki*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
13. Leder A., *Prześlona rewolucja. Ćwiczenie z logiki historycznej*. Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2014.
14. Magala S., *The Management of Meaning in Organizations*, London 2009.
15. Plessner H., *Pytanie o conditio humana. Wybór pism*. przeł. M. Łukasiewicz, Z. Krasnodębski, A. Załuska, PIW, Warszawa 1988.
16. <https://forsal.pl/artykuly/801867,santorski-kultura-folwarku-przetrwala-w-polskich-firmach.html> (dostęp: 23.09.2019).
17. <https://media.towergroup.com.pl/clients/3457/pr/436101/antyzarzadzanie-i-pieczarki-jak-zniszczyc-motywacje-pracownika> (dostęp: 23.09.2019).
18. <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/220401,1,polska-wciaz-tkwi-w-glebokim-sredniowieczu.read> (dostęp: 23.09.2019).
19. <https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/mushroom-management-pieczarkowy-styl-zarzadzania-zabija-motywacje-wewnetrzna,63711.html> (dostęp: 23.09.2019).



## Rozdział 2

### ZASTOSOWANIE MATRYCY MODYFIKACJI KOLEJNOŚCI I ATRYBUTÓW W AUDYCIE WEWNĘTRZNYM PROCESU

*Edyta Bielińska-Dusza, Wojciech Pająk*

#### Wstęp

Nieefektywne dziania przedsiębiorstw, marnotrawstwo, jak również nieumiejętne zarządzanie, stanowią zagrożenie dla prawidłowego rozwoju przedsiębiorstw, z jednej strony, jak i obniżenia poziomu ich konkurencyjności, z drugiej. Przedsiębiorstwa dążą do skutecznej poprawy swoich zasad funkcjonowania i eliminowania ułomności. Wykorzystują w tym celu różnorodne sposoby, metody i techniki zarządzania. Jednym z takich narzędzi jest audyt wewnętrzny, który poprzez pełnienie funkcji kontrolnej i doradczej stara się skutecznie przeciwdziałać nieprawidłowościom oraz zapewnia spójność wewnętrznych procesów biznesowych. Swoim zakresem audyt wewnętrzny może obejmować wszystkie funkcje działalności przedsiębiorstwa. Prawidłowo zaplanowany, przeprowadzony zgodnie z metodycznymi wytycznymi, wsparty akceptacją najwyższych władz organizacji i przede wszystkim wyposażony odpowiednimi metodami i technikami szczegółowymi, staje się ciekawym instrumentem doskonalącym przedsiębiorstwo. Niewątpliwie dużym wyzwaniem i problem, przed którym stoją audytorzy, jest właściwe dobranie i zastosowanie narzędzi badawczych w realizacji audytu.

Dlatego też autorzy zdecydowali się, że celem niniejszego opracowania jest przedstawienie zastosowania matrycy modyfikacji kolejności atrybutów w audycie wewnętrznym procesie. Ponadto zaprezentowano istotę i znaczenie audytu wewnętrznego, przyczyny jego zmian i sposobów interpretowania oraz metodyczną koncepcję wraz ze scharakteryzowanymi jej etapami. Niewątpliwie nowatorskim elementem opracowania jest zaprezentowanie metodyki audytu wewnętrznego, jak również zaprezentowanie studium przypadku wykorzystania matrycy modyfikacji kolejności i atrybutów w audycie wewnętrznym procesie na podstawie badań własnych.

Z uwagi na tak przyjęty cel oraz teoretyczno-metodyczny charakter opracowania, wykorzystano analizę strukturalną oraz przyczynową, polegającą na otrzymaniu wytworu poprzez rozłożenie pewnej całości na mniejsze elementy (Pszczółowski, 1978). Wskazane narzędzia wzbogacono także klasycznym przeglądem literatury zagranicznej oraz krajowej, jak również przeglądu narracyjnego, który stanowił metodę pomocniczą i był punktem wyjścia do dalszej analizy. W zakresie doboru literatury przedmiotu starano się wybrać znaczących przedstawicieli myśli naukowej w badanym zakresie.

## Istota audytu wewnętrznego

Przedsiębiorstwa chcąc skutecznie funkcjonować oraz konkurować, starają się wykorzystywać różnego rodzaju koncepcje, metody lub techniki zarządzania. Wśród szerokiego wachlarza takich propozycji możemy odnaleźć audyt wewnętrzny, który w zależności podejścia może być koncepcją lub metodą zarządzania, umożliwiającą realizację funkcji kontrolnej oraz doradczej. Dla wielu przedsiębiorstw odgrywa on coraz większe znaczenie. Dlatego do kontroli, czy też doskonalenia swoich zasad funkcjonowania wykorzystują zarówno własne komórki audytu wewnętrznego, jak i zewnętrzne firmy audytorskie. Zanim jednak audyt przybrał współczesną formę, przeszedł długą drogę ewolucji i został ukształtowany przez szereg zmian, między innymi gospodarczych.

Początkowo audyt był wykorzystywany do realizacji funkcji kontrolnej, w ramach której jego zadania początkowo ograniczały się do kontroli finansowo-księgowej, a następnie poprzez kontrolę struktury organizacyjnej, procesów ekonomicznych, stał się ważną częścią procesu zarządzania.

Swoje korzenie ma w prywatnym sektorze finansowym i należy go wiązać z rozwojem bankowości brytyjskiej oraz brytyjskiej ekspansji inwestycyjnej na rynku amerykańskim. Wykorzystywany był jako narzędzie służące do oceny ksiąg rachunkowych, oceny aktualnej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa<sup>8</sup>, systemów wewnętrznych organizacji, ujawniania oszustw oraz błędów i był realizowany przez zewnętrzne firmy. Dopiero w latach trzydziestych i czterdziestych XX wieku rozwijał się jako forma audytu wewnętrznego. Do lat 80. ubiegłego wieku, zadania audytu skupiały się wokół wewnętrznych zadań przedsiębiorstwa, ich oceny oraz kontroli. Dopiero lata osiemdziesiąte przyniosły zmianę i audyt został wzbogacony o kontrolę zarządzania, której celem było szacowanie ryzyka oraz uwzględnianie uwarunkowań zewnętrznych. Natomiast przełom XX/XXI wieku to wzbogacenie audytu o zadania o charakterze doradczym.<sup>9</sup>

Możemy zauważyć, że zmiana charakteru audytu na przestrzeni lat związana jest z rozrastaniem się przedsiębiorstw oraz wzrostem złożoności ich działalności gospodarczej, ograniczających się możliwości kontrolnych przez kierownictwo, a także turbulencyjności otoczenia, jak również pojawienie się nowych odbiorców informacji o działalności i sytuacji finansowej przedsiębiorstw, szczególnie firm notowanych na giełdzie.

Niestety początek XXI wieku oszustwa firm audytorskich, spowodowały spadek zaufania do audytu i jego roli. Uruchomiono i wdrożono wiele mechanizmów mających za zadanie

---

<sup>8</sup> W rozwoju audytu znaczące były m. in. opracowanie R.H. Montgomery'ego, opublikowanego w 1912 roku dotyczącego wskazań w zakresie celu audytu, decyzja Komisji Papierów Wartościowych i Giełd w Stanach Zjednoczonych (*US Securities and Exchange Commission – SEC*) z roku 1939, odnośnie prezentowania sprawozdań finansowych przedsiębiorstw wchodzących na giełdę, czy wreszcie utworzenie w roku 1941 Instytutu Audytorów Wewnętrznych (*The Institute of Internal Auditors IIA*).

<sup>9</sup> Zobacz więcej: L.B. Sawyer, M.A. Dittenhofer, J.H. Scheiner, *Sawyer's. Internal Auditing. The Practice of Modern Internal Auditing*, 5th ed., The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, FL 2003; R. Moeller, *Brink's Modern Internal Auditing*, 6th ed., John Wiley & Sons, 2005; B. Soltani, *Auditing: An International Approach*, Prentice Hall – Financial Times, Harlow 2007; B. R. Kuc, *Audyt wewnętrzny. Teoria i praktyka*, (Internal audit. Theory and practice), PTM, Warszawa 2002; B.R. Kuc, *Kontrola i audyt w sektorze publicznym*, (Control and auditing in the public sector), PTM, Warszawa 2007; A. Piaszczyk, *Audyt wewnętrzny*, (Internal audit), Wydawnictwo Stowarzyszenie Księgowych w Polsce. Zarząd Główny. Centralny Ośrodek Szkolenia Zawodowego, Warszawa 2004, S. Parker, A L. Johnson, *The Development of Internal Auditing as a Profession in the U.S. During the Twentieth Century*, Accounting Historians Journal 44/2, 2017, s. 48.

odbudowanie utraconego zaufania i uniemożliwienia dalszych nieprawidłowości. Niewątpliwie do dzisiaj wyzwania etyczności, uczciwości te są nadal ważne i aktualne.

Powyższa lapidarna charakterystyka zmian w rozwoju audytu wskazuje, że odgrywają one istotną rolę zarówno we współczesnym postrzeganiu, znaczeniu, jaką pełni w przedsiębiorstwach oraz gospodarce, jak i samym definiowaniu pojęcia.

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że audyt jest pojęciem różnorodnie pojmowanym i nie ma jednoznacznych rozstrzygnięć w tym zakresie. Należy jednak podkreślić, że niezależność działań audytu, była i jest zawsze kluczową cechą, bez względu na sposób interpretacji. Jedną z pierwszych definicji, zaproponowana przez The Institute of Internal Auditors określała audyt jako niezależną działalnością oceniającą wewnątrz organizacji, powołaną do przeglądu księgowości, finansów oraz innej działalności operacyjnej. Stanowiącą podstawę ochronnej i konstruktywnej działalności usługowej dla managementu, realizującej funkcję kontrolną poprzez mierzenie i ocenianie efektywności innych kontroli<sup>10</sup>. Wraz ze zmianą wymagań w stosunku do audytu, również ta pierwotna definicja ulegała zmianom. Zaczęto podkreślać istotną rolę audytu w usprawnianiu organizacji oraz ocenie badanych procesów nie tylko w obszarze finansowo-księgowych, lecz także działalności operacyjnej.

Liczni autorzy tacy jak J. Banzskiewicz (Banaszkiewicz et al., 2003), E. Bielińska-Dusza (2011), E. Chojny-Duch (2006), R. Kuc (2008), M. Kuter (2008), W. Lück (2000), A. Piaszczyk (2004), E.J. Saunders (2003), Sawyer (2003), K. Winiarska (2005), F. G. Burton, M.W. Starliper, S.L. Summers, D.A. Wood (2015) zauważają, że audyt może być narzędziem, którego celem jest usprawnienie działalności przedsiębiorstwa i tworzenia wartości dodanej, poprzez wskazywanie ryzyka i nieprawidłowości z uwzględnieniem funkcji kontrolnej i doradczej w sposób niezależny, obiektywny i systematyczny.

Ponadto istotne jest także potraktowanie audytu jako nowoczesnego instrumentu zarządzania, poprzez który przedsiębiorstwa pozyskują informację odnośnie do skuteczności zarządzania w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu.

## **Metodyka audytu wewnętrznego**

Wielu badaczy z zakresu omawianej problematyki podkreśla ważność znaczenia procesu realizacji audytu. Jednakże krytyczna analiza omawianej literatury, pozwala na stwierdzenie, że nie ma jednoznaczności w tym zakresie, z jednej strony, jak również zestaw proponowany czynności<sup>11</sup> jest niewłaściwie nazywany metodyką, pomimo że nie spełnia głównych założeń metodyki, z drugiej. Nie mamy wątpliwości, że właściwie zaplanowane i przygotowane czynności audytorskie, warunkują efektywność wykonanych zadań oraz przyczyniają się do realizacji zadań audytu wewnętrznego i założonego celu<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Definicja ta została w roku 1947 przyjęta przez The Institute of Internal Auditors. „The Accounting Review” 1995, Vol. 30, No. 1, s.86.

<sup>11</sup> Jak wskazują przeprowadzone przez E. Bielińską-Duszę badania, audytorzy w średnim stopniu stosują ujednoczoną procedurę postępowania podczas zadania audytu. Ponadto badania wykazały, że audyt realizowany w sektorze prywatny, cechuje się większą dowolnością w sposobie wykonywania aniżeli w sektorze publicznym. E. Bielińska-Dusza, *System audytu wewnętrznego jako instrument doskonalenia przedsiębiorstwa*, (Internal audit system as an instrument of enterprise improvement), rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2009, s. 234.

<sup>12</sup> Z uwagi na ograniczone możliwości publikacyjne, jak również obszerność materiału nt procedury audytu wewnętrznego zainteresowanych tych tematem odsyłamy do literatury przywołanej niniejszym opracowaniu.

Dla potrzeb niniejszego opracowania przyjmujemy, że przez metodykę audytu wewnętrznego<sup>13</sup> rozumiemy sekwencję działań, wykonywanych zgodnie z przyjętym sposobem, zbiorem zasad i dyrektyw oraz metodami i technikami szczegółowymi, wykorzystywanymi przez audytora w trakcie realizacji audytu, dzięki którym realizowane są funkcje audytu.

Zaznaczono powyżej, że ogół czynności realizowanych podczas audytu, z punktu widzenia treści, na ogół są do siebie zbliżone. Jednak wyraźnie można zauważyć różnice w liczbie i kolejności wymienianych etapów. W niniejszym opracowaniu autorzy, omawiając zagadnienie metodyki audytu wewnętrznego, przyjmują następujące etapy realizacji:

- 1) zdefiniowanie i uzasadnienie problemu,
- 2) dobór metod, technik i narzędzi badawczych, dobór kryteriów oceny oraz przyjęcie skali pomiarowych,
- 3) pozyskanie informacji,
- 4) realizacja badania,
- 5) analiza i ocena,
- 6) rekomendacje.

Pierwszy krok metodyki obejmuje **zdefiniowania problemu** zadania audytu, czyli określeniem tych trudności, przeszkód, które wymagają rozwiązania, rozstrzygnięcia i charakteryzują się niepewnością lub ryzykiem wystąpienia nieprawidłowości. Kluczowym zadaniem w ramach tego etapu jest ustalenie celu oraz przedmiotu realizowanego zadania, który wynika z rozpoznania zewnętrznych i wewnętrznych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz czynników je kształtujących. Określenie celu, uzależnione jest z jednej strony od warunków, oczekiwań i analizy ryzyka, z drugiej od ogólnych wskazań metodycznych. Należy także podkreślić, że definiowanie musi wynikać z analizy i interpretacji konkretnego zjawiska, a sama definicja jest właściwa wtedy, gdy ujmuje pojęcie lub badany przedmiot w taki sposób, aby możliwe było jednoznaczne odróżnienie tego, co się określa od innych pojęć czy przedmiotów.

Etap ten zawiera także wskazania odnośnie do zakresu realizowanego badania. Możemy wyróżnić zakres przedmiotowy, obejmujących wstępne lub całościowe zbadanie problemu, zakres przestrzennych uwarunkowań, dotyczący całego przedsiębiorstwa lub wskazanego obszaru oraz zakres czasowy, określający termin badania.

Kolejny etap metodyki związany jest z **doborem metod, technik i narzędzi badawczych, kryteriów oceny oraz przyjęciem skali pomiarowych**. Pierwsze założenie, powinno obejmować relewantność dobranych narzędzi z punktu widzenia założonego celu oraz możliwości ich zastosowania. Dodatkowo wybór konkretnej metody badawczej wskazuje na określenia technik szczegółowych, które będą wykorzystywane podczas audytu. Zależy to także od charakteru, zakresu stosowania, stopienia szczegółowości zaleceń metodycznych, waloru użytkowego oraz jakości uzyskanych wyników. Odpowiednio dobrane metody i techniki pozwalają na weryfikację założonego celu, pozyskanie informacji, umożliwiających przeprowadzenie właściwej analizy, diagnozy oraz wskazanie rekomendacji.

Drugi etap metodyki obejmuje kwestie doboru i zdefiniowania kryteriów oceny oraz przyjęcia skali pomiarowych. Z punktu widzenia praktycznych aspektów działalności audytu,

---

<sup>13</sup> Zauważamy, że realizacja funkcji audytu wewnętrznego zawiera się w dwóch obszarach: kontrolnym i doradczym. Skutkuje to odmiennym tokiem postępowania. W niniejszym opracowaniu zastosowania matrycy modyfikacji kolejności i atrybutów, metodyka związana obejmuje realizację funkcji kontrolnej.

obserwujemy, że dla audytorów jest jednym trudniejszych w całym procesie. W pierwszej kolejności należy określić i zdefiniować kryteria o charakterze ocen syntetycznych i analitycznych. Uwzględniając jednakże zróżnicowany zakres zadań audytu, zbiór ten powinien być dostosowany do badanego obszaru oraz opracowywany indywidualnie na podstawie wyników rozpoznania warunków badania. W dalszej kolejności zbiór kryteriów należy uporządkować z punktu widzenia ważności oraz pogrupować w jednorodne grupy zaszerogowania. Rangowanie kryteriów w przypadku np. mocnego ich rozbudowania, gdzie każda cecha stanowi kryterium, nie jest konieczne.

Końcowymi czynnościami w ramach tego etapu jest, opracowanie skali pomiarowych mających na celu wyznaczenie wartości lub wielkości badanej cechy wraz z odpowiadającą im oceną oraz określenie wzorców oceny. W zakresie skali pomiarowych możemy wskazać możliwość wykorzystania skali nominalnej, porządkowej, ilorazowej, interwałowej, stosunkowej czy skali mieszanych.

Ponadto z punktu widzenia efektywności całego procesu, niezmiernie istotnym etapem metodyki jest **pozyskanie informacji** koniecznych do przeprowadzenia badania. Etap ten realizowany jest w oparciu o wyselekcjonowane w poprzednim kroku narzędzia badawcze. Warto podkreślić, że współcześnie możliwości pozyskania informacji dają wiele możliwości w realizowanym procesie, z jednej strony, jak również powinny być uwarunkowanego szeregiem zasad. Etap ten powinien być realizowany zgodnie z przyjętymi celami badawczymi, dotyczy to w szczególności ilości, jakości, zawartości, formatu danych, jak również nieograniczonego dostępu audytorów do zasobów przedsiębiorstwa oraz zewnętrznych źródeł, przy uwzględnieniu zasady ekonomiczności oraz uczciwości, legalności, etyczności i możliwości ich pozyskania.

**Realizacja badania** stanowi czwarty etap w omawianej metodyce audytu. Sprowadza się do rejestracji stanu faktycznego oraz zgromadzenia i uporządkowania zarejestrowanych wyników badań zgodnie z przyjętymi celami. Realizacja zadania audytu odbywa się poprzez praktyczne zastosowanie wcześniej wskazanych narzędzi badawczych, zgodnie z przyjętymi kryteriami oceny i skalami pomiarowymi.

Zebrane w powyższych etapach dane wymagają **analizy i oceny**. Etap ten obejmuje krytyczną ocenę i analizę uzyskanych informacji, będących wynikiem zastosowania metod badawczych, przyjętych w toku badań zasad pomiaru i oceny oraz sformułowanych wzorców oceny. W etapie tym czynności sprowadzają się do pomiaru kryteriów opisujących stan faktyczny, porównaniu ich stanu ze wzorcem i stwierdzeniu występowania rozbieżności lub ich braku. Kluczowe znaczenie podczas analizy i oceny mają zebrane w etapie wcześniejszym informacje oraz ich analiza. Od stopnia rozbudowania kryteriów i ich szczegółowości zależy pracochłonność tego etapu.

Ostatnim etapem są **rekomendacje** stanowiące syntezę wyników badania i wskazania usprawnień. Wszystkie ustalenia z procesu badawczego powinny znaleźć odzwierciedlenie w raporcie z przeprowadzonego audytu, który w sposób obiektywny, bezstronny i neutralny odzwierciedla stan rzeczywisty badanego problemu. Raport powinien być sporządzony zgodnie z zasadą przejrzystości i odzwierciedlać rygorystycznie przemyślaną i uporządkowaną relację z przebiegu badań i uzyskanych w nim wyników wraz z wynikającymi z nich wnioskami. Rekomendacje zawarte w raporcie powinny stanowić podstawę ustalenia kierunków działań korygujących lub usprawniających. Opracowany raport wraz z rekomendacjami stanowi

końcowy efekt realizowanego procesu badawczego i omawianej metodyki badawczej audytu wewnętrznego. Ponadto możemy wskazać, że badanie nie będzie kompletne, dopóki wyniki nie zostaną ujęte w raporcie i przyjęte strony uczestniczące w procesie.

### Matryca modyfikacji kolejności i atrybutów

Matrycę modyfikacji kolejności i atrybutów można stosować wszędzie tam, gdzie problem związany jest z logicznie następującymi po sobie krokami działania. Co oznacza, że problem tkwi w badanym procesie działania (Proctor, 1998). Metoda ta ma charakter bardzo ogólny. Aby móc z niej skorzystać należy na poszczególnych etapach procesu badawczego zastosować szereg technik szczegółowych (tab. 1).

**Tabela 1. Procedura postępowania i wykorzystywane metody w matrycy kolejności i atrybutów**

Etapy postępowania w matrycy modyfikacji kolejności i atrybutów	Wykorzystywane techniki
1. Identyfikacja etapów badanego procesu	Analiza dokumentacji Metody socjologiczne: ankiety, wywiady, kwestionariusze Obserwacja bezpośrednia z wykorzystaniem technik rejestracji przebiegu procesów
2. Określenie sposobów modyfikacji procesu	Listy kontrolne Listy atrybutów
3. Budowa dwuwymiarowej matrycy	Analiza morfologiczna
4. Analiza pól matrycy w celu identyfikacji możliwych zmian	
5. Opracowanie koncepcji propozycji zmian w badanym procesie	Techniki projektowania przebiegu procesów

*Źródło: Opracowanie własne*

Pierwszym etapem postępowania w matrycy modyfikacji kolejności i atrybutów jest identyfikacja etapów badanego procesu. Zaleca się tu wykorzystać znane metody zbierania informacji, do których zaliczamy: analizę dokumentacji, metody socjologiczne i obserwację bezpośrednią. Analiza dokumentacji jest to uzyskanie danych technicznych, technologicznych i organizatorskich z wykorzystaniem klasyfikatora opracowań diagnostycznych, testów diagnostycznych opisowych i wskaźnikowych oraz kwestionariuszy. Na podstawie analizy dokumentów sporządza się opisy słowne, tabele, wykresy umożliwiające szczegółową identyfikację poszczególnych etapów badanego procesu. Innymi metodami, które można wykorzystać na tym etapie postępowania badawczego, są metody socjologiczne. Metody te stosuje do zebrania informacji dotyczących identyfikowanego procesu od interesariuszy, uczestników i osób mających wpływ na planowanie, organizowanie i jego przebieg. Podczas określania charakterystyka badanego procesu zalecana jest również obserwacja bezpośrednia. Obserwacja bezpośrednia identyfikowanego procesu powinna odbywać się z wykorzystaniem technik rejestracji przebiegu procesów takich jak: technika kartowania, wykres Clarka, wykres Bernatene-Grüna (B-G) czy tradycyjnych wykresów przebiegu. W tym miejscu warto

zauważyć, że technika kartowania i wykresy przebiegu mogą być również wykorzystywane podczas opracowania koncepcji propozycji zmian w badanym procesie (Bieniok, 2011).

Kolejny etap w tej metodzie wymaga określenia sposobów modyfikacji badanego procesu. Można tu posłużyć się metodą list kontrolnych. Metoda ta daje możliwość określenia możliwych modyfikacji kolejności i atrybutów badanego procesu (Proctor, 1998). Proponowana lista będąca wynikiem wykorzystania tej metody obejmuje następujące pytania:

- 1) czy jest możliwa eliminacja etapu procesu?
- 2) czy jest możliwe zastąpienie etapu procesu innym etapem lub innymi etapami?
- 3) czy jest możliwe połączenie etapów procesu?
- 4) czy jest możliwe podzielenie etapów procesu?
- 5) czy jest możliwe uzupełnienie etapu procesu o inny etap?
- 6) czy jest możliwe przemieszczenie etapu procesu?
- 7) czy jest możliwe usprawnienie etapu procesu?

Następne dwa etapy wymagają zbudowania dwuwymiarowej macierzy modyfikacji kolejności i atrybutów. Zdaniem autorów, można w tym celu wykorzystać analizę morfologiczną. Istota analizy morfologicznej polega na tym, że badany obiekt określa się za pomocą parametrów i poszukuje rozwiązań dla każdego stanu tych parametrów. Oznacza to identyfikowanie i indeksowanie rozwiązań (Trocki, Wyrozębski, 2014); (tab. 2). Analizę morfologiczną stosuje się do rozwiązywania problemów stanowiących zhierarchizowane podsystemy złożone. Metoda ta jest szczególnie przydatna podczas analizy rozwiązań technicznych, organizacyjnych oraz technologicznych, które w swej istocie są procesami. Aby analiza morfologiczna była skuteczna, należy przestrzegać następujących reguł:

- problem musi być zdefiniowany bardzo precyzyjnie poprzez określenie funkcji, wymagań, ograniczeń,
- należy utworzyć wszystkie permutacje otrzymanych pomysłów dla wszystkich parametrów (iloczyn morfologiczny),
- każdy iloczyn morfologiczny powinien być analizowany, ponieważ jest potencjalnym rozwiązaniem problemu.

**Tabela 2. Etapy i fazy postępowania w analizie morfologicznej**

Etapy	Fazy
1. Sformułowanie problemu	1) opis obiektu 2) zdefiniowanie problemu
2. Analiza problemu	1) określenie struktury problemu 2) wybór parametrów 3) zestawienie tablicy morfologicznej (parametry i stany tych parametrów)
3. Synteza problemu	1) zestawianie macierzy odkrycia (matrycy) połączone redukcją przestrzeni morfologicznej (ocena możliwego rozwiązania problemu) 2) wybór najlepszych rozwiązań

*Źródło: Z. Martyniak, Wstęp do inwentyki, (Introduction to inventory), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 1997, s. 57-58.*

Do zalet analizy morfologicznej zaliczamy:

- istnienie dużego prawdopodobieństwa, że wszystkie podstawowe aspekty zagadnienia zostaną uwzględnione (przy prawidłowym doborze parametrów i ich stanów),

- zestawienie macierzy odkrycia daje dużą liczbę możliwych rozwiązań problemu
- poszukiwania rozwiązań nie przerywa się po znalezieniu pierwszego zadowalającego.

W przypadku analizy procesu zestawienie tablicy morfologicznej polega na znalezieniu możliwych modyfikacji kolejności jego etapów lub atrybutów związanych z poszczególnymi etapami (tab. 3).

**Tabela 3. Zestawienie tablicy morfologicznej dla potrzeb analizy procesu**

Parametr	Stany parametru						
Modyfikacja kolejności i atrybutów	Eliminacja	Zastąpienie	Połączenie	Podzielenie	Uzupełnienie	Przemieszczenie	Usprawnienie

*Źródło: Opracowanie własne*

Natomiast zestawianie macierzy odkrycia (matrycy) wykorzystywanej do analizy procesu obejmuje etapy badanego procesu oraz związane z nimi atrybuty (tab. 4).

**Tabela 4. Dwuwymiarowa matryca do analizy procesu powstała w wyniku zastosowania listy kontrolnej i analizy morfologicznej**

Atrybuty Etapu procesu	Eliminacja	Zastąpienie	Połączenie	Podzielenie	Uzupełnienie	Przemieszczenie	Usprawnienie
1. Etap procesu							
...							
n-ty. Etap procesu							

*Źródło: Opracowanie własne*

### **Zastosowanie matrycy modyfikacji kolejności i atrybutów dla potrzeb formułowania hipotez usprawniających w audycie procesu obsługi klienta – studium przypadku<sup>14</sup>**

W badanym przedsiębiorstwie klienci nabywający wyroby gotowe są obsługiwani w godzinach od 6.00 do 14.00. Wyraźne natężenia liczby klientów występuje w dwóch okresach: od 6.00 do 8.00 oraz 9.30 od 10.30. Klient jest obsługiwany w dwóch magazynach: Magazynie Opakowań Zwrotnych i Magazynie Wyrobów Gotowych.

Magazyn Opakowań Zwrotnych dysponuje trzema stanowiskami rozładowniczymi. Rozładunku opakowań dokonują pracownicy przedsiębiorstwa (trzy brygady rozładunkowe). Prace rozładunkowe nadzoruje trzech brakarzy, których zadaniem jest porównanie deklarowanego przez klienta stanu ładunku ze stanem faktycznym. Magazyn Opakowań Zwrotnych prowadzi ewidencję zdanych opakowań oraz przygotowuje notę kredytową za dostarczone opakowania.

<sup>14</sup> Prezentowane studium przypadku powstało na podstawie badań własnych.



Kompleks Magazynów Wyrobów Gotowych składa się z dwóch budynków i wiaty. Wyroby gotowe dostarczane są z Wydziału Produkcyjnego za pomocą taśmy mechanicznej z rozlewni: A (wódki białe) i rozlewni B (wódki kolorowe). Do przemieszczeń wewnątrz magazynu, składowania i załadunku wyrobów używa się czterech wózków widłowych oraz dziesięciu wózków niskiego składowania (parametry techniczne opakowań umożliwiają maksymalnie dwukondygnacyjne składowanie). Wykorzystanie powierzchni magazynowej szacuje się na około 60-70%. Ten niski wskaźnik związany jest z dużą ilością asortymentów i koniecznością zapewnienia dostępu, co wymaga dużej powierzchni dla celów transportu wewnątrz magazynu. Obsługa magazynu składa się z czterech magazynierów, czterech wydawców i czternastu pracowników transportu. Na placu załadunkowym znajdują się cztery stanowiska załadownicze. Wyroby dostarczane są na plac załadunkowy z obu pomieszczeń magazynowych położonych w odległości około trzydziestu metrów. Dowóz skrzynek z towarem odbywa się z magazynów za pomocą wózków widłowych. Dotychczasowy proces obsługi klienta na podstawie wywiadów z pracownikami oraz obserwacji został zarejestrowanych z wykorzystaniem karty przebiegu czynności (tab. 5).

**Tabela 5. Karta przebiegu czynności klienta – metoda dotychczasowa**

Nazwa karty: Karta przebiegu czynności				Symbol karty: KPC	Karta nr: 1	Arkusz nr: 1	Arkuszy: 1
Przedmiot pracy: przepustka na wjazd, przepustka materiałowa na wwóz opakowań, dyspozycja wydania wyrobów, nota kredytowa, faktura				Symbol	Zestawienie		
					Metoda dotychczasowa	Metoda proponowana	Oszczędności
Czynność: czynności klienta				⇒	1		
				➔	10		
Miejsce: portiernia, dział sprzedaży, magazyn opakowań, magazyn wyrobów gotowych				D	14		
Wykonawca: klient							
Metoda: dotychczasowa							
Początek obserwacji: przybycie klienta na portiernię							
Koniec obserwacji: zдание przepustki							
Sporządził: J. N.				Czas:	202		
Sprawdził: A. K.				Odległość:	1750		
Lp.	Czas (min)	Odległość (metry)	Symbol	Opis			Sprzęt
1.	1	50	⇒ 1	Do portierni po przepustkę na wjazd			
2.	10		D 1	Na przepustkę na wjazd			
3.	2	100	➔ 1	Do Działu Sprzedaży po przepustkę materiałową			
4.	10		D 2	Na przepustkę materiałową na wwóz opakowań			
5.	3	150	➔ 2	Powrót do pojazdu			
6.	1	50	➔ 3	Do portierni			Pojazd
7.	10		D 3	Na zezwolenie na wjazd			
8.	1	200	➔ 4	Do Magazynu Opakowań			Pojazd
9.	15		D 4	Na wolne stanowisko			
10.	25		D 5	Na rozładunek			
11.	5		D 6	Na uzupełnienie ewidencji zdanych opakowań			
12.	5		D 7	Na przygotowanie noty kredytowej			
13.	4	200	➔ 5	Do Działu Sprzedaży z notą kredytową			
14.	15		D 8	Na ustalenie wielkości i struktury zamówienia			
15.	5		D 9	Na przygotowanie dyspozycji wydania wyrobów			
16.	4	200	➔ 6	Do Magazynu Opakowań			
17.	2	200	➔ 7	Do Magazynu Wyrobów Gotowych			Pojazd
18.	45		D10	Na załadunek			
19.	10		D11	Na potwierdzenie dyspozycji wydania wyrobów			
20.	4	200	➔ 8	Do Działu Sprzedaży			
21.	5		D12	Na potwierdzenie dokumentów sprzedaży			
22.	10		D13	Na przygotowanie faktury			
23.	4	200	➔ 9	Do Magazynu Wyrobów Gotowych			
24.	1	200	➔ 10	Na portiernię			Pojazd
25.	5		D 14	Na kontrolę ładunku i zadanie przepustki			

Legenda:

⇒ - przemieszczenie bez obciążenia,

➔ - przemieszczenie z obciążeniem (przewozenie lub przenoszenie przedmiotu pracy),

D - oczekiwanie.

**Źródło: Opracowanie własne**

Problemem jest spadek liczby klientów badanego przedsiębiorstwa w porównaniu z trzema głównymi konkurentami. Przyczynę tego stanu kierownictwo przedsiębiorstwa upatruje

w niskim standardzie obsługi klienta. Aby skrócić czas obsługi klienta i podnieść jej standard postanowiono zastosować do obsługi klienta sieć intranetową. Jednocześnie przyjęto zasadę, że klient przed przybyciem do przedsiębiorstwa za pomocą internetu przekazuje do Działu Sprzedaży informację o oczekiwanej strukturze jakościowej i ilościowej zamówienia. Dział Sprzedaży określał będzie orientacyjną godzinę obsługi klienta. Przyjmując powyższe założenia, przeprowadzono analizę procesu obsługi klienta z wykorzystaniem matrycy modyfikacji kolejności i atrybutów (tab. 6).

**Tabela 6. Dwuwymiarowa matryca do analizy procesu obsługi klienta**

Atrybuty Etapy procesu	Eliminacja	Zastąpienie	Połączenie	Podzielenie	Uzupełnienie	Przemieszczenie	Usprawnienie
1. Do portierni po przepustkę na wjazd	x						
2. Oczekiwanie na przepustkę na wjazd		x					
3. Do Działu Sprzedaży po przepustkę materiałową	x						
4. Oczekiwanie na przepustkę materiałową na wwóz opakowań							
5. Powrót do pojazdu	x						
6. Do portierni							
7. Oczekiwanie na zezwolenie na wjazd	x						
8. Do Magazynu Opakowań							
9. Oczekiwanie na wolne stanowisko							
10. Oczekiwanie na rozładunek							
11. Oczekiwanie na uzupełnienie ewidencji zdanych opakowań							
12. Oczekiwanie na przygotowanie noty kredytowej							
13. Do Działu Sprzedaży z notą kredytową	x						
14. Oczekiwanie na ustalenie wielkości i struktury zamówienia	x						
15. Oczekiwanie na przygotowanie dyspozycji wydania wyrobów	x						
16. Do Magazynu Opakowań							
17. Do Magazynu Wyrobów Gotowych							
18. Oczekiwanie na załadunek							
19. Oczekiwanie na potwierdzenie dyspozycji wydania wyrobów							
20. Do Działu Sprzedaży	x						
21. Oczekiwanie na potwierdzenie dokumentów sprzedaży							x
22. Oczekiwanie na przygotowanie faktury	x						
23. Do Magazynu Wyrobów Gotowych	x						
24. Do portierni							
25. Oczekiwanie na kontrolę ładunku i zadanie przepustki							

*Źródło: Opracowanie własne*

Wprowadzenie tych zmian umożliwiły eliminację 10 etapów badanego procesu. Dzięki zastosowaniu zastąpiono oczekiwanie na wjazd oczekiwaniem na wydrukowanie przepustki (informacja o planowanym przybyciu klienta zostanie wcześniej przekazana przez internet). Oczekiwanie na potwierdzenie dokumentów sprzedaży odbywa się w Magazynie Wyrobów Gotowych (Dział Sprzedaży za pomocą sieci intranetowej przekazuje odpowiednią informację).

**Tabela 7. Karta przebiegu czynności klienta – metoda proponowana**

Nazwa karty: Karta przebiegu czynności		Symbol karty: KPC	Karta nr: 2	Arkusz nr: 1	Arkuszy: 1
Przedmiot pracy: dyspozycja wydania wyrobów, przepustka na wjazd, przepustka materiałowa na wóz opakowań, nota kredytowa,		Symbol	Zestawienie		
			Metoda dotychczasowa	Metoda proponowana	Oszczędności
Czynność: czynności klienta		⇒	1	0	1
		➔	10	3	7
Miejsce: portiernia, magazyn opakowań, magazyn wyrobów gotowych		D	14	11	3
Wykonawca: klient					
Metoda: proponowana					
Początek obserwacji: przyjazd klienta na portiernię					
Koniec obserwacji: zdanie przepustki					
Sporządził: J. N.		Czas:	202	148	52
Sprawdził: A. K.		Odległość:	1750	800	850
Lp.	Czas (min)	Odległość (metry)	Symbol	Opis	Sprzęt
1.	5		D 1	Na wydrukowanie dyspozycji wydania wyrobów	
2.	5		D 2	Na wydrukowanie przepustki na wjazd	
3.	10		D 3	Na przepustkę materiałową na wóz opakowań	
4.	1	200	➔ 1	Do Magazynu Opakowań	Pojazd
5.	15		D 4	Na wolne stanowisko	
6.	25		D 5	Na rozładunek	
7.	5		D 6	Na uzupełnienie ewidencji zdanych opakowań	
8.	5		D 7	Na przygotowanie i potwierdzenie noty kredytowej	
9.	4	200	➔ 2	Do Magazynu Opakowań	Pojazd
10.	2	200	➔ 3	Do Magazynu Wyrobów Gotowych	Pojazd
11.	45		D 8	Na załadunek	
12.	10		D 9	Na potwierdzenie dyspozycji wydania wyrobów	
13.	10		D10	Na potwierdzenie dokumentów sprzedaży	
14.	1	200	➔ 4	Do portierni	Pojazd
15.	5		D 11	Na kontrolę ładunku i zadanie przepustki	

Legenda:

⇒ - przemieszczenie bez obciążenia,

➔ - przemieszczenie z obciążeniem (przewożenie lub przenoszenie przedmiotu pracy),

D - oczekiwanie.

**Źródło: Opracowanie własne**

Zaproponowana metoda umożliwiła skrócenie czasu obsługi klienta o około godzinę oraz wyeliminowała konieczność fizycznego przemieszczania się co znacząco podniosło standard jego obsługi (tab. 7). Zapewnienie dobrej jakości świadczonych usług, odpowiadającej potrzebom klientów, wymaga od przedsiębiorstwa stałego uwzględniania ich opinii, i reagowania na nie poprzez doskonalenie procesów ich obsługi. Skuteczność takich działań gwarantuje utrzymanie dotychczasowych i możliwość pozyskania nowych klientów.

## Podsumowanie

Przedstawiona metoda jest propozycją całościowego ujęcia formułowania hipotez usprawniających podczas audytu procesu. Wykorzystana w tej metodzie dwuwymiarowa macierz, która powstała w wyniku zastosowania listy kontrolnej i koncepcji analizy morfologicznej umożliwia określenie obszarów dysfunkcji badanego procesu. Zastosowane w niej kryteria dają możliwość sformułowania wniosków diagnostycznych, stanowiących propozycję przedsięwzięć eliminujących zauważonych nieprawidłowości. Zaprezentowana metoda jest zaliczana do technik pokrewnych analizie morfologicznej. Dlatego może stanowić twórczą inspirację do wykorzystania metod heurystycznych zaliczanych do tej grupy do rozwiązywania problemów badawczych w audycie wewnętrznym. Zastosowanie takich metod pozwala wykorzystać w sposób twórczy posiadaną wiedzę i doświadczenie różnych specjalistów zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Niestety znajomość metod heurystycznych przez kadrę menedżerską polskich przedsiębiorstw jest w dalszy ciąg stosunkowo niska.

## Bibliografia

1. Banaszkiewicz J. *et al.*, *Audyty wewnętrzne. Spojrzenie praktyczne*. Wydawnictwo Stowarzyszenie Księgowych w Polsce. Zarząd Główny. Centralny Ośrodek Szkolenia Zawodowego, Warszawa 2003.
2. Bielińska-Dusza E., *System audytu wewnętrznego jako instrument doskonalenia przedsiębiorstwa*. Rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2009.
3. Bielińska-Dusza E., Zakres pojęciowy audytu wewnętrznego (The conceptual scope of internal audit), (w): *Audyty wewnętrzne w doskonaleniu instytucji*. M. Lisiński (red.), PWE Warszawa, 2011.
4. Bieniok H., *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2011.
5. Burton F.G., M.W. Starliper, L., Summers S. L., Wood D.A., The Effects of Using the Internal Audit Function as a Management Training Ground or as a Consulting Services Provider in Enhancing the Recruitment of Internal Auditors. *Accounting Horizons*, 2015, 29/1.
6. Chojna-Duch E., *Polskie prawo finansowe. Finanse publiczne*. LexisNexis, Warszawa 2006.
7. Kuc B.R., *Audyty wewnętrzne. Teoria i praktyka*. PTM, Warszawa 2002.
8. Kuc B.R., *Kontrola i audyt w sektorze publicznym*. PTM, Warszawa 2007.
9. Kuc B.R., *Kontrola, kontroling, audyt 3 w 1. Podobieństwa i różnice*. PTM, Warszawa 2008.
10. Kutera M., *Rola audytu finansowego w wykrywaniu przestępstw gospodarczych*. Difin, Warszawa 2008.
11. Lück W., *Die Zukunft in der Interne Revision. Entwicklungstendenzen der unternehmensinternen überwachung*, Erich Schmidt, Berlin 2000.
12. Martyniak Z., *Wstęp do inwentyki*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 1997.
13. Moeller R., *Brink's Modern Internal Auditing*, 6th ed., John Wiley & Sons, 2005.
14. Parker S., Johnson A. L., *The Development of Internal Auditing as a Profession in the U.S. During the Twentieth Century*, *Accounting Historians Journal* 44/2, 2017.
15. Piaszczyk A., *Audyty wewnętrzne*, (Internal audit), Wydawnictwo Stowarzyszenie Księgowych w Polsce. Zarząd Główny. Centralny Ośrodek Szkolenia Zawodowego, Warszawa 2004.
16. Proctor T., *Zarządzanie twórcze*, (Creative management), Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa 1998.
17. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, (A small encyclopedia of praxeology and organization theory), Ossolineum, Wrocław 1978.
18. Saunders E.J., *Audyty i kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach*, (Audit and internal control in enterprises), wyd. 2, PIKW – Edukator, Częstochowa 2003.
19. Sawyer L.B., Dittenhofer M.A., Scheiner J.H., *Sawyer's. Internal Auditing. The Practice of Modern Internal Auditing*, 5th ed., The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, FL 2003.
20. Soltani B., *Auditing: An International Approach*, Prentice Hall – Financial Times, Harlow 2007.
21. „The Accounting Review” 1995, Vol. 30, No. 1.

22. Trocki M., Wyrozębki P., *Zastosowanie analizy morfologicznej w naukach o zarządzaniu*, (Application of morphological analysis in management sciences), „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr. 2 (162).
23. Winiarska K., *Teoretyczne i praktyczne aspekty audytu wewnętrznego*, (Theoretical and practical aspects of internal audit), Difin, Warszawa 2005.

## Rozdział 3

### KONCEPCJA COMMUNITY POLICING W CZERAZAJ A DZIŚ - EWOLUCJA WSPÓŁPRACY POLICJI ZE SPOŁECZEŃSTWEM W POLSCE

Bartosz Murat

#### Wstęp

Termin *community policing*, pomimo braku przyjęcia jednoznacznego przetłumaczenia jego na język polski, jest znany zarówno w świecie polskich naukowców, przedmiotowo zajmujących się ogólnie rzecz biorąc tematyką funkcjonowania Policji, jak i - choć nie tak powszechnie - w samym środowisku policyjnym.

Już sam fakt, że w literaturze światowej przez około 40 lat, bo o takim czasie istnienia koncepcji *community policing* należy mówić, nie wypracowano jednej uniwersalnej definicji, wskazuje na szereg różnych stanowisk, punktów widzenia i interpretacji rodzących jednocześnie wiele pytań i wątpliwości.

W artykule podjęta jest próba charakterystyki implementacji i ewolucji wskazanej koncepcji w Polsce.

#### Teoretyczne założenia koncepcji *community policing*

Jedną z pierwszych zaproponowanych definicji *community policing* była autorstwa Roberta R. Friedmana. Przyjął on w roku 1992, że *community policing* jest polityką i strategią mającą na celu skuteczniejszą kontrolę przestępczości, zmniejszenie lęku przed przestępczością, poprawę jakości życia, usprawnienie świadczonych usług przez policję i podniesienie jej autorytetu poprzez proaktywne zaangażowanie społeczeństwa, zmianę warunków przyczyniających się do zaistnienia przestępstw. Zakłada to potrzebę większej rzetelności i odpowiedzialności policji, większego udziału społeczeństwa w podejmowaniu decyzji, a także większą troskę o zapewnienie praw i wolności obywatelskich.

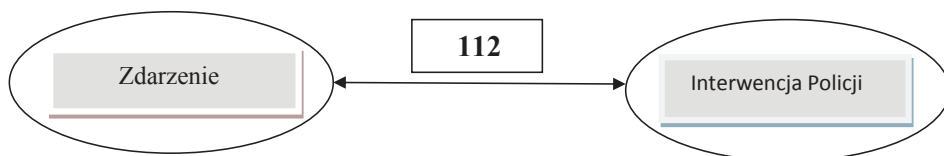
Taka postawa ma znacznie szerszą perspektywę, w której nacisk kładziony jest na osiągnięcie czegoś więcej niż tylko wskaźników kontroli przestępczości, gdyż uwzględnia także nietradycyjne kwestie, takie jak strach przed przestępczością, jakość życia, poprawę usług i wzrost zaufania do policji. Jednak punktem wyjścia tej definicji nie jest większa kompleksowość celów działania policji, ale koncentracja na przyczynach przestępczości jako prawdopodobnym możliwym źródle ograniczenia przestępczości i osiągnięcia innych celów (Friedmann, 1992).

The Office of Community Oriented Policing Services (COPS Office) znajdujące się w Ministerstwie Sprawiedliwości Stanów Zjednoczonych Ameryki wskazało, że *community policing* skupia się na przestępczości i braku porządku poprzez dostarczanie usług policyjnych obejmujących aspekty tradycyjnych rozwiązań prawnych, jak również poprzez zapobieganie, rozwiązywanie problemów oraz zaangażowanie społeczności i współpracę z nią. *Community policing* równoważy reaktywne wezwania do interwencji z proaktywnym rozwiązywaniem problemów skoncentrowanym na przyczynach przestępczości i braku porządku. Jednocześnie wymaga ona, aby policja i obywatele ze sobą współpracowali w celu identyfikacji i skutecznego rozwiązywania problemów. Fundamentalnymi elementami zawierającymi się w definicji *community policing* są:

- współpraca ze społecznością,
- rozwiązywanie problemów,

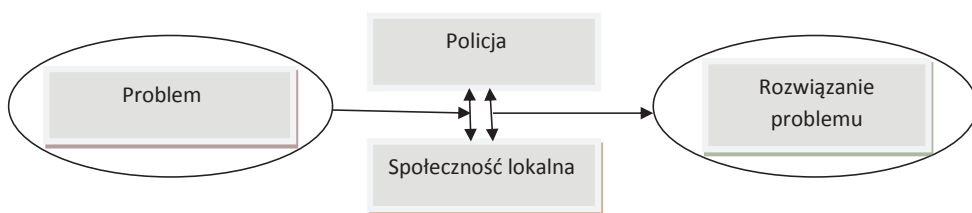
- transformacja organizacyjna (Taylor, 2007).

Niewątpliwie koncepcja *community policing* stała się alternatywą dla dotychczasowego tradycyjnego modelu działania policji koncentrującego się na skuteczności szybkiego reagowania jako głównego sposobu rozwiązywania problemów występującej przestępczości. Podejście to w dużej mierze skupiało się na ustalaniu sprawców przestępstw, a nie na długoterminowych efektach, takie jak zaufanie do policji i satysfakcja obywateli. Koncepcja *community policing* dostrzega zarówno wkład zapobiegania, jak i uznania znaczenia natychmiastowej reakcji na zaistniały problem. Stale ona ewaluuje, znajdując odzwierciedlenie w wielu państwach na wszystkich kontynentach świata w postaci realizacji różnorodnych strategii, programów współdziałania policji ze społecznościami.



Rysunek 1. Tradycyjny model działania Policji

Źródło: Opracowanie własne



Rysunek 2. Model *community policing*

Źródło: Opracowanie własne

## Community policing w polskich realiach

Siłą rzeczy po zmianach ustrojowych w Polsce, idea *community policing* została w końcu lat 90-tych XX wieku również zaszczerpiona na gruncie funkcjonowania polskiej Policji, której główni przedstawiciele wprost wskazywali, że „to, co sprawdziło się w Chicago, sprawdzi się też w Polsce” (Haberfeld, Walancik, Uydess, Bartels, 2003).

Wydaje się jednak, że takie stwierdzenie nie przystawało do ówczesnych realiów życia w Polsce, nieoparte było w żaden sposób dotychczasowymi działaniami ani też nie uwzględniało wielu obiektywnych czynników jak charakter istnienia i funkcjonowania społeczności lokalnych, relacji policji i społeczeństwa, rozwiązań prawnych i instytucjonalnych itp.

Także wprowadzenie w latach 90. do terminologii polskiej policji nowego, zapożyczonego z języka angielskiego (crime prevention) pojęcia „prewencji kryminalnej” jako rodzaju działania policji, a także odnoszącego się do nazw komórek organizacyjnych zajmujących się stricte problematyką profilaktyki i zapobiegania przestępczości oraz patologiom społecznym było poniekąd przez wiele osób wiązanych z koncepcją *community policing*.



Brunon Hołyst wskazywał, że „(...)zapobieganie przestępczości wykracza poza znane ustawodawstwu karnemu pojęcia prewencji ogólnej i szczególnej, związanej z wymiarem kary. Przez zapobieganie przestępczości rozumie się dzisiaj różnorodne środki mogące wpływać-choćby tylko ubocznie i pośrednio-na usuwanie przyczyn i warunków popełniania przestępstw, a także ujawnianie innych objawów patologii społecznej” (Hołyst, 1995).

Wymieniony autor starał się w swoich pracach zwracać uwagę na istotność utrzymywania dobrych kontaktów policji ze społecznością. Zaznaczał on, że sprawiedliwe, słuszne interakcje odgrywają istotną rolę prawie we wszystkich rodzajach sytuacji społecznych i instytucji społecznych. Hołyst uznawał, że (...) *społeczeństwo oczekuje, iż państwo każdego dnia będzie zwiększać bezpieczeństwo obywateli, a równocześnie słabo dostrzega fakt, iż każdego dnia wraz ze wzrastającą złożonością życia społecznego rośnie możliwość zakłócenia tego bezpieczeństwa przez aspołeczną jednostkę. Problemem jest więc przewyższenie tego cząstkowego spojrzenia, tego niedostrzegania sprzeczności między postawą roszczeniową a obywatelską biernością.(...) Praworządność i bezpieczeństwo stanowią najwyższe dobra społeczne, a jednocześnie całe społeczeństwo jest za te dobra odpowiedzialne. Dlatego też przestępczość, jej zasięg o rozmiary pozostają i powinny pozostać zawsze w centrum zainteresowania nie tylko organów ścigania i wymiaru sprawiedliwości, lecz również samych obywateli i środowisk(...)*(Hołyst, 1995).

Podkreślić należy aktualność uwag wysuniętych przez Brunona Hołysta w połowie lat 90-tych XX wieku i wskazanie przez niego pilnej potrzeby opracowania w Polsce planu socjalizacji programów zapobiegania przestępczości. Według Hołysta to Komenda Główna Policji powinna inicjować robocze spotkania lokalnych społeczności z przedstawicielami terenowych komend policji, a ich rezultatem powinny być programy uwzględniające problemy bezpieczeństwa w danym terenie. Uznawał on to słusznie za jeden z ważniejszych kierunków rozwoju kontroli społecznej przestępczości. Wczesną profilaktykę Hołyst postrzegał jako zadanie pierwszoplanowe, które ogranicza rozmiary wszelkich zagrożeń (Hołyst, 1995).

W podobnym tonie brzmią słowa byłego zastępcy Komendanta Głównego Policji nadinspektora Janusza Wikariaka, który w roku 1995 stwierdzał, że (...) *W demokratycznych państwach opinia publiczna uważa, że aby dobrze służyć społeczeństwu policja ma do wypełnienia dwie podstawowe funkcje. Pierwsza z nich to zapobieganie przestępczości i braku poszanowania dla porządku publicznego oraz wykrywanie sprawców przestępstw, druga zaś to udzielanie pomocy obywatelom we wszystkich sprawach, z którymi zwracają się do policji. Tak w jednym, jak i drugim obszarze działań wymaga się od policji, aby w większym stopniu była służąca niż panem obywatel* (Wikariak, 1995).

Wikariak podkreślał, że działalnością nadrzędną polskiej Policji jest działalność prewencyjna, której podstawowy poziom obejmuje wszelkie formy działań pozwalających ograniczać przestępczość w takich sferach jak edukacja, mieszkalnictwo, ochrona środowiska, opieka społeczna itd. Doświadczenia policji amerykańskiej, angielskiej, niemieckiej czy francuskiej ukazały możliwości rozszerzenia społecznej odpowiedzialności i troski za stan ładu i porządku oraz zwiększenia skuteczności działań, trzeba je tylko odpowiednio przetworzyć i zaadaptować do polskich warunków (Wikariak, 1995).

Także kolejny zastępca Komendanta Głównego Policji nadinspektor Ryszard Siewierski zaznaczał w roku 1999, że polska Policja do głównych kierunków zapobiegania przestępczości zalicza m. in:

- 1/ kształtowanie właściwego poziomu obsługi obywatela, zapewniającej mu poczucie podmiotowości wobec urzędu, ale też zwłaszcza pokrzywdzonemu- poczucie solidarności z jego krzywdą; powyższe działania mają budować i umacniać zaufanie do Policji,
- 2/ inicjowanie rozwiązań w kierunku wprowadzenia prawnego obowiązku zapobiegania przestępczości, które realizowałyby różne instytucje życia publicznego. Policja domaga się

wprowadzenia „Krajowego Programu Przeciwdziałania Przemocności i Zapobiegania Patologiom,

3/ prowadzenie własnymi siłami, a także inspirowanie globalnej edukacji społeczeństwa, uświadamiającej konieczność poszanowania prawa,

4/ wdrażanie w powiązaniu ze wspomnianymi kierunkami nowej strategii działania Policji, polegającej na pełnym poczuciu służby społeczeństwu, uspołecznieniu działań Policji (Siewierski, 1999).

Przyjęcie tych „nowych” kierunków zapobiegania przemocności zakładało udział w tych przedsięwzięciach podmiotów państwowych, samorządowych, społecznych jak i osób fizycznych, a więc wszystkich stron mogących mieć wpływ na likwidowanie lub ograniczanie powstawania zjawisk przemocnych.

W ostatniej dekadzie XX wieku Biuro Prewencji Komendy Głównej Policji propagowało wdrażanie programów prewencyjnych i profilaktycznych w odniesieniu do konkretnych zagrożeń. Zakładano, że poszczególne programy, wzajemnie się uzupełniające, planowo wdrażane i realizowane na stałej płaszczyźnie współpracy, stworzą program kompleksowy- „**Bezpieczne miasto**”, który powinien stać się jednym z najważniejszych programów prewencji kryminalnej. Program ten zakładający stałe partnerskie współdziałanie Policji ze społeczeństwem wskazywał na konieczność realizacji w każdym z cząstkowych programów następujących założeń:

- ograniczanie przemocności,
- zmniejszenie strachu przed stanieniem się ofiara przemocstwa,
- podniesienie poziomu bezpieczeństwa i jakości życia,
- stworzenie „bezpiecznych miast” (gmin, osiedli, rejonów) dla prowadzenia działalności gospodarczej i życia społecznego, przy odpowiednio dobranych i proporcjonalnych do podjętych działań środków finansowych (Biuro Prewencji KGP, 1995).

Biuro Prewencji KGP pozostające ośrodkiem koordynującym działania Policji w zakresie prewencji kryminalnej wskazywało, że w celu realizacji wyżej wymienionych celów niezbędne jest m.in.:

- pobudzanie inicjatyw społecznych w kierunku działania na rzecz poprawy bezpieczeństwa,
- zaangażowanie wszelkich możliwych podmiotów w partnerską współpracę międzyinstytucjonalną z Policją w zakresie realizacji programów zapobiegawczych,
- prowadzenie badań środowiskowych wskazujących na potrzebę i zasadność podjęcia działań programowych poprzez analizę dynamiki przemocności, geografii czasowo-przestrzennej zdarzeń, rozpoznawanie czynników warunkujących stopień zagrożenia przemocnością, a także badanie opinii środowiska w przedmiocie czynników wpływających na poczucie bezpieczeństwa,
- opracowanie na podstawie skonstruowanego planu- „mapy przemocności” właściwych propozycji programowych, adekwatnych do zagrożenia, uwzględniających odczucia społeczne oraz infrastrukturę terenu.

Szczegółowo program „Bezpieczne miasto” zakładał ukierunkowanie działań na:

a/ wtórną prewencję kryminalną (redukującą liczbę przemocstw) zwana prewencją fizyczną, obejmującą m.in.:

- inspirowanie oraz inicjowanie fizycznej i technicznej ochrony mienia poprzez wprowadzanie metod znakowania przedmiotów i upowszechnianie technik zabezpieczenia,
- korektę rozwiązań komunikacyjnych,
- tworzenie bezpiecznych przejść,
- korektę zabudowy osiedli mieszkaniowych,
- rozpoznanie stanu zabezpieczenia oraz wiedzy społeczeństwa w zakresie ochrony mieszkań i poprawę zabezpieczeń w odniesieniu do poszczególnych grup społecznych (główni osób starszych i samotnych),

- wywołanie aktywności społecznej w podejmowaniu bezpośrednich działań ochronnych;
- b/ prewencję społeczną- o bardzo szerokim zasięgu społecznym, mającym na celu edukację, poradnictwo oraz pomoc społeczną w określonym zakresie, która obejmuje między innymi:
  - problematykę demoralizacji i przestępczości nieletnich,
  - ochronę ofiar przestępstw,
  - zapobieganie patologiom społecznym poprzez tworzenie programów pomocy dla osób uzależnionych,
  - tworzenie „sąsiedzkich” programów przeciwdziałania przestępczości”,
  - współpracę z ośrodkami masowego przekazu (Biuro Prewencji KGP, 1995).

Realizacja programu „Bezpieczne miasto” zakładała nawiązanie przez danego komendanta wojewódzkiego policji lub z jego upoważnienia specjalisty ds. prewencji kryminalnej kontaktu z władzami lokalnymi, instytucjami oraz organizacjami społecznymi w celu zainicjowania działań programowych. Ramy programowe wskazywały na możliwość podejmowania przez Policję współpracy z szeroką gamą podmiotów, z którymi należało prowadzić wielokrotnie rozmowy w celu utworzenia forum współpracy.

Istotną rzeczą poruszoną w programie było wskazanie dogłębnej analizy przestępczości jako fundamentu tworzenia programu. Nowum dla polskiej Policji stało się przyjęcie, że wszelkie działania prewencyjne nie mogą być podejmowane tylko i wyłącznie na podstawie danych liczbowych mówiących np. o skali zagrożenia określoną kategorią przestępstw. Powinny one przede wszystkim wynikać z analizy uwarunkowań będących podstawą działania sprawców przestępstw i powinny zakładać podjęcie następujących kroków:

- zbieranie przez policjantów informacji od społeczeństwa na spotkaniach grupowych i indywidualnych,
  - po dokonaniu właściwej oceny ryzyka zagrożenia, policjanci zapraszają do współpracy zainteresowane podmioty i ukierunkowują działania (tworzony jest komitet ds. realizacji programu),

- policjanci jako koordynatorzy działań ustalają zasady współdziałania oraz wypracowują modele działania i określają terminarz realizacji działań,

Wprost założono, że jednostkami Policji inicjującymi i realizującymi programy „Bezpieczne miasto” będą:

- komendy wojewódzkie policji (jednostki decyzyjne) i specjalista ds. prewencji kryminalnej jako koordynator działań,
- komendy rejonowe policji (z policjantami komórki organizacyjnej ds. prewencji kryminalnej, dzielnicowi, policjanci służby patrolowej) (Hołyst, 2004).

Warto wspomnieć, że tylko w roku 1998 polska Policja realizowała 1268 programów profilaktycznych. Na uwagę zasługiwał pogląd, wskazujący iż okres wdrażania w polskiej Policji działań zapobiegawczych był dość konsekwentny w sferze postulatywnej nie wykazując jednocześnie takiej konsekwencji w sferze realizacyjnej.

Taka sytuacja wpłynęła na pewno na zaistnienie zjawiska naturalnego umierania przyjętych do realizacji programów. Bezpośrednimi przyczynami takiego stanu rzeczy były fakty powielania treści programowych w różnych funkcjonujących w tym samym czasie programach realizowanych przez tą samą jednostkę Policji, brak środków finansowych na realizację programu, brak chęci współdziałania podmiotów spoza Policji, niejasność i nieprecyzyjność w formułowaniu proponowanych działań i związany z tym brak odpowiednich sił i środków służących realizacji treści programowych, pokrywanie się zakładanych w programie przedsięwzięć ze zwykłymi zadaniami realizowanymi w codziennej pracy przez jednostki Policji.

Popularyzacja terminów *community policing*, prewencja kryminalna pomimo dużych oczekiwań w początkowej fazie ich egzystencji w pracach polskiej Policji nie wpłynęła w znaczący sposób na rozwiązania systemowe we wskazanej formacji ani też nie zmieniła

zasadniczo charakteru pełnienia służby przez policjantów w bezpośrednich relacjach z członkami społeczności lokalnych. Na pewno na przeszkodzie pomyślnej realizacji idei *community policing* jak i też „skopiowaniu” wzorców przedsięwzięć przeprowadzonych przykładowo w Stanach Zjednoczonych czy państwach zachodniej Europy stanęły różnego rodzaju czynniki jak:

- brak właściwej edukacji i szkolenia z zakresu *community policing* funkcjonariuszy Policji,
- brak zainteresowania ze strony kierowników poszczególnych jednostek Policji implementacją *community policing* na codziennej służbie,
- rozliczanie wyników pracy poszczególnych jednostek policji wyłącznie na podstawie danych statystycznych i odnoszących się do nich mierników,
- brak przekonania po stronie Policji co do potrzeby wdrażania „nowego” modelu pracy,
- brak akceptacji, niechęć społeczeństwa do inicjatyw podejmowanych przez policję,
- brak zainteresowania współpracą w zakresie bezpieczeństwa ze strony instytucji samorządowych, organizacji społecznych, podmiotów gospodarczych, członków społeczności lokalnych.

W roku 2006 Uchwałą nr 218 przyjęto rządowy program ograniczania przestępczości i społecznych rozwiązań **„Razem Bezpieczniej”**, który zasadniczo we wstępie nawiązywał do założeń koncepcji *community policing* (...) *Ochrona bezpieczeństwa i porządku publicznego należą do zasadniczych zadań państwa. Jest to również wyzwanie dla całego społeczeństwa. (...) Tylko wspólne działanie- połączenie wysiłków instytucji rządowych, samorządowych, organizacji społecznych i każdego z nas da efekt radykalnie mocniejszy niż działanie każdego z nas z osobna. Oczywiście Policja i inne formacje(...) nie powinny być zastępowane przez obywateli czy organizacje społeczne. Jeżeli jednak Policja i inne formacje zapracują na zaufanie obywateli, jeśli zaczniemy działać razem- możemy zbudować społeczeństwo bardziej stabilne, takie, w którym więcej jest bezpieczeństwa i zaufania, mniej zaś patologii i nieprawości. Wymaga to od Policji zdynamizowanej pracy i zwiększenia skuteczności. Konieczne jest też zapewnienie mechanizmów stałej, systematycznej współpracy Policji, administracji rządowej i samorządowej, organizacji społecznych, ludzi aktywnych, aby można budować programy poprawy bezpieczeństwa i pomagać mieszkańcom. Nikt nie jest zwolniony z wykonywania własnych działań. Tylko jednak integracja działań, wspólny wysiłek może przynieść trwałe i rzetelne rezultaty.(...) Program „Razem Bezpieczniej” jest to po prostu formuła kompleksowego i zdecydowanego działania w celu ograniczenia zjawisk i zachowań, które budzą powszechny sprzeciw i poczucie zagrożenia. Jest to zatem program pracy zespołowej na rzecz polepszenia jakości życia pod względem bezpieczeństwa i zwiększenia dostępu do dobra publicznego, jakim jest bezpieczeństwo(...).*

Jako cele główne programu wymienione zostały wówczas:

- wzrost realnego bezpieczeństwa w Polsce,
- wzrost poczucia bezpieczeństwa wśród Polaków,
- zapobieganie przestępczości społecznym zachowaniom przez zaktywizowanie i zdynamizowanie działań administracji rządowej na rzecz współpracy z administracją samorządową, organizacjami pozarządowymi i społecznością lokalną,
- poprawa wizerunku i wzrost zaufania społecznego do Policji i innych służb działających na rzecz poprawy bezpieczeństwa i porządku publicznego.

Aktualnie program jest kontynuowany pod nazwą **„Program ograniczania przestępczości i społecznych zachowań Razem bezpieczniej im. Władysława Stasiaka na lata 2018–2020”**. Celem głównym z nim zostało określone wspieranie działań na rzecz społeczności lokalnych, a jako cztery cele szczegółowe zostały wskazane:

- bezpieczeństwo w miejscach publicznych ze szczególnym uwzględnieniem tworzenia lokalnych systemów bezpieczeństwa,
- bezpieczne przejścia dla pieszych,

- przeciwdziałanie zjawiskom patologii oraz ochrona dzieci i młodzieży,
- edukacja dla bezpieczeństwa.

Organizacyjnie do koordynacji i monitorowania programu powołany został Międzyresortowy Zespół ds. Programu, którego przewodniczącym jest przedstawiciel wskazany przez ministra właściwego ds. wewnętrznych. W skład zespołu wchodzi przedstawiciele szeregu ministerstw oraz formacji podległych MSWiA. Na poziomie województwa zadania programu koordynuje wojewoda przy pomocy Wojewódzkiego Zespołu ds. Programu, w skład którego wchodzi przedstawiciele podmiotów zaangażowanych w realizację zadań. Jednostki samorządu terytorialnego powinny włączać się w realizację programu na zasadzie dobrowolności, popierając go konkretnymi działaniami.

Corocznie w latach 2018-2020 nakłady na realizację Programu z budżetu państwa wynoszą 6 350 000 zł. Środki te zostały rozdysponowane wśród jednostek samorządu terytorialnego (gminy, miasta, powiaty) i organizacji pozarządowych oraz podmiotów o działalności pożytku publicznego z wszystkich województw na terenie Polski, które jako beneficjenci realizują zaplanowane przedsięwzięcia. Nierzadko uczestniczą w nich jednostki policji, prowadząc najczęściej różnego rodzaju akcje edukacyjne i szkolenia.

Niewątpliwie narzędziem pomagającym współpracować ze społeczeństwem, a jednocześnie służącym może nie wprost samemu rozwiązywaniu problemów a przede wszystkim identyfikacji zagrożeń i wdrożeniu następnie skutecznych działań w celu ich eliminacji jest **Krajowa Mapa Zagrożeń Bezpieczeństwa (KMZB)**. Funkcjonuje ona na terenie wszystkich województw Polski od dnia 5 października 2016 roku. Trzeba jednak wspomnieć, że opiera się ona o regulacje prawne wynikające z wcześniej wprowadzonych w życie aktów prawnych tj.

- Zarządzenia nr 768 Komendanta Głównego Policji z dnia 14 sierpnia 2007 roku w sprawie form i metod wykonywania zadań przez policjantów pełniących służbę patrolową oraz koordynacji działań o charakterze prewencyjnym,
- Wytycznych nr 3 Komendanta Głównego Policji z dnia 14 września 2016 roku w sprawie sposobu postępowania policjantów podczas realizacji zadań związanych z funkcjonowaniem Krajowej Mapy Zagrożeń Bezpieczeństwa.

Zaznaczyć trzeba, że stworzenie KMZB zostało poprzedzone szeregiem przeprowadzonych konsultacji społecznych na terenie całego kraju. Celem tych spotkań z członkami społeczności lokalnych organizowanych pod nazwą debaty, było pozyskanie informacji zwrotnych od społeczeństwa w różnym zakresie. Były one traktowane jako kluczowe informacje w zakresie konstruowania KMZB i dotyczyły form i sposobów prezentacji informacji o zagrożeniach, w tym dopuszczenia możliwości zgłaszania określonych zagrożeń bezpośrednio przez obywateli z wykorzystaniem sieci Internet (Stawnicka, 2018).

KMZB stanowi nową platformę wymiany informacji pomiędzy Policją a społeczeństwem. Postępujący rozwój techniki i komunikacji społecznej wymaga wzbogacania kontaktów społeczeństwa z Policją o nowe rozwiązania, które wykorzystują wszechstronne możliwości Internetu. KMZB stanowi dowód na odejście Policji od tradycyjnych metod pracy w celu wypełnienia swojej misji jaką stanowi zapewnienie bezpieczeństwa i porządku publicznego i służba społeczeństwu poprzez systematyczne poprawianie skuteczności.

KMZB to aplikacja informatyczna składająca się z dwóch części tj.:

- danych statystycznych,
- narzędzia interaktywnego umożliwiającego obywatelowi nanoszenie na niej zagrożeń (Stawnicka, 2018).

Zaletą tego projektu jest jego interaktywność. Każda osoba posiadająca dostęp do sieci Internet, za pomocą dowolnego urządzenia, komputera, tabletu czy smartfona, może w ciągu kilku sekund umieścić na interaktywnej mapie informację o zagrożeniu czy nieprawidłowościach (www.policja.pl, 2020).

Mapa wyeksponowała 25 kategorii zagrożeń, m.in. takich jak: akty wandalizmu, nieprawidłowe parkowanie, znęcanie się nad zwierzętami, spożywanie alkoholu w miejscach niedozwolonych, używanie środków odurzających, przekraczanie dozwolonej prędkości.

Trzeba w tym miejscu podkreślić, że zagrożenia, które powinny zostać naniesione przez obywateli na mapę, co do zasady nie powinny wymagać natychmiastowej interwencji, zgłaszanej na numer alarmowy 112, tylko wskazują na fakt obniżenia poczucia bezpieczeństwa i braku porządku w dłuższym okresie czasu.

Obsługa KMZB wiąże się z określoną procedurą, która została określona Wytycznych nr 3 Komendanta Głównego Policji z dnia 14 września 2016 roku, mająca na celu przeprowadzenie weryfikacji zgłoszenia polegającego na potwierdzeniu bądź nie istnienia zagrożenia bezpieczeństwa czy braku porządku i w następstwie tego podjęcie kroków zmierzających do ich eliminacji.

Pomimo, że to Komendant Główny Policji jest administratorem danych zawartych w KMZB, a jednostki Policji na terenie całej Polski te informacje gromadzą i przetwarzają, to wydaje się że KMZB należy traktować jako istotny element procesu zarządzania bezpieczeństwem publicznym, realizowanym w ramach partnerstwa międzyinstytucjonalnego. Dlatego też w proces już samej weryfikacji zagrożenia a następnie realizowania przedsięwzięć zmierzających do jego usunięcia powinny być zaangażowane obok Policji również inne instytucje jak przykładowo Straże Miejskie, jednostki samorządu terytorialnego i ich jednostki budżetowe, Straż Ochrony Kolei, Straż Leśna, spółdzielnie mieszkaniowe itd.

Innym narzędziem mającym na celu usprawnienie relacji pomiędzy Policją a mieszkańcami Polski wprowadzonym praktycznie równoległe z KMZB w roku 2016 stała się aplikacja mobilna „Moja Komenda”, przygotowana przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji oraz Policję w ramach programu „Dzielnicy bliżej nas”. Jest to aplikacja bezpłatna opracowana na urządzenia mobilne bazujące na systemach operacyjnych Android oraz iOS. Baza danych zawiera informacje o wszystkich obiektach policyjnych dostępnych dla interesantów, a także dane kontaktowe ponad 8 tysięcy dzielnicowych z terenu kraju. Jest to narzędzie, które zapewnia każdemu użytkownikowi szybki dostęp do informacji o adresach i numerach telefonów obiektów policyjnych oraz kontakt ze wszystkimi dzielnicowymi na terenie kraju. Aplikacja została przygotowana z myślą o osobach, które kontaktują się z Policją w sytuacjach innych, niż te bezpośrednio zagrażające życiu lub zdrowiu ([www.policja.pl](http://www.policja.pl) 2020).

To właśnie rola policjanta-dzielnicy w realiach funkcjonowania polskiej Policji najbardziej powinna odzwierciedlać sens koncepcji *community policing*. Jej realizacja wymaga stworzenia nowego wzoru dzielnicowego posiadającego umiejętności komunikowania się, cieszącego się autorytetem inicjatora i moderatora życia społecznego w swoim rejonie służbowym, będącego zarazem łącznikiem między mieszkańcem osiedla, dzielnicy, wsi czy miasta a instytucją, którą reprezentuje. Wsparcie lokalnej społeczności jest konieczne dla zapewnienia skutecznego działania miejscowej jednostki Policji i zależy od charakteru bezpośrednich kontaktów między mieszkańcami a funkcjonariuszami (Stawnicka, 2017).

Pisząc o filozofii *community policing* trzeba również wspomnieć o zjawisku decentralizacji organizacyjnej w funkcjonowaniu Policji. Komenda Główna Policji zamieszcza na swojej stronie internetowej wizualizację mapy z umiejscowieniem i opisem przebiegających na przestrzeni ostatnich 12 lat (2008-2020) procesów likwidacji i reaktywacji, a także tworzenia posterunków Policji. Wskazuje się, że w latach 2008-2015 zlikwidowanych zostało 477 z nich, natomiast od roku 2016 do roku 2020 odtworzono czy też utworzono na nowo 122 posterunki Policji ([www.policja.pl](http://www.policja.pl) 2020).

Przy konstruowaniu rozwiązań lokalnych z zakresu bezpieczeństwa powinno się to robić najbliżej miejsca, którego to rozwiązania będą dotyczyły. Szczegółowe normowanie lokalnych rozwiązań organizacyjnych z oddalonej centrali nigdy nie uwzględni rzeczywistych potrzeb społeczności lokalnych. Powinna zostać pozostawiona duża swoboda w zakresie

szczegółowych rozwiązań organizacyjnych osobom bezpośrednio odpowiadającym za bezpieczeństwo na danym terenie a która wyrażać się będzie w tworzeniu lokalnych wielopodmiotowych koalicji w skład których na pewno będą wchodzić przedstawiciele jednostek Policji związanych z danym terenem, przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego itd.(Lisiecki, 2014).

Podjmując się oceny proces reaktywacji czy też tworzenia na nowo posterunków Policji nie sposób nie zwrócić uwagi na kwestie, które w zasadniczo obiektywny sposób będą oddawać sens zainicjowanych i trwających od roku 2016 przedsięwzięć, a mianowicie rzeczywistego stopnia zagrożenia w danym terenie przestępczością czy też problemów dotyczących społeczności lokalnej, których rozwiązywanie leży w gestii Policji, stopnia zagrożeń odczuwanych przez członków danej społeczności lokalnej, realnych możliwościami wykonywania zadań służbowych przez policjantów posterunku Policji i oczywiście też mając na względzie ekonomię tych działań z uwzględnieniem sił i środków również finansowych.

Niewątpliwie analizując również „**Priorytety Komendanta Głównego Policji na lata 2016-2020**”(okres obowiązywania został przedłużony do roku 2020), a także „**Plany działalności Komendanta Głównego Policji**” w ostatnich latach, łatwo odnaleźć można bezpośrednie nawiązania do elementów związanych z koncepcją *community policing*.

Wśród siedmiu sformułowanych priorytetów jako priorytet numer 1 zostało wskazane „Zwiększenie efektywności działań Policji na rzecz wzmocnienia współpracy ze społeczeństwem. W zadaniach wymienionych w „Planie działalności Komendanta Głównego Policji na rok 2020” wskazane zostały takie przedsięwzięcia jak:

- dostosowanie aktywności Policji do zdiagnozowanych potrzeb w obszarze profilaktyki zagrożeń społecznych,
- zacieśnianie współpracy ze społecznością lokalną poprzez organizację debat społecznych z uwzględnieniem wniosków z analizy zagrożeń lokalnych,
- rozszerzenie współpracy z podmiotami zewnętrznymi, w tym władzami samorządowymi, w obszarze wspierania i finansowania działań Policji o charakterze profilaktycznym,
- dostosowanie etatowe struktur organizacyjnych Policji w obszarze działań profilaktycznych realizowanych przez Policję na poziomie powiatowym, miejskim, rejonowym do zidentyfikowania potrzeb,
- wzmocnienie działań prospołecznych w ramach współpracy Policji z organizacjami pozarządowymi i stowarzyszeniami,
- poszerzenie współpracy dzielnicowych ze społecznością lokalną (bip. KGP, 2020).

## Podsumowanie

Reasumując należy przywołać treść podstawowego aktu prawnego będącego podstawą funkcjonowania Policji jakim jest Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 roku o Policji, w której to znajduje się zapis:

*art. 1. ust. 1.*

*Tworzy się Policję jako umundurowaną i uzbrojoną formację służącą społeczeństwu(...)*

*2. Do podstawowych zadań Policji należą:*

*(...) 3) inicjowanie i organizowanie działań mających na celu zapobieganie popełnianiu przestępstw i wykroczeń oraz zjawiskom kryminogennym i współdziałanie w tym zakresie z organami państwowymi, samorządowymi i organizacjami społecznymi;(Dz.U. 1990 nr 30 poz. 179, z późniejszymi zmianami)*

Nadmienić trzeba, że podkreślenie „służebności” Policji wobec społeczeństwa zostało wprowadzone dopiero kilka lat później od wejścia w życie wskazanej ustawy. Ten fakt eksponuje proces zmian przebiegających w polskiej Policji, cały czas mimo to dojrzewającej do implementacji w pełni komplementarnego modelu koncepcji *community policing*, a którego

to pomyślne wdrożenie będzie w decydującej mierze zależęć będzie od podejścia do tej tematyki samych funkcjonariuszy Policji. Z drugiej strony to rola polskiego społeczeństwa, aspirującego cały czas do stania się społeczeństwem obywatelskim będzie finalnie wpływać na sposób i jakość funkcjonowania filozofii *community policing* w naszym kraju.

#### **Bibliografia**

1. Biuro Prewencji Komendy Głównej Policji, *Bezpieczne miasto. Program prewencji kryminalnej*, Warszawa 1995.
2. Friedmann R.R., *Community policing*, Hertfordshire: Harvester Wheatsheaf, 1992.
3. Haberfeld M, Walancik P., Uyedess A.M., Bartels E., *Community Policing in Poland: Final Report*. Washington DC: US Department of Justice, 2003.
4. Hołyst B., *Kryminalistyka*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2004.
5. Hołyst B., *Kontrola społeczna przestępczości. Community policing*. (w) Studia i materiały pod redakcją Mariusza Roga, *Policja w społeczeństwie okresu przejściowego*, WSPol. Szczytno 1995.
6. <http://bip.kgp.policja.gov.pl/kgp/kontrola-zarzadcza/28277,Plan-dzialalnosci-Komendanta-GlownegoPolicji.html> (data dostępu:10.03.2020).
7. <https://policja.maps.arcgis.com/apps/webappviewer/index.html?id=a03c3b6e98f44a278b0f884e3523ad58> (data dostępu:10.03.2020).
8. <http://policja.pl/pol/kgp/biuro-prewencji/moja-komenda/33012,Aplikacja-mobilna-quotMoja-Komendaquot.html> (data dostępu: 10.03.2020).
9. Lisiecki M., *Metody i techniki zarządzania bezpieczeństwem społecznym* (red.) Raczkowski K., Sulkowski R., *Zarządzanie bezpieczeństwem. Metody i techniki*, Difin S.A., Warszawa 2014.
10. Siewierski R., *Główne kierunki policyjnej działalności profilaktycznej*, Referat wygłoszony na seminarium polsko-niemieckim poświęconym prewencji kryminalnej w Legionowie, kwiecień 1999.
11. Stawnicka J., Klonowska I., *Rola dzielnicowego w nowoczesnej formacji policyjnej z perspektywy działań edukacyjno-wychowawczych i profilaktycznych w społecznościach lokalnych*, Komenda Główna Policji, Warszawa 2017.
12. Stawnicka J., Klonowska I., *Krajowa Mapa Zagrożeń Bezpieczeństwa nowa formą dialogu polskiej Policji ze społecznością lokalną*, Sosnowiec 2018.
13. Taylor B., *Community Policing Self-Assessment Tool User's Guide- Documenting Today and Planning for Tomorrow*, Washington, D.C.: U.S. Department of Justice Office of Community Oriented Policing Services, Fall, 2007.
14. Ustawa o Policji z dnia 6 kwietnia 1990r. (Dziennik Ustaw z 1990r. nr 30, poz. 179 z późniejszymi zmianami).
15. Wikariak J., *Podstawowe problemy pracy policji w okresie transformacji ustrojowej*, (w) Studia i materiały pod redakcją Mariusza Roga, *Policja w społeczeństwie okresu przejściowego*, WSPol Szczytno 1995.
16. Wstęp do rządowego programu ograniczania przestępczości i społecznych zachowań „Razem Bezpiecznej” <https://razembezpieczniej.mswia.gov.pl/rb/o-programie-1/4081.Program-ograniczania-przestepczosci-i-aspolecznych-zachowan-Razem-bezpieczniej-i.html> (data dostępu:10.03.2020).





**Cześć 2.**

**DZIAŁANIA MARKETINGOWE  
I ZARZĄDZANIE SPRZEDAŻĄ**



## Rozdział 4

### MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE W KAMPANII WYBORCZEJ

*Adam Rudzewicz*

#### Wstęp

Wraz z wejściem w XXI w. zauważalny jest wzrost znaczenia Internetu jako narzędzia marketingowego. Powszechny dostęp do Internetu oraz rozwój mediów społecznościowych stwarzają liczne możliwości interakcji. Wykorzystanie mediów społecznościowych w komunikacji marketingowej staje się podstawą wielu kampanii marketingowych i wizerunkowych.

W kontekście mediów społecznościowych warto poświęcić uwagę obecności polskich polityków w tym obszarze. Prezydencka kampania wyborcza z 2015 r., jak i stosowana w niej komunikacja polityczna, mogą zostać uznane za historyczne, z uwagi na stosowane techniki. Po raz pierwszy w dziejach polskiej kampanii wyborczej na tak dużą skalę użyto mediów społecznościowych w marketingu politycznym.

Celem pracy jest przedstawienie mediów społecznościowych jako nowego narzędzia kreowania wizerunku w kampanii wyborczej oraz analiza wpływu komunikacji w mediach społecznościowych na wynik wyborczy. Postępowanie badawcze przeprowadzono na podstawie kampanii prezydenckiej z 2015 roku i wyników wyborczych z pierwszej tury wyborów, to jest od marca do 10.05.2015 r.

W pierwszym etapie zostanie opisana aktywność kandydatów na Prezydenta RP w serwisach społecznościowych. W drugim etapie powyższa aktywność zostanie poddana ocenie punktowej ze względu na jej skuteczność, czyli zaangażowanie internatów. W ostatnim etapie będą poszukiwane zależności między aktywnością kandydatów w serwisach społecznościowych a ich wynikiem wyborczym.

#### Media społecznościowe i ich funkcja w marketingu

W literaturze przedmiotu można spotkać się z różnymi definicjami terminu media społecznościowe (ang. *social media*). Według E. Brown (2012, s. 17) media społecznościowe tworzą zbiory stron internetowych i aplikacji, służących użytkownikom do interakcji z innymi użytkownikami. S. Klososky (2011, s. 7) z kolei definiuje je w kategorii technologii społecznościowych, które wykorzystują Internet i media mobilne do komunikacji, dzielenia się pomysłami, obserwacjami, wiadomościami oraz służącymi rozrywce. Media społecznościowe są to wszelkiego rodzaju platformy internetowe, dzięki którym zarówno jednostki indywidualne jak i instytucjonalne mogą tworzyć, przetwarzać, udostępniać, odtwarzać, odbierać i komentować informacje, w postaci treści wizualnych i dźwiękowych (Lupa, 2014 s. 100).

Społeczność internetowa, w opinii marketingowców, to kilkumilionowa rzesza potencjalnych lub aktualnych konsumentów. Warto do nich dotrzeć, gdyż opierając się na relacjach międzyludzkich, tworzonych na portalach, użytkownicy przekazują sobie nawzajem opinie na różne tematy. Spełniają więc funkcje pracowników marketingu i public relations

(PR). Wzrost świadomości marki wspierany jest przez zainteresowanie użytkowników Internetu, wyrażanych komunikatami tworzonymi zarówno online, jak i offline. Wzrost sprzedaży produktów i usług może być osiągnięty poprzez wzrost świadomości marki i optymalizację działań w celu dotarcia do jak największej liczby internautów (Kuczma, 2013 s. 66). Portale konstruowane są w taki sposób, aby umożliwić prowadzenie dyskusji wielu osobom naraz, pozwalając na oddziaływanie na internautów i wspieranie interakcji (Dorenda-Zaborowicz, 2012 s. 61-63). Skuteczna obecność w mediach społecznościowych przyczynia się do (Agbaimoni, Bullock, 2013 s. 8):

- wzrostu świadomości istnienia organizacji/marki;
- zwiększonego ruchu na stronie internetowej/profilu w serwisie społecznościowym;
- wzrostu liczby pozytywnych opinii o organizacji/marce;
- możliwości kontrolowania informacji pojawiających się o organizacji/marce;
- opracowania działań marketingowych ukierunkowanych na wyodrębnioną grupę docelową;
- lepszego zrozumienia organizacji/marki przez odbiorcę;
- poprawy wiedzy o rynkach docelowych;
- identyfikacji zarówno pozytywnych jak i negatywnych informacji o organizacji/marce;
- rozwoju;
- identyfikacji szans;
- wczesnego zauważania i zażegnania sytuacji kryzysowych.

Dzięki mediom społecznościowym możliwe jest szybsze i atrakcyjniejsze nawiązanie kontaktu z odbiorcą. Konsumenci coraz rzadziej zwracają uwagę na tradycyjne formy reklamy – unikają reklam telefonicznych i stosują filtry antyspamowe, co utrudnia dotarcie do nich. Przyczynia się to do wzrostu atrakcyjności alternatywnego kanału promocji, jakim są media społecznościowe. Za ich pośrednictwem można dostarczać wiedzę, budować zaangażowanie oraz wspólnie budować markę (Kuchciak, 2012 s. 352).

Mimo licznych możliwości jakie stwarzają media społecznościowe należy również pamiętać o zagrożeniach związanych z obecnością w Internecie. Promocja wymaga dużego, stałego zaangażowania, a jej brak często prowadzi do sytuacji kryzysowych (Bonek, Smaga, 2012 s. 67). Kryzys w social mediach występuje, gdy niekorzystna informacja pojawiła się w mediach społecznościowych lub została tam wzmocniona. Skutkiem tego wydarzenia są liczne, szybko rozprzestrzeniające się negatywne opinie i publikacje, wpływające na wizerunek oraz straty finansowe (Czaplicka, 2014 s. 12).

Podjęcie działań związanych z komunikacją w mediach społecznościowych powinno być decyzją przemyślaną i zintegrowaną ze strategią komunikacji, przyjętą przez organizację/markę. Niezbędne jest planowanie oraz nastawienie na długofalowość. Mimo, iż nie każda organizacja/marka posiada wystarczające środki umożliwiające im aktywny udział w mediach społecznościowych, to z całą pewnością powinna monitorować informacje pojawiające się o niej w Internecie. Informacja o postrzeganiu organizacji/marki przez użytkowników pozwala doskonalić wizerunek w sposób ukierunkowany (Fabijaniak-Czerniak, 2012 s. 192).

## **Komunikacja w kampanii wyborczej**

Kampania wyborcza stanowi formę rywalizacji i walki politycznej, gdzie organizacje polityczne intensyfikują działania polegające na komunikacji z wyborcami, zaś przebieg kampanii ma niezaprzeczalny wpływ na wynik wyborów. Ogólnie uznaje się, że kampania prowadzona jest po to, aby spełnić określone zadania (np. maksymalizację zysków politycznych, zdobycie jak największej liczby głosów). Kładzie się w niej nacisk na cel, któremu służyć ma kampania. Kampania jest częścią procesu wyborczego, w którym następuje scentralizowanie działań promujących kandydatów/partię. Celem tych czynności jest wpłynięcie na odbiorcę i pozyskanie jego głosu. Kampania wyborcza jest procesem i stanowi środek do uzyskania poparcia, co przekłada się na zdobycie bądź utrzymanie władzy (Rakowska-Trela, 2015 s. 23-24). Kampania wyborcza stanowi wyzwanie i próbę dla polityka oraz jego sztabu.

Władza kreowana jest przez obywateli w akcie wyborczym. Stan ten wymusza na partiach konieczność aktywnego pozyskiwania zwolenników i często dostosowania do nich swojego programu, działań a nawet idei (Piontek, 2011 s. 14). Efektywność działań partii uzależniona jest od wykorzystywanych środków, poziomu profesjonalizmu oraz zdolności do projektowania i realizacji strategii (Maćkowska, 2014 s. 247). W okresie kampanii wyborczej duże znaczenie odgrywa efektywność, dynamika oraz rodzaj podejmowanej rywalizacji. Komunikacja z otoczeniem rozbudowana jest na skalę masową. Dobór formy komunikatów, rodzaju przesłania i promocji są niezwykle ważne. Uwidacznia się rola PR, niezbędna do przygotowania i przeprowadzenia strategii oraz utrzymująca prawidłowe relacje z otoczeniem. Wyrażana jest promocją pozytywnego wizerunku marki organizacji politycznej, popularyzacji programu politycznego oraz uzyskaniem odzewu w mediach (Garlicki, 2010 s. 27). Podstawową formą kontaktu jest perswazja, określana jako próba wpłynięcia na odbiorcę w taki sposób, aby zmienić jego postawę, myśli, czy zachowania. Często służy również wzmocnieniu już posiadanych idei (Maćkowska, 2014 s. 248).

Najważniejszym ogniwiem świata politycznego są politycy. Sukces bądź porażka odnoszona przez nich warunkowana jest stopniem dostosowania do sytuacji oraz poziomem profesjonalizmu i spójności ich wizerunku politycznego. Politycy dążą do wywołania korzystnego wyobrażenia, które wywoływane jest poprzez skojarzenia i nadaje im dodatkowych wartości w sposób emocjonalny (Wojciechowska, 2013 s. 226-227). Na postrzeganie polityka mają wpływ dwie główne składowe: etyka (uczciwość, działanie zgodne z zasadami) i kompetencje (wykształcenie, doświadczenie, umiejętność pracy z mediami).

Marketing polityczny można porównać do marketingu komercyjnego, gdzie celem jest wprowadzenie na rynek produktu atrakcyjnego dla nabywcy. W kampanii politycznej tym produktem jest wykreowany wizerunek polityka, który ma odpowiadać oczekiwaniom wyborców (Maj, 2012 s. 234).

## **Obecność kandydatów w mediach społecznościowych – wyniki badań**

W wyborach prezydenckich w 2015 r. brało udział 11 kandydatów. Kampania prezydencka - jeśli chodzi o obecność w mediach społecznościowych - koncentrowała się w

trzech miejscach, cieszących się wśród użytkowników największą popularnością: Facebook, Twitter i YouTube (tab. 1).

Wszyscy kandydaci posiadali konta na Facebooku. Facebook, z uwagi na największą liczbę użytkowników, był kanałem, w którym politycy wykazywali dużą aktywność. Na oficjalnych profilach umieszczane były informacje o bieżących i zbliżających się wydarzeniach, relacjonowano kolejne wydarzenia mające miejsce podczas kampanii oraz zamieszczano linki do materiałów wideo i artykułów. Jedyne troje z kandydatów (Magdalena Ogórek, Paweł Tanajno i Bronisław Komorowski) opublikowali mniej niż 100 postów. Zdecydowana większość kandydatów podczas kampanii zamieściła w granicach 100-200 postów, a liderem w zakresie komunikacji okazał się być Paweł Kukiz.

**Tabela 1. Aktywność kandydatów na prezydenta na profilach społecznościowych**

Kandydat	Liczba filmów na YouTube	Liczba wiadomości na Twitterze	Liczba postów na Facebooku
Grzegorz Braun	1	0	189
Andrzej Duda	32	32	126
Adam Jarubas	11	50	186
Bronisław Komorowski	71	362	99
Janusz Korwin-Mikke	0	48	222
Marian Kowalski	0	351	232
Paweł Kukiz	15	49	356
Magdalena Ogórek	6	37	70
Janusz Palikot	24	367	138
Paweł Tanajno	0	26	94
Jacek Wilk	1	78	126

*Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://blog.sotrender.com/pl/2015/04/kampania-prezydencka-w-social-media/#close>, dostęp z dnia 23.12.2019 r.*

Twitter służy do publikowania krótkich wiadomości „wydarzeń”, oraz wymiany opinii. Wyborcy na profilach kandydatów mogli śledzić aktualne wydarzenia i miejsca prowadzenia kampanii. Na profilach zamieszczano głównie zdjęcia promujące aktywności, rzadziej linki do wiadomości i artykułów. Użytkownicy mieli możliwość dodawania swoich komentarzy do tweetów. Często korzystali z funkcji dodawania własnych odnośników do ciekawych dla nich materiałów. Zdecydowanie najaktywniejszymi użytkownikami Twittera byli Janusz Palikot (367 tweetów), Bronisław Komorowski (632 tweety) i Marian Kowalski (351 tweetów). Pozostali kandydaci rzadko publikowali informacje o bieżących, zbliżających się i już odbytych wydarzeniach.

YouTube jest platformą docierającą zarówno do pokolenia najmłodszych wyborców jak i tych starszych. Obecność na YouTube dała kandydatom możliwość generowania znacznych oszczędności – założenie kanału i publikacja na nim spotów wyborczych, czy wystąpień była bezpłatna, przez co bardzo atrakcyjna w stosunku do dużych kosztów emisji tradycyjnymi kanałami. Kandydaci mieli dzięki temu możliwość udostępnienia większej liczby wiadomości video. Dodatkowo zamieszczone materiały on-line były dostępne dla wyborców przez całą

dobę, bez żadnych ograniczeń. Użytkownicy mogli je oglądać w dowolnym czasie oraz komentować je. Komentarze zaś przekładały się na wzrost zainteresowania danym materiałem w sieci. Zdecydowanie najaktywniejszym użytkownikiem portalu był Bronisław Komorowski (71 publikacji). Niemal połowę mniej wiadomości umieścił Andrzej Duda (32). Janusz Palikot umieścił 24 filmy, zaś Paweł Kukiz 15, pozostali kandydaci mniej niż 11.

Aktywność kandydatów w każdym medium poddano indywidualnej ocenie. Aktywność zestawiono hierarchicznie od największej do najmniejszej. Za poszczególne miejsca przyznano od 0 do 10 punktów (gdzie 0 oznaczało brak aktywności, lub zajęcie najniższego miejsca w ranking, a 10 – największą aktywność). Zestawienie to zostało zawarte w tabeli 2.

**Tabela 2. Punktacja przyznana za aktywność kandydatów na prezydenta na profilach społecznościowych**

Kandydat	YouTube	Twitter	Facebook	Suma uzyskanych punktów
Grzegorz Braun	4	0	7	11
Andrzej Duda	9	2	4	15
Adam Jarubas	6	6	6	18
Bronisław Komorowski	10	9	2	21
Janusz Korwin-Mikke	0	4	8	12
Marian Kowalski	0	8	9	17
Paweł Kukiz	7	5	10	22
Magdalena Ogórek	5	3	0	8
Janusz Palikot	8	10	5	23
Paweł Tanajno	0	1	1	2
Jacek Wilk	4	7	4	15

*Zródło: opracowanie własne*

Można zauważyć, iż nie wszyscy kandydaci postawili na równomierną aktywność we wszystkich mediach społecznościowych. Tak na przykład Grzegorz Braun praktycznie nie korzystał z Twittera, stawiając na obecność na Facebooku. Z YouTube nie koirzystali Janusz Korwin-Mikke, Marian Kowalski oraz Paweł Tanajno. Z kolei Bronisław Komorowski najaktywniej korzystał z Tweetera i YouTube oraz w minimalnym stopniu z Facebooka. Jednocześnie należy stwierdzić, iż najaktywniej w analizowanych mediach społecznościowych funkcjonowali Janusz Palikot, Paweł Kukiz oraz Bronisław Komorowski.

### **Skuteczność komunikacji**

Zamieszczane przez polityków informacje i materiały w mediach społecznościowych miały wpływ na aktywność użytkowników, wyrażaną liczbą polubień profili i komentarzami. Analiza zaangażowania użytkowników umożliwia wyróżnienie kandydatów, którzy najefektywniej komunikowali się z wyborcami (tab. 3).



**Tabela 3. Aktywność użytkowników na profilach społecznościowych kandydatów na prezydenta**

Kandydat	Liczba odsłon na YouTube	Liczba obserwujących na Twitterze	Liczba aktywności na Twitterze	Liczba fanów na Facebooku
Grzegorz Braun	648	0	0	14 569
Andrzej Duda	266 620	27 152	47 871	75 191
Adam Jarubas	457	2 530	1 373	6 952
Bronisław Komorowski	115 952	26 980	32 376	139 961
Janusz Korwin-Mikke	0	33 980	484	565 942
Marian Kowalski	0	7 252	11 817	42 130
Paweł Kukiz	6 869	11 914	7 785	36 657
Magdalena Ogórek	29 725	3 013	1 490	31 360
Janusz Palikot	11 759	349 487	17 076	12 072
Paweł Tanajno	0	50	70	1 039
Jacek Wilk	42	3 587	2 687	21287

*Opracowanie własne na podstawie Raport Sotrender, <https://blog.sotrender.com/pl/2015/04/kampania-prezydencka-w-social-media/#close>, dostęp z dnia 20.09.2016 r.*

Zdecydowanym liderem w zakresie pozyskiwania fanów na Facebooku był Janusz Korwin-Mikke, który przewyższył liczbą posiadanych fanów następnego w kolejce Bronisława Komorowskiego czterokrotnie. Jednocześnie byli to jedyni dwaj kandydaci, którzy zdobyli ponad 100 000 fanów. W przypadku dwóch najaktywniejszych kandydatów na Facebooku (Paweł Kukiz i Marian Kowalski) nie odnotowano dużej liczby fanów (odpowiednio 36 657 i 42 130 polubień), co może oznaczać, że treści przekazywane przez tych polityków nie znalazły uznania wśród wyborców.

Liderem w zakresie publikacji na Twitterze był Janusz Palikot, z prawie 350 tysiącami obserwujących i 367 tweetami. Może to świadczyć o tym, że tweety zamieszczane przez niego były interesujące dla wyborców. Należy jednocześnie zauważyć, iż nie skłoniły do wchodzenia w interakcję z kandydatem (tylko 484 tweety od innych użytkowników, co pod względem zachęcenia do komunikacji stawia go na przedostatnim miejscu wśród kandydatów obecnych na Twitterze). Równie dużo tweetów zamieścili Bronisław Komorowski (362) i Marian Kowalski (351). W przypadku pierwszego z nich liczba tweetów znalazła odzew wśród użytkowników, którzy zarówno chętnie obserwowali kandydata jak i komunikowali się na jego profilu. W przypadku Mariana Kowalskiego liczba obserwujących nie była zbyt duża (piąta pozycja wśród kandydatów posiadających konta na Twitterze), jednak użytkownicy chętnie dodawali swoje tweety na profilu kandydata. Największym sukcesem mógł poszczycić się Andrzej Duda, który mimo niewielkiej ilości zamieszczanych tweetów (32) przyciągnął dużą liczbę obserwujących (27 152), których udało mu się zachęcić do interakcji (47 871 tweetów).

Aktywność kandydatów za pośrednictwem YouTube była niewielka, a zamieszczane materiały cieszyły się stosunkowo niewielkim zainteresowaniem wśród internautów. Można jednak zauważyć, iż filmy publikowane zarówno przez Andrzeja Dudę jak i Bronisława Komorowskiego były często oglądane przez wyborców. Należy jednocześnie podkreślić, iż Andrzej Duda miał ponad dwukrotnie więcej odsłon swoich 32 filmów niż Bronisław

Komorowski 71 filmów. Świadczy to o większej atrakcyjności materiałów udostępnianych przez obecnego prezydenta.

Ocena punktowa za aktywność użytkowników mediów społecznościowych została przeprowadzona w ten sam sposób, co ocena aktywności kandydatów. Za poszczególne miejsca przyznano od 0 do 10 punktów.

**Tabela 4. Punktacja przyznana za aktywność użytkowników na profilach społecznościowych kandydatów na prezydenta**

Kandydat	Ocena punktowa				
	Liczba odsłon na YouTube	Liczba obserwujących na Twitterze	Liczba aktywności na Twitterze	Liczba fanów na Facebooku	Suma uzyskanych punktów
Grzegorz Braun	5	0	0	3	8
Andrzej Duda	10	8	10	8	36
Adam Jarubas	4	2	3	1	10
Bronisław Komorowski	9	7	9	9	34
Janusz Korwin-Mikke	0	9	2	10	21
Marian Kowalski	0	5	7	7	19
Paweł Kukiz	6	6	6	6	24
Magdalena Ogórek	8	3	4	5	20
Janusz Palikot	7	10	8	2	27
Paweł Tanajno	0	1	1	0	2
Jacek Wilk	3	4	5	4	16

*Źródło: opracowanie własne*

Z tabeli 4 wynika, iż kandydatami na prezydenta, umięającymi najlepiej zaangażować potencjalnych wyborców, byli: Andrzej Duda, Bronisław Komorowski, Janusz Palikot, oraz Paweł Kukiz. Janusz Palikot oraz Paweł Kukiz byli kandydatami znanymi w środowisku internetowym, raczej należącymi do kontrowersyjnych polityków, co tłumaczy duże zainteresowanie ich sylwetkami ze strony internautów. Miejsce w czołówce rankingu, zajmowane przez Andrzeja Dudę oraz Bronisława Komorowskiego, również potwierdzają ich aktywność oraz zdolność do zaciekawienia wyborców. To właśnie między tymi dwoma kandydatami odbyła się druga tura wyborów.

**Tabela 5. Wyniki I tury wyborów prezydenckich**

Kandydat	Głosy	Procent głosów
Andrzej Sebastian Duda	5 179 092	34,76%
Bronisław Maria Komorowski	5 031 060	33,77%
Paweł Piotr Kukiz	3 099 079	20,80%
Janusz Ryszard Korwin-Mikke	486 084	3,26%
Magdalena Agnieszka Ogórek	353 883	2,38%
Adam Sebastian Jarubas	238 761	1,60%
Janusz Marian Palikot	211 242	1,42%
Grzegorz Michał Braun	124 132	0,83%

Marian Kowalski	77 630	0,52%
Jacek Wilk	68 186	0,46%
Paweł Jan Tanajno	29 785	0,20%

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: Państwowa Komisja Wyborcza, [https://prezydent2015.pkw.gov.pl/319\\_Polska.html](https://prezydent2015.pkw.gov.pl/319_Polska.html)*

Zgodnie z przyjętą procedurą, w kolejnym kroku porównano wynik wyborczy kandydatów (tab. 5) z działalnością w mediach społecznościowych i osiągniętymi tam efektami. Z pewnością jest to bardzo prosta analiza, która przedstawia jedynie wycinek skomplikowanego procesu wyborczego w szerokim środowisku społecznym. Tym niemniej można zauważyć ciekawe zjawiska i sformułować kilka wniosków. Po stronie aktywności kandydatów zauważyć należy wyraźną zależność między liczbą filmów zamieszczonych na YouTube, a wynikiem wyborczym ( $r=,82$ ).

**Tabela 6. Korelacja między działalnością kandydatów w mediach społecznościowych a ich wynikiem wyborczym**

Działalność		Korelacja z wynikiem wyborczym
Kandydaci	Liczba filmów na YouTube	<b>0,82</b>
	Liczba wiadomości na Twitterze	0,13
	Liczba postów na Facebooku	0,014
	<i>Całościowa ocena punktowa</i>	<b>0,39</b>
Użytkownicy	Liczba odsłon na YouTube	<b>0,83</b>
	Liczba obserwujących na Twitterze	- 0,11
	Liczba aktywności na Twitterze	<b>0,85</b>
	Liczba fanów na Facebooku	0,07
	<i>Całościowa ocena punktowa</i>	<b>0,78</b>

*Źródło: opracowanie własne*

Tym bardziej, że internauci chętnie oglądali te filmy, co przełożyło się na poparcie wyborcze ( $r=0,83$ ). Kolejnym istotnym elementem w kampanii wyborczej wydaje się być aktywność użytkowników Twittera ( $r=0,85$ ). Co ciekawe kandydaci nie muszą zamieszczać dużo wiadomości na tym portalu, ale powinni zachęcać internautów do zamieszczania tam komentarzy. Im większa aktywność użytkowników Tweetera tym lepszy wynik wyborczy.

Trudno jednoznacznie ocenić efekty pojedynczych elementów działalności kandydatów w mediach społecznościowych. Jednak przyjęta ocena punktowa, szczególnie za całość aktywności pokazuje, że jest dodatnia korelacja z wynikiem wyborczym ( $r=0,4$ ). A jeśli działalność kandydatów w mediach społecznościowych zaciekała i zaangażowała wyborców, patrząc na ten proces całościowo, to z pewnością przełożyło się na lepszy wynik wyborczy ( $r=0,78$ ). Z tego wnioskuje, że przemyślana kampania w mediach społecznościowych, nie przypadkowa, która wywołuje emocje i angażuje wyborców ma duże znaczenie w potencjalnym zwycięstwie wyborczym.

## Podsumowanie i wnioski końcowe

Nowoczesne kampanie wyborcze coraz częściej prowadzone są w mediach społecznościowych. Stwarzają one możliwość nawiązania relacji z wyborcami oraz

zaangażowania ich w procesy polityczne. Media społecznościowe zaczęły działać jako alternatywne kanały komunikacji, dzięki którym również wyborcy mogą nawiązać kontakt z politykami. Popularność takich portali jak Facebook, Twitter czy YouTube wpłynęły na sposób przekazywania informacji.

Znaczenie mediów społecznościowych przed kampanią wyborczą na prezydenta RP w 2015 r. było marginalne. Przyczyną wzrostu zainteresowania tym kanałem komunikacji był wzrost liczby użytkowników mediów społecznościowych, zainteresowanych polityką. Sam charakter wyborów również miał na to wpływ: wystąpił efekt polaryzacji, powodującej chęć utożsamienia się z kandydatem oraz aktywnego działania na jego rzecz. Media społecznościowe są idealnym miejscem, gdzie można szybko i na bieżąco informować odbiorców o wszystkich ważnych wydarzeniach, jak również czynnie ich zaangażować. Ponadto platformy społecznościowe umożliwiły dotarcie do najmłodszego oraz antysystemowego elektoratu.

Sposoby komunikacji na poszczególnych portalach społecznościowych wynikały z przeznaczenia samych serwisów. Facebook i Twitter służyły do umieszczania informacji tekstowych i wizualnych oraz komunikacji, YouTube jedynie do publikowania treści video. Kampania na YouTube stała się ciekawą alternatywą dla telewizji. Jednak nie wszystkie sztaby wyborcze dały sobie radę ze skuteczną obecnością w serwisie. Bardzo często kandydaci publikowali filmy, nie zwracając uwagi na ich jakość, co wpłynęło na małą liczbę wyświetleń oraz negatywne opinie.

Nie każdemu kandydatowi udało się w pełni wykorzystać możliwości angażowania użytkowników. Przykładem może tu być wykorzystanie Twittera przez Janusza Palikota, który mimo największej liczby opublikowanych tweetów (367) i dużej liczby obserwujących (ok. 350 tysięcy) pod względem zachęcenia do interakcji znalazł się na przedostatnim miejscu wśród kandydatów obecnych na Twitterze. Można natomiast mówić o sukcesie w zakresie zachęcenia do interakcji ze strony Andrzeja Dudy, który sam umieścił niewiele tweetów (jedynie 32), jednak przyciągnął nimi dużą liczbę obserwujących (27 152). Skłonił ich również do interakcji, dzięki czemu jego profil uzyskał największą liczbę tweetów zamieszczanych przez użytkowników portalu.

Próba oceny, czy obecność kandydatów na prezydenta RP w mediach społecznościowych wpłynęła na wynik wyborów nie należy do zadań łatwych. Można zauważyć, iż kanał ten pozwolił dotrzeć do większej ilości odbiorców, zwłaszcza do młodego elektoratu, który zazwyczaj należał do najmniej czynnego w głosowaniu. Zwrócić należy również uwagę na to, że najliczniejszą grupą głosującą na Andrzeja Dudę były osoby po 60 roku życia, a więc relatywnie najrzadziej korzystające z mediów społecznościowych. Czynniki te sprawiają, iż nie można mówić o jednoznacznym wpływie mediów społecznościowych na generowanie przewagi przez któregokolwiek z kandydatów na prezydenta.

Formułując wnioski końcowe zauważyć należy dość wysoką skuteczność filmów zamieszczonych na YouTube, które są chętnie oglądane. Kolejnym istotnym elementem w kampanii wyborczej wydaje się być aktywność użytkowników na Twitterze. Wyższa aktywność użytkowników Tweetera przekłada się na lepszy wynik wyborczy.

Aktywność polityków w mediach społecznościowych jest dodatnio skorelowana z wynikiem wyborczym. A jeśli ta aktywność jest ciekawa i profesjonalna, czyli angażująca wyborców, to jej skuteczność jest wysoka i odgrywa duże znaczenie w potencjalnym

zwycięstwie wyborczym. Prawdopodobnie media społecznościowe jako nowe narzędzie kreowania wizerunku w kampanii wyborczej będzie już stałym elementem komunikacji w marketingu politycznym.

**Bibliografia:**

1. Agbaimoni O., Bullock L., *Marketing w mediach społecznościowych — dlaczego i jak firmy muszą z niego korzystać?*, Marketing instytucji naukowych i badawczych, Kwartalnik Naukowy Instytutu Lotnictwa, nr 2, 2013.
2. Bonek T., Smaga M., *Biznes w Internecie. Praktyczny poradnik o marketingu, sprzedaży, public relations on-line i promocji w mediach społecznościowych*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
3. Brown E., *Working the Crowd: Social Media Marketing for Business*, BCS, Swindon 2012.
4. Czaplicka M., *Zarządzanie kryzysem w social media*, Helion, Gliwice 2014.
5. Dorenda-Zaborowicz M., *Marketing w social media*, Nowe Media, nr 3, 2012.
6. Fabjaniak-Czerniak K., *Internetowe media społecznościowe jako narzędzie public relations*, w: *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, (Red.) K. Kubiak, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
7. Garlicki J., *Komunikowanie polityczne – od kampanii wyborczej do kampanii permanentnej*, Studia Politologiczne, nr 16, 2010.
8. Klososky S., *Enterprise social technology*, Greenleaf Book Group LLC, Texas Austin 2011.
9. Kuchciak I., *Social media jako element strategii banków opartej na budowaniu relacji z konsumentami*, Zarządzanie i Finanse, nr 4, 2012.
10. Kuczma P., *Rola narzędzi do analizowania mediów społecznościowych w marketingu społecznościowym*, w: *Nowe media a praktyki komunikacyjne. Konteksty Współczesności*, (red.) Pokorna-Ignatowicz K., Jędrzejewski S., Bierówka J., Oficyna Wydawnicza AFM Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne Sp.z o.o., Kraków 2013.
11. Lupa I. *Media społecznościowe jako narzędzia zarządzania kapitałem intelektualnym*, w: *Współczesne problemy zarządzania organizacjami*, (red.) Piwoni-Krzeszowska E., Małkus T., Mfiles pl, Kraków 2014.
12. Maćkowska R., *Zasady tworzenia i cele komunikatów w kampanii politycznej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Studia Ekonomiczne, nr 185, 2014.
13. Maj E., *Zarządzanie wizerunkiem politycznym: przypadek narodowej demokracji 1918–1939*, Polityka i Społeczeństwo, nr 9, 2012.
14. Piontek D., *Komunikowanie polityczne i kultura popularna. Tabloidyzacja informacji o polityce*, Wydawnictwo Naukowe WNPiD UAM, Poznań 2011.
15. Rakowska-Trela A., *Kampania wyborcza w regulacji prawnej i w praktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.
16. Wojciechowska I., *Spójność wizerunku w polityce*, Humanities and Social Sciences, nr 20, 2013.

## Rozdział 5

### ZNACZENIE TREŚCI SLOGANU W TWORZENIU SKUTECZNEJ REKLAMY

Katarzyna Wicińska

#### Znaczenie treści sloganu w tworzeniu skutecznej reklamy

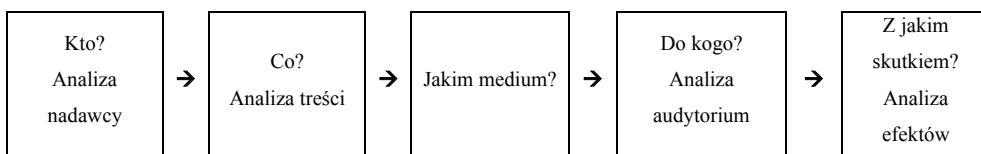
Celem niniejszego rozdziału, jest rozpoznanie w jaki sposób slogan, jako forma komunikatu, oparta na związku frazeologicznym lub powiedzeniu, wpływa na całokształt przekazu reklamowego oraz jego odbiór przez konsumenta. Dokonano analizy hasel reklamowych, jako elementu tworzącego skuteczną reklamę na przykładach sloganów wykorzystanych w reklamach polskich i niemieckich marek piwa.

W treści przedstawiono elementy z jakich złożony jest slogan, oraz jakie zabiegi językowe i stylistyczne mogą wpłynąć na odbiór całości reklamy. W zaprezentowanych przykładach ukazane zostanie jak dobór właściwego kontekstu kulturowego sloganu wpływa na rozumienie reklamy przez konkretną grupę odbiorców.

#### Miejsce reklamy w procesie komunikacji

Komunikacja międzyludzka sięga początków ludzkości. Wyraz „komunikacja” pochodzi od łacińskich słów „communicare, communico”, co oznacza łączenie, udzielanie komuś informacji, czy naradzanie się. Na sam proces komunikacji składa się kilka elementów. Dlatego zwraca się uwagę na to: kto mówi (nadawca), co mówi (komunikat), przy pomocy jakiego kanału (medium) do kogo (odbiorca), z jakim skutkiem (M. Jaworowicz, P. Jaworowicz, 2017, s.14). Rysunek numer jeden prezentuje klasyczny model analizy aktu komunikowania zaproponowany przez H. Lasswella.

Rysunek 1. Model analizy aktu komunikowania wg H. Lasswella



Źródło: Jaworowicz M, Jaworowicz P, 2017, *Skuteczna komunikacja w nowoczesnej organizacji*, Difin, Warszawa, s.14.

Jedną z form komunikacji międzyludzkiej jest reklama. Jest ona zjawiskiem złożonym oraz interdyscyplinarnym, dlatego w literaturze prezentowane są różnorodne definicjami tego pojęcia. Słownik języka polskiego definiuje reklamę jako „rozpowszechnianie informacji o towarach, ich zaletach, wartości, miejscach i możliwościach nabycia, chwalenie kogoś, zalecanie czegoś przez prasę, radio, telewizję; środki (np. plakaty, napisy, ogłoszenia itp.) służące temu celowi” (Słownik Języka Polskiego Tom Trzeci, 1981, s.38-39).

W literaturze przedmiotu A. Pitrus pisząc o reklamie zauważa pewien paradoks określający ją jako „komunikację niechcianą”. „By osiągać cele, które sobie stawia, musi założyć skuteczność stosowanych strategii oraz istnienie idealnego odbiorcy, zdolnego zdekodować przekaz w zgodzie z intencją nadawcy. Jednocześnie trudno dziś już zgodzić się z modelem zakładającym bezpośrednie działanie reklamy na odbiorcę - zwłaszcza w perspektywie długofalowej. Reklama skazana jest więc niejako na ciągłe budowanie swojej tożsamości na granicy pomiędzy potwierdzeniem własnego perswazyjnego charakteru, koniecznego dla rozpoznania jej jako reklamy, a jego zanegowaniem, sprzyjającym przewyciężeniu niechęci widza” (A. Pitrus, 2001, s. 27-28).

Reklama nie jest zjawiskiem nowym. Pojawiła się już w czasach starożytnych, kiedy zaczęła się rozwijać wymiana różnych towarów pomiędzy ludźmi. Jak podkreśla K. Kubiak „społeczeństwa istnieją nie tylko dzięki przekazywaniu informacji, ale właśnie ich istnienie polega na permanentnych procesach komunikacji. Oznacza to, że procesy komunikacyjne stanowią fundament, bez którego społeczeństwa nie mogłyby funkcjonować, trwać, dokonywać transmisji dziedzictwa kulturowego z pokolenia na pokolenie” (K. Kubiak, 2016, s.7).

Reklamę określa się, jako działanie marketingowe, dlatego określając skuteczność reklamy, bazując na wyżej wymienionym modelu, istotną rolę odgrywa ostatni czynnik: z jakim skutkiem? Aby móc lepiej go ocenić, należy zwrócić uwagę na poziom aktu komunikacji. Wyróżnia się sześć jego poziomów (J. Kania, 2006, s.13):

- intrapersonalny,
- interpersonalny,
- wewnątrzgrupowy,
- międzygrupowy,
- organizacyjny (instytucjonalny),
- masowy.

Ponadto proces komunikacji może odbywać się w sposób pośredni oraz bezpośredni, a także dzięki różnorodnym czynnikom jak np. znaki graficzne, czy dźwiękowe. Proces komunikacji może zachodzić w różnorodnych miejscach i dotyczyć różnorodnej tematyki. Wszystkie akty komunikacji łączy funkcja, którą mogą sprawować. Wyróżnia się sześć takich funkcji (M. Jaworowicz, P. Jaworowicz, 2017, s.15):

- fatyczna,
- informatywna,
- impresywna,
- performatywna,
- ekspresywna,
- poetycka.

Każdy proces komunikacji będzie odznaczać się odmiennymi cechami. Różnice te mogą wynikać m.in. z tego, kto jest nadawcą, a kto adresatem lub też jaka była intencja komunikatu. Wybór funkcji, jaką ma spełniać reklama będzie determinował jej treść np. w formie sloganu.

### **Slogan reklamowy a skuteczność reklamy**

W literaturze slogan określany jako: „pewna forma zdaniowa, której treść jest tak dobrana, aby prezentowała hasło propagandowe lub reklamowe” (W. Šmid, 2008, s.283). E. Glińska ponadto dodaje, że: „Slogany są kluczowym elementem tożsamości marki, a tym samym częścią jej kapitału. Wzmacniają wizerunek marki, pomagają w zwiększeniu jej rozpoznawalności, a także ułatwiają dyferencjację marki w umysłach konsumentów. Slogany kształtują tożsamość marki w wyjątkowy i znaczący sposób” (E. Glińska, 2016, s. 127).

Komunikat reklamowy w tym samym czasie pełni kilka funkcji. Jak zaznacza I. Lizończyk, Umberto Eco twierdzi, iż w wiadomości reklamowej „przejawia się i zająbia ze sobą wszystkich 6 funkcji, nigdy nie oddzielonych od siebie dokładnie, podobnie jak w mowie potocznej” (I. Lizończyk, 2011, s.78). Funkcja perswazyjna, która ma na celu zachęcenie potencjalnego odbiorcy do nabycia lub skorzystania z określonych towarów czy usług odgrywa, istotną rolę. Mechanizmy perswazyjne określają tory działania komunikatu reklamowego. Budowanie więzi między nadawcą komunikatu a odbiorcą, poszerzenie odbioru uczuciowego skoncentrowanego na odbiorze machinalnym, są przykładami istotnych mechanizmów perswazyjnych. Skuteczny slogan reklamowy powinien być: krótki i charakterystyczny. M. Służyński podkreśla, że slogan reklamowy nie powinien składać się z więcej niż siedmiu wyrazów, ponieważ dłuższy tekst może sprawić trudności z zapamiętaniem (M. Służyński, 2004, s.31). Tekst powinien być uniwersalny i aktualny. Dobrze dobrana forma stylistyczna oraz składniowa mogą zrealizować cel sloganu- przekonanie odbiorców do zachowania zgodnego z zamysłem twórców reklamy (I. Lizończyk, 2011, s.78). Ponadto M. Służyński zaznacza, że: „Slogan nie jest w żaden sposób zobligowany do niesienia jakichkolwiek informacji. Jego istotą jest odwoływanie się do skojarzeń, często tak odległych od potocznego języka, że znajdujących się na granicy percepcji. Tekst reklamowy nie działa poprzez treść, jaką zawiera, lecz formę w jakiej jest podany” (M. Służyński, 2004, s.29). Nie istnieje jeden uniwersalny przepis na skuteczny slogan reklamowy. Jednakże wielkość i kolor znaków graficznych, właściwe umiejscowienie, odpowiednia kolorystyka, ciekawe rozwinięcie akronimów oraz ilustracje mogą przyciągnąć potencjalnych widzów. Ponadto transformacja związków frazeologicznych lub tytułów znanych filmów lub książek są zabiegami, które mogą decydować o zainteresowaniu się reklamą (K.Burska, 2012, s.40).

Slogan reklamowy z uwagi na swoją budowę składniową może występować, jako (R.Nowacki, 2006, s.61-62):

- równoważnik zdania,
- zdanie pojedyncze,
- zdanie złożone,
- połączenie przynajmniej dwóch zdań lub równoważników zdań.

Natomiast do najczęściej wykorzystywanych środków stylistycznych w sloganach zalicza się (R.Nowacki, 2006, s.62-63):

- metaforę,
- porównanie,
- epitet,
- aliterację,
- rymy,
- powtórzenie.

Tworząc slogan warto również zwrócić uwagę na jego konstrukcję fonetyczną. Stosowanie rozdziewu (sąsiedztwo dwóch samogłosek) lub zbliżenia brzmieniowego-artykulacyjnego (występowanie podobnie brzmiących głosek) może powodować problemy dykcyjne z jego odczytaniem. Ponadto umieszczanie w sloganach wyrazów obcojęzycznych lub specjalistycznych może być niezrozumiałe dla wszystkich odbiorców (M. Służyński, 2004, s.30).

Stworzenie skutecznego sloganu reklamowego nie jest prostym zadaniem. Każdy element powinien zostać dobrze dopracowany, aby tworzył spójną historię, która przyciągnie uwagę potencjalnego odbiorcy, rozbudzi jego wyobraźnię oraz skłoni go do skorzystania np. z oferowanego produktu lub usługi organizacji. Obraz powinien współgrać ze słowem pisanym oraz zaciekać odbiorcę. Dzięki temu ma możliwość bycia zapamiętanym, co może wpłynąć korzystnie w przyszłości na sukces organizacji. Na specyfikę sloganu wpływa również rodzaj reklamy jakiej jest częścią.



W literaturze prezentowane są różnorodne klasyfikacje reklamy, ponieważ analizując je zwraca się uwagę na szereg różnych kryteriów. Niezależnie jednak od rodzaju reklamy lub oraz typu kampanii marketingowej istotną rolę pełni cel oraz charakter działalności komercyjnej. Z punktu widzenia osiągnięć strategicznych celów przedsiębiorstwa można wyodrębnić następujące rodzaje reklam (D.Filar, 2012, s.261-262):

- informacyjna, jej rolą jest zwrócenie uwagi potencjalnych nabywców na korzyść, jaką mogą otrzymać nabywając reklamowany produkt lub usługę;
- przypominająca, ma za zadanie powiadomić, że produkt od dawna wprowadzony na rynek nadal na nim występuje, a jego nabycie jest, jak zawsze, korzystne dla nabywców,
- defensywna, która dąży do przeciwstawienia się reklamie konkurentów zagrażających pozycji firmy i jej wyrobów,
- agresywna, polegająca na wywarciu niezwykle silnego wrażenia na jej odbiorach i wywołania wpływu skłaniającego ich do możliwie natychmiastowego pożądanego działania,
- prestiżowa, służąca do podkreślenia szczególnego znaczenia firmy, jej pozycji na rynku i wyróżniającego się, unikatowego charakteru reklamowanych produktów i usług przeznaczonych dla najbardziej wybrednych nabywców posiadających odpowiednio wysokie środki finansowe. Reklama ta utożsamiana jest z luksusem i elitarnym wizerunkiem marki.

Ze względu na rodzaje mediów i język z nimi związany mamy do czynienia z reklamą: prasową- operującą słowem oraz czasem obrazem; radiową- posługującą się słowem mówionym muzyką i innymi efektami dźwiękowymi; telewizyjną- przypominająca krótkie filmiki, których tworzywem jest: ruchomy obraz, słowo (pisane i mówione), muzyka, efekty dźwiękowe. Reklamy pojawiają się również na billboardach- dużych formatów tablicach stosowanych głównie w reklamie zewnętrznej, umieszczonych zazwyczaj na murach budynków, lub też w Internecie. W poniższym artykule skupiono się na sloganach reklamowych występujących w polskich oraz niemieckich reklamach piwa.

Prócz walorów wizualnych ogromną rolę komunikatu odgrywa jego treść, język, który został użyty do zaprezentowania istoty wiadomości. Mówiąc o języku reklamy często utożsamia się go z językiem sloganu reklamowego

### **Ocena skuteczności wybranych sloganów wykorzystanych w reklamach określonych marek piwa - analiza badawcza**

W tej części pracy zaprezentowana zostanie analiza środków użytych w polskich oraz niemieckich reklamach piwa. Występować one mogą na różnych poziomach języka m.in.: gramatyce (głównie składni) oraz leksyce i frazeologii. Badanie polegało na przeprowadzeniu analizy kontekstu znaczeniowego użytych w sloganach związków frazeologicznych i powiedzeń oraz ich aspektu kulturowego. Przedmiotem badania były reklamy polskich ( Żubr, Żywiec) oraz niemieckich (Astra, Holsten) marek piwa, publikowane w licznych mediach jak np. prasa, czy Internet, które są powszechnie dostępne dla nieograniczonej liczby odbiorców, co powoduje masowość tego aktu komunikacji. Zaprezentowane reklamy są więc przykładami masowych aktów komunikacji o funkcji fatycznej oraz informatywnej, ponieważ są skierowane są do szerokiego grona odbiorców i ich rolą jest utrzymanie kontaktu pomiędzy nadawcą a odbiorcą. Poniższa analiza nie jest całościowym opisem zjawiska, gdyż dotyczy jedynie wybranych przykładów. Zaprezentowane przykłady zostały zaczerpnięte ze źródeł internetowych.

Rysunek 2- Reklama piwa Żubr



Źródło: <https://www.beerlovers.pl/artukul/dobrze-posiedziec-przy-zubrze-czyli-ogladamy-reklamy/> (dostęp: 28.12.2019)

W powyższej reklamie zaprezentowany slogan zapisany jest w formie równoważnika zdania, składającego się z sześciu wyrazów: „Co dwa żubry to nie jeden”. Ich dobór nie jest przypadkowy, gdyż nawiązuje do starego polskiego przysłowia: „Co dwie głowy to nie jedna”. Slogan ten wzbogacony jest dodatkowo o obrazek dwóch piw, aby odbiorca na pewno nie zapomniał wspomnianego wcześniej przekazu. Na drugim planie widnieją dodatkowo dwa żubry- zwierzęta, które są bohaterami i symbolem polskiej marki piwa Żubr produkowanej przez koncern Kompanii Piwowarskiej SA. Użycie w tej reklamie ciemnych barw, pozwala widzowi poczuć się jak w środku puszczy, czyli naturalnym środowisku żubra- zwierzęcia reprezentującego siłę, moc, odwagę oraz dbałość o inne zwierzęta leśne.

Rysunek 3- Reklama piwa Żywiec



Źródło: <http://www.portalspozywczy.pl/alkohole-uzywki/wiadomosci/nowa-odslona-kampanii-reklamowej-piwa-zywiec-przed-toba-cale-z,156126.html> (dostęp: 27.12.2019)

W kolejnej reklamie zaprezentowano piwo produkowane przez browar w Żywcu należący do grupy Żywiec. Zawarty w niej slogan, składający się z czterech członów, w formie równoważnika zdania „Przed Tobą całe Ż”, podobnie jak w poprzedniej reklamie, odwołuje się do polskiego powiedzenia: „Przed Tobą całe życie”. Litera „Ż” symbolizująca markę piwa Żywiec często występuje w reklamach promocyjnych marki nawiązujących do innych powiedzeń i przysłów. Na powyższej reklamie na drugim planie, za widniejącym sloganem

zaprezentowane są trzy różne piwa. Każde z nich jest inne, w innym kolorze, wlane do innej szklanki. Jednak na każdym z nich, widnieje logo marki Żywiec, a także każde z nich prezentuje się wyjątkowo i kusi swoim wyglądem. Odbiorca oglądający tę reklamę ma poczucie, że ma do czynienia z pełnym asortymentem marki Żywiec, która prezentuje różne piwa swojej produkcji specjalnie dla niego- właśnie tu zaczyna się wspomniane powyżej przysłowiowe życie. Kolorystyka tła reklamy utrzymana jest w ciemnych barwach, aby nie zakłócać widoczności prezentowanego towaru.

Rysunek 4- Reklama piwa Astra



Źródło: <https://www.astra-bier.de/de/astra/werbung.html> (dostęp: 21.01.2020)

Kolejny przykład sloganu prezentuje niemiecka marka piwa Astra. Przedstawione hasło, składające się z czterech wyrazów zapisanych w formie równoważnika zdania, to popularne powiedzenie: „Zwischen Himmel und Hölle”, które w tłumaczeniu na język polski oznacza: „Między niebem a piekłem”. Slogan ten zapisany jest białymi, drukowanymi literami w czerwonej ramce nad zdjęciem. Barwy te nie są przypadkowe, ponieważ nawiązują do kolorów marki. Hamburgska firma Astra<sup>15</sup> właśnie w takiej formie prowadzi kampanie swoich produktów. Na powyższym zdjęciu widać parę w średnim wieku, siedzącą na ławce w parku. Mężczyzna siedzi po środku pomiędzy skrzynką piwa marki Astra- niebem, a kobietą- piekłem. Dodatkowo bohater reklamy trzyma w dłoni butelkę piwa. Zaprezentowana sytuacja może wydawać się wielu widzom dowcipna, ponieważ ukazuje to jako trudny wybór z którym musi zmierzyć się mężczyzna na zdjęciu. Na dole zdjęcia obok logo marki dodatkowo widnieje napis: „Astra. Was dagegen?”, który w języku polskim oznacza: „Astra. Coś przeciwko?”. Napis ten widnieje na każdej reklamie marki.

<sup>15</sup> Reklamy marki Astra uchodzą za bardzo odważne i kontrowersyjne. Więcej informacji: <https://www.stern.de/neon/wilde-welt/gesellschaft/astra--was-der-inder-aus-der-werbung-zum-rassismus-streit-sagt-8207598.html>

## Rysunek 5- Reklama piwa Holsten



Źródło: <https://picclick.de/3920-Bierdeckel-Holsten-Bier-HOLSTEN-MEINE-142819839323.html> (dostęp: 20.02.2020)

W ostatniej z przedstawionych reklam zaprezentowano hamburską markę piwa Holsten. Hamburg jest miastem portowym, które widoczne jest na drugim planie reklamy. Sceneria ta jest często wykorzystywana przez twórców marki, jako tło do prezentowania swoich produktów. Zaprezentowany slogan, który umiejscowiony jest na każdej reklamie marki, zapisany jest w formie trzech pojedynczych wyrazów rozdzielonych kropkami. „Ecken. Kanten. Holsten.”, co w języku polskim oznacza: „Rogi. Kanty. Holsten”. Sformułowania tego używa się określając ludzi z charakterem i osobowością, którzy nie są nudni i bez wyrazu, podobnie jak marka piwa Holsten. W powyższej reklamie, prezentowany produkt widoczny jest w dwóch formach: wlaną do pełna do pokala oraz w szklanej butelce. Obraz ten wywołuje miłe wrażenia estetyczne z powodu użytej kolorystyki- złoty kolor piwa oraz biała piana, smukła błyszcząca butelka, które idealnie wkomponowują się w ukazany na drugim planie port miasta Hamburg. Na każdym z tym obiektów widoczne jest dodatkowo logo marki Holsten.

### Podsumowanie

W zaprezentowanych w powyższym tekście przykładach, zostało pokazane znaczenie treści sloganu w tworzeniu skutecznej reklamy. Z przeprowadzonej analizy wynika, że na wykreowanie sloganu ma wpływ kilka czynników: m.in. liczba słów, zabiegi językowe oraz kontekst kulturowy odbiorców.. Każdy slogan składał się z kilku wyrazów. Z uwagi na zawarte zabiegi językowe (przekształcony związek frazeologiczny czy powiedzenie) umożliwił nie tylko zabawę słowem, ale również urozmaicił i uatrakcyjnił przekaz. Dzięki takiej formie przekazu potencjalny klient poświęca więcej czasu na odbiór reklamy. Rozwiązanie zagadki słownej jaką przygotowała marka, daje odbiorcom satysfakcję, która wpływa na pozytywny odbiór reklamy. To pozwala na wytworzenie się silnej więzi między nadawcą komunikatu, a jego odbiorcą. Dzięki temu w podświadomości klientów kształtuje się wizerunek marki, który wpływa w przyszłości na jej rozpoznawalność. Chwytny slogan reklamowy pozostaje na długo w pamięci odbiorców co potęguje funkcje fatyczną oraz informatywną. Dodatkowo w

każdej z zaprezentowanych reklam widoczna była nazwa marki, która jednak nie przytłaczała odbiorcy. Reklamy te skierowane były do szerokiego grona odbiorców uwzględniając jednak ich specyfikę kulturową np. region czy tradycje. Ich rolą było poinformowanie o oferowanych produktach oraz kształtowaniu potrzeby konsumpcji.

Ponadto zastosowanie takiej formy prezentacji produktu umożliwiłoby marce wycofanie swojego logo na dalszy plan. To pozwala widzowi skupić się na słowie widocznym na pierwszym planie, bez straty dla efektu marketingowego. Takie rozwiązanie było zastosowane w zaprezentowanych powyżej przykładach.

Producenci reklam chcą, aby ich reklamy wyróżniały się od pozostałych, dlatego prócz detali wizualnych twórcy reklam starają się wymyślić interesujący i skuteczny slogan reklamowy, który przyciągnie szerszą widownię i zachęci potencjalnych klientów do skorzystania z proponowanych towarów lub usług.

Proces tworzenia być może nie jest łatwy, ale dobry slogan reklamowy jest podstawą skutecznej reklamy, która przynosi wymierne efekty. Kojarzy się on nieodłącznie z produktem i ma szansę trafić do szerokiej rzeszy odbiorców.

#### **Bibliografia:**

1. Burska K., *Delikatne musssnięcie, MONstrualna dziura, OBAMERYKA, Futbol w czasach zarazy- o recepcji nagłówków prasowych i telewizyjnych oraz sloganów reklamowych*, w: Folia Linguistica 46, Uniwersytet Łódzki, Łódź, 2012.
2. Filar D., *Współczesny marketing. Skuteczna komunikacja i promocja*. UMCS, Lublin 2012.
3. Glińska E., *Marketingowa analiza komunikacyjnych walorów sloganów reklamowych miast*, w: Handel Wewnętrzny, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur nr.2 (361), Warszawa 2016.
4. <http://www.portalspozywczy.pl/alkohole-uzywki/wiadomosci/nowa-odslona-kampanii-reklamowej-piwa-zywiec-przed-toba-cale-z,156126.html>
5. <https://picclick.de/3920-Bierdeckel-Holsten-Bier-HOLSTEN-MEINE-142819839323.html>.
6. <https://www.astra-bier.de/de/astra/werbung.html>
7. <https://www.beerlovers.pl/arttykul/dobrze-posiedziec-przy-zubrzcze-czyli-ogladamy-reklamy/>
8. <https://www.stern.de/neon/wilde-welt/gesellschaft/astra--was-der-inder-aus-der-werbung-zum-rassismus-streit-sagt-8207598.html>
9. Jaworowicz M, Jaworowicz P, 2017, *Skuteczna komunikacja w nowoczesnej organizacji*, Difin, Warszawa..
10. K. Kubiak, *Reklama jako zjawisko społeczne*, Socjotechnika Reklamy, (Red.) K. Kubiak, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2016.
11. Kania J. *Komunikacja społeczna w zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie, Warszawa 2006.
12. Lizończyk I., *Today. Tomorrow. Toyota. Językowa analiza sloganów reklamowych w przemyśle samochodowym* w: Kultura i Polityka: zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Europejskiej im. ks. Józefa Tischnera w Krakowie, Kraków 2011.
13. Mikosz J., *Reklama prasowa – rodzaje i podrodzaje. Sposoby promocji prasy*, Acta Universitatis Lodziensis. Folia Litteraria Polonica T. 14 nr 1, Łódź 2011.
14. Nowacki R., *Podręcznik- Reklama*, Difin, Warszawa 2006.
15. Pitrus A., *Zrozumieć reklamę*, Rabid, Kraków, 2001.
16. *Słownik Języka Polskiego Tom Trzeci*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1981.
17. Służwiński M., *Marketing w praktyce Budowanie marki, tworzenie tekstów reklamowych*, One Press, 2004.
18. Śmid W., *Język reklamy w komunikacji medialnej*, CeDeWu, Warszawa 2008.

## Rozdział 6

### SATYSFAKCJA KLIENTA A WYNIK SPRZEDAŻY. STUDIUM PRZYPADKU

*Adam Rudzewicz*

#### Wstęp

Dla każdego podmiotu gospodarczego najważniejszą grupę interesariuszy stanowią odbiorcy ich produktów i usług, czyli klienci. Dosadnie określił to Sam Walton, założyciel sieci Wal-Mart, który stwierdził: „jest tylko jeden szef. Klient. On może zwolnić każdego w firmie, od prezesa w dół - po prostu wydając swoje pieniądze gdzie indziej” (Wit 2008, s. 64). Sukces Waltona opierał się na ciągłym zwiększaniu satysfakcji i lojalności klienta, zgodnie z hasłem „dostarczaj klientom więcej, niż obiecujesz - daj im to, czego chcą i jeszcze trochę”. Wiedza na temat satysfakcji klientów pozwala na pełne poznanie oczekiwań klienta, a co najważniejsze jest doskonałym narzędziem zapobiegawczym przed jego migracją do konkurencji. Pozwala ona wykreować klienta lojalnego, który będzie oddziaływać na innych potencjalnych odbiorców towarów lub usług danego przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa dążące do zdobycia i utrzymania dominującej pozycji rynkowej muszą szukać sposobów przekonania klientów, że ich wyroby lub usługi są konkurencyjne i reprezentują poziom dostosowany do oczekiwań nabywców. Satysfakcja klientów, odzwierciedlająca jakość towarów i usług, jest źródłem lojalności i wierności klienta w stosunku do firmy i jej produktów. Jest ona podstawą do rozwijania pozytywnych relacji oraz długoterminowej współpracy (Frankowska 2011, s. 1-2). W procesie tym ważna jest szeroko pojęta jakość obsługi klienta oraz konieczność jej szerokiego monitorowania. Nikogo nie powinny dziwić inwestycje w badanie stopnia zadowolenia z obsługi klienta, gdyż bez usatysfakcjonowanego klienta żadna firma nie ma szans na przetrwanie na rynku, nie mówiąc już o jej rozwoju lub maksymalizowaniu zysków.

Poziom satysfakcji klienta jest odzwierciedleniem tego, w jakim stopniu produkt całkowicie oferowany przez daną organizację, zaspokaja zbiór wymagań klienta (Hill, Aleksander 2003, s.11). Satysfakcją jest stan „reakcji emocjonalnej na procesy porównawcze uruchomione przez klienta, polegające na zestawieniu swoich doświadczeń i doznań po konsumpcji produktu lub usługi z oczekiwaniami, indywidualnymi normami lub określonym wzorcem oceny” (Mazurek-Łopacińska 2003, s. 305).

Zadowolony i pełen satysfakcji klient będzie przynosił profity finansowe organizacji oraz będzie podtrzymywał dalsze relacje handlowe. Usatysfakcjonowany klient jest skłonny do rekomendowania działań danej organizacji i jest jej „żywą” reklamą. Z drugiej strony zaś, niezadowolony klient, nie dość, że nie będzie źródłem przychodu dla organizacji, to dodatkowo będzie jej negatywnym orędownikiem i skutecznie zniechęci innych klientów do nabycia produktu lub usługi.

## Założenia metodyczne badania

Rynek telekomunikacyjny w Polsce jest obszarem, na którym główni operatorzy sieci komórkowych realizują strategię łączenia usług, które jeszcze dekadę temu, nie miałyby szans na efektywną koegzystencję po szyldem jednej marki. Obecnie obserwuje się tendencję do synergii wielu różnych branż w obrębie firm telekomunikacyjnych. Prowadzi to do dywersyfikacji świadczonych usług. Są to najczęściej usługi bankowe, dostęp do Internetu poprzez łącze mobilne lub światłowód, telewizja satelitarna i naziemna, monitoring domów lub przedsiębiorstw, ubezpieczenia majątkowe, komunikacyjne lub podrózne, energetyka w postaci alternatywnego dostawcy energii elektrycznej i gazu, a nawet sprzedaż artykułów gospodarstwa domowego.

Operatorzy komórkowi, skupiają możliwość zakupu wielu usług w jednym miejscu, co powoduje przywiązanie klienta do jednej marki, niwelując efekt przejścia do konkurencji. Operatorzy są zmuszeni do szukania przewagi nad konkurentami w postaci szeroko rozumianej jakości oraz budowania wysokiego poziomu satysfakcji klienta.

Głównym celem przeprowadzonych badań jest weryfikacja założeń teoretycznych oraz określenie rzeczywistego wpływu satysfakcji klienta na rozmiar wolumenu sprzedaży. Ponadto sformułowano również cel dodatkowy, którym jest charakterystyka jednej z metod pomiaru satysfakcji klienta, a mianowicie metody tajemniczego klienta. Opisano ją w aspekcie proceduralnym z uwzględnieniem praktyki gospodarczej.

W analizowanym podmiocie badań (salon sprzedaży sieci komórkowej) jakość obsługi i satysfakcja klienta jest mierzona przez wykwalifikowaną firmę zewnętrzną z zastosowaniem metody tajemniczego klienta. Badanie tą metodą przynosi operatorowi telefonii komórkowej informacje o rzeczywistym stanie realizowania standardów obsługi klienta w salonach sprzedaży. Zewnętrzna firma audytująca placówki sprzedaży, przeprowadza badania cyklicznie, których długość trwania zależy od wymagań bieżących operatora. Dana placówka operatora może być badana kilka razy w roku, najczęściej od 3 do 6 razy w ciągu roku kalendarzowego. Zaprezentowane wyniki badań dotyczą jednego salonu telefonii komórkowej, który funkcjonuje w jednym z miast wojewódzkich. Badania, których wyniki znajdują się w części analitycznej były przeprowadzone od początku 2017 do końca 2018 r. Audytor (tajemniczy klient) odwiedził badany salon sprzedaży trzy razy w ciągu 2017 roku, a w 2018 roku było to sześć wizyt kontrolnych.

Celem badawczym wizyty tajemniczego klienta było zebranie i opracowanie informacji na temat szeroko rozumianego wyglądu salonów (oznakowanie, wyposażenie oraz przestrzeganie instrukcji merchandisingowej, zawierającej takie elementy jak dostępność ulotek i materiałów promocyjnych, wizualizacja telefonów komórkowych oraz zgodność wyglądu pracowników z obowiązującymi regułami) oraz mocnych i słabych stron w przestrzeganiu standardu obsługi klienta przez pracowników. Każda rozmowa handlowa sprzedawcy i klienta podzielona jest na 6 etapów:

- Powitanie (przywitanie, uprzejmość, przyjazna atmosfera);
- Analiza sytuacji (rozpoznanie potrzeb i oczekiwań, zadawanie pytań);
- Prezentacja rozwiązania i finalizacja (przekonanie klienta do zakupu, próba finalizacji);
- Praca z obiekcjami klienta (wyjaśnienie ewentualnych wątpliwości, finalizacja);

- Czynności administracyjne (sprawna finalizacja);
- Pożegnanie klienta (pozytywne wrażenie).

Standard obsługi klienta szczegółowo opisuje każdy z etapów rozmowy i zawiera obligatoryjne elementy. Dodatkowo podawane są przykłady preferowanych i prawidłowych zachowań. Opisane są sposoby na badanie potrzeb klienta. Duży nacisk położony jest na techniki aktywnego słuchania oraz prowadzenia rozmowy handlowej poprzez pytania otwarte, dające możliwość swobodnej wypowiedzi klientowi oraz pytania zamknięte zamykające dany temat rozmowy. Bardzo ważna w przyjętych standardach jest obligatoryjna konieczność notowania odpowiedzi klienta na uprzednio przygotowanym formularzu (notatce ze spotkania), która niedoświadczonemu sprzedawcy pomaga nie zapomnieć o żadnym elemencie rozmowy handlowej. Pracownicy są szkoleni z zastosowania różnych technik finalizacji, przełamywania obiekcji klienta, czy też możliwości sprzedaży dodatkowych usług klientowi.

Każdy z etapów obsługi klienta jest analizowany poprzez kilka lub kilkanaście punktów kontrolnych zawartych w sformalizowanym arkuszu, które audytor ocenia w stosunku do założeń opisanych w standardach. Ocena jest przedstawiona w ujęciu procentowym. Arkusz oceny pozwala również na śledzenie zmian i porównywanie bieżącego wyniku danego elementu z poprzednim badaniem. Standard obsługi klienta traktowany jest jako obligatoryjnie występujący szkielet, wokół którego budowana jest relacja z klientem, prowadząca do sfinalizowania sprzedaży.

W postępowaniu badawczym, po określeniu satysfakcji klienta (audytora), zostanie ona porównana z wielkością sprzedaży oferowanych usług w analogicznym okresie.

### **Metoda tajemniczego klienta**

Badanie metodą tajemniczego klienta polega na obserwacji w warunkach naturalnych personelu pierwszej linii firmy usługowej przez przeszkolonego pracownika, zwanego audytorem (Meder 2005, s. 15). Badanie tajemniczego klienta musi mieć znamiona ukrytego działania, dzięki czemu uzyskany wynik pokazuje faktyczny stan procesu obsługi. Wizyta ma charakter kontrolowany, co pomaga audytującemu ściśle trzymanie się określonego scenariusza i brak możliwości pominięcia wcześniej określonych składników obsługi. Tajemniczy klient postępuje schematycznie według wcześniej ustalonego scenariusza i po zakończonej symulacji zakupu produktu lub usługi jest zobligowany do jak najszybszego zanotowania wyników badania w specjalnym do tego przygotowanym kwestionariuszu, który uwzględni wszelkie możliwe aspekty odnoszące się do badanej placówki przedsiębiorstwa. Umożliwia to ocenienie stosowanych standardów i poziomu satysfakcji z pozorowanego zakupu usługi lub produktu. Wszystkie te elementy mają nadrzędny cel w postaci wzrostu poziomu satysfakcji klientów, a w końcowym efekcie wzrostu wolumenu sprzedaży.

Audyty lub wizyty kontrolowane jest skutecznym narzędziem do pozyskania kluczowych informacji, poprzez połączenie dwóch rodzajów obserwacji: obserwacji biernej i obserwacji czynnej. W obserwacji biernej tajemniczy klient obserwuje zachowanie osób obsługujących w kontakcie z innymi klientami, a w obserwacji czynnej (uczestniczącej), sam staje się klientem i w ściśle określonym scenariuszu takiej wizyty ma możliwość obserwacji zachowań pracowników względem siebie. Wizyta kontrolowana to sztucznie wykreowana sytuacja, w



której audytor występuje, jako potencjalny klient, który chce zakupić dany produkt, uzyskać pożądaną informację lub uzyskać dostęp do określonej usługi.

Standardowe badanie tajemniczego klienta zaczyna się z dotarciem audytora do oddziału organizacji, w której ma przeprowadzić badanie. Po wejściu do placówki dochodzi do kontaktu audytora z obsługą placówki, a proces ten różni się niczym od zwyczajnej rozmowy klienta z pracownikiem przedsiębiorstwa. Audytor jest zobligowany do opisanego pracownika, łącznie z jego wyglądem zewnętrznym, ubiorem i oceną jego postawy. Standardowo audyt kończy się brakiem finalizacji sprzedaży.

Tajemniczy klient wykorzystuje urządzenia do rejestracji dźwięku. Ewentualna ścieżka reklamacyjna pozwala odsłuchać nagranie i odnieść się do niego. Jest to zazwyczaj dyktafon, lecz stosowane mogą być również urządzenia, które oprócz dźwięku, nagrywają także wizję.

### **Badanie satysfakcji metodą tajemniczego klienta - wyniki badań**

Badanie satysfakcji tajemniczego klienta miało miejsce trzy razy w 2017 roku oraz sześć razy w 2018 roku. Zawsze był to ten sam scenariusz. Pierwszą sekcją ocenianą przez tajemniczego klienta jest przygotowanie punktu sprzedaży do wizyty klienta oraz wygląd pracownika. Handlowiec, bez względu na wielkość placówki, ma w swoim zakresie obowiązków dbanie o wizerunek firmy.

Wyniki wskazują na doskonale przygotowanie do pracy salonu sprzedaży z uwagi na maksymalną ocenę audytorów w całym okresie badawczym 2017 - 2018 r. (tab. 1). Najwyższa, możliwa nota za ten element wymaga od wszystkich pracowników punktu sprzedaży maksymalnego zaangażowania w dbałość o najdrobniejsze elementy wystroju placówki. Nawet małe niedopatrzenie ze strony pracowników, w postaci braku jednej ulotki lub plamy po kawie na koszuli, może mieć wpływ na ocenę.

Drugą ocenianą sekcją jest powitanie klienta w placówce. Sprawdzana jest aktywność i czujność pracowników punktu sprzedaży w kontekście zauważenia klienta po wejściu. Audytor zwraca również uwagę na formę przywitania oraz na wstępną analizę celu wizyty oraz uśmiech konsultanta. Wynik w badanym okresie był prawie idealny, gdyż tylko w pierwszym audycie w 2017 roku nie osiągnął on maksymalnej wartości i oscylował na poziomie 84%. Błędem handlowca podczas pierwszego badania okazał się brak zachowania pozycji stojącej. W pozostałych badaniach wynik był za każdym razem na poziomie 100%.

Trzecia sekcja dotyczy analizy potrzeb klienta i opisuje sposób zachowania sprzedawcy podczas zdobywania informacji niezbędnych do jego obsługi. Oprócz standardowych pytań premiiowane są pytania szczegółowe dotyczące konkretnych usług, których używa lub mógłby używać klient. Jest to ważne dla operatora, gdyż ma on w swojej ofercie bardzo szerokie portfolio produktów, które z powodzeniem mogą zastąpić oferty konkurencji. Wyniki tej sekcji w roku 2017 nie są najlepsze, gdyż wahały się od 85% do najniższej notowanego poziomu 37%. Kolejne wizyty tajemniczego klienta w 2018 roku pokazują stały wzrost od 58% do pożądanego wyniku o wartości 100% zanotowanego w dwóch ostatnich badaniach.

**Tabela 1. Wyniki badania satysfakcji klienta w podziale na etapy obsługi klienta**

Etap obsługi klienta	Wynik kolejnego badania w danym roku								
	I 2017	II 2017	III 2017	I 2018	II 2018	III 2018	IV 2018	V 2018	VI 2018
1. Przygotowanie do pracy	100	100	100	100	100	100	100	100	100
2. Powitanie	84	100	100	100	100	100	100	100	100
3. Analiza sytuacji	85	73	37	58	88	100	75	100	100
4. Prezentacja rozwiązania i finalizacja	70	60	55	100	100	100	100	100	100
5. Praca z obiekcjami	85	100	100	85	100	100	100	100	100
6. Czynniki administracyjne	25	100	65	60	65	100	100	100	100
7. Pożegnanie klienta	58	100	100	82	100	100	100	100	100
<b>Wynik uśredniony</b>	<b>72</b>	<b>90</b>	<b>80</b>	<b>84</b>	<b>93</b>	<b>100</b>	<b>96</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych źródłowych przedsiębiorstwa*

Następną sekcją badania zgodności ze standardem rozmowy handlowej podlegającej ocenie jest prezentacja rozwiązania i finalizacja. Audytor zwraca uwagę na wszelkie elementy nawiązujące do wcześniej zebranych informacji w etapie analizy sytuacji i ich powiązań z przedstawianą przez sprzedawcę ofertą. W etapie tym oczekiwane są:

- stosowanie parafrazy przez handlowca,
- inicjatywa w próbie finalizacji,
- propozycja większej ilości usług,
- demonstracja produktów i podsumowanie ustalonego rozwiązania.

Ocena etapu prezentacji rozwiązania i finalizacji waha się w 2017 roku od 55 do 70%. Zauważyć należy bardzo skuteczny proces uczenia się pracowników standardu obsługi, czego potwierdzeniem jest wzrost oceny tego elementu do poziomu maksymalnego 100% przez cały 2018 rok.

Kolejny etap, czyli praca z obiekcjami pokazuje aspekty pracy konsultanta z przedstawianymi przez klienta zastrzeżeniami do oferty. Każdy scenariusz wizyty kontrolnej zawiera element obiekcji na prezentowane rozwiązanie w celu sprawdzenia sposobów radzenia sobie z nimi. Wyniki badania tej sekcji wskazują na duże umiejętności handlowców w radzeniu sobie ze zgłaszanymi przez klienta obiekcjami. Tylko dwa razy w ciągu dwóch lat wynik

badania był niższy niż 100%, lecz na zadowalającym poziomie (obydwa przypadki 85%). W obydwu przypadkach błędami okazał się brak kolejnej próby finalizacji, co w kolejnych okresach badawczych zostało wyeliminowane.

Przedostatnią sekcją badaną przez audytora są czynności administracyjne. Etap ten nakierowany jest na pozyskanie danych kontaktowych klienta, tak aby handlowiec w ustalonym z klientem terminie, mógł swobodnie się z nim skontaktować. Największym problemem zdiagnozowanym w badaniu tajemniczego klienta w sekcji administracyjnej okazał się brak zapytania o możliwość kontaktu z klientem, co skutkowało obniżeniem noty, nawet do 25%. W kolejnym okresie zostało to zdecydowanie poprawione. Wynik ostatnich 4 wizyt kontrolnych wskazywał na pełne wykonanie założeń standardu obsługi klienta w tej sekcji.

Ostatnią, lecz bardzo ważną dla całości badania, sekcją jest etap pożegnania klienta, w której audytor sprawdza wszystkie elementy kończące wizytę w salonie sprzedaży. Wyniki tej sekcji również wskazywały na mankamenty w wypełnianiu postanowień standardu obsługi. Najczęściej powtarzającym się błędem konsultanta okazał się brak wręczenia imiennej wizytówki lub pożegnania klienta w pozycji siedzącej (standardem jest pozycja stojąca). Te elementy przeważały, iż w dwóch badaniach kontrolowany konsultant nie otrzymał maksymalnej oceny. Pozostałe przypadki, zdaniem audytora zasługiwały na ocenę na poziomie 100%.

Wyniki badania satysfakcji klienta w 2017 roku pokazywały błędy w stosowaniu założeń standardu obsługi klienta, gdyż średni wynik w tym okresie wahał się od 72% do 90% (tab. 1) i czasami odbiegał od wyniku akceptowalnego przez operatora sieci, czyli poziomu 85%. Działania podjęte przez pracowników wsparte szeregiem szkoleń wewnętrznych skutkowały w konsekwencji wzrostem ocen tajemniczego klienta w późniejszym okresie. Od początku 2018 roku wynik badania wzrastał od 84% do maksymalnej oceny w dwóch ostatnich badaniach.

Podniesienie jakości obsługi klienta i jego satysfakcji przyczyniło się do wzrostu sprzedaży w badanym salonie, co przedstawiono w tabeli 2.

Wielkość wolumenu sprzedaży podstawowych usług oferowanych przez operatora, w postaci abonamentów na usługi telefonii mobilnej, internetu mobilnego oraz telewizji, uwzględniając rok do roku, uległa wzrostowi z 2225 umów do poziomu 2282 umów, co stanowiło jednoczesny wzrost realizacji planu sprzedażowego na te usługi z 95% w 2017 roku do 101% w roku następnym. Wzrost ten był możliwy dzięki podniesieniu jakości realizacji standardów obsługi klienta. Elementy standardu, będące przedmiotem badania tajemniczego klienta, obliżowały handlowców do przedstawiania ofert łączących kilka produktów w pakiety usług, dające klientowi realne oszczędności w skali miesięcznej i rocznej. Spowodowało to zwiększenie sprzedaży innych produktów, niepowiązanych z główną linią produktową operatora.

**Tabela 2. Wyniki sprzedaży produktów podstawowych oraz produktów dodatkowych w badanym salonie telefonii komórkowej**

Miesiąc	Produkty podstawowe				Produkty dodatkowe			
	2017 rok year		2018 rok year		2017 rok year		2018 rok year	
	Ilość umów telek.	% planu sprzed.	Ilość umów telek.	% planu sprzed.	Ilość usług finans.	% planu sprzed.	Ilość usług finans.	% planu sprzed.
1	169	83	232	101	2	50	8	133
2	190	104	156	104	9	82	6	100
3	170	93	202	101	8	73	12	150
4	154	83	143	95	3	60	11	138
5	152	83	215	121	4	36	18	225
6	193	100	225	118	4	100	13	144
7	162	87	182	93	2	50	12	133
8	220	117	190	98	1	14	9	100
9	201	102	168	88	2	50	8	100
10	185	91	204	110	2	40	13	163
11	212	100	156	83	6	120	8	100
12	217	97	209	104	1	20	8	114
<b>Suma / Średnia</b>	<b>2225</b>	<b>95</b>	<b>2282</b>	<b>101</b>	<b>44</b>	<b>58</b>	<b>126</b>	<b>133</b>

*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych źródłowych przedsiębiorstwa*

Szerokie badanie potrzeb klienta, jako jednego z elementów standardu rozmowy handlowej spowodowało wzrost wolumenu sprzedaży usług dodatkowych z 44 w 2017 roku do ilości 126 umów w roku następnym. W grupie tej zawarto sprzedaż usług finansowych (są to usługi bankowe i ubezpieczeniowe). Widać bardzo duży skok w realizacji planu sprzedażowego dotyczącego tych produktów. W 2017 roku badany punkt sprzedaży nie wykonał planu sprzedażowego dotyczącego produktów dodatkowych (jedynie 58% rocznego planu), by przy zwiększonym planie w 2018 roku, sprzedać ich 126 szt. i zrealizować plan na poziomie 133%. Poddany obserwacji salon, w każdym miesiącu kalendarzowym 2018 roku zrealizował lub przewyższył realizacje planu sprzedażowego na produkty dodatkowe.

W wyniku wzrostu satysfakcji klienta osiągnięto wzrost sprzedaży produktów. Zadawanie odpowiednich pytań klientom przez handlowców i uczenie się przez nich pracy z prawidłowym zastosowaniem standardu obsługi klienta, w przeciągu dwóch lat zaowocowało zauważalnymi, wymiernymi korzyściami. Sprzedaż produktów podstawowych wzrosła w salki roku o 57 sztuk, co pozwoliło osiągnąć zamierzony plan z małą nawiązką. Ponadto oprócz produktów podstawowych, zauważyć należy dynamiczny wzrost sprzedaży produktów dodatkowych o 82 szt. (tab. 3). Sprzedaż wzrosła niemal trzykrotnie w postaci ilościowej. Jest to wyraźny dowód na to, że satysfakcja klienta oparta na wysokich standardach obsługi klienta, przynosi efekt w postaci wzrostu wolumenu sprzedaży.

**Tabela 3. Satysfakcja klienta a wolumen sprzedaży**

Zmienne	2017 rok	2018 rok	Zmiana 2018/2017	Wzrost sprzedaży względem wzrostu satysfakcji klienta
Satysfakcja klienta	72 %	100 %	28 %	-----
Sprzedaż produktów podstawowych	2225 umów	2282 umów	57 umów	$57 : 28 = 2,04$
Sprzedaż produktów dodatkowych	44 umów	126 umów	82 umów	$82 : 28 = 2,93$

Źródło: opracowanie własne

Analizując bardziej dokładnie zależność między satysfakcją klienta a wielkością sprzedaży w ujęciu marginalnym, należy zauważyć, że jednoprocenowy wzrost satysfakcji klienta przekłada się na dodatkową sprzedaż dwóch produktów podstawowych oraz niemal trzech produktów dodatkowych.

### Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań można potwierdzić tezę, że prawidłowe stosowanie standardu obsługi klienta przez handlowców ma wpływ na efektywne funkcjonowanie sprzedaży w przedsiębiorstwie. Wzrost satysfakcji klienta jest elementem przekładającym się na wymierny wzrost wyników sprzedaży. Zgodnie z przyjętym instrumentarium analitycznym wyraźnie można zaobserwować, że zadowolony klient dokonuje większych zakupów. Na początku są to produkty podstawowe, odpowiadające na pierwotną potrzebę konsumenta, a w następnym kroku produkty dodatkowe, stanowiące uzupełnienie produktów podstawowych. Nawet niewielkiej zmianie satysfakcji klienta towarzyszy wyraźny wzrost sprzedaży, szczególnie produktów dodatkowych, wynikający z lojalności klienta. Zauważyć również należy, że tajemniczy klient jest skuteczną metodą pomiaru satysfakcji, pozwalającą w sposób profesjonalny zarządzać zespołem sprzedażowym i osiągać zadowalający wolumen sprzedaży.

### Bibliografia

1. Frankowska E., *Badanie stopnia zadowolenia klientów, jakości usług*, Zeszyty naukowe SGSP, 41, 2011.
2. Hill N., Aleksander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
3. Mazurek-Lopacińska K., *Badania marketingowe: teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 2005.
4. Meder M., *Zastosowanie metody Mystery Shopping w bankowości detalicznej*, „Marketing i Rynek”, 5, 2005.
5. Wit B., *Electronic commerce – budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w Internecie*, Politechnika Lubelska, Lublin 2008.

## Rozdział 7

### PRZEGLĄD INSTRUMENTARIUM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ USŁUG HANDLOWYCH ON-LINE

Monika Szyda

#### Wstęp

Handel internetowy wszedł obecnie w fazę dojrzałości. Jest to już na tyle znana i popularna forma dokonywania zakupów, że walka konkurencyjna pomiędzy podmiotami tego rynku musi zatem odbywać się nie tylko na poziomie ceny i szybkości obsługi lub dostawy, ale w odniesieniu do całego procesu świadczenia handlu internetowego, zdefiniowanego jako usługa handlowa *on-line*. Usługę handlową *on-line* rozumie się jako realizowany za pośrednictwem Internetu proces pośredniczenia między producentem a nabywcą, obejmujący sprzedaż oferty asortymentowej i dostarczenie klientowi wartości dodanej (Szyda, 2017, s. 28). Można postulować, iż na obecnym etapie rozwoju handlu internetowego w Polsce, dla dalszego wzrostu tej formy wymiany, wydaje się w pełni uzasadnione zainteresowanie tematyką jakości w kontekście holistycznie postrzeganej usługi handlowej *on-line*. Kształtowanie jakości usługi handlowej *on-line*, może być kluczowe z punktu widzenia nie tylko samego rozwoju, ale także w kontekście utrzymywania trwałych relacji z klientami, co, w perspektywie długofalowej, także może mieć duże znaczenie dla wartości całego rynku handlu internetowego w Polsce.

Bazując na ogólnych definicjach, jakość usługi handlowej, realizowanej za pośrednictwem Internetu, można postrzegać jako (Szyda, 2017, s. 57):

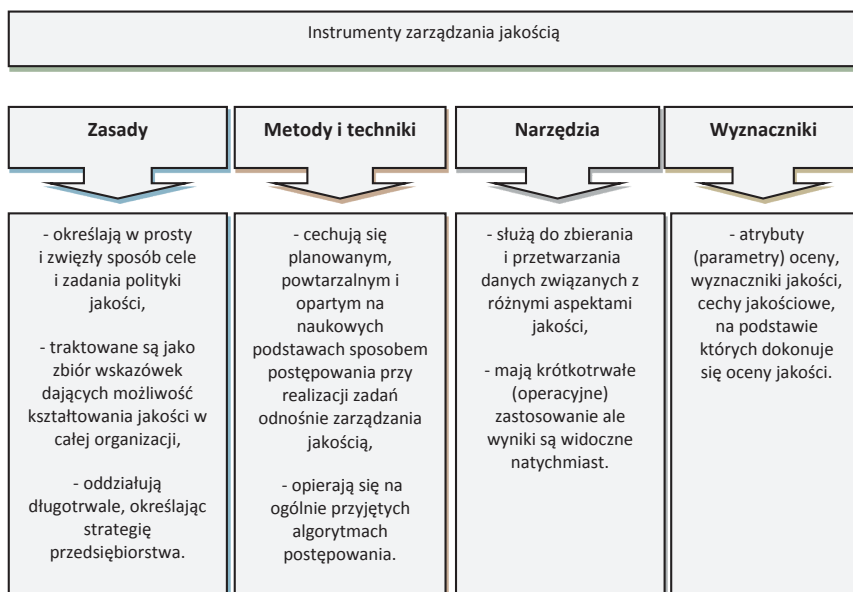
- ogół cech usługi handlowej *on-line*, które stanowią o jej zdolności do zaspokojenia wyraźnie określonych bądź przewidywalnych potrzeb,
- zgodność świadczonej usługi handlowej *on-line* z wymaganiami klienta,
- stopień zaspokojenia przez usługę handlową *on-line* oczekiwań odbiorcy,
- stopień preferowania przez użytkownika usługi handlowej *on-line* na tle innych.

Jak zauważyła M. Stoma, jakość w sferze usług zaczyna być obecnie przedmiotem wzmoczonego zainteresowania w rozważaniach teoretycznych, ale również i w praktyce. Niestety, w większości przypadków badanie jakości usług nie znajduje przełożenia na opracowywanie strategii polskich przedsiębiorstw usługowych. Często zdarza się, że mimo wdrażania systemów zarządzania jakością, nie przeprowadza się badań wpływu poprawy jakości usług na zwiększenie przewagi konkurencyjnej firmy. W praktyce gospodarczej często zdarza się również, że zastosowane metody pomiaru jakości nie znajdują odzwierciedlenia w podnoszeniu poziomu jakości usług – pozyskane w badaniach dane bywają tylko gromadzone, pomija się analizę i interpretację uzyskanych wyników (Stoma, 2012, s. 8).

Projektowanie, mierzenie i doskonalenie jakości wymaga zastosowania instrumentarium zarządzania jakością. Wiele z instrumentów zarządzania jakością ma zastosowanie zarówno do produktów jak i usług. W niniejszym artykule pominięte zostaną te, które dotyczą jakości produktu, szczególnie w wymiarze zgodności technologicznej z normami wykonania. Celem opracowania jest wskazanie takich instrumentów, które można zaproponować do wykorzystania w kontekście zarządzania jakością usług handlowych *on-line*. Opracowanie nie ogranicza się jednakże do przeglądu klasycznych metod zarządzania jakością, ale postuluje także rozszerzenie ich katalogu.

## Instrumenty zarządzania jakością w usługach handlowych on-line

Projektowanie, mierzenie i doskonalenie jakości wymaga zastosowania różnorodnych zasad, metod, technik i narzędzi zarządzania jakością oraz wyznaczników jakości (patrz rysunek 1), które stanowią instrumentarium zarządzania jakością.



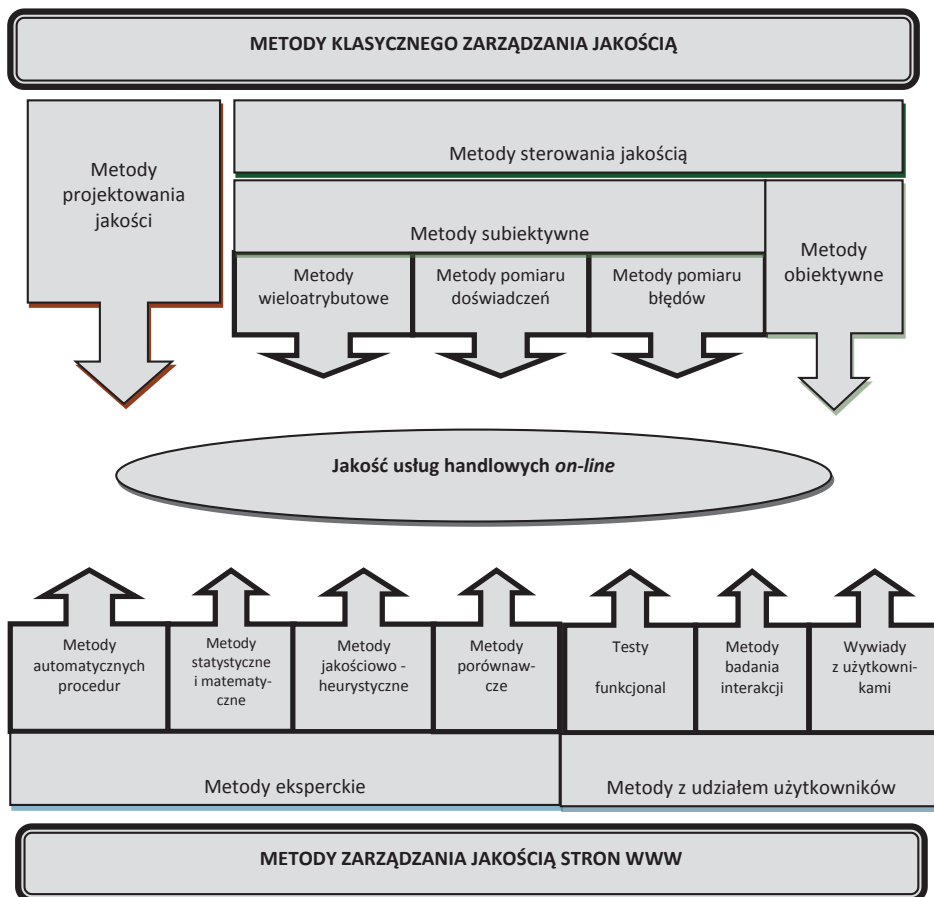
Rysunek 1. Instrumenty zarządzania jakością

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 208-209, 211-212, 218, 228 oraz Wolniak R., Skotnicka B., *Metody i narzędzia zarządzania jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2008, s. 13-15.

Większość uznanych za podstawowe zasad dotyczących zarządzania jakością znajduje zastosowanie w usługach handlowych, realizowanych w Internecie np. czternaście zasad Deminga, zasada ciągłego doskonalenia znana jako Kizen, cykl PDCA (P - ang. *plan* = planuj; D - ang. *do* = wykonaj, zrób, wykonaj; C - ang. *check* = sprawdź; A - ang. *act* = działaj), „zera defektów” P. Crosby’ego, zasada unikania błędów (zwana Poka-Yoke), zasada pracy zespołowej, a także wiele zasad zarządzania jakością zawartych w normach ISO takich jak: 9000:2015, 10001:2007, 10002:2004, 10003:2007 i wiele innych. Choć nie wykraczają poza ramy przedsiębiorstwa i nie dają wytycznych operacyjnych, ale długotrwale oddziałując mogą określać strategię każdego przedsiębiorstwa, także takiego handlującego w sieci.

W instrumentarium zarządzania jakością dostępna jest także gama zróżnicowanych metod zarządzania jakością. Koniecznie należy w tym miejscu zwrócić uwagę, że część z prezentowanych poniżej metod odnosi się do samego pomiaru jakości, definiowania jej atrybutów i oceny. Inne mają na celu projektowanie usług w taki sposób, by uzyskały najwyższą jakość z punktu widzenia klienta. Kolejne służą poprawie procesów zarządzania

jakością w przedsiębiorstwie, eliminacji błędów – a więc także związane są z projektowaniem, czy raczej przeprojektowaniem. Zaproponowany podział (patrz rysunek 2) nie jest rozłączny, poszczególne metody nie muszą być stosowane tylko w jednym z wymienionych obszarów.



Rysunek 21. Podział metod stosowanych do oceny jakości usług handlowych on-line

Źródło: opracowanie własne

Z punktu widzenia jakości usług handlowych on-line, niezbędne jest zastosowanie metod zarządzania jakością we wszystkich powyższych kontekstach. Jeśli przedsiębiorstwo rozważy rozpoczęcie świadczenia usługi handlowej on-line, konieczne jest zaprojektowanie jej jakości. W przypadku kiedy usługa handlowa on-line jest już świadczona, niezbędne jest monitorowanie jej jakości. Wynik tej oceny daje podstawę do doskonalenia jakości, a więc działań przeprojektowujących jakość. Metody zarządzania jakością, których można użyć w odniesieniu do usługi handlowej on-line zostaną pokrótce scharakteryzowane w oparciu o następujące kryterium klasyfikacji. A. Hamrol i W. Mantura (2002, 209) stwierdzili, że uzasadnione jest wyodrębnienie spośród metod zarządzania jakością, następujących dwóch grup:

- 1) Metod wykorzystywanych w projektowaniu wyrobów i procesów, które można nazwać metodami projektowania jakości.



- 2) Metod nazywanych metodami sterowania jakością, wśród których zasadnicze znaczenie mają metody kontroli i oceny jakości.

Metody projektowania jakości odnoszą się głównie do projektowania wyrobów, jednakże część z nich można zastosować także i w przypadku usług. Można tu mówić o metodach, w których projektuje się parametry usługi lub procesu oraz o metodach prewencyjnych, mających na celu zapobieganie wadom (Hamrol, Mantura; 2002, s. 228). Metody te można zastosować w przypadku projektowania nowych usług, ale także w celu doskonalenia tych istniejących. Wśród metod tego typu można wyróżnić:

- 1) Metoda QFD (ang. *Quality Function Deployment*) (Szerzej: Czermiński, 2010 s. 107-110 oraz Hamrol, Mantura; 2002, s. 229-237) – opracowana przez Y. Akayo, znana jako rozwinięcie funkcji jakości. Istotą tej metody jest uwzględnianie na wszystkich etapach projektowania możliwie największej liczby czynników, mogących wpływać na jakość usługi. Metoda ta jest sposobem przetłumaczenia informacji pochodzących z rynku i wyrażonych w wymaganiach konsumentów na język techniczny, który opisuje cały proces usługi. Metodę tę zalicza się do prewencyjnych. W trakcie analizy można wyróżnić następujące fazy: określenie ścisłych związków pomiędzy wymaganiami klienta a parametrami technicznymi usługi, przeniesienie tych parametrów na poszczególne części procesu świadczenia usługi, dokonanie oceny poszczególnych operacji procesu usługowego z uwzględnieniem wpływu na cechy określone w poprzednim etapie. Metoda ta, z uwagi na żmudność i wymóg zastosowania pracy zespołowej, wielu narzędzi oraz połączenie jej z innymi metodami, jest dość trudna. Metodę próbowano adaptować w usługach typu *e-commerce* (szerzej: Kuo, Chen; 2011, s. 253-268 oraz Waterworth, Eldridge; 2010, s. 231-251). Szczególnie cenne, z punktu widzenia możliwości zastosowania tej metody w handlu internetowym, jest to, że dzięki jej wykorzystaniu w wysokim stopniu dostosowuje się usługę do oczekiwań klientów, uzyskując także wyższy stopień ich satysfakcji oraz ogranicza się liczbę zmian wprowadzanych w procesie usługowym. Wykorzystywanie tej metody sprzyja pro konsumenckiej orientacji przedsiębiorstwa. Dzięki tej metodzie łatwiej przewidywać, gdzie mogą wystąpić błędy w procesie realizacji usług, a także obszary zagrożenia ze strony konkurentów. Wadą jest jednak to, że wymagane jest stosowanie innych metod wspierających oraz licznych narzędzi zarządzania jakością – konieczna zatem jest ich znajomość.
- 2) Metoda FMEA (ang. *Failure Mode and Effect Analysis*) (Szerzej: Urbaniak, 2004, s. 318-322 oraz Wolniak, Skotnicka; 2008, s. 68-96) – znana jako analiza przyczyn i skutków wad, pozwalająca urzeczywistnić zasadę „zera defektów”. Metoda ma zastosowanie do projektowania procesów, także tych usługowych. W środowisku handlu internetowego podejmowano próby implementacji (szerzej: Linton, 2003, s. 478-484). Celem tej metody jest eliminacja wad i słabych stron procesów oraz unikanie ich w przyszłości. Jest to także zgodne z ideą ciągłego doskonalenia. Na podstawie wyników analizy, można wprowadzać w procesie poprawki i nowe rozwiązania, eliminując wady. W metodzie tej określa się potencjalne wady, jakie mogą wystąpić w trakcie realizacji usługi, identyfikuje się ich przyczyny oraz skutki. Metoda jest czasochłonna, wymaga obszernych informacji o realizowanej usłudze oraz kontrowersyjna ze względu na nie zawsze obiektywne ustalenie ocen w kryteriach oceny każdej z wad. Znaczną niedogodnością jest tu także konieczność pracy w dużym zespole, co przy specyfice usług handlowych *on-line* może być trudne – sklepy internetowe to najczęściej kilkuosobowe działalności, a udział w analizie pośredników lub uczestników kanału sprzedażowego byłby raczej niemożliwy. Stąd – jeśli ta metoda znalazłaby zastosowanie w kontekście handlu internetowego, to raczej w przypadku tzw. dużych graczy, sklepów sieciowych, gdzie jest liczny personel i organizacja ma jakąś strukturę, z której do zespołu można by powołać przedstawicieli poszczególnych działów.

- 3) Koncepcja *Six Sigma* (szerzej: Gapska, 2010, s. 16-18) – służy mierzeniu procesów, także usługowych, w oparciu o analizę statystyczną. Jej celem jest ustalenie nie więcej niż trzech lub czterech wad, na milion możliwości. Koncepcja ta obejmuje realizację następujących etapów: zidentyfikowanie procesów i kluczowych klientów przedsiębiorstwa, zdefiniowanie wymagań klientów, mierzenie obecnego poziomu działania, przygotowanie, analiza i wdrożenie usprawnień w oparciu o program doskonalenia, rozszerzenie i integrowanie *Six Sigma* ze strategią dla ciągłości jego funkcjonowania. Wyzwaniem związanym z zastosowaniem tej koncepcji jest przeprowadzenie analizy statystycznej. W usługach odgrywa ona jednak mniejszą rolę z uwagi na niską dostępność wymaganych danych oraz niemożność opisanego procesów wskaźnikami ilościowymi. Stanowi to jednak wyzwanie wymagające pokonania wielu trudności oraz stawia ambitne cele dla pracowników i kierownictwa firmy usługowej. Metoda możliwa jest także do implementacji w handlu *on-line* (Szerzej w: Alhyari iinni, 2012, s. 57-74) choć z uwagi na wspomniane trudności, proponowano pominąć część statystyczną.

Druga grupa metod zarządzania jakością jest związana z przeprowadzaniem oceny jakości. Wyniki dotyczące oceny jakości są punktem wyjścia do poprawy i podnoszenia jakości oraz ciągłego doskonalenia działań przedsiębiorstw nastawionych pro jakościowo. Badanie jakości usług jest – z uwagi na ich specyficzne własności – problemem nieco bardziej skomplikowanym, niż badanie jakości wyrobów. Mierzenie poziomu jakości świadczonych usług z wykorzystaniem parametrów ilościowych jest dość trudne. Ocena poziomu jakości usług świadczonych przez różnych usługodawców, zależy bowiem od czynników obiektywnych i subiektywnych, punktu odniesienia, nastroju oraz poziomu wymagań ze strony oceniającego (Stachowicz-Stanusch, 2007, s. 58).

Metody zarządzania jakością związane z kontrolą i oceną jakości są związane z koniecznością przeprowadzenia pomiaru jakości w różnorodnych badaniach, takich jak (Kujawiński, 1998, s. 461-462):

- 1) Badania z perspektywy klientów lub oferujących usługi – badania jakości usług są realizowane poprzez zbieranie informacji pochodzących od klientów albo wewnątrz przedsiębiorstwa usługowego.
- 2) Badania obiektywne bądź subiektywne – obiektywne indykatory są jednoznaczne np. rodzaj produktów używanych w procesie usługowym, natomiast w badaniu realizowanym w oparciu o kryteria subiektywne zakłada się, że jakość jest kategorią subiektywną, stąd jej ocena przez klientów ma także charakter oceny subiektywnej.
- 3) Badania różnicujące i nieróżnicujące – celem pierwszych z nich jest zebranie ocen o poszczególnych „jakościach cząstkowych”, drugie z kolei skupiają się na globalnej ocenie jakości,
- 4) Badania zorientowane na mocne lub słabe strony – badania jakości usług mogą poszukiwać i następnie koncentrować się na atutach danej usługi albo identyfikować i analizować jej słabe strony.

Metody kontroli jakości mogą być pogrupowane według różnych kryteriów. J. Kujawiński wyróżnia metody subiektywne i obiektywne. Wśród metod subiektywnych, (uznanych za częściej stosowane) wybrano te, które wydają się być przydatne do badań jakości usług handlowych w Internecie (Szerzej: Stoma, 2012, s. 58-85):

- 1) Wieloatrybutowe metody pomiaru – to badania różnicujące, prowadzone z perspektywy klienta. Ich istotą jest założenie, że globalna ocena jakości usługi jest sumą indywidualnych ocen poszczególnych atrybutów jakości (Kujawiński, 1998, s. 461-462). Wśród tych metod można wyróżnić następujące:
  - a) Metoda *Servqual* – uwzględnia tzw. nastawienie klienta do usługi oraz jego zadowolenie. Autorzy tej metody – A. Parasuraman, V. Zeithaml i L. Berry zidentyfikowali wymiary

jakości usług (wykonanie części materialnej, niezawodność, reakcja na problemy, kompetencje pracowników oraz empatia), które respondenci oceniają według ważności, wskazując także na jakim poziomie jakości tej oczekują w danym wymiarze oraz jak oceniają jakość otrzymaną. Następnie szacuje się wielkość luki między jakością oczekiwaną a uzyskaną, a uwzględniając rangi nadane wymiarom jakości przez klientów oblicza się także wielkość luki w sposób ważony. Metoda możliwa jest do zastosowania w środowisku usług świadczonych *on-line*. Podstawowym warunkiem efektywnego zastosowania jest dostosowanie konstrukcji modelu do typu prowadzonych badań, charakteru danych usług, warunków lokalnych i kontekstu kulturowego (Stoma, 2009, s. 10). Metodę zaadaptowano do oceny jakości usług realizowanych w Internecie i funkcjonuje jako *e-Servqual* lub *E-S-qual* (szerzej w: Chang i inni, 2016, s. 431-450 oraz Parasuraman i inni, 2005, s. 1-19).

- b) Metoda *Servperf* – kontrpropozycja do metody *Servqual*. Jej podstawowym założeniem jest rozumienie jakości jako doskonałości wykonania. Autorzy tej metody (J. Cronin i S. Taylor) poddali w wątpliwość dokonywanie pomiaru oczekiwań klientów twierdząc, że są one niejednoznaczne, a przede wszystkim zmienne. Nacisk kładzie się na pomiar i ocenę stanu aktualnego – dokonuje się pomiaru i oceny poziomu jakości zrealizowanej usługi, w stosunku do poziomu idealnego. Całkowicie abstrahuje się i eliminuje pomiar oczekiwań usługobiorców (jakość usługi = jakość postrzegana przez klienta). W metodzie tej można użyć kryteriów, atrybutów jakości takich samych jak w *Servqual*. W przypadku handlu internetowego, do badania jakości usług, można wykorzystywać także kwestionariusz z metody *e-Servqual* (szerzej: Zhang i inni, 2010, s. 576-579).
- c) Metoda kary-nagrody (ang. *Penalty-Reward Factor*) – zakłada, że istnieją pewne determinanty jakości, które, jeżeli nie zostaną spełnione przez usługodawcę, mogą wywoływać niezadowolenie u klienta (ang. *Penalty Factors*). Identyfikuje się również takie atrybuty, które powodują wyższy odbiór jakości i jednocześnie większe zadowolenie klienta (ang. *Reward Factors*) – są to zwykle czynniki reprezentujące świadczenia dodatkowe. W wyniku badania uzyskuje się informacje o wymaganiach klienta, wśród których można wyróżnić: wymagania podstawowe, stanowiące pewne minimum określone przez klientów, wymagania rzetelnego wykonania, do których zaliczyć można większość oczekiwań wysuwanych przez klientów, a związanych z poziomem realizacji danej usługi oraz wymagania ponadstandardowe. Jeśli te ostatnie nie zostaną zaspokojone nie następuje „kara”, lecz jeśli usługodawcy uda się je przekroczyć, pojawia się wtedy dodatkowa wartość. Z punktu widzenia celu, jakim mogłoby być uzyskanie jak największej satysfakcji klientów internetowych, metoda ta pozwalałaby zbadać w jakich obszarach najbardziej uzasadnione byłoby wprowadzenie działań usprawniających usługę.
- d) Model Kano – metoda standardowo wykorzystywana do badania jakościowych oczekiwań klienta względem usług. Według autora modelu (Noriaki Kano), działanie przedsiębiorstwa związane z dążeniem do zaspokojenia wymagań nie polega wyłącznie na bezkrytycznym wsłuchiowaniu się w głos klienta i na maksymalizacji wszystkich parametrów jakościowych związanych z danym produktem lub usługą. Stąd istnieje potrzeba skoncentrowania się na takich wymaganiach, parametrach, których doskonalenie rzeczywiście wpłynie na wzrost satysfakcji i przyniesie wartość, tak dla odbiorcy, jak i dla samego przedsiębiorstwa. Nie wszystkie atrybuty, parametry jakości produktu przynoszą tę samą wartość i jednakowy poziom zadowolenia. N. Kano, biorąc powyższe pod uwagę, podjął próbę zidentyfikowania wymagań, których spełnienie – jego zdaniem – wpływa bezpośrednio na poziom satysfakcji klienta i są to wymagania zdefiniowane jako podstawowe obowiązkowe (M=*must be*), oczekiwane bezpośrednio (O=*one-dimensional*), budzące zachwyty (A=*attractive*), obojętne (I=*indifferent*), wątpliwe (Q=*questionable*) i

przeciwne ( $R=reverse$ ). Dzięki tej metodzie można ustalić jak zmieni się poziom satysfakcji oraz niezadowolenia klienta z usługi, w zależności czy dana cecha zostanie spełniona czy nie (Szerzej w: Wiśniewska, 2009, s. 6-7 oraz Szkiel, 2011, s. 198-199). Model Kano z powodzeniem był wykorzystywany do badania jakości w usługach świadczonych w środowisku internetowym, także w połączeniu z innymi metodami (szerzej: Kesuma i inni, 2016, s. 52-86; Dolatabadi, Pool; 2013, s. 2321-2326 oraz Kuo i inni, 2012, s. 731-748).

- e) technika IPA (*Importance-Performance Analysis*) – zwana analizą istotności – realizacji. Klienci, odpowiadając na dwa rodzaje wyskalowanych pytań, dokonują oceny tych samych wymiarów jakości usługi – raz z uwagi na ich istotność podczas procesu realizacji usług i ponownie, dokonując oceny związanej z jej wykonaniem. Uzyskane w ten sposób wyniki zestawia się w postaci macierzy, dzięki czemu można poznać mocne i słabe strony usługi. Technika ta pozwala obliczyć wskaźnik CSI (ang. *Customer Satisfaction Index* – wskaźnik satysfakcji klienta). Technika ta z powodzeniem była wykorzystywana w badaniach jakości usług handlowych, realizowanych w Internecie (na przykład: Luo i inni, 2017, s. 84-95).
- 2) Metody badania zdarzeń, określane czasami jako metody pomiaru doświadczeń klientów lub analiza punktów kontaktowych. Istotą tych metod jest założenie, że pewne sytuacje, mające miejsce podczas procesu świadczenia usług, klient odbiera jako szczególnie istotne dla jakości. Metody badania zdarzeń, które mogłyby mieć zastosowanie w kontekście badania jakości usług handlowych *on-line*, to na przykład: metoda zdarzeń sekwencyjnych, metoda zdarzeń krytycznych CIT (ang. *Customer Incident Techniques*), metoda *Problem detecting* czy częstotliwościowo-znaczeniowa analiza problemów (Stoma, 2012, s. 58-85).
- 3) Pomiar zażeń, np. ogólny wskaźnik reklamacji, wskaźnik reklamacji gwarancyjnych, pisemne lub ustne skargi klientów. Z uwagi na uniwersalność tych metod, uzasadnione byłoby ich zastosowanie w przypadku usług sprzedaży przez Internet.

Poza metodami subiektywnymi, wyróżnia się także obiektywne metody pomiaru jakości usług. Jedną z bardziej popularnych metod wykorzystywanych w procesie zarządzania jakością jest *Mystery shopping*, której istotą jest badanie jakości usług przez specjalnie przeszkolonych obserwatorów bądź osoby testujące (Stoma, 2012, s. 61). Metoda ta nazywana jest także „tajemniczy klient” i pozwala na pośredni pomiar satysfakcji klienta. Metoda ta zyskała dużą popularność, gdyż daje obraz usługi z punktu widzenia klienta, bez konieczności włączania go w badanie. Tajemniczy klient, mógłby dokonywać pozorowanego zakupu w sklepie internetowym i prowadzić obserwację dotyczącą jakości serwisu internetowego, obsługi klienta – zwłaszcza zgłaszając do personelu jakieś pytania, sugestie dotyczące sposobu realizacji zamówienia. Ocenie można by poddać kontakt na linii klient – sklep, terminowość wykonania i wreszcie jakość zamówionego produktu. Metoda ta ma także powszechne zastosowanie w trakcie testowania projektowanych stron sklepów internetowych.

Biorąc pod uwagę specyfikę usługi handlowej *on-line*, która do jej świadczenia wymaga strony internetowej, można zaproponować poszerzenie katalogu metod stosowanych w zarządzaniu jakością również o te, które odnoszą się *stricte* do oceny jakości stron internetowych. Metody te podzielić można na eksperckie oraz wymagające udziału użytkowników serwisów WWW.

Do eksperckich metod weryfikacji jakości witryn internetowych, należą:

- 1) Metoda stosowania automatycznych procedur – wiążąca się z wykorzystaniem programów komputerowych oceniających strony w sposób mechaniczny. Metoda ta służy głównie do badania witryn internetowych od strony projektowej (technologicznej). Metoda ta pozwala pozyskać informacje np. o właścicielach domen, weryfikować ich kody źródłowe,

- sprawdzać poprawność języka HTML czy pokazywać błędy składni i stopień zgodności ze standardami sieciowymi.
- 2) Metoda statystyczna – analizująca typ i ilość informacji zawartych na stronie. Metoda ta polega na wyciąganiu wniosków z automatycznej analizy dostępnych danych, ilości zastosowanych odnośników, śledzeniu ruchu użytkowników na stronach, frekwencji wyrazów kluczowych czy innych podobnych statystycznych aspektów.
  - 3) Metoda jakościowo-heurystyczna – polegająca na stosowaniu do oceny ustalonej grupy atrybutów, dotyczących jej cech formalnych oraz zawartych na niej treści. Najczęściej analizę jakości witryny internetowej przeprowadzają eksperci znający się na budowie i projektowaniu witryn internetowych, którzy testują witrynę ze względu na łatwość korzystania z witryny, zakres realizowanych funkcji, zgodność ze standardami technologicznymi, bezpieczeństwo itp.
  - 4) Metoda porównawcza – zwana także punktową, polegająca na zastosowaniu do oceny komparatywnej, prostej, kilkustopniowej skali oraz zestawu kryteriów oceny jakości. Prowadzenie regularnych pomiarów, według niezmiennych zasad, mogą służyć opracowaniu tzw. benchmarków. Postrzeganą jakość można wtedy badać w stosunku do rozwiązań konkurencyjnych. Metoda ta znajduje zastosowanie szczególnie w eksperckich pomiarach jakości witryn internetowych (Nowakowski, 2015, s. 111-112).
  - 5) Metody wielokryterialnej analizy problemów decyzyjnych – należące do zaawansowanych metod matematycznych, wykorzystywanych do oceny i wyboru optymalnego rozwiązania spośród analizowanych wariantów alternatywnych, na podstawie kryteriów, dla których ustala się wagi. Wadą tych metod jest złożoność ich konstrukcji, pracochłonność oraz konieczność wykonywania złożonych procedur analitycznych i obliczeniowych. Metody te jednak także znalazły zastosowanie w badaniu jakości serwisów WWW. Są one przydatne ze względu na możliwość syntetycznego opisu charakterystyk jakości postrzeganej, opracowania ocen porównawczych (rankingów), wskazania najbardziej atrakcyjnego rozwiązania spośród dostępnych wariantów czy też możliwości łączenia metod oceny na podstawie kryteriów ilościowych i opisowych. W badaniach dotyczących jakości serwisów internetowych można przyjąć, że decyzje, o których mowa w charakterystyce metod, dotyczą wyboru najlepszej jakościowo witryny, zaś kryteria, to cechy, na podstawie których witryny są oceniane. Jedną z metod tego rodzaju jest metoda Analitycznego Procesu Hierarchicznego – AHP (ang. *Analytic Hierarchic Process*), która polega na stosowaniu porównaniu jakości witryn parami, według ustalonych kryteriów. W wyniku porównań parami, można ustalić stopień dominacji w zakresie danej cechy pomiędzy dwiema badanymi stronami internetowymi. Ocena dominacji odbywa się według skali od braku dominacji do absolutnej dominacji. Metoda ta znalazła zastosowanie np. w zakresie oceny jakości inżynierii oprogramowania, związanego z handlem internetowym, jakości serwisów WWW oraz usług handlowych *on-line* (szerzej: Chmielarz i inni, 2011, s. 201-210).

Inne proponowane metody i techniki mające zastosowanie w badaniach jakości stron internetowych mogą wymagać udziału użytkowników serwisów WWW. Do metod i technik tego typu należą na przykład (szerzej: Kopyś, 2014, s. 10-27):

- 1) Testowanie funkcjonalności (lub technika wędrówki poznawczej) – to technika zorientowana na wykonanie przy pomocy witryny typowych zadań, jak np. dokonanie transakcji lub odnalezienie określonych informacji przez użytkownika, a nie ocenę strony. Testy funkcjonalności są łatwą w realizacji i tanią metodą ewaluacji jakości prototypów i gotowych stron WWW (Bartczak, 2016, s. 5). Technika ta pozwala sprawdzić, czy i w jakim stopniu dany system umożliwia użytkownikom wykonanie poszczególnych zadań i w rezultacie badać jego skuteczność w realizacji określonych celów użytkowników (Marzec, 2013, s. 416).

- 2) Analiza interakcji człowieka z komputerem (ang. *Keystroke Level Model*) - jest to metoda używana do oszacowania czasu potrzebnego do ukończenia określonych zadań z użyciem strony internetowej w celu poszukiwania sposobów upraszczania procesów oraz rozmieszczenia elementów strony internetowej. Metoda pozwala eliminować niepotrzebne czynności oraz usprawnić algorytmy wykonywania akcji na stronie. W grupie metod związanych z badaniem interakcji można także wskazać następujące:
  - a) *Eye tracking* (okulografia) – polega na analizie ścieżki wzroku użytkownika na ekranie monitora. Za pomocą tej metody poznać można, na których obszarach witryny wzrok użytkownika spoczywa najczęściej, czyli na jakich elementach skupia najbardziej uwagę, a które są przez niego pomijane. Metoda znajduje zastosowanie w doskonaleniu interfejsu witryny internetowej.
  - b) *Click tracking* – metoda służąca badaniu aktywności użytkowników witryny internetowej, pozwala na śledzenie kliknięć na stronie. Metoda umożliwia testowanie systemu nawigacji strony i określenie które łącza i mechanizmy są najchętniej wybierane przez użytkowników. Wyniki testów pozwalają zoptymalizować system nawigacji strony (Bartczak, 2016, s. 7).
- 3) Wywiady z użytkownikami – mogą mieć charakter ustny lub pisemny, skategoryzowany lub nieskategoryzowany, indywidualny lub zbiorowy. Służą do odczytania opinii, sądów, motywów zachowań i emocji przyszłych użytkowników witryny, pozwalają na ustalenie i zrozumienie nieujawnionych bezpośrednio motywów zachowań, ułatwiają generowanie idei związanych z rozwojem witryny (Kasperski, Boguska-Torbicz; 2008, s. 263).

Specyfika usługi handlowej realizowanej w środowisku Internetu implikuje wykorzystanie także innych technik i metod do projektowania, badania i doskonalenia jakości usług handlowych *on-line*.

Złożoność usługi handlowej *on-line* powoduje, że jej jakość można oceniać wielowymiarowo, biorąc pod uwagę znaczną liczbę atrybutów jakości. To pozwala również na wykorzystanie do przetwarzania danych specjalizowanych technik analizy, należących np. do *data mining* (szerzej: Puka, 2014, s. 4834). Jedną z takich technik jest wyszukiwanie reguł asocjacyjnych. Geneza wyszukiwania reguł asocjacyjnych sięga problemu odkrywania asocjacji, rozważanego w kontekście tak zwanej „analizy koszyka zakupów”. Analiza koszykowa (ang. *market basket analysis*, MBA) polega na wyodrębnianiu przydatnych informacji ze zbiorów obszernych danych i pozwala ustalić współwystępowanie pewnych wzorców w zbiorze danych (szerzej: Weichbroth, 2009, s. 301). Metoda odkrywania reguł asocjacyjnych znajduje zastosowanie w handlu, także internetowym – na przykład do ustalenia wzorców zachowania klientów i ustalenia grup wspólnie kupowanych produktów (klasyczne zastosowanie MBA), badania związku między zakupami dokonanymi w pewnym odstępie czasu, segmentacji klientów, poszukiwania preferencji internautów dotyczących reklam internetowych w celu zwiększania skuteczności kampanii reklamowych, czy poszukiwania zależności pomiędzy udzielanymi odpowiedziami ankietowanych (porównaj: Łapczyński, 2009, s. 146-148). Analizę reguł asocjacyjnych z powodzeniem można stosować także w ocenie lub kształtowaniu jakości usług i procesów (na przykład: Kamsu-Foguem i inni, 2013, s. 1034-1045). Reguły asocjacyjne, w kontekście kształtowania jakości usług handlowych *on-line*, zastosował między innymi C.J. Carmona ze współpracownikami. Uzyskane w ich badaniach wyniki były użyteczne dla projektantów stron internetowych wykorzystywanych do handlu *on-line*, zapewniając pewne wytyczne dla poprawy użyteczności witryn i satysfakcji użytkowników (Szerzej: Carmona i inni, 2012, s. 11243-11249).

Reasumując, można stwierdzić, że katalog metod i technik możliwych do zastosowania do oceny i zarządzania jakością usług handlowych *on-line*, zarówno tych tradycyjnych, jak i charakterystycznych dla badań jakości witryn internetowych, jest bardzo szeroki.

Przedstawione metody z obu grup z powodzeniem można ze sobą łączyć, aby dokonać bardziej kompleksowej oceny jakości usług handlowych *on-line*.

W instrumentarium zarządzania jakością wyszczególnia się także narzędzia wykorzystywane do mierzenia i rozwiązywania problemów jakościowych. Narzędzia te mogą być stosowane zarówno samodzielnie, jak i w różnych metodach zarządzania jakością. Służą do zbierania i przetwarzania danych związanych z różnymi aspektami jakości. Stanowią instrumenty nadzorowania (monitorowania) i diagnozowania procesów. Mają ogromne znaczenie z uwagi na fakt, że aby móc podejmować skuteczne działania doskonalące jakość, należy dysponować pełnymi i rzetelnymi informacjami o badanym obiekcie (Czermiński, 2010, s. 90). Wśród tych narzędzi, które można zastosować do badania czy projektowania jakości usług handlowych *on-line*, można wymienić: schematy blokowe, diagram Pareto-Lorenza (inaczej ABC lub 80/20), diagram Ishikawy (tzw. diagram ryby), diagramy relacji, systematyki, macierzowe, wykresy programowe procesu decyzji (tzw. karta planowania procesu decyzyjnego), diagramy strzałkowe (tzw. wykresy sieciowe) (Szerzej: Czermiński, 2010, s. 90 oraz Hamrol, Mantura; 2002, s. 2019-216). Oprócz narzędzi wskazywanych w naukach o zarządzaniu jakością, stosuje się jeszcze niemało takich, które wspomagają zbieranie i przetwarzanie danych. Zastosowanie mają zatem także wszelkie analizy statystyczne, służące weryfikacji hipotez, a także przeróżne karty przebiegu, schematy działań, wykresy, diagramy, formularze, kwestionariusze itp.

Na włączenie do katalogu narzędzi zarządzania jakością, zasługują także narzędzia o charakterze typowo informatycznym, wykorzystywane do kształtowania jakości strony internetowej, jako serwisu WWW. Narzędzia o charakterze informatycznym, są właściwe w przypadku stosowania metod weryfikacji witryn internetowych (np. automatycznych procedur, statystycznych oraz heurystyczno-jakościowych, o eksperckim charakterze). Narzędzia te związane są głównie z zapewnieniem użyteczności witryny internetowej. Użyteczność jest rozumiana jako atrybut jakości, który określa stopień skomplikowania witryny (Idzikowski, 2006). O stopniu jej użyteczności decyduje to, czy witryna jest łatwa w użyciu, jak szybko użytkownik uczy się z niej korzystać, jak podczas takiego użytkowania jest efektywna, jak łatwo zapamiętać jak po witrynie się poruszać i jak z niej korzystać, na ile pozbawiona jest błędów oraz jak bardzo użytkownicy lubią z witryny korzystać (Nielsen, 2007, s. 18). Użyteczność można także postrzegać jako miarę wydajności, efektywności i satysfakcji użytkownika serwisu WWW. Jako narzędzie doskonalenia użyteczności można wykorzystywać np. dobre praktyki tworzenia systemów interaktywnych oraz projektowania interakcji (ang. *Human-Computer Interaction*), a także uznane standardy branżowe dla badań systemów interaktywnych, w tym popularne 10 heurystyk Jakoba Nielsena, które stanowią ogólne wytyczne budowy prawidłowej interakcji człowieka z komputerem (szerzej: Popko, Bartnik; 2013, s. 44-47 oraz *10 heurystyk Jakoba Nielsena*).

Witryna sklepu internetowego będzie użyteczna, zawartość będzie poprawnie wyświetlana, wszystkie elementy witryny i jej funkcje będą prawidłowo działać, jeśli strona zostanie właściwie zaprojektowana. Konsorcjum W3C (ang. *World Wide Web Consortium*) to organizacja mająca duży udział w opracowywaniu specyfikacji technicznych i instrukcji dla projektowania witryn internetowych, aby zapewnić ich wysoką jakość techniczną i redakcyjną. Konsorcjum to udostępnia różne narzędzia – np. Walidator W3C, który służy do walidacji poprawności struktury dokumentu WWW. W kontekście kształtowania jakości usług handlowych *on-line*, tego typu narzędzia powinny być bezwzględnie wykorzystywane.

O jakości witryny internetowej (biorąc pod uwagę także jej elementy projektowe) stanowić może również jej widoczność w wynikach wyszukiwarek internetowych. Zabiegi prowadzące do zwiększenia pozycji w wynikach wyszukiwania nazywane są optymalizacją SEO (ang. *Search Engine Optimization*), która polega między innymi na dostosowaniu treści strony WWW do wymagań robota wyszukiwarki, ale i wiąże się ze sposobem prezentacji tej treści (Szerzej: Karwatka i inni, 2013, s. 375-410). Audyt SEO polega na weryfikacji wielu elementów strony (zarówno dotyczących treści, jak i

struktury) odpowiedzialnych za ranking w wynikach wyszukiwania. Witryny sprzedażowe można poddać audytowi optymalizacji (SEO), wykorzystując dostępne narzędzia pozwalające na przykład:

- 1) Sprawdzić tzw. *PageRank*, czyli wskaźnik, na podstawie którego ustalany jest ranking w wyszukiwarkach. Jakość strony jest proporcjonalna do ilości innych stron, które się na nią powołują – im więcej takich stron, tym wyższy *PageRank* i lepsza pozycja w wynikach wyszukiwania;
- 2) Sprawdzić tzw. *link popularity*, które określa ilość linkujących do danej witryny stron. Im więcej takich linków, tym wyższa pozycja w wynikach wyszukiwania;
- 3) Analizować ilość i adekwatność słów kluczowych, na podstawie których robot wyszukiwarki wyszukuje witryny odpowiadające na zapytanie użytkownika.

W audycie SEO można wykorzystywać całą gamę innych narzędzi, które pozwalają weryfikować inne elementy jakościowe. Optymalizacja witryn internetowych w oparciu o wymienione powyżej (przykładowe narzędzia) ma wymiar jakościowy, bowiem na ocenę jakości witryny wpływ może mieć ranking i wysoka pozycja w wynikach wyszukiwania. Audyt SEO może zatem służyć: ocenie jakości, wskazaniu błędów oraz obszarów do doskonalenia. Wysoki ranking witryny w wynikach wyszukiwania może sprzyjać wzrostowi zaufania użytkowników, prowadzi do większej popularności witryny i wzrostu ruchu na stronie.

Ostatni element instrumentarium zarządzania jakością usług handlowych on-line to kryteria oceny jakościowej (czyli wyznaczniki jakości). Ze względu na ich specyficzny i odmienny dla różnych branż charakter, wynikający także z różnorodnego zakresu asortymentowego świadczonych usług handlowych on-line, wymagają odrębnego, obszernego opracowania, dlatego w tym miejscu zostaną one pominięte.

Można stwierdzić, że wskazane powyżej i scharakteryzowane instrumentarium dotyczące projektowania badania oraz doskonalenia jakości w usługach handlowych w Internecie, dotyczy projektowania przebiegu procesu usługowego, pomiaru percepcji lub zadowolenia klienta. Pozwala też mierzyć różnicę pomiędzy oczekiwaniami i wyobrażeniami usługi a jej faktycznym wykonaniem i służyć ma opracowaniu takiego przebiegu procesu usługowego, który dawałby możliwie najwyższy poziom satysfakcji klienta. Uzupełnienie tego instrumentarium o metody i techniki informatyczne, dodatkowo korzystnie może wpłynąć na jakość usługi handlowej *on-line*.

## Podsumowanie

Powyżej przedstawione metody klasycznego zarządzania jakością, rozszerzone o inne metody, mogą służyć doskonaleniu jakości w usługach handlu internetowego. Istniejący we współczesnym zarządzaniu paradygmat, jako zbiór ogólnych, spójnych, założeń poznawczych, teoretycznych i metodologicznych w odniesieniu do obszarów związanych z występowaniem nowoczesnych technologii czy dziedzin, w których postęp cywilizacyjny i technologiczny odgrywają duże znaczenie, może wydawać się nieprzystający i wymagający zaktualizowania, zwłaszcza w odniesieniu do metodyki badań. Zaproponowane rozszerzenie tej metodyki badania i zarządzania jakością usług, uwzględniające specyfikę handlu internetowego on-line, może być wyjściem naprzeciw stanowisku o konieczności podejścia wieloparadygmatycznego w zarządzaniu. Proponowane jest podejście pluralistyczne, dopuszczające wykorzystanie teorii z różnych paradygmatów, w celu lepszego zrozumienia funkcjonowania złożonych obiektów badań, ich zmienności oraz jej dynamiki a także wyzwiań globalnej konkurencji (Porównaj: Kraśnicka, 2018, s. 17, 18). Proponowane rozszerzenie metodyki zarządzania jakością w odniesieniu do usług handlu internetowego zatem wpisuje się w ten trend. Zaprezentowane instrumentarium zarządzania jakością adresowane jest także do praktyków – sprzedawców internetowych, którzy powinni doskonalić jakość świadczonych usług handlowych on-line, w trosce o swoją pozycję konkurencyjną oraz długofalowe zadowolenie klientów.



Instrumentarium to pozwala na bardziej kompleksowe zarządzanie tą jakością i potraktowanie jej wieloatributowo.

#### Bibliografia

- 1) 10 heurystyk Jacoba Nielsena, [http://aran1988.webd.pl/iszknom/Sem%203/Kck/KCK\\_wyklad3.pdf](http://aran1988.webd.pl/iszknom/Sem%203/Kck/KCK_wyklad3.pdf).
- 2) Alhyari S., Alazab M., Venkatraman S., Alazab M., Alazab A., *Six Sigma Approach to Improve Quality in E-Services: An Empirical Study in Jordan*, International Journal of Electronic Government Research, 8(2), April-June 2012.
- 3) Bartczak K., *Bariera rozwojowe handlu elektronicznego*, Wydawnictwo Exante, Wrocław, 2016.
- 4) Carmona C.J., Ramirez-Gallego S., Torres F., Bernal E., del Jesus M.J., Garcia S., *Web usage mining to improve the design of an e-commerce website: OrOliveSur.com*, Expert Systems with Applications, Volume 39, Issue 12, September 2012.
- 5) Chang S.F., Chang J.Ch., Lin K.H., Yu B., Lee Y. Ch., Tsai S.B., Zhou J., Wu Ch., Yan Z. Ch., *Measuring the Service Quality of E-Commerce and Competitive Strategies (w:) Web-Based Services: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, IGI Global, Hershey, Pennsylvania, USA, 2016.
- 6) Chmielarz W., Szumski O., Zborowski M., *Kompleksowe metody ewaluacji jakości serwisów internetowych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011.
- 7) Czermiński J. (red.), *Pełnomocnik jakości*, część 1, Wydawnictwo Akademii Morskiej w Gdyni, Gdynia 2010.
- 8) Dolatabadi H.R., Pool J.K., *Analysis Electronic Service Quality through E-S-Qual Scale: The Case Study of Nowshahr Hotel*, Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology 5(7), Maxwell Scientific Organization 2013.
- 9) Gapska K., *Six Sigma – wyzwania dla przedsiębiorstwa usługowego*, Problemy jakości 11/2010, Wydawnictwo Czasopism i Książek Technicznych Sigma-Not sp. z o.o., Warszawa 2010.
- 10) Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- 11) Idzikowski M., *Wybrane aspekty użyteczności i funkcjonalności witryny typu e-commerce*, (w:) Porębska-Miąc T., Stroka H. (red.), *Systemy wspomagania organizacji SWO 2006*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006, [www.swo.ae.katowice.pl/\\_pdf/278.pdf](http://www.swo.ae.katowice.pl/_pdf/278.pdf).
- 12) ISO 10001:2007 (PN-ISO 10001:2009) – *Zarządzanie jakością – Zadowanie klienta – Wytyczne dla organizacji dotyczące kodeksów postępowania*.
- 13) ISO 10002:2004 (PN-ISO 10002:2006) – *Zarządzanie jakością – Zadowanie klienta – Wytyczne dotyczące postępowania z reklamacjami w organizacjach*.
- 14) ISO 10003:2007 (PN-ISO 10003:2009) – *Zarządzanie jakością – Zadowanie klienta – Wytyczne do rozstrzygnięcia sporów na zewnątrz organizacji*.
- 15) ISO 9000:2015 (PN-EN ISO 9000:2015-10) – *Systemy zarządzania jakością - Podstawy i terminologia*.
- 16) Kamsu-Foguem B., Rigal F., Mauget F., *Mining association rules for the quality improvement of the production process*, Expert Systems with Applications, Volume 40, Issue 4, March 2013.
- 17) Karwatka P., Ejtminowicz T., Engelmann M., Federowicz P., Godlewski G., Handl M., Korzeniowski D., Lekszycki J., Raczowska D., Sieniawska J., Stolarski M., Zasada K., Zylinski M., *Technologia w e-commerce. Teoria i praktyka. Poradnik menedżera*, Helion, Gliwice 2013.
- 18) Kasperski M., Boguska-Torbicz A. *Projektowanie stron WWW. Użyteczność w praktyce*, Helion, Gliwice 2008
- 19) Kesuma D.P., Hidayanto A.N., Meyliana, Phusavat K., Chahyati D., *Integrating E-SERVQUAL and Kano Model into Quality Function Deployment to Improve Website Service Quality: An Application to University's Website*, (w:) Sreedhar G. (ed.), *Design Solutions for Improving Website Quality and Effectiveness*, IGI Global, Hershey, Pennsylvania, USA, 2016.
- 20) Kopyś P., *Wybrane metody użyteczności stron i aplikacji internetowych. Biała księga*, Kraina Biznesu, Kraków 2014, [http://krainabiznesu.pl/wpcontent/uploads/sites/2/2014/04/White\\_PaperWybrane\\_metody\\_oceny\\_uzytecznosci\\_stron\\_i\\_aplikacji\\_internetowych.pdf](http://krainabiznesu.pl/wpcontent/uploads/sites/2/2014/04/White_PaperWybrane_metody_oceny_uzytecznosci_stron_i_aplikacji_internetowych.pdf).
- 21) Kraśnicka T., *Innowacje w zarządzaniu, nowe ujęcie*, CH Beck, Warszawa, 2018.
- 22) Kujawiński J., *Niektóre metody oceny jakości usług*, Marketing 2001, tom 2, Katedra Turystyki i Usług Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 1998.
- 23) Kuo H.M., Chen Ch.W., *Application of Quality Function Deployment to Improve the Quality of Internet Shopping Website Interface Design*, International Journal of Innovative, Computing, Information and Control, Volume 7, Number 1, January 2011.
- 24) Kuo Y.F., Chen J.Y., Deng W.J., *IPA-Kano model: A new tool for categorising and diagnosing service quality attributes*, Total Quality Management & Business Excellence, Volume 23, Issue 7-8, Special Issue: e-Services – Quality, Satisfaction, Behaviors and Loyalty, 2012.

- 25) Linton J.D., *Facing the challenges of service automation: an enabler for e-commerce and productivity gain in traditional services*, Engineering Management, IEEE, Volume 50, Issue 4, 2003.
- 26) Luo Ch., Shen L., Gao H., *Modified Importance-Performance Analysis of E-service Quality*, Journal of Electronic Commerce in Organizations 15(1), 2017.
- 27) Łapczyński M., *Analiza koszykowa i analiza sekwencji – wielki brat czuwa*, Materiały konferencyjne z Seminarium zastosowania Statystyki i Data mining, Statsoft 2009, [http://www.statsoft.pl/Portals/0/Downloads/Analiza\\_koszykowa\\_i\\_sekwencji.pdf](http://www.statsoft.pl/Portals/0/Downloads/Analiza_koszykowa_i_sekwencji.pdf).
- 28) Marzec P., *Ocena użyteczności serwisu biblioteki uniwersyteckiej w Toruniu z wykorzystaniem techniki wędrowki poznawczej* (w:) Sosińska – Kalata B., Chuchro E., Luterka M. (red.), *Nauka o informacji w okresie zmian*, Wydawnictwo SBP Warszawa 2013.
- 29) Nielsen J., Loranger H., *Optymalizacja funkcjonalności serwisów internetowych*, Helion, Gliwice 2007
- 30) Nowakowski M., *Ocena wiarygodności informacji w serwisach internetowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 863, Studia Informatica Nr 36, 2015.
- 31) Parasuraman A., Zeithaml V.A., Malhotra A., *E-S-Qual. A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality*, Journal of Service Research, February 2005.
- 32) Popko J., Bartnik K., *Użyteczność najczęściej odwiedzanych detalicznych e-sklepów w Polsce w 2013* (w:) *Raport e-Commerce 2012*, Internet Standard, International Data Group Poland SA, Warszawa 2013.
- 33) Puka R., Gdowska K.Z., *Wykorzystanie analizy koszykowej do wspomagania procesów planowania zapasów magazynowych*, Logistyka 4/2014.
- 34) Sikorski M., *Usługi on-line. Jakość, interakcje satysfakcja klienta*, Wydawnictwo PJWSTK, Warszawa 2012
- 35) Stachowicz-Stanusch A., *CRM przewodnik dla wdrażających*, Placet, Warszawa 2007.
- 36) Stoma M., *Badanie jakości usług metodą Servqual – więcej zalet czy wad?*, Problemy Jakości Nr 10/2009, Wydawnictwo Czasopism i Książek Technicznych Sigma-Not Sp. z o.o., Warszawa 2009.
- 37) Stoma M., *Modele i metody pomiaru jakości usług*, Wydawnictwo Q&R Polska Sp. z o.o., Lublin 2012.
- 38) Szkiel A., *Wykorzystanie modelu Kano do klasyfikacji wymagań stawianych usługom certyfikacyjnym*, Zeszyty Naukowe Nr 694, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu Nr 22, *Konsument na rynku usług*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011.
- 39) Szyda M., *Ocena jakości usług handlowych on-line w gospodarce morskiej*, rozprawa naukowa napisana pod kierunkiem dr hab. I. Czarnowskiego, Biblioteka Główna Uniwersytetu Morskiego w Gdyni, Gdynia 2017
- 40) Urbaniak M., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004.
- 41) Waterworth A., Eldridge S., *An investigation into the application of QFD in e-commerce*, International Journal of Productivity and Quality Management, Inderscience Publishers, Volume 5, Number 3/2010.
- 42) Weichbroth P., *Odkrywanie reguł asocjacyjnych z transakcyjnych baz danych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 82, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- 43) Wiśniewska M., *Rozpoznanie i zaspokojenie wymagań klienta z wykorzystaniem modelu Kano*, Problemy jakości, Nr 4/2009, Wydawnictwo Czasopism i Książek Technicznych Sigma-Not sp. z o.o., Warszawa 2009
- 44) Wolniak R., Skotnicka B., *Metody i narzędzia zarządzania jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2008.
- 45) Zhang J., Lin T., Ren L., *Dynamic Fuzzy Evaluation for E-Commerce Service Quality Based on the SERVPERF*, ICEE, International Conference on E-Business and E-Government 2010.



**Cześć 3.**

**FORMY REALIZACJI SPOŁECZNEJ  
ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU W  
PRZEDSIĘBIORSTWACH PRODUKCYJNYCH I  
USŁUGOWYCH**



## **Rozdział 8**

### **REALIZACJA PRAKTYK SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU (CSR) NA PRZYKŁADZIE DZIAŁAŃ GRUPY ŻYWIEC S.A.**

*Katarzyna Wicińska*

#### **Wprowadzenie**

W dobie dostępu do nowych technologii, globalizacji, a także rosnącej konkurencji nie tylko na rynku krajowym, ale również międzynarodowym, coraz więcej firm poszukuje działań pozwalających na wyróżnienie się od innych. Starają się prowadzić swoją działalność na przykład poprzez wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań, które nie były wcześniej praktykowane.

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR), która określana jest jako nowoczesne zarządzanie jest rozwiązaniem coraz częściej wybieranym przez organizacje. Prowadzenie polityki firmy uwzględniających te zasady pozwala im, nie tylko dotrzeć do konkretnych grup odbiorców, ale również utrzymać odpowiednią pozycję na rynku.

Za cel przyjęto zaprezentowanie praktyki stosowania elementów społecznej odpowiedzialności biznesu na przykładzie Grupy Żywiec SA. Autorka skupiła się na podkreśleniu wzorcowych aspektów CSR oraz ich wykorzystaniu w codziennej działalności firmy.

#### **Znaczenie oraz ujęcie definicyjne społecznej odpowiedzialności biznesu**

Społeczna odpowiedzialność biznesu (Corporate Social Responsibility- CSR) jest zagadnieniem, które w ostatnich latach jest szeroko omawiane. Nie jest zjawiskiem nowym, ale stosunkowo młodym. Jego znaczny rozwój występował w drugiej połowie minionego wieku. W roku 1972 pomysł ten został po raz pierwszy przedstawiony na oficjalnej konferencji ONZ w Sztokholmie. W ostatniej dekadzie XX wieku koncepcja CSR zaczęła stawać się bardziej popularna zwłaszcza w Europie Zachodniej, USA oraz Japonii, gdzie udowodniono, że zwiększanie bogactwa firm nie każdorazowo wpływa na polepszenie wydajności gospodarki oraz ogólnej zamożności. Jest to efekt niedoskonałości rynku. Społeczna odpowiedzialność biznesu miała być koncepcją, która wpłynęłaby na polepszenie się sytuacji, uwzględniając przy tym dobro różnorodnych grup (B. Buczkowski, T. Dorożyński, A. Kuna- Marszałek, T. Serwach, J. Wieloch, 2016, s.11).

Wiele elementów miało wpływ na rosnący rozgłos o społecznej odpowiedzialności biznesu. Jednak za najważniejsze czynniki można uznać m.in.: zwiększoną rolę firm międzynarodowych w gospodarce, co prowadzi do nadziei, że biznes przejmie elementy funkcji społecznych w kraju. Wykorzystywanie CSR jako narzędzia marketingowego, który pozwoli zakamufłować niedoskonałości oferty organizacji oraz chęci powiększania dochodu posługując się CSR jako dodatkowym narzędziem dla przedsiębiorstwa również wpłynęło na popularność

i rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (B. Buczkowski, T. Dorożyński, A. Kuna- Marszałek, T. Serwach, J. Wieloch, 2016, s.12).

Społeczna odpowiedzialność biznesu w swoich założeniach dotyka kilku dziedzin nauki jak np. filozofię, psychologię, zarządzanie czy ekonomię. Z tego powodu w literaturze przedmiotu można spotkać się z różnorodnymi definicjami tej koncepcji. B. Rok twierdzi, że obecnie istnieje przynajmniej kilkaset definicji tej teorii (B. Rok, 2013, s.73).

H. Bowen, który uznawany jest za ojca tej teorii, podjął próbę jej zdefiniowania określając społeczną odpowiedzialność biznesu jako: „obowiązek prowadzenia polityki, podejmowania decyzji oraz realizowania działań, które są zbieżne z oczekiwaniami społecznymi” (A. Rudnicka, 2012, s.39). T.M. Jones twierdzi natomiast, że CSR to zobowiązania organizacji względem różnych grup, które jednak przekraczają normy definiowane przez prawo i wynikają z innych regulaminów (A. Rudnicka, 2012, s.39).

J. Adamczyk określa CSR tymczasem jako: „odpowiedzialność za zobowiązania przyjmowaną przez przedsiębiorstwo w wyniku jego funkcjonowania w społeczeństwie. Tego rodzaju odpowiedzialność powstaje wtedy, gdy społeczeństwo chce, aby przedsiębiorstwa działały w określony sposób. Przedsiębiorstwa powstają w celu realizacji interesów właścicieli czynników produkcji, dlatego zależą one od oceny moralnej ich działalności przez zainteresowane nią podmioty” (O. Charucka, 2015, s.40).

Zjawisko społecznej odpowiedzialności biznesu nie jest jednak tematem omawianym jedynie przez profesorów i ludzi biznesu. Koncepcja ta jest szeroko omawiana na arenie międzynarodowej. Unia Europejska również podjęła działania w tym kierunku i w roku 2011 określiła CSR jako: „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo” (Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, 2011, s.7). Światowa Rada Biznesu na rzecz Zrównoważonego rozwoju podkreśla natomiast, że CSR jest to nieprzerwany obowiązek biznesu do działania moralnego, a także do działania na korzyść postępu ekonomicznego, starając się w tym samym czasie o polepszenie jakości życia zatrudnionych, ich rodzin oraz społeczeństwa (M. Kaźmierczak, 2017, s.28).

W literaturze występuje różnorodne nazewnictwo społecznej odpowiedzialności biznesu określonego jako (B. Rok, 2013, s.75):

- *Corporate stakeholder responsibility* (odpowiedzialność biznesu wobec interesariuszy)
- *Corporate strategic responsibility* (strategiczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa)
- *Corporate sustainability and responsibility* (odpowiedzialny i zrównoważony biznes).

Ponadto jak podkreśla B. Rok w polskiej literaturze można spotkać się z następującą terminologią: „społeczna odpowiedzialność biznesu- SOB”, „społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw- SOP”, „społeczna odpowiedzialność korporacji- SOK” (B. Rok, 2013, s.75).

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest więc pojęciem wieloaspektowym. Każda przytoczona powyżej definicja zwraca uwagę na inny aspekt tego zjawiska. Nie należy jednak zapominać, że najistotniejsze jest to w jaki sposób wykorzystują tę wiedzę przedsiębiorstwa i jakie zachowania prezentują w praktyce.

## Koncepcja interesariuszy

Przedsiębiorstwa prowadzą szereg działań poświęconych różnym grupom społecznym. Niekiedy efekty tych działań mogą być poświęcone więcej niż jednej z nich. Aby jednak organizacja mogła efektywnie działać, ważne jest aby znała swoje otoczenie. Koncepcja interesariuszy (*stakeholders*) pozwala wyszczególnić podmioty, z którymi organizacja wchodzi w relację. Dzięki temu łatwiej zidentyfikować oraz zdiagnozować problemy zawarte w społecznej odpowiedzialności organizacji. Definicja słowa *stakeholders* w kontekście etyki biznesu oznacza „wszystkie podmioty, które mają udziały, prawa lub inne interesy związane z jakąś korporacją i jej działalnością. Te prawa i interesy są skutkiem transakcji, porozumień lub innych działań, mających charakter prawny lub moralny, indywidualny lub grupowy” (M. Rybak, 2004, s.43).

Ed Freeman, którego określa się jako ojca tej koncepcji zwraca uwagę, że nie wszyscy interesariusze występują na tym samym poziomie. Jednak jak podkreśla przetrwanie organizacji uzależnione jest m.in. od pogodzenia wartości firmy, oczekiwań osób zarządzających i pragnień interesariuszy, które mają wpływ na odbiór oraz zyski firmy poprzez np. sprzedaż jej usług. Kształtowanie polityki firmy powinno uwzględniać wszystkie te elementy (<http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/teoria-interesariuszy-wczesnego-freemana-nie-tylko-etyka/> - wyświetlono: 02.01.2020). Z tego powodu wyróżnia on interesariuszy pierwszego i drugiego stopnia. Do tej pierwszej grupy zalicza się: akcjonariuszy, pracowników, dostawców, rząd oraz społeczność lokalną. To dzięki nim organizacja w zawartych porozumieniach ma szansę na utrzymanie się na rynku oraz rozwój. Do drugiej grupy zaliczane są osoby, które oddziałują na organizację, jednocześnie jednak nie wchodząc w interakcję ani nie zawierając transakcji. Z tego powodu nie są one nieodzowne dla pracy organizacji. Mają one jednak pośredni wpływ na funkcjonowanie organizacji. Przykładem interesariuszy drugiego stopnia są media (M.Rybak, 2004, s.43-44).

W literaturze można również spotkać się z podziałem interesariuszy na wewnętrznych oraz zewnętrznych. Ci pierwsi mają realny wpływ na działanie organizacji np. z powodu obejmowanego stanowiska w firmie. Interesariusze zewnętrzni natomiast występują na zewnątrz organizacji, jednak są w jej bliskim otoczeniu i są zainteresowani jej działalnością. Przykłady interesariuszy wewnętrznych oraz zewnętrznych przedstawia Tabela 1.

**Tabela 1. Przykłady interesariuszy wewnętrznych oraz zewnętrznych**

Przykłady interesariuszy wewnętrznych	Przykłady interesariuszy zewnętrznych
Akcjonariusze, członkowie zarządu, menedżerowie, pracownicy.	Klienci, dostawcy, kooperanci, konkurenci, społeczność lokalna.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.Rybak, *Etyka menadżera- społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2004, s.43-44.

V. Luoma- aho dokonuje innego podziału interesariuszy. W swojej klasyfikacji zwraca uwagę na ich zaangażowanie. Dzieli ona ich na trzy grupy (K. Buglewicz, 2017, s..16-17):

- Interesariusze zaangażowani pozytywnie (*faith- holders*)- są to osoby, które darzą przedsiębiorstwo sympatią, mają zaufanie wobec niego. Ponadto wspomagają oni



organizację w jej codziennym funkcjonowaniu np. poprzez aktywne uczestnictwo w jej działaniach, a także w różnych sytuacjach raczej nie odwrócić się od niej,

- Interesariusze zaangażowani negatywnie (*hateholders*)- są to interesariusze, którzy są nieprzychylnie nastawieni do organizacji. Mają ku temu konkretne powody. Często wykorzystują oni Internet jako kanał za pośrednictwem którego mogą oni podzielić się swoją opinią i doświadczeniami z organizacją. Brak informacji zwrotnej od organizacji przyczynia się do spiętrzenia niechęci wobec niej. Osoby z tej kategorii interesariuszy mogą być obecni zarówno wewnątrz struktur przedsiębiorstwa, jak i poza nimi,
- Interesariusze fikcyjni (*fakeholders*)- do ostatniej grupy interesariuszy zalicza się sztucznie powstałe istnienia, często za pośrednictwem działań public relations, których zadaniem jest przekonanie klientów, do nabycia konkretnych towarów lub skorzystania z usług, lub też skompromitowanie i zniesławienie rywali występujących na rynku.

W literaturze można spotkać się z różnorodnymi klasyfikacjami interesariuszy. Ponadto każdy z nich może mieć zupełnie inne oczekiwania wobec organizacji. Dlatego istotne jest, aby przedsiębiorstwa wykreowały taką strategię, która pozwoli na wypracowanie takiego porozumienia w usatysfakcjonowaniu potrzeb (niekiedy takich, które wykluczają się wzajemnie) różnorodnych grup interesariuszy. Takie rozwiązanie pozwoli organizacji nie tylko na przetrwanie, ale również na osiągnięcie sukcesu i dalszy rozwój.

### **Filary i instrumenty CSR**

Analizując koncepcje interesariuszy należy zwrócić uwagę na filary społecznej odpowiedzialności biznesu. Są to: miejsce pracy, środowisko naturalne, społeczność lokalna, a także rynek. Organizacje podejmują różnorodne projekty bazując właśnie na nich. W sektorze inicjatyw ukierunkowanych do pracowników można zaliczyć m.in.: chęć polepszenia warunków pracy oraz zadowolenia z wykonywanej pracy, pomoc w zachowaniu odpowiednich proporcji między pracą zawodową, a życiem prywatnym oraz proponowanie warsztatów oraz szkoleń dla pracowników, a także proponowanie im rozwoju zawodowego. Do pomysłów skierowanych na środowisko można zaliczyć: powstawanie produktów, które są przyjazne dla środowiska, przysposabianie się z oszczędną technologią, zmniejszanie ilości powstających śmieci oraz zanieczyszczeń. Działania, które można zaliczyć do trzeciej grupy są to: udoskonalenia miejscowej infrastruktury, zapewnienie materialnego albo finansowego wsparcia instytucjom publicznym (np. szkoła, szpital), nauczanie oraz kształcenie lokalnej społeczności, zachęcanie ich do organizowania wspólnych inicjatyw. Przykładami idei, które są ukierunkowane na rynek są: prowadzenie inicjatyw, które służą poprawie jakości oraz bezpieczeństwu produktów, wolontariat dla klientów, czy też stosowanie uczciwej polityki cenowej (B. Buczkowski, T. Dorożyński, A. Kuna- Marszałek, T. Serwach, J. Wieloch, 2016, s.32-33).

Organizacje wykorzystują szereg różnorodnych narzędzi, które umożliwiają im sprawnie wprowadzać zasady społecznej odpowiedzialności biznesu do codziennego funkcjonowania organizacji. Narzędzia te można podzielić na cztery rodzaje (B. Buczkowski, T. Dorożyński, A. Kuna- Marszałek, T. Serwach, J. Wieloch, 2016, s.34):

- Normy i przepisy postępowania,
- Zalecenia dotyczące systemu zarządzania oraz certyfikacji,

- Wskaźniki oceny, które są wykorzystywane przez agencje inwestycyjne,
- Instrukcja raportowania oraz komunikacji.

W pierwszej grupie znajdują się zasady oraz zaaprobowane metody działania, które mogą wykorzystywać organizacje. Ponadto zawarte są tam normy i procedury jakim ma podlegać zatrudniony w sytuacjach kontaktu np. z innymi partnerami biznesowymi. W drugiej kategorii znajdują się wytyczne, które są niesprzeczne z określonym standardem np. sprawy dotyczące środowiska. Wykorzystywanie tego instrumentu wymaga od organizacji dopasowania się ściśle do określonych norm. W kolejnej kategorii znajdują się specjalnie przygotowane kryteria i wytyczne, które służą do powstawania wskaźników ocen wykorzystywanych przez fundusze inwestycyjne. Wskaźniki oceny służą agencjom do przygotowywania rankingów przedsiębiorstw w związku z ich społecznym zaangażowaniem. Ostatnia grupa zawiera informacje dotyczącą sposobów oraz technik prowadzenia komunikacji z interesariuszami. W raportach zaprezentowane są dane oraz wiadomości opisujące wydarzenia mające miejsce w przedsiębiorstwach (B. Buczkowski, T. Doroczyński, A. Kuna-Marszałek, T. Serwach, J. Wieloch, 2016, s.34).

Spółeczna odpowiedzialność biznesu oferuje szereg różnorodnych narzędzi, które może wykorzystywać firma w swojej działalności. Ważne jest, aby firma decydując się na ich wykorzystanie zastanowiła się jakie działania są zgodne z jej polityką i wartościami. Źle dobrane działania mogą wpłynąć na wizerunek firmy, który może skutkować stratą zaufania wśród interesariuszy.

### **Grupa Żywiec SA- studium przypadku**

Spółeczna odpowiedzialność biznesu jest w Polsce dość nowym zjawiskiem. Rozpowszechnienie tej koncepcji dokonywało się inaczej niż w innych krajach. Przyczyną tego mogły być m.in. uwarunkowania historyczne, kulturowe, czy gospodarcze. „Zainteresowanie ideą CSR w naszym kraju rozbudziły korporacje międzynarodowe, które upowszechniły w polskich oddziałach standardy moralne, społeczne i środowiskowe obowiązujące w ich krajach macierzystych. Dużą rolę w zakresie promowania CSR odegrały ośrodki akademickie oraz takie instytucje, jak: Krajowa Izba Gospodarcza, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Akademia Rozwoju i Filantropii czy też Centrum Etyki Biznesu” (D. Teneta- Skwiercz, 2013, s.187).

Forum Odpowiedzialnego Biznesu jest organizacją, która jest pomysłodawcą oraz partnerem, dla najważniejszych działań związanych z polskim CSR. Organizacja ta podejmuje działania na rzecz zrównoważonego rozwoju. Ponadto regularnie publikuje „Ranking Odpowiedzialnych Firm”. Jest to raport, w którym przedstawione zostały największe spółki w Polsce. Ocenione zostały one pod względem wykorzystywania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (<http://odpowiedzialnybiznes.pl/>- wyświetlono: 08.02.2020).

Grupa Żywiec SA, która należy do grupy Heineken, zajmująca się produkcją piwa, niejednokrotnie występowała w „Rankingu Odpowiedzialnych Firm”. Ponadto w roku 2014 otrzymała tytuł Lidera Odpowiedzialnego Biznesu w kategorii przedsiębiorstw z branży dóbr szybko zbywalnych (<https://raportcsr.pl/grupa-zywiec-liderem-odpowiedzialnego-biznesu-w-branzy-fmcg/>-wyświetlono: 08.02.2020). Działania marki są logiczne i konsekwentnie realizują jej strategię, co wpływa na pozytywny jej odbiór. Firma działa na różnych polach i zwraca się do różnych odbiorców. Na podstawie podejmowanych inicjatyw łatwo odczytuje się intencje

firmy- dbanie o: środowisko oraz jego mieszkańców, ich edukacja- są zauważalnym priorytetem dla Grupy Żywiec SA.

Pomysły i wydarzenia zainicjowane przez Grupę Żywiec SA zostały uznane za dobre praktyki CSR w Polsce, które opisane zostały na stronie Forum Odpowiedzialnego Biznesu: (<http://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/?org%5B0%5D=1474&ppp=5&pg=1>).

Na dzień 08.02.2020 roku na stronie widnieje 28 inicjatyw. Są one podzielone na różnorodnie kategorie takie jak: edukacja ekologiczna, wolontariat pracowniczy, działania charytatywno-filantropijne, edukacja dorosłych, recykling itp.

Poniżej zaprezentowane zostały przykładowe opisy inicjatyw Grupy Żywiec SA:

1. „Jesienią 2018 roku na warszawskich bulwarach pracownicy Grupy Żywiec przeprowadzili akcję Butelka w grze. Wolontariusze edukowali konsumentów oraz wymieniali puste puszkę i butelki na gadzety, rozmawiając m.in. o korzyściach, jakie dla środowiska ma oddawanie butelki zwrotnej. Uzupełnieniem akcji były warsztaty upcyklingowe. W ciągu trzech godzin zebrano 1700 puszek i butelek o łącznej wadze 680 kg. Planowane są kolejne działania w obszarze gospodarki o obiegu zamkniętym” (<http://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/butelka-w-grze/>- wyświetlono: 08.02.2020).
2. „W lutym 2017 roku Grupa Żywiec, w celu zwiększenia zwrotności butelki, podjęła decyzję o podwyższeniu kaucji za butelki zwrotne z 35 do 50 groszy. Kaucja została podniesiona na wszystkie butelki zwrotne bez związku z marką piwa. Uwarunkowania technologiczne pozwalają wykorzystać każdą butelkę zwrotną średnio 26 razy. Jednak w Polsce ta średnia wynosi tylko ok 12-13 razy.  
W ciągu roku Grupa Żywiec odzyskała 20 mln butelek więcej, które wróciły od konsumentów do browarów. Dla środowiska naturalnego to oszczędność 6500 ton szkła oraz 5500 ton emisji CO2. Rezultaty zmiany zapoczątkowanej w lutym 2017 roku zostały zaprezentowane w październiku podczas spotkania zrealizowanego w ramach cyklu spotkań poświęconych Circular Economy, organizowanych przez Centrum UNEP/GRID-Warszawa. W spotkaniu uczestniczyli przedstawiciele świata biznesu, administracji publicznej i organizacji konsumenckich” (<http://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/zwiekszenie-zwrotnosci-butelki/>- wyświetlono: 08.02.2020).
3. „Fundusz Społeczny Grupy Żywiec to program skierowany do lokalnych organizacji pozarządowych z regionów, w których działają browary Grupy Żywiec. Po przejściu procesu konkursowego, mają one możliwość zdobycia dofinansowania do kwoty 10.000 zł na realizację projektu wspierającego rozwój i tradycję społeczności lokalnej lub promocji odpowiedzialnej sprzedaży i konsumpcji alkoholu.  
W 2016 roku w partnerstwie z Fundacją Wygrajmy Zdrowie zrealizowano pilotażową edycję Funduszu. W ramach konkursu grantowego złożono aż 61 wniosków, z których dofinansowano 30 łączną kwotą 180 tys. złotych.  
Fundusz Społeczny Grupy Żywiec to strategiczny projekt, planowany w długofalowej perspektywie. Planowana jest kolejna edycja programu, która rozpocznie się w drugiej połowie 2017” (<http://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/fundusz-spoeczny-grupy-zywiec/>-wyświetlono: 08.02.2020).

Grupa Żywiec SA stara się ze swoim przekazem i podejmowanych inicjatywach, dotrzeć do potencjalnych odbiorców w bezproblemowy sposób. Na stronie internetowej Grupy Żywiec, można bez większego problemu znaleźć zakładki poświęcone tematyce zrównoważonego rozwoju oraz społecznej odpowiedzialności biznesu. Strona firmy jest bardzo intuicyjna. Takie rozwiązanie zachęca odwiedzającego stronę do zapoznania się z większą ilością materiału zaprezentowanym przez firmę. Poszczególne wpisy są krótkie, ale treściwie nie przytłaczają odbiorcy. Teksty dotyczące tematyki społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zrównoważonego rozwoju mają charakter informacyjny oraz edukacyjny. Ponadto są napisane one prostym i zrozumiałym językiem. Dzięki temu odbiorca, który nie miał nigdy wcześniej do czynienia z tą tematyką będzie mógł bez większych trudności zrozumieć przekaz i dowiedzieć się o inicjatywach podejmowanych przez Grupę Żywiec SA (K. Buglewicz, 2017, s. 142).

Działania Grupy Żywiec SA zostały zauważone i docenione. Firma otrzymała nagrodę Złoty Listek CSR w roku 2015, który jest przyznawany przez tygodnik „Polityka” oraz firmę Deloitte bazując na informacjach zebranych w ankietach. „Pytania zamieszczone w kwestionariuszu w tym roku dotyczyły siedmiu najważniejszych dla zrównoważonego rozwoju aspektów: ładu korporacyjnego, praw człowieka, zachowania wobec pracowników, ochrony środowiska, dbałości o klienta, uczciwości biznesowej i zaangażowania społecznego. Bazując one na wytycznych międzynarodowej normy społecznej odpowiedzialności ISO 26 000” (<https://grupazywiec.pl/grupa-zywiec-nagrodzona-zlotym-listkiem-csr/-wyświetlono:09.02.2020>). W roku 2019 otrzymała natomiast Srebrny Listek CSR z rąk tych samych organizatorów (<https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/listki-csr/1789400,1,viii-edycja-listkow-csr-polityki.read-wyświetlono:09.02.2020>).

Grupa Żywiec SA stara się podejmować inicjatywy dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu na wielu różnych polach. Poniżej w Tabeli 2, zaprezentowano przykładowe inicjatywy firmy w kontekście czterech filarów CSR.

**Tabela 2: Wybrane działania Grupy Żywiec SA w kontekście czterech filarów odpowiedzialnego biznesu**

Pracownicy	Środowisko przyrodnicze	Spółeczeństwo lokalne	Rynek
<ul style="list-style-type: none"> <li>- inicjatywa: badanie klimatu wśród pracowników,</li> <li>- inicjatywa: Tydzień Bezpieczeństwa,</li> <li>-projekt: Moje Ż,</li> <li>- polityka firmy: odpoczynek i rekreacja dla pracowników,</li> <li>- polityka firmy: uczciwy dochód uczciwa pensja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- akcja: butelka zwrotna,</li> <li>- członek Stowarzyszenia na Rzecz Zrównoważonego Rolnictwa ASAP,</li> <li>- wykorzystywanie przyjaznych środowisku źródeł energii,</li> <li>- strategia: Warzemy Lepszy Świat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kampania: Trzymaj Pion,</li> <li>- wspieranie lokalnych dostawców,</li> <li>-Strefa Zero-bezalkoholowe piwo,</li> <li>- Fundusz Społeczny Grupy Żywiec,</li> <li>- odpowiedzialna konsumpcja,</li> <li>- koncert: Męskie Granie,</li> <li>- Dialog społeczny z mieszkańcami.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kodeks postępowania dla dostawców,</li> <li>- kodeks postępowania w biznesie Heinekena.</li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu: [https://grupazywiec.pl/wp-content/uploads/2019/02/Warzemy-Lepszy-Swiat\\_hi-res-1.pdf](https://grupazywiec.pl/wp-content/uploads/2019/02/Warzemy-Lepszy-Swiat_hi-res-1.pdf)*

Grupie Żywiec SA zależy, aby jej pracownicy byli zaangażowani i zadowoleni z miejsca, w którym pracują. Z tego powodu organizowane są cyklicznie inicjatywy dotyczące bezpieczeństwa w miejscu pracy. Firmie zależy na tym, aby zatrudnieni czuli się w miejscu pracy komfortowo, dlatego zgodnie z polityką przedsiębiorstwa, firma dysponuje spisanimi zasadami dotyczącymi m.in. zakazu dyskryminacji itp. Ponadto firma regularnie przeprowadza ankietę wśród pracowników sprawdzającą poziom zadowolenia z miejsca pracy. „Wyniki badania klimatu w roku 2018 pokazują, że nasz codzienny wysiłek w budowanie lepszego klimatu w zespole przynosi efekty a nasi pracownicy posiadają motywację oraz warunki pracy, aby zrealizować naszą wizję. 83% pracowników wierzy, że możemy osiągać zakładane wyniki” ([https://grupazywiec.pl/wp-content/uploads/2019/02/Warzimy-Lepszy-Swiat\\_hi-res-1.pdf](https://grupazywiec.pl/wp-content/uploads/2019/02/Warzimy-Lepszy-Swiat_hi-res-1.pdf)-wyświetlono: 09.02.2020). Firma dla swoich pracowników przygotowała również projekt: „Moje Ż”, który dotyczy różnorodnych możliwości benefitów z kategorii zdrowia, rozwoju, czy miejsca pracy.

Grupa Żywiec SA prowadzi dodatkowo szereg działań na rzecz środowiska. Przykładem takiej inicjatywy jest akcja: butelka zwrotna ([https://grupazywiec.pl/wp-content/uploads/2019/02/Warzimy-Lepszy-Swiat\\_hi-res-1.pdf](https://grupazywiec.pl/wp-content/uploads/2019/02/Warzimy-Lepszy-Swiat_hi-res-1.pdf)- wyświetlono: 09.02.2020). Przedsiębiorstwo stara się, aby składniki z jakich powstają ich produkty były w pełni naturalne, dlatego otrzymują je oni ze zrównoważonych źródeł. Ponadto w celu dbania o środowisko i zredukowania ilości wody, firma stara się wykorzystywać źródła energii, które nie są szkodliwe dla środowiska.

Strategia „Warzimy Lepszy Świat” jest przykładem działań na rzecz zrównoważonego rozwoju. Jak sami mówią: „Chcemy rozwijać naszą firmę warząc lepszy świat od ziarna do baru. Zrównoważony rozwój jest jednym z priorytetów biznesowych naszej firmy, a jednocześnie nośnikiem pozytywnej zmiany otoczenia, w którym żyjemy. Grupa Żywiec dąży do prowadzenia działalności z szacunkiem do jednostek, społeczności i środowiska naturalnego. Do realizacji tych postulatów służy nam strategia zrównoważonego rozwoju „Warzimy Lepszy Świat”, która definiuje obszary naszego zaangażowania społecznego i środowiskowego. Dzięki strategii skuteczniej reagujemy na potrzeby naszego otoczenia i wprowadzamy w nim pozytywne zmiany” (<https://grupazywiec.pl/zrownowazony-rozwoj/strategia-warzimy-lepszy-swiat/>-wyświetlono: 09.02.2020). Strategia ta w swoich założeniach dotyczy ograniczenia emisji CO<sub>2</sub>, przy jednoczesnej ochronie zasobów wodnych. Firmie zależy ponadto, aby pomagać i wspierać lokalne społeczności oraz edukować w zakresie odpowiedzialnej konsumpcji.

Grupa Żywiec SA prowadzi również kampanię „Trzymaj Pion”, której celem jest wspieranie i edukowanie w zakresie spożywania alkoholu. Kampania ta skierowana jest również do młodszego pokolenia. Firmie zależy na utrzymaniu dobrych relacji z mieszkańcami miejsc, w których warzone są ich piwa. Z tego powodu prowadzą z nimi dialog i od 2016 roku w ramach Funduszu Społecznego Grupy Żywiec wspierają lokalne projekty.

Grupa Żywiec SA stara się odpowiadać na potrzeby swoich konsumentów oraz klientów. Z tego powodu w ich ofercie znalazły się piwa z serii: Strefa Zero. Są to piwa bezalkoholowe, które są odzwierciedleniem na popularny trend zrównoważonego stylu życia. Grupa Żywiec SA już od około dekady jest jednym ze sponsorów trasy koncertowej w ramach „Męskiego Grania”. Koncerty te są możliwością zaprezentowania swojego talentu przez młodych artystów.

Firmie zależy na tym, aby klienci i konsumenci byli zadowoleni z jej produktów. Firma dysponuje kodeksami dla dostawców, którzy kooperują z Grupą Żywiec SA, gdzie zapisane są najważniejsze założenia współpracy. Ponadto Grupa Żywiec SA jest częścią biznesu Heinekena, który również posiada dodatkowy kodeks postępowania.

Spółeczna odpowiedzialność biznesu jest wyzwaniem dla współczesnych firm. Nie jest łatwo sprostać wszystkim założeniom tej teorii. Grupa Żywiec SA jest przykładem firmy, która skutecznie podejmuje szereg inicjatyw, spójnych, konsekwentnych i nie wykluczających się wzajemnie. Działania Żywca widoczne są we wszystkich filarach społecznej odpowiedzialności biznesu i są praktycznym odzwierciedleniem tej teorii. Jak widać na podstawie podejmowanych działań Grupa Żywiec SA stara się dbać o wszystkich swoich interesariuszy i uwzględniać ich potrzeby ([https://grupazywiec.pl/wp-content/uploads/2019/02/Warzymy-Lepszy-Swiat\\_hi-res-1.pdf](https://grupazywiec.pl/wp-content/uploads/2019/02/Warzymy-Lepszy-Swiat_hi-res-1.pdf)- wyświetlono: 09.02.2020).

Strategia działania Grupy Żywiec SA znajduje swoje pozytywne odzwierciedlenie w danych sprzedażowych. W roku 2018 Grupie Żywiec SA udało się uzyskać sprzedaż wynoszącą prawie 960 mln złotych w trzy miesiące. Jest to wynik o 158 mln złotych wyższy-około 2% porównując z rokiem 2017. Warto zaznaczyć, że były to miesiące letnie. Piwa bezalkoholowe ze Strefy Zero oraz sprzedaż marek premium przyczyniły się do tego sukcesu (<https://www.money.pl/gielda/wiadomosci/artukul/wyniki-grupa-zywiec-piwo-sprzedaz-lato-zyski,19,0,2419475.html>- wyświetlono: 15.04.2020). Z kolei przychody Grupy Żywiec SA za pierwsze półrocze 2019 roku wzrosły o 5,3%, porównując je z tym samym okresem w roku 2018 i wyniosły 1,72 mld złotych. „Skonsolidowany zysk z działalności operacyjnej Żywca wyniósł 131 mln zł, o 45 mln zł mniej niż w analogicznym okresie roku 2018. Jak podano w komunikacie, istotny wpływ na wysokość zysku, obok niższej sprzedaży organicznej, miał dalszy wzrost kosztów produkcji w tym surowców, opakowań, energii oraz wynagrodzeń. Jednorazowo na wynik Żywca wpłynęły także koszty akwizycji Browaru Namysłów. Nie uwzględniając akwizycji Browaru Namysłów, grupa utrzymała zbliżony poziom przychodów do analogicznego okresu roku ubiegłego, pomimo niższej sprzedaży spowodowanej złą pogodą w maju. W pierwszej połowie 2019 r. spółka kontynuowała inwestycję w rozwój oferty premium i innowacje poszerzając ofertę piw bezalkoholowych i smakowych”( <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/zywiec-poprawia-wyniki-sprzedazy-dzieki-markom-pre,55880-> wyświetlono: 15.04.2020).

Jak podkreślał prezes Zarządu Francois - Xavier Mahot Grupy Żywiec SA w styczniu 2019 roku firma skupia się na budowaniu wartości. „Nasza strategia budowania wartości przynosi rezultaty, a nasze działania przyczyniają się do dalszej premiumizacji rynku piwa. Skuteczna odpowiedź na wzrost zainteresowania konsumentów droższymi markami piwa oraz rozwój oferty piw bezalkoholowych zaowocowała zwiększeniem przychodów z każdego hektolitra piwa aż o +7 proc. W konsekwencji, przy podobnym poziomie sprzedaży, zwiększyliśmy nasze zyski”( <https://grupazywiec.pl/wyniki-grupy-kapitalowej-zywiec-s-a-w-2018/>-wyświetlono: 15.04.2020).

Warto również zaznaczyć, że produkty grupy Żywiec SA cieszą się dużym uznaniem wśród konsumentów. W rankingu „jakiepiwo.pl” występuje 100 piw. Głosy udzielane są przez użytkowników serwisu. Według danych na kwiecień 2020 roku na pierwszym miejscu znajduje się piwo „Brackie”, należące do Grupy Żywiec SA z liczbą głosów 3,16 na 5. Jest to jedyne

piwo, które uzyskało wynik powyżej 3, ponieważ dalsze miejsca w rankingu uzyskało głośnie na poziomie 2,68 i niżej (<http://www.jakiepiwo.pl/ranking-piw- wyswietlono: 15.04.2020>).

## Podsumowanie

Spółeczna Odpowiedzialność Biznesu jest rozwiązaniem coraz częściej wybieranym przez organizacje. Firmy decydują się na wykorzystanie działań z tej gałęzi zarządzania, aby móc się wyróżnić i konkurować ze sobą. Prowadzenie dobrych praktyk ze społecznej odpowiedzialności biznesu jest jednak dla wielu prawdziwym wyzwaniem. Firmy muszą pamiętać, że aby pozostać wiarygodnymi dla swoich odbiorców oraz zyskać nowych muszą mieć spójną politykę. Działania w obrębie CSR muszą być zgodne z celami i wartościami organizacji.

Każde działanie organizacji skierowane jest do konkretnej grupy interesariuszy. Firmy muszą pamiętać, żeby dbać o relacje ze wszystkimi interesariuszami i nie pomijać w swoim funkcjonowaniu żadnej grupy. Organizacje mają szeroki wachlarz narzędzi, który może posłużyć tym działaniom i które można wykorzystywać na czterech różnych filarach CSR.

Grupa Żywiec SA jest przykładem firmy, która posiada szereg inicjatyw bazujących na założeniach społecznej odpowiedzialności biznesu. Inicjatywy ich obejmują cztery filary CSR. Cechują się konsekwencją w działaniu oraz są spójne z polityką marki. W każdym z nich widać liczne działania, które służą poprawie życia społeczności, pracowników oraz ochronie środowiska. Jak podkreśla K. Buglewicz: „Oprócz standardowych działań CSR koncern prowadzi bowiem działania na rzecz budowania świadomości społecznej w zakresie rozsądnego spożywania alkoholu, przeciwdziałania uzależnieniom oraz zapobiegania sięganiu po alkohol przez osoby nieletnie” (K. Buglewicz, 2017, s.139). Ponadto podkreślić należy, że rodzaj oferowanego produktu nie ułatwia tego zadania, dlatego firma prowadzi szereg działań w zakresie budowania świadomości konsumentów w spożywania produktów alkoholowych. Wszystkie te elementy zostały dostrzeżone przez specjalistów zewnętrznych, czego wyrazem są wyróżnienia i nagrody w dziedzinie CSR.

Grupa Żywiec SA prowadzi działania we wszystkich filarach odpowiedzialnego biznesu. Aktywności te są spójne z polityką firmy i nie zaprzeczają sobie wzajemnie, co dodatkowo przyczynia się do wizerunku firmy. Organizacja słucha potrzeb otoczenia i stara się podejmować działania, które są zgodne z ich potrzebami. Dzięki temu firma wzbudza zaufanie, a klienci chętniej sięgają po produkty tej firmy.

## Bibliografia

1. Buczkowski B., Dorożyński T., Kuna- Marszałek A., Serwach T., Wieloch J., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu Studia przypadków firm międzynarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
2. Buglewicz K., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu nowa wartość konkurencyjna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017.
3. Charucka O., *Znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula (6), Warszawa, 2015.
4. <http://odpowiedzialnybiznes.pl/>
5. <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/teoria-interesariuszy-wczesnego-freemana-nie-tylko-etyka/>
6. <http://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/butelka-w-grze/>
7. <http://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/fundusz-spoleczny-grupy-zywiec>
8. <http://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/zwiekszenie-zwrotnosci-butelki>
9. <http://www.jakiepiwo.pl/ranking-piw>
10. <https://grupazywiec.pl/grupa-zywiec-nagrodzona-zlotym-listkiem-csr/>

11. [https://grupazywiec.pl/wp-content/uploads/2019/02/Warzymy-Lepszy-Swiat\\_hi-res-1.pdf](https://grupazywiec.pl/wp-content/uploads/2019/02/Warzymy-Lepszy-Swiat_hi-res-1.pdf)
12. <https://grupazywiec.pl/wyniki-grupy-kapitalowej-zywiec-s-a-w-2018/>
13. <https://grupazywiec.pl/zrownowazony-rozwoj/strategia-warzymy-lepszy-swiat/>
14. <https://raportcsr.pl/grupa-zywiec-liderem-odpowiedzialnego-biznesu-w-branzy-fmcg/>
15. <https://www.money.pl/gielda/wiadomosci/artukul/wyniki-grupa-zywiec-piwo-sprzedaz-lato-zyski,19,0,2419475.html>
16. <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/listkiCSR/1789400,1,viii-edycja-listkow-csr-polityki.read>
17. <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/zywiec-poprawia-wyniki-sprzedazy-dzieki-markom-pre,55880>
18. Kaźmierczak M., *Determinanty zarządzania społecznie odpowiedzialnego w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UEP, Poznań 2017.
19. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Bruksela 2011.
20. Rok B., *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013.
21. Rudnicka A., *CSR- doskonalenie relacji w firmie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
22. Rybak M., *Etyka menadżera- społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2004.
23. Teneta-Skwiercz D., *Uwarunkowania realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach polskich na tle doświadczeń Wielkiej Brytanii i Niemiec*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.



## Rozdział 9

### SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU W BRANŻY TSL

*Magdalena Malinowska*

#### Wstęp

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) jest bardzo złożoną ideą, która wymaga systemowego spojrzenia na działalność organizacji (Jabłoński, 2013). Społeczna odpowiedzialność biznesu jest uznawana za podstawową koncepcję, która wyjaśnia rolę przedsiębiorstwa w społeczeństwie. Jednak nadal jest to obszar prowadzenia wielu badań, które charakteryzują się brakiem wspólnego podejścia teoretycznego, jednoznacznych założeń czy metod. Brak porozumienia w literaturze jest wynikiem wieloznaczności pojęcia CSR wśród przedsiębiorstw (Roszkowska-Menkes 2016). Dobrym przykładem wielości zastosowanych systemów i norm doskonalących jest branża TSL. Zainteresowanie możliwościami ulepszenia procesów transportowych jest bardzo istotne ponieważ to właśnie od jego efektywności zależy rozwój pozostałych gałęzi gospodarki (Małek, 1969). Od współczesnych przedsiębiorców coraz częściej wymaga się, nie strategii zarządzania jakością (TQM czy ISO), ale zarządzania organizacją w taki sposób aby m.in. wpływała pozytywnie na środowisku naturalne (segregacja, recykling) czy zapobieganie nadużyciom (łamanie praw człowieka). Tego typu działania można dostrzec wśród wiodących firm w branży TSL które obok odpowiedniego zarządzania jakością organizacji, dąży do ulepszania strategii CSR w swoim przedsiębiorstwie (Laszlo, 2008). Działania CSR nie są tylko normami czy wytycznymi, ale przede wszystkim działaniami dla dobra społeczeństwa, środowiska i gospodarki. CSR obejmuje działalność charytatywną, zaangażowanie społeczności, uczciwe praktyki pracy oraz przyjazne dla środowiska np. zakłady produkcyjne. Działania CSR to często niepisane zobowiązania umowne wobec środowiska czy społeczeństwa (Dyczkowska 2015). Na świecie koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu funkcjonuje od dziesięcioleci, ale w Polsce dla wielu firm jest rodzajem nowości, którą należy wdrażać zgodnie z obowiązującymi standardami (Herbuś, Ślusarczyk 2012).

Celem pracy jest prezentacja i ocena zachowań na rynku przedsiębiorstw logistycznych w aspekcie społecznej odpowiedzialności biznesu. Podjęte rozważania zrealizowane na podstawie przeglądu realizowania koncepcji CSR przez firmy z branży TSL.

#### **CSR- pojęcie, istota**

Społeczna odpowiedzialność biznesu (**CSR – Corporate Social Responsibility**) to „obowiązki przedsiębiorców w zakresie prowadzenia tych polityk, podejmowania tych decyzji lub postępowanie zgodne z kierunkami działania, które są pożądane pod względem celów i wartości naszego społeczeństwa” (Bowen 1953). Według Johnson’a (1971) społecznie odpowiedzialny proces decyzyjny odnosi się do równoważenia wielu interesów- nie tylko dążenie do większych zysków firmy, ale również branie pod uwagę pracowników, dostawców, lokalnych społeczności i naród. CSR to strategia, którą przedsiębiorstwa na rynku dobrowolnie uwzględniają w swoich działaniach. Według tej strategii, bycie odpowiedzialnym w biznesie, nie oznacza tylko spełnienia przez przedsiębiorstwa wymogów formalnych i prawnych, ale również zwiększania poziomu inwestycji w zasoby ludzkie, ochronę środowiska i relacje z pracownikami oraz partnerami biznesowymi. Przedsiębiorstwa bardzo często wykorzystują CSR do budowania swojego wizerunku w oczach klientów (<https://www.forbes.pl/csr/csr-a->

lojalnosc-klientow/9b85rkq). Działalność zgodna ze społeczną odpowiedzialnością biznesu jest przyczyną wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku. Przyczynia się to również do zrównoważonego rozwoju zarówno społecznego, jak i ekonomicznego (<https://www.parp.gov.pl/csr#csr>). Zbiegień- Maciąg (1997) definiuje CSR jako „moralna i zgodna z prawem powinność wobec całego środowiska, które otacza całe przedsiębiorstwo”. Rok (2013) koncepcję CSR uważa za opartą na etycznych standardach, dzięki którym przedsiębiorstwa uwzględniają, planując działania, ochronę środowiska, a także tworzą dobre relacje z zainteresowanymi (pracownicy, społeczeństwo, inwestorzy, akcjonariusze). Najbardziej rozbudowaną definicję CSR opublikowała ISO (Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna), która w swojej normie ISO 26000 „Guidance on social responsibility” zawarła ją jako „odpowiedzialność organizacji za wpływ podejmowanych przez nią decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko poprzez przejrzyste i etyczne postępowanie:

- Przyczyniające się do zrównoważonego rozwoju, w tym zdrowia i dobrobytu społeczeństwa;
- Uwzględniające oczekiwania interesariuszy (osób lub grup, które są zainteresowane decyzjami lub działaniami organizacji);
- Zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania;
- Zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej działaniach podejmowanych w obrębie jej sfery oddziaływania”.

Stosowanie koncepcji CSR przez przedsiębiorstwa jest coraz częściej spotykanym trendem biznesowym (Stefańska 2010). Istotą stosowania praktyk tej strategii jest przemyślane i całościowe zarządzanie społeczną odpowiedzialnością biznesu, a nie tylko pojedynczymi praktykami. Wdrożenie strategii CSR w działalność firmy wciąż budzi wiele obaw, mimo jej promowania. Do obaw można zaliczyć np.: strach przed dodatkową pracą związaną ze stosowaniem CSR, wypełnianie i prowadzenie dodatkowej dokumentacji czy zatrudnienia nowych pracowników. Wątpliwości mogą wynikać z niewystarczającej wiedzy na temat korzyści wynikających ze stosowania tej strategii oraz o skutkach jakie niesie nieodpowiedzialne prowadzenie działalności. Mimo nieustannie rosnącego zainteresowania polskich firm strategią społecznie odpowiedzialnego biznesu, należy zauważyć, że wciąż jest ono bardzo niskie. Przyczyną takiej sytuacji może być również niejasność w definiowaniu koncepcji CSR. Jest to trudne zadanie wdrożyć koncepcję, która jest różnie definiowana. Kolejnym powodem może być niska popularność tej strategii w Polsce. Przedsiębiorstwa mają nadal problem z pomiarem i raportowaniem CSR. Dlatego często niemożliwe jest ustalenie z całkowitym przekonaniem, że firma jest społecznie odpowiedzialna lub nie (Codogni 2018). Natomiast do korzyści płynących ze stosowania strategii CSR w działaniach firmy można zaliczyć m.in.: możliwość efektywniejszego zarządzania ryzykiem, które polega np. na stosowaniu standardów w prowadzeniu rozmów z interesariuszami. Kolejną korzyścią jest to, iż CSR wpływa na wizerunek i reputację przedsiębiorstw na rynku. Zwiększona efektywność działań pracowników oraz większe zaangażowanie i zadowolenie z wykonywanej pracy powoduje wprowadzenie CSR. Przykładem tego typu działania może być prowadzenie dialogu z pracownikami oraz możliwość ich partycypacji w podejmowaniu decyzji dotyczących przedsiębiorstwa, a także wspieranie rozwoju pracowników. Zwiększenie innowacyjności organizacji to kolejna zaleta wdrożenia koncepcji CSR w działalność przedsiębiorstwa. Dobrą praktyką w tym aspekcie może być projektowanie własnych dobrych praktyk, które powodują bycie „o krok dalej” niż konkurencja (Turoń, Czech 2017). Większość współczesnych teorii CSR jest skoncentrowana wokół czterech głównych aspektów: cele, które przynoszą długofalowe zyski, wykorzystanie potencjału biznesu w odpowiedzialny sposób, otoczenie i udział w tworzeniu dobrego społeczeństwa (Garriga, Mele 2004). Działania CSR prowadzone przez firmy powinny być zorientowane nie tylko na korzyści materialne, ale również

nastawione na cel jakim jest dobrobyt społeczeństwa i środowiska (Widiastuty, Soewarno 2019). Polskie firmy rozumieją CSR jako filozofię biznesu lub rodzaj kultury organizacyjnej, która wprowadza oczekiwania interesariuszy wobec procesu zarządzania strategicznego. Koncepcja ta umożliwia budowanie wiarygodności i ma na celu jej długoterminowy, zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa. Uważa się, że CSR to integralna część podstawowej strategii mającej na celu wspieranie tworzenia wartości firmy. Zintegrowanie jej z systemami zarządzania powoduje wsparcie w identyfikowaniu ryzyka i szans biznesowych przez co staje się ważnym źródłem innowacji (Roszkowska- Menkes 2016). Brak jednoznacznej definicji CSR może być wynikiem istnienia lokalnych kultur, stopnia rozwoju kraju lub branży, w której firma funkcjonuje. Mimo różnic w rozumieniu strategii społecznie odpowiedzialnego biznesu, wszyscy są zgodni co do tego, że firma, która planuje wdrożyć działania z tego zakresu, powinna być świadoma, że staje przed dużym wyzwaniem, ponieważ jest to droga od której nie ma odwrotu. W przypadku wycofania się z działań CSR, firma traci na swoim wizerunku „w oczach klienta” i wiarygodność kooperantów rynkowych (Stopczyńska 2014).

## **Branża TSL**

Branża TSL (Transport-Spedycja- Logistyka) jest jednym z najważniejszych elementów gospodarki kraju. Obecnie firmy funkcjonujące w tym sektorze można określić jako najbardziej wydajne przedsiębiorstwa świadczące usługi. W firmach branży TSL dominujący rodzaj przewożonego ładunku to drobnica (ładunki, które można policzyć w pojedynczych sztukach w opakowaniach lub bez np. butelki, paczki, maszyny, itp.) (Światała 2012). W ogólnym znaczeniu jest to całościowa obsługa przewozów towarowych na terytorium kraju oraz między różnymi krajami. Najważniejszym zadaniem, stojącym przed specjalistami w tej dziedzinie, są czynności związane z planowaniem optymalnego schematu przewozu wysyłek oraz zapewnienie bezpieczeństwa podczas tego procesu. Logistyka transportów uwzględnia takie procesy jak: magazynowanie, przygotowanie, nadanie i śledzenie transportu.

Branża TSL składa się z elementów:

- *Transport* definiuje się jako przewóz osób i/lub ładunków z jednego miejsca w drugie zarówno na terenie kraju, jak i poza obszarem kraju. Można wyróżnić: transport powietrzny (samoloty), morski (statki) oraz najbardziej powszechny- lądowy (drogowy, kolejowy);
- *Spedycja*- jej celem jest zorganizowanie transportu w taki, aby ładunek dotarł w bezpieczny sposób we wskazanym terminie oraz pod odpowiedni adres. Zadaniem spedycji jest obsługa przesyłek zarówno w obrębie jej nadania jak i odbioru;
- *Logistyka* jest to obszar działań związanych z przenoszeniem dóbr. To proces, który jest systematyczny, integralnie zaplanowany i całościowo zarządza łańcuchem dostaw ([https://www.globkurier.pl/blog/glossary/tsl/?gclid=EAIaIQobChMI5O-U\\_ZLw5wIVBasYCh09bA9SEAAAYASAAEgJt-vD\\_BwE](https://www.globkurier.pl/blog/glossary/tsl/?gclid=EAIaIQobChMI5O-U_ZLw5wIVBasYCh09bA9SEAAAYASAAEgJt-vD_BwE)).

Według badań przeprowadzonych przez Światała w 2012 roku, transport drogowy jest podstawowym źródłem dochodów w przypadku firm branży TSL. Z odpowiedzi badanych wynika, że kompetencje pracowników są głównym elementem tworzenia pozycji firmy na rynku. Przyczynia się do tego ich szeroka wiedza i doświadczenie, umiejętność utrzymywania relacji z klientami. Obecnie udział transportu samochodowego w Polsce wynosi ponad 80% wszystkich rodzajów transportu. Na proces przemian w transporcie mają również wpływ m.in.: globalizacja rynków produkcji i sprzedaży (produkcja w Chinach a sprzedaż w Europie), zmiany zachowań klientów (szybki czas dostawy, krótki cykl życia produktów), postęp w technologiach informatycznych (rozwój handlu elektronicznego). Firmy produkcyjne i handlowe rezygnują z własnych magazynów i kanałów dystrybucji na rzecz

wyspecjalizowanych firm TS, które posiadają własne centra dystrybucyjne i logistyczne oraz oferują szeroki wybór usług opartych na outsourcingu (Dyczkowska 2015).

## Branża TSL a CSR

Odpowiednie zarządzanie społeczną odpowiedzialnością w branży TSL jest związane z występowaniem wielu wyzwań (Rudnicka 2011). Przykładem zmian w strukturach logistycznych, transportowych i spedycyjnych może być zapewnienie odpowiednich standardów ekologiczności. Innym przykładem może być eliminowanie nieuczciwych praktyk, które są stosowane w obrocie handlowym. Zapewnienie odpowiednich i bezpiecznych warunków pracy kierowców i pracowników (np. przestrzeganie zasad BHP, płaca minimalna) jest kolejnym dobrym przykładem wprowadzenia strategii CSR. Nie należy jednak zapominać o podstawowych zadaniach jak: zapewnienie odpowiedniej jakości, konkurencyjności cenowej lub bezpieczeństwa przewożonych ładunków. Branża TSL jest obszarem silnie umiędzynarodowionym (Kisperska-Moroń 2012). Przepływ dóbr, informacji przyczynia się do tego iż pracownicy mają styczność z współpracą na poziomie międzykulturowym, który często wymaga poznania specyfiki danej grupy i zapoznania się z tradycyjnymi zwyczajami handlowymi lub sposobem rozwiązywania konfliktów (Golba i in. 2016). Dynamiczny rozwój branży TSL ukazuje istotną rolę społecznej odpowiedzialności biznesu w prowadzenie firmy. Ta koncepcja ma zarówno zwolenników jak i przeciwników, którzy przedstawiają różne argumenty. Zwolennicy CSR podają argumenty związane z moralnymi aspektami oraz dotyczące zrównoważonego rozwoju, wzrost pozytywnego wizerunku w oczach klientów. Istotne w takiej działalności jest społeczne zaangażowanie biznesu w celu łagodzenia negatywnych napięć (bezrobocie, niesprawiedliwy podział zysków, itp.) w relacjach z otoczeniem. Innym argumentem, przemawiającym „za” stosowaniem strategii CSR, jest to iż w sektorze TSL istnieje potrzeba harmonizowania celów ekonomicznych ze społecznymi. Kolejnym argumentem może być to, iż przedsiębiorstwa, które angażują się w sprawy dotyczące społeczeństwa wzbudzają większe zainteresowanie i wsparcie płynące ze strony klientów, co powoduje wzrost poziomu przychodów. Ostatnim argumentem „za” jest pojawianie się innowacyjnych przedsięwzięć technologicznych, które mogą przynieść korzyści dla wszystkich (firma, środowisko, społeczność, itp.). Przeciwnicy opowiadający się „przeciw” prezentują argumenty związane z poglądem, że każde przedsiębiorstwo dąży do wykorzystania posiadanych zasobów oraz wykorzystywanie ich w celu osiągnięcia maksymalnych zysków w oparciu o istniejące reguły. Innym argumentem „przeciw” jest myśl, że CSR powoduje obniżenie efektywności organizacji i wzrost negatywnych skutków przeznaczania kapitału na potrzeby społeczne i środowiskowe (Burniewicz 2009). W tabeli nr 1 przedstawione zostały firmy branży TSL stosujące elementy CSR w swoich działaniach.

**Tabela 1. Firmy z branży TSL stosujące CSR**

Nazwa firmy-company name	Opis stosowania koncepcji CSR- Description of the use of the CSR concept
DHL	Firma ma w planach stworzyć ekonomiczną, społeczną i środowiskową wartość dla swoich udziałowców i planety. DHL wprowadził program ochrony środowiska GoGreen, który ogranicza negatywny wpływ na środowisko oraz prowadzi zrównoważoną i ekologiczną działalność firmy. Prowadzi również program wspierający edukację dzieci i młodych ludzi oraz udostępnia kompleksowe środki prewencyjne (w zarządzaniu kryzysowym ONZ). Do 2050 r. firma planuje zmniejszyć poziom emisji zanieczyszczeń powstających podczas działań logistycznych do zera ( <a href="https://www.logistics.dhl/pl-pl/home/onas/odpowiedzialnosc-spooleczna.html">https://www.logistics.dhl/pl-pl/home/onas/odpowiedzialnosc-spooleczna.html</a> ).
FedEx	Firma realizuje plan działań charytatywnych pod postacią programu FedEx Cares, który ma na celu wsparcie rozwoju i poprawę sytuacji 200 lokalnych społeczności na całym świecie do 2020 roku. Firma ograniczyła emisję CO2 i innych gazów.

	Ponadto pracownicy FedEx pracują według filozofii, która zakłada, że każdy kontakt klienta z firmą powinien być wyjątkowym doświadczeniem. Firma stara się stworzyć pracownikom bezpieczne i inspirujące miejsce pracy, gdzie każdy z członków zespołu ma szansę na rozwój ( <a href="https://www.logistyka.net.pl/aktualnosci/item/88940-fedex-publikuje-doroczny-raport-odpowiedzialnosci-spoecznej">https://www.logistyka.net.pl/aktualnosci/item/88940-fedex-publikuje-doroczny-raport-odpowiedzialnosci-spoecznej</a> ).
DPD	W roku 2019 firma intensywnie rozwijała miejską logistykę. Rozszerzyła sieć miejskich oddziałów w dużych ośrodkach miejskich gdzie doręczenia są realizowane za pomocą rowerów, skuterów i pieszo. Do 2025 r. firma zobowiązała się do zmniejszenia emisji CO2 o kolejne 30% na każdą przesyłkę. Firma prowadzi selektywną zbiórkę odpadów, swoje oddziały oświetla oświetleniem LED. DPD wspiera projekty zgłaszane przez swoich pracowników i współpracowników np. remont domu dziecka. Firma w 2019 r. zorganizowała akcję rejestracji dawców szpiku (DKMS). Wspiera również działania na rzecz promocji sportu np. Maraton Warszawski ( <a href="https://www.dpd.com.pl/klienci-bizneso_wi/O-DPD/Spoeczna-odpowiedzialnosc-DPD-Polska/Podsumowanie-roku-w-CSR-DPD-Polska">https://www.dpd.com.pl/klienci-bizneso_wi/O-DPD/Spoeczna-odpowiedzialnosc-DPD-Polska/Podsumowanie-roku-w-CSR-DPD-Polska</a> ).
DB Schenker	Firma stara się pomagać najbardziej potrzebującym w najbliższym otoczeniu. Przez rok działalności firma była zaangażowana w dwie edycje programów o charakterze wolontariatu „Czasu pomagania” i „Świąteczną” podczas której została zorganizowana zabawa mikołajkowa dla dzieci ze szkoły specjalnej oraz „Zieloną” w którym zbudowano budy dla psów ze schroniska. Firma każdego roku wybiera i wspiera kilka projektów swoich pracowników ( <a href="https://www.dbschenker.com/tscwarsaw/pl-pl/po-godzinach/csr">https://www.dbschenker.com/tscwarsaw/pl-pl/po-godzinach/csr</a> ).
Grupa Raben	Grupa ta w współpracowała z Federacją Polskich Banków Żywności. W wyniku tej współpracy uratowano 8 tys. ton żywności oraz wydano ok. 16 mln posiłków. Kolejnym dobrym przykładem CSR w tej firmie jest promowanie bezpieczeństwa na drodze wraz z youtuberem prowadzącym serię odcinków Moto Doradca. Firma dba o zdrowe odżywianie i zdrowy styl życia (zdrowe śniadanie, rajdy rowerowe, porady dietetyka). Ekipa Raben wraz z rodzinami i przedstawicielami Wielkopolskiego Parku Narodowego sadzi las. W 2019r było to nad jeziorem Chomęcickim w Wielkopolsce ( <a href="https://polska.raben-group.com/nasza-odpowiedzialnosc/csr-news/">https://polska.raben-group.com/nasza-odpowiedzialnosc/csr-news/</a> ).

*Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji ze stron internetowych firm*

Transport jest pojmowany jako gałąź, która niszczy środowisko np. poprzez zanieczyszczenia emisją spalin samochodowych. Firmy z branży TSL konkurują ze sobą o klientów za pomocą stosowania działań strategii CSR w swoich działaniach. Przedsiębiorstwa biorą pod uwagę głównie środowisko, w którym próbują wprowadzać innowacje, których celem jest ograniczenie negatywnego wpływu na środowisko naturalne np. raporty emisji oparów (CSR in TSL). Woźniakowski (2015) twierdzi, że wśród największych polskich firm sektora TSI, społeczna odpowiedzialność biznesu ma coraz większy wpływ na kształtowanie marek. Jednak wciąż występuje wiele niedociągnięć w obszarze informowania o działaniach CSR i samej aktywności, która jest nie do końca przemyślana i spójna z całościową strategią komunikacji marketingowej firmy.

## **Podsumowanie i wnioski**

Społeczna odpowiedzialność biznesu może być prowadzona w różnych obszarach działalności. Firma, która na początku swojej działalności nie będzie fair w stosunku do swoich klientów, nie zdobędzie miana CSR. W praktykowaniu tej strategii nie można mówić o kosztach, jakie to za sobą niesie, ale o ogromnych zyskach w „oczach” klientów, ponieważ klienci będą wobec takiej firmy lojalni i będą polecać produkty tej marki swojej rodzinie lub znajomym. Firmy zaangażowane w koncepcję CSR pokazują, że ma ona sens i bezpośredni wpływ na doskonalenie działalności przedsiębiorstwa. Pojęcie społecznej odpowiedzialności

biznesu jest bardzo szerokie, obejmuje wiele obszarów, które firma może ulepszać w celu zyskania miana firmy społecznie odpowiedzialnej. Przywołane w artykule przykłady dobrych praktyk firm branży TSL pokazują, iż odpowiednie zarządzanie społeczną odpowiedzialnością może przynieść dla przedsiębiorstwa wiele korzyści jak np. rozpoznawalność marki, korzystne wyniki finansowe. Inwestowanie w działalność obszarów CSR i doskonalenie ich działań w firmie może przełożyć się m.in. na wzrost przychodów spowodowany zwiększeniem się satysfakcji klientów; na zmniejszenie ryzyka poprzez odpowiednie relacje z interesariuszami i wzrost reputacji przedsiębiorstwa; na poprawę wizerunku i wzrost zaufania do przedsiębiorstwa jako firmy inwestującej w zrównoważony rozwój; na wzrost znaczenia marki, kreowanie nowej wartości firmy dzięki odpowiedzialnemu podejściu do pracowników; na zwiększenie zainteresowania inwestorów oraz na możliwość dołączenia do prestiżowej grupy odpowiedzialnych przedsiębiorców co prowadzi do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku i osiągnięcie sukcesu ekonomicznego, itd. Społecznie odpowiedzialna firma powinna być kojarzona z dobrymi praktykami wobec środowiska naturalnego czy społeczeństwa. Taka firma powinna opierać się na współpracy, ulepszeniach i innowacjach społecznych oraz na ciągłej weryfikacji aktywności i dążeniu do osiągnięcia jak najwyższego poziomu efektywności w obszarze odpowiedzialności (Turoń, Czech 2017).

#### **Bibliografia:**

1. Bowen H. *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper&Row, 1953.
2. Codogni I. *The chances and limitations of applying a CSR strategy in Polish enterprises*. Ethics in Economic Life 7/2018.
3. Dyczkowska J. *CSR in TSL companies.*, Transport Problems 10/2015.
4. Garriga E., Mele D. *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*. Journal of Business Ethics, 53/2004.
5. Golba D., Turoń K., Czech P. *Różnorodność jako szansa i wyzwanie współczesnych organizacji branży TSL*. Scientific Journal of Silesian University of Technology. Series Transport, 90/ 2016.
6. Herbuś A., Ślusarczyk B. *The use of Corporate Social Responsibility idea in business management*. Polish Journal of Management Studies 6/2012.
7. Jabłoński A. *Modele zrównoważonego biznesu w budowie i wyzwanie współczesnych organizacji branży TSL*. Scientific Journal of Silesian University of Technology. Series Transport, Gliwice 2016.
8. Johnson H.A. *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*. Wadsworth, Belmont 1971.
9. Kispreska- Moroń D. *Transformacja łańcuchów dostaw jako podstawa ewolucji kompetencji menadżerskich*. Gospodarka Materialowa i Logistyka, 6/ 2012.
10. Laszlo C. *Firma zrównoważonego rozwoju*. Warszawa 2008.
11. Małek P. *Ekonomika transportu*. Warszawa 1969.
12. Rok B. *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*. Wyd. Poltext, Warszawa 2013.
13. Roszkowska- Menkes M. *What does CSR really stand for? An analysis of Corporate definitions of CSR in Poland*. Research Papers of Wrocław University of Economics 423/2016.
14. Rudnicka A. *Zrównoważony rozwój w łańcuchach dostaw*. Łódź 2011.
15. Stefańska M. *Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu w handlu detalicznym*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 135/2010.
16. Stopczyńska K. *Rola społecznej odpowiedzialności biznesu jako czynnik w ocenie wiarygodności partnerów handlowych*. w: Raczkowski K. (red.) Bezpieczeństwo ekonomiczne obrotu gospodarczego., Wolterd Kluwer S.A. Warszawa 2014.
17. Świtła M. *TSL Sector Companies and Their Offer of Logistics Services.*, Handel Wewnętrzny, 4/2012.
18. Turoń K., Czech P. *Doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstwa poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu na przykładzie firm branży Transport- Spedycja- Logistyka*. Rynek-Społeczeństwo-Kultura, 1(22)2017.

19. Widiastuty E., Soewarno N. *CSR Expenditure and Company Performance: Charity or Signal? Evidence from Indonesia*. Quality Innovation Prosperity 23/3/2019.
20. Woźniakowski M. *CSR jako narzędzie komunikacji marketingowej firm sektora TSL*. Acta Universitatis Nicolai Copernici. Oeconomia 2/2015.
21. Zbiegień- Maciąg L. *Etyka w zarządzaniu* (Ethics in management.), wyd. CIM, Warszawa 1997.
22. <https://www.forbes.pl/csr/csr-a-lojalnosc-klientow/9b85rkq> (dostęp 07.02.2020);
23. [https://www.globkurier.pl/blog/glossary/tsl/?gclid=EAIaIQobChMI5O-U\\_ZLw5wIVBasYCh09bA9SEAAAYASAAEgJt-vD\\_BwE](https://www.globkurier.pl/blog/glossary/tsl/?gclid=EAIaIQobChMI5O-U_ZLw5wIVBasYCh09bA9SEAAAYASAAEgJt-vD_BwE) (dostęp 26.02.2020)
24. <https://www.dbschenker.com/tscwarsaw/pl-pl/po-godzinach/csr> (dostęp 20.02.2020)
25. <https://www.dpd.com.pl/klienci-biznesowi/O-DPD/Spoleczna-odpowiedzialnosc-DPD-Polska/Podsumowanie-roku-w-CSR-DPD-Polska> (dostęp 20.02.2020)
26. <https://www.logistics.dhl/pl-pl/home/o-nas/odpowiedzialnosc-spoleczna.html> (dostęp 20.02.2020)
27. <https://polska.raben-group.com/nasza-odpowiedzialnosc/csr-news/> (dostęp 10.01.2020)
28. <https://www.logistyka.net.pl/aktualnosci/item/88940-fedex-publikuje-doroczny-raport-odpowiedzialnosci-spolecznej> (dostęp 25.12.2019)
29. <http://www.face-design.pl/images/PN-ISO-26000-2012P.pdf> (dostęp 20.12.2019).
30. <https://www.parp.gov.pl/csr#csr> (dostęp 07.02.2020).

## Rozdział 10

### ZAKRESY OCENY SYSTEMU ZARZĄDZANIA ŚRODOWISKOWEGO ZGODNEGO Z NORMĄ PN-EN ISO 14001:2015

*Agata Szkiel*

#### Wstęp

Ze względu na rosnące obawy i zainteresowanie społeczne oraz działania rządowe związane z ochroną środowiska naturalnego coraz większego znaczenia w działalności współczesnych organizacji oraz w hierarchii ich systemów wartości nabierają zasady i standardy związane z obniżaniem negatywnego wpływu prowadzonej działalności na środowisko naturalne (Panasiewicz 2015). Podejście organizacji do problematyki ochrony środowiska zmienia się z pozycji przymusu o charakterze prawnym w kierunku traktowania ochrony środowiska jako ważnego elementu strategii oddziałującego na wyniki organizacji (Ejdys i in. 2012). Aby osiągnąć zamierzone efekty działalności środowiskowej, organizacje podejmują działania prośrodowiskowe w sposób systemowy, włączając je do ogółu działań związanych z zarządzaniem organizacją, a także integrując swój system zarządzania środowiskowego z codziennym funkcjonowaniem organizacji, jej celami biznesowymi oraz wymaganiami otoczenia, w jakim funkcjonują, będącymi dla nich źródłem zagrożeń i szans. Umożliwia to budowanie wizerunku organizacji jako odpowiedzialnej społecznie (Pacana i in. 2017).

Jednym z uznanych na skalę międzynarodową rozwiązań w zakresie systemowego podejścia do zarządzania organizacją z uwzględnieniem wpływów jej działań na środowisko jest system zarządzania środowiskowego zgodny z wymaganiami normy PN-EN ISO 14001:2015. Dzięki rosnącej popularności tego systemu rośnie skuteczność realizacji zasad zrównoważonego rozwoju, którymi powinny kierować się organizacje prowadzące działalność i korzystające ze środowiska (Pacana i in. 2017). Celem tego systemu jest dostarczanie organizacjom narzędzi i rozwiązań, które umożliwią im osiągnięcie długotrwałego sukcesu i wniesienie wkładu w zrównoważony rozwój, między innymi dzięki wspieraniu organizacji w spełnianiu zobowiązań dotyczących zgodności, a więc różnego rodzaju wymagań związanych z ochroną środowiska. Wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego ma również umożliwić organizacjom osiągnięcie zamierzonych efektów działalności środowiskowej oraz ich ciągłą poprawę. Minimalnym zakresem tych efektów powinno być spełnienie przez organizację zobowiązań dotyczących zgodności, osiągnięcie celów środowiskowych oraz poprawa wyników w zakresie ochrony środowiska (PN-EN ISO 14001 2015).

Podstawą podejścia będącego fundamentem systemu zarządzania środowiskowego opartego na normie PN-EN ISO 14001:2015 jest koncepcja doskonalenia, określana cyklem PDCA, czyli planuj, wykonaj, sprawdź oraz działaj. Integralnym elementem tego cyklu jest sprawdzanie, czyli realizacja procesów monitorowania, pomiarów i oceny wyników funkcjonowania systemu zarządzania środowiskowego w odniesieniu do:

- zobowiązań dotyczących zgodności, jakie organizacja przyjęła do realizacji,
- przyjętych celów środowiskowych,
- założonych efektów działalności środowiskowej.



Procesy te dostarczają informacji na temat stopnia spełnienia zobowiązań określonych do realizacji w ramach systemu zarządzania środowiskowego oraz skuteczności systemu, a także umożliwiają podjęcie odpowiednich działań doskonalących.

Praca ma charakter przeglądkowy. Celem pracy jest omówienie wymagań normy PN-EN ISO 14001:2015 dotyczących procesów oceny, jakie powinny być realizowane w systemie zarządzania środowiskowego, scharakteryzowanie zakresów tej oceny, a także ukazanie miejsca i znaczenia procesów oceny w doskonaleniu skuteczności systemu zarządzania środowiskowego.

## **Zobowiązania dotyczące zgodności jako podstawa budowy systemu zarządzania środowiskowego**

Norma PN-EN ISO 14001:2015 zawiera wymagania, by organizacja określiła i posiadała dostęp do zobowiązań dotyczących zgodności, czyli wymagań, jakie są związane z jej działalnością, a w szczególności z jej aspektami środowiskowymi. Zobowiązania te powinny być przez organizację uwzględnione podczas ustanawiania, wdrażania, utrzymywania i doskonalenia jej systemu zarządzania środowiskowego, a więc determinują one poziom szczegółowości i złożoności systemu. Norma wymaga również, by organizacja utrzymywała udokumentowane informacje dotyczące wymagań, jakie odnoszą się do jej działalności i jakie przyjmuje do realizacji w ramach systemu, aby dostarczyć dowody na ich określenie oraz swoją świadomość w tym zakresie (PN-EN ISO 14001 2015).

Zgodnie z podejściem opartym na ryzyku, przyjętym w normie PN-EN ISO 14001:2015, zobowiązania dotyczące zgodności mogą być dla organizacji źródłem ryzyka i szans, które mogą wpływać na stopień realizacji przyjętych celów środowiskowych, a tym samym skuteczność systemu zarządzania środowiskowego (PN-EN ISO 14001 2015). Ryzyko związane ze zobowiązaniami dotyczącymi zgodności może wynikać z ich niespełniania przez organizację, co może skutkować utratą reputacji, koniecznością wypłaty odszkodowań lub grozić sankcjami prawnymi (Pochyluk 2019). Z kolei szanse mogą wynikać z prowadzenia działań idących dalej niż zobowiązania dotyczące zgodności, co może poprawić wizerunek organizacji i jej postrzeganie przez strony zainteresowane, poprawić stosunki z władzami i zwiększyć konkurencyjność. Dlatego planując system zarządzania środowiskowego, organizacja powinna określić ryzyka i szanse związane ze zobowiązaniami dotyczącymi zgodności, do których powinna się odnieść, w celu (PN-EN ISO 14001 2015):

- zapewnienia, aby system zarządzania środowiskowego mógł osiągnąć zamierzone wyniki,
- zapobiegania lub ograniczenia niepożądanych skutków, w tym możliwości wpływu zewnętrznych warunków środowiskowych na organizację,
- osiągnięcia ciągłego doskonalenia.

Organizacja powinna również zaplanować działania, które powinna podjąć, odnoszące się do jej zobowiązań dotyczących zgodności, aby zapewnić, że operacje są wykonywane zgodnie z wymaganiami, a także zaplanować działania odnoszące się do związanych z nimi ryzyk i szans (PN-EN ISO 14001 2015).

Zidentyfikowane zobowiązania dotyczące zgodności powinny być podstawą dla organizacji do określenia zakresu jej systemu zarządzania środowiskowego, a także zakresu udokumentowanych informacji, jakie będą utrzymywane w systemie, niezbędnych do wykazania spełnienia zobowiązań dotyczących zgodności. Funkcje lub procesy, z którymi te zobowiązania są związane, nie powinny być wyłączone z zakresu systemu.

Za zapewnienie, by system zarządzania środowiskowego osiągał zamierzone wyniki, w tym w aspekcie spełnienia zobowiązań dotyczących zgodności, odpowiedzialne jest najwyższe kierownictwo organizacji. Wyrazem tej odpowiedzialności jest deklaracja do spełnienia zobowiązań dotyczących zgodności, którą kierownictwo powinno zamieścić w polityce

środowiskowej organizacji (PN-EN ISO 14001 2015). Deklaracja ta jest odzwierciedleniem oczekiwań, że organizacja stosuje systematyczne podejście do osiągnięcia i utrzymywania zgodności z mającymi zastosowanie wymaganiami w zakresie ochrony środowiska (Matuszak-Flejszman 2010). Następnie, na podstawie przyjętej polityki środowiskowej, zobowiązania dotyczące zgodności powinny być uwzględnione przez kierownictwo podczas określania celów środowiskowych, jakie będą realizowane w ramach systemu.

Aby zapewnić, że działania i procesy objęte systemem zarządzania środowiskowego będą realizowane zgodnie z wymaganiami, organizacja powinna określić niezbędne kompetencje personelu wykonującego prace mające wpływ na jej zdolność do spełnienia zobowiązań dotyczących zgodności, a także zapewnić świadomość tych osób w zakresie ich roli w realizacji tych zobowiązań, wpływu wykonywanych przez nich prac na zdolność organizacji do wypełniania wymagań oraz konsekwencji wynikających z ich niespełnienia (PN-EN ISO 14001 2015).

Zobowiązania dotyczące zgodności powinny być również uwzględnione przez organizację podczas ustanawiania procesów komunikacji prowadzonej w systemie zarządzania środowiskowego, a także określania rodzaju i zakresu informacji o efektach działalności środowiskowej, jakie organizacja będzie przekazywać swoim stronom zainteresowanym.

Ważnym elementem utrzymania i doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego jest zarządzanie zmianą, mające na celu zapewnić, że organizacja jest w stanie w sposób ciągły osiągać zamierzone wyniki systemu zarządzania środowiskowego. Organizacja powinna w sposób skuteczny reagować na zmiany, które mogą mieć wpływ na jej system zarządzania środowiskowego, w celu zapewnienia, aby niezamierzone następstwa tych zmian nie miały negatywnego wpływu na zamierzone wyniki systemu środowiskowego. Zmiany te mogą obejmować zmiany w zakresie zobowiązań dotyczących zgodności (PN-EN ISO 14001 2015).

## **Ocena spełnienia zobowiązań dotyczących zgodności**

Wymagania normy PN-EN ISO 14001:2015 dotyczące identyfikacji zobowiązań dotyczących zgodności, mających zastosowanie do działalności organizacji i jej aspektów środowiskowych, są ściśle powiązane z wymaganiami dotyczącymi oceny zgodności (Pochyluk i Kostrzanowski 2019). Dlatego podstawowym zakresem oceny systemu zarządzania środowiskowego jest ocena jego zgodności ze zobowiązaniami dotyczącymi zgodności. Gromadzenie informacji dotyczących stopnia zgodności jest warunkiem niezbędnym do identyfikacji ryzyka związanego z brakiem spełnienia wymagań i jego skutków (Matuszak-Flejszman 2010).

Zgodnie z wymaganiami normy PN-EN ISO 14001:2015 organizacja powinna ustanowić, wdrożyć i utrzymywać procesy potrzebne do oceny spełnienia zobowiązań dotyczących zgodności, w tym (PN-EN ISO 14001 2015):

- określić częstotliwość, z jaką zgodność będzie oceniana;
  - oceniać zgodność i w razie potrzeby podejmować działania doskonalące,
  - rozumieć stan zgodności swoich działań i wdrożonego systemu z wymaganiami.
- Organizacja powinna również ustanowić i utrzymywać zapisy niezbędne do wykazania zgodności z wymaganiami oraz potwierdzające osiągnięte wyniki. Zapisy powinny być prowadzone w celu udokumentowania nie tylko zgodności z wymaganiami, ale również wykazania doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego (Matuszak-Flejszman 2010).

Zdefiniowanie w systemie zarządzania środowiskowego metod stosowanych przez organizację do monitorowania, pomiarów, analizy i oceny zgodności z wymaganiami jest niezbędne, aby (PN-EN ISO 14001 2015):

- częstotliwość monitorowania i pomiarów była skoordynowana z potrzebami organizacji w zakresie analiz i oceny efektów działalności środowiskowej,

- wyniki monitorowania i pomiarów, a także prowadzone na ich podstawie analizy i oceny były wiarygodne i odtwarzalne.

Norma PN-EN ISO 14001:2015 traktuje ocenę zgodności jako jeden z ważniejszych procesów zarządzania środowiskowego, dzięki któremu organizacja uzyskuje z odpowiednią częstotliwością wiedzę na temat tego, czy jej działania oraz jej system zarządzania środowiskowego są zgodne z wymaganiami. Proces oceny powinien być tak zaprojektowany, by jak najbardziej ograniczyć ryzyko braku zgodności (Korzeniewski 2019).

Ocena zgodności realizowana w systemie zarządzania środowiskowego może być prowadzona w odniesieniu do różnych wymagań. Zgodnie z definicją zawartą w normie PN-EN ISO 14001:2015 pod pojęciem wymagania należy rozumieć potrzebę lub oczekiwanie, które (PN-EN ISO 14001 2015):

- zostało ustalone, np. między organizacją a jej stronami zainteresowanymi,
- zostało przyjęte zwyczajowo (jako zwyczaj lub powszechna praktyka organizacji lub jej stron zainteresowanych),
- jest obowiązkowe, jak np. przepisy prawne dotyczące ochrony środowiska i inne, jeśli organizacja podjęła decyzję o ich spełnieniu.

Wymagania są najczęściej wyspecyfikowane w dokumentach, ale mogą być również niesformalizowane.

Biorąc pod uwagę kryterium odniesienia stosowane w ocenie, wyróżnić można różne zakresy oceny zgodności z wymaganiami, takie jak (Jedynak 2007):

- ocenę zgodności z wymaganiami normy PN-EN ISO 14001:2015,
- ocenę zgodności z wymaganiami prawnymi,
- ocenę zgodności z wymaganiami stron zainteresowanych,
- ocenę zgodności z wymaganiami wewnętrznymi organizacji.

Ocena zgodności z wymaganiami normy PN-EN ISO 14001:2015 powinna być prowadzona w dwóch płaszczyznach. Pierwszą z nich jest ocena zgodności dokumentacji systemu zarządzania środowiskowego z wymaganiami normy. Ten zakres oceny ma na celu sprawdzenie, czy organizacja opracowała i utrzymuje wszystkie udokumentowane informacje wymagane przez normę, jak np. zakres systemu, politykę środowiskową, cele środowiskowe, wykaz aspektów środowiskowych i wpływów na środowisko. Drugim zakresem oceny jest sprawdzenie zgodności codziennych działań personelu z zasadami określonymi w dokumentacji systemu. Wynikiem tej oceny może być albo wprowadzenie zmian w dokumentacji, albo w praktyce postępowania.

Oprócz zgodności z wymaganiami normy PN-EN ISO 14001:2015, kluczowym zobowiązaniem organizacji w ramach systemu zarządzania środowiskowego i niezbędnym warunkiem umożliwiającym organizacji uzyskanie certyfikatu systemu jest zgodność z prawem dotyczącym ochrony środowiska (Matuszak-Flejszman 2010). W praktyce oznacza to, że organizacja posiadająca certyfikat nie powinna przekraczać dozwolonych w przepisach warunków gospodarczego korzystania ze środowiska, co jest równoznaczne z brakiem decyzji administracyjnych wymierzających kary ekologiczne (Ejdys i in. 2012). Organizacja powinna identyfikować i posiadać dostęp do wymagań prawnych, które są związane z jej aspektami środowiskowymi, oraz określić, jak te wymagania stosują się do jej aspektów środowiskowych. Jednakże celem normy nie jest sama identyfikacja mających zastosowanie wymagań, ale zapewnienie ich spełnienia (Pochyluk 2019). Stąd też kolejnym zakresem oceny zgodności prowadzonej w ramach systemu zarządzania środowiskowego jest ocena zgodności działań organizacji z przepisami prawa środowiskowego. Wymagania te mogą obejmować (PN-EN ISO 14001:2015):

- wymagania organów rządowych lub innych właściwych organów,
- przepisy ustawowe i wykonawcze przyjmowane na poziomie międzynarodowym, krajowym i lokalnym;

- wymagania określone w pozwoleniach lub licencjach,
- nakazy, zasady lub wytyczne wydane przez organy administracji;
- wyroki sądów.

Wyniki oceny zgodności z przepisami prawa dostarczają kierownictwu informacji na temat (Jedynak 2007):

- poprawności identyfikacji wymagań prawnych dotyczących działalności organizacji,
- skuteczności zapewnienia dostępu oraz znajomości wymagań prawnych przez personel organizacji,
- stopnia spełnienia wymagań prawnych przez organizację, a także skali oraz konsekwencji ich niespełnienia.

W przypadku stwierdzenia odstępstw od wymagań prawnych, organizacja powinna określić i wdrożyć działania niezbędne do osiągnięcia zgodności. Może to obejmować kontakt z właściwym organem ochrony środowiska i uzgodnienia kierunku niezbędnych działań. Treść zawartego uzgodnienia staje się wtedy dla organizacji zobowiązaniem dotyczącym zgodności (PN-EN ISO 14001 2015).

Ocena zgodności w ramach systemu zarządzania środowiskowego może być również prowadzona w odniesieniu do wymagań dotyczących ochrony środowiska określanych przez strony zainteresowane organizacją, np. klientów, grupy społeczne, dostawców, organy władzy, organizacje pozarządowe inwestorów czy pracowników (Matuszak-Flejszman i Pochyluk 2016). Zgodnie z wymaganiami normy PN-EN ISO 14001:2015 organizacja powinna określić strony zainteresowane istotne dla jej systemu zarządzania środowiskowego oraz ich istotne potrzeby i oczekiwania. Te zidentyfikowane potrzeby i oczekiwania niekoniecznie muszą stać się dla organizacji wymaganiami. Dlatego organizacja powinna podjąć decyzję, które z tych potrzeb i oczekiwań powinna lub chce spełnić, a więc staną się dla niej zobowiązaniami dotyczącymi zgodności. Zobowiązania te mogą obejmować (PN-EN ISO 14001 2015):

- porozumienia z grupami społecznymi lub organizacjami pozarządowymi,
- porozumienia z władzami publicznymi lub klientami,
- dobrowolne zasady lub kodeksy postępowania,
- dobrowolne systemy etykietowania lub zobowiązania środowiskowe,
- obowiązki wynikające z uzgodnień kontraktowych z organizacją.

Norma PN-EN ISO 14001:2015 wymaga również, by organizacja zapewniła skuteczną komunikację ze stronami zainteresowanymi w sprawach dotyczących ochrony środowiska i jej systemu zarządzania środowiskowego, aby gromadzić informacje dotyczące wymagań formułowanych przez poszczególne strony, a także stopnia ich spełnienia.

Na podstawie oceny zgodności z wymaganiami stron zainteresowanych kierownictwo gromadzi informacje dotyczące:

- stopnia spełnienia przez organizację wymagań stron zainteresowanych,
- zdolności procesów realizowanych przez organizację, związanych ze znaczącymi aspektami środowiskowymi, do spełniania wymagań stron zainteresowanych,
- możliwości zwiększania zdolności organizacji do spełniania wymagań stron zainteresowanych dotyczących ochrony środowiska, a także spełniania tych wymagań w stopniu większym, niż to zostało przez strony zainteresowane określone.

Kolejnym zakresem oceny zgodności w ramach systemu zarządzania środowiskowego jest ocena zgodności z wymaganiami wewnętrznymi organizacji, sformalizowanymi w dokumentacji opracowywanej przez organizację. Źródłem tych wymagań mogą być dokumenty, które zostały opracowane przez organizację na podstawie wymagań zewnętrznych (np. określonych przez jednostkę certyfikującą), bądź które zostały opracowane na podstawie decyzji kierownictwa organizacji (Jedynak 2007). Podczas oceny zgodności systemu z wymaganiami wewnętrznymi organizacji sprawdzeniu podlega stopień przestrzegania przez

pracowników postanowień zawartych w dokumentach wewnętrznych, skuteczność zapewnienia personelowi dostępu do tych dokumentów oraz stopień przeszkolenia personelu z zawartych w nich wymagań (Jedynak 2007). Wynikiem oceny mogą być również informacje na temat stopnia spójności postanowień zawartych w dokumentach wewnętrznych z postanowieniami dokumentów zewnętrznych.

Do oceny zgodności z wymaganiami organizacja można stosować wiele różnych metod, w tym np. audyty, przeglądy dokumentów lub zapisów, analizę raportów organów ochrony środowiska, inspekcje, rozmowy z pracownikami, obserwacje pracy, analizy próbek lub wyników badań (Matuszak-Flejszman 2010).

## **Ocena skuteczności systemu zarządzania środowiskowego**

Zgodnie z wymaganiami normy PN-EN ISO 14001:2015 organizacja powinna wdrożyć i utrzymywać skuteczny system zarządzania środowiskowego, umożliwiający jej osiągnięcie wyników przyjętych dla systemu (PN-ISO 14001 2015). Norma kładzie więc większy nacisk na podejście procesowe i osiąganie przez organizację zamierzonych wyników, a mniejszy na formalizację systemu, jego dokumentowanie oraz tworzenie procedur postępowania (Pochyluk 2019). Stąd też oprócz oceny zgodności z wymaganiami, istotnym zakresem oceny systemu zarządzania środowiskowego jest ocena jego skuteczności.

Punktem wyjścia do określenia wyników, jakie organizacja zamierza osiągnąć w ramach swojego systemu zarządzania środowiskowego, jest analiza kontekstu organizacji, a więc zidentyfikowanie czynników wewnętrznych oraz zewnętrznych, które wpływają na zdolność organizacji do osiągnięcia zamierzonych efektów działalności środowiskowej i realizacji przyjętych celów w obszarze ochrony środowiska. Odpowiedzialność za skuteczność systemu powinno przejąć najwyższe kierownictwo, które powinno komunikować w organizacji znaczenie skutecznego zarządzania środowiskowego, kierować osobami mającymi wpływ na skuteczność systemu oraz zapewnić świadomość ich wkładu w osiąganie efektów działalności środowiskowej organizacji. Kierownictwo powinno również zapewnić zasoby, niezbędne do skutecznego funkcjonowania systemu oraz doskonalenia środowiskowych efektów działalności, a także zapewnić nadzór nad procesami, z którymi związane są znaczące aspekty środowiskowe oraz znaczące wpływy na środowisko, aby zapewnić skuteczność tych procesów w osiągnięciu pożądaných rezultatów.

Skuteczność działań definiowana jest jako pozytywnie oceniana zgodność wyniku działania z celem (Matuszak-Flejszman 2012). Zgodnie z definicją zawartą w normie PN-EN ISO 14001:2015 pod pojęciem skuteczności należy rozumieć stopień, w jakim planowane działania są zrealizowane i planowane wyniki osiągnięte (PN-EN ISO 14001:2015). Definicja ta wiąże pojęcie skuteczności ze stopniem osiągnięcia założonych celów i zadań środowiskowych, skuteczność systemu zarządzania środowiskowego można więc oceniać poprzez ocenę środowiskowych efektów działalności, czyli mierzalnych wyników związanych z zarządzaniem przez organizację aspektami środowiskowymi. Środowiskowe efekty działalności, które powinny stanowić wartość dla środowiska, samej organizacji i jej stron zainteresowanych, mogą być mierzone w odniesieniu do polityki środowiskowej organizacji, celów środowiskowych lub innych kryteriów (PN-EN ISO 14001 2015).

Prakseologiczne ujęcie skuteczności, przyjęte w zarządzaniu środowiskowym, umożliwia jej stopniowanie, co jest ułatwione dzięki stopniowości celów, a także istnieniu celów pośrednich i końcowych (Jedynak 2007). Skuteczność systemu zarządzania środowiskowego można określać procentowo lub w systemie zero – jedynkowym, polegającym na ocenie, czy zaplanowane działanie zostało zrealizowane (Zapłata 2004). Ponadto skuteczność systemu zarządzania środowiskowego można oceniać zarówno w odniesieniu do jego wdrożenia, jak i późniejszego funkcjonowania. Skuteczność wdrożenia systemu można

rozpatrywać jako osiągnięcie celu, którym jest wdrożenie systemu w organizacji w określonym czasie. Realizacja tego celu jest oceniana podczas auditu certyfikacyjnego przeprowadzanego przez jednostkę certyfikującą. Zaś ocena skuteczności funkcjonowania systemu polega na ocenie realizacji zaplanowanych zadań, wynikających np. z dokumentacji systemu zarządzania środowiskowego oraz ocenie stopnia realizacji założonych celów środowiskowych, wynikających z polityki środowiskowej organizacji.

Cele środowiskowe powinny być ustanawiane i wdrażane w celu poprawy środowiskowych efektów działalności organizacji w zakresie wykraczającym poza zagadnienia zgodności z prawem lub w obszarach, w których brak jest wymagań prawnych. Cele mogą być także narzędziem polityki środowiskowej dla zarządzania ryzykiem środowiskowym związanym z niespełnieniem wymagań prawnych (Polskie Centrum Akredytacji 2019). Narzędziem do monitorowania postępów organizacji w osiągnięciu celów środowiskowych, a więc oceny skuteczności systemu zarządzania środowiskowego, mogą być mierzalne wskaźniki efektów działalności środowiskowej. Mogą być one ustanowione w odniesieniu do działań, wyrobów i usług organizacji. Wskaźniki te mogą być wykorzystane zarówno do oceny efektów zarządzania (jak np. liczba zrealizowanych celów środowiskowych, liczba niezgodności zidentyfikowanych podczas auditów, liczba szkoleń z zakresu zarządzania środowiskowego), jak i efektów działalności operacyjnej, odpowiednich do znaczących aspektów środowiskowych zidentyfikowanych przez organizację (jak np. ilość wykorzystanej energii, wielkość emisji, procent powtórnie wykorzystanych odpadów). Liczba i rodzaj wskaźników powinny być odpowiednie do zakresu i rodzaju działalności organizacji, a także są determinowane niezbędnymi i posiadanymi danymi (Ejdys i in. 2012).

Ocena skuteczności systemu zarządzania środowiskowego może być przeprowadzana zarówno przez organizację (np. w ramach auditów wewnętrznych i przeglądów zarządzania), jak i przez strony zewnętrzne (np. jednostkę certyfikującą w ramach auditów nadzoru). Proces oceny skuteczności systemu może być powiązany z procesem oceny zgodności, bądź realizowany jako oddzielne działania.

## **Podsumowanie**

Proces oceny jest integralnym elementem każdego systemu zarządzania środowiskowego. System ten będzie dla kierownictwa przydatnym narzędziem umożliwiającym zarządzanie organizacją w sposób zapewniający spełnienie wszystkich zobowiązań dotyczących zgodności związanych z ochroną środowiska, realizację ustalonych celów środowiskowych oraz doskonalenie efektów działalności środowiskowej tylko wtedy, gdy metody, częstotliwość i szczegółowość oceny będą dostosowane do potrzeb organizacji. Dzięki skutecznym procesom oceny systemu organizacja w sposób ciągły gromadzi informacje na temat stopnia spełnienia wymagań i skuteczności swoich działań prośrodowiskowych oraz jest stale przygotowana na zmieniające się warunki otoczenia, w którym funkcjonuje, co zwiększa jej szanse na stabilne działanie nawet w sytuacjach kryzysowych.

W pierwszym okresie funkcjonowania systemu zarządzania środowiskowego proces oceny może być ukierunkowany na ocenę zgodności systemu z wymaganiami. Z upływem czasu i wzrostem poziomu dojrzałości systemu działania organizacji mogą być ukierunkowane na ocenę skuteczności systemu. Jednakże bez względu na zakres, proces oceny powinien być zintegrowany z procesem planowania realizowanym w systemie. Ocena nie będzie bowiem dostarczała wiarygodnych i kompletnych informacji na temat potrzeb doskonalenia systemu, jeśli organizacja niewłaściwie zidentyfikuje zobowiązania dotyczące zgodności, jakie chce i powinna spełnić, a także nieprawidłowo określi cele środowiskowe i efekty działalności środowiskowej, które chce osiągnąć.

Norma PN-EN ISO 14001:2015 nie wymaga, by proces oceny systemu zarządzania środowiskowego był sformalizowany w postaci udokumentowanej procedury. Ważniejszy jest cel i wynik oceny, jakim jest podejmowanie właściwych działań doskonalących w przypadku braku zgodności i braku skuteczności systemu. Jednakże mimo braku formalnych wymagań, udokumentowanie zasad oceny wydaje się co najmniej przydatne dla organizacji, ze względu na znaczenie procesów oceny w doskonaleniu systemu.

#### **Bibliografia**

1. Ejdyś J., Kobylińska U., Lulewicz-Sas A., *Zintegrowane systemy zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem pracy*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2012.
2. Jedynak P., *Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością. Instrumenty i uwarunkowania wartości*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.
3. Korzeniewski J., *Proces oceny zgodności wg nowej normy ISO 14001:2015*. [https://www.wymagania-prawne.pl/download\\_files/pdf/Proces\\_oceny\\_zgodnosci\\_raport.pdf](https://www.wymagania-prawne.pl/download_files/pdf/Proces_oceny_zgodnosci_raport.pdf) (29.07.2019).
4. Matuszak-Flejszman A., *Determinanty doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001*. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2010.
5. Matuszak-Flejszman A., *Determinanty skuteczności znormalizowanych systemów zarządzania*. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki” 264, Wrocław 2012.
6. Matuszak-Flejszman A., Pochuluk R., *Istota kontekstu organizacji w systemowym podejściu do zarządzania*. „*Studia Oeconomica Posnaniensia*” 4(10), Poznań 2016.
7. Pacana A., Ingaldi M., Czajkowska A., *Projektowanie i wdrażanie sformalizowanych systemów zarządzania*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2017.
8. Panasiewicz A., *Zarządzanie ryzykiem ekologicznym jako narzędzie równoważenia rozwoju organizacji*. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialność środowiskowa” 377, Wrocław 2015.
9. PN-EN ISO 14001:2015 *Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania*.
10. Pochyluk R., Kostrzanowski M., *Nowa norma ISO 14001:2015. Poradnik w odcinkach – Identyfikacja wymagań i ocena zgodności*. <http://eko-net.pl/stowarzyszenie/nowa-norma-iso-14001-poradnik-w-odcinkach.html> (12.08.2019).
11. Pochyluk R., *Nowa norma ISO 14001:2015. Czas na zmiany*. [http://eko-net.pl/fileadmin/user\\_upload/nowa\\_norma\\_ISO\\_14001\\_01.pdf](http://eko-net.pl/fileadmin/user_upload/nowa_norma_ISO_14001_01.pdf) (29.07.2019).
12. Polskie Centrum Akredytacji, *EA-7/04 - Zgodność z prawem jako część akredytowanej certyfikacji w odniesieniu do ISO 14001:2015*. <https://www.pca.gov.pl/publikacje/dokumenty/ea-/> (25.08.2019).
13. Zapłata S., *Skuteczność i efektywność systemu zarządzania jakością na przykładzie małych i średnich przedsiębiorstw w województwie wielkopolskim*. (w:) J. Łańcucki (red.), *Efektywność systemów zarządzania (Efficiency of the management system)*, Polskie Zrzeszenie Inżynierów i Techników Sanitarnych, Poznań 2004.

## Rozdział 11

### WPLYW WYMAGAŃ NORMY ISO 45001 NA SKUTECZNOŚĆ SYSTEMU ZARZĄDZANIA BHP

*Joanna Wierzowiecka*

#### Wstęp

Największym kapitałem każdego przedsiębiorstwa są pracujący w nim ludzie (Sadowski 2018). W związku z tym zapewnienie w organizacjach bezpiecznych i higienicznych warunków pracy nierozdzielnie pociąga za sobą potrzebę poprawy środków mających na celu wyeliminowanie lub ograniczenie negatywnego wpływu zagrożeń i innych niekorzystnych czynników na pracowników. Potrzeba takich działań wynika przede wszystkim z wysokich wskaźników wypadków i ich znacznych kosztów (Górny 2015). Ochrona przed wypadkami i ich skutkami staje się więc jedną z istotnych kwestii w działalności gospodarczej. Narzędziem, które może pomóc poprawić bezpieczeństwo i warunki pracy jest system zarządzania BHP, który przez systematyczne działania minimalizuje ryzyka wynikające z zagrożeń istniejących w procesach pracy (Sadowski 2018).

System zarządzania BHP jest jedynym znanym narzędziem pozwalającym na skuteczne zarządzanie poziomem bezpieczeństwa pracy (Kalandyka i in. 2010). Z badań Pawłowskiej (2007, 2009, 2013) wynika, że wdrożenie systemu zarządzania BHP zgodnie z wymaganiami zawartymi w normach BS OHSAS 18001 i/lub PN-N 18001, które do tej pory były podstawą certyfikacji tego systemu, wpływa na poprawę procesów zarządzania oraz wyników osiąganych w tym obszarze. Natomiast obecnie wymagania dla systemu zarządzania BHP zawarte są w międzynarodowej normie ISO 45001.

Opublikowana 12 marca 2018 roku norma ISO 45001 zastępuje standard BS OHSAS 18001, z uwzględnieniem trzyletniego okresu przejściowego wskazanego przez IAF (International Accreditation Forum) w dokumencie MD21:2018 „Requirements for the Migration to ISO 45001:2018 from OHSAS 18001:2007”. Oznacza to, że ważność wszystkich aktualnie wydawanych certyfikatów zgodności systemów zarządzania BHP z normą BS OHSAS 18001 będzie ograniczona do 11 marca 2021 roku (Sadowski 2018). Taka sama sytuacja odnosi się do polskiej normy zawierającej wymagania dla systemu zarządzania BHP. Międzynarodowa norma ISO 45001 wydana w polskiej wersji (PN-ISO 45001:2018) zastępuje normę PN-N-18001:2004, ale również normę PN-N-18004:2001, która zawierała wytyczne dla systemu zarządzania BHP oraz normę PN-N-18011:2006 dotyczącą auditowania. Tym samym norma ISO 45001 zastępuje oba standardy, które do tej pory były podstawą certyfikacji tego systemu w Polsce. Stąd przed organizacjami stoi wyzwanie interpretacji nowych wymagań oraz dostosowania do nich swoich systemów zarządzania BHP.



## Cel, przedmiot i metoda badań

Celem badań jest analiza i ocena zmian w wymaganiach systemu zarządzania BHP w związku z opublikowaniem normy międzynarodowej ISO 45001:2018, do których muszą przygotować się organizacje, które chcą utrzymać swoje systemy zarządzania BHP funkcjonujące do tej pory w oparciu o standardy, które zostały zastąpione przez tę normę. W związku z tym zastosowano takie metody badawcze jak analiza norm i piśmiennictwa dotyczących zarządzania BHP, w tym analiza porównawcza wymagań norm – dotychczas obowiązujących norm BS OHSAS 18001:2007 oraz PN-N 18001:2004 oraz obecnie obowiązującej normy PN-ISO 45001 z 2018 roku. Normy te stanowiły główny przedmiot badań.

## Struktura normy PN-ISO 45001:2018

Struktura normy PN-ISO 45001:2018 różni się od struktur norm PN-N 18001 i OHSAS 18001, co wynika z Załącznika SL do „Skonsolidowanego Dodatku ISO” Dyrektyw ISO/IEC. Załącznik SL zawiera „High level structure” (HLS), co ma zapewnić, żeby wszystkie nowelizowane normy dotyczące systemów zarządzania miały jednakową strukturę w taki sposób, by główne punkty norm dotyczyły zawsze tego samego obszaru niezależnie od systemu zarządzania, którego dotyczą (Kubista 2016).

Tabela 1. Struktura normy PN-ISO 45001:2018

Nr	Nazwa rozdziału	Nazwa podrozdziału
1.	Zakres normy	–
2.	Powołania normatywne	–
3.	Terminy i definicje	–
4.	Kontekst organizacji –	4.1. Zrozumienie organizacji i jej kontekstu 4.2. Zrozumienie potrzeb i oczekiwań pracowników i innych stron zainteresowanych 4.3. Określenie zakresu systemu zarządzania BHP 4.4. System zarządzania BHP –
5.	Przywództwo i współudział pracowników	5.1. Przywództwo i zaangażowanie 5.2. Polityka BHP 5.3. Role, odpowiedzialność i uprawnienia w organizacji 5.4. Konsultacje i współudział pracowników
6.	Planowanie	6.1. Działania odnoszące się do ryzyk i szans 6.2. Cele BHP i planowanie ich osiągnięcia
7.	Wsparcie	7.1. Zasoby 7.2. Kompetencje 7.3. Świadomość 7.4. Komunikacja 7.5. Udokumentowane informacje
8.	Działania operacyjne	8.1. Planowanie i nadzór nad działaniami operacyjnymi 8.2. Gotowość i reagowanie na sytuacje awaryjne
9.	Ocena efektów działania	9.1. Monitorowanie, pomiary, analiza i ocena efektów działania 9.2. Audit wewnętrzny 9.3. Przegląd zarządzania
10.	Doskonalenie	10.1. Postanowienia ogólne 10.2. Incydenty, niezgodności i działania korygujące 10.3. Ciągłe doskonalenie

*Zródło: Opracowanie własne na podstawie: PN-ISO 45001:2018 Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – Wymagania i wytyczne stosowania*

Norma PN-ISO 45001:2018 ma więc układ analogiczny do znowelizowanych wcześniej norm dotyczących m.in. systemu zarządzania jakością i systemu zarządzania środowiskowego.

Ułatwi to włączanie systemu zarządzania BHP do zintegrowanego systemu zarządzania organizacją (Sadowski 2018). Model systemu zarządzania BHP przedstawiony w normie PN-ISO 45001:2018 opiera się na koncepcji ciągłego doskonalenia i jest niemal taki sam, jak w przypadku systemu zarządzania jakością, czy systemu zarządzania środowiskowego. Istotną różnicą jest umiejscowienie w centrum tego modelu, obok przywództwa najwyższego kierownictwa, współdziałania pracowników (Pawłowska 2017), co zostało uwzględnione w rozdziale 5 normy. Strukturę normy PN-ISO 45001:2018 przedstawiono w tabeli 1.

Całkowicie inna struktura wymagań normy PN-ISO 45001:2018 w stosunku do poprzednich standardów może powodować pewne trudności przy analizie wprowadzonych w niej zmian, aczkolwiek organizacje, które mają wdrożony zintegrowany system zarządzania i spełniają wymagania norm PN-EN ISO 9001:2015 i/lub PN-EN ISO 14001:2015 nie powinny mieć z tym problemu.

### **Wymagania dotyczące kontekstu, przywództwa i współdziałania pracowników**

Norma PN-ISO 45001:2018, podobnie jak normy PN-EN ISO 9001:2015 i PN-EN ISO 14001:2015, wskazuje na potrzebę określenia czynników zewnętrznych i wewnętrznych, które są istotne dla celu organizacji i które wpływają na jej zdolność do osiągnięcia zamierzonych wyników systemu zarządzania BHP. Wymagania normy w tym obszarze obejmują również zrozumienie wyrażonych potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych, które zostały określone przez organizację jako istotne oraz określenie granic i możliwości zastosowania systemu zarządzania BHP w celu ustalenia jego zakresu. Przykładowe strony zainteresowane oraz ich potrzeby i oczekiwania w systemie zarządzania BHP przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2. Przykłady wymagań stron zainteresowanych w systemie zarządzania BHP**

<b>Strona zainteresowana</b>	<b>Wybrane potrzeby i oczekiwania</b>
Pracownicy	Bezpieczne środowisko pracy Wpływ na decyzje i partycypacja w działaniach na rzecz BHP Skuteczne środki ochronne Wsparcie najwyższego kierownictwa
Organy nadzorujące	Zgodność z prawem pracy i BHP Wykonywanie decyzji i zaleceń
Podwykonawcy	Informacje o wymaganiach BHP organizacji Współpraca w zakresie działań zapobiegawczych i ochronnych
Służby medycyny pracy	Skuteczna wymiana informacji o zagrożeniach zdrowia występujących na stanowiskach pracy

*Źródło: Wierzowiecka 2017*

W systemie zarządzania BHP najistotniejszą stroną zainteresowaną są pracownicy. Organizacja powinna określać potrzeby i oczekiwania zarówno pracowników kierowniczych, jak i niezwiązanych z zarządzaniem, a także przedstawicieli pracowników, którzy mogą wpływać na system zarządzania BHP (Wierzowiecka 2017). Według Bodaka i Gablety (2015) istotnymi oczekiwaniami pracowników są pewność pracy oraz sposób jej świadczenia, ale także stworzenie warunków sprzyjających poczuciu ważności oraz sprawstwa pracowników, co wiąże się z dopuszczeniem ich do uczestniczenia w procesach decyzyjnych, również tych związanych z BHP. Współdziałanie w działaniach prowadzonych w systemie zarządzania BHP jest jednym z podstawowych warunków osiągnięcia zamierzonych wyników. Norma PN-ISO 45001:2018 formułuje wytyczne dotyczące współdziałania pracowników, których realizacja

pozwała między innymi na określenie ich potrzeb i oczekiwań (Pawłowska 2017). Zrozumienie przez organizację kontekstu oraz potrzeb i oczekiwań pracowników i innych stron zainteresowanych są nowymi wymaganiami w stosunku do wymagań poprzednich standardów. Natomiast spełnienie ich pozwoli organizacji lepiej zrozumieć istotne kwestie, które mogą wpłynąć, w sposób pozytywny lub negatywny, na sposób zarządzania obowiązkami w zakresie BHP.

Istotna zmiana w wymaganiach normy PN-ISO 45001:2018 w stosunku do dotychczasowych regulacji dotyczy także odpowiedzialności kierownictwa organizacji (Kubista 2019). Co prawda dotychczasowe wymagania standardów również wymagały ustanowienia polityki zarządzania BHP oraz odpowiedzialności i uprawnień, a wymagania normy PN-N 18001 (2004) odnosiły się ogólnie do zapewnienia przywództwa, natomiast konsekwentnie wpisując się w trend zmian w systemach zarządzania, norma PN-ISO 45001:2018 silniej akcentuje potrzebę rzeczywistego przewodzenia działaniom na rzecz BHP i osobiste zaangażowanie najwyższego kierownictwa w zarządzanie tym obszarem.

W systemie zarządzania BHP zgodnym z wymaganiami nowej normy PN-ISO 45001:2018 współdziałanie pracowników, podobnie jak przywództwo najwyższego kierownictwa, jest uznawany za podstawowy warunek jego skutecznego funkcjonowania (Pawłowska 2017). W obecnie obowiązującej normie zdefiniowano współdziałanie jako uczestnictwo pracowników w podejmowaniu decyzji, a konsultacje jako zasięganie ich opinii przed jej podjęciem. Organizacja powinna ustanowić, wdrożyć i utrzymywać procesy konsultacji i współdziałania pracowników na wszystkich właściwych poziomach i w odniesieniu do wszystkich właściwych funkcji, a tam, gdzie istnieją, również przedstawiciele pracowników, w opracowywaniu, planowaniu, wdrażaniu, ocenie efektów działania i doskonaleniu systemu zarządzania BHP (PN-ISO 45001 2018). Porównując te wymagania do poprzednich standardów obecnie wyraźniej podkreślono potrzebę współdziałania i konsultowania z szeregowymi pracownikami, a także wymieniono procesy i działania, które powinny dotyczyć współdziałania i konsultacji.

## **Wymagania dotyczące planowania i wsparcia**

Wymagania nowej normy PN-ISO 45001:2018 wskazują, że podstawą planowania działań w systemie zarządzania BHP powinna być analiza i ocena ryzyka oraz szans w zakresie jego ograniczania. Zgodnie z normą termin „ryzyka i szanse” oznacza ryzyka dotyczące BHP, szanse dotyczące BHP, ale także inne ryzyka i szanse dla systemu zarządzania BHP w rozumieniu podejścia opartego na ryzyku stosowanego obecnie w znormalizowanych systemach zarządzania. Organizacja, w swoich procesach planowania powinna określić i ocenić ryzyka i szanse, które są istotne dla zamierzonych wyników systemu zarządzania BHP związanych ze zmianami w organizacji i jej procesach (PN-N 45001 2018), co musi oczywiście uwzględniać stan wymagań prawnych.

Organizacje utrzymujące system zarządzania BHP w oparciu o standardy BS OHSAS 18001 lub PN-N 18001 stosują ustalone procedury zarządzania ryzykiem zawodowym – w normie PN-ISO 45001:2018 ujętym jako ryzyko dotyczące BHP. Natomiast w obszarze zarządzania ryzykiem w odniesieniu do systemu zarządzania BHP organizacje te będą musiały wypracować dostosowane do swoich indywidualnych potrzeb sformalizowane podejścia w tym

obszarze. Z kolei w zakresie ustanawiania celów BHP i planowania ich osiągnięcia nie nastąpiły istotne zmiany.

Podobnie wymagania dotyczące zapewnienia zasobów, kompetencji, świadomości oraz komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej zawarte w normie PN-ISO 45001:2018 nie odbiegają znacząco od wymagań zawartych w poprzednich standardach. Tak jak we wszystkich znormalizowanych systemach zarządzania, pojęcie procedur i zapisów zastąpiono udokumentowanymi informacjami, natomiast same wymagania nad nimi nie różnią się istotnie od wymagań zawartych w normach PN-N 18001:2004 i BS OHSAS 18001:2007.

### **Wymagania dotyczące działań operacyjnych, oceny efektów działania i doskonalenia**

Podobnie jak w innych wymaganych znormalizowanych systemów zarządzania opartych o międzynarodowe normy, w normie PN-ISO 45001:2018 wprowadzono wyraźnie podejście procesowe, z naciskiem na określenie kryteriów dla tych procesów i oceny ich wyników. Procesy, które w ramach swojego systemu zarządzania BHP organizacja powinna ustanowić, wdrożyć, utrzymywać i doskonalić obejmują przede wszystkim:

- konsultacje i współdziałanie pracowników,
- planowanie działań z uwzględnieniem ryzyka i szans,
- identyfikowanie zagrożeń oraz ocenę ryzyka i szans dotyczących BHP oraz innych ryzyk i szans dla systemu zarządzania BHP,
- identyfikowanie i wdrażanie obowiązujących organizację wymagań prawnych,
- wewnętrzną i zewnętrzną komunikację,
- eliminowanie zagrożeń oraz ograniczanie ryzyk dotyczących BHP,
- wprowadzanie i nadzorowanie tymczasowych i stałych zmian,
- nadzorowanie zakupów wyrobów i usług,
- przygotowanie się i reagowanie na potencjalne sytuacje awaryjne,
- monitorowanie, pomiar, analizę i ocenę efektów działania,
- ocenę zgodności z wymaganiami prawnymi,
- auditowanie,
- postępowanie z incydentami i niezgodnościami (PN-ISO 45001 2018).

W dotychczas obowiązujących standardach zawierających wymagania dla systemu zarządzania BHP stosowanie podejścia procesowego nie było wprost ujęte.

W obszarze wymagań dotyczących działań operacyjnych norma PN-ISO 45001:2018 zawiera wymagania w zakresie eliminowania zagrożeń oraz ograniczania ryzyk dotyczących BHP z uwzględnieniem określonej hierarchii działań, zarządzania zmianami, zakupów oraz gotowości i reagowania na sytuacje awaryjne. Wymagania te były ujęte również w normach PN-N 18001 (2004) i/lub BS OHSAS 18001 (2007), jednak obejmowały one różny stopień szczegółowości tych wymagań.

Wśród wymagań normy PN-ISO 45001:2018 dotyczących monitorowania, pomiarów, analiz i oceny efektów działania na uwagę zasługują wymagania przeprowadzania oceny zgodności z wymaganiami prawnymi i innymi wymaganiami. W ramach tego procesu organizacja powinna m.in. określić częstość i metody oceny zgodności, jak również utrzymywać wiedzę i zrozumienie jej statusu zgodności z wymaganiami prawnymi (PN-ISO 45001 2018). Co prawda wymagania okresowej oceny zgodności z wymaganiami prawnymi

były ujęte w normie BS OHSAS 18001 (2007), natomiast zabrakło ich w polskiej normie PN-N 18001.

Zgodnie z wymaganiami normy PN-ISO 45001:2018 organizacje powinny ustanowić, wdrożyć i utrzymać procesy postępowania z incydentami i niezgodnościami. Pojęcie incydentu nie występowało w dotychczasowych standardach. Natomiast jako incydenty rozumiane są zarówno wypadki, jak i zdarzenia potencjalnie wypadkowe, do których oczywiście odnosiły się wymagania norm BS OHSAS 18001 i PN-N 18001.

Ponadto w normie PN-ISO 45001:2018 nie występuje pojęcie działania zapobiegawczego – narzędziem zapobiegawczym staje się podejście oparte na zarządzaniu ryzykiem, co podkreślane jest w wielu miejscach normy (Zajac 2016). W celu ciągłego doskonalenia przydatności, adekwatności i skuteczności systemu zarządzania BHP organizacje powinny dążyć do poprawy efektów działania w zakresie BHP, promować kulturę wspierającą system oraz współdziałać pracowników we wdrażaniu działań na rzecz ciągłego doskonalenia, jak również komunikować wyniki ciągłego doskonalenia pracownikom (PN-ISO 45001 2018).

## **Podsumowanie**

Ze względu na podobieństwo struktury wymagań normy PN-ISO 45001:2018 z wymaganiami systemów zarządzania zgodnych z normami PN-EN ISO 9001:2015 oraz PN-EN ISO 14001:2015, system zarządzania BHP może być w łatwiej włączany w zintegrowany system zarządzania w przedsiębiorstwie (Szczepańska 2017). Natomiast organizacje, które będą chciały utrzymać certyfikację systemu zarządzania BHP, będą musiały dostosować swoje systemy zarządzania zgodne z normą PN-N 18001:2004 lub BS OHSAS:2007 do wymagań normy PN-ISO 45001:2018.

Najważniejsze zmiany wymagań systemu zarządzania BHP w porównaniu do poprzednich standardów obejmują:

1. Kontekst organizacji – zapewnia lepsze zrozumienie istotnych aspektów, które mogą wpłynąć na sposób zarządzania obszarze BHP,
2. Pracownicy i inne zainteresowane strony – wymagania dotyczące uwzględniania potrzeb i oczekiwań pracowników, jak również innych stron zainteresowanych,
3. Przywództwo – wymagania właściwe dla najwyższego kierownictwa dotyczące demonstrowania pozycji przywódczej, zaangażowania i promowania pozytywnej kultury BHP,
4. Uczestnictwo i konsultacje – zwiększone wymagania dotyczące udziału pracowników oraz konsultacji w zakresie ustanowienia i wdrożenia systemu zarządzania BHP,
5. Ryzyko i szanse – obejmuje ryzyko i szanse związane z systemem zarządzania oraz ryzyko i szanse dotyczące BHP,
6. Działania operacyjne – stosowanie podejścia procesowego, bardziej szczegółowe wymagania dotyczące zarządzania zmianami, zamówień i wykonawców,
7. Ocena zgodności – bardziej szczegółowe wymagania dotyczące procesu obejmujące utrzymanie poziomu wiedzy i zrozumienie jej statusu zgodności z wymaganiami prawnymi,
8. Incydenty, niezgodności i działania korygujące – wprowadzenie pojęcia incydentu, działania zapobiegawcze zastąpione podejściem opartym na ryzyku.

Chociaż wymagania i wytyczne zawarte w normie PN-ISO 45001:2018 nie odbiegają zasadniczo od tych, które zawarte są w normach PN-N 18001:2004 i BS OHSAS:2007, to pełne dostosowanie tych systemów do wymagań nowej normy będzie na pewno wymagało dokładnej analizy już wdrożonych procesów i dotychczas stosowanych praktyk w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.

*Projekt został sfinansowany ze środków projektu zespołowego WPiT/2019/PZ/04.*

#### **Bibliografia**

1. Bodak A., Gableta M., *Oczekiwania pracowników związane z bezpiecznym funkcjonowaniem w środowisku pracy*. „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie”, 83, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2015.
2. BS OHSAS 18001:2007 *Occupational health and safety management systems – Requirements*.
3. Górny A., *Occupational health and safety management in the international condition (consistent with objectives the ISO 45001 standard)*. „Modern Management Review”, 22(4), 2015.
4. Kalandyka B., Zapala R., Maj M., *Systemy zarządzania BHP w przedsiębiorstwach*. „Archives of Foundry Engineering”, 10, 2010.
5. Kubista M. (red.), *ISO 45001 – System Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy*. Quality Austria-Polska Sp. z o.o., Mikołów 2019.
6. Kubista M. (red.), *ISO 9001:2015. Rewizja normy w prostych słowach*. Quality Austria-Polska Sp. z o.o., Mikołów 2016.
7. Pawłowska Z., *Dostosowanie systemów zarządzania BHP do wytycznych wynikających z normy ISO/DIS 45001.2*. „Zarządzanie i Ekonomia”, 11, 2017.
8. Pawłowska Z., *Ocena skuteczności działań w zakresie doskonalenia zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w przedsiębiorstwach*. „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka”, 425, 2007.
9. Pawłowska Z., *System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – wpływ na partycypację bezpośrednią*. „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka”, 448, 2009.
10. Pawłowska Z., *Zastosowanie wskaźników wynikowych i wiodących do oceny skuteczności zarządzania bhp w przedsiębiorstwach*. „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka”, 507, 2013.
11. PN-ISO 45001:2018 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – Wymagania i wytyczne stosowania*.
12. PN-N 18001:2004 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania*.
13. Sadowski J., *Wymagania dla systemu zarządzania BHP według nowej normy ISO 45001:2018*. „Jakość” 2, 2018.
14. Szczepańska K., *Podstawy zarządzania jakością*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2017.
15. Wierzowiecka J., *Analyzing the context of an organization in quality, environment, and OHS management systems*. „Zeszyty Naukowe WSES w Ostrołęce”, 4(27), 2017.
16. Zajac R., *Najważniejsze zmiany wprowadzone w normie ISO 9001:2015*. „Maszyny Górnicze”, 4, 2016.



**Cześć 4.**

**ASPEKTY PRAWNE FUNKCJONOWANIA  
ORGANIZACJI**





## Rozdział 12

### PARADYGMATY ZARZĄDZANIA ZAMÓWIENIAMI PUBLICZNYMI W ŚWIELE NOWEJ USTAWY PRAWO ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH

*Andrzej Borowicz*

#### Wprowadzenie

Od 1 stycznia 2021 roku wejdzie w życie nowa ustawa Prawo zamówień publicznych (ustawa Pzp, Dz. U. z 2019 poz. 2019). Zostało to spowodowane zarówno koniecznością zaimplementowania do polskiego prawa krajowego stosownych dyrektyw Unii Europejskiej<sup>1</sup> jak i powszechną krytyką ustawy obecnie obowiązującej.<sup>2</sup>

Polski prawodawca w nowej ustawie Pzp podszedł do objętych nią zagadnień w sposób daleko bardziej kompleksowy niż to miało miejsce w ustawach obowiązujących poprzednio.<sup>3</sup> Fakt ten czyni uzasadnionym pytanie o paradygmaty zarządzania zamówieniami publicznymi w Polsce pod rządami nowej ustawy.

W sytuacji opisanej powyżej celem niniejszej publikacji jest, na tle syntetycznej charakterystyki tych paradygmatów, wskazanie na niektóre ryzyka z nimi związane. Znajomość zarówno wspomnianych paradygmatów rozumianych jako pojęcia, zasady i procedury stanowiące podstawę polskiego systemu zamówień publicznych (szp) jak i wiążących się z nimi ryzyk jest warunkiem koniecznym sprawnego zarządzania szp w Polsce. Sprawne zarządzanie tym systemem jest natomiast istotne między innymi dlatego, że globalna wartość polskiego rynku zamówień publicznych w ostatnich latach bardzo szybko rosła, osiągając w roku 2018 poziom 202,10 mld zł, co stanowiło 9,55% PKB (Urząd Zamówień Publicznych, Sprawozdanie..., 2019).

W publikacji zostaną omówione następujące paradygmaty zarządzania zamówieniami publicznymi wynikające z nowej ustawy Pzp:

- proces zakupowy i polityka zakupowa,
- zasady udzielania zamówień publicznych,
- promowanie partycypacji małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w rynku zamówień publicznych,

---

<sup>1</sup> Chodzi tu w szczególności o dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady: a) 2014/24/UE z dnia 26 lutego 2014 roku w sprawie zamówień publicznych, uchylającą dyrektywę 2004/18/WE (Dz.Urz. UE L94 z 28.03.2014, str. 65, z późniejszymi zmianami) oraz b) 2014/25/UE z dnia 26 lutego 2014 w sprawie udzielania gospodarki wodnej, energetyki, transportu i usług pocztowych, uchylającą dyrektywę 2004/17/WE (Dz. Urz. UE L 94 z 28.03.2014, str. 243, z późniejszymi zmianami).

<sup>2</sup> Mowa tu o ustawie z 29.01.2004 roku – Prawo zamówień publicznych (J.t. Dz.U. z 2019 roku, poz. 1843).

<sup>3</sup> Świadczy o tym m.in. porównanie objętości trzech ustaw normujących problematykę zamówień publicznych w reformowanej gospodarce polskiej: ustawa z 10.VI.1994 roku o zamówieniach publicznych – **97 artykułów**, ustawa z 29.I.2004 roku – Prawo zamówień publicznych – **227 artykułów**, ustawa z 11.IX.2019 roku – Prawo zamówień publicznych – **623 artykuły**.

- symetryczna alokacja pomiędzy zamawiającym a wykonawcą ryzyk w umowach o zamówienia publiczne. Konkurencyjność polskiego rynku zamówień publicznych.

## Proces zakupowy i polityka zakupowa

W okresie obowiązywania dwóch poprzednich ustaw, zamówienie publiczne było z reguły utożsamiane z procedurą jego udzielania, czyli procedurą mającą doprowadzić do zawarcia umowy. W postępowaniach o zamówienie publiczne wyodrębniano trzy fazy, a mianowicie fazę przygotowania postępowania, fazę prowadzenia postępowania oraz fazę zawarcia i zrealizowania umowy przez wykonawcę wybranego w fazie drugiej.

Nowa ustawa Pzp, utrzymując tenor dotychczasowej legalnej definicji zamówienia publicznego (por. artykuł 7 p. 32 nowej ustawy Pzp) znacznie szerzej delimituje domenę objętą swoimi regulacjami. Wprowadza ona mianowicie pojęcie **polityki zakupowej** państwa (artykuł 21 – 22) oraz, w sposób nienazwany, pojęcie **procesu zakupowego** w którym wyróżnić można sześć następujących faz (F1 - F6).

### **F1) Faza identyfikacji potrzeby zamawiającego oraz sposobów jej zaspokojenia**

Obowiązek przeprowadzenia tej identyfikacji w odniesieniu do zamówień klasycznych<sup>4</sup> o wartości równej lub przekraczającej progi unijne<sup>5</sup> wynika z art. 83 nowej Pzp.<sup>6</sup> Odpowiednia analiza powinna doprowadzić do sprecyzowania potrzeb i wymagań związanych z przewidywanym zamówieniem uwzględniając jego rodzaj i wartość. Szczególnie istotnym obszarem analitycznym zgodnie z artykułem 83 ust. 2 pkt 2, powinno być **rozeznanie rynku**. Powinno ono między innymi doprowadzić do określenia dostępnych wariantów wykonania danego zamówienia lub wykazać, iż istnieje wyłącznie jedna możliwość jego zrealizowania.

Tą obligatoryjną czynnością analizy rynku zamawiający może jeszcze pogłębić wstępnymi konsultacjami rynkowymi (art. 84 ust. 1). Uczestnikami tych konsultacji mogą być również potencjalni wykonawcy zamówienia pod warunkiem, że nie spowoduje to naruszenia uczciwej konkurencji (artykuł 84 ust. 3)

### **F2) Faza planowania postępowań z uwzględnieniem założeń polityki zakupowej państwa oraz zidentyfikowanych potrzeb społecznych**

Podstawową obligatoryjną czynnością zamawiającego w tej fazie jest sporządzenie planu postępowań o udzielenie zamówień przewidzianych przez niego na dany rok finansowy (artykuł 23). Sporządzony plan zamówień zamawiający zobowiązany jest opublikować w Biuletynie Zamówień Publicznych (BZP). Upublicznione plany stanowić powinny dla przedsiębiorców cenne źródło informacji. Dzięki niemu zainteresowani przedsiębiorcy mają szansę spokojnego przygotowania się do partycypacji w interesujących ich postępowaniach.

### **F3) Faza przygotowania postępowania**

---

<sup>4</sup> Nowa ustawa Pzp wyróżnia w art. 2 ust. 1 zamówienia klasyczne, sektorowe, zamówienia w dziedzinie obronności oraz zamówienia klasyczne zamawiających subsydiowanych.

<sup>5</sup> Progi unijne, zgodnie z odpowiednimi dyrektywami UE, wprowadza i normuje art. 3 nowej Pzp.

<sup>6</sup> Na temat istotnego znaczenia wariantowej analizy sposobów zaspokojenia danej potrzeby inwestycyjnej patrz na przykład: J. Weiss, R. Jurga, Inwestycje budowlane, C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 119; R.T. Ruegg, H.E. Marshall, Building Economics. Theory and Practice, Van Nostrand Reinhold, New York 1990, p. 324-334.

Jest to faza przesądzająca w znacznym stopniu o efektywności procedury udzielenia danego zamówienia. W tej fazie opracowywany jest bowiem między innymi szczegółowy scenariusz postępowania, tak zwane Szczegółowe Warunki Zamówienia (SWZ), ustalana wartość zamówienia oraz kwota jaką zamawiający może przeznaczyć na jego sfinansowanie, jak również powołana zostaje komisja przetargowa. Wykaz czynności i dokumentów koniecznych do wykonania w tej fazie wraz z podstawami prawnymi każdej z nich przedstawia się następująco:

1. opis przedmiotu zamówienia (artykuł 99-103);
2. określenie wartości zamówienia (artykuł 28-36);
3. opracowanie SWZ (artykuł 134);
4. ewentualne opublikowanie wstępnego ogłoszenia informacyjnego (artykuł 89);
5. określenie kwoty jaką zamawiający zamierza przeznaczyć na sfinansowanie zamówienia (artykuł 222 ust. 4);
6. powołanie komisji przetargowej (artykuł 53-56);
7. dobór trybu udzielenia zamówienia (artykuł 129-217 lub artykuł 275-306);
8. założenie protokołu postępowania (artykuł 71-80);
9. opracowanie ogłoszenia służącego do wszczęcia postępowania (artykuł 86-90 lub artykuł 267-272).<sup>7</sup>

Jak wynika z przedstawionego zestawienia, pewnym mankamentem nowej, bardzo obszernej ustawy Pzp, jest rozproszenie jej przepisów dotyczących danej fazy w różnych częściach tego aktu prawnego.

**F4) Faza przeprowadzenia postępowania o udzielenie zamówienia publicznego** Legalna definicja pojęcia „postępowanie o udzielenie zamówienia” jest zapisana w art. 7 pkt 18 nowej Pzp. Wynika z niej, że jest to ciąg czynności i działań stron postępowania od momentu jego wszczęcia aż do wyboru najkorzystniejszej oferty lub unieważnienia postępowania, ewentualnie wynegocjowania postanowień umowy.

Na przykładzie przetargu nieograniczonego o wartości równej lub przekraczającej progi unijne, ciąg wspomnianych czynności i działań zgrupowanych w trzy etapy, przedstawia **tabela 1**.

Jak wynika z tabeli 1, czynności i działania konieczne do wykonania w omawianej w fazie postępowania o udzielenie zamówienia publicznego nie są łatwe. Dla ich prawidłowego zrealizowania niezbędna jest zarówno wiedza na temat procedur udzielania zamówień publicznych jak i dokładna znajomość aspektów technicznych, ekonomicznych, formalno-prawnych i innych związanych z udzielanym zamówieniem. Inaczej mówiąc, poprawne i świadome wykonanie czynności tej fazy wymaga od personelu zamawiającego daleko idącej profesjonalizacji.

#### **F5) Faza zawarcia i wykonania umowy o zamówienie publiczne**

Problematykę tej fazy w nowej ustawie Pzp normuje Dział VII obejmujący art. 431-465.<sup>8</sup> Przepisy tego działu podzielić można na dwie grupy, a mianowicie:

<sup>7</sup> Przywołane przypisy dotyczą odpowiednio zamówień klasycznych o wartości równej lub przekraczającej progi unijne oraz o wartości niższej niż progi unijne.

<sup>8</sup> Ponadto, zgodnie z art. 8 ust. 1 nowej ustawy Pzp, do umów w sprawach zamówień publicznych stosuje się przepisy kodeksu cywilnego (**lex generalis**), jeżeli przepisy ustawy Pzp (**lex specialis**) nie stanowią inaczej.

- przepisy statuujące zespół siedmiu paradygmatów umów o zamówienia publiczne oraz
- przepisy konkretyzujące kolejny paradygmat systemu zamówień publicznych (szp) jakim jest symetryczna alokacja pomiędzy zamawiającym oraz wykonawcą ryzyk generowanych przez umowy zawierane w wyniku postępował o udzielenie zamówienia.

**Tabela 1. Czynnności i działania fazy prowadzenia postępowania na przykładzie przetargu nieograniczonego w procedurze unijnej**

Udostępnienie SWZ i ewentualna modyfikacja tego dokumentu		Zastosowanie wynikającej z Pzp i doprecyzowanej w SWZ procedury selekcyjnej		"Uprawnomocnienie się" wyniku przetargu
ETAP 1		ETAP 2		ETAP 3
a	Udostępnienie SWZ na stronie internetowej postępowania (art. 133);	a	Procedura selekcyjna obejmująca:	Ewentualne składanie odwołań od decyzji zamawiającego podjętej w etapie 2 o wyborze najkorzystniejszej oferty lub (opcjonalnie) o unieważnieniu postępowania (art. 264)
b	Wyjaśnienie przez zamawiającego treści SWZ (art. 135);	a1	kwalifikację podmiotową wykonawców (art. 108-128)	
b1	na wniosek wykonawcy - sposób obligatoryjny (art. 135 ust. 1)	a2	ocenę ofert (art. 223-226)	
b2	w trybie zebrania przedofertowego - sposób fakultatywny (art. 136);	b	Zakończenie postępowania poprzez:	
c	Ewentualna zmiana treści SWZ (art. 137).	b1	wyбір najkorzystniejszej oferty (art. 239-253) albo	
		b2	unieważnienie postępowania (art. 254-262)	

*Źródło: opracowanie własne na podstawie nowej ustawy Pzp.*

Wśród paradygmatów umów o zamówienia publiczne wyróżnić można **paradygmaty powszechne** czyli odnoszące się do wszystkich umów o zamówienia publiczne (paradygmaty P1 do P3) oraz **paradygmaty szczególne** dotyczące umów o wykonanie określonych rodzajów zamówień (paradygmaty P4 do P6).<sup>9</sup>

#### **Paradygmaty powszechne**

W tej grupie szczególnie istotne znaczenie ma paradygmat P1 wynikający z art. 431, 433 i 436 nowej Pzp.

**Paradygmat P1 mówiący o równoprawnym traktowaniu stron umowy o zamówienie publiczne** zostanie omówiony szczegółowo w punkcie 4 niniejszego referatu.

Bardziej „klasyczny” charakter w szp mają dwa kolejne paradygmaty powszechne odnoszące się do umów, a mianowicie **paradygmat P2, pisemnej formy umowy** (artykuł

<sup>9</sup> W szp wyróżniamy 3 rodzaje zamówień tzn. zamówienia na dostawy, usługi lub roboty budowlane.

432 i 434) oraz **paradygmat P3 zawierania umów, co do zasady, wyłącznie na czas oznaczony** (artykuł 434) z wyjątkami dopuszczonymi ustawą (artykuł 435).

#### **Paradygmaty szczególne**

Dwa pierwsze paradygmaty szczególne dotyczą umów których przedmiotem są roboty budowlane lub usługi. Pierwszy z nich (**P4**) **nakazuje uwzględniać w treści wspomnianych umów postanowienia określające sposób dokumentowania i kontroli wymagań zamawiającego dotyczących zatrudnienia przez wykonawcę/podwykonawcę przy realizacji kontraktu publicznego osób wykonujących określone czynności - wyłącznie na podstawie umowy o pracę (art. 438)**. Umowa powinna określać również sankcje za naruszenie tego obowiązku. **Drugi paradygmat szczególny (P5)** dedykowany również umowom o roboty budowlane lub usługi **zawiera unormowania dotyczące obowiązku i zasad dokonywania waloryzacji wynagrodzenia wykonawcy w przypadku zmiany cen materiałów lub innych kosztów związanych z realizacją zamówienia<sup>10</sup>**. Trzeci dający się wyróżnić paradygmat szczególny dotyczy wyłącznie umów o roboty budowlane. W przypadku tych umów bardzo istotne znaczenie ma kwestia podwykonawstwa, a w tym zwłaszcza rozwiązania mające zapobiegać powstawaniu zatorów płatniczych w relacjach pomiędzy wykonawcami a podwykonawcami i dalszymi podwykonawcami. Zadania te spełnia **paradygmat P6** wyrażony postanowieniami artykułu 437 nowej Pzp. Przepis ten **szczegółowo określa, jakie postanowienia dotyczące relacji, zwłaszcza finansowych, z podwykonawcami powinna zawierać umowa o zrealizowanie zamówienia publicznego na roboty budowlane**.

#### **F6) Faza oceny efektywności zrealizowanego zamówienia**

Skoro w nowej ustawie Pzp efektywność udzielanych zamówień publicznych podniesiona została do rangi jednej z zasad szp (artykuł 17 ust. 1), a zatem dowartościowaniu powinny również ulec wszelkie działania i dokumenty konieczne do wykonania w fazie 6. W tej fazie bowiem powinna zostać dokonana analiza *ex post* efektywności udzielonego zamówienia. Takim szczególnie wartościowym nowym dokumentem jest raport z realizacji zamówienia (artykuł 446). Zamawiający jest zobowiązany do sporządzenia tego raportu między innymi wówczas gdy na realizację zamówienia wydatkowano kwotę wyższą o co najmniej 10% od ceny ofertowej lub gdy wystąpiły opóźnienia w realizacji umowy przekraczającej co najmniej 30 dni.

Raport powinien określić przyczyny wystąpienia wspomnianych przekroczeń oraz formułować wnioski mające przeciwdziałać podobnym negatywnym sytuacjom w przyszłości.

Jak wynika z przedstawionej jego struktury fazowej, proces zakupowy stawia, szczególnie przed zamawiającymi, szereg różnorodnych i trudnych zadań, wymagających wysokiego poziomu profesjonalizmu.

Na tym tle paradygmat **polityki zakupowej państwa (pzp)** jest znacznie bardziej koherentny. Poświęcony mu art. 21 nowej ustawy Pzp w ustępie 1 stanowi, iż pzp powinna określać priorytetowe działania Rzeczypospolitej Polskiej w obrębie zamówień publicznych, w tym zwłaszcza zakupu dóbr i usług innowacyjnych lub zrównoważonych. Polityka zakupowa państwa powinna uwzględniać między innymi aspekty normalizacyjne, koszty cyklu życia produktu oraz społeczną odpowiedzialność przedsiębiorców. Nośnikiem pzp ma być dokument opracowywany co 4 lata przez ministra do spraw gospodarki.

W opublikowanym niedawno interesującym komentarzu, jego Autorka słusznie zwraca uwagę na fakt, że wspomniany dokument określając priorytetowe działania państwa oraz jedynie kierunki działań zamawiających będzie dokumentem „...o charakterze nienormatywnym, nie tworzącym obowiązków i praw adresatów, a jedynie określającym

<sup>10</sup> Obowiązek waloryzacji wynagrodzenia wykonawcy dotyczy wyłącznie umów zawieranych na okres dłuższy niż 12 miesięcy.

pewną koncepcję działań....” (Stachowiak, 2020). Taki charakter dokumentu rodzić musi z kolei uzasadnione obawy o siłę jego oddziaływania na realne procesy zakupowe.

Centralne organy administracji rządowej zostały z kolei zobowiązane do sporządzenia, dla poszczególnych kategorii zakupowych, strategii zakupowych zgodnych z polityką zakupową państwa. Strategie zakupowe powinny między innymi określać zamówienia o charakterze kluczowym dla polityki zakupowej państwa.

## Zasady udzielania zamówień publicznych

Istotna wiązka paradygmatów udzielania zamówień publicznych wynika z zawartego w nowej ustawie Pzp, katalogu zasad udzielania zamówień publicznych. Katalog ten jest zasadniczo analogiczny jak w ustawie poprzednio obowiązującej<sup>11</sup>, z dwoma jednak różnicami. Został natomiast rozszerzony o **zasadę efektywności udzielania zamówień**, pominięto w nim natomiast **zasadę prymatu trybów przetargowych** przed innymi trybami udzielania zamówień dopuszczonymi ustawą.<sup>12</sup>

W omawianym katalogu znalazły się zatem następujące zasady:

- **uczciwej konkurencji, przejrzystości i proporcjonalności (artykuł 16)**. Wymóg proporcjonalności odnosi się w pierwszym rzędzie do warunków stawianych wykonawcom ubiegającym się o udzielenie zamówienia. Warunki te powinny być proporcjonalne do wielkości i stopnia skomplikowania zamówienia;
- **efektywności, bezstronności i obiektywizmu (artykuł 17)**. Efektywność jest jednym z trzech celów systemu zamówień publicznych sformułowanych przez przywołane we wstępie do niniejszej publikacji zamówieniowo - publiczne dyrektywy UE.<sup>13</sup> Realizacja tego celu w naszym kraju napotykała jednak, jak dotąd, na silny i uporczywy opór systemu zamówień publicznych. Co istotniejsze, przyczyny tego oporu nie były incydentalne i marginesowe, ale miały charakter strukturalny.<sup>14</sup> W tej sytuacji umieszczenie efektywności w katalogu zasad udzielania zamówień publicznych powinno podnieść jej rangę jako paradygmatu tych zamówień;
- **jawność postępowania o udzielenie zamówienia (artykuł 18)**. Jest to istotna zasada mająca zapewnić pełną społeczną kontrolę nad udzielanymi zamówieniami publicznymi;
- **zasady dotyczące sposobu przetwarzania danych osobowych** w postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego (artykuł 19);
- **zasada pisemności oraz prymatu z języka polskiego** w prowadzonych postępowaniach (artykuł 20).

## Promowanie partycypacji małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w rynku zamówień publicznych

<sup>11</sup> Por. art. 7 do 10 ustawy z 10 czerwca 1994 roku – Prawo zamówień publicznych, tj. Dz. U. z 2019 roku, poz. 1843.

<sup>12</sup> W oficjalnym komentarzu do ustawy wyjaśnia się, iż rezygnacja z zasady prymatu trybów przetargowych była świadoma i celowa. Pominięcie to miało stanowić zachętę dla zamawiających do częstszego korzystania z trybów nie przetargowych które w swoich scenariuszach dopuszczają negocjacje. Druk Sejmowy 3624, s.14. Taką intencję autorów nowej ustawy Pzp należy ocenić pozytywnie. Tryby negocjacyjne umożliwiają bowiem przekazywane przez wyspecjalizowanych w danym rodzaju zamówień wykonawców swojej wiedzy zamawiającym, którzy z przyczyn oczywistych również głęboką wiedzą nie dysponują.

<sup>13</sup> Por. J. Pawelec, Dyrektywa 2014/24/UE w sprawie zamówień publicznych, Komentarz, C.H. Beck, Warszawa 2015, s. 46-47.

<sup>14</sup> Szerzej na ten temat patrz: A. Borowicz, Efektywność zamówień publicznych – istota oraz oprzyrządowanie normatywne w nowym Pzp, Zamówienia Publiczne Doradca, nr 1z 2020 roku, s. 24-31.

Promowanie udziału MSP w rynkach zamówień publicznych pozostaje od wielu lat jednym z głównych paradygmatów zarówno unijnego jak i krajowego prawa zamówień publicznych. Wspomniany paradygmat uwzględniono również w nowej ustawie Pzp.<sup>15</sup> Prawodawca polski ograniczył się w niej jednak jedynie do skromnego udoskonalenia, zarówno werbalnego jak i merytorycznego, instrumentów zastosowanych już w ustawie Pzp obowiązującej w poprzednim okresie. Są to następujące instrumenty:

- a) możliwość wspólnego ubiegania się o udzielenie zamówienia przez  $n$  wykonawców w formie konsorcjum lub spółki cywilnej,
- b) możliwość korzystania przez wykonawcę zamówienia z zasobów podmiotów trzecich,
- c) możliwość korzystania przez wykonawcę zamówienia z podwykonawców,
- d) instrumenty antyzatorowe mające przeciwdziałać zatorom płatniczym w rozliczeniach pomiędzy wykonawcą a podwykonawcami,
- e) możliwość podziału jednego zamówienia na części oraz
- f) możliwość podziału zamówienia na części będące przedmiotem odrębnych postępowań.

Poniżej przedstawiono krótką charakterystykę tych instrumentów wskazując na ich udoskonalenia wprowadzone nową ustawą Pzp.

#### **Ad a)**

W ustawie Pzp obowiązującej do 31 grudnia 2020 roku instrument *pro-MSP* jakim jest możliwość wspólnego ubiegania się o udzielenie zamówienia przez  $n$  wykonawców w formie konsorcjum ofertowego czy też spółki cywilnej był unormowany tylko dwoma przepisami. Był to artykuł 23 i 141. Pierwszy z nich statuował omawiany instrument *pro-MSP* (ustęp 1) oraz normował kilka istotnych kwestii szczegółowych odnoszących się do badania podmiotowego wykonawców którzy złożyli ofertę wspólną oraz samej tej oferty (ust. 2-6). Drugi przywołany przepis (artykuł 141) statuował zasadę solidarnej odpowiedzialności takich wykonawców za wykonanie zawartej umowy oraz wniesienie zabezpieczenia należytego jej wykonania.

Przepisami adekwatnymi tematycznie do artykułu 23 poprzedniej Pzp są w nowej ustawie artykuły 58-60. Przenoszą one do tej ustawy rozstrzygnięcia artykułu 23 ustawy poprzednio obowiązującej, dodając jeden zakaz oraz jedno upoważnienie dla zamawiającego. Tak więc zamawiający nie może wymagać od wykonawców wspólnie ubiegających się o udzielenie zamówienia posiadania określonej formy prawnej w celu złożenia oferty lub wniosku o dopuszczenie do udziału w postępowaniu (artykuł 58 ust. 3). Natomiast zamawiający ma prawo zastrzeżenia obowiązku osobistego wykonania przez poszczególnych wykonawców wspólnie ubiegających się o udzielenie zamówienia kluczowych zadań dotyczących zamówień na roboty budowlane lub usługi oraz prac związanych z rozmieszczeniem i instalacją w przypadku zamówienia na dostawy (artykuł 60).

Dodatkowo, nowa ustawa Pzp zawiera unormowanie precyzujące sposób zaprojektowania badania podmiotowego wykonawców wspólnie ubiegających się o udzielenie zamówienia. Unormowanie to (artykuł 117) przyznaje zamawiającemu prawo do określenia szczególnego, odmiennego od tego dedykowanego wykonawcom pojedynczym, sposobu spełnienia warunków udziału w postępowaniu.

Przepisem adekwatnym do artykułu 141 poprzedniej ustawy Pzp jest z kolei w nowej ustawie artykuł 445. Przepis ten w ustępie pierwszym podtrzymuje zasadę solidarnej

---

<sup>15</sup> Autorzy oficjalnego uzasadnienia nowej Pzp, na trzeciej pozycji dwunastopozycyjnej listy problemów w obszarze zamówień publicznych które wymagały ich zdaniem nowych rozwiązań ustawowych, wskazali na „nieproporcjonalny do potencjału udział przedsiębiorstw sektora MSP w rynku zamówień publicznych”. Druk sejmowy 3624, strona 2.



odpowiedzialności wykonawców wspólnie ubiegających się o udzielenie zamówienia za wykonanie umowy i wniesienie zabezpieczenia należytego jej wykonania. Zwalnia on zarazem z obowiązku stosowania tej zasady w przypadku zamówień udzielonych w trybie partnerstwa innowacyjnego (ustęp 2).

Jak wynika z przeprowadzonej analizy, rozstrzygnięcia systemowe nowej ustawy Pzp określające istotę i sposób działania omawianego instrumentu *pro-MSP* są zasadniczo kopią rozwiązań obowiązujących poprzednio. Nadal też nie sformułowano legalnej definicji konsorcjum, adekwatnej do specyfiki systemu zamówień publicznych.

Pozytywnie natomiast ocenić należy doprecyzowanie sformułowań normatywnych odnoszących się do badania podmiotowego wykonawców którzy wspólnie złożyli ofertę (art. 117 ust. 2 i 3). Z doprecyzowania tego wynika, w jaki sposób wykonawcy ci mają wykazać, iż spełniają warunek dotyczący posiadania uprawnień do prowadzenia działalności zawodowej lub gospodarczej objętej zamówieniem oraz że dysponują wymaganymi w danym postępowaniu zdolnościami technicznymi lub zawodowymi.

Należy wyrazić nadzieję, iż to dość istotne doprecyzowanie zwiększy atrakcyjność omawianego instrumentu *pro-MSP* na polskim rynku zamówień publicznych.

#### **Ad. b)**

Podobnie jak to miało miejsce w odniesieniu do poprzednio omawianego instrumentu, również w przypadku instrumentu omawianego obecnie, pomiędzy przepisami starej i nowej ustawy Pzp zaobserwować można wyraźną symetrię tematyczną. Przepisy te bowiem normują dwa aspekty związane z dopuszczalnością powoływania się przez wykonawcę na zasoby osób trzecich, a mianowicie:

- istotę i zasady działania tego instrumentu (stara Pzp: art 22a, nowa Pzp: art. 118-123) oraz
- sposób dokumentowania przez wykonawcę, że dysponuje on zasobami podmiotu trzeciego, podmiot ten nie podlega wykluczeniu z postępowania oraz że udostępnione zasoby spełniają warunki udziału wymagane w danym postępowaniu (stara Pzp: art 25a ust. 3, nowa Pzp art. 125 ust. 5).

Przepisy normujące w nowej ustawie Pzp pierwszy z wyróżnionych aspektów omawianego instrumentu *pro-MSP* prawodawca rozszerzył o trzy postanowienia. W pierwszym z nich (artykuł 118 ustęp 4) narzucił minimalną treść zobowiązania jakie podmiot udostępniający zasoby powinien złożyć zamawiającemu, w postanowieniu drugim (artykuł 121) nadał zamawiającemu prawo zastrzeżenia obowiązku osobistego zrealizowania przez wykonawcę powołującego się na zasoby osób trzecich, kluczowych części zamówienia. Postanowienie trzecie (artykuł 123) precyzuje natomiast, że wykonawca może skutecznie powoływać się na zasoby osób trzecich w wyłącznie do terminu składania ofert lub wniosków o dopuszczenie do udziału w postępowaniu.

Wprowadzone w nowej ustawie rozszerzenia, jakkolwiek nie mają charakteru rewolucyjnego, stanowią jednak istotne doprecyzowanie sposobu funkcjonowania omawianego instrumentu *pro-MSP*. Powinny one zatem przyczynić się do zwiększenia skłonności wykonawców, w tym zwłaszcza małych i średnich, do jego stosowania.

Przepisy normujące drugi z wyróżnionych aspektów funkcjonowania omawianego instrumentu, poza drobnymi udoskonaleniami redakcyjnymi, zostały *in extenso* przeniesione do nowej Pzp z ustawy obowiązującej w okresie poprzednim.

#### **Ad. c)**

Kolejny instrument *pro-MSP* wykorzystany zarówno w poprzedniej jak i w nowej ustawie Pzp ma szczególnie istotne znaczenie dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Instrumentem tym jest możliwość powierzenia przez wykonawcę zrealizowania części zamówienia podwykonawcy (podwykonawcom). Znaczenie tego instrumentu dla małych i średnich przedsiębiorstw wynika z faktu, iż to one bardzo często są podwykonawcami. Jako

generalny wykonawca zamówienia natomiast firma mała czy średnia, mająca siłą rzeczy ograniczone możliwości produkcyjne lub usługowe, może „wesprzeć się” podwykonawcami.

Merytoryczna struktura przepisów nowej ustawy Pzp odnoszących się do instrumentu podwykonawstwa jest, ogólnie rzecz biorąc, analogiczna jak struktura przepisów wynikających z ustawy poprzednio obowiązującej. W przepisach tych wyróżnić można następujące wątki problemowe:

- definicję umowy o podwykonawstwo (stara Pzp: art. 2 pkt. 9b, nowa Pzp: art. 7 pkt 27),
- przepisy normujące istotę podwykonawstwa w systemie zamówień publicznych (stara ustawa Pzp: art. 36a, 36b, 36ba; nowa Pzp: art. 462 i 463),
- przepisy nakazujące przedłożenie zamawiającemu projektu umowy zamówienia na dostawę lub usługi, bądź uzyskania jego zgody (zamówienia na roboty budowlane) na zawarcie przez wykonawcę umowy o określonej treści z podwykonawcą (stara Pzp: art. 143b ust. 1 i 143c ust. 1; nowa Pzp: art. 464 i 465 ust. 1) oraz przepisy narzucające siedem postanowień które powinna zawierać umowa o roboty budowlane w odniesieniu do podwykonawstwa (stara Pzp: art. 143d; nowa Pzp: art. 437),
- przepisy precyzujące zasady rozliczeń pomiędzy wykonawcami i podwykonawcami. Rozstrzygnięcia systemowe dotyczące tego aspektu podwykonawstwa, ze względu na ich szczególnie istotne znaczenie, zostały zinterpretowane w niniejszej publikacji jako osobny instrument *pro-MSP*. Zostanie on omówiony w kolejnym podpunkcie.

Jedyna różnica merytoryczna pomiędzy starą i nową ustawą Pzp dotyczy przepisów zaliczonych do drugiego wątku tematycznego. Rozszerzono je bowiem w nowej ustawie Pzp o artykuł 463 oraz 439 ustęp 5. Pierwszy z tych przepisów stanowi, iż prawa i obowiązki podwykonawcy w zakresie kar umownych oraz warunków zapłaty wynagrodzenia nie mogą być dla niego mniej korzystne niż analogiczne prawa i obowiązki wykonawcy wynikające z jego umowy z zamawiającym.

Przepis drugi natomiast nakłada na wykonawcę „.....którego wynagrodzenie zostało zwaloryzowane zgodnie z tym artykułem, zobowiązanie do zmian wynagrodzenia przysługującego podwykonawcy /...../ w zakresie odpowiadającym zmianom cen materiałów i kosztów zobowiązania podwykonawcy”. Zobowiązanie to dotyczy umów o roboty budowlane lub usługi w okresie obowiązywania dłuższym niż 12 miesięcy. Przedstawione rozszerzenia mogą mieć istotne znaczenie dla dowartościowania pozycji podwykonawcy w systemie zamówień publicznych. Pozytywnie też należy ocenić fakt, że przepisy dotyczące podwykonawstwa, w poprzedniej ustawie rozproszone w różnych jej działach, w nowej Pzp skomasowane zostały w jednym miejscu, a mianowicie w dziale VII, rozdziale 5.

#### **Ad. d)**

Instrumenty antyzatorowe jako kolejna grupa instrumentów *pro-MSP* stanowią pochodną instrumentu omówionego poprzednio. Niespodziewaną i bardzo negatywną konsekwencją upowszechnienia się instytucji podwykonawstwa stały się bowiem tak zwane zatory płatnicze. Wystąpiły one ze szczególnym nasileniem w relacjach pomiędzy wykonawcami oraz podwykonawcami i dalszymi podwykonawcami umów o roboty budowlane, zwłaszcza zawieranych w systemie zamówień publicznych. Fakt ten zmusił polskiego prawodawcę do podjęcia środków przeciwdziałających o normatywnym charakterze. Pierwszym z nich było rozszerzenie Kodeksu cywilnego o artykuł 647<sup>1</sup>. Przepis ten w swojej pierwotnej wersji stanowił, iż do zawarcia przez wykonawcę umowy o roboty budowlane z podwykonawcą niezbędna jest zgoda zamawiającego (inwestora). Konsekwencją tej zgody było ponoszenie przez zamawiającego wraz z wykonawcą solidarnej odpowiedzialności za zapłatę wynagrodzenia za roboty budowlane wykonane przez podwykonawcę. Upraszczając, jeżeli wymagalnego żądania zapłaty wynagrodzenia nie

zaspokoił w terminie wykonawca, wówczas miał to obowiązek uczynić zamawiający, formalnie nie będący stroną umowy zgodnie z którą wspomniane żądanie zaistniało.

Rozwiązanie systemowe zawarte w przywołanym przypisie kodeksu cywilnego, aczkolwiek logiczne i koherentne, okazało się zaporą antyzatorową o niedostatecznej skuteczności. Fakt ten zmusił prawodawcę do podjęcia dalszych środków mających zapobiegać zatorom płatniczym. Jeden z nich polegał na wprowadzeniu do prawa zamówień publicznych przepisów mających zapobiegać zatorom płatniczym w relacjach pomiędzy wykonawcami i podwykonawcami, zwłaszcza umów o roboty budowlane.<sup>16</sup>

Wspomniane normatywne rozwiązania antyzatorowe znalazły się zarówno w obowiązującej poprzednio jak i w nowej ustawie Pzp. Sprowadzają się one do dwóch postanowień, a mianowicie:

- uzależnienia rozliczeń pomiędzy zamawiającym a generalnym wykonawcą robót budowlanych od braku zatorów płatniczych w relacjach generalnego wykonawcy z podwykonawcami oraz (stara Pzp: art. 143a ust. 1; nowa Pzp: art. 447);
- połączenia na zamawiającego obowiązku zapłaty wymagalnego wynagrodzenia podwykonawcy w sytuacji gdy od tego obowiązku się uchyła wykonawca (stara Pzp: art. 143c ust. 1; nowa Pzp: art. 465).

Jak łatwo zauważyć omawiany instrument *pro-MSP* nakłada na zamawiającego szereg dodatkowych obowiązków. Są one związane zarówno z koniecznością bieżącego monitorowania przepływów finansowych pomiędzy wykonawcą, podwykonawcami i dalszymi podwykonawcami jak i ze zobowiązaniem zapłaty wymagalnego wynagrodzenia podwykonawcom w sytuacji przewidzianej ustawą.

#### Ad. e)

W odniesieniu do kolejnego instrumentu *pro-MSP* jakim jest możliwość dokonywania przez zamawiającego podziału zamówienia publicznego na części i dopuszczenie możliwości składania ofert częściowych na każdą z nich nowa ustawa konsumuje, z minimalnymi modyfikacjami, rozwiązania ustawy obowiązujące poprzednio. A zatem również nowa Pzp określa cztery elementy konstrukcyjne omawianego instrumentu. Są one następujące:

- dopuszczenie możliwości podziału zamówienia na części (stara Pzp: art. 36aa ust. 1; nowa Pzp; art. 91 ust.1);
- przyznanie zamawiającemu prawa do określenia ilości ofert częściowych jakie może w danym postępowaniu złożyć jeden wykonawca (stara Pzp: art. 36aa ust. 2-5; nowa Pzp art. 91 ust. 3 i 4);
- zobowiązanie zamawiającego do wskazania w dokumentach zamówienia<sup>17</sup> powodów niedokonania podziału zamówienia publicznego na części (stara Pzp: art. 96 ust 1 pkt 11; nowa Pzp: art. 91 ust. 2);
- rozstrzygnięcie systemowe stanowiące, iż wartość zamówienia publicznego równa jest sumie wartości poszczególnych części na które zostało ono podzielone przez zamawiającego (stara Pzp: art. 32 ust. 4; nowa Pzp: art. 30 ust. 1 i 2).

Negatywnie ocenić należy fakt, iż w nowej ustawie nie usunięto zasadniczej wątpliwości która zgłaszana była dość powszechnie już w okresie obowiązywania poprzedniej ustawy Pzp. Wątpliwość ta wyraża się w pytaniu, **czy dokonanie podziału zamówienia na części z których każda może być przedmiotem oferty częściowej jest prawem czy też**

<sup>16</sup> Kolejne środki zaradcze mające przeciwdziałać zatorom płatniczym statuowała ustawa z 30.08.2019 roku o zmianie niektórych ustaw w celu ograniczenia zatorów płatniczych (Dz. U. z 2019 roku, poz. 1649).

<sup>17</sup> W poprzedniej ustawie Pzp powody niedokonania podziału zamówienia publicznego na części zamawiający zobowiązany był podać w protokole postępowania (artykuł 96 ust. 1 pkt 11). Nowa Pzp nie stanowi jednoznacznie w jakim dokumencie omawiane wyjaśnienie powinno zostać zamieszczone. **Rodzi to uzasadnione ryzyko pomijania przez zamawiających obowiązku jego złożenia.**

**obowiązkiem zamawiającego?** Wątpliwość ta w sposób oczywisty wynika z porównania drugiego i trzeciego elementu konstytuującego omawiany instrument *pro-MSP*.

**Ad. f)**

Ostatni z wyróżnionych instrumentów *pro-MSP* został w nowej ustawie Pzp w sposób jednoznaczny dopuszczony do stosowania przepisem art. 91 ust. 1. Przepis ten stanowi, iż „zamawiający może udzielić zamówienia w częściach, z których każda stanowi przedmiot odrębnego postępowania o udzielenie zamówienia, .....”. Obowiązująca w okresie poprzednim ustawa Pzp takiego przepisu nie zawierała. A zatem dopuszczalność stosowania omawianego instrumentu wynikała w okresie jej obowiązywania jedynie w sposób pośredni z artykułu 32 ust. 4 który stanowił co następuje: „jeżeli zamawiający /...../ udziela zamówienia w częściach, z których każda stanowi przedmiot odrębnego postępowania, wartością zamówienia jest łączna wartość poszczególnych części zamówienia.” – (podkr. moje – AB).

W nowej ustawie Pzp przepisem który w sposób analogiczny normuje problem szacowania wartości zamówień udzielanych w częściach, z których każda stanowi przedmiot odrębnego postępowania, jest art.30 ust. 1 i 2. W ustawie tej utrzymany został zatem (niestety!) potencjalny powód ograniczonej skuteczności analizowanego instrumentu. Jest nim konieczność określania „wirtualnej” i „realnej” wartości każdej części zamówienia będącej przedmiotem odrębnego postępowania. Na powyższą konieczność słusznie zwraca uwagę szczególnie kompetentny komentator ustawy Pzp w następującym sformułowaniu: „Identycznie należy postępować, gdy prowadzi się kilka odrębnych postępowań, a przedmiot zamówień został podzielony na te postępowania. (podkr. moje-AB). Wtedy każde z postępowań powinno być prowadzone z uwzględnieniem łącznej wartości wszystkich planowanych postępowań dotyczących tego samego przedmiotu zamówienia” (Pieróg, 2017).

### **Symetryczna alokacja w umowach o zamówienia publiczne ryzyk pomiędzy zamawiającym i wykonawcą. Konkurencyjność polskiego rynku zamówień publicznych**

W okresie od 13 do 15 maja 2019 roku Urząd Zamówień Publicznych przeprowadził badanie dotyczące niedostatecznego poziomu zainteresowania przedsiębiorców zamówieniami publicznymi (Urząd Zamówień Publicznych, Raport..., 2019) Jednym z podstawowych wniosków wynikających z tego badania była konstatacja wskazująca na asymetryczną alokację pomiędzy zamawiającymi oraz wykonawcami ryzyk w umowach o zamówienia publiczne, jako na zasadniczy powód niskiej konkurencyjności polskiego rynku zamówień publicznych. Stroną „upośledzoną” byli tu oczywiście wykonawcy.

Na zdiagnozowany w tym badaniu problem zwracali również uwagę w swoich publikacjach liczni autorzy. Przykładem tych sygnałów ostrzegawczych może być stwierdzenie Ewy Siemińskiej, w którym Autorka zwraca uwagę na fakt, iż „/...../ od wielu lat, mimo różnych bolesnych /...../ doświadczeń, nierozwiązanym problemem jest brak przepisów realnie chroniących wykonawców robót budowlanych przed nadmiernym przenoszeniem na nich ryzyk w kontraktach z inwestorami” (Siemińska, 2020).

Należy wyrazić opinię, iż nowa ustawa Pzp w sposób dość skuteczny powinna temu istotnemu problemowi przeciwdziałać. Do takiego wniosku prowadzi analiza treści działu VII tej ustawy zatytułowanego „Umowa w sprawie zamówienia publicznego i jej wykonanie”. Artykuł 431 otwierający tę część ustawy zobowiązuje zamawiającego i wykonawcę do **współdziałania przy wykonaniu umowy**. Skoro przepis nakazuje współdziałanie czyli partnerstwo, to skutkiem tego musi być między innymi w miarę symetryczne obciążenie ryzykami generowanymi przez zawieraną umowę obu stron które ją zawarły.

Żeby nie było co do tego żadnych wątpliwości, w nowej ustawie Pzp znalazł się przepis (art. 433) statuujący tak zwane klauzule abuzywne, czyli zabronione w umowach

o zamówienia publiczne. Symptomatyczne jest, iż na liście wspomnianych warunków zabronionych prawodawca umieścił zakaz wprowadzania do umów postanowień obciążających wykonawcę za okoliczności „.....za które wyłączną odpowiedzialność ponosi zamawiający” (pkt 3). **Jeżeli tak oczywiście niesprawiedliwych postanowień trzeba było zakazać ustawą, to jak daleko musiała zejść dewiacja w tym zakresie w umowach o zamówienia publiczne faktycznie zawieranych w obrocie gospodarczym?!**

Sekwencję postanowień nowej ustawy Pzp mających zapewnić bardziej symetryczną alokację ryzyk pomiędzy stronami zawieranych umów o zamówienia publiczne uzupełnia artykuł 436. Przywołany przepis narzuca minimalną treść tych umów. Jest to zatem przepis ograniczający w oczywisty sposób zasadę swobody kształtowania umów. Tym niemniej, w sytuacji jaka aktualnie panuje na polskim rynku zamówień publicznych jest to przepis niezbędny.

Dla podniesienia atrakcyjności zamówień publicznych na roboty budowlane istotne znaczenie mieć mogą z kolei regulacje prawne normujące kwestię zaliczkowania robót (art. 442) oraz rozliczeń (art. 443 ust. 1 i 2).

Wszystkie omówione w niniejszym punkcie rozwiązania szczegółowe powinny w ostatecznym rozrachunku wywrzeć pozytywny wpływ na konkurencyjność polskiego rynku zamówień publicznych. Konkurencyjność natomiast należy uznać za kolejny istotny paradygmat zarządzania zamówieniami publicznymi.

## Zakończenie

Omówiono, w świetle unormowań nowej ustawy Pzp, kilka podstawowych wybranych paradygmatów zarządzania zamówieniami publicznymi. Pełna lista tych paradygmatów jest z całą pewnością dłuższa. Obejmuje ona między innymi paradygmat profesjonalizacji omawianej strefy gospodarki.<sup>18</sup> Wydaje się jednak, iż problemem nie jest konieczność pełnej enumeracji tych paradygmatów. Problem leży natomiast w ryzykach związanych z niedopracowaniem niektórych ustawowych rozwiązań normatywnych mających realizować te paradygmaty w praktyce oraz z niedostatkami motywacji i umiejętnościami kadry zamówień publicznych zobowiązanej do zgodnego z nimi działania. Na niektóre z tych ryzyk zwracano szczególną uwagę.

## Bibliografia

1. Art. 7 do 10 ustawy z 10 czerwca 1994 roku – *Prawo zamówień publicznych*, tj. Dz. U. z 2019 roku, poz. 1843.
2. Borowicz A., *Efektywność zamówień publicznych – istota oraz oprzyrządowanie normatywne w nowym Pzp*, *Zamówienia Publiczne Doradca*, nr 1, 2020.
3. Pawelec J., *Dyrektywa 2014/24/UE w sprawie zamówień publicznych*, *Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2015.
4. Pieróg J., *Prawo zamówień publicznych*. Komentarz, Wydanie 14, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2017.
5. Ruegg R.T., Marshall H.E., *Building Economics. Theory and Practice*, Van Nostrand Reinhold, New York 1990.
6. Siemińska E.H., *Kontrakty budowlane. Ryzyka, waloryzacja, ubezpieczenia*, CeDeWu, Warszawa 2020.
7. Stachowiak M., *Czym jest polityka zakupowa państwa?* *Zamówienia Publiczne Doradca* nr 3 z 2020 roku, Dodatek „Nowe Prawo zamówień publicznych”. Autorka informuje, iż przedstawiła do konsultacji społecznych „Koncepcję polityki zakupowej państwa” znaleźć można pod adresem: <http://www/zpgo.pl/images>.

---

<sup>18</sup> Szerzej na temat profesjonalizacji zamówień publicznych patrz: M. Winiarz, M. Smaga, *Kadry procesów zakupowych a kadry zamówień publicznych*, w: M. Lemmonier, H. Nowak (red.), *Dziś i jutro w zamówieniach publicznych*, *Urząd Zamówień Publicznych*, Warszawa 2019, s. 233-247.

8. Urząd Zamówień Publicznych, *Raport z badania dotyczącego niskiej konkurencyjności w zamówieniach publicznych*, Warszawa, Październik 2019, (<https://uzp.gov.pl>).
9. Urząd Zamówień Publicznych, *Sprawozdanie Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych o funkcjonowaniu systemu zamówień publicznych w 2018 roku*, Warszawa, czerwiec 2019 r. , s.29, [www.uzp.gov.pl](http://www.uzp.gov.pl).
10. Ustawa z 11.IX.2019 roku *Prawo zamówień publicznych* (Dz. U. z 2019 poz. 2019).
11. Weiss J., Jurga R., *Inwestycje budowlane*, C.H. Beck, Warszawa 2005.

## Rozdział 13

### PRAKTYCZNE PROBLEMY OPODATKOWANIA DOCHODÓW ROLNICZYCH SPÓŁDZIELNI PRODUKCYJNYCH

*Wioletta Turowska, Krzysztof Prymon*

#### Wstęp

W Polsce na dzień 30.03.2020 roku zarejestrowanych było 3206 spółdzielni rolniczych na 14 952 ogólnej liczby spółdzielni zarejestrowanych w KRS<sup>34</sup>. Rolnicze spółdzielnie stanowią ponad 21% udział w ogólnej liczbie spółdzielni. Obok rolniczych spółdzielni produkcyjnych (1025), będących obiektem badań, na obszarach wiejskich funkcjonują inne spółdzielnie rolnicze: spółdzielnie mleczarskie (278), spółdzielnie kółek rolniczych (273), spółdzielnie ogrodniczo-pszczelarские, spółdzielnie (77) spółdzielnie gminne „Samopomoc Chłopska (1553). Rolnicze spółdzielnie produkcyjne są drugim pionem spółdzielczości wiejskiej - stanowią 32% udziału w spółdzielniach rolniczych.

Działanie rolniczych spółdzielni produkcyjnej reguluje wiele różnych aktów prawnych. Podstawy prawne zakładania i działania spółdzielni, jako formy prawnej reguluje Ustawa z dnia 16 września 1982 roku Prawo Spółdzielcze. Do innych podstawowych regulacji w randze ustawy wpływających na funkcjonowanie rolniczych spółdzielni produkcyjnych należą kodeks cywilny, Ustawa o rachunkowości, Ustawa o VAT, Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych.

Przedmiotem działalności rolniczej spółdzielni produkcyjnej jest prowadzenie wspólnego gospodarstwa rolnego oraz działalności na rzecz indywidualnych gospodarstw rolnych członków.(art.168 Prawo spółdzielcze). Spółdzielnia może również prowadzić inną działalność gospodarczą.

Większości rolniczych spółdzielni produkcyjnych zajmuje się produkcją roślinną, zwierzęcą i mieszaną. Szczegółowa analiza danych dotyczących rodzajów działalności (według PKD) wskazuje, że RSP wybierały następujące rodzaje działalności rolniczej i pozarolniczej:

- uprawa zbóż, roślin strączkowych i roślin oleistych na nasiona, z wyłączeniem ryżu,
- uprawa warzyw, włączając melony oraz uprawa roślin korzeniowych i roślin bulwiastych,
- uprawa roślin przemysłowych i pozostałe uprawy rolne, gdzie indziej niesklasyfikowane,
- chów i hodowla zwierząt (bydła, świń, drobiu),
- uprawy rolne połączone z chowem i hodowlą zwierząt (działalność mieszana),
- pozostałe przetwarzanie i konserwowanie owoców i warzyw,
- produkcja pasz dla zwierząt gospodarskich i ryb,
- sprzedaż hurtowa zboża, nasion i pasz dla zwierząt,
- sprzedaż hurtowa żywych zwierząt,
- sprzedaż hurtowa pozostałych półproduktów,

---

<sup>34</sup> Informacja o postępowaniu upadłościowym dotyczy 112 spółdzielni

- naprawa i konserwacja maszyn,
- pozostałe specjalistyczne roboty budowlane, gdzie indziej niesklasyfikowane,
- sprzedaż hurtowa zboża, nieprzetworzonego tytoniu, nasion i pasz dla zwierząt,
- transport drogowy towarów,
- wynajem i zarządzanie nieruchomościami własnymi lub dzierżawionymi.

## **Cel, przedmiot i metoda badań**

Celem podjętych badań była identyfikacja praktycznych problemów związanych z ustalaniem podatku dochodowego od osób prawnych w RSP.

Badania podjęte przez Autorów zostały przeprowadzone z zastosowaniem metody *case study*. Obiektem badań były 40 rolnicze spółdzielnie produkcyjne, które wyraziły gotowość do badań, usytuowane w województwie dolnośląskim i opolskim, Według danych KRS na 1025 RSP w województwie dolnośląskim funkcjonuje 104 a w województwie opolskim 125.

Narzędziem badawczym były wywiady swobodne bez standaryzowanych odpowiedzi przeprowadzone wśród księgowych RSP. Podczas badań Autorzy pozyskali informacje dotyczące indywidualnych problemów związanych z ustaleniem podstawy opodatkowania podatkiem dochodowym od osób prawnych w poszczególnych RSP. Na podstawie analizy aktów prawnych wpływających na działalność RSP oraz jednostkowych dylematów księgowych Autorzy wyodrębnili dwa główne źródła problemów związanych z ustaleniem dochodu do opodatkowania w rolniczych spółdzielniach produkcyjnych. Pierwszy problem dotyczy definicji zakresu działalności rolniczej i pozarolniczej w RSP. Drugi obejmuje określenie stawki podatku w sytuacji ustalenia wysokości dochodu do opodatkowania w RSP.

Do analizy problemów konieczne było posiłkowanie się wiedzą i doświadczeniem sądów administracyjnych i orzeczeń organów skarbowych.

## **Opodatkowanie dochodów RSP - wyniki badań**

Rolnicze spółdzielnie produkcyjne uzyskują przychody zarówno z działalności rolniczej jak działalności pozarolniczej. Przepisów ustawy o podatku dochodowym nie stosuje się do przychodów z działalności rolniczej, z wyjątkiem dochodów z działów specjalnych produkcji rolnej. Do końca 2017 roku obowiązywał także przepis zwalniający rolnicze spółdzielnie produkcyjne z podatku dochodowego jeżeli w poprzednim roku podatkowym udział przychodów z działalności rolniczej stanowił co najmniej 60% przychodów osiągniętych ze wszystkich rodzajów działalności (art. 17 ust. 1 pkt 4e u.p.d.o.p). Z dniem 1.01.2018 r. przepis został uchylony co oznacza, że dochody wszystkich spółdzielni prowadzących działalność pozarolniczą i działy specjalne produkcji rolnej, niezależnie od rozmiarów prowadzonej równocześnie działalności rolniczej, objęte zostały podatkiem dochodowym od osób prawnych.

Podstawowym źródłem przychodów rolniczych spółdzielni produkcyjnych są przychody z działalności rolniczej. Problemem praktycznym było ustalenie które przychody związane z działalnością rolniczą są kwalifikowanych stricte jako działalność rolnicza a które są przychodami z pozarolniczej działalności gospodarczej pomimo ich wyraźnego związku z



działalnością rolniczą. W ustawodawstwie działalność rolnicza jest różnorodnie definiowana (Tabela 1).

**Tabela 1. Przegląd definicji działalności rolniczej w kontekście różnych regulacji prawnych w Polsce**

Ustawa	Definicja działalności rolniczej
Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych Ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych	Działalność rolnicza jest to działalność polegająca na wytwarzaniu produktów roślinnych lub zwierzęcych w stanie nieprzetworzonym (naturalnym) z własnych upraw albo hodowli lub chowu, w tym również produkcja materiału siewnego, szkółkarskiego, hodowlanego oraz reprodukcyjnego, produkcja warzywnicza gruntowa, szklarniowa i pod folią, produkcja roślin ozdobnych, grzybów uprawnych i sadownicza, hodowla i produkcja materiału zarodowego zwierząt, ptactwa i owadów użytkowych, produkcja zwierzęca typu przemysłowo-fermowego oraz hodowla ryb, a także działalność, w której minimalne okresy przetrzymywania zakupionych zwierząt i roślin, w trakcie których następuje ich biologiczny wzrost, wynoszą co najmniej: miesiąc - w przypadku roślin, 16 dni - w przypadku wysokointensywnego tuczu specjalizowanego gęsi lub kaczek, 6 tygodni - w przypadku pozostałego drobiu rzeźnego, 2 miesiące - w przypadku pozostałych zwierząt - licząc od dnia nabycia.
Ustawa o podatku rolnym	Za działalność rolniczą uważa się produkcję roślinną i zwierzęcą, w tym również produkcję materiału siewnego, szkółkarskiego, hodowlanego oraz reprodukcyjnego, produkcję warzywniczą, roślin ozdobnych, grzybów uprawnych, sadownictwa, hodowlę i produkcję materiału zarodowego zwierząt, ptactwa i owadów użytkowych, produkcję zwierzęcą typu przemysłowego fermowego oraz chów i hodowlę ryb.
Ustawa o podatku od towarów i usług	Rozumie się przez to produkcję roślinną i zwierzęcą, w tym również produkcję materiału siewnego, szkółkarskiego, hodowlanego oraz reprodukcyjnego, produkcję warzywniczą, gruntową, szklarniową i pod folią, produkcję roślin ozdobnych, grzybów uprawnych i sadowniczą, chów, hodowlę i produkcję materiału zarodowego zwierząt, ptactwa i owadów użytkowych, produkcję zwierzęcą typu przemysłowego lub fermowego oraz chów i hodowlę ryb i innych organizmów żyjących w wodzie, a także uprawy w szklarniach i ogrzewanych tunelach foliowych, uprawy grzybów i ich grzybni, uprawy roślin "in vitro", fermową hodowlę i chów drobiu rzeźnego i nieśnego, wylęgarnie drobiu, hodowlę i chów zwierząt futerkowych i laboratoryjnych, chów i hodowlę dżdżownic, entomofagów i jedwabników, prowadzenie pasiek oraz chów i hodowlę innych zwierząt poza gospodarstwem rolnym oraz sprzedaż produktów gospodarki leśnej i łowieckiej, z wyjątkiem drewna okrągłego z drzew tropikalnych (PKWiU 02.20.13.0) oraz bambusa (PKWiU ex 01.29.30.0), a także świadczenie usług rolniczych;
Ustawa o podatkach i opłatach lokalnych	Przez działalność rolniczą rozumie się produkcję roślinną i zwierzęcą, w tym również produkcję materiału siewnego, szkółkarskiego, hodowlanego oraz reprodukcyjnego, produkcję warzywniczą, roślin ozdobnych, grzybów uprawnych, sadownictwa, hodowlę i produkcję materiału zarodowego zwierząt, ptactwa i owadów użytkowych, produkcję zwierzęcą typu przemysłowego fermowego oraz hodowlę ryb.
Ustawa o kształtowaniu ustroju rolnego	Przez prowadzenie działalności rolniczej należy rozumieć prowadzenie działalności wytwórczej w rolnictwie w zakresie produkcji roślinnej lub zwierzęcej, w tym ogrodniczej i rybnej
Ustawa o ubezpieczeniu społecznym	Za działalność rolniczą uważa się działalność w zakresie produkcji roślinnej lub zwierzęcej, w tym ogrodniczej, pszczelarskiej, rybnej i leśnej.
Ustawa o swobodzie działalności i	Działalność wytwórcza w rolnictwie obejmuje działalność w zakresie upraw rolnych oraz chowu i hodowli zwierząt, ogrodnictwa, leśnictwa i rybactwa śródlądowego, a także wynajmowania przez rolników pokoi, sprzedaży posiłków domowych i świadczenia w gospodarstwach rolnych innych związanych z pobytem turystów.

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie aktualnych aktów prawnych*

Analizując problemy praktyczne Autorzy w dalszej części skupiają się na definicji zawartej w przepisach podatkowych. J. Bieluk już w 2008 roku wskazywał, iż definicja działalności rolniczej zawarta w u.p.d.o.p. jest nieprecyzyjna i może wywoływać problemy interpretacyjne. Praktyka organów skarbowych idzie w kierunku rozsądnej interpretacji przepisów, jednak w prawie podatkowym dążyć należy do jak największej precyzji sformułowań i definicji, szczególnie w przypadku wyłączeń z opodatkowania. (Bieluk, 2008). Nowelizacje i zmiany w przepisach podatkowych nie przyniosły jednak doprecyzowania pojęcia działalności rolniczej i w praktyce nadal należy posiłkować wyrokami sądów administracyjnych czy indywidualnymi interpretacjami urzędów skarbowych

„Według art. 2 ust. 1 pkt 1, przepisów ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych nie stosuje się do przychodów z działalności rolniczej. Definicję ustawową działalności rolniczej – dla potrzeb omawianej ustawy – zawiera ust. 2 art. 2, zgodnie z którym działalnością rolniczą jest produkcja roślinna i zwierzęca. Natomiast wobec braku bliższego określenia w omawianej ustawie pojęć «produkcja» i «producent», zasadne jest sięgnięcie do znaczenia tych pojęć określonego w *Słowniku języka polskiego* według którego «produkcja» to zorganizowana działalność ludzka mająca na celu wytworzenie określonych dóbr materialnych, proces wytwarzania czegoś, zaś «producentem» jest ten, kto coś produkuje, wytwórca dóbr konsumpcyjnych”( LEX nr 62201).

Zgodnie z wyrokiem WSA w Gorzowie Wielkopolskim z 21.02.2013 r., „Przychody uzyskane z czynności wykraczających poza ustawowo zdefiniowany zakres działalności rolniczej należy traktować jako pozarolnicze i tym samym podlegające opodatkowaniu podatkiem dochodowym od osób prawnych według zasad określonych w u.p.d.o.p.”( LEX nr 1329262)

Zgodnie z orzecznictwem i stanowiskami organów podatkowych do działalność rolniczej zalicza się także:

- otrzymywane środki finansowe za zapłodnienia klaczy zewnętrznych oraz ze sprzedaży klaczy i źrebiąt z własnego stada. Wytwarzanie zwierząt w formie nieprzetworzonej z własnej hodowli, prowadzone w gospodarstwie rolnym jest również działalnością rolniczą i podlega zwolnieniu z podatku
- selekcjonowanie roślin i wytwarzanie nowych odmian przez hodowcę. Mimo że uprawniony podmiot nasion, przychód ten nie stanowi przychodu z praw majątkowych. Każda partia sprzedawanych nasion zawiera bowiem kod genetyczny i „częstkę” wyprodukowanego przez hodowcę materiału siewnego
- prowadzenie przez spółdzielnię w gospodarstwie rolnym działalności gospodarczej polegającej na chowie i hodowli świń. Tego rodzaju działalność zgodnie z art. 2 ust. 2 u.p.d.o.p. stanowi działalność rolniczą, z której przychody nie będą podlegały opodatkowaniu podatkiem dochodowym od osób prawnych. Jednakże w przypadku wcześniejszego zakupu zwierząt w celu hodowli, jeżeli okres ich przetrzymywania, w trakcie którego następuje ich biologiczny wzrost, będzie krótszy niż 2 miesiące, licząc od dnia ich nabycia, w zw. z art. 2 ust. 2 u.p.d.o.p. przychody z ich sprzedaży nie będą stanowiły przychodów z działalności rolniczej (lecz z działów specjalnych produkcji rolnej), a zatem dochód z tej działalności stosownie do art. 7 ust. 1 u.p.d.o.p. podlegać będzie opodatkowaniu podatkiem dochodowym od osób prawnych

- prowadzenie plantacji wierzby energetycznej na posiadanych przez spółkę rolną gruntach. Spółka zakłada, że z działalności tej nie będzie uzyskiwać przychodów poprzez sprzedaż w stanie nieprzetworzonym produktów roślinnych. Uzyskany z tej działalności produkt roślinny wykorzystywany będzie przez spółkę jako paliwo w procesie produkcji energii elektrycznej. W świetle przedstawionego przez spółkę stanu faktycznego i wykazanych wyżej przepisów prawa podatkowego art. 2 ust. 1 i 2 oraz art. 17 ust. 1 pkt 4e u.p.d.o.p., uprawa wierzby energetycznej nie stanowi działów specjalnych produkcji rolnej. Ten rodzaj działalności należy uznać za działalność rolniczą, a co za tym idzie – za źródło przychodów, do których nie stosuje się przepisów u.p.d.o.p. W przypadku gdy wierzba pochodząca z własnej plantacji zostanie przez spółkę zużyta jako paliwo w procesie produkcji energii elektrycznej, jej wartość stanowić będzie koszt uzyskania przychodów produkcji energii elektrycznej. Koszt ten powinien zostać ustalony na podstawie art. 12 ust. 5 u.p.d.o.p.
- działalność polegająca na suszeniu własnych produktów, jeżeli warzywa te pozostaną nadal w stanie nieprzetworzonym (naturalnym), nie wykracza poza zakres działalności rolniczej, o której mowa w u.p.d.o.p. Należy stwierdzić, że z punktu widzenia przepisów u.p.d.o.p. fakt użycia specjalnych maszyn czy urządzeń czy też poddanie czynnikom naturalnym powodującym ususzenie produktów pochodzących wyłącznie z własnych upraw pozostaje bez znaczenia przy kwalifikowaniu tego rodzaju działań do działalności rolniczej. Zgodnie z przytoczoną argumentacją zastosowanie nowych technologii przy suszeniu produktów roślinnych nie wykracza poza zakres działalności rolniczej, pod warunkiem że produkty poddane tym działaniom pochodzą wyłącznie z własnej produkcji (zob. odpowiedź na interpelację poselską nr 3119 z 4.04.2003 r.).
- hodowla ryb. Przepis art. 2 ust. 1 u.p.d.o.p. wyłącza stosowanie przepisów tej ustawy do przychodów z działalności rolniczej, a taką działalność stanowi hodowla ryb (art. 2 ust. 2 u.p.d.o.p.), bez względu na to, czy jest to hodowla oparta na własnym materiale hodowlanym, czy też pochodzącym z zakupu. Przychody z tej działalności ani też poniesione w celu ich uzyskania koszty nie podlegają przepisom u.p.d.o.p. Opisana działalność stanowiłaby dział specjalny produkcji rolnej, gdyby okres przetrzymywania ryb był krótszy niż 2 miesiące, licząc od daty nabycia.

Z kolei na podstawie orzeczeń sądów oraz stanowisk organów podatkowych można wymienić następujące przypadki niestanowiące działalności rolniczej:

- nagrody z tytułu sukcesów koni hodowlanych, które biorą udział w zawodach i wystawach mających na celu wybranie najlepszego materiału do rozrodu. Zawody te i wystawy są ogólnodostępne i ogłaszane w środkach masowego przekazu. Jednorazowe nagrody i premie finansowe za wyniki w zawodach wypłacane są w wysokości od 100 zł do ponad 1000 zł. Nagrody te nie stanowią działalności rolniczej
- dochody z tytułu świadczenia usług opieki nad stadem, wypasania cudzego inwentarza oraz przygotowania zwierząt gospodarskich do wystaw i pokazów podlegają opodatkowaniu na zasadach określonych w u.p.d.o.f., a osiągnięty z tego tytułu dochód należy zaliczyć do przychodów z działalności gospodarczej. Nie zmienia tego fakt, że rolnik i prowadzi własne gospodarstwo rolne i działalność ta będzie wykonywana w jej gospodarstwie i przy użyciu terenów rolnych, jak również maszyn i urządzeń rolniczych oraz pomieszczeń inwentarskich rolnika. Jeśli zatem rolnik i nie jest właścicielem zwierząt, a jedynie wspiera

osobę trzecią, wypasając i przygotowując zwierzęta do wystaw i pokazów. Ponadto, co niezwykle istotne, działalność rolnicza w rozumieniu ustawy to: uprawa, hodowla i produkcja. Przedmiotem dokonywanych przez rolnika czynności będą natomiast usługi, których celem nie jest hodowla w imieniu własnym i na własną rzecz. Zatem świadczonych usług nie można zakwalifikować do działalności rolniczej, o której mowa w art. 2 ust. 2 u.p.d.o.p..

Kolejny problem praktyczny dotyczył ustalenia właściwej stawki podatku dochodowego. Zgodnie z art. 19 ust. 1 pkt 2 u.p.d.o.p.. niektóre spółdzielnie, które spełniają kryteria "małego podatnika", mogą opłacać podatek od dochodów z działalności pozarolniczej w wysokości obniżonej 15% (zamiast stawki 19%). Wskazują na to następujące przepisy:

- art. 4a pkt 10 u.o.d.o.p. określający, że "mały podatnik" - to podatnik, u którego wartość przychodu ze sprzedaży (wraz z podatkiem VAT) nie przekroczyła w poprzednim roku podatkowym równowartości 1.200.000 euro;
- art. 2 ust. 1 pkt 1 u.p.d.o.p. określający, że przepisów ustawy nie stosuje się do przychodów z działalności rolniczej, z wyjątkiem dochodów z działów specjalnych produkcji rolnej.

Wskazany w art. 4a pkt 10 u.p.d.o.p. termin "wartość przychodu", może dotyczyć wyłącznie przychodów z działalności pozarolniczej i działów specjalnych produkcji rolnej (które podlegają przepisom ustawy), a nie przychodów ogółem (a więc łącznie z przychodami z działalności rolniczej). RSP, które w 2018 r. spełniają kryteria "małego podatnika", tj. uzyskały w 2017 r. przychody z działalności pozarolniczej i działów specjalnych produkcji rolnej nieprzekraczające równowartości 1.200.000 euro, czyli 5.176.000 zł, mogą od dochodów z tych działalności rozliczać podatek dochodowy według stawki 15% a od roku 2019 stawkę 9%. Zasady wprowadzenia nowej stawki 9 % również okazały się bardzo kontrowersyjne. Od początku roku 2019 duża grupa RSP była przekonana, że stawka 9 % dotyczy wszystkich małych podatników. W praktyce okazało się, że tak nie jest. Korzystać ze stawki 9 % mogą jedynie ci podatnicy, którzy nie przekroczyli w bieżący roku 1 200 000 EURO, a nie w roku poprzednim. Należy dodać, że od roku 2020 limit dla małego podatnika wynosi 2 000 000 EURO. Zatem podatnicy, którzy w 2019 roku osiągną przychody brutto ze sprzedaży nie wyższe niż 8 747 000 zł, oraz, którzy w 2020 roku osiągną przychody netto nie wyższe niż 1,2 mln EUR w przeliczeniu według kursu z dnia 2 stycznia 2020 roku (po zaokrągleniu do 1000 zł) będą mogli skorzystać z preferencyjnej stawki. Obydwa warunki muszą być spełnione równocześnie.

Ostatnie zmiany w przepisach podatkowych jeszcze bardziej komplikują i tak już trudnie w interpretacji kwestie podatku dochodowego jednostkach zajmującą się działalnością rolniczą.

## **Podsumowanie**

Z przeprowadzonych badań wynika, że wiele ustawowych zapisów wywołuje problemy interpretacyjne w kwestii ustalenia dochodów z działalności rolniczych spółdzielni produkcyjnych. Ustawodawca nie uwzględnił specyfiki działalności rolniczej a w różnych przepisach prawnych inaczej definiowane jest pojęcie „działalność rolnicza”. Zdaniem Autorów regulacje prawne dotyczące dochodów jednostek prowadzących działalność rolniczą powinny być sformułowane na tyle jasno, aby nie trzeba było zasięgać opinii sądów administracyjnych czy interpretacji urzędów skarbowych z których wynika, że działalność

rolnicza obejmuje przychody uzyskane z działalności wytwórczej i hodowlanej, a nie wszystkie przychody z działalnością rolniczą nawet bezpośrednio związane.

Artykuł dowodzi, że ustalenie dochodu rolniczych spółdzielni produkcyjnych stanowi problem praktyczny. Sposobem na bezproblemowe ustalenie dochodów z działalności rolniczej powinno być szczegółowe określenie dochodów wyłączonych z opodatkowania i jednolite stosowanie pojęcia „działalność rolnicza”. W obecnym stanie prawnym nadal trudno precyzyjnie ustalić granicę obszarów działalności rolniczej, po przekroczeniu której dany rodzaj aktywności przestaje być traktowany przez ustawodawcę jako działalność rolnicza. Uzyskane wówczas dochody podlegają opodatkowaniu podatkiem dochodowym.

#### **Bibliografia**

1. Bieluk J., *Pojęcie działalności rolniczej w ustawach o podatku dochodowym od osób fizycznych i od osób prawnych*, Przegląd prawa rolnego Nr 2 (4) – 2008.
2. *Encyklopedia powszechna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
3. Pismo Izby Skarbowej w Warszawie z 14.05.2009 r., IPPB1/415-220/09-3/KS, LEX nr 21893).
4. Pismo Dyrektora Izby Skarbowej w Warszawie z 12.06.2009 r., IPPB1/415-201/09-3/KS, LEX nr 96789).
5. Pismo Dyrektora Izby Skarbowej w Warszawie z 18.05.2009 r., IPPB1/415-154/09-2/MT, LEX nr 22326).
6. Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych Dz.U. 1991Nr 80 poz. 350, z późn. zm.
7. Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych Dz.U. 1992 nr 21 poz. 86, z późn. zm.
8. Ustawa z dnia 15 listopada 1984 r. o podatku rolnym. Dz.U. 1984 nr 52 poz. 268, z późn. zm.
9. Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług Dz.U. 2004 nr 54 poz. 535, z późn. zm.
10. Ustawa z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych. Dz.U. 1991 nr 9 poz. 31, z późn. zm.
11. Ustawa z dnia 11 kwietnia 2003 r. o kształtowaniu ustroju rolnego Dz.U. 2003 nr 64 poz. 592, z późn. zm.
12. Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej Dz.U. 2004 nr 173 poz. 1807, z późn. zm.
13. Ustawa z dnia 20 grudnia 1990 r. o ubezpieczeniu społecznym rolników Dz.U. 1991 nr 7 poz. 24, z późn. zm.
14. Wyrok WSA w Poznaniu z 13.02.2009 r., I SA/Po 1409/08, LEX nr 485049).

**Cześć 5.**

**ZARZĄDZANIE BEZPIECZEŃSTWEM**



## Rozdział 14

### WZROST LICZBY SAMOCHODÓW NA POLSKICH DROGACH A BEZPIECZEŃSTWO TRANSPORTU DROGOWEGO

*Mariola Drozda, Ireneusz Żuchowski, Paweł Andrzejczyk, Ewa Rajczakowska*

#### Wprowadzenie

Poprzez transport należy rozumieć zespół czynności związanych z odpłatnym świadczeniem usług, których celem jest przemieszczanie osób i ładunków poprzez pokonywanie określonej przestrzeni z wykorzystaniem odpowiedniej infrastruktury oraz środków transportowych.

Poprzez ewolucję sieci dróg i autostrad życie każdego człowieka stało się bardziej proste oraz wygodne. Nie można jednak zapominać, że dzięki nowoczesnym technologiom generuje się wiele niebezpieczeństw związanych z transportem. Konsekwencje tych zagrożeń mogą prowadzić do wielu wypadków lub katastrof, a nawet do ogromnego paraliżu o charakterze globalnym gdzie wiele czynników ma ogromne znaczenie w procesie kształtowania bezpieczeństwa.

Zachodzące zmiany demograficzne, konsumpcyjny tryb życia ludności wymuszają coraz większe zapotrzebowanie na usługi przewozowe. Jednak rynek usług transportowych charakteryzuje znaczna nierównomierność zapotrzebowania na tego typu usługi oraz tendencje do powstawania rynków transportowych lokalnych, które wynikają z niemożności świadczenia usług transportowych na dużych obszarach jednocześnie, gdzie taka sytuacja jest całkowicie możliwe w przypadku sprzedaży produktów, które można transportować poza miejsce produkcji (Liberadzki, Mindur, 2007) w określonym z góry czasie, z reguły jest to bardzo krótki czas np. produkty z krótką datą ważności do spożycia. Wówczas rynek usług transportowych można określić jako całokształt stosunków handlowo-gospodarczych zachodzących w procesie wymiany usług transportowych (Kozłak, 2008) dla dobra klienta. Wynikiem tego jest stale powiększająca się liczba samochodów już nie tylko ciężarowych na drogach. Natomiast negatywnym skutkiem takiego zachowania jest to, że stawiane są coraz to większe wymagania wobec kierowców a przez to generowane są poważne zagrożenia w odniesieniu do bezpieczeństwa ruchu drogowego. Zagrożenie to wynika z szybkości przejazdu, chęci stałej dostępności oraz elastyczności dla klientów. Należy również pamiętać, że odpowiedzialność każdego kierowcy zarówno samochodu osobowego jak i ciężarowego nie polega jedynie na dojechaniu do klienta ze swoim towarem usługą czy dostarczeniu na czas konkretnego powierzonego dobra, ładunku ale również na zachowaniu jak najwyższych aspektów bezpieczeństwa na drodze podczas realizacji już samego procesu transportowego (dostarczania).

Według statystyk przyczyny i skutki wypadków w systemie transportowym na całym świecie stanowią istotny problem społeczny (śmierć kierującego) i ekonomiczny (Dębowska-Mróż, *Ocena bezpieczeństwa...*) ponieważ wypadki generują koszty: leczenie, rehabilitacja,



absencja w pracy, wypłaty świadczeń itp. Bezpieczeństwo w transporcie drogowym jest coraz częściej poruszane, badane, analizowane i omawiane gdyż, jak podają źródła problem ten dotyczy coraz większej liczby uczestników ruchu drogowego w tym kierowców zawodowych. Problem bezpieczeństwa ruchu drogowego jest bardzo istotny ze względu wypadkowość, która na drogach jest bardzo duża, na co składa się wiele czynników związanych m.in. z zachowaniem kierowców, pieszych, stanem nawierzchni, czy oznakowaniem dróg jak również z wiekiem kierujących pojazdami.

Mając to na względzie jak również tragiczne statystyki dotyczące liczby wypadków drogowych bezpieczeństwo na drogach stało się jednym z priorytetów polityki europejskiej. Zwiększająca się liczbę pojazdów ciężarowych będzie generowała wiele niekorzystnych sytuacji, zdarzeń, do których zaliczamy m.in. zagrożenia wypadkami drogowymi i ich negatywne skutki. Tutaj stan techniczny pojazdu i osoba kierowcy zawodowego mają niebagatelny wpływ na bezpieczeństwo ruchu drogowego. Wykonujący ten zawód powinni charakteryzować się szybkim refleksem, podzielnością uwagi, odpornością psychiczną na stres oraz potrafić szybko podejmować decyzje w razie pojawiającego się niebezpieczeństwa. Jednak sporym problemem w tym sektorze są poważne dolegliwości zdrowotne kierowców, do których zaliczają się przede wszystkim: bóle kręgosłupa, nadwaga, częste infekcje, choroby układu pokarmowego i sercowo-naczyniowego oraz dolegliwości mięśniowo-szkieletowe. Główną przyczyną problemów zdrowotnych kierowców jest środowisko pracy, na które składają się: statyczny charakter pracy i jej zła organizacja, klimatyzacja, wibracje, niewłaściwa pozycja ciała podczas pracy, szkodliwość oparów i dymów, przenoszenie niebezpiecznych substancji, skażenia i rany, zmęczenie, monotonia pracy oraz oczywiście stale towarzyszący stres (Łuczak A., Bezpieczeństwo pracy).

**Tabela 1. Zagrożenia wpływające na bezpieczeństwo ruchu drogowego.**

<b>Zagrożenie</b>	<b>Przyczyna</b>	<b>Skutek</b>
Kolizja, wypadek drogowy	Zmęczenie, wyczerpanie organizmu kierowcy, senność, czynniki stresogenne, praca w godzinach nocnych, niedostateczne oświetlenie, słaba widoczność, oślepiający efekt światła innego pojazdu i reflektorów, iluminacyjnych, zaburzenia ostrości widzenia, niedostosowanie prędkości jazdy do warunków drogowych, jazda niezgodna z przepisami ruchu drogowego, potencjalne zagrożenia ze strony innych uczestników ruchu drogowego, duże natężenie ruchu drogowego, długotrwałe prowadzenie samochodu, przekroczony czas jazdy kierowcy, brak lub zbyt krótkie przerwy, złe warunki atmosferyczne, niesprawny technicznie pojazd	Potłuczenia, obrażenia wewnętrzne i zewnętrzne, złamania kończyn, urazy kręgosłupa, wstrząśnienie mózgu, utrata zdrowia-kalectwo, śmierć.
Potrącenie przez inne pojazdy	Przemieszczanie się kierowcy podczas załadunku/rozładunku/przeładunku po niedozwolonych pomieszczeniach, duże natężenie ruchu, brak dynamiki jazdy przez prowadzącego pojazd.	Potłuczenia, obrażenia wewnętrzne i zewnętrzne, złamania kończyn, urazy kręgosłupa, wstrząśnienie mózgu, kalectwo, śmierć.
Zaśnięcie podczas prowadzenia pojazdu	Długotrwałe prowadzenie pojazdu, zmęczenie i wyczerpanie organizmu, słaba widoczność, zbyt wysoka temperatura powietrza w kabinie, nieodpowiednia wentylacja w kabinie, przekroczony czas jazdy	Kolizja lub wypadek drogowy, w tym wypadek śmiertelny, potłuczenia, obrażenia wewnętrzne i zewnętrzne, złamania kończyn, urazy kręgosłupa, wstrząśnienie mózgu, kalectwo.

	kierowcy, brak lub zbyt krótkie przerwy, praca w godzinach nocnych, zmęczenie wzroku, ograniczona koncentracja.	
Przewrócenie, stoczenie się pojazdu	Śliska, pochyla nawierzchnia, brak zaciągniętego hamulca ręcznego, silny wiatr/huragan nieodpowiednie zabezpieczenie pojazdu podczas postoju.	Przygniecenie przez samochód, pośluzczenia, obrażenia wewnętrzne i zewnętrzne, złamania kończyn, urazy kręgosłupa, wstrząśnienie mózgu, kalectwo, śmierć
Napaść rabunkowa na kierowcę i pojazd	Przewożenie cennego ładunku, kradzież paliwa, posiadanie cennego sprzętu elektronicznego przez kierowcę (telefony, laptopy itp., także pieniądze.), sprzęt na wyposażeniu auta (nawigacja satelitarna), działania zorganizowanej grup przestępczych, postój w niemonitorowanych niebezpiecznych miejscach (parkingi niestrzeżone, postój w zatoczkach, przy drogach)	Pobicia, uszkodzenia ciała, paraliż ciała za pomocą gazu dławiącego, śmierć.
Konflikty na linii klient i inny uczestnik ruchu	Kontakt z odbiorcami, napięty harmonogram pracy, bariera językowa w porozumiewaniu się z klientami, różnica charakterów i osobowości ludzi, sytuacja kryzysowa podczas kolizji/wypadku uczestników ruchu drogowego.	Uszkodzenia, obrażenia, obdarcia ciała, pobicia, siniaki.
Pożar, wybuch, eksplozja	Pożar samochodu, przewożenie wybuchowych i łatwopalnych materiałów, pożar spowodowany wyciekającym paliwem, palenie tytoniu w kabinie, podpalenie pojazdu przez osoby postronne na postoju. Tankowanie pojazdu, ładowanie akumulatora kwasowo-olowiowego, nadmierne napompowane opony, pęknięcie opony podczas jazdy, używanie w kabinie butli gazowej.	Poparzenia ciała, zaccadzenie dymem oraz innymi szkodliwymi substancjami, kalectwo, śmierć. Poparzenia ciała o charakterze termicznym i chemicznym, zaccadzenie dymem oraz innymi szkodliwymi substancjami, uszkodzenie lub utrata wzroku, kalectwo, śmierć.
Przeciążenie układu słuchowego	Hałas emitowany z pracy chłodnio-mroźni, pracy silnika, samochodu i innych pojazdów uczestniczących w ruchu drogowym, hałas nadawany z pracy na hali, magazynach, serwisach.	Oslabienie słuchu, ból, narażenie na infekcje i choroby słuchu, możliwość trwałego uszczerbku słuchu.
Choroby układu oddechowego	Wdychanie spalin, palenie tytoniu, nieodpowiednia wentylacja w kabinie, stosowanie klimatyzacji, praca w warunkach zmiennych temperatur, zmieniające się warunki pogodowe, niewyleczone przeziębienia, częste wychodzenie i wchodzenie do kabiny, kontakt z pyłem i kurzem, kontakt z różnymi ludźmi.	Duszności, alergie, przeziębienia, choroby infekcyjne.
Udar cieplny, nasłonecznienie i wychłodzenie organizmu	Zmienne warunki atmosferyczne, praca lub postój w bardzo wysokich i bardzo niskich temperaturach,	Poparzenia, gorączka, drgawki, przeziębienia, choroby skóry, choroby układu oddechowego, choroby oczu, utrata przytomności. Choroby układu moczowego

*Źródło: opracowanie własne*

Analizując tabelę 1. uwidacznia się szereg zagrożeń, na które każdy kierowca jest narażony. Zagrożenia te nie wynikają przede wszystkim ze zdarzeń losowych, świadomej działalności pracownika i pracodawcy, ale są nieuchronnie związane z wykonywanym zawodem. Jednak to ryzyko zawodowe pracownika należy w jak największym stopniu minimalizować i starać się eliminować jak najwięcej czynników niebezpiecznych,

szkodliwych i uciążliwych występujących na tym specyficznym stanowisku pracy.

Wykonywanie czynności związanych z kierowaniem pojazdem i z jego obsługą techniczną wiąże się z narażeniem kierowców na oddziaływanie wielu czynników, stwarzających potencjalne możliwości zagrożenia zdrowia, a to wymaga przestrzegania na co dzień szczególnych zasad bezpieczeństwa i higieny pracy.

Aby monitorować stan bezpieczeństwa drogowego w 2013 roku w Instytucie Transportu Samochodowego, dzięki funduszom europejskim powstało Polskie Obserwatorium Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego (POBR). Utworzenie POBR ma na celu nie tylko monitorowanie stanu bezpieczeństwa, ale także wypracowanie skutecznych sposobów na zmniejszenie i ograniczenie negatywnych skutków wypadków drogowych. Wszystko przez to, że poprawa bezpieczeństwa na polskich drogach wpłynie pozytywnie na wizerunek kraju na tle międzynarodowym, co może zwiększyć jego atrakcyjność gospodarczą i turystyczną (Kempa, Problematyka). Transport drogowy nadal jest jednym z kluczowych sektorów gospodarki z taką elastycznością przez co stanowi jeden z podstawowych czynników świadczących o długookresowym wzroście zainteresowania a przez to odcisnie swoje piętno na drogach i ich uczestnikach.

### **Aspekty prawne względem transportu w powiązaniu z bezpieczeństwem drogowym**

Cechą charakterystyczną polskiego systemu prawnego jest rozproszenie przepisów oraz często następujące zmiany. Niekiedy jest to efekt decyzji wewnątrz krajowych politycznych czy też pochodzących z członkostwa w Unii Europejskiej. Jest to tzw. interwencjonizm Państwa gdzie Państwo poprzez swoje organy (parlamenty, organy administracji gospodarczej i finansowej) wpływa w sposób istotny na różne sfery działalności przedsiębiorstw (Smoleń, Górniak, 2007) w tym też transportowych. Jednak pomimo tego to transport drogowy (kołowy, samochodowy) jest jedną z lepiej uregulowanych prawnie sfer działalności gospodarczych człowieka.

Regulacje polskiego prawa transportowego mają swoje źródło w różnych aktach prawnych: akty normatywne prawa Polskiego oraz akty wykonawcze do ustaw. Niewątpliwie najważniejszym dokumentem w tej dziedzinie jest Kodeks cywilny (Dz. U. z 2017 r. poz. 1132) oraz regulacje zawarte w Prawie przewozowym (Dz. U. z 2017 r. poz. 1983).

Najważniejszym aktem prawnym regulującym dostęp do zawodu przewoźnika drogowego reguluje ustawa z dnia 6 września 2001 roku o transporcie drogowym (Dz. U. z 2007 r. Nr 125, poz. 874-tekst jednolity). Poza przywołaną ustawą przewozy transportem drogowym (samochodowym) regulują również inne akty prawne prawodawstwa krajowego, takie jak:

- Ustawa o prawie przewozowym z dnia 15 listopada 1984 r. ( Dz. U. z 2000 r. Nr 50 poz. 601) określająca wzory listu przewozowego, innych dokumentów oraz zasady zawierania umów o przewóz,
- Ustawa o czasie pracy kierowców z dnia 16 kwietnia 2004 r. z późniejszymi zmianami (Dz. U. z 2004 r. Nr 92 poz. 879).

Jako państwo członkowskie Unii Europejskiej nie możemy zapomnieć o znaczeniu źródeł prawa międzynarodowego. Jako że przewozy tego rodzaju zajmują to coraz większy wolumen w przewozach to odgrywają bardzo duże znaczenie dla funkcjonowania gospodarki i również znacząco wpływają na bezpieczeństwo drogowe. Takimi dokumentami jest wiele konwencji i umów międzynarodowych:

- Konwencja CMR o umowie międzynarodowego przewozu drogowego towarów,
- Konwencja celna dotycząca międzynarodowego przewozu towarów z zastosowaniem karnetów TIR,
- Konwencja o Wspólnej Procedurze Tranzytowej (WPT),

- Umowa europejska dotycząca pracy załóg pojazdów wykonujących międzynarodowe przewozy drogowy (AETR),
- Umowa europejska dotycząca międzynarodowego przewozu drogowego towarów niebezpiecznych (ADR),
- Umowa o międzynarodowych przewozach szybko psujących się artykułów żywnościowych i o specjalnych środkach transportu przeznaczonych do tych przewozów (ATP),
- Konwencja celna w sprawie karnetu ATA dla odprawy warunkowej towarów (karnety ATA i de Passage).

Aspekty prawne odnoszące się do transportu można pogrupować według miejsca ich powstawania i tak przepisy wspólnotowe, do których swoje wewnętrzne przepisy muszą dostosować pozostałe państwa członkowskie zostały zawarte w tabeli 2.

**Tabela 2. Międzynarodowe Akty Prawne - Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady**

Lp.	Oznaczenie i numer	Treść
1.	WE nr 1071/2009	Rozporządzenie ustanawiające wspólne zasady dotyczące warunków wykonywania zawodu przewoźnika drogowego
2.	WE nr 1072/2009	Rozporządzenie dotyczące wspólnych zasad dostępu do rynku międzynarodowych przewozów drogowych
3.	WE nr 1073/2009	Rozporządzenie w sprawie wspólnych zasad dostępu do międzynarodowego rynku usług autokarowych i autobusowych
4.	WE nr 561/2006	Rozporządzenie w sprawie harmonizacji niektórych przepisów socjalnych odnoszących się do transportu drogowego
5.	EWG nr 3821/85	Rozporządzenie w sprawie urzędzeń rejestrujących stosowanych w transporcie drogowym

*Źródło: opracowanie własne*

Kolejną grupą uregulowań prawnych są umowy międzynarodowe, które na chwilę obecną są ważniejszym instrument regulujący stosunki międzynarodowe i jednym z dwóch niekwestionowanych źródeł prawa międzynarodowego.

**Tabela 3. Międzynarodowe Umowy**

Lp.	Nazwa aktu prawnego	Treść	Z dnia	Dz. U.
1.	Konwencja CMR	Konwencja o umowie międzynarodowego przewozu drogowego towarów (CMR) i Protokół podpisania, sporządzone w Genewie	19 maja 1956 r.	Dz.U. 1962 nr 49 poz. 238
2.	Umowa AETR	Umowa Europejska dotycząca pracy załóg pojazdów wykonujących międzynarodowe przewozy drogowy (AETR), sporządzona w Genewie	1 lipca 1970 r.	Dz.U. 1999 nr 94 poz. 1087

*Źródło: opracowanie własne*

W polskim systemie prawnym niewątpliwie najważniejszym dokumentem w tej dziedzinie jest Prawo przewozowe i Kodeks cywilny, nie możemy jednak pominąć źródeł prawa międzynarodowego, które to jest fundamentem naszego systemu.

**Tabela 4. Polskie Akty Prawne – ustawy**

Lp.	Treść ustawy	Z dnia	Dz. U.
1.	o transporcie drogowym	6 września 2001r.	Dz.U. 2001 nr 125 poz. 1371
2.	Prawo o ruchu drogowym	20 czerwca 1997 r.	Dz.U. 1997 nr 98 poz. 602
3.	o kierujących pojazdami	5 stycznia 2011 r.	Dz.U. 2011 nr 30 poz. 151
4.	o czasie pracy kierowców	16 kwietnia 2004 r.	Dz.U. 2004 nr 92 poz. 879
5.	Prawo przewozowe	15 listopada 1984 r.	Dz.U. 2000 nr 50 poz. 601
6.	o przewozie towarów niebezpiecznych (ADR)	19 sierpnia 2011 r.	Dz.U. 2011 nr 227 poz. 1367
7.	o zmianie ustawy — Prawo o ruchu drogowym oraz niektórych innych ustaw (PONADGABARYTY)	18 sierpnia 2011 r.	Dz.U. 2011 nr 222 poz. 1321
8.	Kodeks Pracy	26 czerwca 1974 r.	Dz.U. 1974 nr 24 poz. 141

*Źródło: opracowanie własne*

**Tabela 5. Polskie Akty Prawne – rozporządzenia**

Lp.	Treść rozporządzenia	Z dnia	Dz. U.
1.	w sprawie okresowych ograniczeń oraz zakazu ruchu niektórych rodzajów pojazdów na drogach	31 lipca 2007 r.	Dz.U. 2007 nr 147 poz. 1040
2.	w sprawie warunków technicznych pojazdów oraz zakresu ich niezbędnego wyposażenia	31 grudnia 2002 r.	Dz.U. 2003 nr 32 poz. 262
3.	zmieniające rozporządzenie w sprawie warunków technicznych pojazdów oraz zakresu ich niezbędnego wyposażenia	4 maja 2009 r.	Dz.U. 2009 nr 75 poz. 639
4.	w sprawie wysokości grzywien nakładanych w drodze mandatów karnych za wybrane rodzaje wykroczeń	24 listopada 2003 r.	Dz.U. 2003 nr 208 poz. 2023
5.	w sprawie zakresu prowadzenia przez pracodawców dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz sposobu prowadzenia akt osobowych pracownika	28 maja 1996 r.	Dz.U. 1996 nr 62 poz. 286

*Źródło: opracowanie własne*

Mając na myśli zagrożenia należy mieć na myśli również specyficzną, charakterystyczną grupą ładunków, które mogą wpłynąć na stan bezpieczeństwa to przede wszystkim ładunki, których właściwości fizyczne i biologiczne mogą stanowić potencjalne zagrożenie dla otoczenia są tzw. ładunki niebezpieczne. Kierując się definicją podaną przez J. Neidera za ładunki niebezpieczne uznaje się te materiały i przedmioty, które ze względu na swoje właściwości chemiczne, fizyczne lub biologiczne, w przypadku niewłaściwego obchodzenia się z nimi w czasie transportu, mogą spowodować śmierć, utratę zdrowia lub uszkodzenie ciała ludzkiego, skażenie środowiska naturalnego, zniszczenie lub uszkodzenie innych dóbr (Neider, 2008).

Specyfika zagrożeń występujących w transporcie drogowym, wymaga od osób, które realizują zadania z zakresu bezpieczeństwa oraz higieny pracy znajomości przepisów związanych z tymi zagadnieniami, i przepisów związanych bezpośrednio z wykonywaniem przewozu drogowego. Konieczne są także kompetencje tych osób w obszarze funkcjonowania transportu drogowego, w tym znajomość przepisów krajowych jak też międzynarodowych.

Obserwacja codziennej praktyki wykazuje w tym zakresie poważne zaniedbania. Głównie problematyka przewozu drogowego jest marginalizowana, pomimo tego, że bezpieczeństwo i higiena pracy w transporcie drogowym regulowana jest wieloma aktami prawnymi takimi jak ustawa z dnia 20 czerwca 1997 r. – Prawo o ruchu drogowym (tekst jedn.:

Dz. U. z 2005 r. Nr 108, poz. 908 z późn. zm.). Ważną rolę zajmuje również ustawa z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym (tekst jedn.: Dz. U. z 2007 r. Nr 125, poz. 874 z późn. zm.) oraz ustawa z dnia 16 kwietnia 2004 r. o czasie pracy kierowców (Dz. U. Nr 92, poz. 879 z późn. zm.). Odpowiedzialność za zaniebdania i naruszanie przepisów prawnych w transporcie drogowym poprzez nakładane kary dyscyplinujące przez Policję i Inspekcję Transportu Drogowego na podstawie taryfikatorów zamieszczonych w ustawie o transporcie drogowym przedstawiono w tabeli 6.

**Tabela 6. Odpowiedzialność za zaniebdania i naruszanie przepisów prawnych w transporcie drogowym względem kierowców i właścicielom firm**

L.p.	Komu	Gdzie	Treść
1.	Kierowcy	Kary przewidziane dla kierowcy zawiera załącznik nr 1 do ustawy. Kierowcę wolno ukarać grzywną m.in. za naruszenie:	- obowiązku posiadania w pojeździe wymaganych dokumentów, - zasad dotyczących maksymalnego dziennego czasu prowadzenia pojazdu, dziennego czasu odpoczynku lub maksymalnego czasu prowadzenia pojazdu bez przerwy, określonych w rozporządzeniu WE nr 561/2006 oraz w umowie AETR, - zasad regulujących użytkowanie urządzeń rejestrujących samoczynnie prędkość jazdy, czas jazdy i czas postoju, obowiązkowe przerwy i czas odpoczynku, określonych w rozporządzeniu Rady (EWG) nr 3821/85.
2.	osobie zarządzającej transportem		Te kary grożą m.in. za brak badań i szkoleń kierowców, niewyposażenie ich w wymagane dokumenty oraz złe organizowanie im pracy. W firmach transportowych jest obowiązek wyznaczania osoby zarządzającej transportem jednak musi to być ktoś, kto posiada certyfikat kompetencji zawodowych. Zarządzający transportem, podobnie jak kierowcy, mogą być ukarani zarówno podczas kontroli drogowej, jak i przy kontroli w przedsiębiorstwie.
3.	właścicielowi firmy	Taryfikator dla przedsiębiorców stanowi załącznik nr 3 do ustawy o transporcie drogowym	Te kary są nakładane w drodze decyzji administracyjnej. Jeżeli właściciel firmy transportowej jest jednocześnie zarządzającym transportem (ma certyfikat kompetencji zawodowych i został zgłoszony jako zarządzający do organu udzielającego licencji), w niektórych sytuacjach odpowiada za naruszenia jako zarządzający.
4.	osobie wykonującej przewozy drogowe (właścicielowi firmy transportowej) lub osobie organizującej przewozy drogowe na potrzeby własne	Taryfikator nr 2, art. 92 ust. 3 ustawy o transporcie drogowym, na podstawie rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1071/2009,	Jeżeli przedsiębiorstwo wykonuje tylko przewozy na potrzeby własne, nie musi wyznaczać osoby zarządzającej transportem, która ma certyfikat. Taryfikator nr 2 dotyczy również przedsiębiorców wykonujących przewozy na potrzeby własne. Jest tak dlatego, że art. 92 ust. 3 ustawy o transporcie drogowym, w którym przewidziano kary, mówi nie tylko o odpowiedzialności osób, które zarządzają transportem na podstawie rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1071/2009, ale także o każdej innej osobie wykonującej czynności związane z przewozem drogowym.

*Źródło: opracowanie własne*

W praktyce odpowiedzialność za zaniebdania i naruszanie przepisów prawnych w transporcie drogowym nie są już tak łatwe do określenia i nałożenia kary z tego względu, że każdemu trzeba winę udowodnić a dopiero po tym, można nałożyć mandat karny.

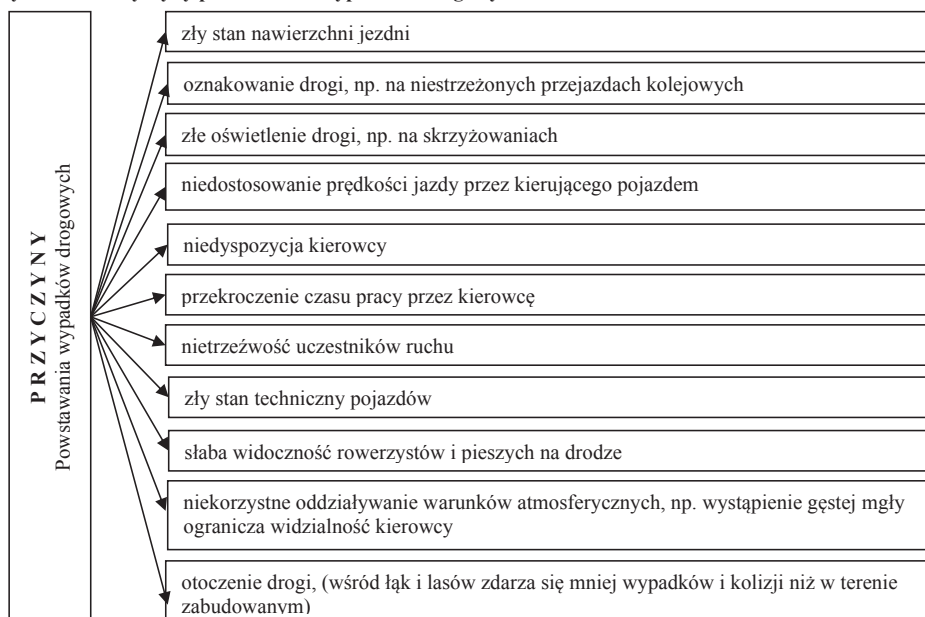
## Bezpieczeństwo ruchu drogowego w statystyce

Bezpieczeństwo ruchu drogowego to obszar bezpieczeństwa publicznego, które jest podstawową potrzebą każdego człowieka. Jednym z podstawowych źródeł jego zagrożeń są przestępstwa drogowe związane z naruszeniem jego fundamentalnych zasad.

Bezpieczeństwo jako naczelną potrzebą człowieka odnosi się do pewności i odznacza się akceptowalnym dla danej jednostki poziomem ryzyka utraty czegoś, co jest szczególnie cenne dla danej jednostki np. życia, zdrowia, dóbr materialnych i dóbr niematerialnych. Jego brak wywołuje niepokój i poczucie zagrożenia. Bezpieczeństwo wśród uczestników ruchu drogowego określane jest jako zbiór zasad dotyczących poruszania się po drogach w sposób bezpieczny nierozzerwalnie połączony z kształtowaniem właściwych warunków dla prawidłowego ruchu drogowego.

Rynek przewozów towarowych nieustannie rozrasta się, kształtuje się jego zakres i poziom świadczonych usług. Niestety przewoźnicy chcąc wykonać przewóz w jak najkrótszym czasie często świadomie decydują się na świadome łamanie przepisów i zasad. Przez to powodują zakłócenia w ruchu drogowym, których efektem mogą być wypadki i kolizje mogą być wywołane przez człowieka, lub z przyczyn od niego niezależnych. Na drogach w Polsce dochodzi do wielu wypadków, w których są ranni, czasem zabici, a ponadto rozbite samochody, uszkodzony ładunek oraz inne straty materialne. Możliwe przyczyny powstawania wypadków przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Przyczyny powstawania wypadków drogowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie Najwyższa Izba Kontroli, *Informacja o wynikach kontroli bezpieczeństwa ruchu drogowego w Polsce (synteza ustaleń i wnioski)*, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,7572,vp,9503.pdf> (dostęp: 13.12.2019 r.).

W ciągu kilkunastu lat swobodnego rozwoju polskiej gospodarki bardzo wzrosło zapotrzebowanie na transport samochodowy. Prognozy wskazują, że ten trend nadal będzie rosnący i oznacza to, że im więcej zgłoszonego popytu na ten rodzaj usług tym więcej na drogach pojawi się środków technicznych. Niestety, to przełoży się na wskaźnik bezpieczeństwa na polskich drogach. Aby łatwiej to sobie wyobrazić w tabeli 7 przedstawiono prognozę popytu na przewozy ładunków poszczególnymi gałęziami transportu w Polsce do 2030 roku (Burnewicz, 2007).

**Tabela 7. Prognoza wielkości popytu na przewozy ładunków do 2030 r. w Polsce**

Gałąź transportu	Lata		
	2015	2020	2030
Przewozy w mln ton			
Kolejowy	211	225	261
Samochodowy	1643	1800	2075
Wodny śródlądowy	6,1	8,5	14
Rurociągowy	54	56	66
Morski	52	60	81
Lotniczy	0,1	0,1	0,2
Przewozy w mld tkm			
Kolejowy	46	50	62
Samochodowy	279	321	405
Wodny śródlądowy	1,4	1,6	3,2
Rurociągowy	23	23	26
Morski	110	123	159
Lotniczy	0,2	0,3	0,6

*Źródło: J. Burnewicz, Prognozy zapotrzebowania na usługi transportowe w Polsce do 2020 roku, w: Uwarunkowania systemu transportowego Polski, red. B. Liberadzki, L. Mindur, Instytut Technologii Eksploatacji, Warszawa-Radom 2007, s. 132-134.*

Z tabeli 7. wyraźnie wynika, że dominującą gałęzią jest transport drogowy i można domniemywać, że z roku na rok na polskich drogach pojawi się więcej samochodów ciężarowych co przełoży się na poziom bezpieczeństwa pomimo, że jego poziom od kilku lat ulega znacznej poprawie.

Należy podkreślić, że częściej wielu kierowców spotyka się z niezajomością obowiązujących przepisów niż ze świadomym ich łamaniem. W dużej mierze wynika to z dość szybko zmieniającego się i dość skomplikowanego systemu prawnego obowiązującego w Polsce po przystąpieniu do Unii Europejskiej.

Bardzo duże znaczenie ma też podejście klientów do realizacji zamówionych usług – każdy chce aby w jak najkrótszym czasie zrealizować zamówienie i naciskają na przedsiębiorstwa transportowe, a firmy z obawy o utratę klienta decydują się na tak desperackie rozwiązania, które sprowadzają się do łamania przepisów drogowych przez kierowców, który narażają swoje i innych uczestników ruchu drogowego życie. Dlatego tak istotny wpływ na zły stan bezpieczeństwa w transporcie drogowym mają przewinienia kierowców. Na poziom bezpieczeństwa to wpływa także stan techniczny pojazdów i infrastruktury drogowej oraz regulacje prawne dotyczące ruchu na drogach.

Głównym celem przyjętej przez Radę Ministrów w 2013 r. Strategii Rozwoju Transportu do 2020 r. (z perspektywą do 2030 r.) jest zwiększenie dostępności transportu, przy jednoczesnej poprawie bezpieczeństwa uczestników ruchu oraz efektywności sektora transportowego, poprzez działania związane z tworzeniem bezpiecznego, spójnego oraz zrównoważonego systemu transportowego w wymiarze krajowym i europejskim.



W Polsce wypadki to w dalszym ciągu duży problem społeczny i ekonomiczny. Świadczą o tym analizy i raporty podsumowujące stan bezpieczeństwa w ruchu drogowym w poszczególnych latach prezentuje tabela 8.

**Tabela 8. Liczba wypadków w poszczególnych województwach na tle Polski**

Rejon	wypadki ogółem										
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
POLSKA	49 054	44 196	38 832	40 131	37 062	35 847	34 970	32 967	33 664	32 760	31 674
DOLNOŚLĄSKIE	3 003	2 668	2 294	2 973	3 221	2 586	2 466	2 280	2 324	2 183	2 148
KUJAWSKO -POMORSKIE	1 908	1 646	1 490	1 336	1 318	1 182	1 044	1 008	1 018	949	970
LUBELSKIE	2 358	2 093	1 820	1 797	1 625	1 497	1 408	1 252	1 262	1 242	1 216
LUBUSKIE	906	992	845	823	803	747	717	639	684	682	663
ŁÓDZKIE	4 773	4 709	4 157	4 270	3 905	3 830	3 986	3 991	4 222	3 787	3 759
MAŁOPOLSKIE	4 677	4 418	4 003	4 368	3 903	3 764	3 936	3 839	3 939	3 612	3 404
MAZOWIECKIE	6 910	5 763	5 190	5 128	4 490	4 579	4 385	4 006	4 078	4 048	4 034
OPOLSKIE	1 043	912	836	836	797	791	738	710	754	700	705
PODKARPACKIE	2 356	2 176	1 961	2 110	1 808	1 807	1 751	1 703	1 682	1 710	1 481
PODLASKIE	1 136	1 041	847	818	767	738	692	690	686	693	672
POMORSKIE	3 199	2 848	2 660	2 916	2 766	2 641	2 724	2 675	2 725	2 608	2 504
ŚLĄSKIE	5 903	5 565	5 015	5 041	4 683	4 529	4 360	3 792	3 650	3 502	3 222
ŚWIĘTOKRZYSKIE	1 899	1 744	1 574	1 520	1 393	1 399	1 308	1 353	1 365	1 235	1 201
WARMIŃSKO- MAZURSKIE	2 241	1 817	1 725	1 654	1 607	1 621	1 645	1 535	1 627	1 455	1 281
WIELKOPOLSKIE	4 882	3 989	2 930	2 997	2 569	2 633	2 392	2 196	2 316	3 122	3 232
ZACHODNIO POMORSKIE	1 860	1 818	1 485	1 544	1 407	1 503	1 418	1 298	1 332	1 232	1 182

*Zródło: opracowanie własne na podstawie GUS*

Analizując powyższe dane to w ostatnich latach najwięcej wypadków drogowych i ich ofiar odnotowano w 2008 roku, w latach 2009-2010 odnotowano spadki, które nie utrzymywały się długo ponieważ już w 2011 roku nastąpił wzrost. Rok 2011 w porównaniu z rokiem poprzednim okazał się tragiczny. Jednak już od 2012 roku odnotowany został ponowny spadek wypadków drogowych, który trwa do 2018 roku a to należy uznać za bardzo pozytywne zjawisko.

Kolejna Tabela 9. Prezentuje liczbę wypadków drogowych, w których były ofiary śmiertelne a to pokazane zostało przeliczeniu na osoby aby oddać wymiar tych tragedii.

**Tabela 9. Liczba ofiar wypadków drogowych**

Rejon	ofiary śmiertelne na 100 tys. pojazdów										
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	(osoba)	(osoba)	(osoba)	(osoba)	(osoba)	(osoba)	(osoba)	(osoba)	(osoba)	(osoba)	(osoba)
POLSKA	25,48	20,76	16,96	17,34	14,38	13,07	12,10	10,72	10,58	9,55	9,29
DOLNOŚLĄSKIE	23,90	18,67	14,55	14,76	13,18	11,87	12,45	9,18	10,71	10,02	8,93
KUJAWSKO -POMORSKIE	27,23	19,30	18,19	17,82	16,55	12,92	12,56	10,39	11,63	9,54	10,41
LUBELSKIE	30,82	25,19	19,36	18,18	17,03	16,95	12,82	11,93	10,81	9,19	10,09
LUBUSKIE	29,96	23,55	17,73	18,89	14,81	13,53	11,28	12,37	14,48	10,38	9,36

ŁÓDZKIE	30,47	23,09	20,40	19,66	17,55	15,13	14,32	12,78	11,15	11,06	11,17
MAŁOPOLSKIE	19,61	17,34	12,38	15,71	12,30	10,41	10,70	8,73	7,80	7,87	8,69
MAZOWIECKIE	27,39	23,18	18,50	19,29	15,37	14,26	12,72	11,50	11,44	10,00	9,23
OPOLSKIE	24,01	18,88	16,96	15,06	11,88	13,83	14,48	13,79	12,93	9,91	9,96
PODKARPACKIE	21,60	19,60	17,20	18,13	14,46	11,49	10,60	9,63	9,51	8,00	7,75
PODLASKIE	25,15	26,75	20,94	20,83	17,63	17,71	16,09	14,61	14,31	13,17	11,36
POMORSKIE	21,85	20,50	15,07	16,04	12,54	11,77	11,82	10,71	8,69	7,82	8,19
ŚLĄSKIE	19,51	17,20	13,96	13,10	12,37	9,55	8,69	8,64	8,39	7,81	6,72
ŚWIĘTOKRZYSKIE	33,14	23,41	25,14	21,91	16,30	16,68	14,81	11,92	11,34	11,80	12,57
WARMIŃSKO- MAZURSKIE	31,37	23,52	21,47	21,83	17,22	17,72	16,52	15,14	16,41	11,87	13,59
WIELKOPOLSKIE	25,21	17,89	14,62	16,44	12,48	11,08	9,96	8,81	8,57	9,79	8,38
ZACHODNIO POMORSKIE	28,53	23,00	16,11	17,13	12,80	14,62	13,40	10,99	12,58	9,80	10,15

*Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS*

Pomimo coś tragicznych zestawień widać cię poprawy bezpieczeństwa na drogach. Przyczyną tego stanu może być ciągła modernizacja dróg w Polsce oraz większa świadomość uczestników ruchu drogowego. Jednak pomimo tych pozytywnych zmian, Polska nadal zajmuje niekorzystne miejsce w rankingu bezpieczeństwa państw Unii Europejskiej.

### **Monitoring systemu kontroli stanu bezpieczeństwa w transporcie drogowym w aktach prawnych**

Zagadnienia nierozzerwalnie związane są z bezpieczeństwem ruchu drogowego łączą się z jego nadzorem, organizacją, szkoleniami, stanem technicznym i wymaganiami wobec pojazdów, dróg i oznakowania, a także promowania pożądanych zachowań u uczestników ruchu drogowego. Korzenie instytucjonalne przygotowujące do pełnienia roli nad bezpieczeństwem ruchu drogowego sięgają marginalnych struktur aparatu państwa odpowiedzialnych za bezpieczeństwo takich jak wydziały ruchu drogowego policji, Instytut Transportu Samochodowego i zarządcy dróg.

Podstawowym aktem prawnym określającym czas pracy pracownika jest Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 roku – Kodeks Pracy (Dz. U. z 1974 r. nr 24, poz. 141 z późn. zm.). Zgodnie z ustawą czas pracy zdefiniowany został jako czas, w którym pracownik pozostaje do dyspozycji pracodawcy w zakładzie pracy lub innym miejscu przeznaczonym do wykonywania pracy. W przypadku kierowców, ze względu na specyfikę wykonywanej przez nich pracy czas pracy w trasie w zakresie wykonywania transportu drogowego ma na celu określenie minimalnych kryteriów dotyczących organizacji czasu pracy kierowcy jak również ma za zadanie służyć zdrowiu i bezpieczeństwu osób kierujących pojazdami ciężarowymi oraz innym uczestnikom ruchu drogowego w tym pieszych.

Mając na względzie szczególną troskę o bezpieczeństwo polski ustawodawca wprowadził regulację prawną w odniesieniu do pracy kierowców a mianowicie ustawę o czasie pracy kierowcy (Dz. U. 2004r., Nr 92, poz. 879, ze zm).

**Tabela 9. Kontrola czasu pracy kierowcy**

Działanie	Wykaz czynności
Kontrola czasu pracy kierowcy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prowadzenie pojazdu,</li> <li>- załadunek i rozładunek oraz nadzór nad załadunkiem i wyładunkiem,</li> <li>- czynności spedycyjne,</li> <li>- obsługę codzienną pojazdów i przyczep,</li> <li>- inne prace podejmowane w celu wykonania zadania służbowego lub zapewnienia bezpieczeństwa osób, pojazdu i rzeczy,</li> <li>- niezbędne formalności administracyjne,</li> <li>- utrzymanie pojazdu w czystości.</li> </ul>

*Źródło: opracowanie własne na podstawie Ustawa z dnia 16 kwietnia 2004r. o czasie pracy kierowcy - art. 6 (Dz. U. Nr 92, poz. 879, ze zm.)*

Kontrola czasu pracy kierowcy jest nieodzownym elementem bezpieczeństwa na drodze. Powołane stosowne instytucje wyposażone w odpowiednie instrumenty stoją na jego straży. Wymóg przeprowadzania kontroli nakłada Kodeks pracy oraz Ustawa o czasie pracy kierowców. Jako obowiązkowa dokumentacja pracownicza kierowcy, sprawdzana jest w trakcie kontroli PIP i często żądana w trakcie kontroli Inspekcji Transportu Drogowego.

Do rejestrowania aktywności za kierownicą służą tachografy (cyfrowe lub analogowe), które muszą być obowiązkowo na wyposażeniu każdego samochodu ciężarowego. Dzięki tym urządzeniom można określić czas jazdy i czas pracy, okres dyspozycyjności, czas przerwy i odpoczynku, przebytą drogę, wszelkie usterki oraz inne zdarzenia.

Z dniem 2 marca 2016 r., zgodnie z rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady UE nr 165/2014, przedsiębiorstwa transportowe zobowiązane są do właściwego wyszkolenia swoich kierowców w zakresie prawidłowego działania tachografów, zarówno cyfrowych, jak i analogowych (artykuł 33, „Odpowiedzialność przedsiębiorstw transportowych”).

Kolejnym aspektem prawnym czasu pracy kierowcy i względów bezpieczeństwa drogowego jest wprowadzony od sierpnia 2013 roku tzw. unijny pakiet drogowy (Dz. U. z 2013r., poz. 567). Ponadto obowiązują również stosowane przepisy rozporządzenia 561/2006 oraz międzynarodowa umowa dotycząca pracy załóg wykonujących międzynarodowe przewozy drogowe AETR (Oświadczenie rządowe z dnia 10 grudnia 2013r).

**Tabela 10. Kontrola czasu pracy kierowcy**

Działanie	Wykaz czynności
Usprawnienia i uregulowania pracy kierowców	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rozwój i usprawnienia międzynarodowych przewozów</li> <li>- zwiększenie bezpieczeństwa ruchu drogowego</li> <li>- uregulowanie warunków zatrudnienia w międzynarodowym transporcie drogowym.</li> </ul>

*Źródło: opracowanie własne na podstawie Deja M., Matysiak W., Śliżewski P., Organizowanie środków technicznych w celu realizacji procesów transportowych. – Podręcznik do nauki zawodu Technik Logistyki, s.16-21.*

Konwencja AETR dotyczy pracy załóg pojazdów ciężarowych w Europie. Została sporządzona przez Europejską Komisję Gospodarczą ONZ w Genewie i podpisana 1 lipca 1970 r. a w życie weszła z dniem 5 stycznia 1976 r. Przez Polskę została ratyfikowana w październiku 1992 roku.

AETR określa czas prowadzenia pojazdu, przerwy, czas odpoczynku, nakłada obowiązek monitorowania i używania urządzenia kontrolnego w postaci tachografu oraz jego homologacji i okresowej kontroli.

Zwolnienie ze stosowania się do zapisów konwencji AETR dotyczą dokonywanych przewozów pojazdami (Deja, Matysiak, Śliżewski, 2015):

- przeznaczonymi do przewozu towarów, których dopuszczalna masa całkowita łącznie z przyczepami lub naczepami nie przekracza 3,5 t.,
- służącymi do przewozu pasażerów, które ze względu na typ konstrukcji i wyposażenie nadają się do przewozu maksymalnie dziewięciu osób łącznie z kierowcą,
- przeznaczonymi do przewozu pasażerów w usługach regularnych o drodze przebiegu nieprzekraczającej 50km,
- o maksymalnej prędkości dopuszczalnej nieprzekraczającej 30 km/godz.
- przeznaczonymi dla sił zbrojnych, służb ochrony cywilnej, pożarniczych i sił odpowiedzialnych za utrzymanie porządku publicznego lub podlegającymi ich kontroli,
- używanymi w stanach wyjątkowych lub przeznaczonymi do zadań ratownictwa,
- przeznaczonymi do zadań medycznych
- przeznaczonymi do pomocy technicznej.

Wyjątki od umowy AETR (Oświadczenie rządowe z dnia 10 grudnia 2013r.):

- a) pojazdy przeznaczone do przewozu rzeczy, których dopuszczalna masa całkowita, łącznie z przyczepą lub naczepą, nie przekracza 3,5 tony;
- b) pojazdy przeznaczone do przewozu osób, które ze względu na typ konstrukcyjny i wyposażenie nadają się do przewozu najwyżej dziewięciu osób łącznie z kierowcą i są do tego przeznaczone;
- c) pojazdy przeznaczone do przewozu osób w ramach przewozów regularnych, których trasa nie przekracza 50 km;
- d) pojazdy, których maksymalna prędkość dopuszczalna nie przekracza 40 kilometrów na godzinę;
- e) pojazdy będące własnością lub wynajmowane bez kierowcy przez siły zbrojne, służby obrony cywilnej, straży pożarnej i sił odpowiedzialnych za utrzymanie porządku publicznego, gdy przewóz wykonywany jest w związku z zadaniami powierzonymi tym służbom i pozostaje pod ich kontrolą;
- f) pojazdy używane w stanach nadzwyczajnych lub przeznaczonych do zadań ratownictwa, w tym do niehandlowych przewozów pomocy humanitarnej;
- g) wyspecjalizowane pojazdy do zadań medycznych;
- h) wyspecjalizowane pojazdy pomocy drogowej poruszające się w odległości do 100 kilometrów od swojej bazy;
- i) pojazdy poddawane próbom drogowym w celach ulepszeń technicznych, naprawczych lub utrzymania oraz pojazdy nowe bądź przebudowane, które nie zostały jeszcze dopuszczone do ruchu drogowego;
- j) pojazdy, których dopuszczalna masa całkowita nie przekracza 7,5 tony używane do niehandlowych przewozów rzeczy;
- k) pojazdy użytkowe o statusie pojazdów zabytkowych zgodnie z przepisami Umawiającej się Strony, na terytorium której są użytkowane, wykorzystywane do niehandlowych przewozów osób lub rzeczy.

Instytucją powołaną do kontroli przestrzegania przepisów prawnych względem poprawności czasu pracy i dokumentacji kierowcy jest Państwowa Inspekcja Pracy (PIP).

**Tabela 11. Kontrola pracy kierowcy względem prowadzonej dokumentacji**

Działanie	Wykaz czynności
Kontrola pracy kierowcy względem prowadzonej dokumentacji	- w jakim systemie czasu pracy są zatrudniani kierowcy, - jaki jest okres rozliczeniowy ich czasu pracy, - jaki jest obowiązujący w firmie rozkład czasu pracy.

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: Prasolek L., Czas pracy kierowcy..., s. 394*

Państwowa Inspekcja Pracy (Dz. U. Nr 89, poz. 589, z 2012r. poz. 404, 769, 1544, z 2014r., poz. 598, 768) w skrócie (PIP) to polski organ nadzoru i kontroli nad przestrzeganiem prawa pracy, w szczególności przepisów oraz zasad bezpieczeństwa i higieny pracy. Państwowa Inspekcja Pracy ma możliwość skontrolowania tylko kierowców zatrudnionych w ramach stosunku pracy (na podstawie umowy o pracę), bez względu na rodzaj wykonywanych przez nich przewozów. Kontrolę czasu pracy kierowcy inspektor pracy rozpoczyna zawsze od przejrzenia regulaminu pracy lub układu zbiorowego pracy, a w małych firmach zatrudniających mniej niż 20 pracowników – obwieszczenie o systemach czasu pracy. Po analizie ewidencji czasu pracy kierowcy, inspektor pracy stwierdza, czy kierowca pracował w godzinach nadliczbowych, nocnych, w dniach wolnych od pracy i ile godzin pełnił dyżur. Do przestrzegania przepisów dotyczących czasu pracy zobowiązani są nie tylko kierowcy zatrudnieni na umowę o pracę, ale także prowadzący własną działalność gospodarczą oraz kierowcy zatrudnieni na podstawie umów cywilnoprawnych (umowa zlecenie, lub umowa o dzieło) (Dodany rozdział 3a Czas pracy kierowców niepozostających w stosunku pracy, Ustawy o czasie pracy kierowcy).

Inspekcja Transportu Drogowego (ITD) została powołana do kontroli przestrzegania przepisów w zakresie prowadzenia działalności transportowej tj. krajowego oraz międzynarodowego transportu drogowego (osób i rzeczy) oraz niezarobkowego przewozu na potrzeby własne. Inspekcja Transportu drogowego posiada uprawnienia do kontroli kierowców zawodowych w zakresie, który prezentuje tabela 12 (Zwierzycki, 2009).

**Tabela 12. Zakres kontroli pracy kierowcy zawodowego**

Działanie	Wykaz czynności
Kontrola kierowców zawodowych	- Posiadania uprawnień na prowadzenie zarobkowego transportu drogowego - Stanu technicznego pojazdów samochodowych - Przestrzegania dopuszczalnej masy, nacisków osi lub wymiarów pojazdów przekraczających wielkości określonych w odrębnych przepisach - Przestrzegania przez kierowców czasu prowadzenia pojazdu, obowiązkowych przerw i czasu odpoczynku, - Przestrzegania zasad przewozu materiałów niebezpiecznych - Przestrzegania zasad przewozu szybko psujących się artykułów żywnościowych (ATP) (Dz. U. z 1984r., Nr 49, poz. 254), - Przestrzegania szczegółowych zasad i warunków przewozu żywych zwierząt, - Prawidłowości wskazań urządzeń pomiarowo-kontrolnych zainstalowanych w pojeździe.

*Źródło: opracowanie własne*

## Podsumowanie

Transport drogowy był, jest i będzie nieodzowną częścią naszego życia i gospodarki. Większość uczestników ruchu drogowego to kierowcy samochodów osobowych, którzy realizują również obowiązki zawodowe. Jednak kierowców samochodów ciężarowych, którzy są w pracy i ich zadaniem jest dostarczenie, przewóz, odbiór towaru, powrót do bazy lub domu stale przybywa. Dzieje się tak, ze względu na dynamicznie rozwijającą się gałąź gospodarki zajmującą się transportem towarów. Obecnie odnotowuje się dość duży wzrost uczestników dróg. Jednocześnie przyczynia się to do występowania wielu zagrożeń związanych z wykonywaniem zawodu, przez co zasady bezpieczeństwa i higieny pracy powinny być szczególnie przestrzegane i kontrolowane. Głównymi przyczynami wypadków spowodowanych przez kierowców pojazdów samochodowych są niezmiennie (według kolejności zdarzeń) są (Merkisz, Tarkowski, 2011):

1. prędkość –nadmierna lub niedostosowana do warunków panujących na drodze,
2. nieustąpienie pierwszeństwa przejazdu,
3. niezachowanie bezpiecznej odległości między pojazdami,
4. nieprawidłowe zachowanie wobec pieszych

Zagrożenia bezpieczeństwa drogowego wynikają ze stale rosnącej zawodowej aktywności społeczeństwa, które niejednokrotnie wymaga mobilności. Jednocześnie osoba zatrudniona na stanowisku kierowcy zawodowego niewątpliwie ma znaczący wpływ na zapewnienie bezpieczeństwa sobie i innym uczestnikom ruchu drogowego.

W myśl zasady „aby zarobić koła muszą się kręcić” powoduje, że kierowcy aby na siebie zarabiali i generowali zysk dla przedsiębiorstwa powinni być ciągle „za kółkiem”. Jednak przepisy, instytucje kontrolujące stoją na przeszkodzie w tego typu praktykach dbając o bezpieczeństwo uczestników dróg.

Należy podkreślić, że największa liczba ofiar śmiertelnych na tle innych gałęzi transportu przypada właśnie na transport drogowy.

## Bibliografia

1. Burnewicz J., *Prognozy zapotrzebowania na usługi transportowe w Polsce do 2020 roku*, w: *Uwarunkowania systemu transportowego Polski*, red. B. Liberadzki, L. Mindur, Instytut Technologii Eksploatacji, Warszawa-Radom 2007.
2. Deja M., Matysiak W., Ślizewski P., *Organizowanie środków technicznych w celu realizacji procesów transportowych*. – Podręcznik do nauki zawodu Technik Logistyk, WSiP, Warszawa 2015.
3. Dębowska-Mróż M., *Ocena bezpieczeństwa ruchu drogowego w Polsce*, [http://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/transport-i-spedycja/item/download/76898\\_4ba9a00948c3935c2c4f97dfe25577c1](http://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/transport-i-spedycja/item/download/76898_4ba9a00948c3935c2c4f97dfe25577c1) (dostęp: 13.01.2016 r.).
4. Dz. U. z 2007 r. Nr 125, poz. 874-tekst jednolity.
5. Dz. U. z 2017 r. poz. 1983.
6. J. Neider, „*Transport międzynarodowy*”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008 r.
7. Kempa E., *Problematyka utrzymania bezpieczeństwa w ruchu drogowym*, *Logistyka* 6/2014, <http://www.czasopismologistyka.pl/artykuly-naukowe/send/318-artykuly-na-plycie-cd-3/6523-artykul>, (dostęp: 14.07.2016 r.).
8. Koźlak A., *Ekonomika transportu. Teoria i praktyka gospodarcza*, WUG, Gdańsk 2008.
9. Liberadzki B., L. Mindur (red.), *Uwarunkowania rozwoju systemu transportowego Polski*, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa – Radom 2007.

10. Łuczak A., *Bezpieczeństwo pracy w transporcie drogowym – perspektywa europejska*; Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy; <http://archiwum.ciop.pl/50058>, (dostęp 13.01.2016 r.).
11. Merkiś J., Tarkowski S., Wybrane aspekty wykorzystania pokładowych urządzeń rejestrujących w pojazdach samochodowych. Eksploatacja i Niezawodność, 2011, nr 2.
12. Najwyższa Izba Kontroli, *Informacja o wynikach kontroli bezpieczeństwa ruchu drogowego w Polsce (synteza ustaleń i wnioski)*, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,7572,vp,9503.pdf> (dostęp: 13.12.2019 r.).
13. Oświadczenie rządowe z dnia 10 grudnia 2013r. w sprawie mocy obowiązującej Zmian do Umowy europejskiej dotyczącej *pracy załóg pojazdów wykonujących międzynarodowe przewozy drogowe (AETR – Accord europeen relatif au travail des équipages des véhicules effectuant des transports internationaux par route)* sporządzonej w Genewie dnia 1 lipca 1970r., przyjętych w Genewie w dniach 27 listopada 2003 r., 16 marca 2006r. i 20 czerwca 2010r. (Dz.U. z 2014r. , poz. 409)
14. Oświadczenie rządowe z dnia 10 grudnia 2013r. w sprawie mocy obowiązującej Zmian do Umowy europejskiej dotyczącej *pracy załóg pojazdów wykonujących międzynarodowe przewozy drogowe (AETR – Accord europeen relatif au travail des équipages des véhicules effectuant des transports internationaux par route)* sporządzonej w Genewie dnia 1 lipca 1970r., przyjętych w Genewie w dniach 27 listopada 2003r., 16 marca 2006r. i 20 czerwca 2010r. (Dz. U. z 2014r. , poz. 409) – art. 2 Zakres stosowania.
15. Smoleń M., Górniak E., *Interwencjonizm państwowy w warunkach rynkowych*, Wydawnictwo Oświatowe Fosze, Rzeszów 2007.
16. Umowa o międzynarodowym przewozach szybko psujących się artykułów żywnościowych i o specjalnych środkach transportu przeznaczonych do tego przewozów (Dz. U. z 1984r., Nr 49, poz. 254)
17. Ustawa z 13 kwietnia 2007r. o Państwowej Inspekcji Pracy (Dz. U. Nr 89, poz. 589, z 2012r. poz. 404, 769, 1544, z 2014r. , poz. 598, 768.
18. Ustawa z dnia 16 kwietnia 2004 r. o czasie pracy kierowców (Dz. U. 2004r., Nr 92, poz. 879, ze zm).
19. Ustawa z dnia 16 kwietnia 2004r. o czasie pracy kierowcy - art. 6 (Dz. U. Nr 92, poz. 879, ze zm.)
20. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (k.c.), (tekst jednolity), Dz. U. z 2017 r. poz. 1132.
21. Ustawa z dnia 5 kwietnia 2013r. o zmianie ustawy o transporcie drogowym oraz ustawy o czasie pracy kierowców (Dz. U. z 2013r., poz. 567)
22. Zwierzycki W., *Organy państwowe uprawnione do kontroli i stosowania przepisów (w:) Samochodowy transport krajowy i międzynarodowy Kompendium wiedzy praktycznej*, pod red. W. Zwierzyckiego, System D. Gazińska S.J., Poznań 2009 r.

## Rozdział 15

### ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W INŻYNIERII WOJSKOWEJ (INSTYTUCJI BEZPIECZEŃSTWA WEWNĘTRZNEGO)

Bogusław Bębenek

#### Wprowadzenie

Pomimo zakończonej w 1956 roku operacji rozminowania kraju z przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych, będących pozostałością po działaniach zbrojnych w trakcie II wojny światowej na terytorium Polski, problem zagrożenia ze strony tych szczególnie niebezpiecznych przedmiotów jest wciąż aktualny. Zagrożenia te dotyczą zarówno ludności cywilnej, jak też personelu wojskowego, odpowiedzialnego za ich likwidację.

Wychodząc naprzeciw celom utylitarnym konferencji, poniżej zaprezentowane zostały poglądy, doświadczenia i wnioski dotyczące ryzyka podczas oczyszczania kraju z przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych pochodzenia wojskowego. Zachowując zgodność z określonym nurtem rozważań, szczególna uwaga autora skoncentrowana została na:

- identyfikacji zagrożeń;
- ocenie ryzyka;
- przeciwdziałaniu ryzyku.

Podsystem oczyszczania kraju z przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych pochodzenia wojskowego w pełnym zakresie leży w sferze odpowiedzialności inżynierii wojskowej. Zadania wynikające z organizacji i realizacji powyższego podsystemu są szczególnie odpowiedzialne i niebezpieczne, bowiem żołnierze patroli rozminowania wciąż wydobywają i niszczą setki tysięcy przedmiotów w skali roku, które z upływem lat od zakończenia działań wojennych, stają się coraz bardziej niebezpieczne. Są to także zadania, które nakłada na Siły Zbrojne ustawa o powszechnym obowiązku obrony RP<sup>35</sup>, określając że „*Siły Zbrojne mogą ponadto brać udział w ... oczyszczaniu terenów z materiałów wybuchowych i niebezpiecznych pochodzenia wojskowego oraz ich unieszkodliwianiu, ...*”.

W celu zobrazowania skali problemu oczyszczania kraju z przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych, autor odwołuje się do faktów, wydarzeń i ofiar, jakie pochłonęła operacja rozminowania kraju, prowadzona w latach 1945-1956. Po jej zakończeniu okazała się konieczność dalszej realizacji zadań w ramach interwencyjnego oczyszczania kraju, które ze względów organizacyjnych oraz dokonujących się zmian w Siłach Zbrojnych, można podzielić na lata 1957-2004 oraz od roku 2004 do czasów obecnych.

Zaprezentowany wysiłek obecnego podsystemu interwencyjnego oczyszczania kraju z przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych wyraźnie wskazuje, że wraz z upływem lat, rośnie zagrożenie oraz ryzyko postępowania z tymi przedmiotami podczas ich rozpoznania, podejmowania, transportu i niszczenia. Powyższą tezę potwierdzają przeprowadzone przez autora badania w środowisku żołnierzy realizujących zadania w ramach powyższego podsystemu.

#### Operacja rozminowania kraju po II wojnie światowej

Terytorium Polski podczas II wojny światowej, obok poważnych zniszczeń wojennych i dokonanych przez okupanta, został bardzo silnie zaminowany milionami min i

<sup>35</sup> Ustawa z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony RP, art. 3. pkt.2.



zanieczyszczony dziesiątkami milionów pocisków, bomb, granatów oraz innych śmiertelnych przedmiotów. Obok potężnych zniszczeń, które dotyczyły infrastruktury kraju, tragizm sytuacji potęgowały pozostałości wojenne, bowiem - jak się później okazało - ponad 80% ogólnej powierzchni terytorium Polski wymagało sprawdzenia i następnie rozminowania. W największym stopniu zaminowane były:

- rubieże obronne, w tym zwłaszcza główna rubież przez wiele miesięcy rozbudowywana, przebiegająca ogólnie wzdłuż rzek: Rospuda, Biebrza, Narew, Wisła i Wisłoka;
- rejonny uporczywych walk, zwłaszcza na uchwyconych przyczółkach na Narwi w rejonie Pułtuska i na Wiśle oraz na przyczółkach warecko-magnuszewskim, puławskim i sandomierskim;
- miasta przygotowane do obrony, które w trakcie działań wojennych zamieniono w twierdze (Warszawa, Kołobrzeg, Wrocław, Głogów, Piła);
- liczne drogi i szlaki komunikacyjne.

Wypada przypomnieć, że w latach 1943–1945 nastąpiło apogeum w rozwoju sztuki i techniki minersko-zaporowej oraz stosowaniu jej na szeroką skalę. Obie walczące armie – niemiecka i radziecka, na początku wojny nie doceniały roli zapór minowych na polu walki. W trakcie jej trwania przekonały się o ich skuteczności i pod koniec wojny zaczęły je masowo stosować.

Oprócz silnego zaminowania na obszarze Polski znajdowało się wiele dużych poniemieckich fabryk oraz składów wszelkiej amunicji, częściowo zniszczonych podczas wycofywania się armii niemieckiej z terytorium Polski pod naporem frontu w 1944 i 1945 roku.

Stan ten, po zakończeniu działań wojennych, paraliżował działalność państwa i społeczeństwa, gospodarki, administracji i różnych instytucji, stanowił ogromne, śmiertelne zagrożenie dla życia mieszkańców i zwierząt oraz ocalałego majątku. Uniemożliwiał ponadto odbudowę z ruin i zgłiszcz miast, wiosek i zakładów pracy oraz zagospodarowanie przez rolników ziemi, a przez leśników – lasów.

Wielka operacja rozminowania terytorium kraju rozpoczęła się w drugiej połowie marca 1945 r. i trwała do końca 1956 r. – nieprzerwanie przez dwanaście lat. Objęła ona prawie całe terytorium Polski.

W całym okresie (w latach 1944–2004) rozminowania i oczyszczania kraju z amunicji, w którym saperzy usunęli prawie 15 mln min i zniszczyli ponad 78 mln sztuk wszelkiej amunicji, ponieśli także dotkliwe straty.

Tablice pamiątkowe w bezpośrednim otoczeniu Pomnika Chwała Saperom w Warszawie, upamiętniają śmierć 658 saperów tragicznie poległych w czasie rozminowania kraju.

Ogólne zestawienie wyników rozminowania i oczyszczania kraju z min i wszelkiej amunicji od 1944 do 2004 r. przedstawiono w tabeli 1.

Wielkie straty od min i przedmiotów wybuchowych poniosła także ludność cywilna, zwłaszcza dzieci i młodzież. Na podstawie przybliżonych danych ocenia się, że od czasów wojny do 1994 r. straty te wyniosły około 5 tys. ofiar śmiertelnych i ponad 9 tys. rannych, szacując że około 80% tych ofiar przypada na dzieci i młodzież.

**Tabela 1. Wyniki rozminowania i oczyszczania kraju w latach 1944-2004**

Lata (okresy)	Zdjęto i unieszkodliwiono		
	Min	Pocisków, bomb i różnej amunicji	Razem przedmiotów wybuchowych
Operacja rozminowania kraju <b>1944-1956</b>	<b>14 789 700</b> (99%)	<b>58 806 800</b> (76,2%)	<b>73 587 500</b> (80%)
Okres interwencyjnego oczyszczania kraju <b>1957-2004</b>	<b>147 000</b> (1%)	<b>19 500 00</b> (23,8%)	<b>19 647 000</b> (20%)
<b>OGÓLEM</b> w obu okresach	<b>14 927 700</b>	<b>78 306 800</b>	<b>93 234 500</b>

*W 2004 roku nastąpiła zmiana w funkcjonowaniu podsystemu oczyszczania kraju z przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych.*

*Źródło: R. Kaluźny, Wielka operacja rozminowania terytorium Polski. 60-lecie jej rozpoczęcia, WSOWL, Wrocław 2005, s. 26.*

### **Aktualny podsystem interwencyjnego oczyszczania kraju z przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych**

Zgodnie z ustawą o powszechnym obowiązku obrony RP, do realizacji zadań oczyszczania terenów kraju z przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych pochodzenia wojskowego oraz ich unieszkodliwiania, Siły Zbrojne utrzymują w swoich strukturach 39 etatowych patroli rozminowania oraz 2 grupy nurków-minerów (GMN) w poszczególnych Rodzajach Sił Zbrojnych:

- w Wojskach Lądowych - 35 patroli rozminowania;
- w Marynarce Wojennej - 2 patrole rozminowania i 2 GNM;
- w Siłach Powietrznych - 2 patrole rozminowania.

Patrole rozminowania, zgodnie z przydzielonymi rejonami odpowiedzialności, pokrywają swoim zasięgiem obszar całego kraju. Ponadto, patrole rozminowania Marynarki Wojennej RP odpowiadają za obszar plaż morskich, rejon Półwyspu Helskiego, obszary zamknięte portów wojennych oraz rejon stacjonowania jednostek Marynarki Wojennej. Grupy Nurków-Minerów odpowiadają za obszary morskie wód przybrzeżnych oraz wspierają lądowe patrole rozminowania w podejmowaniu przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych pochodzenia wojskowego na wodach śródlądowych. Patrole rozminowania Sił Powietrznych realizują wyłącznie zadania w obrębie poligonów lotniczych w Nadarzacach i Ustce.

Wielkość przydzielonego obszaru odpowiedzialności dla patrolu rozminowania zależy w głównej mierze od częstotliwości zgłoszeń przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych pochodzenia wojskowego w danym terenie. Średnio na obszarze województwa działa od 1 do 4 patroli rozminowania.

W Siłach Zbrojnych RP obowiązują poniżej przedstawione procedury aktywacji i działania patroli rozminowania, które wpisują się w krajowy system zarządzania kryzysowego:

1. Znalazca przedmiotu wybuchowego lub niebezpiecznego pochodzenia wojskowego zgłasza ten fakt uprawnionym do przyjęcia zgłoszenia organom:
  - Administracji państwowej lub samorządowej;
  - Policji;
  - Państwowej Straży Pożarnej;
  - Straży Granicznej;
  - Siłom Zbrojnym RP;
  - Lasom Państwowym;

➤ Straży Miejskiej (Gminnej).

2. Uprawnione organy przekazują zgłoszenie oficerowi dyżurnemu jednostki wojskowej, w której znajduje się właściwy terytorialnie patrol rozminowania.
3. Po otrzymaniu zgłoszenia oficer dyżurny jednostki wojskowej ewidencjonuje zgłoszenie i o powyższym fakcie powiadamia dowódcę patrolu rozminowania.
4. Dowódca patrolu rozminowania realizuje zgłoszenie bezzwłocznie, zgodnie z określonym priorytetem, w trybie pilnym – natychmiast lub w trybie zwykłym – w czasie do 48 godzin, kierując się „Zasadą działania bez zbędnej zwłoki”.

Obsadę patrolu rozminowania stanowi 8 żołnierzy, w tym specjalistów z dziedziny materiałów wybuchowych oraz kierowcy – sanitariusze (lub ratownicy medyczni). Ograniczona liczba żołnierzy patrolu rozminowania wskazuje na potrzebę posiadania przez żołnierzy podwójnych specjalności.

Mając na uwadze potrzebę ciągłego doskonalenia standardów bezpieczeństwa, a tym samym zmniejszenie ryzyka w działaniu patroli rozminowania oraz racjonalizacji kosztów ponoszonych przez SZ RP, wojska inżynieryjne w latach 2011 – 2014 wyposażyły patrole w poniżej przedstawiony nowoczesny sprzęt.

W latach 2011 – 2012 zrealizowano zakupy, a do końca 2013 roku wprowadzono do eksploatacji kontenerowe magazyny do przechowywania materiałów wybuchowych, środków inicjujących oraz do czasowego przechowywania podjętych przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych o łącznym ekwiwalencie trotylu do 50 kg (zdjęcie 1.). Wprowadzone na wyposażenie patroli rozminowania kontenerowe magazyny spowodowały zmniejszenie ponoszonych kosztów funkcjonowania podsystemu oczyszczania kraju poprzez zmniejszenie częstotliwości przejazdów patroli po materiałach wybuchowe i środki inicjujące do odległych czasami o setki kilometrów składów środków materiałowych. Jednocześnie w kontenerowych magazynach patrole rozminowania mogą doraźnie (przez okres do kilku dni), bezpiecznie i bez zbędnego ryzyka, przechowywać podjęte przedmioty, ograniczając w ten sposób liczbę przejazdów do odległych miejsc niszczenia przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych.



**Zdjęcie 1. Kontenerowy magazyn do przechowywania materiałów wybuchowych, środków inicjujących oraz przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych**

*Źródło: Baza danych producenta.*

W latach 2013 – 2014 na wyposażenie patroli rozminowania wprowadzono pojazdy saperskie IVECO (zdjęcie 2.) wyposażone w pojemniki przeciwybuchowe o ekwiwalencie do

3,5 kg trotylu oraz pojemniki przeciwybuchowe na przyczepie do przewozu przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych (zdjęcie 3.) o ekwiwalencie do 10 kg trotylu. Pojazdy saperskie oraz przyczepy do przewozu przedmiotów w zasadniczy sposób podnoszą standardy bezpieczeństwa oraz ograniczają zagrożenie i ryzyko w ruchu drogowym na wypadek niekontrolowanej detonacji przewożonych przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych.



**Zdjęcie 2. Pojazd saperski patrolu rozminowania IVECO**

*Źródło: Baza danych producenta.*



**Zdjęcie 3. Pojemnik przeciwybuchowy na przyczepie**

*Źródło: Baza danych producenta.*

Komputerowe i informatyczne wsparcie funkcjonowania podsystemu oczyszczania kraju z przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych zapewnia system informatyczny PATROL, który pozwala na wprowadzanie zgłoszeń do systemu komputerowego. Stwarza to możliwość monitorowania w czasie rzeczywistym działania patrolu rozminowania przez służby dyżurne, komórki SZ RP odpowiedzialne za organizację podsystemu oczyszczania kraju z

przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych oraz Wojewódzkie Wydziały Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego.

### Ryzyko w działalności Patroli Rozminowania – wyniki badań

Poniżej zasygnalizowane przykłady z okresu ostatnich lat są wyraźnym dowodem na niebezpieczeństwa, jakie stwarzają wciąż odnajdywane na terenie kraju przedmioty wybuchowe i niebezpieczne pochodzenia wojskowego. Są to także przykłady, jakie ryzyko występuje w pracy żołnierzy patroli rozminowania podczas eliminacji tych niebezpieczeństw.

W ostatnich dniach czerwca 2013 roku nurkowie sprawdzający stan techniczny podpór mostu na Odrze w centrum Szczecina, na dnie rzeki stwierdzili 500 kilogramową bombę lotniczą z okresu II Wojny Światowej (zdjęcie 4.). Na czas wydobycia i przewiezienia bomby w rejon jej zniszczenia, centrum Szczecina zostało zamknięte dla ruchu kołowego i pieszego oraz ewakuowano ponad tysiąc osób z zagrożonego rejonu. Działania saperów z patrolu rozminowania oraz Grupy Nurków-Minerów zabezpieczało kilkuset policjantów i strażników miejskich.



**Zdjęcie 4. Wydobycie bomby lotniczej z dna Odry w Szczecinie**

Źródło: <http://archiwalny.mon.gov.pl/pl/artykul/14483>.

Podczas budowy nowego pasa startowego międzynarodowego lotniska Katowice-Pyrzowice w okresie ośmiu miesięcy na przełomie 2013 i 2014 roku patroli rozminowania z Gliwic interweniowali ponad 60 razy. Wśród znalezisk, które podjęli i zniszczyli, było 18 tysięcy bomb lotniczych do 5 kg, blisko 4 tysiące bomb o wadze około 100 kg oraz 17 bomb o wadze do 350 kg. Największe powojenne niewybuchy ważyły nawet pół tony. Znaleziony w Pyrzowicach „arsenał” pochodził z II wojny światowej i był pozostałością po Luftwaffe, która w tej okolicy miała swoje lotnisko i poligon doświadczalny – testowano na nim nowe niemieckie samoloty i uzbrojenie. Część znalezionych przedmiotów wybuchowych była szczególnie niebezpieczna, bowiem znaleziono m.in. bomby zapalające z fosforem, który reaguje na wysokie temperatury. Większość prac wykonywano w lipcu podczas upałów, trzeba więc było bardzo uważać, żeby nie doszło do samozapłonu wydobytych z ziemi przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych, które przedstawione są na zdjęciu 5.

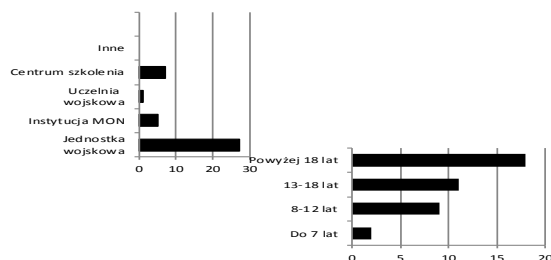


**Zdjęcie 5. Część przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych wydobytych podczas prac na lotnisku Katowice-Pyrzowice**

**Źródło:** <http://www.polska-zbrojna.pl/home/articleshow/9944?t=Saperzy-oczyscili-katowickie-lotnisko>.

O wciąż występującym zagrożeniu ze strony przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych dobitnie świadczy tragiczne zdarzenie, do którego doszło 22 października 2015 roku w okolicy Gołdapi. Traktorzysta wykonujący prace przy niwelacji gruntu wokół stawu najechał na niewybuch z czasów II wojny światowej, w wyniku czego doszło do detonacji. Mężczyzna zmarł w związku z licznymi obrażeniami ciała.

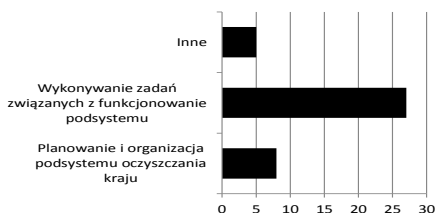
Celem dogłębnego poznania opinii dotyczących identyfikacji i oceny ryzyka oraz możliwości przeciwdziałania ryzyku podczas oczyszczania kraju z przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych pochodzenia wojskowego autor publikacji przeprowadził badania z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety wśród wybranych respondentów. Wśród respondentów znaleźli się żołnierze z jednostek wojskowych, instytucji szczebla operacyjnego oraz centrum szkolenia. Respondenci to żołnierze z dużym doświadczeniem zawodowym. Charakterystykę respondentów, dotyczącą miejsca realizacji obowiązków służbowych oraz lata służby przedstawiono na wykresie 1.



**Wykres 1. Miejsce wykonywania obowiązków służbowych oraz lata służby respondentów**

**Źródło:** Opracowanie własne.

W zdecydowanej większości respondentami byli żołnierze wykonujący zadania związane z oczyszczaniem kraju z przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych pochodzenia wojskowego, służący w patrolach rozminowania. W celu szerszego poznania opinii w grupie respondentów byli także żołnierze odpowiedzialni za planowanie i organizację podsystemu oczyszczania kraju (wykres 2.).

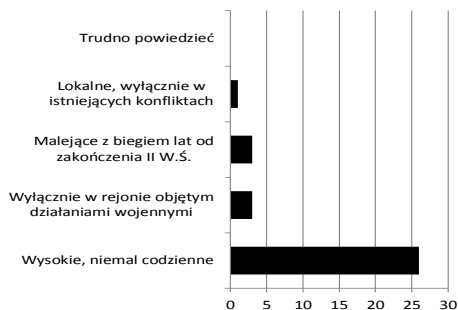


13

**Wykres 2. Zakres obowiązków służbowych respondentów**

*Źródło: Opracowanie własne.*

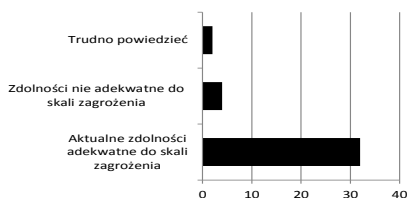
W wyniku przeprowadzonych badań potwierdzono, że mimo upływu 70 lat od zakończenia działań II wojny światowej, na terenie kraju występuje wysokie zagrożenie przedmiotami wybuchowymi i niebezpiecznymi pochodzenia wojskowego, co zobrazowano na wykresie 3. Jednocześnie potwierdzono, że SZ RP posiadają zdolności w zakresie podejmowania i likwidacji przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych adekwatne do skali zagrożenia ze strony tych przedmiotów (wykres 4.).



14

**Wykres 3. Postrzeganie zagrożenia przedmiotami wybuchowymi i niebezpiecznymi**

*Źródło: Opracowanie własne.*

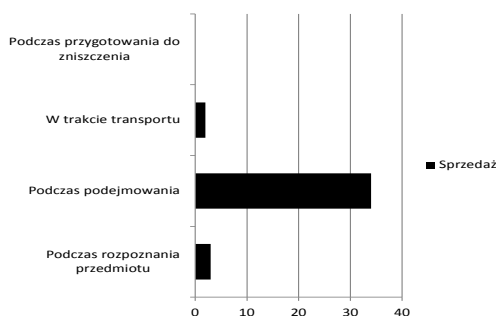


15

**Wykres 4. Ocena adekwatności zdolności SZ w zakresie likwidacji przedmiotów wybuchowych do skali zagrożenia z ich strony**

*Źródło: Opracowanie własne.*

W opinii respondentów - największe ryzyko dla żołnierzy patroli rozminowania oraz bezpośredniego otoczenia, w rejonie którego znajduje się przedmiot wybuchowy i niebezpieczny, zachodzi podczas podejmowania przedmiotu z miejsca wykrycia, a następnie podczas załadunku na środki transportu (wykres 5.). Powyższe ryzyko w głównej mierze spowodowane jest znaczną korozją pancerza, co w konsekwencji może doprowadzić do uruchomienia się zapalnika przedmiotu wybuchowego.



16

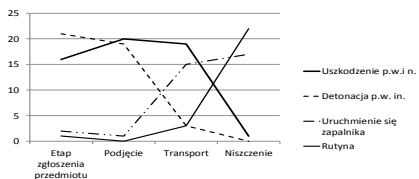
**Wykres 5. Sytuacje, w których występuje największe ryzyko ze strony przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych pochodzenia wojskowego**

*Źródło: Opracowanie własne.*

Cenne informacje i spostrzeżenia wynikają z analizy opinii respondentów, które dotyczą ryzyka w poszczególnych etapach działań patrolu rozminowania. Jak wynika z opinii, na etapie zgłoszenia o występowaniu przedmiotu wybuchowego istotnym zagadnieniem jest świadomość o zagrożeniu. W sytuacji odnalezienia przedmiotu ważnym elementem jest jego właściwe zabezpieczenie do czasu podjęcia interwencji przez patrol rozminowania. W kolejnym etapie działania patrolu rozminowania, podczas podjęcia przedmiotu wybuchowego, występuje realne ryzyko uszkodzenia czy wręcz detonacji przedmiotu z powodu korozji pancerza lub uruchomienia się zapalnika. Podobne zagrożenia występują w kolejnym etapie działania, podczas transportu przedmiotu wybuchowego do rejonu niszczenia przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznym. W ostatnim etapie działania patrolu rozminowania, podczas niszczenia przedmiotu wybuchowego, respondenci dostrzegają kolejne ryzyko, jakim może być rutyna żołnierzy patrolu rozminowania (wykres 6.).



Jak wskazują wnioski i doświadczenia wynikające z funkcjonowania podsystemu oczyszczania kraju z przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych pochodzenia wojskowego, głównym zadaniem organizatora podsystemu jest ciągłe czuwanie nad bezpieczeństwem społeczeństwa i żołnierzy patroli rozminowania poprzez ocenę ryzyka i przeciwdziałanie zagrożeniom.



**Wykres 6. Ocena ryzyka w poszczególnych etapach działań patroli rozminowania**

**Źródło:** Opracowanie własne.

## Podsumowanie i rekomendacje

1. Potrzeby SZ RP wynikające z zadań Polskich Kontyngentów Wojskowych w Iraku i w Afganistanie (w latach od 2003 do 2014 roku) skutkowały między innymi utworzeniem w strukturach wiodących jednostek wojsk inżynieryjnych Grup EOD<sup>36</sup>. Bogate doświadczenia zdobyte w trakcie misji w Iraku i Afganistanie, poziom wyposażenia technicznego oraz potencjał osobowy Grup EOD upoważnia do zaproponowania podjęcia prac koncepcyjnych i decyzji dotyczących włączenia profesjonalnie przygotowanych Grup EOD z 1 i 2 pułku saperów w podsystem interwencyjnego oczyszczania kraju z przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych.

2. W Siłach Zbrojnych RP od 2010 roku, w strukturze Centrum Szkolenia Wojsk Inżynieryjnych i Chemicznych we Wrocławiu funkcjonuje Zespół Rozminowania. Jest to zespół wysokiej klasy specjalistów z zakresu organizacji i prowadzenia szkolenia pododdziałów rozminowania i EOD, patroli rozminowania, a także zbierania, przetwarzania i przekazywania do wojsk informacji o środkach minowania, sposobach ich wykorzystania oraz przeciwdziałania zagrożeniu ze strony tych środków. Uwzględniając obecne realia funkcjonującego od początku 2014 roku nowego systemu kierowania i dowodzenia w SZ RP, zasadnym wydaje się wykorzystanie w kierowaniu realizacją zadań w ramach podsystemu oczyszczania kraju z przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych potencjału Zespołu Rozminowania z Centrum Szkolenia Wojsk Inżynieryjnych i Chemicznych.

3. Zgodnie z obowiązującymi ustawami, normami obronnymi oraz instrukcjami resortu ON patroli rozminowania posiadają uprawnienia do rozpoznania, podejmowania i niszczenia wyłączenia przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych pochodzenia wojskowego. Praktyka wskazuje, że częstym zagrożeniem są inne niebezpieczne przedmioty. By skutecznie przeciwdziałać temu zagrożeniu niezbędne jest dalsze rozwijanie i doskonalenie współpracy patroli rozminowania SZ z grupami pirotechnicznymi Policji.

4. Działania informacyjne dotyczące funkcjonowania podsystemu oczyszczania kraju z przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych powinna cechować wysoka aktywność i stałe dostosowywanie do skali zagrożenia. Warunkiem niezbędnym do prowadzenia skutecznej kampanii informacyjnej powinna być stała współpraca komórek organizacyjnych

<sup>36</sup> EOD – Explosive Ordinance Disposal - nazwa angielskojęzyczna zespołów zajmujących się przeciwdziałaniem improwizowanym urządzeniom wybuchowym oraz zagrożeniu minowemu, (przypis autora).

zaangażowanych w procesie informowania o działalności SZ RP z organizatorem podsystemu oczyszczania kraju z przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych. Jednym z priorytetowych punktów kampanii informacyjnej powinno być zapewnienie służbie prasowej wszelkich danych do przekazywania opinii publicznej o skali wciąż utrzymującego się zagrożenia ze strony tak zwanej zardzewiałej śmierci.

5. Wyciągając wnioski z dotychczasowego funkcjonowania podsystemu oczyszczania kraju z przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych, w tym głównie z przytoczonych w materiale zdarzeń, dalsza modernizacja techniczna w aspekcie usprawnienia funkcjonowania podsystemu, powinna być skierowana na pozyskanie oraz wprowadzenie na wyposażenie patroli rozminowania specjalistycznych urządzeń do rozpoznania i analizy materiałów wybuchowych i środków chemicznych oraz na robotyzację prac.

#### **Bibliografia**

1. Barszczewski Z. *Przywrócone życie. Rozminowanie ziem Polski*. Wyd. Bellona, Warszawa 1998.
2. Bębenek B. *Przeciwdziałanie improwizowanym urządzeniom wybuchowym*, AON, Warszawa 2014.
3. Bębenek B. *Ryzyko podczas oczyszczania kraju z przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych* (w) Redziak Z., Strzoda M. (red. nauk.), *Zarządzanie ryzykiem w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, AON, Warszawa 2016.
4. Bębenek B., Gadomska G., Kubel S., Sęk A. (red. nauk.), *Samorząd terytorialny w kształtowaniu bezpieczeństwa publicznego*, Wyd. Akademii Humanistycznej im. A. Gieysztora, Pułtusk 2018.
5. Kałużny R. (red. nauk.), *Wielka operacja rozminowania terytorium Polski*, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych, Wrocław 2005.
6. Kwiatkowski S., *Zarządzanie bezpieczeństwem w sytuacjach kryzysowych*, Wyd. Akademii Humanistycznej im. A. Gieysztora, Pułtusk 2011.
7. Redziak Z., Strzoda M. (red. nauk.), *Zarządzanie ryzykiem w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, AON, Warszawa 2016.
8. Ząbek W. (red.), *Saperzy Polscy w operacji rozminowania terytorium kraju na Ziemi Makowskiej*, SSP, Warszawa 2005.
9. *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 06 kwietnia 1997 r.*
10. *Ustawa z dnia 26 kwietnia 2017 r. o zarządzaniu kryzysowym*, Dz. U. z 2007 r. Nr 89, poz. 590.
11. *Ustawa z dnia 21 listopada 1967 r., o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej*, Dz. U. z 2002 r. Nr 21, poz. 2005.
12. *Instrukcja - Oczyszczanie terenów z przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych*, Inz. 598/2014, Dowództwo Generalne Rodzajów Sił Zbrojnych, Warszawa 2014.
13. *Norma obronna, NO-02-A043, Wojska inżynieryjne – Rozpoznanie, rozminowanie i oczyszczanie terenów, obiektów z przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych*, MON/BWSN, Warszawa 2009.
14. *Norma obronna, NO-02-A083, Wojska inżynieryjne – Usuwanie przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych – Zakres wiedzy i umiejętności personelu rozminowania*, MON/BWSN, Warszawa 2009.



Autorzy

### **Magdalena Geraga**

Doktor, adiunkt w Spółecznej Akademii Nauk w Łodzi. Badania i zainteresowania koncentrują się na antropologii zarządzania, humanistycznym nurcie zarządzania, etyki biznesu, antropologii nowych mediów i literaturoznawstwa. Opiekunka koła naukowego. Trenerka, redaktorka, a pozazawodowo aktywistka i wegetarianka.

Kilkukrotna mistrzyni i wicemistrzyni w skoku w dal (juniorka, akademickie MP) laureatka konkursów literackich.

### **Edyta Bielińska-Dusza**

Doktor, tytuł pracy doktorskiej: „System audytu wewnętrznego jako instrument doskonalenia przedsiębiorstwa”.

Adiunkt Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Katedra Analiz Strategicznych.

Zainteresowania naukowe: Zarządzanie technologią, Audyt wewnętrzny, Zarządzanie strategiczne, Metody i koncepcje zarządzania, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Zarządzanie projektami.

Ważniejsze zrealizowane badania: Metodologia pragmatyczna nauk o zarządzaniu; Wybrane problemy metodologii nauk o zarządzaniu; Metodologia projektowania i implementacji strategii; Teoretyczno-metodologiczne problemy zarządzania strategicznego

Starania o stopień naukowy: w trakcie opracowywania rozprawy habilitacyjnej

Ważniejsze osiągnięcia:

1. The framework of Erasmus+ programme at ISCTE-IUL, Lisboa, Lecture titled Technology management - strategic aspect.
2. Asesor ds. oceny wniosków w ramach projektu „Pierwszy Biznes - Wsparcie w starcie”
3. Doradca w ramach projektu „Transfer wiedzy i innowacji”
3. Ekspert ds. weryfikacji i planów on-going w ramach Projektu: „ISR - Instrument Szybkiego Reagowania”
4. Moderator Grup Branżowych w projekcie „Broker innowacji jako narzędzie efektywnego rozwoju systemu nowoczesnej gospodarki dla Małopolski”

CERTYFIKATY:

2017 - Certificate of Advanced Studies, Management of Biotech, Medtech & Pharma Ventures, EPFL École polytechnique fédérale de Lausanne, Szwajcaria

2014 - Certificate of Training. Technology Transfer&Innovation Management Workshop. Isis Innovation Ltd Oxford

2013 - Certificate of Completion of SBI Training Program „Technology Planning Tools and Methods” Strategic Business Insights, Stanford

2013 - Certyfikat PRINCE 1 Foundation; Certyfikat PRINCE 2 Practitioner

Ważniejsze publikacje:

1. Analysis of Ground-Breaking Technologies and Their Effect on the Functioning of Enterprises”, Springer Proceedings in Business and Economics, 2020.
2. Use of scenario methods to prepare technology development scenarios. theoretical and practical aspects, PROBLEMY EKSPLOATACJI – MAINTENANCE PROBLEMS, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji - Państwowego Instytutu Badawczego, No 2-2016.
3. Audyt technologiczny narzędziem oceny potencjału przedsiębiorstwa - wskazania metodyczne, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia. - nr 6 (84), cz. 1, 2016.
4. Prognozowanie rozwoju technologii - aspekt metodologiczny, pod red. M. Lisiński, B. Ziębicki, Wyd. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016.
5. Concepts of scenario methods in improvement of an enterprise, Business, Management and Education, Vilnius Gediminas Technical University, Volume 11, Number 1 (2013).
6. Classification of risk areas of activity enterprises, "Journal of Business, Management and Education", vol. 9, no. 1, 2012.
7. Audyt wewnętrzny w doskonaleniu instytucji. Aspekty teoretyczno – metodologiczne i praktyczne. Praca pod kierunkiem M. Lisińskiego, PWE Warszawa 2011, współautor.
8. Essence and significance of management control in public sector in Poland. CONTEMPORARY ISSUES IN BUSINESS, MANAGEMENT AND EDUCATION, 2011.
9. Analysis of internal audit functioning in Poland – empirical research findings, Business, Management and Education, 2011, 9(2).
10. Problemy formułowania strategii w podejściu organicznym [w]: Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Uwarunkowania. ZN Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Nr 169, Poznań 2011.

### **Wojciech Pająk**

Doktor, tytuł pracy doktorskiej: System informacyjno-decyzyjny w zintegrowanym układzie logistycznym przedsiębiorstwa.

Starszy wykładowca Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Analiz Strategicznych.

Zainteresowania naukowe: Zarządzanie strategiczne, Audyt wewnętrzny, Techniki twórczego myślenia, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Logistyka

Uczestnictwo w tematach badawczych: Metodologia pragmatyczna nauk o zarządzaniu; Wybrane problemy metodologii nauk o zarządzaniu; Metodologia projektowania i implementacji strategii; Teoretyczno-metodologiczne problemy zarządzania strategicznego

Ważniejsze publikacje:

Analiza kluczowych czynników sukcesu w sektorze usług medycznych, (współautor) [w:] Procesy restrukturyzacji wobec współczesnych przemian gospodarczych, red. Jaki A., Kowalik M., Kraków 2016;

Założenia metodyczne audytu negocjacji [w:] Współczesne problemy rozwoju metodologii zarządzania, red. Lisiński M., Ziębicki B., Kraków 2016;

Założenia metodyczne badania strategii relacyjnych i konfiguracji sieci dostaw [w:] Metodologiczne aspekty zarządzania – wybrane zagadnienia, Folia Oeconomica nr 305, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014;

Models as tools of analysis of a network organisation, Management and Education, Wilno 2013

Prace zastosowane w praktyce: Broker innowacji jako narzędzie dla efektywnego rozwoju systemu nowoczesnej gospodarki małopolski. Manual, Kraków 2013 (współautor)

Technologia Bezdotykowy interfejs komputerowy (współautor) [w:] Raport końcowy Zespołów branżowych Technologii Bezdotykowy Interfejs, Technologii Systemy Inteligentne, Technologii Uniwersalnego Dostępu do Interfejsu

### **Bartosz Murat**

Magister, asystent w Wyższej Szkole Agrobiznesu w Łomży, absolwent Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie oraz Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, w roku 2019 otworzył przewod doktorski na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego; w pracy naukowej koncentruje się na tematyce związanej z funkcjonowaniem Policji, kwestiach bezpieczeństwa społeczności lokalnych; zainteresowania jego obejmują zagadnienia związane z procesami komunikowania i koncepcją community policing.

### **Adam Rudzewicz**

Doktor habilitowany, inżynier.

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, adiunkt, Wydział Nauk Ekonomicznych, Katedra Rynku i Konsumpcji.

Zainteresowania naukowe dotyczą:

- funkcjonowanie rynków finansowych w Polsce;
- zachowania rynkowe konsumentów (reklama, marketing sensoryczny, marketing terytorialny, satysfakcja);
- zaufanie w wymiarze ekonomicznym (zaufanie organizacyjne, międzyorganizacyjne, konsumenckie)

Realizowane badania (statutowe):

Rozwój rynków i działań marketingowych

Marketing terytorialny w rozwoju regionalnym

cenowa efektywność rynków i działania marketingowe podmiotów

Jako pracownik naukowy mam również bogate doświadczenie w biznesie.

Między innymi zajmowałem stanowisko dyrektora regionu w powszechnym towarzystwie emerytalnym, jak i dyrektora oddziału w towarzystwie ubezpieczeniowym.

Jestem członkiem zarządu Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, oddział w Olsztynie. Jestem autorem ponad 120 publikacji naukowych.

Za osiągnięcia w obszarze naukowym i dydaktycznym byłem wielokrotnie nagradzany indywidualną i zespołową nagrodą Rektora UWM

### **Katarzyna Wicińska**

Magister, absolwentka studiów magisterskich z zarządzania ze specjalnością marketing oraz filologii germańskiej ze specjalnością nauczycielską na Uniwersytecie Łódzkim. Podczas studiów kilkakrotnie otrzymała stypendium zagraniczne na Uniwersytet Hamburgski (Universität Hamburg) oraz na Uniwersytet w Tybindze (Eberhard Karls Universität Tübingen). Obecnie pracuje w dziale HR i jest doktorantką w Katedrze Zarządzania na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

Jej zainteresowania naukowe koncentrują się wokół społecznej odpowiedzialności biznesu, wartości organizacyjnych oraz kultury organizacji. Dodatkowo pasjonuje się szeroko rozumianym językoznawstwem i lingwistyką w zarządzaniu oraz marketingu.

### **Monika Szyda**

Doktor, adiunkt w Katedrze Zarządzania i Ekonomii na Uniwersytecie Morskim w Gdyni. Autorka ponad 30 publikacji dotyczących współczesnego konsumenta, zwłaszcza w środowisku wirtualnym, handlu internetowego i uwarunkowań jego rozwoju oraz marketingu elektronicznego. Aktualne zainteresowania i badania naukowe ukierunkowane są na handel internetowy w kontekście szeroko pojętej usługi handlowej on-line oraz determinant jej jakości w wymiarze technologicznym, funkcjonalno-proceduralnym oraz prawnym. Prowadzone badania dotyczyły oceny jakości usług handlowych on-line z szczególnym uwzględnieniem gospodarki morskiej.

### **Magdalena Malinowska**

Inżynier, obecnie studentka studiów magisterskich kierunku Logistyka na UWM w Olsztynie.

Zainteresowania badawcze koncentrują się wokół zagadnienia CSR, branży TSL oraz w zakresie innowacji występujących w różnych dziedzinach życia. Zrealizowane badania dotyczyły innowacji na rynku słodczy. Stawia pierwsze kroki w nauce. Opublikowała dotychczas 3 prace.

### **Agata Szkiel**

Doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Towaroznawstwa i Zarządzania Jakością na Wydziale Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa Uniwersytetu Morskiego w Gdyni. Zastępca Kierownika Katedry Towaroznawstwa i Zarządzania Jakością, Pełnomocnik Dziekana Wydziału Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa ds. systemu zarządzania jakością. Prowadzi zajęcia dydaktyczne z zakresu znormalizowanych systemów zarządzania (jakością, środowiskowego, bezpieczeństwem żywności).

Zainteresowania naukowe autorki obejmują problematykę znormalizowanych systemów zarządzania opartych na normach ISO, w tym zarządzania ryzykiem w ramach znormalizowanych systemach zarządzania, metod oceny skuteczności i efektywności systemów, a także potrzeb i kierunków doskonalenia systemów.

### **Joanna Wierzowiecka**

Doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Towaroznawstwa i Zarządzania Jakością na Wydziale Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa Uniwersytetu Morskiego w Gdyni. Zainteresowania naukowe autorki obejmują problematykę akredytacji laboratoriów, w tym doskonalenia i oceny skuteczności systemów zarządzania w laboratoriach badawczych – akredytowanych i zakładowych, jak również systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Autorka kilkudziesięciu artykułów i rozdziałów w monografiach z zakresu systemów zarządzania w akredytowanych laboratoriach oraz innych znormalizowanych systemów zarządzania. Prowadzi zajęcia dydaktyczne z zakresu systemu zarządzania jakością, bezpieczeństwem i higieną pracy oraz zarządzania jakością w akredytowanych laboratoriach.

### **Andrzej Borowicz**

Emerytowany profesor Uniwersytetu Łódzkiego oraz wieloletni wykładowca Politechniki Łódzkiej i Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce. Zainteresowania naukowe:

- ekonomika produkcji budowlanej;
- procesy inwestycyjno-budowlane i deweloperskie;
- system zamówień publicznych w Polsce i na świecie.

Były prodziekan Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego. Członek Rady Zamówień Publicznych poprzedniej kadencji. Autor lub współautor siedmiu monografii i podręczników akademickich oraz ponad 250 artykułów, referatów i raportów naukowych. Promotor ponad 250 prac licencjackich i magisterskich oraz trzech rozpraw doktorskich. Członek m.in. Sekcji Inżynierii Przedsięwzięć Budowlanych Komitetu Inżynierii Lądowej i Wodnej PAN oraz Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego im. Adama Chętnika w Ostrołęce.

### **Wioletta Turowska**

Doktor habilitowany Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Katedra Rachunkowości, Sprawozdawczości i Analizy Finansowej.

Zainteresowania naukowe obejmują:

- 1) Rachunkowość i podatki w przedsiębiorstwach związanych z agrobiznesem,
- 2) Rachunkowość w instytucjach kultury.

Ważniejsze realizowane badania: Program MG Interekon pt. Stan rozwoju rachunku kosztów w instytucjach kultury, Monografia

Wioletta Turowska, Adam Węgrzyn: Rachunkowość 2014 wyd. Marina Wrocław

Kierownik Studiów Podyplomowych: Rachunkowość i podatki w rolnictwie (4 edycje)

Kierownik Studiów Podyplomowych: Zarządzanie placówkami kultury (4 edycje).

### **Krzysztof Prymon**

Doktor habilitowany nauk ekonomicznych, Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu, Instytut Nauk Ekonomicznych.

Zainteresowania naukowe obejmują:

- 1) Sprawozdawczość finansowa,
- 2) rachunkowość w rolnictwie,
- 3) prawo podatkowe.

Ważniejsze realizowane badania: Wykonawca - Rola doradztwa we wprowadzaniu rachunkowości w gospodarstwach rolnych na przykładzie województwa dolnośląskiego w: Kierownik grantu- Kalinowski J.

Tytuł grantu "Znaczenie służb doradczych w przemianach gospodarstw rolnych po roku 2004" na terenie województwa dolnośląskiego" projekt badawczy nr N N112 237835 finansowany przez MNiSW.

1. Monografia Determinanty i kierunki rozwoju rachunkowości rolniczej Wyd. Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu 2019

2. Problems in introducing new income tax for Polish farmers. MEKON International Conference Ostrava, Czech Republic 2014.

3. On problems in evaluating incomes in agriculture. International perspective. TIMSR JOURNAL OF MANAGEMENT RESEARCH University of Mahindra. India 2016.

4. On problems in introducing fair value model in agricultural activities in Poland and other European Union countries Palacky University, Knowledge for Market Use: Our Interconnected and Divided World Department Applied of Economics, Olomouc, CZECH REPUBLIC Date: SEP 08-09, 2016.

### **Mariola Drozda**

Magister, ukończyła studia inżynierskie specjalność: zarządzanie produkcją (2005)

i magisterskie specjalność: zarządzanie systemami transportowymi (2007) podyplomowe kwalifikacyjne pedagogiczne (2007) oraz logistyka i spedycja dla nauczycieli (2017) a w ramach pogłębiania swojej wiedzy na Wydziale Ekonomii Zarządzania i Turystyki w Jeleniej Górze Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu ukończyła studia doktoranckie. Obszar badawczy przygotowywanej rozprawy doktorskiej to gospodarka zużyтым sprzętem elektrycznym i elektronicznym.

Jest autorem i współautorem wielu publikacji naukowych, w czasopiśmie, które znajdują się na Listach Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego - zeszyty naukowe, wyd. pokonferencyjne, monografie. Swoją dorobek w postaci publikacji oraz wystąpień konferencyjnych prezentowała m.in. na Tarnopolskim Narodowym Uniwersytecie Ekonomicznym (Ukraina).

Obecnie od 01.09.2011 r. nauczyciel mianowany w Zespole Szkół Zawodowych i Ogólnokształcących w Kamiennej Górze.

Brała udział w realizacji projektu pt. „Modernizacja Kształcenia Zawodowego na Dolnym Śląsku II”.

W czasie swojej pracy osiąga szczególnie wyróżniające wyniki co ma potwierdzenie w otrzymanych nagrodach m.in.:

- Nagroda Ministra Gospodarki za szczególne osiągnięcia w promowaniu i realizacji szkolnictwa zawodowego, efektywną współpracę z pracodawcami w procesie kształcenia młodzieży na rzecz lokalnego rynku pracy „Mądrzej. Czyli jak uczyć i szkolić dla gospodarki” - 2015 rok
  - Nagroda Starosty Powiatu Kamiennogórskiego - 2017 rok
- oraz liczne nagrody Dyrektora Szkoły.

### **Paweł Andrzejczyk**

Magister inżynier zarządzania systemami transportowymi oraz inżynier transportu o specjalności logistyka i technologia transportu samochodowego.

Kierownik Ośrodka Szkolenia i Egzaminowania Maszynistów oraz Kandydatów na Maszynistów przy Zespole Szkół Technicznych i Ogólnokształcących im. Henryka Pobożnego w Legnicy, w której jest również nauczycielem przedmiotów transportowo-spedycyjnych. Ponadto pełni funkcję instruktora oraz opiekuna praktyk zawodowych w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej im. Witelona w Legnicy.

Jego głównymi obszarami zainteresowań są: technologie i procesy magazynowania, zarządzanie czasem pracy kierowców oraz zarządzanie łańcuchami dostaw.

Jest współautorem wielu podręczników w tym m.in.: Procesy magazynowe w przykładach i ćwiczeniach, Zapasy i magazynowanie. Przykłady i ćwiczenia, Organizacja i monitorowanie procesów produkcyjnych, Branża TSL w przykładach i ćwiczeniach, Podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw dla logistyków, Organizacja i monitorowanie procesów magazynowych, Organizacja i monitorowanie procesów transportowych, Logistyka w jednostkach gospodarczych.

Swoje prace publikuje również na łamach czasopism specjalistycznych oraz zeszytach naukowych, w których porusza tematy związane z transportem, czasem pracy kierowców oraz zagadnienia związane z procesem kształcenia kadr logistycznych w Polsce na poziomie szkół średnich.

### **Ewa Rajczakowska**

Magister filologii angielskiej oraz politologii w zakresie międzynarodowych stosunków politycznych, nauczyciel przedmiotów logistycznych i spedycyjnych.

Do jej głównych obszarów zainteresowań należą nowoczesne technologie i ich wykorzystanie w logistyce, wpływ języków obcych na efektywność komunikacji oraz nowoczesne strategie zarządzania.

W swoim dorobku posiada wiele publikacji naukowych m.in. z zakresu logistyki, czasu pracy kierowców, ochrony danych osobowych RODO oraz zagadnień związanych z procesem kształcenia kadr logistycznych w Polsce na poziomie szkół średnich. Jest również współautorem podręcznika: Procesy magazynowe w przykładach i ćwiczeniach.

### **Bogusław Bęberek**

Doktor inżynier, Akademia Finansów i Biznesu Vistula, Filia: Akademia im. Aleksandra Gieysztora w Pułtusk. Dyrektor Programu Kształcenia dla kierunku Bezpieczeństwo Narodowe.

W latach 1999-2002 członek Zespołu Ekspertów Genewskiego Centrum Rozminowania Humanitarnego ONZ oraz Zespołu Międzyresortowej Grupy Zadaniowej powołanej przy Ministerstwie Spraw Zagranicznych w celu przygotowania Polski do ratyfikacji Konwencji Ottawskiej. Członek Rady Naukowej Wojskowego Instytutu Techniki Inżynieryjnej we Wrocławiu w latach 2011-2016. Adiunkt Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej w Warszawie w latach 2014-2016. Od 01 lutego 2017 roku - adiunkt, pracownik naukowo-dydaktyczny Akademii Humanistycznej im. A. Gieysztora, w roku akademickim 2018/2019 prodziekan Wydziału Nauk Politycznych. Od początku roku akademickiego 2019/2020 pracownik dydaktyczny Akademii Finansów i Biznesu Vistula.

Zainteresowania dydaktyczne/badawcze:

- Bezpieczeństwo europejskie;
- Zarządzanie bezpieczeństwem Państwa;
- Bezpieczeństwo i zarządzanie w sytuacjach kryzysowych;
- Bezpieczeństwo społeczności lokalnych;
- Kierowanie działaniami inżynieryjnymi;
- Przeciwdziałanie zagrożeniom terrorystycznym z wykorzystaniem improwizowanych urządzeń i ładunków wybuchowych.

Realizacja zadań badawczych:

1. Udział w 2015 roku w pracy naukowo-badawczej AON na temat Mobilność wojsk lądowych w aspekcie lądowego pokonywania przeszkód wodnych w działaniach taktycznych (część I). Pozainżynieryjne determinanty zarządzania i utrzymania tymczasowych przepraw przez przeszkody wodne. Opracowanie Rozdziału 2. na temat Taktyczno-operacyjne determinanty zarządzania i utrzymania tymczasowych przepraw przez przeszkody wodne.
2. Udział w 2015 roku w pracy naukowo-badawczej AON na temat Mobilność wojsk lądowych w aspekcie lądowego pokonywania przeszkód wodnych w działaniach taktycznych (część II). Inżynieryjne determinanty zarządzania i utrzymania tymczasowych przepraw przez przeszkody wodne. Opracowanie Rozdziału 2. na temat Potencjał techniczny wojsk inżynieryjnych w zakresie zarządzania i utrzymania przepraw.
3. Udział w projekcie badawczo-rozwojowym B+R pt.: „Mobilny prom ewakuacyjno-przeprawowy wysokiej mobilności”, dofinansowanym przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, realizowanym w ramach Działania 1.1. „Projekty B+R przedsiębiorstw”, Poddziałanie 1.1.1. „Badania przemysłowe i prace rozwojowe realizowane przez przedsiębiorstwa”. W ramach realizacji projektu wykonywanie zadań na stanowisku Eksperta ds. wymagań dla sprzętu przeprawowego, okres realizacji projektu od 01.01.2018 r. do 31.12.2020 r.

### **Mariola Grzybowska-Brzezińska**

doktor habilitowany prof. UWM - pracownik naukowy UWM w Katedrze Rynku i Konsumpcji, Instytut Ekonomii i Finansów.

Kobieta naukowiec, ale również ważna postać we władzach Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego. Jej sukces to łączenie teorii z praktyką, rzecz rzadka, bo zazwyczaj naukowcy nie rozumieją biznesu, choć piszą na jego temat prace. Ona chętnie współpracuje z przedsiębiorcami, angażuje się w scalanie światów nauki i biznesu, wierzy w użyteczną stronę nauki. Ceni ją zarówno środowisko naukowe, jak i biznesowe oraz obdarzają sympatią studenci. W swojej pracy naukowej zajmuje się problematyką zachowań konsumenta, a także różnymi aspektami funkcjonowania rynku żywnościowego. Jest autorką lub współautorką ponad stu trzydziestu oryginalnych publikacji naukowych. Odbyła kilka staży i pobyków naukowych na uniwersytetach m.in. w USA, Niemczech, Hiszpanii, Słowacji, Ukrainie. Uczestniczka szeregu programów finansowanych ze środków krajowych i międzynarodowych w roli wykładowcy, konsultanta i opiekuna naukowego. Kierownik studiów podyplomowych



Menedżer Jakości, pełni funkcję kierownika studiów doktoranckich na Wydziale Nauk Ekonomicznych. Jej działalność popularyzatorska obejmuje również współpracę z samorządem i jednostkami otoczenia biznesu.

**Ireneusz Żuchowski**

Doktor inżynier, adiunkt w Wyższej Szkole Agrobiznesu w Łomży. W roku 2005 uzyskał stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii na Wydziale Ekonomiki i Organizacji Gospodarki Żywnościowej AR w Szczecinie. Od 2016 roku pełni funkcję Prorektora ds. promocji i rozwoju. W latach 2005-2016 pełnił funkcję rektora w Wyższej Szkole Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce. Pomysłodawca i organizator 8 edycji konferencji „Paradygmaty w naukach o zarządzaniu”. Członek zarządu Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego im. Adama Chętnika w Ostrołęce. Kierownik, współautor i realizator wielu projektów w tym badawczych finansowanych ze środków UE. Zainteresowania naukowe obejmują style kierowania, relacje przełożony podwładny, szeroko rozumiana przedsiębiorczość. Jest autorem ponad 100 publikacji z ekonomii i zarządzania.