

Czasopismo naukowe o problemach współczesnego zarządzania



# ZARZĄDZANIE INNOWACYJNE W GOSPODARCE I BIZNESIE

nr 2 (27)/2018

ISSN 2391-5129

Zenon Ślusarczyk **Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach: teoria i praktyka**

Jarosław Sokołowski **Kapitał intelektualny a innowacyjność przedsiębiorstwa**

Zenon Ślusarczyk **Charakterystyka zarządzania kryzysowego w ochronie środowiska naturalnego**

Łukasz Fidos **Jakość inna niż dobry towar – namysł filozoficzny**

Danuta Janczewska, Liudmyła Rybalko **Podobieństwa w zarządzaniu humanistycznym w polskich i ukraińskich przedsiębiorstwach**

Marek Dżaman **Call center w przedsiębiorstwie energetycznym. Funkcjonowanie, problemy, wyzwania. Wybrane aspekty**

Jolanta Skubisz **Profilaktyka a bezpieczeństwo szkolne. Zarys problematyki**

Andrzej Zbonikowski **Ryzyko jako współczesny wymiar decyzji edukacyjno-zawodowych młodzieży**

Paweł Pluciennik **Metodologia definiowania i planowania inwestycji rzeczowych w przemyśle energetycznym. Wprowadzenie w środowisko planowania (część 2)**

Tomasz Zalega **Private labels and purchasing behaviour of young Polish consumers in the market**

Tomasz Łojewski, Maciej Puchała **Wojskowe przewozy materiałów niebezpiecznych na przykładzie Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej**

Jerzy Janczewski **Serwisowanie samochodów w wymiarze elektromobilności**

Jerzy Janczewski **Zarządzanie procesami biznesowymi w firmie zajmującej się importem używanych samochodów**



**Czasopismo naukowe o problemach współczesnego zarządzania**



# **ZARZĄDZANIE INNOWACYJNE W GOSPODARCE I BIZNESIE**

**nr 2 (27)/2018**

ISSN 2391-5088

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

### **Redakcja czasopisma**

dr hab. prof. AHE Zenon Ślusarczyk (redaktor naczelny)  
dr inż. Jerzy Janczewski (redaktor prowadzący)

### **Rada Programowa**

prof. zw. dr hab. Czesław Sikorski (Uniwersytet Łódzki)  
dr hab. prof. Uł. Edward Stawasz (Uniwersytet Łódzki)  
dr hab. prof. UW Tomasz Zalega (Uniwersytet Warszawski)  
dr Yuriy Alexandrovich Chepurko (Kubański Uniwersytet Państwowy w Krasnodarze)  
prof. nadzw. doc. dr Nadiya Dubrovina (Uniwersytet Ekonomiczny w Bratysławie)  
prof. nadzw. dr hab. Wasyl Marczuk (Narodowy Uniwersytet Przykarpacki  
im. Wasyla Stefanyka w Iwano-Frankowsku)  
prof. nadzw. doc. dr Tetyana Nestorenko, (Berdiański Państwowy  
Uniwersytet Pedagogiczny, Berdiańsk)  
prof. nadzw. dr Erika Neubauerova (Uniwersytet Ekonomiczny w Bratysławie)

### **Redaktor naukowy numeru**

dr inż. Jerzy Janczewski

### **Redaktorzy językowi**

dr Sebastian Surendra (j. polski)  
Ph.D. Michael Fleming (j. angielski)

### **Recenzenci**

Lista recenzentów publikowana jest na stronie internetowej czasopisma  
<http://ziwgib.ahe.lodz.pl/node/3>

### **Redakcja „Zarządzania Innowacyjnego w Gospodarce i Biznesie”**

Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi  
90-212 Łódź, ul. Sterlinga 26  
e-mail: [ziwgib@ahelodz.pl](mailto:ziwgib@ahelodz.pl)  
[www.ziwgib.ahe.lodz.pl](http://www.ziwgib.ahe.lodz.pl)

© Copyright by Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi  
Łódź 2018

**eISSN 2391-5129**

Wersja elektroniczna

**ISSN 1895-5088**

Wersja drukowana jest wersją pierwotną

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

**Skład DTP** Monika Poradecka

### **Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi**

90-212 Łódź, ul. Sterlinga 26  
tel. 0-42 63 15 908  
[wydawnictwo@ahelodz.pl](mailto:wydawnictwo@ahelodz.pl)  
[www.wydawnictwo.ahe.lodz.pl](http://www.wydawnictwo.ahe.lodz.pl)

# Spis treści

## CZĘŚĆ I. ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI

Zenon Ślusarczyk	
<b>Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach: teoria i praktyka</b> .....	13
Jarosław Sokołowski	
<b>Kapitał intelektualny a innowacyjność przedsiębiorstwa</b> .....	21
Zenon Ślusarczyk	
<b>Charakterystyka zarządzania kryzysowego w ochronie środowiska naturalnego</b> .....	33
Łukasz Fidos	
<b>Jakość inna niż dobry towar – namysł filozoficzny</b> .....	47
Danuta Janczewska, Liudmyła Rybalko	
<b>Podobieństwa w zarządzaniu humanistycznym w polskich i ukraińskich przedsiębiorstwach</b> .....	63
Marek Dżaman	
<b>Call center w przedsiębiorstwie energetycznym. Funkcjonowanie, problemy, wyzwania. Wybrane aspekty</b> .....	75
Jolanta Skubisz	
<b>Profilaktyka a bezpieczeństwo szkolne. Zarys problematyki</b> .....	89

Andrzej Zbonikowski	
<b>Ryzyko jako współczesny wymiar decyzji edukacyjno-zawodowych młodzieży</b> .....	105

Paweł Płuciennik	
<b>Metodologia definiowania i planowania inwestycji rzeczowych w przemyśle energetycznym. Wprowadzenie w środowisko planowania. Część 2</b> .....	117

## **CZĘŚĆ II. EKONOMIA I WYKORZYSTANIE DÓBR**

Tomasz Zalega	
<b>Private labels and the purchasing behaviour of young Polish consumers in the market</b> .....	133

## **CZĘŚĆ III. LOGISTYKA I ZARZĄDZANIE TRANSPORTEM**

Tomasz Łojewski, Maciej Puchała	
<b>Wojskowe przewozy materiałów niebezpiecznych na przykładzie Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej</b> .....	157

Jerzy Janczewski	
<b>Serwisowanie samochodów w wymiarze elektromobilności</b> .....	169

Jerzy Janczewski	
<b>Zarządzanie procesami biznesowymi w firmie zajmującej się importem używanych samochodów</b> .....	179

## **CZĘŚĆ IV. RECENZJE. SPRAWOZDANIA Z KONFERENCJI**

Danuta Janczewska	
<b>Sprawozdanie z 34. Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Problematyka badawcza geografii przemysłu i usług”, Kraków, 3-4 grudnia 2018 r.</b> .....	193

Jerzy Lech Czarnota	
<b>Sprawozdanie z II Łódzkiego Forum Audytu „Ryzyko w zarządzaniu bezpieczeństwem informacji”, Łódź, 30 listopada 2018 r.</b> .....	195

# Contents

<b>Introduction.....</b>	<b>7</b>
<b>PART I. ORGANIZATIONS MANAGEMENT</b>	
Zenon Ślusarczyk <b>Human resources management in enterprises: theory and practice.....</b>	<b>13</b>
Jarosław Sokołowski <b>Intellectual capital and innovations in enterprises .....</b>	<b>21</b>
Zenon Ślusarczyk <b>Characteristics of crisis management in the protection of the natural environment .....</b>	<b>33</b>
Łukasz Fidos <b>Quality other than good merchandise – philosophical reflection.....</b>	<b>47</b>
Danuta Janczewska, Liudmyla Rybalko <b>Similarities between human resource management in Polish and Ukrainian enterprises .....</b>	<b>63</b>
Marek Dżaman <b>The call centre in an energy company. Functioning, problems, challenges. Selected aspects .....</b>	<b>75</b>
Jolanta Skubisz <b>Prevention and school safety. Outline of problematics .....</b>	<b>89</b>
Andrzej Zbonikowski <b>Risk as a modern dimension of career decision-making.....</b>	<b>105</b>

Paweł Płuciennik

<b>Methodology for defining and planning property investments in the energy industry. Introduction to the planning community. Part 2</b> .....	117
--	-----

### **PART III. ECONOMY AND USE OF GOODS**

Tomasz Zalega

<b>Private labels and the purchasing behaviour of young Polish consumers in the market</b> .....	133
--	-----

### **PART IV. LOGISTICS AND TRANSPORT MANAGEMENT**

Tomasz Łojewski, Maciej Puchała

<b>Military transport of hazardous materials: The example of the Armed Forces of the Republic of Poland</b> .....	157
---	-----

Jerzy Janczewski

<b>Car service in the dimension of electromobility</b> .....	169
--	-----

Jerzy Janczewski

<b>Business process management in a company dealing in the import of used cars</b> .....	179
--	-----

### **PART V. REVIEWS. REPORTS FROM THE CONFERENCE**

Danuta Janczewska

<b>Report from the 34<sup>th</sup> International Scientific Conference “Research Issues in Geography of Industry and Services” in Krakow, 3–4 December 2018</b> .....	193
---	-----

Jerzy Lech Czarnota

<b>Report from the 2<sup>nd</sup> Łódź Audit Forum “Risk in managing information security”</b> .....	195
--	-----

## Wprowadzenie

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

Część pierwszą dotyczącą zarządzania organizacjami otwiera praca Zenona Ślusarczyka pt. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach: teoria i praktyka*, w której autor wykazał, że efektywność w dziedzinie zarządzania firmą staje się coraz ważniejszym czynnikiem osiągnięcia i utrzymywania przez nią przewagi konkurencyjnej i wynika bezpośrednio ze wzrostu znaczenia wiedzy jako źródła konkurencyjności przedsiębiorstwa. W konkluzji opracowania autor uzasadnił tezę, że właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi stale zachowuje swoją aktualność, a rosnący potencjał rozwojowy wynika głównie z konkurencji i zapotrzebowania przedsiębiorstw na kompetentnych pracowników. Drugi artykuł to opracowanie Jarosława Sokołowskiego pt. *Kapitał intelektualny a innowacyjność przedsiębiorstwa*, w którym analizowane są poszczególne składowe kapitału intelektualnego z punktu widzenia ich znaczenia dla innowacyjności przedsiębiorstwa. Autor udowadnia hipotezę, że kapitał intelektualny jest nie tylko źródłem innowacyjności, ale i głównym warunkiem wdrażania innowacji w produkcji, marketingu i w pozostałych obszarach funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Trzecia praca, pt. *Charakterystyka zarządzania kryzysowego w ochronie środowiska naturalnego*, to artykuł Zenona Ślusarczyka prezentującego istotę i cechy zarządzania kryzysowego w ochronie środowiska naturalnego. Autor podkreślił, że zarządzanie kryzysowe to rozeznanie zagrożeń, ich typów, planowanie działań w przypadkach ich wystąpienia oraz kontrola ich prawidłowego przebiegu. Zdaniem autora, bardzo ważnym elementem tych działań jest edukacja i informacja o stanie zagrożeń i ochrony środowiska oraz możliwych zagrożeń wynikających głównie z zanieczyszczeń powietrza, wód i gle-



by, powodzi i pożarów. Szczególnie interesującą tematykę z obszaru zarządzania prezentuje praca Łukasza Fidosa *Jakość inna niż dobry towar – namysł filozoficzny*, w której autor dzieli się swoimi refleksjami inspirowanymi ekspertyzami prawno-finansowymi, dotyczącymi przestępstw przeciwko wiarygodności dokumentacji księgowej. Łukasz Fidos zauważa, że dokumentację księgową w zarządzaniu, będącą tekstem ujętym w języku naturalnym, należy analizować w świetle pragmatyki językowej. Oznacza to, że dokument księgowy może być rozumiany dosłownie lub zgodnie z doświadczeniem życiowym, zawodowym, intuicją odbiorcy. Kolejny artykuł z obszaru zarządzania organizacjami to opracowanie Danuty Janczewskiej i Liudmyły Rybalko pt. *Podobieństwa w zarządzaniu humanistycznym w polskich i ukraińskich przedsiębiorstwach*, w którym autorki zidentyfikowały bariery w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie oraz omówiły znaczenie terminu „zarządzanie humanistyczne”. W artykule przedstawiły wyniki studiów literaturowych oraz swoich badań typu case study firm polskich i ukraińskich. Odmiennym, lecz bardzo istotnym zagadnieniem w zarządzaniu zajął się Marek Dżaman, w artykule *Call center w przedsiębiorstwie energetycznym. Funkcjonowanie, problemy, wyzwania. Wybrane aspekty*, analizując wybrane aspekty funkcjonowania telefonicznego call center oraz trendy i determinanty kształtujące kierunki rozwoju tego kanału kontaktu firm energetycznych z klientami. Praca ta może być wprowadzeniem do multidyscyplinarnych dyskusji dotyczących przyszłej roli i zadań call center jako jednego z kanałów kontaktu przedsiębiorstw energetycznych z klientem. Kolejna praca zawarta w pierwszej części czasopisma to artykuł Jolanty Skubisz pt. *Profilaktyka a bezpieczeństwo szkolne. Zarys problematyki*. W pracy przytoczono pogląd, że bezpieczeństwo w szkole jest koniecznością opartą na wiedzy profilaktycznej jako części sprawdzonych teorii i poglądów, koncepcji i strategii oraz sygnałów ostrzegawczych o aktualnym stanie szkoły. Według autorki generuje się już nowa kategoria pojęcia bezpieczeństwa szkolnego, stanowiąca integralny proces zabiegania w wychowaniu o preferowanie przez uczniów wartości bezpieczeństwa osobistego i szkolnego. Z problematyką szkolną, lecz w obszarze zarządzania karierami uczniów, związana jest praca Andrzeja Zbonikowskiego *Ryzyko jako współczesny wymiar decyzji edukacyjno-zawodowych młodzieży*, w której autor przedstawił czynniki ryzyka związane z podejmowaniem decyzji zawodowych przez młodych ludzi. Andrzej Zbonikowski, stawiając hipotezę, że postmodernistyczna rzeczywistość naraża młodych ludzi na decyzje nieadekwatne do ich potrzeb, osobowości, zdolności i predyspozycji, uznał, że należy dowiedzieć się więcej o źródłach ryzyka, a także wskazać kierunki jego minimalizacji. W konkluzji jako szczególnie zalecane działania minimalizujące ryzyko związane z podejmowaniem decyzji zawodowych przez młodych ludzi wymienił rozwój osobistych kompetencji uczniów, poszerzeniu ich samoświadomości oraz doradztwo edukacyjno-zawodowe wspierające podmiotowość młodych ludzi. Część pierwszą czasopisma zamyka praca Pawła Płuciennika *Metodologia definiowania i planowania inwestycji rzeczowych w przemyśle energetycznym*. Wprowadzenie

w środowisko planowania. Część 2. Jest ona kontynuacją opracowania o tym samym tytule z numeru dwudziestego szóstego naszego czasopisma i stanowi podsumowanie metodologii planowania inwestycji rzeczowych w spółce z branży energetycznej.

Część druga dotyczy ekonomii i wykorzystania dóbr i zawiera artykuł Tomasza Zalegi pt. *Marki własne i producenckie a zachowania młodych konsumentów na rynku*, którego celem jest próba uchwycenia zachowań nabywczych polskich młodych konsumentów w stosunku do marek własnych i producenckich. W pierwszej części pracy, w sposób syntetyczny, wyjaśniono pojęcie i istotę marek własnych, kluczowe czynniki wpływające na postawę konsumentów wobec marki oraz zachowania nabywcze wobec marek własnych. W dalszej części skoncentrowano się na konceptualizacji badań oraz opisie próby badawczej i jej cechach charakterystycznych. W ostatniej części opracowania, w oparciu o badania własne autora, podjęto próbę uchwycenia zachowań nabywczych polskich młodych konsumentów wobec marek własnych. O znaczeniu podjętego problemu świadczy fakt, że marki własne są jednym z najbardziej charakterystycznych elementów współczesnego handlu, który cieszy się coraz większym zainteresowaniem wielu nabywców, zwłaszcza młodych.

Trzecia część czasopisma dotycząca logistyki i zarządzania transportem obejmuje cztery artykuły. Tomasz Łojewski i Maciej Puchała, autorzy pierwszej pracy pt. *Wojskowe przewozy materiałów niebezpiecznych na przykładzie Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, scharakteryzowali podstawowe problemy zarządzania przewozem towarów niebezpiecznych i przedstawili ich różnice w stosunku do logistyki cywilnej. Praca obejmuje uwarunkowania prawne transportu, jego organizację i bezpieczeństwo, specyfikę przewozu systemów uzbrojenia i amunicji unikalną dla Sił Zbrojnych oraz studia przypadków analizujące wybrane wypadki zaistniałe w czasie przewozu towarów niebezpiecznych w wojsku. Kolejny artykuł to praca Jerzego Janczewskiego pt. *Serwisowanie samochodów w wymiarze elektromobilności*, której celem jest wskazanie na zmiany w sektorze serwisowania samochodów wynikające z nieuchronnie zbliżającej się elektromobilności. Realizując ten cel, scharakteryzowano podstawowe terminy związane z pojęciem samochód elektryczny, omówiono rynek pojazdów elektrycznych i konwencjonalnych w Polsce i rynek pojazdów elektrycznych na świecie oraz cechy tych pojazdów wpływające na procesy obsługi i ich naprawy w kontekście samochodów konwencjonalnych. W podsumowaniu artykułu zwrócono szczególną uwagę na uproszczenie i ograniczenie czynności w obsłudze i naprawie samochodów elektrycznych. Ostatnia w trzeciej części czasopisma praca autorstwa Jerzego Janczewskiego *Zarządzanie procesami biznesowymi w firmie zajmującej się importem używanych samochodów* omawia najważniejsze działania biznesowe związane ze sprzedażą używanych pojazdów samochodowych. Scharakteryzowano sprzedaż takich samochodów w Polsce, przytoczono łańcuch logistyczny ponownego wprowadzenia ich na rynek oraz przedstawiono wybrane przedsiębiorstwo zajmujące się importem tych samochodów do naszego kraju. W podsumowaniu tekstu stwierdzono, że procesy związane z zakupem samochodu za granicą i jego

importem do Polski są podobne zarówno w przypadku indywidualnych, jak i instytucjonalnych importerów. Największym mankamentem w handlu używanymi samochodami jest to, że firma oferująca takie samochody, chociaż dostarcza nową wartość dla klienta, to nie pomaga mu w zbyciu dotychczas użytkowanego pojazdu.

Zasopismo zamyka część czwarta, w której znajdują się dwa sprawozdania. Pierwsze to sprawozdanie Danuty Janczewskiej z kolejnej Międzynarodowej Konferencji Naukowej *Problematyka badawcza geografii przemysłu i usług* organizowanej przez Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej Instytutu Geografii na Uniwersytecie Pedagogicznym im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie. Jej tematem była problematyka przemysłu i usług w ujęciu badawczym. Współorganizatorami byli: Komisja Geografii Przemysłu i Usług Polskiego Towarzystwa Geograficznego oraz Komisja Nauk Ekonomicznych i Statystyki Polskiej Akademii Nauk. W konferencji brało udział ponad 100 naukowców z uczelni polskich i zagranicznych, przedstawiając wyniki badań oraz uczestnicząc w dyskusji naukowej. Jerzy Lech Czarnota jest autorem sprawozdania z II Łódzkiego Forum Audytu „Ryzyko w zarządzaniu bezpieczeństwem informacji” zorganizowanego przez Akademię Humanistyczno-Ekonomiczną w Łodzi. Współorganizatorami Forum byli: Stowarzyszenie Certyfikowanych Auditorów i Specjalistów ds. Kontroli Wewnętrznej (CAKW) z siedzibą w Warszawie, Polski Instytut Kontroli Wewnętrznej sp. z o.o., Stowarzyszenie Ekspertów ds. Przeciwdziałania Oszustwom, Nadużyciom Gospodarczym i Korupcji, Stowarzyszenie Ekspertów ds. Przeciwdziałania Przeszłości Finansowej i Stowarzyszenie Biegłych ds. Przepływów i Nadużyć Gospodarczych.

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

Zenon Ślusarczyk  
Jerzy Janczewski



**CZĘŚĆ I  
ZARZĄDZANIE  
ORGANIZACJAMI**

**Zenon Ślusarczyk\***

## **Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach: teoria i praktyka**

Efektywność w dziedzinie zarządzania firmą staje się coraz ważniejszym czynnikiem osiągnięcia i utrzymywania przez nią przewagi konkurencyjnej. Wynika to bezpośrednio ze wzrostu znaczenia wiedzy jako źródła konkurencyjności przedsiębiorstwa. Dynamiczny rozwój problematyki zarządzania kadrami, zasobami ludzkimi czy funkcji personalnej wskazuje, że jest on niezwykle istotny dla funkcjonowania przedsiębiorstw w zmieniających się warunkach. W artykule omówiono zagadnienie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach w ujęciu teoretycznym i praktycznym. Przytoczono definicje głównych terminów dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi, scharakteryzowano cel i zakres zarządzania tymi zasobami. W konkluzji swojego wywodu autor stwierdził, że właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi stale zachowuje swoją aktualność i rosnący potencjał rozwojowy wynikający głównie z konkurencji i zapotrzebowania przedsiębiorstw na kompetentnych pracowników.

**Słowa kluczowe:** zasoby ludzkie, zarządzanie zasobami ludzkimi, model zarządzania zasobami ludzkimi

### **Wstęp**

Problematyce zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) poświęca się ostatnio w literaturze przedmiotu dużo uwagi, zwłaszcza w aspekcie jej efektywności w realizacji zadań.

Koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi przybierają dynamiczny rozwój ze względu na funkcjonowanie przedsiębiorstw w zmieniających się warunkach społeczno-gospodarczych, zwłaszcza globalizacji i przepływu siły roboczej.

Początki współczesnego rozumienia zarządzania zasobami ludzkimi pojawiły się w latach 80. XX w. jako odmienne podejście do zarządzania personelem. Była to

---

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

odpowieź na stale zmieniające się wymagania stawiane organizacjom oraz zmiany sposobu traktowania zatrudnionych w nich ludzi. Czynnikiem sprawczym w ewolucji zarządzania personelem były zmiany zachodzące w otoczeniu i wewnątrz organizacji, które doprowadziły do wzrostu znaczenia kompetencji praktycznie wszystkich grup zawodowych oraz rewizji poglądów na temat miejsca i roli ludzi w organizacji. Nowe podejście charakteryzowało dynamiczne ujmowanie wzajemnych zależności między zadaniami w sferze zasobów ludzkich firmy i ich powiązania z jej strategią. Artykuł wskazuje na potrzebę postrzegania zatrudnionych pracowników w przedsiębiorstwie nie tylko jako składnika kosztów działalności, lecz przede wszystkim jako części aktywów firmy.

## **Pojęcia, cele i zakres zarządzania zasobami ludzkimi**

W literaturze przedmiotu przyjmuje się najczęściej, że do najważniejszych składników zasobu ludzkiego należą wiedza, zdolności, umiejętności, zdrowie, postawy i motywacje. Podmiotami tak rozumianego zasobu są poszczególni pracownicy i to oni w głównym stopniu decydują o skali zaangażowania w realizację postawionych zadań. Wynika z tego, że przedsiębiorstwo (organizacja) ma ograniczoną władzę nad zasobami ludzkimi, może jednak i powinno odpowiednio rozwijać je, wykorzystywać i nagradzać, zwiększając zaangażowanie pracowników dla osiągnięcia postawionych celów i zadań.

Inaczej mówiąc, zarządzanie zasobami ludzkimi dotyczy ludzkiej strony zarządzania przedsiębiorstwem i dobrych relacji pracowników z kierownictwem firmy. Jego podstawowym celem jest zapewnienie, aby pracownicy przedsiębiorstwa byli wykorzystywani tak, by pracodawca osiągał największe korzyści z ich zdolności i wiedzy, a pracownicy uzyskiwali zarówno materialne, jak i psychologiczne nagrody wynikające z ich pracy (Adamiec, Kożusznik, 2000: 17).

Zarządzanie zasobami ludzkimi ma wymiar funkcjonalny, instytucjonalny i instrumentalny. W wymiarze funkcjonalnym obejmuje ono organizowanie poszczególnych zadań i czynności w procesy tworzenia wartości. W wymiarze instytucjonalnym odnosi się do określenia ról i kompetencji podmiotów uprawnionych do podejmowania decyzji personalnych oraz wzajemnych powiązań między nimi. W wymiarze instrumentalnym zaś dotyczy doboru właściwych metod i technik rozwiązywania problemów personalnych.

W coraz większej liczbie przedsiębiorstw daje się zauważyć tendencje do zmian w podejściu do sprawowania funkcji personalnej, której istotą jest przechodzenie od administrowania personelem w kierunku traktowania tej funkcji jako pełnowartościowej dziedziny zarządzania. W takim ujęciu zarządzanie zasobami ludzkimi jest rozpatrywane w kontekście strategii, struktury i kultury organizacji oraz praktykowane nie tylko na poziomie operacyjnym, ale i w wymiarze strategicznym. Wymiar operacyjny zarządzania zasobami ludzkimi sprowadza się do efektywnego prowa-

dzenia bieżących działań związanych z planowaniem zatrudnienia, rekrutacją i de-rekrutacją personelu, kierowaniem pracą zespołów, ocenianiem, wynagradzaniem i szkoleniem pracowników oraz sterowaniem produktywnością i kosztami pracy. Ważną funkcją na tym poziomie zarządzania jest również monitoring istniejącego w danej organizacji systemu personalnego i jego usprawnianie. Z kolei strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi polega na antycypowaniu przyszłego kapitału ludzkiego, umożliwiającego osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez dostarczanie wartości dla interesariuszy, a następnie tworzeniu programów służących do osiągnięcia założonych celów (Armstrong, 2007: 30).

Jednym z najważniejszych zadań, jakie ma do wykonania dział zasobów ludzkich, jest wzmocnienie motywacji pracowników, ich zaangażowania i poświęcenia się pracy, co przyczynia się do poprawy wyników przedsiębiorstwa i zatrzymania utalentowanych ludzi. Motywowanie to proces zachęcania pracowników, aby angażowali swoje zdolności i wysiłek w działania, które pomogą osiągnąć cele organizacji i jednocześnie umożliwią zaspokojenie ich własnych potrzeb. Zaangażowanie wiąże się z utożsamieniem celów i wartości pracowników z celami i wartościami organizacji oraz z potrzebą przynależności do organizacji i chęcią pracy dla jej dobra.

Następny cel ZZL to osiągnięcie przewagi dzięki kapitałowi ludzkiemu wynikającej z zaangażowania ludzi posiadających konkurencyjne umiejętności i wiedzę. Jest on osiąganym za pośrednictwem procesów zarządzania wiedzą, pozyskiwania pracowników oraz rozwijania zasobów ludzkich. Zarządzanie wiedzą polega na wpływaniu na sposób, w jaki ludzie przechowują zgromadzoną w przedsiębiorstwie wiedzę i dzielą się nią oraz na dotarciu do wiedzy zawartej w procesach, technikach i sposobach działania.

Jeden z celów ZZL stanowi przyciągnięcie i zatrzymywanie uzdolnionych, kompetentnych, zaangażowanych i zmotywowanych pracowników. Sukces organizacji uzależniony jest od zdolności zatrudnionych w niej pracowników, od osiągniętych przez nich wyników, od ich wydajności, elastyczności, kreatywności i umiejętności świadczenia dobrej jakości usług.

Kolejny cel ZZL to rozwój potencjału pracowników przez stworzenie im możliwości uczenia się i stałego rozwoju. Konieczne jest więc dbanie o to, by każda zatrudniona w organizacji osoba miała odpowiednią wiedzę i umiejętności oraz poziom kompetencji wymagany do efektywnego wykonywania powierzonych jej zadań, by wyniki poszczególnych pracowników i zespołów były stale poprawiane oraz by pracownicy rozwijali się, zwiększając swoje możliwości awansu.

Wzmocnienie motywacji i zamierzenie zaangażowania pracowników poprzez stosowanie polityki i procesów zapewniających, że będą oni doceniani i nagradzani za swoją pracę i osiągnięcia oraz za zdobyte umiejętności i poziom fachowości to kolejny z celów zarządzania zasobami ludzkimi.

Celem ZZL jest również tworzenie atmosfery, w której będzie możliwe utrzymywanie produktywnych i harmonijnych stosunków partnerskich między kadrą kie-

rowniczą a pracownikami oraz w której rozwijać się będzie praca zespołowa. Jest to możliwe, gdy pracodawcy:

- stosują metody zarządzania prowadzące do zwiększenia zaangażowania pracowników, oparte na zasadzie, że pracownicy są cenionymi członkami organizacji, oraz pomagające w tworzeniu atmosfery współpracy i zaufania;
- umożliwiają pracownikom wypowiedzanie się, a tym samym wywieranie wpływu na podejmowane decyzje;
- zdają sobie sprawę, że pracownicy, którymi zarządzają, stanowią grupę zróżnicowaną pod względem indywidualnych i grupowych potrzeb, stylu pracy i aspiracji;
- podejmują różnorodne działania, aby zapewnić wszystkim równe szanse i zagwarantować etyczne podejście do zarządzania pracownikami, opartego na trosce o ludzi, sprawiedliwego i przejrzystego;
- uznają, że organizacja odpowiada za zapewnienie równowagi między pracą a życiem osobistym (Armstrong, 2007: 33).

Zarządzanie zasobami ludzkimi może się skupiać na aspektach ilościowych, kalkulacyjnych i strategiczno-biznesowych, traktując je tak racjonalnie jak każdy inny czynnik ekonomiczny. Jest to „twarda” wersja ZZL, podkreślająca potrzebę zarządzania ludźmi w sposób zmierzający do uzyskania przy ich pomocy wartości dodanej, a w efekcie osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Tak zarządzając pracownikami, traktuje się ich jak kapitał ludzki, z którego można uzyskać dochód, inwestując rozsądnie w jego rozwój. Inną wersją zarządzania jest wersja „miękka”, wywodząca się ze szkoły stosunków międzyludzkich. Skupia się ona na komunikacji, motywacji i przywództwie. Model ten wiąże się z uznawaniem pracowników za cenne aktywa, źródło przewagi konkurencyjnej wynikającej z ich zaangażowania, zdolności przystosowania się i dobrej jakości.

Wersja ta podkreśla potrzebę uzyskania zaangażowania pracowników przez wprowadzenie ich w sprawy firmy, komunikację i inne metody zwiększania zaangażowania oraz zaufania do organizacji. Dużą wagę przywiązuje się też do kultury organizacyjnej. Ważne jest przekonanie, że interesy kierownictwa i pracowników mogą i powinny być ze sobą zbieżne, Jest to podejście jednolite, gdyż uznaje się, że organizacja jest harmonijna i zintegrowana, a wszyscy pracownicy dążą do osiągnięcia wyznaczalnych przez organizację celów, pracując jak członkowie jednego zespołu.

Z zarządzaniem zasobami ludzkimi wiążą się także działania dotyczące samej organizacji, stosunku pracy, pozyskiwania pracowników, zarządzania przez efekty czy zarządzanie systemem wynagrodzeń, gdzie opracowuje się właściwe, sprawiedliwe i przejrzyste struktury systemów płac, uzależnia nagrody finansowe od wyników pracy, fachowości, układu, umiejętności lub wysiłku czy stosuje nagrody niefinansowe, takie jak pochwała, zwiększenie zakresu odpowiedzialności oraz zapewnienie możliwości rozwoju i otwarcia drogi do nowych osiągnięć (Pocztowski, 2003: 45 i n.).



Istnieją trzy modele strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi:

- zarządzanie ukierunkowane na wysoki poziom efektów,
- zarządzanie ukierunkowane na wysoki poziom zaangażowania,
- zarządzanie ukierunkowane na wysoki poziom partycypacji pracowników.

Modele te opisują różne metody tworzenia i wdrażania strategicznych ZZL (Armstrong, 2007: 130 i n.).

Praca ukierunkowana na wysoki poziom efektów polega na tworzeniu wielu wzajemnie ze sobą powiązanych procesów, które wspólnie za pośrednictwem ludzi wpływają na poziom osiągniętych przez firmę wyników w takich obszarach, jak produktywność, jakość, poziom obsługi klienta, wzrost zysku oraz zwiększanie wartości dla akcjonariuszy. Osiąga się to przez rozwijanie umiejętności oraz wzbudzanie entuzjazmu pracowników. Praktyki związane z zarządzaniem ukierunkowanym na wysoki poziom efektów obejmują rygorystyczne procedury rekrutacji i selekcji kandydatów, intensywne szkolenie kierunkowe oraz rozwijanie kadry kierowniczej, a także motywacyjne systemy płac i procesy zarządzania przez efekty.

Zarządzanie ukierunkowane na wysoki poziom zaangażowania jest to zarządzanie zmierzające do uzyskania zaangażowania pracowników, tak aby ich zachowanie było przede wszystkim regulowane przez nich samych, bez konieczności kontrolowania go za pomocą sankcji i nacisków zewnętrznych oraz by relacje wewnątrz organizacji opierały się na wysokim poziomie zaufania.

Metody tworzenia organizacji ukierunkowanej na wysoki poziom zaangażowania to:

- tworzenie drabin kariery oraz wysoka ocena na wszystkich szczeblach organizacji takich cech pracowników, jak zaangażowanie oraz zdolność uczenia się;
- wysoki poziom elastyczności funkcjonalnej oraz rezygnacja z potencjalnie sztywnych opisów stosunków pracy;
- zmniejszenie stopnia zhierarchizowania oraz likwidacja różnic między poziomami hierarchii;
- oparcie się na zespołach w takich kwestiach, jak rozpowszechnianie informacji, konstruowanie pracy oraz rozwiązywanie problemów;
- projektowanie stanowisk pracy jako świadome działanie kadry kierowniczej zmierzające do stworzenia stanowisk pracy dających zajmującym je osobom znaczną satysfakcję;
- polityka walki z przymusowymi zwolnieniami czy nadwyżkami pracowników oraz gwarancje stałego zatrudnienia, z możliwością korzystania z pracowników tymczasowych dla zamortyzowania fluktuacji w zapotrzebowaniu na siłę roboczą;
- nowe formy systemów oceny i wynagradzania (płaca uzależniona od zasług i udział w zyskach);
- wysoki poziom włączania pracowników w zarządzanie jakością.

Zarządzanie ukierunkowane na wysoki poziom partycypacji pracowników polega na traktowaniu pracowników jako partnerów, których interesy są szanowane

i którzy mają prawo głosu w sprawach ich dotyczących. Polega to na komunikacji i włączaniu pracowników w podejmowanie decyzji. W zarządzaniu tym chodzi o stworzenie atmosfery stałego dialogu między menedżerami, członkami ich zespołów w celu określenia oczekiwań i wymiany informacji na temat misji organizacji, jej wartości i celów. W taki sposób powstaje wzajemne zrozumienie dążeń oraz tworzy się struktura do zarządzania ludźmi i rozwijania ich w taki sposób, aby zapewnić osiągnięcie wyznaczonych celów.

Praktyki służące do podnoszenia poziomu włączania pracowników to:

- zespoły robocze on-line,
- grupy rozwiązywania problemów oraz działania off-line, nastawione na partycypację pracowników,
- rotacja na stanowiskach pracy,
- programy sugestii zgłaszanych przez pracowników,
- decentralizacja działań związanych z polepszeniem jakości (Armstrong, 2007: 132).

## **Początki przemian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w Polsce po 1989 r.**

Okres transformacji w Polsce po 1989 r., polegającej przede wszystkim na przejściu od gospodarki scentralizowanej do realnego wolnego rynku, splótł się ze wzrostem konkurencji i globalizacją. Wskutek tego miały i dalej mają miejsce istotne przeobrażenia w wielu dziedzinach funkcjonowania i zarządzania organizacjami mających fundamentalne znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstw, tj. funkcji personalnej, która pozwala określić ją jako całokształt działań związanych z ludźmi zmierzających do osiągnięcia celów organizacji i zaspokojenia potrzeb jako uczestników (Antczak, 2005: 17 i n.).

Diagnostując funkcję personalną, należy stwierdzić, że w okresie przeobrażeń od systemu nakazowo-rozdziałowego w stronę niejasnego modelu wolnorynkowego, przy wysokiej inflacji, nieokreślonej roli państwa w procesach transformacji, powolnej prywatyzacji i gwałtownej dywersyfikacji, była ona zróżnicowana ze względu na status prawny organizacji, segment rynku, relacje do rynków i firm zagranicznych, czy zagrożenie upadłością bądź likwidacją. Strategię wielu polskich przedsiębiorstw zdominowało podejście funkcjonalne. Na tym tle sfera funkcji personalnej obfitowała w niespójności i sprzeczności, obejmowała też podejście przedmiotowe, degradujące pracowników. W okresie tym wiele organizacji podpatrywało konkurencję, w tym zagraniczną działającą na polskim rynku, korzystając z jej doświadczeń i zarządzało sferą funkcji personalnej bardziej systemowo i innowacyjnie. Cechą charakterystyczną okresu do 1989 r. była ogromna centralizacja zarządzania. Z dzisiejszego punktu widzenia przedsiębiorstwa były bardzo ograniczone w swoich kompetencjach, także w kwestii kształtowania zatrudnienia i poziomu wynagrodzeń. Systemowa transformacja gospodarki wymagała szybkiego rozwiązania kilku węzłowych problemów, takich m.in. jak:

- działania doraźne, albowiem brak było systematyzacji wykonania programu, wcześniej ustalonych zadań;
- brak lub mała liczba narzędzi (które na dodatek miały często niską jakość) wspomagających funkcję personalną;
- brak ujęcia całościowego, systemowego, słabe powiązanie poszczególnych składowych, co prowadziło do niedoceniaenia szeregu elementów czy relacji między nimi (Antczak, 2005: 17 i n., Bańka, 2000: 39 i n., Oleksyn, 2008: 15 i n.).

## Podsumowanie

Właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi zachowuje swoją aktualność i rosnący potencjał rozwojowy wynikający głównie z konkurencji i zapotrzebowania przedsiębiorstw na kompetentnych pracowników.

Efektywność w tej dziedzinie zarządzania firmą staje się coraz ważniejszym czynnikiem osiągnięcia i utrzymania przez nią przewagi konkurencyjnej. Wynika to bezpośrednio ze wzrostu znaczenia wiedzy jako źródła konkurencyjności przedsiębiorstwa. Dynamiczny rozwój problematyki zarządzania kadrami, zasobami ludzkimi czy funkcji personalnej wskazuje, że jest on niezwykle istotny dla funkcjonowania przedsiębiorstw w zmieniających się warunkach.

## Bibliografia

- Adamiec M., Kożusznik B. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Akade, Kraków.
- Antczak Z. (2005), *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarczej w Polsce*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” nr 1058.
- Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, ABC, Kraków.
- Bańka W. (2000), *Zarządzanie personelem w małej i średniej firmie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Oleksyn J. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Profit M, Kraków.
- Pocztowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Summary****Human resources management in enterprises:  
theory and practice**

Efficient company management is becoming an increasingly important factor in achieving and maintaining competitive advantage. Efficiency results directly from the growing importance of knowledge as a source of the company's competitiveness. The dynamic development of human resources and personnel issues is extremely important for the functioning of enterprises in changing conditions. This article discusses the issue of human resources management in enterprises in theoretical and practical terms. The main terms related to human resources management are defined, and the purpose and scope of management of these resources are characterised. The author concludes that proper human resource management is constantly updated and keeps growing its development potential as a result of competition and the needs of enterprises for competent employees.

**Keywords:** human resources, human resources management, human resources management model

Jarosław Sokołowski\*  <https://orcid.org/0000-0002-2587-8392>

## Kapitał intelektualny a innowacyjność przedsiębiorstwa

Kapitał intelektualny stanowi podstawę tzw. niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa. Wartość rynkowa firmy jest sumą jej wartości i wartości kapitału intelektualnego. W większości przedsiębiorstw wysokich technologii kapitał intelektualny stanowi 80–90% ich wartości rynkowej. Głównymi komponentami kapitału intelektualnego są: kapitał ludzki, kapitał strukturalny i kapitał relacyjny. Wszystkie one kreują zasoby wiedzy firmy, które są podstawowym czynnikiem jej konkurencyjności na rynkach. Stąd bardzo ważnym obszarem zarządzania organizacją jest zarządzanie wiedzą. W niniejszym artykule analizujemy poszczególne składowe kapitału intelektualnego z punktu widzenia ich znaczenia dla innowacyjności przedsiębiorstwa. Kapitał intelektualny jest źródłem innowacyjności i głównym warunkiem wdrażania innowacji w praktyce produkcji, marketingu, organizacji i innych obszarów funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Istotne z punktu widzenia innowacyjności są też czynniki społeczne i kultura organizacyjna firmy.

**Słowa kluczowe:** kapitał intelektualny, kapitał ludzki, wiedza, innowacje

### Wprowadzenie

Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa jest pojęciem nierozzerwalnie związanym ze współczesnym nurtem nauk ekonomicznych i nauk o zarządzaniu, a także z rozwojem i funkcjonowaniem współczesnych firm, konkurujących na coraz bardziej wymagających rynkach. W ramach wspomnianego nurtu teorii i praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw występują takie idee jak np. koncepcja organizacji uczącej się, organizacji inteligentnej, organizacji opartej na wiedzy, teoria ciągłej zmiany

---

\* Dr Jarosław Sokołowski – adiunkt na Wydziale Humanistycznym Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

jako cechy organizacji, a także aktywów niematerialnych organizacji jako głównego czynnika jej wartości i konkurencyjności.

Niezwykle ważną cechą oczekiwaną od przedsiębiorstw i całej gospodarki stanowi innowacyjność jako podstawa jej rozwoju i konkurencyjności w zglobalizowanej gospodarce. Od firm oczekuje się wzrostu ich wartości dla akcjonariuszy, a także wartości dla klientów oraz różnorodnych innych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Znacząca część owych wartości oczekiwanych od współczesnego przedsiębiorstwa wynika z posiadanych przez nie aktywów niematerialnych, nazywanych też często niewidzialnymi, a ich podstawą jest kapitał intelektualny i zdolność do generowania i wdrażania innowacji.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie kapitału intelektualnego przedsiębiorstw jako źródła procesów innowacyjnych w firmie. Kapitał intelektualny to podstawa kreowania każdego procesu innowacyjnego, poczynając od pomysłu do pełnej komercjalizacji innowacji. Na każdym bowiem etapie procesu innowacyjnego niezbędna są wiedza i twórcze podejście do wprowadzanych zmian, a ich źródłem jest kapitał intelektualny podmiotu realizującego innowacje. Artykuł ma w pewnym stopniu charakter dyskusyjny, stanowi próbę połączenia problematyki innowacji i kapitału intelektualnego funkcjonujących w literaturze trochę oddzielnie.

## **Kapitał intelektualny – istota i elementy składowe**

Termin *kapitał intelektualny* pojawił się po raz pierwszy w odniesieniu do przedsiębiorstw już w latach 60. XX w. Zwrócono wówczas uwagę na fakt, że w coraz większym stopniu dla wzrostu i rozwoju firm mają znaczenie czynniki niematerialne jako coraz istotniejsze uzupełnienie klasycznych czynników rozwoju, a więc kapitału, pracy i ziemi (bogactw naturalnych). Wraz z rozwojem rynków kapitałowych zauważono też, że wartość rynkowa przedsiębiorstw na ogół znacząco odbiega od ich wartości księgowej, tj. wartości aktywów materialnych ujętych w ich księgach. Zjawisko to zaczęto przypisywać właśnie czynnikom pozamaterialnym, takim jak czynnik ludzki, zasoby wiedzy i informacji, tajniki technologii, procesy, specyficzne tajemnice firmy, zdolności relacyjne i inne tzw. ukryte aktywa organizacji.

Tak więc można przyjąć, że wiedza organizacji, jej zespołów i pojedynczych pracowników, a także inne aktywa niematerialne są podstawą wyodrębnienia kapitału intelektualnego organizacji (Wiatrak, 2007: 12). Kapitał intelektualny to zarówno wiedza sama w sobie, jak i rezultat jej transformacji w aktywa niematerialne. Kapitał intelektualny to niewidzialny zasób, który tworzy widzialne efekty (Urbanek, 2007: 38). W literaturze przedmiotu podkreśla się, że składniki kapitału intelektualnego mają zdolność do kreowania wartości w różnym rozumieniu tego pojęcia, a głównie jako wartości rynkowej przedsiębiorstwa, wartości dla akcjonariuszy czy wartości dla klientów. Podejście takie jest podstawą współczesnego określania celu przedsiębiorstwa jako wzrostu jego wartości, a także koncepcji zarządzania wartością czy tzw. wartości dodanej (EVA).

Definicje kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa wychodzą na ogół od całkowitej wartości przedsiębiorstwa, na którą, zdaniem ich autorów, składa się wartość kapitału materialnego (rzeczowego i finansowego) oraz kapitału intelektualnego jako dodatniej różnicy aktualnej wartości rynkowej przedsiębiorstwa (np. kapitalizacji giełdowej) i wyceny bilansowej kapitału materialnego przedsiębiorstwa. Prekursorami tej koncepcji byli Szwedzi Edvinsson i Malone wskazujący, że składowymi kapitału intelektualnego są kapitał ludzki i kapitał strukturalny, tj. kapitał procesów, innowacji i konsumentów (Edvinsson, Malone, 2001: 39).

Podobną koncepcję prezentuje polski autor, M. Bratnicki, który także w ogólnej wartości przedsiębiorstwa wyróżnia wartość kapitału materialnego i kapitału intelektualnego, zaś w tym ostatnim wyróżnia kapitał ludzki, kapitał strukturalny (struktury, procesy, rozwój), i kapitał społeczny, głównie związany ze zdolnością do budowania relacji wewnętrznych i zewnętrznych (Bratnicki, 2000).

Jeżeli wartość rynkowa przedsiębiorstwa byłaby niższa od jego wartości księgowej, to można mówić, że posiada ono ujemny kapitał intelektualny, co wyłączając czynniki spekulacyjne na rynku kapitałowym, bądź zawyżoną wycenę księgową firmy, świadczyłoby o jego słabym potencjale innowacyjnym i niskiej zdolności konkurencyjnej.

Tak więc wedle tych i innych koncepcji istoty i składowych kapitału intelektualnego zaliczyć do niego możemy:

- kapitał ludzki, to jest szeroko rozumiana wiedza i wszelkie inne kompetencje pracowników i kadry kierowniczej przedsiębiorstw;
- kapitał strukturalny /organizacyjny/ tkwiący w strukturach, zarządzaniu, procesach, wiedzy organizacyjnej, innowacyjności i wewnętrznych relacjach w organizacji;
- kapitał relacyjny, będący wiedzą wynikającą z relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem, np. klientami, kooperantami i różnymi innymi interesariuszami.

W pewnym sensie klamrą spinającą wymienione trzy filary kapitału intelektualnego jest kapitał społeczny, obecny zarówno w kapitale ludzkim, jak i kapitale strukturalnym i relacyjnym. Kapitał społeczny to głównie wartości, zaufanie i dobra komunikacja wewnątrz organizacji i z jej otoczeniem.

Ciekawą, zwartą definicję kapitału intelektualnego formułuje M. Mroziewski, pisząc, że stanowi on koncepcyjną zdolność przedsiębiorstwa i osób w nim zatrudnionych do osiągania dochodów i budowania potencjału konkurencyjności w przyszłości, szczególnie w oparciu o aktywa intelektualne i relacje społeczne ukierunkowane na poszukiwanie wiedzy, jej przetwarzanie, wzbogacanie i przekazywanie interesariuszom w postaci artefaktów rodzących różnorodne korzyści i postęp społeczno-gospodarczy (Mroziewski, 2008: 48).

Szczególnie ważne dla praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw są takie elementy kapitału intelektualnego, jak (Sopińska, Wachowiak, 2004):

- zaangażowani i efektywni pracownicy,
- wiedza aktualizowana i utrwalana,

- pełna dostępna wiedza o klientach,
- trwałe personalne związki z klientami,
- efektywna komunikacja wewnątrz i na zewnątrz organizacji,
- wysoki poziom innowacyjności,
- wysoka jakość produktów i technologii,
- rozwojowy portfel produktowy.

Warto zauważyć, że wymienione wyżej elementy są zarówno czynnikiem budowania wartości przedsiębiorstwa, jego konkurencyjności i rozwoju, jak i efektem jego rozwoju. Mamy tu zatem do czynienia ze zjawiskiem sprzężenia zwrotnego pomiędzy rozwojem przedsiębiorstwa a tworzeniem kapitału intelektualnego.

## **Kapitał intelektualny a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie**

Z dotychczasowych rozważań wynika, że podstawowym komponentem wszystkich składowych kapitału intelektualnego i jednocześnie podstawą tworzenia kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa jest wiedza. Zarządzanie zasobami wiedzy i kreowanie kapitału intelektualnego w organizacji powinny być postrzegane jako procesy komplementarne, wzajemnie zależne i przenikające się, ponieważ kapitał intelektualny jest pochodną umiejętnego budowania i wykorzystania wiedzy w organizacji (Krajenta-Kopeć, 2015: 435). Budowanie sprawnego sprzężenia pomiędzy wiedzą a kapitałem intelektualnym spowodowało pojawienie się dziedziny wiedzy i praktyki nazywanej zarządzaniem opartym na wiedzy (Edersheim, 2009: 42).

Wydaje się, że mówiąc o zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie należy brać pod uwagę następujące przesłanki:

- wiedza jest najcenniejszym strategicznym zasobem współczesnego przedsiębiorstwa, jest podstawą kreowania procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie;
- wiedza jest tworzona przez ludzi;
- wiedza jest zasobem niezbędnym w każdym obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa, tworząc jego kluczowe kompetencje niezbędne w konkuroowaniu na rynkach;
- rzadko kiedy występuje jeden rodzaj wiedzy, najczęściej w praktyce zarządzania występują zintegrowane wiązki różnego rodzaju wiedzy;
- wartość tworzonej wiedzy jest w sposób ciągły weryfikowana przez otoczenie, głównie rynek i klientów.

W zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie można wyróżnić trzy zasadnicze podejścia:

- zasobowe
- procesowe
- japońskie.



W podejściu zasobowym wiedzę traktuje się jako zasób przedsiębiorstwa niezbędny do skutecznego prowadzenia działalności, zdobywania umiejętności niezbędnych w konkurowaniu na rynkach. Wyróżnia się tu wiedzę indywidualną, posiadaną przez poszczególnych pracowników i wiedzę zbiorową (organizacyjną) zgromadzoną w organizacji.

W podejściu procesowym kładzie się nacisk na proces tworzenia (pozyskiwania) wiedzy, jej adaptowania w organizacji i wykorzystywania (komercjalizacji) w konkurowaniu na rynkach. Kluczowymi procesami w zarządzaniu wiedzą są tu: lokalizowanie wiedzy – pozyskiwanie wiedzy – rozwijanie wiedzy – wykorzystywanie wiedzy – zachowanie wiedzy – dzielenie się wiedzą.

W podejściu japońskim, koncentrując się na miejscu powstawania i przechowywania wiedzy, wyróżnia się wiedzę ukrytą i wiedzę formalną. Ta pierwsza wiąże się głównie z indywidualnymi kompetencjami pracowników oraz niesformalizowanymi procesami tworzenia i wykorzystywania wiedzy w organizacji. Ta druga to wiedza usystematyzowana, skodyfikowana, opisana w procesach, technologiach, bankach informacji, projektach innowacyjnych i innych zapisanych nośnikach informacji.

Ważnym czynnikiem efektywnego zarządzania wiedzą w organizacji jest odpowiednia kultura organizacyjna, nastawiona na zdobywanie wiedzy i dzielenie się nią w przedsiębiorstwie. Zarządzanie wiedzą jest więc nowoczesną koncepcją zarządzania firmą nastawioną na zintegrowane zarządzanie jej zasobami wiedzy i umiejętności w powiązaniu z zarządzaniem zasobami ludzkimi, opartym na budowaniu motywacji do tworzenia wiedzy, dzielenia się nią i kreatywnym wykorzystywaniu w działaniach innowacyjnych. Ważne jest też budowanie relacji w firmie opartej na zaufaniu, bowiem sprzyjają one dzieleniu się wiedzą i przekształcaniu wiedzy indywidualnej (ukrytej) w wiedzę organizacyjną (formalną).

Wiedza jest nie tylko głównym zasobem współczesnego przedsiębiorstwa, ale także podstawą określania strategicznych elementów w systemie zarządzania przedsiębiorstwem, takich jak misja, wizja, cele, programy i plany strategiczne przedsiębiorstwa. Zatem zarządzanie wiedzą jest nowoczesną koncepcją zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem działającym na zglobalizowanych rynkach gospodarki opartej na wiedzy, przy zastosowaniu najnowszych metod i technik w obszarze zarówno tworzenia, jak i wykorzystania wiedzy (Krajenta-Kopec, 2015: 439).

## **Innowacyjność w działalności przedsiębiorstw**

Terminy *innowacja* i *innowacyjność* są ściśle związane z pojęciem przedsiębiorczości. Choć pojęcie innowacji wciąż kojarzone jest z nowoczesnym podejściem do gospodarki i zarządzania przedsiębiorstwami, to należy przypomnieć, że wprowadził je jeden z klasyków współczesnej ekonomii, amerykański ekonomista pochodzenia austriackiego, J. Schumpeter. To on, w ramach swej teorii przedsiębiorczości i okre-

ślania roli przedsiębiorcy w gospodarce i przedsiębiorstwie, wprowadził pojęcie innowacji. Wskazał on na następujące role przedsiębiorcy (Schumpeter, 1960: 104):

- tworzy bądź w istotny sposób przekształca przedsiębiorstwo;
- wprowadza postęp techniczny w produkcji;
- wprowadza nowe produkty do produkcji i na rynek;
- zdobywa nowe rynki;
- dokonuje bieżących zmian organizacyjno-technicznych w przedsiębiorstwie.

Wszystkie wymienione funkcje przedsiębiorcy generują zmiany o charakterze innowacyjnym. Schumpeter uważał, że inwencja przedsiębiorcy jest podstawową siłą napędową innowacji i podstawowym czynnikiem rozwoju. Przedsiębiorca, jego zdaniem, skierowuje środki produkcji do nowych dziedzin zastosowania, a jego specyficzne zadanie polega na łamaniu starej tradycji i tworzeniu nowej. W podobnym duchu pisał też guru teorii i praktyki zarządzania P.F. Drucker (1992: 37), stwierdzając, że przedsiębiorca zawsze poszukuje zmiany, reaguje na nią i wykorzystuje ją jako okazję. W warunkach rozdzielenia funkcji własności od funkcji zarządzania mającego miejsce w dużych korporacjach wymienione wcześniej funkcje przedsiębiorcze przejmują menedżerowie. To ich rolą w przedsiębiorstwach jest rola innowatorów. Oni powinni też poprzez właściwą kulturę zarządzania i umiejętne kierowanie pracownikami pobudzać postawy proinnowacyjne wśród osób zatrudnionych.

Problematyka innowacji w gospodarce i przedsiębiorstwach ma oprócz już wspomnianych autorów bogatą literaturę, przy czym do ostatniej ćwierci XX w. innowacje kojarzono głównie z wynalazkami technicznymi i ich wdrażaniem do produkcji. Dopiero od drugiej połowy lat 70. XX w. pojecie i problematykę innowacji zaczęto ujmować szerzej. Pojawił się podział na innowacje w szerokim rozumieniu (*sensu largo*) i w znaczeniu wąskim (*sensu stricto*) (Szatkowski, 2016: 18). Innowacje w ich wąskim rozumieniu to wszelkie zmiany w technicznych metodach wytwarzania, łącznie z wprowadzaniem nowych produktów. Wskazuje się na różny stopień innowacyjności, co syntetycznie ujmuje podział na innowacje kreatywne i imitujące. Te pierwsze to nowe, nieznanе dotąd w skali światowej rozwiązania i wynalazki wdrożone do produkcji. Innowacje imitujące to adaptowanie znanych już rozwiązań do danych warunków bądź często przenoszenie ich wprost. Pełny cykl innowacji kreatywnej można przedstawić następująco: wynalazek – wdrożenie – innowacja – dyfuzja innowacji. Innowacje w szerokim rozumieniu to wszelkie pozytywne zmiany wpływające na poziom życia, warunki pracy i rozwój społeczny w skali zarówno mikro, jak i makro i mezo danego społeczeństwa.

Oprócz wyżej przedstawionego podziału innowacji jest wiele ich klasyfikacji przedstawianych w literaturze przedmiotu. Z punktu widzenia tematyki niniejszego artykułu szczególne znaczenie ma podział na innowacje technologiczne, produktowe, organizacyjne i środowiskowe. Ważnym czynnikiem ich kreowania i wdrażania są postawy kadry kierowniczej i pracowników. Zachowaniom pracowników wobec innowacji towarzyszy często opór przed zmianami wynikającymi z wprowadzanych innowacji. Może on występować szczególnie wtedy, gdy występuje niski stopień identyfikacji pracowników

z celami firmy. Przyczyny tego oporu są różnorodne, głównie chodzi o zmniejszenie wśród pracowników poczucia bezpieczeństwa w sensie ekonomicznym, zawodowym i emocjonalnym. Szczegółowe przyczyny to na ogół (Penc, 2017: 172):

- niezrozumienie potrzeby innowacji i jej sensu w skutek braku rzetelnej informacji;
- negatywne doświadczenia z przeszłości w zakresie wdrażania dawniejszych innowacji;
- obawa przed obniżeniem prestiżu zawodowego i społecznego na skutek innowacji;
- obawa przed nowymi wymaganiami, którym pracownik może nie sprostać;
- obawa, że poparcie działań innowacyjnych narazi na kłopoty współpracowników;
- skłonność do trwania przy sprawdzonych rozwiązaniach, brak przekonania do nowych;
- małe zaufanie do kierownictwa co do rzeczywistej intencji wprowadzanych zmian;
- obawa, że wprowadzana zmiana pogorszy relacje pomiędzy wysiłkiem pracownika a wynagrodzeniem i zadowoleniem z wykonywanej pracy;
- uznanie, że zmiana nie uwzględni utrwalonych w organizacji nieformalnych reguł postępowania;
- obawa, że poparcie zmiany byłoby przyznaniem się do błędnych sposobów działania w przeszłości;
- uznanie, że sposób wprowadzania innowacji jest niewłaściwy;
- uznanie, że zmiany są zbyt częste, arbitralne i mało efektywne.

Trzeba jednak pamiętać, by oporu przed zmianami nie przełamywać uporem czy arogancją kierownictwa, ale go przewyciężać poprzez cierpliwe negocjacje, osiągnięcie konsensusu i pokazanie rzeczywistych korzyści płynących z wdrożenia zmiany. Wymuszone wprowadzanie innowacji może prowadzić do znaczących konfliktów wewnątrz organizacji, wprowadzać niepotrzebny stres wśród pracowników, wydłużać proces wdrażania innowacji i powodować niekiedy ich pozorne wprowadzanie. Widać zatem, że dla tworzenia i wdrażania innowacji równie ważny oprócz kapitału intelektualnego organizacji jest także kapitał społeczny.

Uwzględniając podział innowacji ze względu na ich źródło, można mówić o innowacjach wewnętrznych i zewnętrznych. Innowacje ze źródeł zewnętrznych to dorobek nauki i wyniki prac naukowo-badawczych szeroko rozumianego zaplecza naukowo-badawczego gospodarki implementowane do konkretnych przedsiębiorstw. Wewnętrzne źródła innowacji to wyniki prac badawczo-rozwojowych (B+R) własnego zaplecza badawczego i technologicznego w firmie, kół jakości, działalności racjonalizatorskiej oraz innowacyjności kadry kierowniczej i pracowników (Bojewska, 2009: 178). Należy przyjąć, że właśnie innowacyjność pracowników jest trudnym do przecenienia czynnikiem innowacyjności przedsiębiorstwa, a jednym z podstawowych zadań kadry kierowniczej jest pobudzanie innowacyjności pracowników.

To właśnie kadra kierownicza, która najlepiej zna potrzeby i możliwości przedsiębiorstwa, jego słabe i mocne strony, najlepiej może inspirować, opracowywać, stymulować wszelkie pozytywne zmiany w firmie. Menedżerowie są także w stanie ocenić przyszłą rentowność wprowadzanych zmian, a także ryzyko związane z ich wdrożeniem. Menedżerowie powinni sprzyjać twórczym, nowatorskim rozwiązaniom zapewniającym przedsiębiorstwu tworzenie wyróżniających kompetencji wzmacniających pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku jako wyniku innowacyjności wewnętrznej i postaw prorozwojowych.

## **Elementy składowe kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa jako źródło innowacji**

Punktem wyjścia niniejszej analizy jest wcześniejsze stwierdzenie, że na kapitał intelektualny przedsiębiorstwa składają się: kapitał ludzki, kapitał strukturalny, kapitał relacyjny. Wszystkie one podlegają wpływowi kapitału społecznego, zarówno w aspekcie kreowania, jak i wykorzystania kapitału intelektualnego (Sokołowski, 2014: 238).

Kapitał ludzki organizacji to wszyscy jej cenni uczestnicy, wraz z ich kompetencjami zawodowymi, inteligencją, kulturą a także motywacją do działania. Szczególnie ważnym komponentem kapitału ludzkiego jest wiedza i doświadczenie zgromadzone przez ludzi w całym procesie zdobywania wykształcenia, kwalifikacji zawodowych i realizowania kariery zawodowej. Warto zauważyć, że kapitałem ludzkim są wszyscy uczestnicy organizacji, zatem pracownicy, kadra menedżerska, a szczególnie w małych i średnich przedsiębiorstwach ich właściciele, przedsiębiorcy, którzy poprzez swe cechy przedsiębiorcze i realizację ról przedsiębiorczych mają decydujący wpływ na generowanie innowacji, bo taka jest istota ich działań przedsiębiorczych. W każdym jednak przypadku doniosłą rolę może odegrać innowacyjność pracowników i kadry menedżerskiej jako wewnętrzne źródło innowacyjności przedsiębiorstwa.

W przypadku kadry menedżerskiej wysokiego szczebla i przedsiębiorców mamy do czynienia ze swoistym łąčeniem innowacyjności wewnętrznej z zewnętrzną poprzez uczestnictwo tych osób w różnorodnych zewnętrznych kanałach komunikacji umożliwiających pozyskiwanie zewnętrznej wiedzy i swoistych impulsów innowacyjnych. Istotnym jest, by w przypadku każdej firmy krąg osób mogących uczestniczyć w tego rodzaju kanałach zdobywania wiedzy i pozyskiwania pomysłów innowacyjnych był możliwie szeroki. Temu powinna służyć otwartość organizacji i możliwość zdobywania wiedzy przez jej pracowników także poza jej granicami. Dziś jest to coraz szersze zjawisko, niewątpliwie przyczyniające się do większej innowacyjności przedsiębiorstw.

Nie należy też zapominać, że istotnym źródłem, narzędziem stymulowania, ale także barierą jest motywacja pracowników i kadry kierowniczej. Postawy proinnowacyjne w dużej mierze zależą od systemów motywacyjnych o pozytywnym cha-

rakterze. Wynagrodzenia, polityka kadrowa, systemy ocen mają tu bardzo istotne znaczenie, mogąc sprzyjać innowacyjności albo ją tłumić.

Głównymi składowymi kapitału strukturalnego są: struktury, metody zarządzania, procesy, wiedza zgromadzona w organizacji, kultura organizacji. Są to te niematerialne aktywa przedsiębiorstwa, które przynajmniej w części są zmaterializowane w postaci struktur i metod zarządzania zapisanych w dokumentacji organizacyjnej przedsiębiorstwa, opisach procesów i technologii, wiedzy skodyfikowanej w bankach informacji i innych nośnikach wiedzy, a także pewne utrwalone i zapisane elementy kultury organizacji w tym jej misja i wizja działalności. Można zatem powiedzieć, że składowe kapitału strukturalnego stanowią w znacznej mierze wiedzę sformalizowaną.

Zarządzanie procesami innowacyjnymi w przedsiębiorstwie wpisuje się w szersze zjawisko zarządzania wiedzą w organizacji. Niezbędne jest odpowiednie środowisko organizacyjne wspierające proces gromadzenia wiedzy, jej przetwarzania, rozwijania i współdzielenia. Środowisko to stanowi właściwą bazę dla pobudzania procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie (Bitkowska, 2010: 147). Składają się na nie zarówno elementy zmaterializowane w postaci baz danych, opisów procesów, jak i niematerialne elementy kultury danej organizacji.

Trudno przecenić znaczenie struktur dla innowacyjności przedsiębiorstwa. Istnieje na ogół zgodność, że tradycyjne, szeregowe struktury o budowie funkcjonalnej nie sprzyjają innowacyjności w obecnych warunkach działania firm. Bardziej podatne na działania innowacyjne są elastyczne struktury o zadaniowym charakterze, nastawione bardziej na działania innowacyjne, w większym bowiem stopniu sprzyjają zarówno tworzeniu wiedzy, jak i dzieleniu się nią oraz efektywnemu jej wykorzystaniu. Innowacyjność jest niemalże wpisana w struktury projektowe czy zadaniowe, bowiem każde kolejne podjęte w ich ramach zadanie lub projekt są w mniejszym lub większym stopniu nowością w stosunku do wcześniej realizowanych. Przedsięwzięcia innowacyjne są na ogół realizowane przez zespoły zadaniowe lub projektowe, przy czym na ogół ma miejsce elastyczność i interdyscyplinarność tych zespołów.

Kapitał relacyjny organizacji wynika z szeroko rozumianych relacji biznesowych, w które wchodzi współczesne przedsiębiorstwo. Głównym elementem tego kapitału są relacje z klientami jako dostawcami wiedzy o ich upodobaniach, zmianach potrzeb, ocenie naszych produktów i naszej firmy. Ponadto dobre i trwałe relacje z klientami zapewniają przedsiębiorstwu większą stabilność przychodów, co ma też znaczenie dla działań innowacyjnych. Dlatego element ten nazywany jest często kapitałem klientów (np. Edvinsson, Malone, 2001).

Innymi ważnymi podmiotami kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa są wszelkiego rodzaju kooperanci, współpracujący z nim na wszelkich polach. Dzisiejsza architektura biznesów jest wręcz nastawiona na kooperację. Oprócz korzyści typowo operacyjnych i obniżki kosztów daje to przedsiębiorstwu korzyści strategiczne w postaci dostępu do wiedzy i innowacji tworzonych w organizacjach współpracujących. Kooperacja bowiem, oprócz aspektu czysto handlowego, zawiera też zawsze w mniejszym bądź większym stopniu aspekt techniczno-technologiczny, a także wymaga

często różnorodnych zmian organizacyjnych. Są to czynniki, których znaczenie dla innowacyjności przedsiębiorstwa trudno przecenić. Specjalnym rodzajem kooperantów są zewnętrzne instytucje sektora B+R, z którymi współpraca jest w oczywisty sposób nastawiona na wdrażanie innowacji.

Klienci i kooperanci to oczywiście główne podmioty, z których firma czerpie kapitał relacyjny. Oprócz nich przedsiębiorstwa mają relacje z wieloma innymi podmiotami (interesariuszami), z którymi mądrze budowana współpraca może tworzyć wartościowy kapitał relacyjny, przyczyniając się do generowania konkretnych innowacji i podnosząc ogólną innowacyjność przedsiębiorstwa.

## Podsumowanie

Kapitał intelektualny firmy jest złożoną, wieloskładnikową kategorią, nazywaną często tzw. niematerialnymi aktywami przedsiębiorstwa, generującymi w znacznej mierze jego wartość rynkową i przesądzający o długookresowej konkurencyjności przedsiębiorstwa. Niekiedy jego istnienie sprowadzane jest do wiedzy, którą dysponuje przedsiębiorstwo. To oczywiście prawda, lecz jak wykazano w niniejszym artykule, pojęcie kapitału intelektualnego organizacji należy widzieć nieco szerzej, zaliczając do niego cały szereg elementów nieuchwytnych, niewidzialnych, jak np. kultura i motywacje pracowników, relacje z otoczeniem, atmosfera w firmie itp.

Źródłem innowacyjności tak potrzebnej każdemu współczesnemu przedsiębiorstwu jest właśnie kapitał intelektualny, wszystkie jego części składowe i wszystkie szczegółowe elementy. Istnienie kapitału intelektualnego pozwala generować innowacje, ale także skutecznie je wdrażać, w tym pokonywać różnorodne obiektywne i subiektywne bariery ich wdrażania.

Szczególnie ważnymi filarami kapitału intelektualnego jako źródła innowacji są kapitał ludzki i kapitał relacyjny. Wydaje się, że to właśnie ludzie zaangażowani w danej organizacji oraz dobre relacje, które potrafią oni budować wewnątrz i na zewnątrz firmy, przyczyniają się w największym stopniu do osiągnięcia przez przedsiębiorstwa wysokiego poziomu innowacyjności.

## Bibliografia

- Bitkowska A. (2010), *Innowacyjność w zarządzaniu wiedzą*, [w:] R. Nowacki (red.), *Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Bojewska B. (2009), *Zarządzanie innowacjami jako źródło przedsiębiorczości małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.

- Bratnicki M. (2000), *Pomiar kapitału intelektualnego*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 11.
- Drucker P.F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Edersheim E.H. (2009), *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, MT Biznes, Warszawa.
- Edvinsson L., Malone M.S. (2001), *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Krajenta-Kopeć A. (2015), *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa*, [w:] Ł. Sułkowski, J. Sokołowski (red.), *Metody zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź–Warszawa.
- Mroziewski M. (2008), *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Difin, Warszawa.
- Penc J. (2017), *Zarządzanie w biznesie i administracji*, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź.
- Schumpeter J. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Sokołowski J. (2014), *Kapitał społeczny a budowanie i wykorzystanie kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie*, „*Przedsiębiorczość i Zarządzanie*”, t. XV, z. 11, cz. II: *Zarządzanie – nowe perspektywy w dobie zmian demograficznych*.
- Sopińska A., Wachowiak P. (2004), *Jak mierzyć kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, „*e-Mentor*”, nr 2.
- Szatkowski K. (2016), *Zarządzanie innowacjami i transferem technologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Urbanek G. (2007), *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Wiatrak A.P. (2007), *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym w organizacji – istota i podstawowe zależności*, „*Problemy Zarządzania*”, nr 4.

### Summary

#### Intellectual capital and innovations in enterprises

Intellectual capital is a non-material asset of enterprises. The total market value of a company is a sum of material assets, book value and intellectual capital. In most technological companies intellectual capital determines 80–90 per cent of its market value. The main components of intellectual capital are: human capital, structural/organisational capital, relational capital. All of them create knowledge resources which are basic factors for the competitiveness of an enterprise. Good knowledge man-

agement is important in all companies. In this article we analyse the elements of intellectual capital in the context of innovation in companies. Intellectual capital is the root of innovation in an enterprise and is important in production, marketing, organisation and other areas of activity of enterprises. Social and culture factors in companies are important for innovation.

**Keywords:** intellectual capital, human capital, knowledge, innovations



Zenon Ślusarczyk\*

## Charakterystyka zarządzania kryzysowego w ochronie środowiska naturalnego

Zapobieganie zagrożeniom dla środowiska to problem złożony i wieloaspektowy. Aby zatrzymać proces niszczenia zasobów przyrodniczych, potrzebna jest spójna i długofalowa europejska polityka ochrony środowiska, realizowana konsekwentnie na poziomie państwowym i lokalnym. Najczęściej z zagrożeniami dla środowiska naturalnego stykają się władze samorządu lokalnego. Artykuł ma na celu scharakteryzowanie zarządzania kryzysowego w ochronie środowiska naturalnego, omówienie podstawowych pojęć, rodzajów zagrożeń i rodzajów zarządzania kryzysowego oraz organizacji systemu zarządzania kryzysowego w ochronie środowiska naturalnego w Polsce. W konkluzji autor stwierdził, że zarządzanie kryzysowe to rozeznanie zagrożeń, ich typów oraz planowanie działań w przypadkach ich wystąpienia oraz kontrola ich prawidłowego przebiegu. Ważnym elementem tych działań jest edukacja i informacja o stanie zagrożeń i ochrony środowiska oraz możliwych zagrożeń wynikających głównie z zanieczyszczeń powietrza, wód i gleby, powodzi i pożarów.

**Słowa kluczowe:** środowisko naturalne, ochrona środowiska naturalnego, zagrożenia dla środowiska naturalnego, zarządzanie kryzysowe w ochronie środowiska naturalnego

### Wstęp

Ochrona środowiska naturalnego wobec narastających zagrożeń staje się priorytetem w działalności Unii Europejskiej i poszczególnych państw.

Ochrona środowiska, najogólniej biorąc, stanowi zespół środków i działań w celu utrzymania przyrody w stanie zapewniającym jej równowagę. Dotyczy to m.in. czystości powietrza, mórz, oceanów i wód powierzchniowych, różnorodności biologicznej, poziomu hałasu itd. Równowaga ta może zostać zachwiana przez takie zjawiska,

---

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

jak np. zmiany atmosferyczne, powódzie i pożary. Głównie jednak dochodzi do tego w wyniku szkodliwej dla przyrody działalności człowieka.

Obecnie do głównych zagrożeń dla środowiska naturalnego zalicza się rozwój cywilizacji, w tym systematycznie zwiększające się zapotrzebowanie na surowce naturalne, rozbudowę miast, szlaków komunikacyjnych i zatrucie środowiska różnego rodzaju odpadami. Powoduje to niszczenie wielu naturalnych siedlisk zwierząt i ptaków, emisję niebezpiecznych dla życia związków chemicznych. Odprowadzanie źle oczyszczonych ścieków miejskich jest źródłem zagrożeń dla ekosystemów wodnych, wymierania wielu gatunków ryb i innych zwierząt wodnych.

Dewastacja środowiska naturalnego może następować stopniowo w wyniku wieloletnich zaniedbań lub może mieć charakter gwałtowny i katastrofalny. Aby zatrzymać proces niszczenia zasobów przyrodniczych, potrzebna jest spójna i długofalowa europejska polityka ochrony środowiska, realizowana konsekwentnie na poziomie państwowym i lokalnym. Najczęściej z zagrożeniami dla środowiska naturalnego stykają się władze samorządu lokalnego.

Artykuł ma na celu scharakteryzowanie zarządzania kryzysowego w ochronie środowiska naturalnego, omówienie podstawowych pojęć i rodzajów zarządzania kryzysowego oraz organizacji tego systemu w Polsce.

## **Pojęcia i rodzaje zarządzania kryzysowego w ochronie środowiska**

Zarządzanie kryzysowe dotyczy różnych obszarów funkcjonowania państwa. Związane jest z ochroną ludności oraz środowiska naturalnego przed różnego rodzaju zagrożeniami. W potocznym rozumieniu jest ono kojarzone głównie z organizowaniem działań ratowniczych w razie powstania kryzysu, ale pojęcie to ma o wiele szersze znaczenie. W celu jego objaśnienia należy odwołać się do istoty procesów zarządzania. Stanowi ono zbiór czynności obejmującym planowanie, podejmowanie decyzji, organizowanie działań koniecznych do osiągnięcia celu, kierowanie powołanym do realizacji tychże celów zespołem ludzi oraz kontrolowanie wyników jego pracy. Proces ten dotyczy zasobów (ludzkich, finansowych, rzeczowych, informacyjnych) i wykonywany jest z zamiarem osiągnięcia zamierzonych celów w sposób maksymalnie skuteczny (Penc, 2007: 10).

Zarządzanie kryzysowe definiuje się na ogół jako proces zarządzania przebiegający w nadzwyczajnych warunkach, jakie stwarzają sytuacje kryzysowe. Te warunki to:

- działanie w okolicznościach stwarzających zagrożenie,
- ograniczony czas na podejmowanie działań,
- chaos informacyjny (brak informacji bądź napływ sprzecznych informacji),
- konieczność istotnego skrócenia procesu decyzyjnego (Gryz, Kitler, 2007: 13).

Specjaliści od zarządzania kryzysowego podkreślają, że nie należy kojarzyć go wyłącznie z działaniami podejmowanymi już w fazie kryzysu, lecz raczej powinno

być ono definiowane jako złożony, wieloetapowy proces, który obejmuje funkcje zarządzania realizowane w dużej części w planowaniu cywilnym, zmierzający do zapobiegania kryzysom. W takim rozumieniu zarządzanie kryzysowe nie odbiega zbyt od ogólnego rozumienia pojęcia zarządzania.

Proces zarządzania kryzysowego, zgodnie z obowiązującym prawem, musi być realizowany w czasie dokładnie określonym przepisami. Jego realizacja wymaga bieżącego analizowania otoczenia na wszystkich szczeblach administracji publicznej. W zakresie tego pojęcia mieści się tworzenie oraz utrzymywanie systemów powiadamiania i ochrony, a także kontrolowanie stanu ich gotowości. Wymienione czynności wykonywane są w sposób ciągły bez presji czasu. Tak rozumiane pojęcie zarządzania kryzysowego oznacza „całokształt czynności administracyjnych, planistycznych, prewencyjnych, reagowania w sytuacji kryzysu oraz odbudowy po jego opanowaniu” (Gryz, Kitler, 2007: 32).

Nieodzownym warunkiem skuteczności zarządzania kryzysowego jest dokonywanie oceny ryzyka pojawienia się zagrożenia oraz wdrażanie niezbędnych przedsięwzięć w celu zapobiegania kryzysom i reagowania w razie ich wystąpienia (Majchrzak, 2010: 46). Realizację tych zadań umożliwi system zarządzania kryzysowego. Obejmuje on jednostki administracji publicznej wszystkich szczebli, wyspecjalizowane służby ratunkowe i inne organizacje. System ten musi mieć podstawy prawne. W Polsce głównym aktem prawnym regulującym tę kwestię jest Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym<sup>1</sup>, która stanowi podstawę rozwiązań systemowych w dziedzinie zarządzania kryzysowego (Gryz, Kitler, 2007: 33). Zgodnie z jej zapisami zadania organów cywilnych, w tym samorządów terytorialnych, w tym zakresie obejmują:

- opracowywanie planów zarządzania kryzysowego na swoim terenie,
- przygotowanie struktur powołanych do reagowania w sytuacjach kryzysowych,
- tworzenie oraz utrzymanie zasobów niezbędnych do realizacji zadań zawartych w planach zarządzania kryzysowego,
- utrzymanie baz danych wykorzystywanych do celów zarządzania kryzysowego,
- opracowanie planu działania na wypadek zniszczenia infrastruktury krytycznej bądź zakłócenia jej funkcjonowania (Majchrzak, 2010: 49).

Do wykonania tych zadań potrzeba odpowiednio długiego czasu, organów uprawnionych do podejmowania decyzji na danym terenie, a także sił mogących realizować decyzje tych organów. Zalicza się do nich służby ratownicze, organy administracji zespolonej oraz różnego rodzaju jednostki pomocnicze. Tylko w fazie reagowania zarządzanie kryzysowe jest działaniem bardzo dynamicznym, odbywającym się w warunkach niepewności co do rozwoju sytuacji. Istotą cechą zarządzania kryzysowego, odróżniającą je od zarządzania w podmiotach gospodarczych, jest cel

---

<sup>1</sup> Dz.U. z 2007 r. nr 89, poz. 590.

działania, czyli zapewnienie bezpieczeństwa ludności i środowiska naturalnego oraz kontrola zagrożeń (Gryz, Kitler, 2007: 30).

Przeciwdziałanie zagrożeniom mieści w sobie procedury stosowane w ramach systemu zarządzania kryzysowego dla opanowania zaistniałego kryzysu lub zminimalizowania jego skutków. Jest to określane mianem reagowania kryzysowego. Zakres zarządzania kryzysowego obejmuje też czynności kierowania, mające na celu niedopuszczenie do powstania sytuacji kryzysowej, a w razie jej zaistnienia – zahamowanie rozwoju niebezpiecznych procesów. Takie działalnie nazwane jest w literaturze zarządzaniem sytuacją kryzysową (Wróblewski, 1996: 39).

Tak więc system zarządzania kryzysowego definiowany jest w literaturze jako pewien układ, w którego skład wchodzi:

- organy zarządzające,
- systemy informacyjne niezbędne do realizacji procesu zarządzania,
- regulacje sposobów i zasad funkcjonowania poszczególnych organizacji w razie wystąpienia sytuacji kryzysowej zgodnie z wytyczonymi celami (Nowak, 2007: 46). System zarządzania kryzysowego jest układem dynamicznym, a motorem zmian, dotyczących wszystkich elementów układu, są organy zarządzające (Nowak, 2007: 46).

Zarządzanie kryzysowe jest także sekwencją działań nazywanych fazami. Są to: zapobieganie, przygotowanie, reagowanie oraz odbudowa. W każdej fazie realizowane są charakterystyczne dla niej zadania zmierzające do opanowania zagrożenia. Realizacja tych zadań umożliwia podmiotom właściwe wykonywanie czynności mających na celu zapewnienie bezpieczeństwa na danym terenie (Majchrzak, 2010: 51).

**Faza zapobiegania** obejmuje zadania związane z analizą i katalogowaniem zagrożeń, opracowywaniem aktów prawnych, pozyskiwaniem środków finansowych oraz kontrolą stanu bezpieczeństwa na danym obszarze. Do zadań szczegółowych tej fazy należy (Nowak, 2007: 56):

- analizowanie możliwych zagrożeń;
- wskazywanie elementów środowiska naturalnego, infrastruktury technicznej oraz środowisk społecznych szczególnie wrażliwych na skutki katastrof;
- analiza i ocena istniejących aktów prawnych pod kątem ich skuteczności w sytuacjach kryzysowych oraz opracowywanie i wprowadzanie nowych rozwiązań legislacyjnych,
- monitorowanie planów zagospodarowania przestrzennego pod kątem minimalizacji ryzyka wystąpienia zagrożeń technicznych dla ludzi i środowiska;
- monitorowanie terenów wyjątkowo podatnych na skutki katastrof;
- planowanie źródeł oraz trybu pozyskiwania środków finansowych przeznaczonych na realizację zadań we wszystkich fazach zarządzania kryzysowego;
- nadzór nad wykonywaniem zadań o charakterze prewencyjnym.

Następna faza zarządzania kryzysowego to **przygotowania**. Polega ona na zaplanowaniu odpowiednich działań, zorganizowaniu i prowadzeniu monitoringu zagrożeń poprzez tworzenie odpowiednich organów i procedur. Częścią fazy przy-

gotowania jest szkolenie służb odpowiedzialnych za bezpieczeństwo. W bardziej szczegółowym ujęciu zadania zaliczane do tej fazy to (Majchrzak, 2011: 59):

- opracowanie, weryfikowanie i aktualizowanie planów zarządzania kryzysowego, a także różnego rodzaju dokumentów pochodnych;
- bieżące kontrolowanie stanu organizacji i zasobów centrum zarządzania kryzysowego oraz systemu powiadamiania pod względem utrzymania odpowiednich standardów;
- opracowywanie i aktualizacja rozwiązań organizacyjno-prawnych oraz technicznych dotyczących komunikacji między ogniwami systemu zarządzania kryzysowego;
- monitorowanie zagrożeń oraz ich następstw;
- utrzymanie w stanie gotowości systemów ostrzegawczo-alarmowych;
- opracowanie oraz wdrażanie procedur w zakresie zwracania się o pomoc oraz trybu i zakresu jej udzielania z poziomu administracji nadrzędnej;
- tworzenie i aktualizowanie baz danych teledadresowych oraz sprzętowo-materiałowych, pozwalających określić wielkość poszczególnych rodzajów zasobów ludzkich oraz środków niezbędnych do prowadzenia akcji ratunkowych;
- szkolenie struktur reagowania kryzysowego oraz służb ratunkowych;
- przygotowanie warunków oraz rozwiązań organizacyjno-prawnych w kwestii pomocy dla poszkodowanych;
- określenie zasad polityki informacyjnej w sytuacjach kryzysowych;
- przygotowanie pakietu aktów prawnych (zarządzenia, rozporządzenia, regulaminy) tworzących odpowiednie uwarunkowania prawne skutecznego kierowania działaniami prowadzonymi w celu zapobiegania skutkom klęsk żywiołowych i katastrof;
- analizowanie przebiegu działań prowadzonych w przeszłości oraz wyciąganie wniosków w celu zwiększenia ich skuteczności w razie wystąpienia kolejnych kryzysów;
- organizowanie i prowadzenie ćwiczeń w celu przygotowania struktur zarządzania kryzysowego do prowadzenia działań;
- określanie potrzeb materiałowych, technicznych i finansowych niezbędnych do realizacji przyjętych zadań oraz zaspokajanie tych potrzeb.

**Faza reagowania** w potocznym rozumieniu jest często utożsamiana z pojęciem zarządzania kryzysowego, choć w istocie jest jednym z etapów tego złożonego procesu. W fazie tej realizowane są wszystkie zaplanowane uprzednio procedury, a także są podejmowane dodatkowe działania wymuszone przez bieg wydarzeń. Na tym etapie wprowadzane są procedury planowania doraźnego, odnoszącego się do aktualnej sytuacji w danym czasie i miejscu. Realizowane są takie zadania, jak (Majchrzak, 2010: 51):

- czynna koordynacja działań ratowniczych, porządkowych i ochronnych, prowadzonych przez jednostki organizacyjne tworzące system zarządzania kryzysowego;

- podjęcie pracy w pełnym składzie zespołu zarządzania kryzysowego w trybie całodobowym;
- uruchomienie wszystkich systemów, struktur, służb i procedur w celu zapewnienia realizacji ich funkcji w warunkach stanu klęski żywiołowej lub katastrofy;
- zapewnienie całodobowej wymiany informacji o zagrożeniach i podejmowanych działaniach;
- monitorowanie zagrożeń i ich skutków oraz prognozowanie ich dalszego rozwoju sytuacji;
- wypracowanie optymalnych rozwiązań mających na celu skuteczne wykorzystanie znajdujących się w dyspozycji sił i środków ratowniczych oraz korygowanie przebiegu działań;
- korygowanie działań w ramach procesu ewakuacji oraz z zakresu pomocy społecznej i humanitarnej, stworzenie doraźnych warunków przetrwania dla osób poszkodowanych;
- uruchomienie, w miarę potrzeb i możliwości, punktów informacyjnych dla ludności;
- koordynacja procedur związanych z dysponowaniem sił i środków na potrzeby akcji ratowniczych ze szczebla centralnego;
- wprowadzenie w życie pakietu aktów prawnych niezbędnych do zabezpieczenia warunków do sprawnego kierowania przez właściwe organy działaniami prowadzonymi w celu zapobieżenia skutkom klęski żywiołowej i ich usunięcia;
- przyjmowanie meldunków i informacji o stanie realizacji poszczególnych zadań oraz opracowywanie na ich podstawie raportu z prowadzonych działań.

Ostatnią z faz zarządzania kryzysowego jest **faza odbudowy**. Charakteryzuje się ona długim okresem realizacji przedsięwzięć oraz największymi nakładami finansowymi. Niejednokrotnie faza ta w sposób naturalny łączy się z fazą zapobiegania. W przypadku zniszczeń infrastruktury i środowiska w trakcie odbudowy powinno się dążyć do podniesienia funkcjonalności urządzeń, instalacji oraz infrastruktury użytkowej, aby były one bardziej odporne na zagrożenia. Zadania i czynności w tej fazie zarządzania kryzysowego polegają na szacowaniu strat, podziale środków pomocowych oraz dotacji celowych, na odtworzeniu zdolności do prowadzenia działań przez wszystkie podmioty odpowiedzialne za bezpieczeństwo, odtworzeniu infrastruktury i środowiska naturalnego oraz wyciągnięciu wniosków do zastosowania w przyszłości na wypadek kolejnej sytuacji kryzysowej. Szczegółowy wykaz zadań i czynności fazy odbudowy zawiera następujące elementy (Wróblewski, 1996: 53):

- szacowanie szkód oraz opiniowanie wniosków o udzielenie pomocy finansowej lub rzeczowej na usunięcie strat i szkód;
- czynności zapobiegające powstawaniu wtórnych zagrożeń;
- zapewnienie dostatecznych warunków egzystencji poszkodowanej ludności;
- dystrybucja środków pochodzących z pomocy humanitarnej na rzecz poszkodowanych;

- monitorowanie systemu służby zdrowia w zakresie leczenia i rehabilitacji poszkodowanych;
- monitorowanie prawidłowości i skuteczności funkcjonowania instytucji ubezpieczeniowych i procesu wypłat świadczeń odszkodowawczych na rzecz instytucji oraz osób fizycznych;
- podjęcie przedsięwzięć skutkujących odtworzeniem sił, środków i zasobów służb ratowniczych do poziomu gwarantującego osiągnięcie ich pełnej gotowości do kolejnych działań;
- koordynowanie i monitorowanie przedsięwzięć związanych z przywróceniem sprawności infrastruktury technicznej, budowlanej, transportowej, łącznościowej, systemu zaopatrzenia ludności, produkcji przemysłowej i usług, oświaty i wychowania, kultury i sztuki;
- koordynowanie i monitorowanie przedsięwzięć związanych z przywróceniem bezpieczeństwa ekologicznego oraz pierwotnego stanu środowiska naturalnego;
- opracowanie ocen, opinii i analiz oraz niezbędnej dokumentacji sprawozdawczej w celu wypracowania wniosków i zaleceń mających na celu zmniejszenie w przyszłości podatności na skutki sytuacji kryzysowych;
- opracowanie projektów prawnych i propozycji zmian organizacyjnych mających na celu podniesienie sprawności i skuteczności działań aparatu administracyjnego, służb ratunkowych i innych instytucji w warunkach zagrożenia;
- modyfikowanie i aktualizacja planów zarządzania kryzysowego oraz ocen zagrożenia;
- opracowanie wniosków i ewentualne wystąpienie o pomoc do rządu.

Jak wynika z powyższej analizy, fazy zarządzania kryzysowego są wyodrębnionymi zbiorami obowiązków i zadań, których celem jest zapobieganie kryzysom lub sprawne i efektywne likwidowanie ich skutków. Ich wykonawcami są organy i instytucje wchodzące w skład systemu zarządzania kryzysowego. Realizacja tych zadań kolejno lub jednocześnie umożliwia sprawne funkcjonowanie wszelkich organów, sił i środków zaangażowanych w proces zarządzania kryzysowego.

## **Organizacja systemu zarządzania kryzysowego w Polsce**

System zarządzania kryzysowego powstał z połączenia różnego rodzaju organów i służb w jeden zdolny do natychmiastowego działania organizm. Zazwyczaj jest on wieloszczeblowy. W Polsce składa się z następujących elementów:

- organów zarządzania kryzysowego,
- organów opiniotwórczo-doradczych właściwych w sprawach inicjowania i koordynowania działań podejmowanych w zakresie zarządzania kryzysowego,
- centrów zarządzania kryzysowego utrzymujących 24-godzinną gotowość do podjęcia działań.

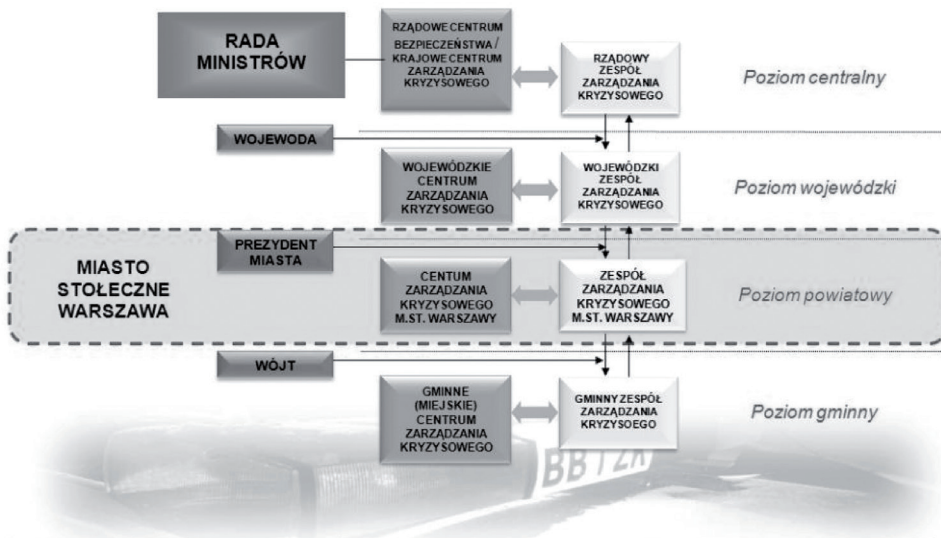
W systemie zarządzania kryzysowego funkcję nadrzędną pełni organ zarządzający, którego zadaniem jest podejmowanie decyzji, podział zadań pomiędzy poszczególnych wykonawców oraz koordynowanie działań w razie zaistnienia sytuacji kryzysowej. Właściwy organ zarządzający określa zakres przedsięwzięć i ponosi odpowiedzialność za podjęte działania w poszczególnych fazach zarządzania kryzysowego. Jest on uporządkowanym układem trzech elementów (Majchrzak, 2010: 59):

- organów decyzyjnych, rozumianych jako odpowiednio zorganizowane instytucje działające w imieniu, na rachunek i na rzecz państwa, mające możliwość rozwijania działań władczych, stosujące określone środki, z środkami przymusu włącznie, w zakresie i w granicach prawa państwowego;
- organów opiniotwórczo-doradczych, czyli zespołów posiadających funkcję opiniotwórczo-doradczą, określających określone działania w danej sytuacji kryzysowej, rekomendując propozycje rozwiązań, zapewniając komunikację pomiędzy członkiem decyzyjnym i planistyczno-koordynacyjnym;
- komórki planistyczno-koordynującej, której zadaniem jest zapewnienie bieżących działań m.in. w zakresie planowania cywilnego i która analizuje oraz ocenia sytuację, koordynując funkcjonowanie systemu.

Organy zarządzające tworzą podsystem kierowania w krajowym systemie zarządzania kryzysowego, którego podstawą prawną jest Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym. Funkcjonują one na odpowiednim poziomie, przypisanym do podziału administracyjnego kraju (gmina, powiat, województwo oraz poziom centralny), organizując odpowiednie działania na swoim terenie, a w przypadku ministerstw – w poszczególnych działach administracji rządowej. Podsystem ten koordynuje działania elementów wykonawczych, również przypisanych do właściwego poziomu administracji rządowej bądź samorządowej, które jednocześnie mogą prowadzić działania autonomicznie w przypadku, kiedy środki, którymi dysponują, są wystarczające w określonej sytuacji oraz nie jest konieczne użycie dodatkowych sił i środków albo nadzwyczajna koordynacja działań.



## SYSTEM ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO W POLSCE

Bezpieczna  
Warszawa

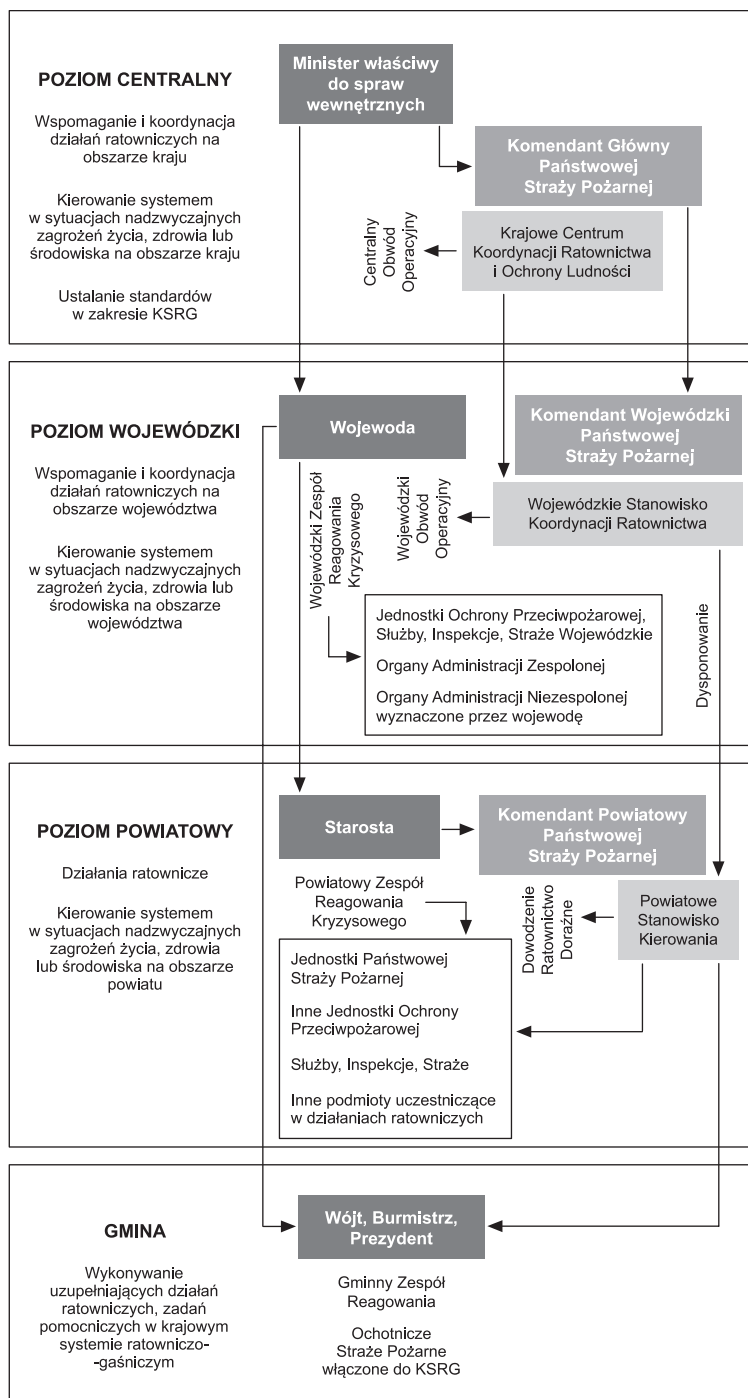
Biuro Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego

Rysunek 1. Struktura Systemu Zarządzania Kryzysowego w Polsce

Źródło: Zarządzanie kryzysowe, <http://bezpieczna.um.warszawa.pl/zarzadzanie-kryzysowe> [dostęp: 7.11.2018].

Wszystkie elementy wykonawcze również posiadają własne organy kierowania, odpowiedzialne m.in. za utrzymanie ich w gotowości do podjęcia działań w każdej chwili. Należą do nich (Majchrzak, 2010: 66):

- Krajowy System Ratowniczo-Gaśniczy (KSR-G),
- Państwowy System Ratownictwa Medycznego (PSRM),
- służby powołane do utrzymania porządku publicznego (policja, straż miejska),
- inspekcje funkcjonujące w ramach administracji publicznej,
- urzędy centralne,
- siły zbrojne RP,
- podmioty gospodarcze,
- jednostki organizacyjne powiatów i gmin (straż miejska, ośrodki pomocy społecznej, szkoły, przedsiębiorstwa komunalne itp.),
- organizacje pozarządowe.



Rysunek 2. Schemat Krajowego Systemu Ratowniczo-Gaśniczego

Źródło: [http://kppspwysmaz.nazwa.pl/index\\_pliki/schematblokowskrg.pdf](http://kppspwysmaz.nazwa.pl/index_pliki/schematblokowskrg.pdf) [dostęp: 7.11.2018].

Krajowy System Ratowniczo-Gaśniczy (rys. 2.), funkcjonujący na podstawie Ustawy z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej, ma na celu ochronę życia, zdrowia, mienia obywateli, a także środowiska poprzez<sup>2</sup>:

- walkę z pożarami oraz innymi klęskami żywiołowymi,
- ratownictwo techniczne,
- ratownictwo chemiczne,
- ratownictwo ekologiczne,
- ratownictwo medyczne,
- współpracę z jednostkami systemu Państwowego Ratownictwa Medycznego.

W ramach KSR-G Państwowa Straż Pożarna PSP organizuje powiatowe stanowiska kierowania, wojewódzkie stanowiska koordynacji ratownictwa oraz Krajowe Centrum Koordynacji Ratownictwa i Ochrony Ludności. Dysponuje siłami i środkami KSR-G na obszarze powiatów, województw i kraju. Podmiotami KSR-G są (Majchrzak, 2010: 68–69):

- jednostki ratowniczo-gaśnicze Państwowej Straży Pożarnej i Ochotniczej Straży Pożarnej,
- zakładowe straże pożarne i zakładowe służby ratunkowe,
- TOPR, GOPR, WOPR,
- szpitale MSWiA,
- specjaliści krajowi z różnych dziedzin ratownictwa.

## Podsumowanie

Świadomość potrzeby zachowania środowiska naturalnego w dobrym stanie jest coraz powszechniejsza na świecie i w Europie. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w międzynarodowych i państwowych aktach prawnych i konkretnych działaniach określonych organów administracji publicznej. Jest efektem naukowego poznania wpływu stanu środowiska na stan zdrowia ludzi, ich bezpieczeństwa i jakości życia. Jednak zapobieganie zagrożeniom dla środowiska to problem złożony i wieloaspektowy. Obejmuje wprowadzanie określonych zmian w sposobach korzystania z zasobów przyrody w imię zasady zrównoważonego rozwoju, ograniczania stanów kryzysowych w wymiarze lokalnym i regionalnym.

Zarządzanie kryzysowe to rezerwanie tych zagrożeń, ich typów oraz planowanie działań w przypadkach ich wystąpienia oraz kontrola ich prawidłowego przebiegu. Ważnym elementem tych działań jest edukacja i informacja o stanie zagrożeń i ochrony środowiska oraz możliwych zagrożeń wynikających głównie z zanieczyszczeń powietrza, wód i gleby, powodzi i pożarów.

Przedstawiona charakterystyka zarządzania kryzysowego w ochronie środowiska uwzględnia głównie te aspekty problemu.

<sup>2</sup> Ustawa o ochronie przeciwpożarowej z dnia 24 sierpnia 1991 r., Dz.U. z 2009 nr 178, poz. 1380.

## Bibliografia

- Gryz J., Kitler W. (2007), *System reagowania kryzysowego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
- Majchrzak D. (2010), *Zarządzanie kryzysowe jako zorganizowane działania odpowiedzialnych organów i podmiotów*, „Zeszyty Naukowe AON”, nr 4,
- Majchrzak D. (2011), *Znaczenie systemu zarządzania kryzysowego w kształtowaniu bezpieczeństwa narodowego*, [w:] G. Sobolewski, D. Majchrzak (red.), *Zarządzanie kryzysowe w systemie bezpieczeństwa narodowego*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa.
- Nowak E. (2007), *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa.
- Penc J. (2007), *Systemowe zarządzanie organizacją – nowe zadania, funkcje i reguły gry*, Wydział Wydawnictw i Poligrafii WSP w Szczytnie, Szczytno.
- Wróblewski R. (1996), *Zarys teorii kryzysu. Zagadnienia prewencji i zarządzania kryzysami*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa.

## Akty prawne

- Ustawa z dnia 20 lipca 1991 r. o Inspekcji Ochrony Środowiska, tekst jednolity, Dz.U. z 2013, poz. 686 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej, Dz.U. z 2009 nr 178, poz. 1380.
- Ustawa z dnia 13 września 1996 r. o utrzymaniu czystości i porządku w gminach, Dz.U. z 2013, poz. 1399 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. prawo ochrony środowiska, Dz.U. z 2001 nr 62, poz. 627.
- Ustawa z dnia 18 lipca 2001 r. – Prawo wodne, tekst jednolity, Dz.U. z 2015, poz. 469.
- Ustawa z dnia 18 kwietnia 2002 r. o stanie kłęski żywiolowej, Dz.U. nr 62, poz. 558 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, tekst jednolity Dz.U. z 2015, poz. 199 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 16 kwietnia 2004 r. o ochronie przyrody, tekst jednolity Dz.U. z 2013, poz. 627 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 13 kwietnia 2007 r. o zapobieganiu szkodom w środowisku i ich naprawie, tekst jednolity Dz.U. z 2014, poz. 189 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, Dz.U. z 2007 r. nr 89, poz. 590.

**Summary****Characteristics of crisis management in the protection of the natural environment**

Prevention of threats to the environment is a complex and multifaceted problem. To stop the process of destroying natural resources, a coherent and long-term European environmental policy is needed, implemented consistently at the state and local level. Most often, local self-government authorities face threats to the natural environment. The article aims to characterise crisis management in environmental protection, discuss basic concepts, types of threats and types of crisis management, as well as organisation of a crisis management system in environmental protection in Poland. In conclusion, the author states that crisis management is a recognition of threats, their types, and planning of action in cases of their occurrence and control of their proper course. An important element of these activities is education and information on the state of threats and environmental protection as well as possible threats resulting mainly from pollution of air, water and soil, floods and fires.

**Keywords:** natural environment, protection of the natural environment, threats to the natural environment, crisis management in the protection of the natural environment

**Łukasz Fidos\***  <https://orcid.org/0000-0003-2661-3916>

## Jakość inna niż dobry towar – namysł filozoficzny

Pojęcie jakości w teorii zarządzania kojarzone jest z najczęściej z produktem wprowadzanym przez firmę. Menedżerowie rzadziej myślą o jakości rozumianej szerzej, np. jako obowiązującej w organizacji filozofii działania zgodnego z zasadami etycznymi. Namysł filozoficzny nie jest metodą powszechną w naukach empirycznych czy analizach statystycznych. Stanowi specyficzną metodę w filozofii, w której należy zadawać pytania i szukać odpowiedzi w swoich obserwacjach, wiedzy, własnych analizach, ale przede wszystkim – w pracach innych filozofów. Autor dzieli się swoimi refleksjami inspirowanymi ekspertyzami prawno-finansowymi, dotyczącymi przestępstw przeciwko wiarygodności dokumentacji księgowej. Uważa, że dokumentacja księgowa jest tekstem ujętym w języku naturalnym, który należy analizować w świetle pragmatyki językowej. Oznacza to, że dokument księgowy może być rozumiany dosłownie lub zgodnie z doświadczeniem życiowym, zawodowym, intuicją odbiorcy.

**Słowa kluczowe:** blefowanie, implikatura konwersacyjna, kłamstwo, oszustwo, relewancja

### Wstęp

Menedżerowie starają się wykorzystywać wszelkie możliwości maksymalizacji efektów swoich zarządczych działań. Przyjrzyjmy się arsenałowi tych możliwości, który może być dla takich celów wykorzystywany. Nie będzie to zamknięty katalog sposobów dążenia do celu ani nawet swego rodzaju przegląd możliwości, lecz namysł filozoficzny nad dającymi się zaobserwować negatywnymi zjawiskami i praktykami, będącymi przestępstwami, np. przeciwko wiarygodności dokumentów

---

\* Dr Łukasz Fidos – dr nauk humanistycznych w dziedzinie filozofii. Autor rozprawy doktorskiej *Kłamstwo jako element współczesnej rzeczywistości kultury Zachodu*, obronionej 28 listopada 2017 r. na Wydziale Filozofii i Socjologii UMCS w Lublinie.

księgowych – w świetle etyki, a także filozofii języka. Artykuł nie odwołuje się do badań statystycznych nad tym zjawiskiem, lecz ujmuje je z punktu widzenia filozofii. Wcześniej zaś użyte sformułowanie: „dające się zaobserwować negatywne zjawiska” w rozumieniu autora nie stanowi istoty praktyki zarządczej. Są to jednakże zjawiska nieetyczne, nierzadko naśladowane, a nawet podziwiane w niektórych kręgach menedżerskich. W Polsce szczególnie po przemianach polityczno-gospodarczo-społecznych w latach 90. ubiegłego stulecia można było spotkać się – z uzasadnionymi bądź bezzasadnymi – opiniami, że obserwowane wówczas kariery finansowe, to efekt przebiegłości osób wykorzystujących tzw. koneksje polityczne, luki prawne oraz pozostałe niedociągnięcia nowej, rodzącej się rzeczywistości prawnej, społecznej i gospodarczej.

### **Kłamstwa czy gra zwana biznesem...?**

Założenie, że działania biznesowe są grą, w której obowiązują określone reguły, pozwoliło stworzyć model usprawiedliwiający działania niezgodne z prawdą w działalności gospodarczej. Taki model przedstawił w 1968 r. Albert Carr w artykule *Is Business Bluffing Ethical?* (Carr, 1999). Zauważył on, że uczestnik działań biznesowych musi podejmować taką grę, która przyniesie mu sukces finansowy. Do gry przystępują wszyscy ci, którzy ten sukces chcą odnieść. A. Carr twierdził (1999: 116), że większość przypadków blefowania w biznesie można traktować jako zwykłą strategię w grze – tak samo jak blefowanie w pokerze, które nie ma nic wspólnego z moralnością gracza. Autor pisał, że nikt nie oczekuje, że w pokera grać się będzie według zasad moralnych głoszonych w kościołach. W pokerze nie ma nic niesłusznego i nieprzyzwoitego, gdy dzięki blefowaniu pozbawia się przyjaciela wygranej, która by mu się należała na mocy kart, jakie ma w ręku (Carr, 1999: 118).

Stwierdzał także, że większość osób na kierowniczych stanowiskach jest od czasu do czasu wręcz zmuszana, w interesie firm lub własnym, do praktykowania jakichś form oszustwa podczas pertraktacji. Świadomie podając fałszywe informacje, zatajając istotne fakty czy przesadzając – w skrócie: blefując – starają się przekonać innych, aby się z nimi zgodzili (Carr, 1999: 117). Carr tłumaczy postępowanie biznesmena krętacza konstatacją, że w biznesie każdy stara się uczynić innym to, czego, jak ma nadzieję, inni mu nie uczynią. Zdaniem autora, nikt nie powinien myśleć źle o grze zwanej biznesem tylko dlatego, że jej standardy dobra i zła różnią się od norm moralnych tradycyjnie dominujących w naszym społeczeństwie (Carr, 1999: 118–119). Carr cytuje także wypowiedź anonimowego dyrektora korporacji, dla którego nie ma nic nieetycznego w działaniach biznesowych, dopóki mieszczą się one w granicach obowiązującego w kraju prawa. Jeżeli to prawo daje możliwości zbicia fortuny, to byłby głupcem, gdyby z nich nie skorzystał. Gra prowadzona w biznesie ma według A. Carra bezosobowy charakter, co umożliwia graczom zachowanie w życiu prywatnym nawet najwyższych standardów etycznych (Carr, 1999: 119).

Koncepcja Carra doczekała się zarówno ostrej krytyki, jak i obrony. Fritz Althoff w artykule *Business Bluffing Reconsidered* (2005), próbując bronić koncepcję Carra, proponuje jej modyfikację przez wprowadzenie dodatkowych warunkowań dla usprawiedliwienia kłamstwa. Autor przede wszystkim zwraca uwagę na funkcję ról społecznych osób uczestniczących w akcie kłamstwa. Za niedopuszczalne uznaje np. okłamywanie współmałżonka. Dopuszcza natomiast kłamstwo negocjatora. Podkreśla rolę aprobaty przez wszystkie strony uczestniczące tak w grze, jak i w działaniach biznesowych przyjętych zasad, w tym zasady dopuszczalności blefowania. Na przykład osoby targujące cenę w trakcie zakupu godzą się niejako, że będą kłamały:

- sprzedawca, podkreślając szczególne walory towaru uzasadniające wysoką cenę;
- kupujący, ukrywając swoje prawdziwe preferencje cenowe za dany towar i krytycznie oceniając towar, który faktycznie mu się spodobał.

Blefować można, nie mówiąc całej prawdy, jeżeli rozmówca nie pyta o jej niektóre obszary, manipulując interlokutorem tak, aby koncentrował uwagę na tych aspektach informacji, które nie dotyczą istoty pertraktacji, czy wreszcie kłamiąc z założeniem, że rozmówca kłamstwa nie odkryje. Jarosław Kucharski w swojej pracy na temat kłamstwa, komentując analizy Althoffa, zauważa, że przeoczył on jeden istotny szczegół: wymóg wolności wchodzenia i wychodzenia z interakcji mogących zawierać kłamliwą aktywność. Żeby móc w sposób moralnie ważny zaaprobować czyjeś uprawnienie do kłamania, należy mieć alternatywne wyjście z danej sytuacji (Kucharski, 2014: 191). Są bowiem sytuacje, w których jedna ze stron działania biznesowego jest przymuszona zgodzić się na warunki strony drugiej, jak wówczas, gdy na rynku na określonym terenie jest tylko jeden kontrahent – dostawca poszukiwanego towaru.

Koncepcję Carra próbuje również zmodyfikować Thomas Carson (1993), dla którego kłamstwo w biznesie znajdowałoby usprawiedliwienie w wypadku samoobrony. Również w okolicznościach wskazujących na próbę naruszenia innych norm warunkowych przez którąś ze stron, strona zaatakowana miałaby prawo uciec się do kłamstwa. Kucharski tak podsumowuje stanowisko Carsona – kłamstwo byłoby dopuszczalne w działalności biznesowej nie na zasadzie milczącej umowy, lecz jako ostateczność, umożliwiająca uniknięcie złych konsekwencji, wyłącznie w sytuacjach, gdzie strony zgadzałyby się na jego użycie w samoobronie (Kucharski, 2014: 193). Autor ten nazywa model zezwalający na kłamstwo w biznesie z uwzględnieniem ograniczeń (warunków) modelem Carra-Althoffa-Carsona.

## **Jakość życia – jakość organizacji**

Analiza kłamstwa – psychologiczna, filozoficzna i socjologiczna – wskazuje na różne, zamierzone pobudki kłamstwa, które przynoszą kłamcy korzyści: materialne: np. zysk, wpływy, psychospołeczne, dla których drogami będą: służalczość, ostroż-



ność, zawiść, zarozumiałość, osobiste: choćby zaspokojenie tendencji do mitomanii, wywołanie litości, źle pojmowana miłość (Chudy, 2003: 51). Niezależnie jednak od owych pobudek, sama intencja kłamstwa jako świadomego działania mającego na celu wywołanie fałszywych przekonań u drugiego (Chudy, 2003: 47), a w wypadku przestępstw przeciwko wiarygodności dokumentów – oszustwa gospodarczego, dokonanego z wykorzystaniem dokumentów zawierających kłamstwo, jest działaniem nieetycznym, nawet wówczas, gdy strony gry milcząco zgadzają się na blefowanie lub gdy organ kontrolujący (właściciele, rada nadzorcza, organ podatkowy, inny organ kontrolujący) uznają dokumentację jako wiarygodną. Czy można przyrównać blefowanie negocjatorów podczas rozmów biznesowych z przestępstwami przeciwko wiarygodności dokumentacji gospodarczej?

W świetle teorii moralności – etyki, blefowanie jak również fałszowanie dokumentacji biznesowej, jest złem jak każde kłamstwo. Blefowanie jednakże – jak już była powyżej mowa – w określonych okolicznościach jest akceptowane przez strony podjętej gry, czyli uznane jako moralnie (innymi słowy – w codziennej praktyce) dopuszczalne. Fałszowanie dokumentacji gospodarczej jest natomiast przestępstwem zagrożonym karą, toteż trudno tu mówić o akceptowalności. Blefowanie podczas negocjacji łączy z przestępstwami przeciwko wiarygodności dokumentacji tworzywo dokonującego się kłamstwa: język, system abstrakcyjnych znaków służących komunikacji<sup>1</sup>.

Założenie, że dokumentacja gospodarcza, którą najczęściej jest dokumentacja księgową, to tekst, który może stanowić przejaw gry językowej, pozwala przyjrzeć się tej grze, a wskutek tego – przeanalizować przyjmowane strategie służące wygranej jako działania wynikające z natury języka. Dokument księgowy zawiera utrwalone w tworzywie językowym dane: standardowe, wymagane przez właściwe przepisy prawne, oraz adnotacje (tzw. dekrety) wymagane zarówno przez przepisy prawa bilansowego, jak też inne regulacje prawne bądź zgodne ze zwyczajem. Użytkownicy tych standardów powinni traktować je rzetelnie. Zdarza się jednak, że ryzykując narażenie się na sankcje, stosują je według własnego uznania. Wymóg zgodności treści dokumentu z rzeczywistością można spełnić w sposób zgodny z najwyższymi standardami zasad moralnych, dokumentując faktyczne zdarzenia w realnych (ale też zgodnych z rzeczywistością) wymiarach. Realne może być np. wchłonięcie przez organizację wszystkich na danym terenie kanałów dystrybucji towarów, jednakże w określonym czasie nie będzie to zgodne z rzeczywistością. Można jednak u odbiorcy takiego dokumentu, np. kontrolera skarbowego, uzyskiwać poczucie przekonania o takiej zgodności, jeżeli z formalnego punktu widzenia dokument będzie zawierał wszystko, co wymagane jest przez właściwe przepisy prawa.

Czy dokument księgowy, np. faktura, jest tekstem, który może wprowadzać w błąd? Wątpliwości budzi performatywny charakter tego typu dokumentów. Faktura bowiem jest wezwaniem do zapłaty, a więc – wezwaniem do działania. Należy

---

<sup>1</sup> Ważne są również pozawerbalne środki komunikacji: gesty, intonacja wypowiedzi, mowa ciała itp., ale nie powinno się ich uwzględniać w analizie jako niepodlegających systematyzacji.

zgodzić się z tym stwierdzeniem z zastrzeżeniem, że nie jest to jedyna funkcja tego dokumentu. W wypadku bowiem, gdy – zgodnie z przepisami podatkowymi – faktura zostanie wystawiona w określonym terminie od otrzymania zapłaty (przedpłaty częściowej, płatności z góry), będzie ona wprawdzie również wezwaniem do działania, tj. realizacji dostawy lub świadczenia usługi, lecz – w okolicznościach wskazujących na przestępstwo przeciw wiarygodności dokumentu – będzie informowała o zdarzeniu, które faktycznie mogło zaistnieć tylko w zakresie dokonanej płatności, czyli potwierdzi nieprawdę o dostawie lub świadczeniu usługi. Analiza materiałów zgromadzonych w trakcie postępowań śledczych wskazuje, że zarówno realizację „wezwania do zapłaty”, jak i „wezwania do świadczenia usług lub dostaw” można w określonych warunkach upozorować. Niezależnie zatem, czy strony transakcji dopełniły obowiązku realizacji wzajemnych świadczeń, czy też – umawiając się uprzednio – upozorowały jedynie transakcję, aby wyprowadzić środki pieniężne z firmy zamawiającej dostawę towaru lub usługę albo odpowiednio – dokonać tych dostaw lub świadczeń bez zapłaty, faktura jest dokumentem pełniącym funkcje informacyjne. Jest zatem tekstem niebędącym obserwowaną rzeczywistością, lecz informacją o działaniach prawdziwych lub nieprawdziwych, czyli takich, które mogły się zdarzyć albo mogły być wyłącznie opisane jako rzekomo faktyczne.

W opracowaniu trzech amerykańskich instytucji (*Zarządzanie ryzykiem oszustwa...*, 2009) skupiających księgowych, audytorów i śledczych finansowych oszustwo gospodarcze definiuje się jako zamierzone działanie lub zaniechanie działania tak zaprojektowane, aby zmylić innych, w rezultacie czego występuje ofiara, która ponosi stratę oraz popełniający oszustwo, który osiąga korzyść. Badania przeprowadzone z inicjatywy tych organizacji wykazały, że oszuści nie traktują swego postępowania jako nagannego (*Zarządzanie ryzykiem oszustwa...*, 2009: 1). Z badań tych wynika również, że głównym motywem popełniania oszustw w tej sferze są:

- Chęć osiągnięcia celów za wszelką cenę: w szczególności dotyczyć to może członków zarządów spółek, zwłaszcza tzw. giełdowych, którzy w celu zaprezentowania kierowanej przez nich jednostki jako atrakcyjnej dla potencjalnych inwestorów w akcje spółek dopuszczają się oszustw sprawozdawczych, często opartych na dokumentach poświadczających nieprawdę.
- Szukanie osobistych korzyści: najczęstszymi w tym zakresie oszustwami są tzw. nieautoryzowane nabycia (np. w szarej strefie) aktywów – składników majątku, a więc towarów, materiałów, produktów, którymi następnie obraca się, sprzedając z wykorzystaniem oficjalnych kanałów dystrybucyjnych (własnych hurtowni, sieci sklepów), ponadto: niekontrolowana sprzedaż aktywów jednostki, czyli faktyczna kradzież aktywów, których później stwierdzany brak uzasadnia się stratami nadzwyczajnymi, naturalnymi ubytkami, zwykłymi zniszczeniami, a także wyprowadzanie z firm środków pieniężnych na podstawie dokumentów zakupu lub not obciążeniowych, poświadczających nieprawdziwe zdarzenia gospodarcze.

Na podstawie doświadczeń eksperckich autora można jako przykład podać praktyki zwiększania płynności finansowej bazujące na różnego typu przestępstwach podatkowych, dzięki którym obciążenia fiskalne były minimalizowane. Do niedawna, tj. do czasów, gdy w przepisach podatkowych pojawiły się regulacje umożliwiające ściślejszą niż uprzednio kontrolę działalności gospodarczej, co znalazło odbicie w praktyce organów podatkowych, tzw. mali przedsiębiorcy, prowadzący nierzadko biznes w formie zarówno indywidualnej działalności (niewymagającej prowadzenia ksiąg rachunkowych, w tym kont obrotu materiałowo-towarowego oraz kont rachunkowych dla operacji bankowych lub gotówkowych), jak i w formie spółki, najczęściej z ograniczoną odpowiedzialnością, dokonywali swego rodzaju „optymalizacji” obciążeń fiskalnych, będącej przejawem naruszenia prawa podatkowego przez jego ominięcie lub działania prawnie niedozwolone. Taka bowiem konstrukcja prowadzenia działalności umożliwiała np. spółce ujmowanie w księgach dokumentów wystawianych przez indywidualnego przedsiębiorcę, które nie były zgodne z rzeczywistością gospodarczą. Przy tym działalność obu podmiotów prowadzona była w taki sposób, aby na koniec okresu rozliczenia podatków zarówno podatek dochodowy, jak i od towarów i usług (VAT) były najmniejsze. Takie działania – z pewnymi ograniczeniami – były możliwe również pomiędzy przedsiębiorstwami średnimi.

W teorii gry językowej, stanowiącej przez niemal cały okres filozoficznych dociekań Ludwika Wittgensteina ich przedmiot, za prawdziwą stawkę uważa się jakość komunikacji, jak to ujmuje Marta Wołos (2002: 58) – jakość życia. Przegrywający nie traci dokładnie tyle, ile zyskuje wygrywający, bowiem gracze są raczej partnerami, nie zaś przeciwnikami. Jeżeli wygrywają, to wszyscy, a gdy któryś z nich pragnie przegranej innego – przegrywają wszyscy. Toteż suma wyników tej gry nie będzie równa „zero”. Przegrywają wszyscy, ponieważ przegrywają kultura społeczeństwa, mała społeczność i państwo.

Gra językowa jest zdarzeniem dotyczącym czasu i miejsca funkcjonowania graczy (Wołos, 2002: 72 i n.). Proces ten nie jest natomiast sytuacją konfliktu i kooperacji, jak ma to miejsce w grze, którą zajmuje się teoria gier. W tej bowiem z kolei do procesu gry dochodzi wówczas, gdy:

- można wskazać co najmniej dwóch graczy: ludzie, firmy, państwa, gatunek biologiczny;
- każdy z graczy ma pewną liczbę możliwych strategii gry;
- wynik gry jest determinowany przez kombinacje strategii graczy;
- każdemu wynikowi odpowiada zestaw wypłat, których wysokość wyrażona jest liczbowo (Straffin, 2004: 1).

Gracz tak wybiera strategię gry, aby jej wynik przyniósł mu najwyższą wypłatę. Jednakże na przebieg gry wpływ mają wybory innych uczestników, toteż rodzą się sytuacje konfliktowe, ale również – warunki do kooperacji. W wypadku konfliktu może zaistnieć sytuacja, w której jeden z uczestników wygrywa i wówczas drugi z uczestników gry tyle samo przegrywa, stąd suma wygranych i przegranych równa jest zero. Kooperacja natomiast umożliwia zjednoczenie dążeń jednej grupy uczest-

ników przeciwko drugiej grupie, która w skutek takiej sytuacji przegrywa. Takie zachowania obserwuje się w biznesie od przynajmniej połowy XIX w., choć z pewnością nawet w historii starożytnej znalazłby się niejeden przykład współpracy jakichś grup interesów przeciwko innym grupom, np. w trakcie wojen.

Nie wszystkie zatem, jak widać, podejmowane przez menedżerów działania zasługują na pochwałę, choć często w świetle praktyki prawnej – jako nieistotne lub niezauważalne – są akceptowane. Kłamstwa polegające na fałszowaniu dokumentacji księgowej z pewnością nie spełniają warunków tego modelu. Spotykane wśród niektórych menedżerów uzasadnienie takiego działania przekonaniem, że: skoro państwo odziera mnie w formie podatków, to ja będę odzierał państwo, oszukańczo zaniżając moje zobowiązania podatkowe, być może w opinii tych osób jest przejawem Carsonowskiej samoobrony, lecz podejmowanej w okolicznościach, które nie są bez wyjścia. Organy podatkowe z kolei również nie mają innego wyjścia, toteż nie mogą zaaprobować oszustw podatkowych. Brakuje zatem w tym wypadku zgody wszystkich uczestników takiej gry<sup>2</sup>. Nawet jeśli przyjmiemy, że państwo w prawie finansowym zastosowało skrajny fiskalizm, a zatem naruszyło prawo aprobaty warunków działania przez biznesmenów, to z pewnością nie jest to postępowanie, o którym pisał Carr, że dopóki mieści się w przyjętym prawie, dopóty tylko głupiec nie wykorzystałby go.

Odwołując się do poglądów Wittgensteina na temat gry językowej jako sposobu osiągania odpowiedniej jakości życia, przeciwstawiam tę grę takiej, w której suma wygranych i przegranych równa jest zero. Analizowane przeze mnie podczas sporządzania ekspertyz przykłady oszustw, będących efektem pomysłowości przestępców w zakresie wykorzystania cech dokumentów jako tekstów odnoszących się do niedającej się skontrolować rzeczywistości, stanowią przykład tego drugiego rodzaju gry. Zerowy bilans tej gry nie jest jednakże jedynym jej skutkiem. W Wittgensteinowskiej grze językowej chodzi przecież o jakość komunikacji, jakość życia w ogóle.

Z drugiej strony Wittgenstein – jak stwierdza W. Chudy – podkreślał funkcję pragmatyczną języka, ponieważ uważał, że mówiąc, działamy. „Słowa coś robią oprócz przekazywania informacji, coś wytwarzają, osiągają jakiś cel. Ontologicznie można przedstawić ten mechanizm jako łańcuch, w którym słowa oddziałują już na umysł nadawcy, zmieniając go w pewien sposób; z kolei nadawca zmienia rzeczywistość odbiorcy. Jego [Wittgensteina] słynne *adagium* o granicach świata wyznaczonych przez granice języka z jednej strony odsłoniło wielkie pole manipulacji [nie mówić równa się unicestwić], z drugiej strony jednak odkryło sfery języka szczególnie wrażliwego na manipulację (Chudy, 2007: 120). A jak pisze Ludwig Wittgenstein: „to a to jest tak a tak”. Paradoks ów (mający przecież postać oczywistości) da się też wyrazić tak: można pomyśleć to, co nie jest faktem (Wittgenstein, 2008: 68). Czy

---

<sup>2</sup> Autor pomija tutaj głośne, choć rzadkie, wypadki działań urzędników państwowych, noszących cechy przestępstw i skutkujących likwidacją przedsiębiorstw konkurencyjnych wobec innych, faworyzowanych.

wobec tego jesteśmy w stanie zachować jakość życia, mówiąc coś, co nie jest faktem, ponieważ z istoty języka wynika, że to a to – jest takie a takie, bowiem tak mówimy, a zatem – tak też działamy...?

Gra zwana biznesem to nie całe życie menedżera, bowiem – jak podkreślał A. Carr (1999: 119) – zarządzający organizacją mogą przecież poza nią wieść życie według najlepszych standardów moralnych standardów moralnych. Kłamstwo czy nawet drobna manipulacja powodują jednakże, że życie tej organizacji nie jest jakością zasługującą na tak często stosowany w biznesie scenariusz: benchmarking.

## Pragmatyka językowa jako metoda analizy działań prawnie niedozwolonych

Niemal do naszych czasów przetrwała koncepcja rozumienia komunikatu jako procesu opartego na kodowaniu językowym. Proces porozumiewania się werbalnego polegać miałyby w tym tradycyjnym ujęciu na procedurze kolejno po sobie następujących:

- kodowaniu dokonywanym przez nadawcę komunikatu (ujęcie informacji w sposób niejako linearny w konwencjonalnym systemie znaków, tj. języku);
- dekodowaniu odebranego komunikatu przez odbiorcę (zastosowanie linearnej analizy odebranego tekstu opartej na znajomości konwencjonalnego systemu znaków, tj. języka).

Innymi słowy, proces rozumienia komunikatu odbywałby się jako linearne rozszyfrowanie kryjących się za kolejnymi słowami znaczeń<sup>3</sup>. Skutkować mogłoby to przede wszystkim powstawaniem swego rodzaju anomalii komunikacyjnych w wypadku, gdyby porozumiewający się ze sobą nadawca i odbiorca pozbawieni byli – jak określiła to Joanna Szwabe (obecnie: Trzebińska) – kompetencji powielenia znaczeń używanych przez siebie kodów (Szwabe, 2006: 74). Czyli: jeżeli nadawca i odbiorca podczas konwersacji nie będą w taki sam sposób rozumieć zbioru słów stanowiących wypowiedź, nie będą w stanie porozumieć się. Teorią, która miała na celu rozwiązać wątpliwości wywołanych analizą wypowiedzi najczęściej obserwowanych w żywej mowie, jest koncepcja Herberta Paula Grice'a (1980: 91–114), którą kontynuowali i rozwinęli w sposób oryginalny Dan Sperber i Deidre Wilson (Sperber, Wilson, 1995: 43; Wilson, Sperber, 2004/2006: 607–633). Jednakże pierwszymi filozofami języka, którzy zajmowali się analizą *aktów mowy* w kontekście nie tylko językowego kodu, lecz również ich rozumienia, byli John L. Austin i jego uczeń John R. Searl.

Myśl Grice'a odwoływała się do pragmatyki językowej i jej ujęcia procesu odbioru. Prowadziła ona do stwierdzenia, że znaczenie komunikatu nie jest ściśle kodowane, a zaledwie szkicowane, funkcję dopełnienia tego szkicu pełnią zaś wniosko-

---

<sup>3</sup> Odpowiadałoby to tradycyjnemu opisowi wypowiedzi w formie, np. zdania, które składa się według tego opisu z podmiotu, orzeczenia, dopełnień i okoliczników (ewentualnie przydawek), następujących po sobie w danym systemie językowym w określonej kolejności. W taki sam sposób odbiorca wypowiedzi rozszyfrowywałby przekazywaną informację.

wania konwersacyjne przeprowadzane na podstawie dostępnych przesądów oraz określonych założeń racjonalności działań komunikacyjnych (Szwabe, 2006: 74; Sedlaczek, 2012: 135). Rozmówcy przyjmują przy tym – według koncepcji Sperbera i Wilson – zasadę relewancji, istotności ze względu na funkcje komunikatywne wypowiedzi, zgodnie z którą procesy poznawcze człowieka osiągają maksymalne korzyści przy minimalnym wysiłku (Sperber, Wilson, 1995: 43). Przez sam akt przywołania uwagi słuchacza, jak rekapitułuje Szwabe (2006: 75), mówca niejako gwarantuje, że jego wypowiedź jest najbardziej relewantna, na jaką pozwala wiedza nadawcy i jego zdolności do formułowania jej stosowania, oraz przynajmniej wystarczająco relewantna, by być wartą uwagi słuchacza. Odbiorca działa zaś zgodnie ze strategią naiwnego optymizmu, czyli z założeniem, że mówca postępuje szczerze i kompetentnie. Postawa taka to przyjęcie linii najmniejszego oporu, wkładania jak najmniejszego wysiłku, aby zrozumieć komunikat.

Sperber i Wilson w swojej teorii przyjmują ostensywno-inferencyjny model komunikacji, czyli model, w którym nadawca manifestuje odbiorcom i samemu sobie intencje komunikacyjną i informacyjną, natomiast odbiorca wyciąga wnioski na podstawie zachowania nadawcy z wykorzystaniem czynników dostępnych w otoczeniu kognitywnym, czyli w zbiorze faktów dla niego dostępnych (Sperber, Wilson, 1995: 39; por. też Sedlaczek, 2012: 136). Tymi dostępnymi faktami są m.in. wiedza – zarówno encyklopedyczna, jak i operacyjna – a także hipotezy dedukowane z posiadanej wiedzy i obserwacji. Otoczenie kognitywne, poznawcze, może być podzielane przez wielu uczestników komunikacji, co z pewnością ułatwia relewancję. Łączne przetwarzanie informacji i kontekstu jako pojedynczego zbioru przesłanek prowadzi do wniosków opartych na informacji relewantnej. Inaczej mówiąc: w procesie kognitywnym i psychologicznym, przebiegającym paralelnie, odbiorca wzbogaca swoją wiedzę o świecie przy najmniejszym wysiłku, przy czym proces ten nie pomija takich czynności, jak dekodowanie komunikatu, badanie poprawności gramatycznej, analiza formy logicznej (Sedlaczek, 2012: 138).

Z kolei poglądy Stephena Levinsona przedstawione w pracy pt. *Presumptive Meanings: The Theory of Generalized Conversational Implicature* (Levinson, 2000; por. także Szwabe, 2006: 50) traktującej o konwersacyjnych implikaturach<sup>4</sup>, których znaczenie nie jest równoznaczne z tym, co powiedziane (znaczenie nie jest odkodowane), mogą być pomocne w rozumieniu komunikatów będących implikaturami uszczegółowionymi dzięki szczególnym, nietypowym założeniom kontekstowym, a które normalnie nie występują. Taka implikatura normalnie nie implikuje danego znaczenia. Jako przykład można zacytować wypowiedź będącą odpowiedzią jakiegось X na prośbę Y o pomoc w złożeniu komputera: *Wiesz, że lubię pomagać lu-*

---

<sup>4</sup> Implikatura konwersacyjna („znaczenie implikowane,„) to termin wprowadzony przez Paula Grice’a. Odnosi się do sensu niedosłownego niektórych wypowiedzi. Grice zakładał, że w procesie konwersacji, w ramach „współpracy” rozmówców, dochodzi do rozszyfrowania intencji nadawcy i odbiorcy, zrozumienie swego rodzaju aluzyjnych komunikatów.

*dziom. Ostatnio cały weekend składałem komputery moim znajomym, i oznaczającą wobec takiego kontekstu odmowę pomocy (Szwabe, 2006: 54). Wydaje się, że ta wypowiedź jako przykład implikatury uszczegółowionej w kontekście czyjejs prośby o złożenie komputera nosi cechy jakiejś gry w rozumieniu Erica Berne'a (2004). Jak można byłoby ją nazwać? Z jednej strony przypomina to werbalną reakcję „tak, ale...” pojawiającą się w konwersacji, której jeden uczestnik prosi drugiego o jakiś wysiłek bądź zachęca go do tego. Może być to sugestia lekarza – skierowana do osoby otyłej – ograniczenia ilości pożywienia, aktywności fizycznej itp. Ten człowiek, broniąc się przed wysiłkiem i wyrzeczeniami, odpowiada np. tak: *Tak, ale jak nie zjem, to strasznie burczy mi w brzuchu, czuję się słabo, a poza tym nie mogę dużo chodzić, biegać – w ogóle, a po jeździe na rowerze boli mnie kręgosłup*. Zacytowaną wcześniej wypowiedź „komputerowca” można byłoby przekształcić zatem w następujący sposób: *Wiesz, że lubię pomagać ludziom, tak, to prawda, ale ostatnio cały weekend składałem komputery moim znajomym*.*

Z drugiej strony – przy założeniu zasady współpracy, o której była już mowa – implikatura tej wypowiedzi może oznaczać tyle, że osoba potrafiąca składać komputery nie chce odmawiać pomocy co do zasady, lecz czuje się zmęczona natłokiem pracy w ostatni weekend, dlatego też odmawia tylko w tym momencie i w pewnym sensie prosi o wyrozumiałość. Byłaby więc to prośba sformułowana zgodnie z zasadą współpracy: *nie mówię nie, ale proszę o wyrozumiałość*.

Implikatury – uszczegółowiona i uogólniona (której znaczenie nasuwa się w sposób niejako oczywisty) – są możliwe przy założeniu stosowania w konwersacji zasady współpracy. Oznacza to, że osoby uczestniczące w konwersacji działają w dobrej wierze z zamiarem dobrej komunikacji. Jeżeli odniesiemy się do zdarzeń będących przejawem przestępstwa przeciwko wiarygodności dokumentów księgowych, ich analiza w kontekście koncepcji implikatury konwersacyjnej nie będzie tak oczywista. Umieszczenie w treści faktury opisu przedmiotu usługi jako: *Opracowanie koncepcji pozyskiwania nowych kanałów dystrybucji produktów według założeń zlecającego* (odbiorca dokumentu wie, że takiej usługi nie wykonano, mimo to na odwrocie umieścił swą dekretną o treści: *Potwierdzam wykonanie usługi – jak w treści faktury*) mogło skutkować *odkodowaniem* zawartych na fakturze komunikatów zgodnie z ich niejako dosłownym językowym znaczeniem. Wówczas można założyć, że rozumienie komunikatu opierać się będzie na *eksplikaturze*<sup>5</sup> albo implikatura będzie zgodna z jego dosłownym rozumieniem. Nawet jeżeli przedstawiciel organu kontrolnego zażąda okazania tego opracowania, lecz po otrzymaniu jakichś materiałów nie zapozna się z nimi i nie stwierdzi, że nie dotyczą one zamówionego opracowania, to implikatura uogólniona w tym wypadku sprowadzi się do takiego rozumienia komunikatów: *Wprawdzie dokumentacja dotycząca tego zdarzenia gospodarczego nie jest jednoznaczna, ale wobec kontekstu, to jest przedstawienia materiału, stanowiącego Opracowanie powstałe w wyniku umowy zawartej pomiędzy zamawiającym*

<sup>5</sup> Czyli na tym, co dosłownie było powiedziane.

*i wykonawcą, oraz – wystawionej faktury za wykonaną usługę o treści: Opracowanie koncepcji pozyskiwania nowych kanałów dystrybucji produktów według założeń zlecającego, oświadczenie potwierdzające wykonanie usługi powoduje, że treść faktury należy uznać za prawdziwą, czyli faktycznie wykonano zamówione Opracowanie, ponieważ w takim kontekście należy wyłącznie tak rozumieć ten komunikat.*

Jeżeli natomiast przedstawiciel organu kontrolnego, wykorzystując otoczenie kognitywne: swoje doświadczenie zawodowe, wiedzę, ale również intuicję, stwierdzi, że komunikaty zawarte w tej fakturze nie są wystarczająco relewantne, że interpretacja eksplikatury nie jest jednoznaczna, zastosuje w tym wypadku implikaturę uszczegółowioną. Stwierdzi bowiem, że te komunikaty nasuwają podejrzenie o przestępstwo gospodarcze. Wówczas z pewnością zechce poddać załączone *Opracowanie* analizie eksperta.

Nasuwa się tu porównanie do teorii zawartej w pracy Hugh MacColla pt. *Symbolic Logic and Its Applications* oraz do krytycznych uwag, jakie umieścił Bertrand Russell w jej recenzji (Russell, 1906: 255–260, za: Ciecierski, 2011: 7). MacColl we wspomnianej pracy podzielił zdania oznajmujące języka naturalnego na pięć różnych klas, wśród których umieścił zdania zmienne. Przykładem zdania zmiennego według autora jest wypowiedź: *Pana Browna nie ma w domu*. Zdanie to może przyjmować różne wartości logiczne w zależności od różnych uwarunkowań, w tym wypadku – określonego czasu  $x$ . Może więc być zdaniem prawdziwym albo fałszywym. Dla Russella zdania zmienne to *z d a n i a w i e l o z n a c z n e*, które muszą być uzupełnione o dodatkowe informacje (Russell, 1906, za: Ciecierski, 2011: 7). Oświadczenie: *Potwierdzam wykonanie usługi – jak w treści faktury (rachunku)* nie jest taką dodatkową informacją, ponieważ jest *z d a n i e m p e r f o r m a t y w n y m* w rozumieniu, jakie nadał mu np. J.L. Austin (1993: 554–555); informuje, że jakiś  $X$  dokonał potwierdzenia wykonania *Opracowania*. Prawdziwość treści faktury: *Opracowanie koncepcji pozyskiwania nowych kanałów dystrybucji produktów...* nie zostaje zatem udowodniona. Uzupełnieniem mogłoby być załączenie tego opracowania w formie elektronicznej lub papierowej pod warunkiem zapewnienia szybkiego skontrolowania, czy odpowiada ono merytorycznie zamówieniu zlecającego. Byłby to dowód z oględzin rzeczy, jak zwykle się ten sposób badania sprawy określać w postępowaniu sądowym. Wobec tego w tym wypadku bardziej adekwatnym wydaje się nazwanie treści analizowanej faktury jako *z d a n i a ( r ó w n o w a ż n i k a z d a n i a ) z m i e n n e g o*. Jeżeli bowiem zaistnieją warunki potwierdzające prawdziwość tego stwierdzenia, treść faktury będzie prawdziwa. Jeżeli zaś potwierdzający wie, że *Opracowanie* nie zostało wykonane, natomiast składa oświadczenie o jego wykonaniu, aby wprowadzić w błąd, to potwierdzenie wykonania *Opracowania* jest kłamstwem.

W powyższych rozważaniach nie chodzi o dosłowne zastosowanie zasad relewancji do analizowania zjawiska kłamstwa, lecz o próbę wskazania tych cech konwersacji, przekazywania sobie komunikatów, które w wypadku odrzucenia przez mówiącego dobrych intencji i działania w dobrej wierze służą wprowadzeniu odbiorcy informacji w błąd.



Rozważania te pozwalają spojrzeć na kłamstwo jako zjawisko, które wpisuje się niejako w proces komunikacji werbalnej i jest komunikatem stworzonym z wykorzystaniem jej immanentnych cech. Sposoby naszego porozumiewania zdają się wynikać z kultury przekazu komunikatu, która z biegiem czasu chłonie wszelkie modyfikacje służące Grice'owskiej zasadzie współpracy (Grice, 1980: 91–114).

Chcemy *zalatwiać* swoje sprawy szybko, nawet kosztem tego, że nasz interlokutor z czasem poczuje się oszukany. Niektóre z tych aktów komunikacji są wyłącznie nieporozumieniami, które w warunkach konwersacji zakładającej precyzję wypowiedzi i jej jednoznaczność nie miałyby miejsca.

Jeżeli przedstawiciel jakiegoś organu kontrolnego napotka w badanej dokumentacji analizowaną już fakturę o treści: *Opracowanie koncepcji pozyskiwania nowych kanałów dystrybucji produktów...* z performatywnym potwierdzeniem jej odbiorcy wykonania tego *Opracowania*, natomiast dokona odniesienia tych komunikatów wyłącznie do przedstawionego materiału w formie pisemnej, który faktycznie nie jest zamawianym materiałem, to z pewnością został skutecznie wprowadzony w błąd, oszukany. Jego ocena stanu faktycznego może być uznana za nieporozumienie w takim sensie, że działając szybko, nie szukał precyzyjnego poznania relewantnych założeń informacji. Informacja gospodarcza wymaga zatem zasad współpracy uzupełnionych pojęciami teorii relewancji. Dlatego też prezentowana w niniejszym opracowaniu teza: kłamstwa polegające na blefowaniu, kłamstwa będące przejawem przestępstwa wobec dokumentacji gospodarczej są możliwe, ponieważ ich tworzywem, środowiskiem, jest językowy charakter przekazywanych informacji, którego użytkownicy porzucają zasadę relewantnej, opartej na istotności przekazu współpracy w komunikacji.

## Podsumowanie

Tytuł artykułu z założenia autora stanowi przekorne zaprzeczenie głównych koncepcji teorii zarządzania, których celem jest przede wszystkim wzrost organizacji, w ostatecznym efekcie – w obszarze finansowym. Służyć mu mają m.in. działania polegające na jak najobszerniejszej dystrybucji towaru (produktu) o najwyższych standardach jakościowych, optymalizacja kosztów działalności. Organizacja ma osiągać te cele poprzez doskonalenie wewnętrznej struktury, wypracowanie wewnętrznej kultury, swoistego niejako pozabilansowego *know-how*, procedur działania, szukania nowych metod kalkulacji kosztów, rozwiązań marketingowych itd. Jako wieloletni obserwator i uczestnik takich działań, autor zamierzał przedstawić analizę wybranych zjawisk obserwowanych w przestrzeni działania podmiotów gospodarczych, którego cechy budzą niepokój.

Dobry towar to nie tylko hasło reklamowe, ale i marzenie ambitnych i uczciwych menedżerów. Z czasem zdają sobie oni sprawę, że optymalna realizacja tego marzenia wymaga kompromisów. Wiele znanych firm wobec trudnej gospodarczo rzeczywistości zaczęło szukać rozwiązań w dywersyfikacji oferty i wypracowało rachunek kosz-

tów docelowych (*target costing*). Inne dążyły do kapitałowych aliansów, co kończyło się najczęściej zniknięciem marki z rynku. Koncepcja nazwana przez Kucharskiego modelem Carra-Althoffa-Carsona jest przykładem sposobów działania menedżerskiego, którego celem jest przede wszystkim skuteczność. W modelu tym zarządzający pod warunkiem działania w granicach prawa, w obronie swojej pozycji oraz z możliwością wycofania się z gry negocjacyjnej, może blefować, słowem: kłamać. Taki standard nie jest jednakże zachowany, gdy menedżer dla określonych korzyści dopuszcza się czynów prawem zakazanych, takich, które w prawie karnym określane są jako przestępstwa przeciwko wiarygodności dokumentacji gospodarczej.

Autor stoi na stanowisku, że omawiane tu zjawiska są możliwe dzięki m.in. abstrakcyjnemu charakterowi tworzywa przekazu informacji – językowi. Abstrakcyjność języka powoduje, że przekazywana informacja nie stanowi wprost obserwowanej rzeczywistości – opisywane w dokumentacji gospodarczej zdarzenia – jeżeli zgodne są z faktami – już się odbyły, nikt ich tu i teraz nie obserwuje. Toteż opis ten może odnosić się do działań fikcyjnych, upozorowanych, choć możliwych w rzeczywistości.

Przywołana w ostatniej części artykułu metoda pragmatyki językowej pozwala zrozumieć mechanizm zarówno wprowadzania w błąd (kłamania), jak i ulegania informacjom będącym kłamstwami. Austin, Searl, Grice, Wilson, Sperber, Levinson wskazują, że komunikacja werbalna – a przecież dokumentacja gospodarcza ma cechy takiej komunikacji – powinna opierać się na zasadzie współpracy nadawcy i odbiorcy. W takich warunkach przekazu informacji nie powinno dojść do aktu wprowadzenia odbiorcy przez nadawcę w błąd. Jeżeli jednakże odbiorca informacji zostaje wprowadzony w błąd, ponieważ przyjął strategię naiwnego optymizmu, czyli założenie, że mówca jest uczciwy i kompetentny, ***a akt ten nie stanowi nieporozumienia, to doświadcza aktu kłamstwa.***

W ostatnich latach w Polsce coraz częściej instytucje finansujące różne przedsięwzięcia, szczególnie inwestycyjne, ze środków budżetowych, w tym unijnych lub innych funduszy wprowadzają obowiązek sporządzania dodatkowej dokumentacji fotograficznej, a nawet filmowej działań kolejnych etapów realizacji zadań. Z kolei organy podatkowe w wypadku przedstawiania dokumentacji potwierdzającej wykonanie usługi niematerialnej nierzadko zarządzają sporządzenie ekspertyzy przedstawionego przez podatnika materiału, stanowiącego przedmiot zamówionej usługi. Można zatem żywić nadzieję, że niezgodne z prawem praktyki, będące przedmiotem analizy niniejszego artykułu, zostaną ostatecznie zlikwidowane albo przynajmniej ograniczone do nieznacznego statystycznie minimum.

## Bibliografia

- Althoff F. (2005), *Business Bluffing Reconsidered*, „Journal of Business Ethics”, no. 45.

- Austin J.L. (1993), *Jak działać słowami*, [w:] *Mówienie i poznawanie. Rozprawy i wykłady filozoficzne*, przeł. B. Chwedończuk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Berne E. (2004), *W co grają ludzie. Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Carr A. (1999), *Czy blefowanie w biznesie jest etyczne?*, [w:] G.D. Chryssides, J.H. Kaler, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, przeł. H. Simbierowicz, Z. Wiankowska-Ładyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Carson T.L. (1993), *Second Thoughts about Bluffing*, „Business Ethics Quarterly”, vol. 3, nr 4.
- Chudy W. (2003), *Filozofia kłamstwa. Kłamstwo jako fenomen zła w świecie osób i społeczeństw*, Oficyna Wydawnicza Volumen, Warszawa.
- Chudy W. (2007), *Kłamstwo jako metoda. Esej o społeczeństwie i kłamstwie – 2*, Oficyna Naukowa, Warszawa.
- Grice P. (1980), *Logic and Conversation*, przeł. B. Stanosz, [w:] *Język w świetle nauki*, Wydawnictwo Czytelnik, Warszawa.
- Kucharski J. (2014), *Usprawiedliwione kłamstwo we współczesnej etyce stosowanej*, Akademia Ignatianum, Wydawnictwo WAM, Kraków.
- Levinson S. (2000), *Presumptive Meanings: The Theory of Generalized Conversational Implicature*, The MIT Press, Cambridge MA.
- Russell B. (1906), *Recenzja z: MacColl Symbolic logic and its applications*, *Mind* XV, s. 255–260, za: T. Ciecierski (2011), *Zależność kontekstowa. Wprowadzenie do problematyki*, Ośrodek Badań Filozoficznych, Warszawa.
- Sedlaczek M. (2012), *Nieporozumienie a relewancja. Klasyfikacja i definicja nieporozumień w świetle teorii relewancji*, [w:] B. Sierocka (red.), *Via Communicandi. Prace z Antropologii Komunikacji i Epistemologii Społecznej*, Wydział Nauk Społecznych i Dziennikarstwa Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, Oficyna Wydawnicza Atut, Wrocław.
- Sperber D., Wilson D. (1995), *Relevance: Communication and Cognition*, Blackwell Publishers, b.m.w.
- Straffin Ph. D. (2004), *Teoria gier*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.
- Szwabe J. (2006), *O pewnej różnicy między odbiorcą a odbiornikiem*, [w:] W. Dziarnowska, A. Klawiter (red.), *Mózg i jego umysły (Studia z kognitywistyki i filozofii umysłu)*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- Szwabe J. (2006), *Znaczenie, dane domyślne, wywnioskowane. Rozumienie komunikatów w ujęciu współczesnej pragmatyki języków naturalnych*, [w:] W. Dziarnowska, A. Klawiter (red.), *Mózg i jego umysły (Studia z kognitywistyki i filozofii umysłu, 2)*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- Wilson D., Sperber D. (2004/2006), *Relevance Theory*, [w:] *Handbook of Pragmatics*, Blackwell Publishing, Oxford.

- Wittgenstein L. (2002), *Dociekania filozoficzne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wołos M. (2002), *Koncepcja „gry językowej„ Wittgensteina w świetle badań współczesnego językoznawstwa*, UNIVERSITAS, Kraków.
- Zarządzanie ryzykiem oszustwa w toku działalności gospodarczej* (2009), „Rachunkowość. Pismo Stowarzyszenia Księgowych w Polsce”, nr 8, s. 1.

### Summary

#### Quality other than good merchandise – philosophical reflection

The concept of quality in management theory is associated most often with a product introduced by the company. Managers rarely think about quality understood in a broader sense, for example as an ethical philosophy of acting in an organisation's philosophy. A philosophical reflection is not a universal method in empirical sciences or statistical analyses. It is a specific method in philosophy in which one should ask questions and seek answers in observations, knowledge, one's own analyses, but above all, in the works of other philosophers. The author shares his reflections inspired by legal and financial expertise regarding crimes against the credibility of accounting documentation. He believes that accounting documentation is a text in natural language, which should be analysed in the light of language pragmatics. This means that an accounting document can be understood literally or according to life experience, professional experience, intuition of the recipient.

**Keywords:** bluffing, conversational implicature, lying, deception, relevance

**Danuta Janczewska** \*  <https://orcid.org/0000-0003-1013-5665>  
**Liudmyła Rybalko** \*\*

## Podobieństwa w zarządzaniu humanistycznym w polskich i ukraińskich przedsiębiorstwach

Współczesny menedżer musi posiadać umiejętności, które umożliwią rozwiązywanie problemów i podejmowanie wyzwań, jakie stawia zarządzanie organizacją, szczególnie w zakresie zarządzania humanistycznego. W każdym systemie organizacyjnym występują indywidualne różnice (zwłaszcza w ujęciu działań globalnych) i tworzenie jednego ogólnego modelu biznesowego w zarządzaniu humanistycznym nie jest możliwe. Zarządzanie wiedzą zapewnia wzrost potencjału konkurencyjnego oraz umożliwia działania innowacyjne przedsiębiorstw. Jednym z podstawowych elementów zarządzania wiedzą jest stworzenie warunków do jej rozprzestrzeniania się i zapewnienie dostępu do wiedzy oraz umożliwienie przepływu wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Cel artykułu stanowi identyfikacja barier w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie oraz identyfikacja znaczenia zarządzania humanistycznego. Przedstawiono wyniki studiów literaturowych oraz badania własne typu case study firm polskich i ukraińskich. W badaniach zastosowano metodę studium przypadku.

**Słowa kluczowe:** kapitał intelektualny, zarządzanie wiedzą, zarządzanie

### Wprowadzenie

XX i XXI w. są uważane za erę społeczeństwa informacyjnego, którego rozwój nastąpił pod wpływem pojawienia się nowych technik i technologii informatycznych wspomagających przepływ informacji. Pojawiające się na tym gruncie gospodarze

---

\* Dr inż. Danuta Janczewska – adiunkt w Katedrze Gospodarki Elektronicznej, Społecznej Akademii Nauk w Łodzi.

\*\* Dr Liudmyła Rybalko – adiunkt w katedrze Zarządzania i Administracji Publicznej, Kryvyi Rih Economic Institute of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kriviy Rig, Ukraine.

wyzwania XXI w. skłaniają do poszukiwania oraz kreowania nowych sposobów zarządzania przedsiębiorstwem, umożliwiając osiągnięcie przewag konkurencyjnych. Jednym z kierunków tworzenia nowych metod zarządzania jest zarządzanie humanistyczne, uwzględniające interdyscyplinarne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi, oparte na kompetencjach humanistycznych menedżerów oraz na wiedzy, nie tylko na osiąganiu celów ekonomicznych przedsiębiorstwa. Zarządzanie humanistyczne, stawiając człowieka i jego potrzeby na pierwszym miejscu, sprzyja kreowaniu społeczeństwa informacyjnego, wspomagając nowe zjawiska w skali globalnej, takie jak szybki przepływ informacji i wiedzy, współpraca gospodarza przedsiębiorstw typu sieciowego oraz szybki przepływ kapitału (Zioło, 2013: 11). Nowy paradygmat gospodarki opartej na wiedzy (*Knowledge Based Economy*) uznaje człowieka i wartości niematerialne i prawne przedsiębiorstwa za główne źródła przewagi konkurencyjnej. Współczesny menedżer musi posiadać wiele umiejętności, które umożliwią rozwiązywać problemy i podejmować wyzwania, jakie stawia zarządzanie organizacją, zwłaszcza w zakresie zarządzania humanistycznego. W każdym systemie organizacyjnym występują indywidualne różnice, szczególnie w ujęciu działań globalnych i tworzenie jednego ogólnego modelu biznesowego w zarządzaniu humanistycznym nie jest możliwe. Zarządzanie wiedzą, będące elementem zarządzania humanistycznego, zapewnia wzrost potencjału konkurencyjnego oraz umożliwia działania innowacyjne przedsiębiorstw. Szereg barier zarządzania humanistycznego może stanowić utrudnienie w zarządzaniu organizacją. Jednym z podstawowych elementów zarządzania wiedzą jest stworzenie warunków do jej rozprzestrzeniania się i zapewnienie dostępu do wiedzy oraz umożliwienie przepływu wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Znaczącą pozycję w budowaniu tychże przewag konkurencyjnych zajmuje kapitał intelektualny, który otwiera możliwość rozwoju, zwłaszcza w MŚP (Duczkowska-Piasecka, 2013: 63). W kontekście kapitału intelektualnego należy wskazać na istotną rolę kultury organizacyjnej, która kształtuje system zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zarządzanie wiedzą (Sułkowski, 2002: 7).

Celem artykułu jest przedstawienie dyskusji nad znaczeniem zarządzania wiedzą w ujęciu zarządzania humanistycznego dla współczesnego przedsiębiorstwa. Przedstawiono wyniki studiów literaturowych oraz badania własne typu case study firm polskich i ukraińskich. Sformułowano następujące pytania badawcze:

P1. Jakie są przejawy zarządzania wiedzą oraz kapitałem intelektualnym w realizacji procesów logistycznych w badanych przedsiębiorstwach?

P2. Jakie efekty wdrożenia zarządzania humanistycznego są osiągane w badanych przedsiębiorstwach?

Badania własne prowadzono w latach 2017–2018 na grupie 100 przedsiębiorstw z całej Polski, oraz 50 firm z Ukrainy, wśród których znajdowały się przedsiębiorstwa MŚP. Badania prowadzono metodą ankietowania, obserwacji, rozmów z ekspertami oraz typu *case study*. Dobór próby był celowy i obejmował firmy, w których

można zidentyfikować zarządzanie procesami logistycznymi. Celem badawczym była identyfikacja elementów zarządzania humanistycznego oraz poszukiwanie podobieństw w firmach polskich i ukraińskich.

## **Zarządzanie wiedzą oraz kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie**

Rosnąca złożoność relacji wewnątrz organizacji oraz pomiędzy przedsiębiorstwami działającymi na danym rynku wymaga podejmowania szybkich decyzji biznesowych oraz tworzenia nowych, dynamicznych kanałów przepływu wiedzy (Dereń, 2017: 109). Dodatkowo W. Grudzewski oraz I. Hejduk (2011: 95) uważają, że tworzenie przedsiębiorstw przyszłości oznacza określenie nowych celów konkurencyjności oraz definiowanie nowych kategorii przewag. Realizowany obecnie program „Europa 2020” zakłada tworzenie nowych modeli umiejętności i kompetencji uwzględniających kontekst społeczny. Celem programu Europa 2020 jest realizacja ekonomii społecznej, w tym gospodarki opartej na wiedzy (GOW). Zarządzanie wiedzą stanowi fundament GOW; tym samym w takim modelu zarządzania na pierwszym planie znajduje się człowiek, jego zdolności, wiedza i talenty oraz stały ich rozwój. Tofflerowie (1999) przedstawili wiedzę jako kluczowy element zasobów w gospodarce. Uważają oni, że na rozwój gospodarek wpływają kolejno następujące zjawiska, wśród których najbardziej znaczące są:

- rewolucja w przepływie informacji oraz internet,
- intensywny przepływów środków pieniężnych,
- budowanie gospodarki opartej na wiedzy,
- wzrost kreatywności opartej na zasobach społecznych.

W literaturze polskiej znaleźć można podobne stwierdzenia dotyczące istotnego wpływu wiedzy na rozwój przedsiębiorstwa. Gierszewska (2011) uznaje kluczową rolę wiedzy w przedsiębiorstwach i formułuje wykaz głównych czynników. Należą do nich:

- traktowanie wiedzy jako zasobu,
- szybki wzrost nowej wiedzy i jej rozprzestrzenianie,
- złożoność wiedzy,
- wzrost złożoności produktów,
- zmiany tradycyjnych metod zarządzania.

Jako miary efektów wzrostu kapitału wiedzy można przyjąć takie wskaźniki, jak wzrost liczby innowacji, poprawa efektywności procesów, zmniejszenie liczby reklamacji, wzrost liczby pracowników z wyższym wykształceniem, traktowanie polityki środowiskowej jako elementu zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa (Janczewska, 2018: 185). Warunkiem efektywnego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie jest współdziałanie wzajemnie powiązanych elementów:

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

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

Przykładem zastosowania zarządzania wiedzą są procesy logistyczne w przedsiębiorstwie, w których wiedza jest wykorzystywana do doskonalenia procesów w wielu obszarach systemu logistycznego, takich jak zaopatrzenie, produkcja oraz dystrybucja. Prawidłowe funkcjonowanie systemu logistycznego firmy wymaga posiadania właściwych zasobów wiedzy we wszystkich obszarach procesów logistycznych. Znajomość procesów, ich struktury oraz przebiegu może stać się podstawą do identyfikowania problemów zakłócających realizację oraz w efekcie może prowadzić do ich doskonalenia. W realizacji procesów logistycznych wiedza niezbędna do poprawy efektywności dotyczy następujących obszarów (Janczewska, 2018: 185):

- zastosowania praktycznego osiągnięć techniki i technologii,
- posługiwania się nowoczesnymi narzędziami komunikacji,
- podnoszenia kwalifikacji pracowników,
- szeroko pojętej problematyki innowacji oraz ich wykorzystania komercyjnego.

Pojęcie kapitału intelektualnego umożliwiło formułowanie nowych poglądów na rolę człowieka, jego wiedzy i umiejętności, które tworzą niematerialne zasoby przedsiębiorstwa (Sopińska, Jakubowska, 2013: 109). Thomas A. Stewart (1997: 15) definiuje kapitał intelektualny jako działania w sferze intelektualnej przyczyniające się do tworzenia wartości dodanej w sferze wiedzy. Poglądy Stewarta znalazły odbicie w kolejnych badaniach oraz były interpretowane przez naukowców. Różnorodne interpretacje zostały przedstawione w tabeli 1.

**Tabela 1. Wybrane koncepcje kapitału intelektualnego**

Lp	Autorzy	Koncepcja, model, metoda badawcza	Główne założenia
1	Konrad-Sveiby's Group	<i>Conrad's Raport</i> – Raport Conrada	Indywidualny kapitał intelektualny jest własnością jednej osoby. Kapitał strukturalny należy do organizacji
2	Sveiby	<i>Monitor of Non-material</i> – Monitor Zasobów Niematerialnych	Znaczący wpływ struktury wewnętrznej oraz zewnętrznej. Istotne kompetencje indywidualne
3	Kaplan, Norton	<i>Balances Score Card</i> (BSC) – Zrównoważona Karta Wyników	Ważne są perspektywy: finansowa, klienta, procesów wewnętrznych, rozwoju organizacji, uczenia się organizacji
4	Edvinsson-Scandia	<i>Schedule of Value</i> – Harmonogram tworzenia wartości	Kapitał ludzki, kapitał strukturalny
5	Pertash, Edvinsson, Onge, Armstrong, Bukowitz, Williams	<i>Value platform</i> – Płaszczyzna wartości	Kapitał ludzki, relacje z klientami, kapitał strukturalny



Lp	Autorzy	Koncepcja, model, metoda badawcza	Główne założenia
6	Bratnicki, Strużyna	<i>Three Value of Enterprise</i> – Teoria trzech wartości przedsiębiorstwa	Kapitał społeczny, kapitał ludzki, kapitał organizacyjny
7	Fitzenz	<i>Elements of Intellectual Capital</i> – Elementy kapitału intelektualnego	Kapitał społeczny, procesy i kultura organizacyjna, własność intelektualna, kapitał relacyjny

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sokołowska (2005: 15–16),

W literaturze przedmiotu jest niewiele badań nad wpływem kapitału intelektualnego na konkurencyjność przedsiębiorstwa, w tym na jego potencjał konkurencyjny (Janczewska, 2016). W kontekście roli wiedzy oraz kapitału intelektualnego należy modyfikować rolę menedżera zarówno w biznesie, jak i w społeczeństwie. Według Waldemara Walczaka (2011) potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa tworzą następujące elementy;

- zasoby materialne: majątek trwały, aktywa finansowe, budynki, maszyny, technologia, lokalizacja przedsiębiorstwa itp.;
- aktywa niematerialne: strategiczne zasoby wiedzy, kapitał ludzki, struktura organizacyjna, kultura organizacyjna, kluczowe kompetencje, wiarygodność firmy, marka, reputacja, uczciwość wobec klientów i własnych pracowników itp.

Zmieniające się wymagania rynku oraz wymagania pracowników wpływają na pojawianie się nowych metod zarządzania, w tym zarządzania humanistycznego.

## Zarządzanie humanistyczne oparte na wiedzy

W aspekcie zarządzania humanistycznego od menedżerów należy oczekiwać, że będą mieli umiejętność rozumienia przyczyn przebiegu procesów i zjawisk społecznych, analizowania ludzkich zachowań i ich motywów oraz społecznych konsekwencji podejmowanych przez siebie działań. Wśród elementów charakterystycznych dla zarządzania humanistycznego należy wskazać ich następujące rodzaje (Walczak, 2011: 25):

- zwracanie uwagi na potrzeby i oczekiwania pracowników;
- monitorowanie warunków pracy oraz analiza wpływu warunków pracy na zadowolenie pracowników;
- uwzględnianie wpływu zarządzania humanistycznego na wzrost konkurencyjności firmy;
- realizowanie procesów wiedzy, budowa kapitału intelektualnego firmy;
- komunikacja wewnątrz firmy: wpływ kontaktów wewnątrz przedsiębiorstwa na satysfakcję pracowników;
- strategia marketingowa: realizacja celów rynkowych poprzez oferowanie przez firmę produktów/usług zgodnych z oczekiwaniami klientów.

Do oczekiwań pracowników A. Poczowski (2007: 35) zalicza:

- uczciwe, etyczne traktowanie oraz poszanowanie ich godności,
- postrzeganie ich jako interesariuszy, a nie wyłącznie podwładnych;
- docenianie i nagradzanie wkładu wnoszonego do organizacji;
- wspieranie przez organizację procesu rozwoju i doskonalenia kompetencji.

**Tabela 2. Atrybuty zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym w zarządzaniu humanistycznym**

Lp	Podejście do zarządzania wiedzą	Cel strategii	Znaczenie kapitału intelektualnego w zarządzaniu procesami logistycznymi
I	Zarządzanie wiedzą jest kluczowym aktywem przedsiębiorstwa. Cel strategii zarządzania wiedzą stanowi jej ochrona i wykorzystanie do tworzenia nowych zasobów intelektualnych.	Kreowanie zasobów wiedzy w procesach zaopatrzenia, produkcji oraz dystrybucji.	Funkcjonowanie przedsiębiorstw jest zdeterminowane przez poziom zdolności intelektualnych posiadanych przez pracowników, a nie przez zasoby materialne.
II	Zarządzanie wiedzą traktowane jest jako sposób na doskonalenie produktów i usług. Doskonalenie aktywów przedsiębiorstwa rozumianych jako zasoby fizyczne.	Możliwość wytwarzania produktów poprzez doskonalenie ich jakości, poszerzanie zastosowań, uwzględnianie oddziaływania na środowisko.	Kapitał intelektualny służy ulepszaniu i unowocześnieniu produktów, poprawiając pozycję konkurencyjną. Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa umożliwia zastosowanie wiedzy do projektowania nowych, konkurencyjnych produktów oraz konkurencyjnych metod w zarządzaniu procesami.
III	Zarządzanie wiedzą jest podstawową działalnością firmy oraz warunkiem przetrwania na rynku.	Zdobywanie i archiwizowanie wiedzy staje się podstawą no kreowania nowej wiedzy.	Kapitał intelektualny jest budowany w celu gromadzenia i tworzenia wiedzy oraz w celu oferowania wiedzy na rynku. Sytuacja taka występuje w przypadku firm konsultingowych, urzędów statystycznych oraz przedsiębiorstw zajmujących się badaniami rynku.
IV	Zarządzanie wiedzą poprzez jej upowszechnianie i dzielenie się jest elementem gry konkurencyjnej. Dotyczy to przedsiębiorstw działających w bardzo złożonych i zmiennych sektorach, np. w branży logistycznej.	Zarządzanie humanistyczne obejmuje procesy zarządzania wiedzą, budowę kapitału intelektualnego, co prowadzi do doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi.	Kapitał intelektualny służy do doskonalenia procesów logistycznych, podnoszeniu umiejętności zastosowania nowych technik i technologii.. Powiększenie kapitału intelektualnego podnosi konkurencyjność firm logistycznych dzięki umiejętnościom i kompetencjom pracowników.

Źródło: opracowanie własne

W tabeli 2. przedstawiono zestawienie cech zarządzania wiedzą oraz kapitału intelektualnego istotnych dla zarządzania humanistycznego.

Powstające zasoby niematerialne w postaci kapitału intelektualnego umożliwiają ulepszanie i unowocześnianie produktów oraz procesów w przedsiębiorstwie. Gromadzenie oraz tworzenie nowej wiedzy zapewnia pracownikom przedsiębiorstwa osiąganie unikalnych umiejętności oraz kompetencji. Prawidłowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa wymaga posiadania właściwych zasobów wiedzy we wszystkich obszarach. Niezbędna jest też nieustanna aktualizacja wiedzy, zgodna z rozwojem techniki, technologii i wymagań zrównoważonego rozwoju.

## Metodologia badań

W artykule przedstawiono wyniki badania przejawów zarządzania wiedzą w wybranych firmach polskich oraz ukraińskich. Badania prowadzono w latach 2017–2018 w Polsce i na Ukrainie w ramach projektu własnego „Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie – ocena zarządzania wiedzą, projekt 8/2018/19” pod kierunkiem dr inż. Danuty Janczewskiej oraz dr Ludmiły Rybalko. Oparto je na ujednoliconym kwestionariuszu wywiadu, obserwacjach, rozmowach z ekspertami oraz opisach przypadków *case study*.

W Polsce w badaniach uczestniczyli studenci niestacjonarnych studiów magisterskich prowadzonych w systemie e-learningu. Do przesyłania wypełnionych kwestionariuszy, uzupełnionych o opisy firm, wykorzystano platformę e-learningową. W badaniu w Polsce uczestniczyło: 100 przedsiębiorstw z całego kraju, w tym 10% stanowiły firmy mikro, 30% – małe, 40% – firmy średnie, 20% – firmy duże.

Struktura branżowa badanych przedsiębiorstw wyglądała następująco: 50% – firmy produkcyjne, 30% firmy – handlowe, 20% – firmy usługowe. Na Ukrainie badanie oparto na kwestionariuszu wywiadu lub rozmowie z ekspertami. W badaniach uczestniczyli studenci stacjonarnych studiów magisterskich. Do przesyłania wypełnionych kwestionariuszy uzupełnionych o opisy firm wykorzystano platformę edukacyjną i e-learningową Moodle. W badaniu na Ukrainie uczestniczyło: 50 przedsiębiorstw z terenu całej Ukrainy, w tym 20% stanowiły firmy mikro, 30% – małe, 30% – firmy średnie, 20% – firmy duże. Struktura branżowa badanych przedsiębiorstw: 30% – firmy produkcyjne, 30% – firmy handlowe, 40% – firmy usługowe.

W artykule prezentowane są przykłady rezultatów badań typu *case study* w dwóch przedsiębiorstwach z Polski (A i B) oraz dwóch z Ukrainy (firma X i Y).

- Firma A: polska duża firma zajmująca się projektowaniem, produkcją i dystrybucją odzieży, główne biuro w Gańsku. Prowadzi sprzedaż w Polsce oraz w krajach Europy Środkowej i Wschodniej. W swojej ofercie ma znane marki odzieżowe.
- Firma B: polski producent mebli, firma rodzinna zlokalizowana w Zduńskiej Woli od 1996 r. Zatrudnia 10–49 osób, produkuje meble dla dzieci dla klientów w Polsce i za granicą.

- Firma X: małe ukraińskie przedsiębiorstwo usługowe, zajmujące się tłumaczeniami profesjonalnymi w ponad 50 językach, a także notyfikacją dokumentów, apostille, legalizacją, rejestracją zaświadczeń o niekaralności, pomocą w uzyskaniu międzynarodowych paszportów i dokumentów podróży dla dzieci. Zatrudnia 4 osoby na etet w 4 biurach oraz 50 osób współpracujących.
- Firma Y: ukraińska firma logistyczna z Kijowa. Zatrudnia ponad 250 osób. Celem działalności jest konserwacja i remont wagonów kolejowych oraz ich serwisowanie. Firma świadczy usługi logistyczne: transportowe i spedycyjne, wsparcie informacyjne w zakresie przepływu towarów Obsługuje największe firmy przemysłowe na Ukrainie.

W tabeli 3. przedstawiono wyniki badań typu *research study* na temat znaczenia zarządzania humanistycznego w mikrofirmie w Polsce (firma A) oraz analogicznie w mikrofirmie X na Ukrainie. Oceniono wpływ zarządzania humanistycznego, opartego na wiedzy na wybrane obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym następujące elementy:

- wartości humanistyczne: znaczenie wartości zarządzania humanistycznego,
- potrzeby i oczekiwania pracowników: zwracanie uwagi na potrzeby pracowników,
- procesy wiedzy: znaczenie procesów uczenia się oraz dyfuzji wiedzy,
- konkurencyjność: wpływ zarządzania humanistycznego na wzrost konkurencyjności firmy,
- warunki pracy: wpływ warunków pracy na zadowolenie pracowników,
- strategia marketingowa: realizacja celów rynkowych poprzez oferowanie przez przedsiębiorców produktów/usług zgodnych z oczekiwaniami klientów,
- rozwój organizacyjny, współpraca i wykorzystanie wiedzy innych firm i klientów,
- komunikacja wewnątrz firmy: wpływ kontaktów wewnątrz firmy na satysfakcję pracowników.

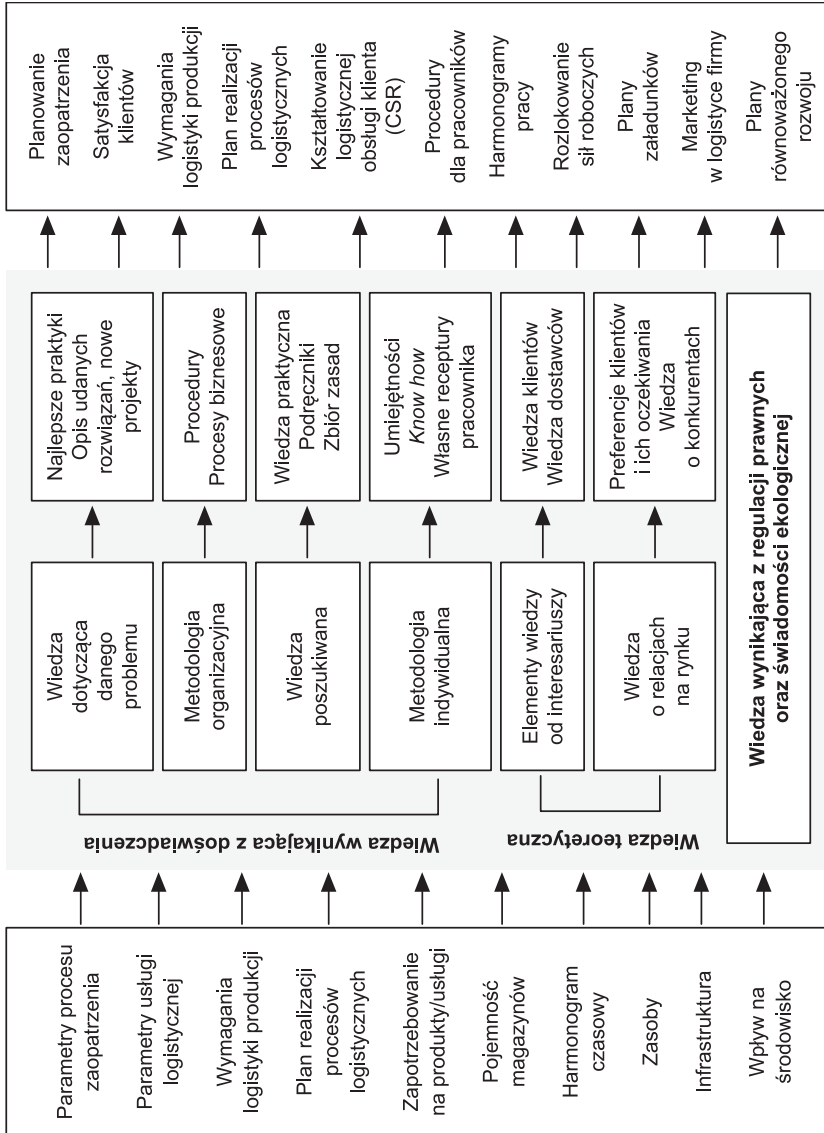
**Tabela 3. Profil znaczenia elementów zarządzania humanistycznego dla badanych przedsiębiorstw polskich i ukraińskich**

Element of the Humanistics Management based on KM	Znaczenie w firmach w Polsce: firma A, B			Znaczenie w firmach na Ukrainie: firma X, Y		
	małe	średnie	duże	Мала	Середня	Висока
wartości humanistyczne: znaczenie wartości zarządzania humanistycznego						
potrzeby i oczekiwania pracowników: zwracanie uwagi na potrzeby pracowników						
procesy wiedzy: znaczenie procesów uczenia się oraz dyfuzji wiedzy						
konkurencyjność: wpływ zarządzania humanistycznego na wzrost konkurencyjności firmy						
warunki pracy: wpływ warunków pracy na zadowolenie pracowników						
strategia marketingowa: realizacja celów rynkowych poprzez oferowanie przez firmę produktów/usług zgodnych z oczekiwaniami klientów						
rozwój organizacyjny, współpraca i wykorzystanie innych						
komunikacja wewnątrz firmy: wpływ kontaktów wewnątrz firmy na satysfakcję pracowników						

Źródło: badania własne. Kolorem szarym oznaczono wysoką ocenę znaczenia danego elementu dla badanego przedsiębiorstwa.

Na podstawie wyników badań zaproponowano model zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie oparty na elementach zarządzania humanistycznego. Na rys. 1. przedstawiono składowe modelu oraz relacje pomiędzy nimi.

Globalizacja i internacjonalizacja działalności badanych przedsiębiorstw potwierdza znaczenie zarządzania wiedzą oraz zarządzania humanistycznego. Wysokie znaczenie elementów zarządzania humanistycznego wskazane w badanych firmach wynika z zaangażowania menedżerów w stosowanie metod zarządzania opartych na humanistycznych elementach.



Rysunek 1. Wykorzystanie wiedzy organizacji w zarządzaniu humanistycznym w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań oraz Chow et al. (2005: 273).

## Podsumowanie

W artykule omówiono dyskusję nad znaczeniem zarządzania wiedzą w ujęciu zarządzania humanistycznego dla współczesnego przedsiębiorstwa. Zadowolenie pracowników wpływa na realizację działań firm, wiedza i kompetencje pracowników zapewniają profesjonalną obsługę klientów oraz dostęp do rynków zagranicznych. Przedstawiono wyniki studiów literaturowych oraz badania własne typu case study firm polskich i ukraińskich. Opisano przejawy zarządzania wiedzą oraz kapitałem intelektualnym w badanych przedsiębiorstwach oraz efekty wdrożenia zarządzania humanistycznego uzyskane w tych firmach. Rekomendacją do dalszych badań powinna stać się weryfikacja modelu zarządzania wiedzą w aspekcie zarządzania humanistycznego na próbie reprezentatywnej.

## Bibliografia

- Chow H.K.H. i in. (2005), *Design of a knowledge – based logistics strategy system*, „Expert System with Applications”, no. 29, s. 273, [www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417405000540](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417405000540) [dostęp: 1.09.2017].
- Dereń A.M. (2017), *Protection of intellectual property as an intangible regulatory asset of an organisation*, „International Journal of Contemporary Management”, vol. 16, no. 3, s. 107–123.
- Duczowska-Piasecka M., Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małysz M. (red.) (2013), *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa.
- Gierszewska G. (2011), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Grudzewski W.M. i in. (2010), *W kierunku zarządzania drugiej generacji – model diamentu czterech paradygmatów współczesnego przedsiębiorstwa*, „e-mentor”, nr 1 (33), s. 54–59, <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171278105> [dostęp: 10.11.2018].
- Janczewska D. (2018), *Rola zarządzania wiedzą w usługowych procesach transportowych MŚP w ujęciu modeli biznesowych*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie”, nr 1 (26), s. 181–193.
- Pocztowski A. (red.) (2007), *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Sokołowska A. (2005), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Sopińska A., Jakubowska W. (2013), *Zasoby a konkurencyjność i wyniki przedsiębiorstwa – przegląd wybranych badań*, [w:] R. Bartkowiak, P. Wachowiak (red.), *Wiedza i bogactwo narodów. Kapitał ludzki, globalizacja i regulacja*

- w skali światowej. *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa, s. 109–121.
- Stewart T.A. (1997), *Intellectual Capital: The New Wealth of Organisations*, Nicholas Brealey, London.
- Sułkowski Ł. (2002), *Kulturowa zmienność organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Toffler A. (1980), *The Third Wave*, By Alvin Toffler, William Morrow and Company, Inc. New York, [https://archive.org/stream/TheThirdWave-Toffler/TheThirdWave\\_-\\_Toffler\\_djvu.txt](https://archive.org/stream/TheThirdWave-Toffler/TheThirdWave_-_Toffler_djvu.txt) [dostęp: 20.11.2018].
- Walczak W. (2010), *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „e-mentor”, nr 5/37, s. 5–12, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/37/id/784> [dostęp: 2.11.2018].
- Zioło Z. (2013), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w warunkach kryzysu gospodarczego*, „Przedsiębiorczość i Edukacja”, nr 9, s. 10–33.

### Summary

#### Similarities between human resource management in Polish and Ukrainian enterprises

A modern manager must possess multiple skills, which can allow him/her to solve problems and challenges occurring in the management of an organisation, especially in regards to human resource management. There are individual differences in every organisational system (particularly with regards to global activities), and it is impossible to create a single general business model of human resource management. Knowledge management increases the competitiveness potential and the innovative activity of enterprises. A fundamental part of knowledge management is to spread knowledge and make it accessible and useable within or between chosen organisations. The main focus of this article is on recognising barriers to knowledge management in enterprises, and on identifying the significance of human resource management. The results of literature-based research and of the author's own case studies of several Polish and Ukrainian enterprises are presented.

**Keywords:** intellectual capital, knowledge management, human resource management



**Marek Dżaman** \*  <https://orcid.org/0000-0003-2718-3188>

## **Call center w przedsiębiorstwie energetycznym. Funkcjonowanie, problemy, wyzwania. Wybrane aspekty**

Zabezpieczając potrzeby klientów, przedsiębiorstwa energetyczne wykorzystują coraz bardziej złożone narzędzia służące poprawie obsługi klientów. W ostatnim czasie call center jest wypierane przez inne, przede wszystkim on-line'owe kanały komunikacji. W dyskusji nad rolą call center w przyszłości należy wziąć pod uwagę aspekty wpływające na zmiany w tym obszarze, takie jak: preferencje klientów firm energetycznych w zakresie sposobu i zasad kontaktu, rozwój i dostęp do rozwiązań teleinformatycznych, zakres i liczba przetwarzanych danych, wiarygodność w zakresie ochrony danych i ich bezpieczeństwa, wymogi regulacyjne i standardy CSR, a także możliwość aplikacyjna dostępnych narzędzi teleinformatycznych oraz koszty ich wdrożenia. Celem artykułu jest przedstawienie wybranych aspektów funkcjonowania telefonicznego call center, a także wskazanie trendów i kluczowych determinantów kształtujących kierunki rozwoju tego kanału kontaktu firm energetycznych z klientami. Artykuł stanowi wprowadzenie do multidyscyplinarnych dyskusji dotyczących przyszłej roli i zadań call center jako jednego z kanałów kontaktu przedsiębiorstw energetycznych z klientem.

**Słowa kluczowe:** call center, CRM, obsługa klienta, przedsiębiorstwa energetyczne

### **Wstęp**

Satysfakcja klienta zewnętrznego firmy, rozumianego jako osoba fizyczna lub prawna kupująca produkty i płacąca za nie, uzyskana w drodze zaspokajania jego potrzeb, wiąże się z misją i celem istnienia każdej firmy. Jeden z pionierów teorii zarządzania, Peter Ferdinand Drucker (1998), twierdził, że klient jest gotów płacić za wyro-

---

\* Mgr Marek Dżaman – Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski.

by i usługi przedsiębiorstwa, o ile to, co kupuje, będzie stanowiło dla niego wartość użytkową. Zaspokojenie potrzeb klienta wymaga lepszego (czyli: szybkiego i bezpośredniego) dostępu do firm, w których dokonują zakupów produktów lub usług. Kierując się z kolei koncepcją CSR (ang. *corporate social responsibility*), można śmiało stwierdzić, że „bycie blisko klienta” jest strategicznie opłacalne dla firmy, gdyż może ono przekształcić to zaspokojenie potrzeb w swoje szanse biznesowe, dzięki czemu będzie bardziej efektywna i konkurencyjna. Przewagi konkurencyjne w tym zakresie są możliwe do uzyskania dzięki marketingowi i innowacjom. Oba obszary łączy *interface*, jakim jest centrum obsługi telefonicznej (ang. *call center*). Dziś to jeden z najważniejszych kanałów kontaktu firm z klientami w wielu różnych dziedzinach działalności. Telefoniczne call center są integralną częścią wielu firm. Ich znaczenie w świecie biznesu nieustannie rośnie, dając zatrudnienie milionom pracowników. Rozwojowi tego kanału sprzyjał niespotykany dotąd skok technologiczny w sferze telekomunikacji, a przede wszystkim w technologii przetwarzania informacji.

Celem artykułu jest przedstawienie wybranych aspektów funkcjonowania telefonicznego call center, a także wskazanie trendów i kluczowych determinantów kształtujących kierunki rozwoju tego kanału kontaktu firm energetycznych z klientami. W pierwszej części tekstu wskazano rolę i znaczenie call center jako podstawowego kanału kontaktu oraz zaprezentowano wybrane aspekty jego funkcjonowania i organizowania. W artykule dokonano przeglądu dostępnych kanałów kontaktu z klientami, procesów i trendów, którymi firmy kierują się przy organizowaniu funkcji pierwotnie przypisanych call center. W drugiej części przeprowadzono analizę benchmarkingową ukształtowania call center w firmach sektora telekomunikacyjnego, natomiast w trzeciej części zdefiniowano trendy i kluczowe determinanty warunkujące ukształtowanie call center w polskich firmach energetycznych, które powinny być przedmiotem badań w przyszłości, wiążących się z wieloma towarzyszącymi aspektami determinującymi kształtowanie relacji z klientami.

## **Cel podstawowy: obsługa masowych kontraktów z klientami**

W Polsce zapotrzebowanie na narzędzia wspierające kontakty z klientami rosło wraz z nasileniem konkurencji między firmami w latach 90. ubiegłego wieku, gdy klient, wybierając sprzedawcę, uzyskał wiele alternatyw. Pojawiło się wówczas zapotrzebowanie na lepszą obsługę. Zatarły się różnice pomiędzy jakością towarów od różnych producentów oraz ceną sprzedaży. W odpowiedzi na te potrzeby ukształtował się call center, do dziś podstawowe narzędzie wspierające system zarządzania relacjami z klientami (ang. *customer relationship management* – CRM<sup>1</sup>). Bezpośrednim

---

<sup>1</sup> CRM jest rozumiany jako zestaw elementów sprzętowych, programowych i społecznych służących do obsługi masowych kontaktów z klientami. Pojęcie CRM rozpowszechniło się w latach 90. XX w., zastępując wcześniejsze systemy utworzone jeszcze w latach 80., czyli SFA (ang.

motywem powstania call center była zmiana w strategii obsługi klienta, a ta z kolei wynikała m.in. z:

- realizacji celów finansowych organizacji, w tym przede wszystkim optymalizacji kosztowej;
- konieczności poprawy w poziomie obsługi klienta. Menedżerowie zaczęli dostrzegać, że zła obsługa jest bardzo częstą przyczyną zmiany dostawcy przez klientów, który uzyskali narzędzie m.in. do błyskawicznego zgłoszenia reklamacji i otrzymania potwierdzenia zgłoszenia;
- potrzeby wzrostu sprzedaży i wzmocnienia skuteczności działań sprzedażowych rozumianej jako szybkie reagowanie na zamówienia i zgłoszenia klientów, szybkie procesowanie zamówień, czy też zapewnienie spójności ofert;
- polepszenia jakości obsługi rozumianej jako dopasowania oferty do spersonalizowanych potrzeb klienta (wykorzystanie nagrań, analiza efektywności z podziałem na osoby, szczegółowemu planowaniu procesu kontaktu z klientem, z kolei klienci nie mają ochoty jeździć do firm, wolą załatwiać swoje sprawy z wykorzystaniem komunikacji telefonicznej);
- uporządkowania i scentralizowania zarządzania danymi. Celem jest zarządzanie dużą ilością powtarzalnych kontaktów: pozyskiwanie zamówień, badanie potencjału klienta w kontekście oferty firmy, szybki kontakt z osobami zgłaszającymi zainteresowanie ofertą przez internet, „miękki monitoring” należności i „twarda windykacja”, umawianie spotkań z handlowcami w terenie i zarządzanie tymi spotkaniami (potwierdzanie, przekładanie), ocena zadowolenia klienta „po spotkaniu”, kontakt z klientem przed zakupem, po zakupie i w trakcie procesu wyboru/zakupu. Wszystkie te cele skupiały się na zwiększeniu lojalizacji klienta i ograniczaniu ich odejść od firmy (ang. *churn*).

Call center tworzyły stanowiska telemarketerskie wyposażone w monitor, klawiaturę, komputer, telefon i słuchawki nagłowne, czyli wszystko to, co jest wykorzystywane do obsługi klientów z wykorzystaniem telefonu. Z uwagi na wzbogacenie o inne niż telefon sposoby kontaktu z klientami ukształtowała się ulepszona wersja call center, związana często z pojęciem *contact center*, a później z *command center*. Dlatego też utarte określenie call center skutkuje koniecznością włączenia do badania narzędzi nieograniczających się wyłącznie do pojęcia *call center* (które zaczęło być tylko jednym z wielu kanałów kontaktu z klientami). To zjawisko wiąże się z błyskawicznym rozwojem systemów teleinformatycznych zapoczątkowanych jeszcze tzw. fuzją technologii wdrożoną przez firmę NEC, polegającą na połączeniu technologii informatycznej i telekomunikacyjnej jako odrębnych dotąd obszarów wiedzy. Rozwój i miejsce call center wśród kanałów kontaktu z klientami można podzielić na trzy etapy odnoszące się do założeń opisanych przez P. Kotlera, H. Karta-

---

*sales force automation*), wprowadzony dla automatyzacji procesów sprzedaży, i CSS (ang. *customer service support*) – dla usprawnienia obsługi serwisowej po sprzedaży.

jaya i I. Setiawana w książce *Marketing 3.0. From Products to Customers to Human Spirit* (tab. 1.).

**Tabela 1. Etapy rozwoju i miejsce call center wśród kanałów kontaktu z klientami**

Lp.	Etap	Główne cechy	Rola call center i sposób kontaktu
1.	Call center 1.0.	Powstałe w latach 80. ubiegłego wieku call center opierały się wyłącznie na rozmowach przez telefon. Era ta zakończyła się wraz z pojawieniem się pojęcia <i>Klient 1.0</i> . Firmy wykorzystywały internet jako medium reklamowe, a ich internetowe strony były tylko wirtualną wizytówką i służyły przede wszystkim przekazywaniu informacji reklamowej i wskazaniu numeru telefonu do kontaktu. Do pojęcia <i>Klient 1.0</i> dopasowano pojęcie <i>call center 1.0.</i> , które zajmowały się głównie rozmowami przychodzącymi (ang. <i>inbound</i> ), czyli udzielaniem informacji, biernym zbieraniem zamówień, przyjmowaniem reklamacji, czy wsparciem technicznym.	Jednokierunkowy: klient wykonywał połączenie telefoniczne do konsultanta. Rola konsultanta: bierna.
2.	Call center 2.0.	Rozwój na początku XXI. w. internetu umożliwił zastosowanie szerszego wachlarza narzędzi do kontaktu z klientami. W celu zaakcentowania faktu, że nie są to już tylko kontakty przez telefon, jednostki call center były często nazywane <i>contact center</i> . Ugruntowało się wówczas pojęcie <i>Klient 2.0</i> . Wraz ze wzrostem możliwości wykorzystania internetu klient otrzymał możliwość wyboru dostawcy i nowych opcji odnośnie do wielokanałowego dostępu do sprzedawcy.	Jednokierunkowy: klient wymagał kontaktu przez różne kanały (ang. <i>multichannel</i> ): telefon, faks, SMS, internet, e-mail, chat. Rola konsultanta: bierna.
3.	Call center 3.0.	Jednostki call center zaczęły być często nazywane <i>command center</i> , ze względu na wzrost znaczenia kontaktów z wykorzystaniem kanałów głosowych, internetowych, czy mobilnych. <i>Klient 3.0.</i> to klient wymagający wielu zintegrowanych ze sobą kanałów kontaktu, potrzebujący kontaktu i natychmiastowej obsługi poprzez przez wskazany kanał. <i>Call center 3.0</i> determinuje proaktywne poszukiwania klienta i podążanie za nim, jego wymaganiami i potrzebami. Zmiana agresora kontaktu oznacza konieczność przewidzenia i wyprzedzenia jego oczekiwań.	Dwukierunkowy: interakcje z klientami dokonywane są w dostępnych kanałach: voice, e-mail, video, chat, SMS i social media. Rola konsultanta: aktywna

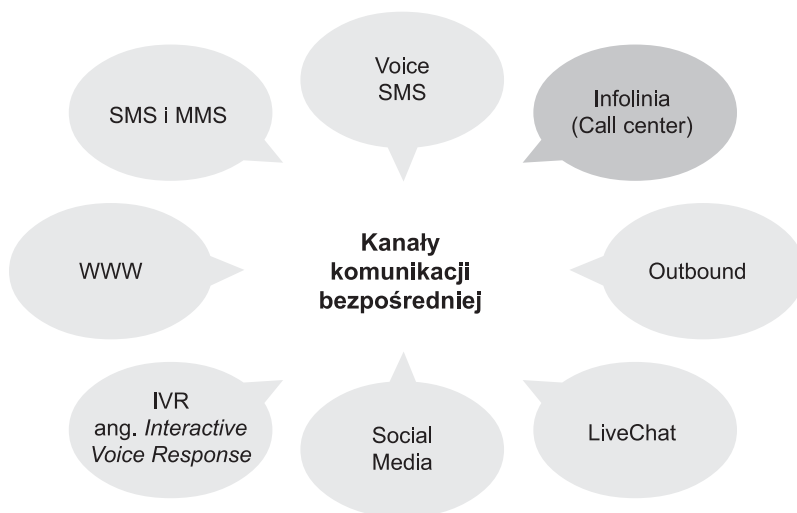
Źródło: opracowanie własne w odniesieniu do założeń P. Kotlera (2010).

Dziś firmy wykorzystują różne kanały komunikacji bezpośredniej z klientami, wspierające CRM (rys. 1.). W wykorzystaniu *contact center* przodują duże organizacje, które przez to uzyskiwały następujące funkcje:

- możliwość rejestracji wszystkich zgłoszeń w systemie CRM, ocenę potencjału klienta i skierowanie do handlowca;
- odciążenie pracy handlowców (którzy mogli skupić się na rozmowach handlowych);

- analizę natężenia ruchu;
- możliwość natychmiastowej odpowiedzi na żądanie klienta (konsultant ma dostęp do wszystkich istotnych aspektów z punktu widzenia systemów i dokumentów firmowych);
- możliwość centralnego gromadzenia i rejestracji kontaktów od klientów (co pozwala też na ocenę efektywności pracy handlowców);
- możliwość promowania (na stronach internetowych i w innych komunikatach marketingowych) jednego numeru (co jest łatwiejsze niż promowanie wielu numerów, jeden numer zajmuje mniej miejsca i łatwiej go zapamiętać).

Jakość kontaktu z klientem w przypadku niektórych produktów sprzedawanych przez internet i telefon może nie zależeć od tego, czy firma posiada fizyczne biura. Wskazane działania należą do tej grupy, które Michael E. Porter (2006) nazywa działaniami wspomagającymi (ang. *core related business*). Funkcje te mogą zostać wydzielone poza organizację (ang. *outsourcing*), co wiąże się też z teorią kosztów transakcyjnych. Bezpośrednim powodem ich wyodrębnienia było: dążenie do obniżenia kosztów prowadzonej działalności, zmniejszenie ryzyka związanego z postępowem technologicznym, skoncentrowanie się na działalności podstawowej, podwyższenie jakości, zmiana struktury kosztów czy uzyskanie dostępu do zasobów, w tym wiedzy, którymi organizacje do tej pory nie dysponowały.

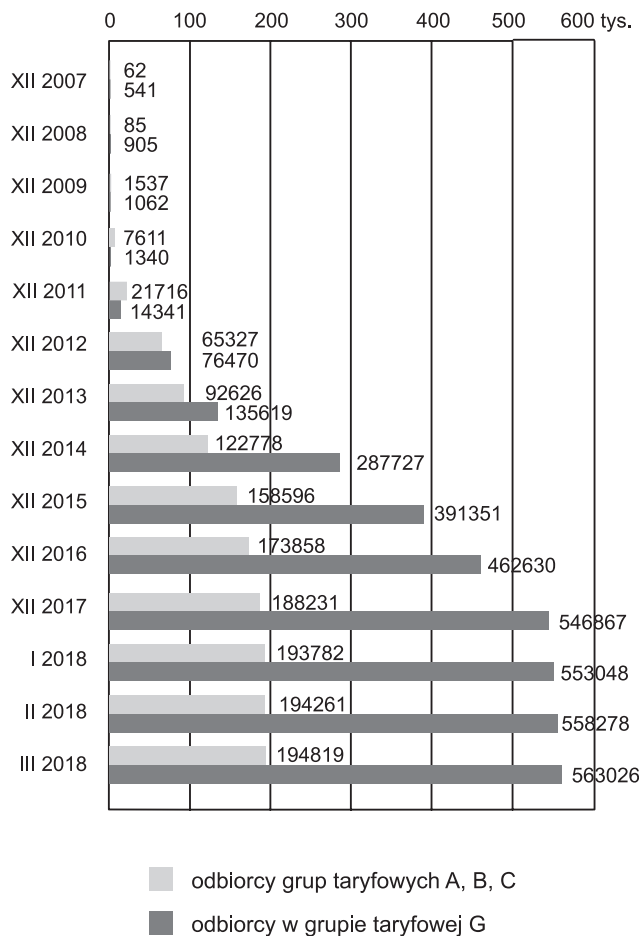


Rysunek 1. Kanały komunikacji bezpośredniej wspierające CRM

Źródło: opracowanie własne

Funkcje call center były często przedmiotem przenoszenia za granicę (ang. *offshoring*). Wiele firm o zasięgu globalnym przenosiło call center tysiące mil od

ich siedzib (w tym do Indii czy Filipin<sup>2</sup>), uznając to za pożądane z punktu widzenia: niższych kosztów pracy (np. zarobki programisty w Stanach Zjednoczonych są 12-stokrotnie wyższe niż w Indiach lub Filipinach) czy zupełnie innego postrzegania społecznej pozycji konsultanta (Corbett, 2004).



Rysunek 2. Liczba zmian sprzedawcy energii elektrycznej w wybranych miesiącach za okres od grudnia 2007 r. do marca 2018 r.

Źródło: URE, 2018.

<sup>2</sup> Outsourcing został spopularyzowany przede wszystkim przez amerykańskie koncerny (RAMARK Corporation, Electronic Data Systems Corporation (EDS), General Electric (GE), International Business Machines Corporation (IBM), United Parcel Service of America, Inc. (UPS), Xerox). W Indiach na początku realizowane były przede wszystkim usługi typu back office – dotyczące administracyjnej sfery działalności przedsiębiorstwa poprzez m.in. telemarketing, call center, wprowadzanie danych, zaś z biegiem czasu wprowadzono usługi typu front office – związane ze sprzedażą produktów i usług oraz opieką nad klientem. Innymi kierunkami charakteryzującymi się m.in. wysokim poziomem wykształcenia i znajomością języka angielskiego były: Irlandia, Ameryka Łacińska, Rosja, Kanada, Chiny, Malezja i Europa Środkowo-Wschodnia.

Sektor energetyczny w Polsce, za sprawą dość dużej koncentracji, do końca XX w. nie wymagał utworzenia i utrzymywania call center. To klient był petentem i to on inicjował kontakty z przedsiębiorstwem energetycznym (ang. *in-bound*). Te kontakty odbywały się wyłącznie w punktach obsługi klienta (POK). Liberalizacja sektora wprowadzona trzema pakietami liberalizacyjnymi przez Komisję Europejską i Radę, a w szczególności wprowadzony obowiązek unbundlingu<sup>3</sup> umożliwiający stosowanie zasady swobodnego dostępu stron trzecich do infrastruktury<sup>4</sup> (ang. TPA – *Third Party Access*), przyczyniła się do wzrostu konkurencji wśród spółek obrotu. Ten wzrost konkurencji obrazuje liczba zmian sprzedawcy. W Polsce odnotowujemy systematyczny wzrost liczby odbiorców energii (URE, 2018) korzystających z tego prawa (rys. 2.).

Wzrost konkurencji wymusza potrzebę inwestowania w narzędzia umożliwiające pozyskanie, obsługę i utrzymanie odbiorców. Pojawia się w tym kontekście pytanie o znaczenie i rolę call center w sektorze energetycznym. Raport przygotowany przez 4P research mix i CustomerMatters pt. „Klient indywidualny na rynku energii elektrycznej” z badania przeprowadzonego w 2014 r. na próbie 300 klientów indywidualnych wskazuje, że w ostatnim roku 36% z nich kontaktowało się ze sprzedawcą energii. 29% klientów wykorzystywało jeden kanał kontaktu, 7% dwa, a trzy kanały dostępu wykorzystywał 1% klientów. Najpopularniejszym kanałem kontaktu było call center – wskazało go 22% klientów. 15% z nich, deklarując osobistą wizytę w BOK, zadeklarowało potrzebę załatwienia spraw związanych ze: zmianą warunków umowy, podłączeniem licznika, podpisaniem umowy, przeniesieniem umowy na inną osobę, oraz opłatą rachunków. Kontakt internetowy deklarowało 8% respondentów. Ich głównym powodem były sprawy związane z obsługą FV (podgląd, sprawdzenie, opłata).

Brak jakiegokolwiek kontaktu ze strony sprzedawcy zadeklarowało aż 69% respondentów. 18% z nich miało kontakt z obecnym sprzedawcą energii, a 17% – z innym sprzedawcą. Struktura kontaktów sprzedawcy z klientem pod względem sposobu przedstawiała się następująco: poczta (informacje inne niż faktura) – 35%, telefon – 28%, ulotki dołączone do faktury – 26%, wizyta instalatora – 13%, wizyta przedstawiciela – 11%, SMS – 2%, e-mail – 2%.

Jednocześnie ten sam raport wskazuje, że w przypadku awarii prądu klienci wykorzystują do kontaktu przede wszystkim telefon: 28% z nich zadzwoniłaby do sprzedawcy, 23% do elektryka, 13% do pogotowia energetycznego, 8% na infolinię, 5% do administracji, 3% do fachowców, 3% na telefon alarmowy. W przypadku pro-

---

<sup>3</sup> Proces unbundlingu w sektorze energetycznym, rozumianego jako rozdzielanie (lub często wydzielenie z organizacji zintegrowanej pionowo) działalności technicznej od innych działalności nietechnicznych, wprowadził wymóg rozdzielania własnościowego systemów przesyłowych (art. 9 dyrektywy 2009/72/WE) i funkcjonalnego w odniesieniu do systemów dystrybucyjnych (art. 26 dyrektywy).

<sup>4</sup> Zasada (*Third Party Access*) nakłada na dysponenta infrastruktury (operatora systemu) obowiązek jej udostępnienia na zasadzie równoprawnego i niedyskryminacyjnego traktowania wszystkich stron. TPA jest gwarancją realizacji umowy handlowej z dowolnie wybranym sprzedawcą.

blemów z fakturą aż 42% klientów wykonałoby telefon do sprzedawcy. Drugi w kolejności kanał komunikacji – POS – wykorzystałoby 12% respondentów.

## Studium przypadku. Sektor telekomunikacyjny w Polsce

Twierdzenia Waltera Powella i Paula DiMaggio na temat izomorfizmu instytucjonalnego wskazują na potrzebę naśladowania i upodobnienia jednostek call center do organizacji oferujących już podobne produkty lub usługi od relatywnie dłuższego czasu (tzw. analizy benchmarkingowe). Zasady i struktura rynku, ale także charakter świadczonych usług i dostarczanych produktów przypomina te, które dotyczyły sektora telekomunikacyjnego 8–10 lat temu, dlatego też menedżerowie spółek energetycznych czerpią często wzorce, które zostały wdrożone i funkcjonują właśnie w spółkach telekomunikacyjnych.

Polski rynek telekomunikacyjny jest podobny do rynku energetycznego pod względem m.in. otoczenia (oba rynki podlegają częściowej regulacji, występuje podobna struktura rynku), organizacji, charakteru produktów lub świadczonych usług (powszechność usług, charakter ciągły – abonamentowy), podstawowych relacji z klientem (wielorazowa potrzeba kontraktu). Spółki z tego sektora są uznawane za liderów standardów obsługi klienta, stosując wyrafinowane strategie pozyskania klientów oraz dbania o ich zadowolenie. Dzieje się to za sprawą łatwego dostępu do zasobów, a w szczególności do nowych technologii teleinformatycznych.

Polskie spółki telekomunikacyjne mają zintegrowaną architekturę rozwiązań IT opartą na systemach CRM. Do kontaktów firma – klient wykorzystywane są przede wszystkim trzy zintegrowane kanały dostępu: POK, call center (infolinia) i ICOK (Internetowe Centrum Obsługi Klienta). Dzięki nim klient uzyskał:

- spójne informacje o ofertach we wszystkich kanałach kontaktu;
- możliwość kontynuowania rozmowy w procesie po zmianie kanału kontaktu;
- wspomaganie decyzji dotyczących wyboru produktu, usługi, oferty narzędziami scoringowymi (systemy rekomendacyjne);
- możliwość wyboru kanału kontaktu i obsługi zgodnie z własnymi preferencjami;
- przyspieszenie czasu obsługi składanych zleceń poprzez ich automatyzację i możliwość precyzyjnego monitorowania statusu przetwarzania;
- aktywne wsparcie, w tym techniczne.

Powyższe korzyści uzyskane były przede wszystkim dzięki zmianom wdrożonym w zakresie call center, tj.:

- utworzono numer główny. Jest on wykorzystany do agregowania połączeń głosowych przychodzących, które następnie są dystrybuowane do odpowiednich konsultantów telefonicznych;
- zoptymalizowano funkcjonalność. Połączenia głosowe przychodzące kierowane są poprzez zdefiniowaną grupę konsultantów lub na podstawie zdefiniowanych umiejętności konsultanta (ang. *skills based routing*). Uzyskano



- możliwość kolejkowania połączeń i zapowiedzi (osoby dzwoniące i oczekujące w kolejce słyszą dowolnie nagrane komunikaty głosowe lub muzykę). Komunikaty są odtwarzane w trybie statycznym (z przygotowanego nagrania) lub dynamicznym (komunikat odtwarzany na podstawie informacji zewnętrznych dostarczonych do systemu, dostosowany do bieżącego stanu systemu lub bieżących zdarzeń);
- uzyskano możliwość zmiany priorytetu w kolejce i wprowadzono mechanizm obsługi połączeń długo oczekujących. Systemy mają mechanizmy podnoszące wagę połączenia oczekującego w kolejce przez dłuższy czas (zmiana priorytetu połączenia po przekroczeniu ustalonych progów czasowych) oraz umożliwiają kierowanie połączeń ścieżką alternatywną po przekroczeniu założonego czasu;
  - uzyskano możliwość dynamicznego generowania zapowiedzi i interakcji głosowej z użytkownikiem. Systemy pozwalają na dynamiczne odtwarzanie zapowiedzi na podstawie warunków wewnętrznych systemu lub parametrów zewnętrznych importowanych od innych systemów oraz na rozpoznanie komunikatów słownych wypowiedzianych przez klientów call center i odtwarzanie komunikatów słownych do klientów na podstawie generowanych komunikatów tekstowych (TTS);
  - wprowadzono funkcje statystyczne, raportowe (czas rzeczywisty i historyczny) oraz archiwizację. Systemy gromadzą statystyki dotyczące pracy konsultantów, statystyki ruchowe (ilości połączeń przychodzących z podziałem na zrealizowane i stracone), zestawienia informacyjne na podstawie danych zgromadzonych podczas pracy konsultantów. Statystyki są dostępne w aplikacji lub w formie raportów. Dane ruchowe i statystyczne są rejestrowane w bazie danych i tam przechowywane przez założony okres;
  - wprowadzono rejestr połączeń. Systemy są wyposażone w rejestrator połączeń głosowych (rejestracja połączeń na żądanie lub automatycznie dla zadeklarowanych numerów użytkowników, niezależnie od rodzaju telefonu wykorzystywanego przez konsultanta).

W 2017 r. użytkownicy telefonii komórkowej kontaktowali się ze swoimi operatorami rzadziej niż w latach poprzednich. Rośnie znaczenie on-line'owych kanałów kontaktu, co nie oznacza jednak, że w dłuższej perspektywie kanały tradycyjne będą definitywnie tracić na znaczeniu. Według raportu Virgine Mobile Polska sp. z o.o. „Co zmienił 2017, a co przyniesie 2018 na rynku telekomunikacyjnym?” krótkoterminowe trendy powinny obejmować kontynuację obserwowanych zmian. Udział sprzedaży on-line u największych firm na rynku wynosi ok. 10%, przy dużo niższym koszcie pozyskania klienta w kanale on-line niż off-line i jego wyższym ARPU<sup>5</sup>. Biorąc pod uwagę konieczność zarządzania ogromną ilością danych funk-

---

<sup>5</sup> ARPU (ang. *average revenue per user*) – wskaźnik określający średni miesięczny przychód na użytkownika (abonenta).

cjonujących w obszarze różnych systemów IT (które z kolei nie są w stanie wymieniać ich między sobą i analizować), należy się spodziewać dalszej automatyzacji procesów. Konieczne jest wdrożenie nowoczesnych CRM-ów, które integrowałyby dane z hurtowni danych, systemów bilingowych z narzędziami służącymi do kontaktu z klientami poprzez wszystkie kanały dostępu (POS, call center, social media, narzędzia do wysyłki mailingów, SMS-ów, wdrożenie personalizacji w aplikacjach samoobsługowych, WEB notyfikacji, powiadomień push z aplikacji mobilnych itd.). Analitycy Virgine Mobile Polska sp. z o.o. wskazali, że postępować będzie proces optymalizacji serwisów WWW oraz komunikacja on-line w modelu efektywnościowym (przynajmniej na poziomie złożenia zamówienia na stronie www lub zebranie leada<sup>6</sup>). Wciąż rośnie także znaczenie narzędzi własnych marek do komunikacji z klientami, jednocześnie służących zwiększeniu sprzedaży. W sektorze należy się spodziewać dalszego rozwoju w kierunku live chatów, zostawiania numerów przez klienta i szybkiego oddzwaniania.

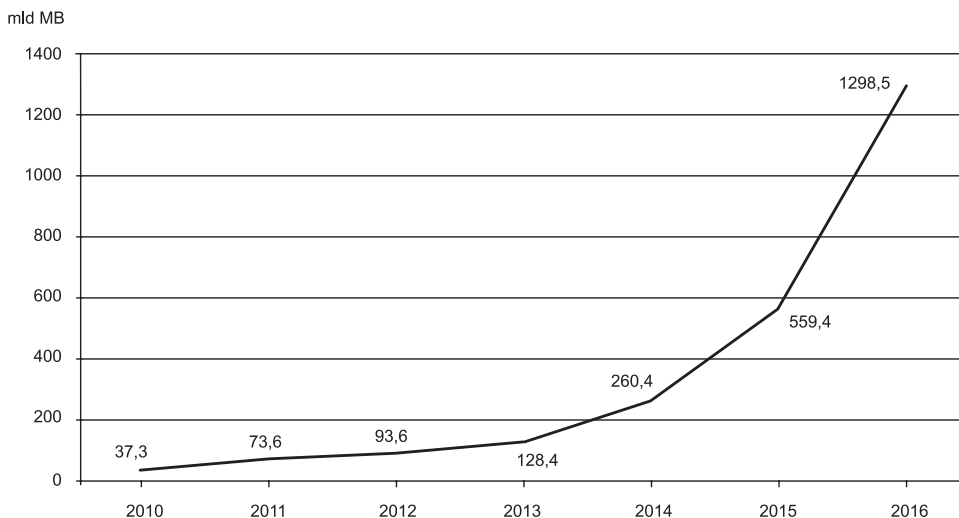
Spadek wykorzystania kanału call center w sektorze telekomunikacyjnym może nie być jednak trwały.

## **Trendy w obsłudze klienta. Determinanty rozwoju call center**

Zachodzące na całym świecie na przełomie XX i XXI w. zmiany społeczne, polityczne i gospodarcze, a także permanentny postęp techniczny (zwłaszcza rozwój technologii informacyjnych) i postępująca globalizacja wpływają w długim okresie na zachowania jednostek gospodarujących i określane są makrotrendami. Makrotrendy, jako globalne i makroekonomiczne siły rozwojowe o trwałym charakterze (6–10 lat), powoli formułują się i szybko upowszechniają, wywierając przy tym istotny i nieodwracalny wpływ na kulturę, prawo, gospodarkę i społeczeństwo (Zalega, 2013). Raport Accenture „Technology Vision 2018” zwraca uwagę na rozwój wirtualnej i rozszerzonej rzeczywistości, pozwalający sięgać np. po zdalne wsparcie ekspertów oraz zlecać obsługę coraz bardziej zaawansowanych technologii mniej wykwalifikowanym pracownikom. Dzieje się to dzięki powszechnej dostępności do internetu (UKE, 2017) i istotnie rosnącej wielkości transmisji danych (rys. 1.).

---

<sup>6</sup> Lead – zestaw informacji o potencjalnym kliencie, który jest zainteresowany dokonaniem zakupu produktów lub zleceniem danej usługi.



Rysunek 1. Wielkość transmisji danych w Polsce

Źródło: UKE, 2017.

Raport Accenture „Technology Vision 2018” wskazuje na rozwój kilku trendów technologicznych, z których część uwypukla rozwój systemów sztucznej inteligencji. Zdaniem analityków Accenture, powołujących się na badania przeprowadzone wśród 6,3 tys. przedstawicieli kadr zarządzających firm z różnych zakątków świata, sztuczna inteligencja będzie coraz mocniej oddziaływać na rozwój firm i społeczeństw. W tym kontekście roboty i systemy autonomiczne powinny być przede wszystkim użyteczne i postrzegane jako wiarygodne i bezpieczne. W najbliższym czasie możemy mieć do czynienia również z rozkwitem internetu rzeczy (ang. *internet of things*) i inteligentnych, samouczących się systemów. Jednak, jak zaznaczają analitycy Accenture, ich prawidłowe funkcjonowanie będzie wymagało utworzenia integralnych środowisk, a tym samym modernizacji istniejącej infrastruktury technologicznej i informatycznej.

Przewidywania firmy Dimension Data wskazują na rozwój powiązanych ze sobą: sztucznej inteligencji, uczenia maszynowego, robotyki oraz wirtualnej i rozszerzonej rzeczywistości. Powoli zaczną one wnikać do codzienności, od przemysłu 4.0, poprzez sterowanie urządzeniami, obsługę klientów, aż po rozrywkę. Według danych Astor, przedstawiciele firm przemysłowych twierdzą, że jesteśmy dopiero w połowie drogi do standardów przemysłu 4.0, jednak dane wskazują na duży spadek liczby firm, które nie są w ogóle zautomatyzowane. 1/3 ankietowanych zadeklarowała, że w ich przedsiębiorstwach rozpoczęto już wdrażanie rozwiązań przemysłu 4.0.

W jakim stopniu jednak rozwój technologii cyfrowych zmieni rolę i sposób funkcjonowania call center? Do kluczowych determinantów zmian call center należą:

1. Zachowania klientów firm energetycznych i interakcji w relacji klient – przedsiębiorstwo energetyczne. Z tą kwestią wiąże się pytanie: czy klienci kształ-

- tują obraz technologii i standardów obsługi klienta, czy może technologie i standardy ukształtowały zachowania klientów? Na wybór kanału komunikacji wpływ ma rodzaj sprawy, którą klient albo operator chce „załatwić”.
2. Dalszy rozwój i dostęp do rozwiązań teleinformatycznych. Według badań firmy IDC, do końca 2019 r. ok. 40% wszystkich inicjatyw związanych z cyfrową transformacją może wykorzystywać narzędzia, których podstawę stanowi sztuczna inteligencja (SI), a w 2021 r. nawet 3/4 wszystkich aplikacji biznesowych może być tworzonych w oparciu o tę technologię. Sztuczna inteligencja już dziś jest w stanie połączyć aktywność użytkownika z jego telefonem na call center i dostarczyć konsultantowi niezbędnych informacji. Dzięki temu może on przewidzieć, dlaczego dana osoba dzwoni, i zasugerować, jak rozwiązać problem, nawet przed zapytaniem. Narzędziem do obsługi klienta mogą być chatboty. Jak wskazał w artykule *Customer service could start living up to its name* („The Economist” z 31 marca 2018 r.), obecnie ok. 30% firm oferujących swoje usługi w internecie ma samodzielne boty, dzięki którym mogą tanio, szybko i konsekwentnie odpowiadać na zapytania klientów. Mogą od razu rozwiązywać problemy, bez względu na to, czy jest godzina 10:00, czy 2:00. W tym tekście odnotowano, że systemy oparte na sztucznej inteligencji pomagają skrócić czas obsługi nawet pięciokrotnie, popełniają mniej błędów podczas odpowiadania na zapytania klientów i mogą prowadzić proaktywne interakcje z klientem.
  3. Zakres i liczba danych wynikająca m.in. ze strategii produktowej wybranej przez przedsiębiorstwo energetyczne: technologiczne zaawansowanie czy prostota obsługi, generalizacja czy personifikacja, globalizacja czy lokalność, szerokość produktowa czy wąska specjalizacja.
  4. Bezpieczeństwo, wiarygodność i standardy w zakresie obsługi klienta oraz w zakresie działania na danych i informacjach wrażliwych:
    - Cyberataki i wyciek danych. Według badania przeprowadzonego przez PwC, ponad 62% zarządów spółek uważa, że niebezpieczeństwa związane z IT będą silnie wpływać na globalny rynek w ciągu trzech najbliższych lat. Tymczasem tylko 9% wszystkich firm ma wysokie kompetencje w zakresie zarządzania cyberbezpieczeństwem, a kolejne 17% ma je opanowane na poziomie średnim. W raporcie International Data Corporation z 2017 r. wskazano, że ponad 33% ankietowanych przedsiębiorców w ogóle nie mierzy efektywności wydatków na bezpieczeństwo IT.
    - Wymogi regulacyjne ochrony danych, w tym warunki przetwarzania danych osobowych wprowadzone rozporządzeniem „General Data Protection Regulation” (znanej jako RODO)<sup>7</sup>. Zasady przetwarzania danych osobowych

---

<sup>7</sup> Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z 27 kwietnia 2016 r. dotyczące ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych oraz swobodnego przepływu takich danych.

(którymi są też dane pomiarowe), w szczególności w wskazane w art. 5 RODO, określają wprost zasady przetwarzania danych, które muszą znaleźć zastosowanie we wszystkich procesach przetwarzania. Nieprzestrzeganie chociaż jednej z określonych przez RODO zasad powoduje, że cały proces przetwarzania będzie niezgodny z prawem (Frąckowiak, 2018),

- Standardy wrażliwości etycznej, w tym w ramach CSR.
5. Możliwość aplikacyjna dostępnych rozwiązań teleinformatycznych, w tym koszty wdrożenia. Z tym elementem wiążą się m.in.:
- Zasady regulacyjne, w szczególności możliwość uwzględnienia kosztów wdrożenia systemów do kosztów uzasadniających będących podstawą do kalkulacji taryf dla gospodarstw domowych (co dotyczy w szczególności paliw gazowych).
  - Tzw. efekt zamknięcia (ang. *lock-in effect*), w którym dochodzi do ograniczenia możliwości wyboru nowych rozwiązań, co jest konsekwencją wcześniej podjętych decyzji.

## Konstatacja

Niniejszy artykuł jest wprowadzeniem do multidyscyplinarnych dyskusji dotyczących przyszłej roli i zadań call center jako jednego z kanałów kontaktu przedsiębiorstw energetycznych z klientem. Dyskusji na poziomie zarządczym. 15 lat temu, gdy call center przeżywał swój światowy rozkwit, uznano, że do determinantów jego ewaluacji należą m.in. szeroki przegląd procesów obsługi, poszukiwanie efektywności procesów (też w aspekcie tzw. krzywej uczenia się, ang. *learning-curve*), lepsze zrozumienie zachowań klienta i wymogów CSR oraz skuteczności, jakości i technologii CRM (Gans, 2003). Dziś, pomimo spadku wykorzystania call center na rzecz innych, on-line'owych kanałów kontaktu z klientami należy wziąć pod uwagę także inne aspekty wpływające na zmiany w obszarze call center. Rozwój technologii cyfrowych (który umożliwia uzyskanie znacznych korzyści, ale też może doprowadzić do wielu zagrożeń w zakresie obsługi klienta) nie oznacza definitywnie rezygnacji z tego kanału kontaktu. Do głównych determinantów ukształtowania call center w przyszłości zaliczono: (i) preferencje klientów firm energetycznych w zakresie sposobu i zasad kontaktu z przedsiębiorstwem energetycznym, (ii) rozwój i dostęp do rozwiązań teleinformatycznych, (iii) zakres i liczbę przetwarzanych danych, (iv) wiarygodność w zakresie ochrony danych, w zakresie bezpieczeństwa danych, wymogów regulacyjnych i standardów CSR, (v) możliwość aplikacyjną dostępnych rozwiązań teleinformatycznych, w tym koszty wdrożenia.

Może jednak pojawić się też całkowicie nowy element, o którym pisał Edward Lorenz (tzw. efekt motyla), gdy nawet drobne zmiany mogą w dłuższej perspektywie spowodować poważne konsekwencje w analizowanym zakresie. W tak szybko zmieniającym się otoczeniu jest to całkiem prawdopodobne.

## Bibliografia

- Corbett M. (2004), *Outsourcing revolution: Why it makes sense and how to do it right*, Kaplan Business, Chicago.
- Drucker P. (1998), *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Warszawa.
- Frąckowiak A., Karłowicz K. (2018), *Wdrażanie rozporządzenia RODO w energetyce. Ewolucja, nie rewolucja, część 1*, „Energia Elektryczna”, nr 4.
- Gans N.K. (2003), *Telephone Call Centers: Tutorial, Review, and Research Prospects*. „Manufacturing & Service Operations Management”, vol. 5(2), s. 79–141.
- Kotler P. (2010), *Marketing 3.0. From Products to Customers to Human Spirit*, Wiley, Hoboken.
- Porter P. (2006), *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- UKE (2017), *Raport o stanie rynku telekomunikacyjnego w 2016 roku*, Urząd Komunikacji Elektronicznej, Warszawa.
- URE (2018), *Informacje dotyczące zmiany sprzedawcy w wybranych miesiącach za okres od XII 2007 r. do III 2018 r.*, Urząd Regulacji Energetyki, Warszawa.
- Zalega T. (2013), *Nowe trendy i makrotrendy w zachowaniach konsumenckich gospodarstw domowych w XXI wieku*, „Konsumpcja i Rozwój”, s. 11.

### Summary

#### **The call centre in an energy company. Functioning, problems, challenges. Selected aspects**

To satisfy the needs of customers, energy companies use increasingly complex tools to improve customer service. Recently call centres have been replaced by other, mainly on-line, communication channels. In the discussion on the role of the call centre in the future, various issues should be taken into account. These include energy company customers' preferences in terms of manner and rules of contact, access to telecommunication tools, scope and scale of data processed, reliability of data protection and data security, regulatory requirements and CSR standards, as well as the applicability of available telecommunication tools and the costs of their implementation. The article presents selected aspects of a call centre's operation and indicates trends and key determinants which will affect call centres in energy companies. The article is an introduction to a multi-disciplinary discussion on the future role and tasks of the call centre as one way in which energy companies communicate with clients.

**Keywords:** call centre, CRM, customer service, energy companies

Jolanta Skubisz\*  <https://orcid.org/0000-0002-2171-4454>

## Profilaktyka a bezpieczeństwo szkolne. Zarys problematyki

Obecne uznanie koncepcji i przedmiotu profilaktyki bezpieczeństwa szkolnego oraz prewencji szkolnej jest niewątpliwie następstwem modelu paradygmatu zarządzania szkołą, w którym często nie uwzględnia się koncepcji korzystania z wiedzy w tej dziedzinie. Dlatego zaleca się przyjęcie takiej formuły, że bezpieczeństwo w szkole jest koniecznością opartą na wiedzy profilaktycznej jako części sprawdzonych teorii i poglądów, koncepcji i strategii oraz sygnałów ostrzegawczych o aktualnym stanie szkoły. Zatem z punktu widzenia każdej koncepcji systemu bezpieczeństwa szkolnego należy w nich określać realne środki wychowawcze i prawne minimalizowania występujących zagrożeń, trudności także w ochronie egzystencjalnej uczestników środowiska szkolnego, słuszność i trafność przyjmowanych zasad polityki oświatowej i przygotowanie zawodowe kadry nauczycielskiej.

**Słowa kluczowe:** profilaktyka, zagrożenia, działania profilaktyczne, bezpieczeństwo szkolne

### Wstęp

Artykuł jest próbą wyjaśnienia mechanizmów odnoszących się do działań profilaktycznych na rzecz bezpieczeństwa szkolnego. Jest to zagadnienie wciąż aktualne i wrażliwe społecznie, które dotyczą przecież szczególnej kategorii wartości, jaką jest bezpieczeństwo nie tylko uczniów, ale i całego otoczenia szkolnego. Stąd poszukiwanie nowego rodzaju adekwatnych i użytecznych rozwiązań profilaktycznych w tym zakresie stanowi niezbędną przesłankę teoretyczno-proceduralną do konstruowania stosownej polityki bezpieczeństwa we wszystkich strukturach szkolnych.

---

\* Dr Jolanta Skubisz – adiunkt w Wyższej Szkole Menedżerskiej w Warszawie.

## Wprowadzenie do zagadnienia

Na przełomie XX i XXI w. ważnym elementem wychowania stała się profilaktyka bezpieczeństwa szkolnego.

Pojęcie nowej generacji profilaktyki opiera się na założeniach, że współczesny model profilaktyki zachowań problemowych, ryzykownych, dewiacyjnych itp. powinien spełniać funkcję szczegółowych procedur działania w celu ochrony (strzeżenia) środowiska szkolnego przed szkodliwymi skutkami negatywnych zjawisk społecznych. W tym też to kontekście stosowane są w ramach tego modelu działania profilaktyczne, mające charakter wspierający i wzmacniający bezpieczeństwo szkolne.

Mamy zatem do czynienia ze zbiorem takich procedur w tym zakresie, które powinny określać racjonalne działania wzmacniające lub podtrzymujące rozmaite społeczne postawy na rzecz ochrony bezpieczeństwa szkolnego. Era profesjonalnych działań profilaktycznych rozpoczęła się ok. 20 lat temu i nadal wiedza na temat skuteczności tych działań, efektywność ich oddziaływania na bezpieczeństwo szkolne są nie tyle co niewystarczające, ale praktycznie znikome.

Zatem w badaniach naukowych i literaturze przedmiotu praktycznie to zagadnienie nie występuje, tylko czasami pojawia się o nim wzmianka niemająca naukowego ani praktycznego odniesienia.

Generalnie przyjęto, i stosuje się to nadal, rozumienie profilaktyki jako działalności poprzez tzw. profilaktykę problemową, jak choćby uzależnienia i działania ryzykowne. Nazwy te informują, że istnieje pewna liczba problemów o charakterze zdrowotnym, behawioralnym, środowiskowym, czasem moralnym i że można im zapobiegać lub je zmniejszać. W konsekwencji podejmuje się wymuszone określone działania profilaktyczne. W takiej sytuacji teoretycznej naturalną i pożądaną rzeczą jest nazwanie problemu, któremu chce się zapobiegać. W przypadku jego identyfikacji można odróżnić jeden rodzaj profilaktyki od innych, np. profilaktyki agresji i przemocy, problemów seksualnych, nadużywania narkotyków, uzależnienia od komputera itp. Przy tej terminologii unika się stygmatyzacji i potępienia, akceptując postawy *braku poczucia winy* (Mellibruda et al., 1997: 2–14).

Przez wiele lat poszczególne zachowania ryzykowne, zwane też często zachowaniami problemowymi lub dysfunkcyjnymi, traktowano odrębnie, uważając, że każde z nich ma swój specyficzny zestaw przyczyn. Konsekwencją takiego myślenia była i jest nadal wąska specjalizacja polegająca na koncentrowaniu się wyłącznie na jednym wybranym zachowaniu, np. na picciu alkoholu, paleniu papierosów bądź na agresywnemu zaczepianiu przechodniów. Podobne podejście można zaobserwować też obecnie, choć nie ma ono naukowego uzasadnienia, szczególnie w odniesieniu do dzieci i młodzieży wchodzących dopiero w wiek ryzyka (Szymańska, Zamecka, 2002: 26).

Można przyjąć także, że problemy, które wiążą się z dysfunkcjami psychospołecznymi uczniów, są cechą systemu bezpieczeństwa szkolnego (publicznego). W konsekwencji dysfunkcja uczniów dotyka całe otoczenie szkolne, zatem zachowania dysfunkcyjne nie mogą być rozpatrywane jedynie jako problem jednostkowy.



Dysfunkcyjność uczniów to problem o charakterze systemowym bezpieczeństwa szkolnego. Nie ulega wątpliwości, że w tych przypadkach profilaktyka powinna być ukierunkowana na podstawowy ekosystem życia szkolnego. Można więc przyjąć, że współczesna profilaktyka szkolna stała się powszechnym sposobem radzenia sobie z rzeczywistością. Stanowi antycypujące dostosowywanie się, intuicyjne poddawanie się uczniów dyscyplinie szkolnej. Jest więc dominującą taktyką postępowania (funkcjonowania) systemu bezpieczeństwa szkolnego i jego głównym sposobem funkcjonowania.

Adekwatność i użyteczność profilaktyki musi tkwić w przekonaniu szkoły, jak i środowiska szkolnego (nauczycieli, wychowawców, pracowników administracji i innych w szkole oraz rodziców i oczywiście uczniów), że może zachodzić ściślejsza niż kiedykolwiek zgodność celów systemu bezpieczeństwa szkolnego z oczekiwaniami społeczeństwa.

Powstaje więc konieczność dotarcia do pełnego wyjaśniania mechanizmów oddziaływań profilaktycznych na bezpieczeństwo uczniów. To sprawia, że należy ciągle poszukiwać różnego rodzaju rozwiązań w zakresie przedsięwzięć profilaktycznych, zarówno w płaszczyźnie teorii, jak i praktyki (Czarnecka, 2015: 111–134; Dziewiecki, 1995: 28–33).

## Pojęcie i rodzaje profilaktyki

W ramach terminu *profilaktyka*, który wywodzi się z języka greckiego *prophylássein* (Śliwa, 2015: 9; Szpringer, 2001: 15), występują oznaczenia *strzec się* i *zapobiegać*. W języku polskim nie są one tożsame. Otóż *strzec* oznacza: po pierwsze – mieć pod opieką, pilnować, dozorować, opiekować się kimś lub czymś, a po drugie – przestrzegać czegoś, być posłusznym czemuś, postępować zgodnie z czymś. Strzeżenie jest więc formą pojęcia *ochrona*. *Ochrona* to: zabezpieczenie przed czymś niekorzystnym, złym lub niebezpiecznym; to osoba lub grupa osób czuwająca nad czymś lub czymś bezpieczeństwem (*Słownik języka polskiego PWN*, 2007: 208).

W teorii i praktyce profilaktyka jest kojarzona z oznaczeniem *zapobieganie*, tj. działań zapobiegających niepożądanym zjawiskom i przeciwdziałaniem zagrożeniom bezpieczeństwa szkolnego. To pojęcie o holistycznym podejściu do rzeczywistości społecznej i jej problemów. W tym zakresie wykorzystywane jest przez inne dziedziny wiedzy. Jednakże każda odmiana profilaktyki stanowi system działań zmierzających do utrzymania pożądanego stanu rzeczy według oceny lub satysfakcji. Jest także systemem działań, który ma na celu niedopuszczenie do przejawiania się zjawisk szkolnych i zachowań uczniów, w ocenie nagannych, a występujące nawet w formie załączkowej (Pytka, 1979: 630).

W tradycyjnych koncepcjach profilaktyka jest najczęściej rozumiana jako zapobieganie zagrożeniom zdrowia i życia ludzkiego, patologii społecznej oraz innym zjawiskom przeciwstawiającym się uznawanym w danej społeczności normom

prawnym, moralnym i etycznym; działania zapobiegawcze w poszczególnych dziedzinach życia charakteryzują się odrębną specyfiką co do celów, metod i stosowanych środków. Pozwala to na wyodrębnienie poszczególnych dziedzin tej dyscypliny, np. profilaktykę medyczną, wychowawczą, środowiskową, przeciwalkoholową (*Encyklopedia PWN*, 2007: 82–83; *Słownik wyrazów obcych*, 1977: 603).

Działalność zapobiegawcza może również polegać na porównaniu zachowań alternatywnych w stosunku do tych, jakim chce się zapobiegać. Innymi słowy, ten sam cel może zostać osiągnięty na wiele sposobów. Tradycyjna klasyfikacja oddziaływań zapobiegawczych, tj. poziomów profilaktyki, wygląda następująco:

- *profilaktyka I stopnia* – ma na celu zapobieganie wzrostowi i rozprzestrzenianiu się zjawiska wśród szeroko pojętej społeczności;
- *profilaktyka II stopnia* – jej cel to zapobieganie rozprzestrzenianiu się i wzrostowi zjawiska w zagrożonej społeczności;
- *profilaktyka III stopnia* – jej cel stanowi zapobieganie zjawisku recydywy i nawrotom; (Bruno, 1996: 12).

Ilustracją tej klasyfikacji jest tabela 1.

**Tabela 1. Tradycyjna klasyfikacja poziomów profilaktyki**

Definicje	
Profilaktyka	Odpowiednie działanie, które ma na celu zapobieganie pojawianiu się i/lub rozwojowi danego zjawiska w konkretnej społeczności. Profilaktyka może również polegać na promowaniu alternatywnych zjawisk w stosunku do tych, które usiłuje się wyrugować.
Profilaktyka I stopnia	Zapobieganie ukierunkowane na całą społeczność i badające ewentualne przyczyny zjawiska, by osłabić ryzyko jego powstawania.
Profilaktyka II stopnia	Zapobieganie ukierunkowane na określoną społeczność, wysoce zagrożoną, tzn. na grupy wysokiego ryzyka.
Profilaktyka III stopnia	Zapobieganie ukierunkowane na jednostki, które zostały już dotknięte uzależnieniem, pokonały je i nie chcą ponownie cierpieć z jego powodu (często identyfikowane z leczeniem i rehabilitacją).

Źródło: Bruno (1996: 12).

W literaturze przedmiotu spotyka się także takie pojęcie profilaktyki, które zamiast celowościowego charakteru zapobiegania wprowadza oznaczenia ochrony czy zabezpieczania przed określonymi zagrożeniami. Ma to miejsce np. w definicjach pojęć profilaktyki społecznej i profilaktyki pedagogicznej.

O. Lipkowski (1980: 360–361) przez termin *profilaktyka społecznej niedostosowania* uwzględniał działania powodujące:

- ochronę społeczeństwa przed aspołecznym postępowaniem nieletniego i przed zagrożeniem przez niego ładu i porządku społecznego;
- ochronę dziecka od początku jego życia przed niekorzystnymi warunkami rozwoju psychicznego, fizycznego i moralno-społecznego;
- ochronę dziecka zagrożonego wykołajeniem społecznym przed pogorszeniem sytuacji i powrotem do aspołecznego postępowania.

Natomiast według M. Kuberskiej-Gacy i A. Gacy (1986: 23) zadaniem profilaktyki pedagogicznej jest zabezpieczenie rozwoju jednostki przed zaburzeniami, które niesie z sobą system bodźców uniemożliwiających pozytywną adaptację społeczną. Czynności profilaktyczne skupiają się w ten sposób na czynnościach badawczo-poznawczych oraz wychowawczych.

Istotą wszystkich działań o charakterze zapobiegawczym czy ochronnym i zabezpieczającym jest przeciwdziałanie zagrożeniom, których wystąpienie lub nasilanie się jest w przyszłości prawdopodobne (Wojnarowska, 2008: 127).

W literaturze przedmiotu nie spotyka się definicji zagadnienia *przeciwdziałania*. Pośrednio do tej kwestii odnosi się M. Kalinowski (1986: 9), twierdząc, że profilaktyka to:

- usuwanie przyczyn wykołejenia społecznego i sprzyjających mu okoliczności;
- ograniczenie możliwości występowania wszelkiego rodzaju czynników kryminogennych;
- reagowanie czynników państwowych i społecznych na fakty antyspołecznego zachowania.

Warto przypomnieć, że pojęcie *przeciwdziałanie* „oznacza działanie przeciw czemuś negatywnemu np. jakiemuś zagrożeniu i to przeciwdziałanie zapobiega temuż zagrożeniu” (*Słownik języka polskiego*, 2007: 238). Idąc za przykładem doświadczeń irlandzkich, należałoby definiować *przeciwdziałanie* jako skuteczne wykrywanie, odnotowywanie i interweniowanie w przypadkach agresywnych zachowań (takich chociażby jak brak poczucia winy), jak również dostarczanie materiałów i niesienie pomocy osobom dotkniętym przemocą czy agresją w szkole bez względu na to, czy jest to ofiara, oprawca, czy świadek (O’Moore, Minton, 2016: 10). W literaturze spotyka się różne formy *przeciwdziałania* jako zwalczanie, eliminowanie, likwidację czy redukcję zagrożeń (Śliwa, 2015: 17; Ostaszewski, 2006: 6–10; Kania, 2014a: 74). Do części składowej terminu *profilaktyka* niewątpliwie należy włączyć związane z zapobieganiem pojęcia *przewidywanie* (Doroszewski, 1965: 433–434) i *zapobieganie*, które wymagają mądrego przewidywania skutków niezamierzonych. Żeby zapobiegać, trzeba zachować umiar i nie przesadzać w ocenie groźących niebezpieczeństw (Pszczółkowski, 1982: 223).

Przy przyjęciu *zapobiegania* jako podstawowego subiektu pedagogiki można zdefiniować profilaktykę jako jedną z procedur ingerowania w rzeczywistość społeczną środowiska szkolnego. Z drugiej zaś strony jako świadome kształtowanie tej rzeczywistości w pożądanym kierunku.

Zachodzą zatem pytania: jakim zjawiskom należy zapobiegać i jak zapobiegać? Jakie działania należy podejmować, aby profilaktyka była świadoma i miała sens, przynosząca określone efekty? Na te pytania starają się odpowiedzieć nie tylko naukowcy, ale przede wszystkim nauczyciele, rodzice oraz sami uczniowie.

W teorii i praktyce występują dwie kategorie procedur zapobiegawczych (Śliwa, 2015: 17–19): koncepcja profilaktyki defensywnej i koncepcja profilaktyki kreatywnej. Profilaktyka defensywna określa negatywne sposoby i środki działania, takie jak piętnowanie, blokowanie, wygaszanie postaw aspołecznych. Odnosi się to do różnych

czynności destruktywnych, które są podejmowane w sytuacjach określonych zagrożeń. Natomiast koncepcja profilaktyki kreatywnej (ofensywnej, pozytywnej) dotyczy systemu racjonalnych działań, które wzmacniają albo podtrzymują określone prospołeczne postawy. Ogólną charakterystykę obu koncepcji przedstawia tabela 2.

**Tabela 2. Kategorie procedur zapobiegawczych (profilaktyka defensywna i profilaktyka ofensywna)**

Profilaktyka defensywna (negatywna)	Profilaktyka ofensywna (pozytywna)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Działalność defensywna</b></li> <li>– <b>Negatywny przekaz <i>nie rób tego, unikaj tamtego</i></b></li> <li>– <b>Punktem wyjścia są czynniki ryzyka</b></li> <li>– <b>Dąży do eliminowania czynników ryzyka</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Działalność ofensywna</li> <li>– Wzmacnianie umiejętności i innych zasobów</li> <li>– Punktem wyjścia jest teoria zachowań problemowych, przywiązania społecznego uczenia się, koncepcja resilience i salutogenezy</li> <li>– Dąży do równoważenia wpływów czynników ryzyka i czynników chroniących</li> <li>– Propaguje rozwiązania systemowe</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Do niedawna działania zapobiegawcze koncentrowały się na zwalczaniu, eliminowaniu lub redukowaniu istniejących czynników ryzyka. Zakładano, że w konsekwencji doprowadzą one do zmniejszenia występowania różnego rodzaju typu zachowań, które można uznawać za bezpieczeństwo szkolne. Takie stanowisko wynikało z przyjmowania założeń typowych dla negatywnego rozumienia profilaktyki. Zmiany w kierunku oddziaływań profilaktycznych, koncentrujące się na działaniach aktywności szkolnej i opartych na założeniach profilaktyki pozytywnej, spowodowały ukształtowanie się nowej treści pojęcia *współczesnego zapobiegania w profilaktyce*. To powoduje, że współczesne rozumienie terminu *zapobieganie* koncentruje się na preferowaniu pozytywnych sposobów i środków działania, wykorzystując czynności o charakterze konstruktywnym. Czynności te zorientowane są na wspomaganie i aktywność człowieka (ucznia) radzącego sobie z różnymi zagrożeniami. Chodzi o takie zagrożenia, których nie dało się wyeliminować na drodze profilaktyki defensywnej.

Generalnie współczesna działalność profilaktyczna nie powinna być tym, czym jest jeszcze w chwili obecnej, czyli narzucaniem określonych postaw i zachowań na drodze instytucjonalnego zalegalizowanego administracyjnie szkolnego przymusu, zakamuflowanego pod pojęciem oddziaływań społecznych (Konopczyński, 2014: 15–53).

W bogatej literaturze przedmiotu znajdujemy odpowiednie do stopnia ryzyka różne podziały poziomów profilaktyki. Od kilku lat upowszechniany jest nowy podział poziomów profilaktyki zaproponowany w 1987 r. przez R. Gordona, zmodyfikowany i rozbudowany przez P. Mrazek i R. Haggerty'ego w 1994 r. W 2003 r. The Center for Substance Abuse Prevention (Centrum Profilaktyki Uzależnień) wprowadziło go jako obowiązujący na terenie USA. Od 2005 r. jest upowszechniany w placówkach oświatowych krajów Unii Europejskiej, zatem również w polskich szkołach.

Tradycyjny podział profilaktyki, tj. I, II i III stopnia (odpowiednio: pierwszorzędowy, drugorzędowy i trzeciorzędowy), został profilaktyką uniwersalną, selektywną i wskazującą. Uważa się, że jednym z powodów zakwestionowania tradycyjnego podziału była nieostra granica pomiędzy poszczególnymi poziomami profilaktyki (Borucka, Pisarska, Bobrowski, 2014: 5). Jednak podejście tradycyjne do omawianego przedmiotu występującego w większości znaczących publikacji w Polsce nadal jest używane w konwencji stopni i poziomu określonego rzędu. Przy czym w opracowaniach po 2005 r. autorzy posługują się już nową klasyfikacją.

Można zatem stwierdzić, że w chwili obecnej wyróżnia się trzy tradycyjne typy profilaktyki szkolnej:

- *Pierwszorzędowa* – adresowana do grupy niskiego ryzyka. Są to działania wspomagające prawidłowe procesy rozwoju fizycznego i psychicznego uczniów. Ma na celu promocję zdrowego stylu życia oraz opóźnienie wieku inicjacji, a przez to zmniejszenie zasięgu zachowań ryzykownych dzieci i młodzieży.
- *Drugorzędowa* – skierowana do grupy podwyższonego ryzyka, do osób przejawiających pierwsze objawy zaburzeń (choroby). Celem działań jest ograniczenie głębokości i czasu trwania dysfunkcji, tworzenie warunków umożliwiających wycofania się z zachowań ryzykownych.
- *Trzeciorzędowa* – adresowana do grupy wysokiego ryzyka, tj. do osób, u których zachowania ryzykowne są głęboko utrwalone, oraz które odczuwają poważne, negatywne konsekwencje (zdrowotne i społeczne) swoich zachowań ryzykownych (narkomani, alkoholicy, przestępcy).

Nowy podział poziomów profilaktyki właściwie dostosowany i przede wszystkim użyteczny dla celów pedagogicznych szkoły (Ostaszewski, 2005: 40–41; Depułta, 2006: 112) to:

- *Profilaktyka uniwersalna* (ang. *universal prevention intervention*) – adresowana do wszystkich uczniów w określonym wieku, bez względu na stopień ryzyka wystąpienia zachowań problemowych lub zaburzeń psychicznych. Dotyczy znanych, w znacznym stopniu rozpowszechnionych zagrożeń, np. przemocy czy używania substancji psychoaktywnych. Na tym poziomie wykorzystywana jest ogólna wiedza na temat zachowań ryzykownych, czynników ryzyka i chroniących.
- *Profilaktyka selektywna* (ang. *selective prevention intervention*) – ukierunkowana na grupy zwiększonego ryzyka. Wymaga ona dobrego rozpoznania w społeczności szkolnej grup uczniów zachowujących się ryzykownie lub znajdujących się w specyficznej sytuacji społecznej, rodzinnej. Informacje o uczniach szkoła gromadzi w toku codziennego procesu edukacji, szczególnie dotyczy to uczniów z deficytami poznawczymi, z rodzin dysfunkcyjnych itp. Dzieciom i młodzieży znajdujących się w grupie podwyższonego ryzyka (np. z rodzin z problemem alkoholowym) organizowane są indywidualne lub grupowe działania profilaktyczne (terapia pedagogiczna, treningi umiejętności społecznych, socjoterapia).

- *Profilaktyka wskazująca* (ang. *indicated preventive intervention*) – polega na interwencji, terapii dzieci i młodzieży, przejawiających symptomy zaburzeń i wymagających specjalistycznego przygotowania do ich udzielania na tym poziomie.

W literaturze znajdujemy też różne rodzaje profilaktyki, które są rozpatrywane w określonym kontekście społecznym, a różnice pomiędzy nimi dotyczą:

- przedmiotu oraz charakteru podejmowanych działań;
- czasu, w którym powinny być podejmowane działania oraz wartości, w imię których podejmuje się te działania;
- podmiotu, który podejmuje działalność.

Wyróżnia się zatem:

- *profilaktykę społeczną* jako zbiór świadomych czynności wychowawczych mających wspomagać jednostki w osiąganiu pożądaných (normatywnych) postaw. Jest więc procesem wspierającym przystosowanie jednostki do norm ogólnospołecznych, czyli stanowi specyficzną formę wspomagania procesu socjalizacji (Kania, 2014b: 119);
- *profilaktykę wychowawczą*, mającą wspierać przez wychowanie rozwój jednostek i całych zbiorowości (Ostaszewski, 2003: 18);
- *profilaktykę problemową*, zajmującą się różnymi problemami o charakterze zdrowotnym, behawioralnym, środowiskowym i moralnym. W tym miejscu należy podkreślić, że w tych ramach największy zasób doświadczeń ma tzw. profilaktyka uzależnień;
- *profilaktykę pedagogiczną* – przyjmuje się, że zadaniem i celem tej profilaktyki jest zabezpieczenie rozwoju jednostki przed zaburzeniami, które mają system bodźców uniemożliwiających niejednokrotnie pozytywną adaptację społeczną; czynności profilaktyczne skupiają się w ten sposób na czynnościach badawczo-poznawczych oraz wychowawczych (Kuberska-Gaca, Gaca, 1986: 23).

W praktyce występuje też pojęcie *szkolnej profilaktyki pedagogicznej* jako ogółu działań chroniących uczniów przed zakłóceniami w rozwoju i interwencjach w sytuacji pojawiających się zagrożeń. Obejmuje ona działania w czasie realizacji celów dydaktycznych i wychowawczych szkoły.

Współcześnie tworzy się nowa kategoria szeroko rozumianego pojęcia bezpieczeństwa szkolnego. Jest to integralny proces zabiegania w wychowaniu o preferowanie przez uczniów wartości bezpieczeństwa osobistego i szkolnego (Łobocki: 2004: 145).

Zabieganie to nic innego jak czynienie starań, aby coś osiągnąć albo pozyskać kogoś (Doroszewski, 1968: 700). Przesłanie to powinno pociągać za sobą poczucie solidarności i działalności, jakoś wysiłków na rzecz zaspakajania uczniom poczucia bezpieczeństwa szkolnego. Odnosi się to zarówno do aspektów technicznych, jak i polega na właściwym podejściu do uczniów i dbaniu o ich komfort psychiczny. Chodzi tu przede wszystkim o podmiotowe traktowanie każdego ucznia, które gwarantuje sprawiedliwość i w konsekwencji prowadzi do wewnętrznego poczucia pew-

ności. Kreowanie pozytywnych relacji w szkole, zapewnienie komfortu psychicznego i właściwego klimatu sprzyja rozwojowi inteligencji emocjonalnej uczniów i budowaniu w nich poczucia bezpieczeństwa. Jest to przekonanie o wzajemnej zależności pomiędzy bezpieczną a efektywną egzystencją w środowisku szkolnym. Pozytywne relacje między rówieśnikami, dobre kontakty z nauczycielami sprzyjają m.in. poczuciu akceptacji, przynależności, satysfakcji, ale również niezależności i wolności (Szumiec, 2013: 82).

Dlatego obowiązkiem szkoły jest zapewnienie uczniom dobrych, szeroko rozumianych warunków nauki, stworzenie bezpiecznego środowiska materialno-technicznego i międzyludzkiego. W tej sytuacji szkoła powinna troszczyć się o budowanie pozytywnych relacji między nauczycielami a uczniami oraz właściwych relacji rówieśniczych, kształtować postawę pomagania innym, uczestniczyć w dialogu, współdziałania, odpowiedzialności za swoje działania. Jest to nic innego jak przestrzeganie przepisy prawa oświatowego i ustaleń wewnątrzszkolnych służących zapewnieniu bezpiecznego przebywania uczniów w szkole. Ustalenia te dotyczą organizacji zajęć dydaktycznych, przerw i dyżurów nauczycieli, korzystania z pracowni przedmiotowych, boisk szkolnych, organizowania uroczystości, wycieczek, przebywania osób postronnych na terenie szkoły, dróg ewakuacyjnych, zapewnienia bezpieczeństwa uczniów w internecie itd. Szkoła ponosi pełną odpowiedzialność za powierzone jej dzieci i młodzież, dlatego nauczyciel nie może podczas zajęć pozostawić uczniów bez opieki.

Brak bezpieczeństwa wywołuje u ucznia niepokój, poczucie zagrożenia, zachwianie równowagi wewnętrznej. Agresja i przemoc wśród rówieśników, zagrożenia czyhające w sieci, brak należytej troski o własne zdrowie, unikanie ćwiczeń fizycznych mają wpływ na dobrostan ucznia. Dziecko powinno wzrastać w przewidywalnym i bezpiecznym świecie. Takim środowiskiem wychowawczym powinna być przede wszystkim szkoła (Winiarski, 2014: 1 i n.; Regulska, 2014: 84–94; Lewicka-Zelent, 2014: 95–118). Odwołując się do badań własnych w gimnazjach, 28% uczniów i 46% nauczycieli wskazuje, że w ich szkole jest zdecydowanie bezpiecznie. Z kolei poczucie bezpieczeństwa w szkole ma 84% uczniów i 63% nauczycieli.

Poczucie bezpieczeństwa ucznia i jego zagrożenie należy rozpatrywać w kategoriach wartości (*Encyklopedia PWN*, 2007: 494; Galarowicz, 1992: 570–571), której znaczenie nieustannie wzrasta. Szkoła ma zapewnić nie tylko bezpieczną naukę, ale i jednocześnie przygotować młodego człowieka do tego, by kierował się na co dzień zasadami bezpieczeństwa, pielęgnując je także w dorosłym życiu. W tym kontekście postawy ucznia rozpatrywać można jako stan, czyli poczucie pewności danej jednostki, oraz proces, czyli działania rozłożone w czasie, prowadzące do zapewnienia poczucia bezpieczeństwa podmiotu, który zaczyna żyć zgodnie z wykładnią wpojonych mu zasad.

Trzeba jednak zawsze uwzględniać, że tak rozumiane poczucie ucznia jest stanem subiektywnym, który nie musi korespondować ze środkami zapewniającymi bezpieczeństwo, wykorzystywanymi w instytucjach edukacyjnych. Przekonanie

o braku zagrożenia pozostaje więc wielokrotnie tylko złudzeniem, uniemożliwiając postrzeganie rzeczywistych faktów i realnych sytuacji (Nowotniak, 2014: 97–114).

Innymi słowy, zamiast pojęć *zapobieganie*, *przeciwdziałanie*, *zwalczanie* i *eliminowanie zachowań obciążonych ryzykiem* powinno się mówić o wspieraniu w szkole i poza nią pomocy uczniom, w zajęciu dojrzałej postawy we wszystkich dziedzinach ludzkiego życia oraz ochronie bezpieczeństwa szkolnego jako niepodważalnej i fundamentalnej regule funkcjonowania uczniów w szkole. Jakość tego funkcjonowania zależy od ich wspierania w rozwoju i realizacji wszelkiego rodzaju potrzeb.

Aby przynosiła ona pozytywne efekty, ważne jest jej oddziaływanie uwzględniające swoistość potrzeb okresu dorastania, a także wartości charakterystyczne dla tego okresu. Priorytetem dla nowoczesnej profilaktyki jest uchwycenie dynamicznych oraz fundamentalnych zmian czasu adolescencji (*Słownik wyrazów obcych*, 1980: 6; Hałas, 2003; Jundziłł, 2003; Kloska, 1982; Michałowski, 1993). Warto też zauważyć, że istnieje silna zależność preferowanych wartości od stopnia zaspokojenia potrzeb człowieka. Oprócz potrzeb fizjologicznych, przynależności i miłości, szacunku, samorealizacji i samourzeczywistnienia, wiedzy i zrozumienia, potrzeb estetycznych, poznawczych i transcendentnych szczególną rolę i znaczenie ma potrzeba bezpieczeństwa (Zięba, 2013: 140–145).

Wydaje się, że w tak rozumianej sytuacji istotnym aspektem w kwestii niezaspokojenia potrzeb i jej skutków jest problematyka odporności na sytuacje trudne. Negatywne postawy nie sprzyjają wytworzeniu się u uczniów odporności na te sytuacje. Dlatego też ważne jest kształtowanie umiejętności panowania nad negatywnymi emocjami oraz podejmowania wyzwań na rzecz zaspakajania ich potrzeb związanych z osobistym bezpieczeństwem (Zięba, 2013). Można przyjąć, że problematyka ta to dziedzina wiedzy i umiejętności praktycznych w skali struktur środowiska szkolnego, służących rozpoznawaniu i reagowaniu na konkretny wymiar bezpieczeństwa w szkole.

Dla lepszego rozumienia należy wymienić tu dwa podstawowe wymiary tego bezpieczeństwa: wymiar rzeczywistości przestrzennej oraz wymiar klimatu szkoły.

Pod wpływem nowych technologii ulega zmianie charakterystyka podstawowych wymiarów czasoprzestrzeni. Wielość światów, w których żyje współczesny uczeń, stała się faktem, potrzebne są więc wielopoziomowe transformacje przestrzeni edukacyjnej. Nowy typ uporządkowania daje możliwość współistnienia różnych form i wymiarów rzeczywistości przestrzennej. Szkoła nie powinna się stać muzeum kredy, ale równie niebezpieczne może okazać się przebalansowanie aktywności ucznia w przestrzeń wirtualną – priorytetem staje się potrzeba zachowania równowagi. Odkrywanie warunków przekształcania struktury i dynamiki przestrzeni, w której żyje współczesny uczeń. Pozwala to określić moment, w którym klasa szkolna zaczyna być postrzegana jako nie miejsce, zmieniające relację podmiotowego świata życia ucznia, nie tylko z tożsamością osobową, ale i zbiorową. Intencjonalny proces kształtowania osobowości dziecka musi uwzględniać warunki jego realizacji. Podporządkowanie różnych form przestrzeni, pojawiających się w życiu dziecka czy mło-



dego człowieka, ujawnia też przyjętą przez nich granicę wartości, w tym wartości bezpieczeństwa (Nowotniak, 2014: 97–114).

Klimat szkoły obejmuje wiele wymiarów w różnym stopniu uwzględniających ich znaczenie w postrzeganiu przez uczniów i nauczycieli rzeczywistości szkolnej (Ostaszewski, 2016: 26–27).

Wśród najważniejszych aspektów dobrego klimatu w szkole wymienić należy:

- bezpieczeństwo fizyczne i emocjonalne,
- poczucie bezpieczeństwa oraz
- jakość relacji społecznych (Przewłocka, 2015: 9).

Można przyjąć, że w ramach profilaktyki bezpieczeństwa szkolnego poszczególne wymiary klimatu kształtują, jakość i charakter życia szkoły. Można je sklasyfikować na następujące grupy (zagadnienia):

1. *Bezpieczeństwo*

- zasady i normy postępowania;
- bezpieczeństwo psychiczne i fizyczne;

2. *Poczucie bezpieczeństwa*

- środowisko fizyczne (wygląd budynku, liczba uczniów, poziom hałasu, czystość pomieszczeń, jakość wyposażenia itp.);
- środowisko społeczne, tj. relacje wewnątrz zespołu nauczycielskiego, relacje nauczyciele – uczniowie, relacje między uczniami, sposoby podejmowania ważnych decyzji, relacje szkoła – rodzice;
- środowisko emocjonalne stanowi atmosfera relacji interpersonalnych w szkole, poczucie przynależności do społeczności szkolnej, stosunek do odmiennych kultur, stylów życia, poglądów, zaangażowanie nauczycieli, poczucie wspólnoty;
- środowisko kształcenia: kwalifikacje i kompetencje dydaktyczne nauczycieli, wymagania i oczekiwania dotyczące nauki szkolnej, zasady oceniania i monitorowania postępów uczniów w nauce, aspiracje edukacyjne uczniów, sposoby i formy zdobywania wiedzy i umiejętności przez uczniów itp.;

3. *Bezpieczne i zadbane środowisko*, czyli dostępność pomocy edukacyjnych, stan bezpieczeństwa w szkole, tolerowanie agresji bądź innych form dokuczania słabszym, bezpieczeństwo emocjonalne na lekcjach, akceptacja dla twórczych poszukiwań, poszanowanie odmienności, np. religijność czy równość dla osób będących w społeczności szkolnej oraz przestrzeganie zasad panujących w danym środowisku lokalnym i obowiązujących m.in. przepisów i regulaminów szkolnych. Generalnie w literaturze klimat szkoły ujmuje się jako pozytywny bądź negatywny, bez identyfikacji go z bezpieczeństwem szkolnym. Jest to uwarunkowane m.in. brakiem spójnej teorii czy koncepcji dotyczącej tego klimatu i jego wpływu na funkcjonowanie uczniów. A przecieź analizy klimatu szkoły np. w USA służą często ocenie skuteczności różnorodnych reform szkolnych czy prowadzonych programów nauczania (Przewłocka, 2015).

Należy zatem podkreślić, że bezpieczeństwo szkolne kształtuje mechanizmy doceniania i ochrony wartości. W tej sytuacji nie powinny występować żadne negatywne przesłanki, aby nie uznać skuteczności działań profilaktycznych na rzecz *bezpiecznego klimatu* w szkole. Niewątpliwie relacje między danym modelem działań profilaktycznych a zaistniałym stanem zagrożeń są jednym z wymogów bezpiecznego klimatu szkoły.

Bezpieczeństwo jest więc typem wartości konkurencyjnej w stosunku do antywartości reprezentujących niedostosowanie i dysfunkcyjność społeczną. Dlatego też bezpieczeństwo wymaga troski o wolność uczniów w przestrzeni szkolnej z prawem do osobistego bezpieczeństwa, bez którego nie można się obyć w przypadku zagrożeń i odpowiedzialności prawnej.

## Podsumowanie

W obecnej społeczno-kulturowej sytuacji funkcjonowania szkoły, w której potęgują się ciągle ryzykowne zachowania uczniów, pojawia się problem: jak wykorzystywać wiedzę o zagrożeniach w działaniach niosących pomoc uczniom zagrożonym? Niestety, zarządzanie wiedzą (*Encyklopedia PWN*, 2007: 480) nie jest priorytetem czy podstawą, na której działania te mogą się kształtować oraz rozwijać w kierunku poprawy poczucia bezpieczeństwa szkolnego.

Generalnie dotychczasowe ujmowanie pojęcia i przedmiotu profilaktyki szkolnej jest niewątpliwie pokłosiem paradymatycznego modelu zarządzania w szkole, gdzie często nie bierze się pod uwagę koncepcji wykorzystania wiedzy w tym zakresie (Ziarko, 2011). Celowe zatem wydaje się przyjęcie takiej formuły, że bezpieczeństwo szkolne to konieczność oparta na wiedzy profilaktycznej w ramach sprawdzonych teorii i poglądów, koncepcji i strategii oraz sygnałów ostrzegawczych o rzeczywistym stanie szkoły.

Do najważniejszych sygnałów, których dorośli w szkole, czyli nauczyciele, wychowawcy, nie powinni bagatelizować, należą:

- 1) zmiany w zachowaniu ucznia (zachowania, których nie było wcześniej):
  - wyraźny spadek zainteresowania zajęciami (lekcjami), które przedtem były dla niego atrakcyjne;
  - niecierpliwość, rozdrażnienie;
  - zmiany aktywności na lekcjach (pobudzenie lub ospałość);
  - nadmierny apetyt lub jego brak;
  - drobne kradzieże, handlowanie (skupianie się na zdobywaniu pieniędzy);
  - wagary;
  - izolowanie się od kolegów z wcześniejszymi, pozytywnymi lub przebywanie w gronie rówieśników, zachowujących się ryzykownie;
  - posiadanie akcesoriów, nieznanych leków, chemikaliów, proszków itp.;
  - niepowodzenia w nauce, słabe oceny, brak odrobionych prac domowych, zapominanie o pomocach dydaktycznych itp.;

- unikanie kontaktu, wyraźna niechęć do rozmowy, kłamstwa;
- 2) zmiany w wyglądzie zewnętrznym:
  - zaczerwienione oczy, rozszerzone lub zwężone źrenice, przewlekły katar (gdy wykluczona jest infekcja),
  - zaniedbany wygląd lub istotna zmiana stylu ubierania się,
  - zapach lub ślady chemikaliów na ubraniu, papierosów, alkoholu (Macander, 2015: 19).

Póki co, w Polsce nikt nie zajmuje się tematyką zarządzania wiedzą profilaktyczną. Tę rolę w jakimś stopniu wypełniają okresowe raporty sprawozdawcze i kontrolne z działań profilaktycznych.

Obecnie w Polsce działają dwie organizacje zajmujące się przedmiotową tematyką: Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Wiedzą oraz Stowarzyszenie Praktyków Zarządzania Wiedzą. Ponadto kilka firm oferuje oprogramowania wspierające zarządzanie wiedzą. Tematykę zarządzania wiedzą podejmują przede wszystkim czasopisma uczelniane, np. „e-mentor”. Można też napotkać artykuły z tego zakresu w pismach o zarządzaniu, np. w „Magazynie CEO” (Ziarko, 2010: 7–22). Niestety, w obecnym czasie w oświacie i problemach szkolnych zarządzanie wiedzą nie występuje.

## Bibliografia

- Borucka A. (2014), *ABC szkolnej profilaktyki zachowań ryzykownych dzieci i młodzieży*, „Świat Problemów”, nr 22.
- Bruno F. (1996), *Zapobieganie*, [w:] *Kompendium wiedzy o profilaktyce, Nauka o profilaktyce*, Wydawnictwo Biuro ds. Narkomanii, t. 1, Warszawa.
- Czarnecka A. (2015), *Redefinicja społecznej funkcji profilaktyki*, „Profilaktyka Społeczna i Resocjalizacja”, nr 25.
- Deptuła M. (2006), *Diagnostyka i profilaktyka w teorii i praktyce pedagogicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz.
- Doroszewski W. (1965), *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Doroszewski W. (1968), *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Dziewiecki M. (1995), *Profilaktyka integralna w szkole*, „Świat Problemów”, nr 1.
- Encyklopedia PWN* (2007), Wydawnictwo Naukowe PWN, Kraków.
- Galarowicz J. (1992), *Na ścieżkach prawdy: wprowadzenie do filozofii*, Wydawnictwo Naukowe PAT, Kraków.
- Jundziłł E. (2003), *Potrzeby psychiczne dzieci i młodzieży. Diagnoza – zaspokojenie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Kalinowski M. (1986), *Z praktyki i teorii pracy profilaktycznej w środowisku wychowawczym*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej, Warszawa.

- Kania S. (2014a), *Działalność szkoły wyższej jako element oddziaływań w profilaktyce w obszarze mezoprofilaktyki*, [w:] M. Duczmal (red.), *Wyzwania wobec szkolnictwa wyższego w zmieniającej się Europie*, Wydawnictwo Instytutu Śląskiego, Opole.
- Kania S. (2014b), *Innowacje pedagogiczne – potrzeba profilaktyki społecznej w szkole wyższej* [w:] W. Duczmal, J. Żurawska (red.), *Nietechnologiczne innowacje w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogiki Specjalnej, Opole.
- Kloska G. (1982), *Pojęcie, teoria i badania wartości w naukach społecznych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Konopczyński M.J. (2014), *Pedagogika resocjalizacyjna. W stronę działań kreujących*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków–Warszawa.
- Kuberska-Gaca K., Gaca A. (1986), *Profilaktyka niedostosowania społecznego w szkole*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.
- Lewicka-Zelent A. (2014), *Klimat szkoły w kontekście poczucia bezpieczeństwa uczniów*, [w:] L. Buller (red.), *Socjotechniczne aspekty bezpieczeństwa w szkole*, Wydawnictwo Polskie Towarzystwo Socjologiczne, Warszawa.
- Lipkowski O. (1980), *Resocjalizacja*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.
- Łobocki M. (2004), w *Wybrane problemy wychowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Macander D. (2015), *Profilaktyki uzależnień w szkole, e-poradnik*, Wydawnictwo Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa.
- Mellibruda J. i in. (1997), *Profilaktyka problemowa*, „Remedium”, nr 5.
- Michałowski S. (1993), *Pedagogika wartości*, Wydawnictwo Debit, Bielsko-Biała.
- Nowotniak J. (2014), *Szkoła jako „miejsce” w kontekście odpowiedzialności nauczycieli za przestrzeń edukacyjną*, [w:] G. Mazurkiewicz (red.), *Edukacja jako odpowiedź: odpowiedzialni nauczyciele w zmieniającym się świecie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- O'Moore M., Minton S.J. (2016), *Przemoc w szkole, Program zapobiegania i zwalczania przemocy dla dyrektorów szkół, nauczycieli i rodziców*, tytuł oryginalny: *Dealing with Bullying in Schools. A Training Manual for Teachers, Parents and Other Professionals*, Wydawnictwo Fraszka Edukacyjna, Warszawa.
- Ostaszewski K. (2003), *Skuteczność profilaktyki używania substancji psychoaktywnych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Ostaszewski K. (2005), *Nowe definicje poziomów profilaktyki*, „Remedium”, nr 7–8.
- Ostaszewski K. (2006), *Profilaktyka pozytywna*, „Świat Problemów”, nr 3.
- Ostaszewski K. (2016), *Kształtowanie kultury szkoły sprzyjającej zdrowi i bezpieczeństwu*, [w:] *Standardy profilaktyki*, Wydawnictwo Krajowe Biuro ds. Przeciwdziałania Narkomanii, Warszawa.

- Przewłocka J. (2015), *Klimat szkoły i jego znaczenie dla funkcjonowania uczniów w szkole. Raport o stanie badań*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa.
- Pszczółkowski T. (1982), *Zasady sprawnego działania. Wstęp do prakseologii*, Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Pytko L. (1979), *Diagnoza nieprzystosowania społecznego*, „Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze”, nr 9.
- Regulska R. (2014), *Zagrożone poczucie bezpieczeństwa uczniów a zjawisko fobii szkolnej*, [w:] L. Buller (red.), *Socjotechniczne aspekty bezpieczeństwa w szkole*, Wydawnictwo Polskie Towarzystwo Socjologiczne, Warszawa.
- Słownik języka polskiego* (2007), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Słownik wyrazów obcych* (1977), Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Słownik wyrazów obcych* (1980), Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Szumiec M. (2013), *Samopoczucie i bezpieczeństwo uczniów w szkole – efekt wdrażania programów naprawczych*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis, Studia de Securitate et Educatione Civili III”.
- Szymańska J., Zamecka J. (2002), *Przegląd koncepcji i poglądów na temat profilaktyki*, [w:] G. Świątkiewicz (red.), *Profilaktyka w środowisku lokalnym*, Wydawnictwo Krajowe Biuro ds. Przeciwdziałania Narkomanii, Warszawa.
- Śliwa S. (2015), *Profilaktyka pedagogiczna*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji, Opole.
- Szpringer M. (2001), *Szkolna profilaktyka zachowań patologicznych dzieci i młodzieży*, Wydawnictwo „Jedność”, Kielce.
- Winiarski J. (2014), *Zdrowie i bezpieczeństwo uczniów*, „Wychowawca”, nr 2.
- Wojnarowska B. (2008), *Edukacja zdrowotna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ziarko J. (2010), *Zarządzanie wiedzą o zagrożeniach w rozwiązywaniu jednostkowych i grupowych problemów bezpieczeństwa*, [w:] M. Włodarczyk, A. Marjańska (red.), *Bezpieczeństwo i zarządzanie kryzysowe – uwarunkowania XXI wieku. Współczesne aspekty zarządzania bezpieczeństwem*, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź.
- Ziarko J. (2011), *Zarządzanie wiedzą o zagrożeniach i bezpieczeństwie uczniów w rozwijaniu szkolnych systemów bezpieczeństwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Zięba B.A. (2013), *Wychowanie do wartości jako jedno z działań w obszarze profilaktyki społecznej*, [w:] M. Lukac (ed.), *Edukácia človeka – problémy a výzvy pre 21. Storočie*, Prešov.

**Summary****Prevention and school safety. Outline of problematics**

The current recognition of the concept and subject of crime and substance abuse prevention in schools is undoubtedly a consequence of the school management paradigm, in which the concept of using knowledge in this field is often not taken into account. Therefore, it is recommended to adopt such a formula that safety at school is a necessity based on prophylactic knowledge as part of proven theories and views, concepts and strategies and warning signals about the current state of the school. Therefore, from the point of view of each concept of the school security system, one should define real educational and legal measures to minimise the occurring threats, difficulties in existential protection of participants in the school environment, the correctness of adopted educational policy principles and professional preparation of teaching staff.

**Keywords:** prophylaxis, threats, preventive actions, school safety

**Andrzej Zbonikowski\***  <https://orcid.org/0000-0003-3233-2387>

## Ryzyko jako współczesny wymiar decyzji edukacyjno-zawodowych młodzieży

W artykule przedstawiono czynniki ryzyka związane z podejmowaniem decyzji zawodowych przez młodych ludzi. Autor, stawiając hipotezę, że postmodernistyczna rzeczywistość naraża młodych ludzi na decyzje nieadekwatne do ich potrzeb, osobowości, zdolności i predyspozycji, uznał, że należy dowiedzieć się więcej o źródłach ryzyka, a także wskazać kierunki jego minimalizacji. Jako szczególnie zalecane działania minimalizujące ryzyko związane z podejmowaniem decyzji zawodowych przez młodych ludzi autor wymienił rozwój osobistych kompetencji uczniów, poszerzenie ich samoświadomości oraz doradztwo edukacyjno-zawodowe wspierające podmiotowość młodych ludzi.

**Słowa kluczowe:** młodzież, decyzje edukacyjno-zawodowe, doradztwo kariery

### Wprowadzenie

Decyzje edukacyjno-zawodowe młodzieży w naturalny sposób wpisują się w obszar zainteresowań nauczycieli, wychowawców i rodziców. Trudno zakwestionować wagę podejmowanej decyzji i jej znaczenie dla dalszych losów młodego człowieka, dlatego też prowadzone są różne działania zorientowane na wsparcie uczniów w wyborze szkoły i zawodu. W polskiej oświacie funkcjonuje wewnątrzszkolny system doradztwa zawodowego, obejmujący szkoły podstawowe i ponadpodstawowe (w starym systemie – gimnazja i szkoły ponadgimnazjalne), a w 2017 r. Ministerstwo Edukacji Narodowej wprowadziło do ramowych planów nauczania obowiązkowe zajęcia z doradztwa zawodowego dla uczniów klas VII–VIII szkoły podstawowej oraz uczniów szkół ponadpodstawowych (regulacja zawarta w Roz-

---

\* Dr Andrzej Zbonikowski – Katedra Psychologii, Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi; Narodowe Forum Doradztwa Kariery.

porządzeniu MEN z dnia 28 marca 2017 r. w sprawie ramowych planów nauczania dla publicznych szkół; Dz.U. z dn. 31 marca 2017 r. poz. 703). Ponadto do uczniów klas I–VI szkoły podstawowej kierowane są (aczkolwiek w różnym zakresie) zajęcia obejmujące orientację zawodową, a do przedszkolaków – elementy preorientacji. Systemowość prowadzonych działań nie tylko wskazuje na duże znaczenie decyzji edukacyjno-zawodowych, ale również implikuje konieczność trafnej diagnozy warunków podejmowanych decyzji, tak aby możliwe było adekwatne i skuteczne wspieranie uczniów. Jednym z kluczowych wymiarów szeroko rozumianego procesu wyboru szkoły i zawodu jest tu ryzyko, bezpośrednio wynikające zarówno z realiów społeczno-gospodarczych i edukacyjnych, jak i psychospołecznych kompetencji samych uczniów. Co ciekawe, dotyczy ono nie tylko młodzieży, ale i dorosłych (rodziców, doradców zawodowych, uczniów) zaangażowanych w proces decyzyjny. Dla ucznia (decydenta) ryzyko oznacza możliwość dokonania wyboru nieadekwatnego do własnych potrzeb i posiadanych zasobów (zdolności, predyspozycji, zainteresowań). Z kolei dorośli mogą urzeczywistniać ryzyko poprzez podejmowanie różnych zachowań ryzykownych polegających na nieprawidłowym wspieraniu uczniów, jak chociażby – w skrajnym przypadku – odbieraniu młodemu człowiekowi prawa do samostanowienia oraz podejmowaniu decyzji za niego.

Przyjmując szerszą, społeczną optykę, należy zauważyć, że wybór szkoły i zawodu stał się obecnie dla młodych ludzi szczególnie trudny. Współczesne czasy tzw. *płynnej nowoczesności* wiążą się z dużym tempem przemian społeczno-gospodarczych oraz brakiem przewidywalności, utratą zaufania i ryzykiem decyzji warunkowanych społecznie (por. Bauman, 2006: 256–259; Sztompka, 2003: 308–313). Podjęcie decyzji edukacyjno-zawodowej odbywa się w realiach znacznie większego ryzyka niż dawniej, schematy kariery zawodowej ulegają szybkiej dezaktualizacji, a bezpieczna perspektywa wykonywania wyuczonego zawodu przez całe życie nie wytrzymuje konfrontacji z rzeczywistością.

## Czym jest decyzja edukacyjno-zawodowa?

Decyzja edukacyjno-zawodowa stanowi szereg czynności psychicznych oraz zachowań zorientowanych na dokonanie wyboru szkoły, studiów i zawodu. Warto zwrócić uwagę na kluczowe właściwości decyzji, tworzące jednocześnie przestrzeń potencjalnych działań podnoszących ryzyko dokonania niewłaściwego wyboru.

- *Decyzja jest procesem, a nie jednorazowym aktem.* Traktowanie decyzji jako czynności podejmowanych jednorazowo, w momencie finalizowania edukacji na danym etapie, wpisuje się w tradycję teorii cechy i czynnika F. Parsonsa (Wojtasik, 2011: 4; Bajcar et al., 2006: 2). Celem działań wspierających, podejmowanych przez doradców zawodowych, wychowawców czy rodziców, miało tu być „dopasowanie” człowieka do zawodu odpowiadającego jego zdolnościom i predyspozycjom. Tymczasem współcześnie należy podkreślić



- czasową rozciągłość decyzji edukacyjno-zawodowej, inicjowanej już na etapie średniego dzieciństwa (por. Super, 2004, za: Paszkowska-Rogacz, 2003: 90). Jak wskazuje Wojtasik (2011: 11), w powyższym kontekście nie jest właściwe mówienie o *wyborze zawodu*, a bardziej adekwatne wydaje się tutaj określenie *konstruowanie kariery*. Warto zauważyć, że współcześnie mamy do czynienia z osobliwością towarzyszącą finalizowaniu decyzji towarzyszących przechodzeniu przez poszczególne progi edukacyjne: wybór kolejnej szkoły i profilu kształcenia formułowany jest jako wstępna deklaracja bądź przybiera płynną, nieokreśloną formę ogólnego kierunku preferencji – do czasu, aż uczeń uzyska wynik egzaminu końcowego na danym etapie. Najbardziej jaskrawo widać to zjawisko w decyzjach maturzystów wybierających uczelnię i kierunek studiów: deklaracja wyboru pozostaje sformułowana wstępnie, po czym następuje odroczenie ostatecznej decyzji do czasu zdania matury i skonfrontowania uzyskanej liczby punktów z wymaganiami uczelni.
- *Decyzja edukacyjno-zawodowa odbywa się w kontekście egzystencjalnym*. Poprzez podejmowane działania młody człowiek dokonuje wyboru ścieżek życiowych, które musi pokonać, dążąc do wyznaczonych celów związanych z edukacją zawodową. Osiąganie obranych celów będzie wpływać na jego satysfakcję z życia, a także w pewnej mierze kształtować jego tożsamość i charakter. Obecne w przekazie medialnym oraz w projektach z zakresu doradztwa określenie *edukacja dla pracy* budzi w tym kontekście zastrzeżenia, jako że to nie praca, ale człowiek i jego życiowa sytuacja powinna być podstawowym punktem orientacyjnym dla edukacji zawodowej. Egzystencjalny wymiar podejmowanych decyzji edukacyjno-zawodowych jest bardzo ściśle powiązany z biograficzną fazą decydenta. Zwrócili na to uwagę tacy autorzy teorii rozwoju zawodowego, jak J.L. Holland czy A. Roe (Paszkowska-Rogacz, 2003: 36–44, 62–70; Wojtasik, 2011: 15). Przejście z jednego na kolejny etap edukacyjny staje się wówczas przełomowym momentem życiowym, określanym w psychologii mianem *punktu przejściowego (transition point)* (por. Trempała, 2011: 39). Jest to ważny moment, związany z doświadczaniem zmiany, mający z reguły duży wpływ na dalsze życie. Czasem staje się on *punktem zwrotnym (turning point)*, bardzo znacząco zmieniającym przebieg życiowej drogi.
  - *Decyzja edukacyjno-zawodowa to wylanianie się podmiotu decyzyjnego w relacjach: uczeń – dorośli (rodzice, doradca zawodowy, wychowawcy)*. Dokonanie wyboru dalszej ścieżki edukacyjno-zawodowej wymaga przyjęcia odpowiedzialności za własne decyzje i losy. Dla młodego człowieka jest to duże wyzwanie, wymagające przyjęcia podmiotowej postawy wobec dokonywanych wyborów. Jak pokazują badania M. Piorunek (2004, za: Wojtasik, 2011: 56), wobec perspektywy podjęcia decyzji młodzież przyjmuje postawy spolaryzowane: od radości z możliwości samostanowienia, aż po poczucie pustki

i zagubienia. Interesujących danych o emocjonalnej kondycji adolescentów dostarcza także praca J.M. Twenge (za: McCrae, Costa, 2005: 103) oparta na metaanalizie wielu badań nad lękiem i neurotycznością młodzieży, prowadzonych w latach 1952–1993. Autorka badań zidentyfikowała zjawisko systematycznego i dużego wzrostu poziomu neurotyczności i lęku u kolejnych grup pokoleniowych młodzieży studenckiej. Świadczyć to może o coraz większym obciążeniu stresowym towarzyszącym wchodzeniu w dorosłość, uwarunkowanym przemianami cywilizacyjno-kulturowymi.

Przeciwieństwem dla podmiotowej postawy młodego człowieka wobec własnej decyzji edukacyjno-zawodowej jest wchodzenie osób dorosłych w rolę decydenta, co stanowi przykład działań szczególnie ryzykownych. W przypadku doradcy zawodowego polega to na przyjmowaniu dyrektywnego modelu pracy doradczej i podejmowaniu decyzji za osobę radzącą się. Działanie takie rodzi niebezpieczeństwo podjęcia decyzji nieadekwatnej do dojrzałości i aspiracji ucznia (choć może ona być adekwatna do jego zdolności), rodzi także pytanie natury etycznej o odpowiedzialność doradcy za konsekwencje podjętej decyzji. Warto zauważyć, że w praktyce tego typu działanie może spotkać się z bardzo pozytywnym przyjęciem przez ucznia (otrzymał poradę i został zwolniony z podejmowania decyzji), doradcę (skutecznie „dopasował” ucznia do szkoły/zawodu), a nawet rodziców (odczucie ulgi, choć pod warunkiem zaakceptowania decyzji również przez nich). Alternatywną trzecią możliwością stanowi tu relacja dwupodmiotowa, gdzie doradca przyjmuje postawę dialogową i wchodzi w doradczy model konsultanta (Wojtasik, 2011: 72).

## **Ryzyko decyzyjne związane z osobą ucznia**

Decyzja edukacyjno-zawodowa opiera się na trzech zasadniczych filarach: poznaniu własnych zasobów i ograniczeń, zdobyciu wiedzy o zawodach, rynku pracy i perspektywach kształcenia zawodowego, a także na zdolności powiązania wiedzy z obu kategorii i podjęcia adekwatnej decyzji. Jak dowodzi Jones (1994, za: Paskowska-Rogacz, 2003: 34), założenia te można wywodzić z dorobku F. Parsonsa, jednego z czołowych twórców nowoczesnego doradztwa zawodowego.

Wskazana triada jest obecnie powszechnie wykorzystywana w praktyce doradztwa szkolnego. Pozwala ona także wyodrębnić typy decydentów ze względu na spełnienie poszczególnych kryteriów efektywnej decyzji, co ilustruje tabela 1.

Tabela 1. Decyzje zawodowe a typy osób, które podejmują decyzję zawodową

Poznanie siebie	Poznanie zawodów	„Ja” w zawodzie	Typy osób podejmujących decyzję edukacyjno-zawodową
Tak	Tak	Tak	1. Osoba zdecydowana
Tak	Tak	Nie	2. Osoba ciągle poszukująca (nie potrafi skonfrontować siebie z wymaganiami w zawodach i na rynku pracy)
Tak	Nie	Nie	3. Osoba niedoinformowana
Nie	Tak	Nie	4. Nieznająca siebie (zna szkoły/zawody, ale nie zna siebie)
Nie	Nie	Tak	5. Nieadekwatna (nie zna zawodów ani siebie, ale jest pewna, że sobie poradzi)
Nie	Nie	Nie	6. Zupełnie niezdecydowana (zagubiona; nie zna siebie i zawodów, nie umie skonfrontować siebie z zawodami i rynkiem pracy)

Źródło: Wojtasik, 2011: 41.

Wyodrębnione powyżej typy decydentów można rozpatrywać pod kątem ryzyka podjęcia nieadekwatnej decyzji. Ryzyko to można szacować m.in. na podstawie oceny trudności spełnienia poszczególnych kryteriów. Stosunkowo najprostszym, algorytmicznym działaniem będzie poznanie zawodów (a także sposobów ich zdobywania poprzez edukację zawodową). Zdecydowanie trudniejsza do realizacji jest konfrontacja wiedzy zawodoznawczej z samoświadomością decydenta. Największe ryzyko podjęcia nieadekwatnej decyzji wiąże się jednak z niezajomością samego siebie – własnych predyspozycji, zdolności, osobowości, preferowanych wartości czy indywidualnych potrzeb. Obserwowana w procesie doradczym sytuacja, gdy osoba radząca się „zna” siebie i zawody, a pomimo to jest niezdecydowana, jest *de facto* psychologiczną sytuacją deficytu samoświadomości. Warto przy tym zwrócić uwagę, że trzeci ze wskazanych filarów wykazuje szczególnie dużą podatność na uwarunkowania osobowościowe; wysoka neurotyczność, niska otwartość na doświadczenie czy nadmierna ugodowość potrafią skutecznie wpłynąć na czynności decyzyjne, oddalając młodego człowieka od dokonania dobrego wyboru. Rozpatrując decyzję edukacyjno-zawodową przez pryzmat obciążenia stresowego działającego na decydenta, warto tu także wskazać jeszcze inne zasoby osobowościowe, ściśle związane z radzeniem sobie, takie jak poczucie koherencji, optymizm życiowy czy prężność (*resiliency*) (por. Ogińska-Bulik, Zadworna-Cieślak, 2015: 8–9). Wyłanianie się koncepcji „ja” w zawodzie wydaje się szczególnie nieschematycznym procesem. Brak kompetencji psychologicznych doradcy może w takich przypadkach skutkować impasem w procesie doradczym bądź ukierunkować osobę radzącą się na podjęcie nieadekwatnej decyzji.

We współczesnym doradztwie zawodowym znaczenie samopoznania ucznia jest już dość powszechnie doceniane, co można zaobserwować praktycznie w niemal wszystkich dostępnych programach szkolnego doradztwa zawodowego. Należy tu

podkreślić, że ryzyko nieadekwatnej decyzji nie wynika tylko z deficytu świadomości własnych zasobów i ograniczeń (do tego, niestety, diagnoza doradcza jest często sprowadzana), ale również obejmuje kwestie indywidualnych potrzeb i wartości – a te diagnozować jest dużo trudniej. Z wartościami jednak w szczególnie dużym stopniu związana jest motywacja człowieka do podejmowania działań celowych.

Z deficytem samoświadomości młodego decydenta wiąże się także ryzyko nieprawidłowej samooceny, stanowiącej poznawczy aspekt niedojrzałej samoświadomości (por. Niebrzydowski, 1995: 28). W praktyce doradczej szczególnie dolegliwe są przypadki, w których osoba radząca się prezentuje nieadekwatną samoocenę. W sytuacji, gdy jest ona zbyt niska, mamy do czynienia z postawą lękową wobec decyzji i orientacją na cele poniżej własnych możliwości; mimo zdolności ucznia do osiągnięcia wyznaczonych celów, pojawia się tu ryzyko rezygnacji z marzeń i aspiracji. Z kolei zawyżona samoocena nadmiernie ośmiela decydenta do orientowania się na cele wysokie, zazwyczaj pozostające poza realnymi możliwościami, co wiąże się z ryzykiem porażki. Nieprawidłowej samoocenie towarzyszą zwykle również jej psychologiczne pochodne, jak niska samoakceptacja, obniżone poczucie odpowiedzialności za siebie czy postawa nieasertywna (por. Zbonikowski, 2010: 19–23), co przekłada się także na trudności w relacjach z dorosłymi w kontekście dokonywanych wyborów edukacyjno-zawodowych.

Poza przywołaną triadą czynników o znaczeniu edukacyjnym i psychologicznym należy jeszcze wspomnieć o biologicznym aspekcie rozwoju, który również odgrywa ważną rolę w kontekście ryzyka nieadekwatnych decyzji edukacyjno-zawodowych podejmowanych przez młodzież. Badania nad centralnym układem nerwowym potwierdzają, że adolescencja jest okresem szybkiego dojrzewania i rozwoju plastyczności mózgu, jednak w tym okresie ma też miejsce podwyższone ryzyko negatywnych oddziaływań środowiska – również w aspekcie psychologicznym (Oleszkowicz, Senejko, 2011: 260). Wojtasik (2011: 56) zwraca także uwagę na obserwowaną u adolescentów niedojrzałość kory przedczołowej, która pełną dojrzałość osiąga ok. 25 r.ż., a jest odpowiedzialna m.in. za planowanie i ustalanie priorytetów.

## **Ryzyko związane z osobą doradcy. Ryzykowne przekonania dotyczące doradztwa**

W zawodzie doradcy, tak jak i w innych profesjach związanych z pomaganiem i wychowaniem, szczególnie dużą rolę odgrywa osobista dojrzałość osobowościowa doradcy i umiejętność korzystania z zasobów życiowej mądrości. Brak refleksyjności, zdolności do zdystansowania do swoich problemów lub postrzeganie sytuacji osoby radzącej się przez pryzmat własnej hierarchii wartości to istotne czynniki ryzyka wypracowania nieadekwatnej decyzji edukacyjno-zawodowej. Szczególny czynnik ryzyka stanowi także brak metarefleksji doradczej, związanej ze własną orientacją teoretyczną w pracy z klientem, preferowanym modelem pracy doradczej i wszelki-

mi praktycznymi konsekwencjami, jakie z tego płyną. W dobie popularności technik diagnostycznych i dużą dostępnością narzędzi do samobadania do czynników omawianego ryzyka dołączyć należy brak krytycznej i zdroworozsądkowej postawy wobec wykonywanych czynności diagnostycznych. W praktyce przejawia się to często jako wykorzystywanie narzędzi diagnozy bez znajomości podstaw teoretycznych pomiaru, w przypadku technik normalizowanych – diagnozowanie na podstawie norm przestarzałych lub opracowanych roboczo na małych grupach, a w przypadku technik standaryzowanych – jako niezachowywanie wymaganych warunków badania oraz korzystanie z zagranych technik pozbawionych adaptacji kulturowej.

Odnosząc się krytycznie do pracy doradców, można także wskazać popularne przekonania dotyczące czynności doradczych, które wydatnie podnoszą ryzyko nieadekwatnej decyzji. Poniżej przedstawiono wybrane z nich.

- *Wyniki badania kwestionariuszowego to twarde dane diagnostyczne.* Brak odpowiedniego przygotowania z zakresu diagnostyki przy jednoczesnej dużej dostępności różnego rodzaju kwestionariuszy diagnostycznych powoduje, że doradca ulega pokusie szybkiej diagnozy, która pomoże dopasować złożoną strukturę diagnozowanych właściwości ucznia do prostego schematu. Pomijana jest ocena wartości zastosowanej techniki diagnostycznej i brakuje świadomości, że jej wyniki zawsze należy traktować probabilistycznie.
- *Sesje doradcze to droga prosto do celu.* Brak psychologicznych kompetencji doradcy może sprawiać, że stara się on nie dezintegrować klienta w procesie doradczym; nie odwołuje się on wówczas do tych zasobów decydenta, które naruszają wstępnie zarysowaną wizję kariery. W efekcie ważne cechy osoby radzącej się są pomijane, a decyzja staje się coraz mniej adekwatna.
- *Chcieć znaczy móc.* Tego typu przekonania, pełniące zwykle funkcję motywujących afirmacji, są często spotykane i szczególnie ryzykowne. W sytuacji, gdy radzący się młody człowiek słabo zna swoje zasoby i nie dysponuje adekwatną samooceną, wiążą się one z bardzo wysokim ryzykiem podjęcia niewłaściwej decyzji edukacyjno-zawodowej, narażając decydenta na bolesną porażkę lub wejście na drogę pseudosamorealizacji (por. Zbonikowski, 2006: 238–247).
- *Dobry uczeń ma adekwatną ocenę swoich możliwości.* Działający w tym zakresie mechanizm można interpretować jako unikanie przez doradcę zawodowego dysonansu poznawczego, co w konsekwencji pozwala utrzymać ukształtowany schemat poznawczy obejmujący pozytywne cechy tzw. dobrego ucznia (por. Aronson, 1997: 128–129). Tymczasem wyniki osiągnięte przez ucznia w nauce szkolnej nie są oznaczają, że ma on dobry wgląd we własne zasoby; szczególnie w przypadku uczniów podążających po linii aspiracji rodziców obraz własnych pasji i możliwości ucznia może być zniekształcony.
- *Projektowane wybory wynikają z zainteresowań/zdolności/predyspozycji.* Tego typu przekonanie wynika z przyjętego przez doradcę założenia, że tylko czynniki bezpośrednio powiązane z karierą powinny znajdować się w obszarze

diagnozy doradczej. W ten sposób doradca zwalnia się z powinności uwzględniania bardzo indywidualnych potrzeb klienta oraz rodzinnych uwarunkowań dokonywanego wyboru ścieżki kariery, które to obszary są już znacznie trudniejsze do rozpoznania i wymagają wysokich kompetencji doradcy.

- *Zawsze należy równać ku górze (podejmować kolejne wyzwania, próbować dorównać zdolniejszym itd.)*. W praktyce zjawisko to dobrze uwidacznia się u uczniów kończących naukę w technikach. Wielu z nich ulega poczuciu presji nakazującej podjąć studia, mimo że mają już zdobyty zawód i mogą wejść na rynek pracy, pozostając przy średnim wykształceniu. W odniesieniu do osoby doradcy – ryzykowny charakter tego przekonania wiąże się z założeniem, że można ignorować indywidualne uwarunkowania decyzji edukacyjno-zawodowych.

Oczywiście wymienione przekonania mogą dotyczyć także osób radzących się, jednak w relacji doradca – radzący się szczególnie dużą moc w ich aktywowaniu ma jednak doradca zawodowy, który aranżuje proces doradczy i w przeważającej mierze jest odpowiedzialny za jego przebieg.

## Uniwersalne zniekształcenia decyzyjne

Poza omówionymi powyżej czynnikami ryzyka dotyczącymi osoby ucznia bądź doradcy zawodowego można wyodrębnić czynniki bardziej uniwersalne, związane ze specyfiką przetwarzania informacji w procesach decyzyjnych, dotyczące bezpośrednio wszystkich podmiotów uczestniczących w akcie wyboru szkoły i zawodu. W odniesieniu do realnych sytuacji dokonywania przez młodzież wyborów szkoły i zawodu szczególnie istotne wydają się mechanizmy zniekształcające proces decyzyjny poprzez wpływanie na ocenę prawdopodobieństwa sukcesu lub iluzyjne podnoszenie atrakcyjności celu. Ocenę prawdopodobieństwa sukcesu (ryzyka porażki) modyfikuje stosowana dość często *heurystyka dostępności psychicznej* (Lewicka, 2000: 304). Pod jej wpływem jako ryzykowne postrzega się te wybory szkoły/studiów/zawodu, których są znane jako negatywnie doświadczane w otoczeniu społecznym, np. uczeń negatywnie ocenia perspektywę wyboru zawodu strażaka, jeśli osoba z jego otoczenia wykonująca ten zawód demonstruje swoje niezadowolenie z pracy zawodowej. Jednocześnie jako pozytywne postrzegane mogą być zawody prezentowane przez bohaterów filmowych.

Z kolei mechanizmami podnoszącymi atrakcyjność rozważanych wyborów są tzw. *złudzenia walentne* (Kozielecki, 1992: 170–171). Wśród młodzieży wybierającej zawód często spotykaną iluzję można określić następująco: *To, co mało prawdopodobne, jest wartościowe*. Według niej, opcje studiów, specjalności, szkół i zawodów wydają się bardziej atrakcyjne, jeśli są trudno dostępne; zgodnie z przysłowiem, że „trawa rosnąca za płotem wydaje się kowie bardziej zielona”. Dopiero po dokonaniu wyboru danej opcji okazuje się, że przestaje być ona dla decydenta tak atrakcyjna. Inne złudzenie pokazuje, że *to, co nieznanne, jest wartościowe*; młodzież będąca

pod wpływem tej iluzji poznawczej wartościuje wybory tajemnicze, związane z perspektywą przeżycia przygody i poznania czegoś nowego, a ulegają jej zwykle osoby o wysokim poziomie potrzeby poszukiwania wrażeń.

## Możliwe kierunki wsparcia młodzieży

Wielowymiarowy charakter ryzyka związanego z decyzjami edukacyjno-zawodowymi wskazuje na konieczność podejmowania różnorodnych działań systemowych, obejmujących zarówno uczniów, jak i nauczycieli i rodziców. Jako najważniejsze kierunki i cele tych oddziaływań należałoby przyjąć:

- respektowanie egzystencjalnego wymiaru decyzji edukacyjno-zawodowych, z uwzględnieniem perspektywy całościowej oraz indywidualnej specyfiki potrzeb uczniów i rodzinnych uwarunkowań decyzji;
- przyjęcie przez dorosłych postawy respektującej podmiotowość nastolatka (doradca zawodowy, wychowawca, rodzic jako *facylitatorzy* adekwatnej decyzji); wspieranie postawy odpowiedzialności nastolatków za własne decyzje;
- wspieranie orientacji zawodowej, stymulowanie rozwoju samoświadomości uczniów i ich adekwatnej samooceny;
- wsparcie uczniów w harmonijnym zaspokojeniu ich potrzeb psychicznych;
- poszerzenie świadomego pola decyzyjnego uczniów poprzez wspólne analizowanie i poznawanie potencjalnych konsekwencji rozważanych wyborów;
- demaskowanie złudzeń i zniekształceń decyzyjnych; racjonalna ocena ryzyka;
- akceptacja lęku i niepewności decyzyjnej; obalenie mitu o nieodwracalnych skutkach wyboru.

Powyższe działania mogą być podejmowane w ramach wewnątrzszkolnego systemu doradztwa: poprzez grupowe zajęcia z zakresu doradztwa zawodowego wynikające z ramowych planów nauczania, a także zajęcia z wychowawcą oraz grupowe i indywidualne zajęcia z doradcą zawodowym. Warto zauważyć, że niektóre cele (związane z zawodoznawstwem lub poznawaniem rynku pracy) mogą być realizowane również w ramach różnych zajęć przedmiotowych. Z kolei w odniesieniu do kompetencji psychologicznych szczególnie wartościowe wydaje się powiązanie działań doradczych ze szkolnym programem wychowawczo-profilaktycznym. Nie sposób też pominąć kwestii edukowania samych nauczycieli w zakresie pożądaných efektów i metod współczesnego doradztwa edukacyjno-zawodowego (od szkoleń rady pedagogicznych aż po kwalifikacyjne studia podyplomowe z zakresu doradztwa).

## Podsumowanie

Podejmowanie decyzji edukacyjno-zawodowych przez młodzież stało się w obecnych czasach szczególnie trudne, a przez to obciążone ryzykiem dokonania wyborów

nieadekwatnych do psychologicznej kondycji ucznia i rzeczywistości rynku pracy. Ponowoczesna, płynna rzeczywistość, w której żyjemy, pozbawia młodych ludzi stałych punktów odniesienia, które mogły być oparciem w konstruowaniu kariery jeszcze dla ich rodziców. Z tego względu szczególnie zasadne wydaje się zwrócenie uwagi na ryzyko podjęcia nieadekwatnej decyzji, stało się ono bowiem nieodłącznym i coraz istotniejszym wymiarem procesu decyzyjnego. Wbrew pozorom czynniki ryzyka dotyczą nie tylko osoby ucznia, ale mogą również wpływać ze strony doradcy zawodowego czy wychowawcy.

Wielość czynników omawianego ryzyka, jak i indywidualne uwarunkowania poszczególnych decyzji sprawiają, że nie jest możliwe sformułowanie prostych algorytmów zaradczych. Właściwą odpowiedzią na taki stan rzeczy są przede wszystkim działania budujące szerokie kompetencje osobiste młodzieży, analogicznie, jak ma to miejsce w profilaktyce zachowań ryzykownych (por. Szymańska, 2012: 17–18). Dopiero na nich można oprzeć skuteczne, nowoczesne i kompetencyjne doradztwo edukacyjno-zawodowe. Niezbędne jest także budowanie świadomości zagrożeń wśród samych dorosłych towarzyszących młodemu człowiekowi w podejmowaniu decyzji, tak aby świadczone wsparcie wychowawcze i doradcze odpowiadało współczesnym realiom i potrzebom. Nie obędzie się to bez edukacji dorosłych – pedagogizacji samych rodziców oraz doskonalenia kompetencji doradców i wychowawców, przy pełnej świadomości problemu ze strony osób zarządzających oświatą.

## Bibliografia

- Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M. (1997), *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Wydawnictwo Zysk i Spółka, Poznań.
- Bajcar B. et al. (2006), *Psychologia preferencji i zainteresowań zawodowych. Przegląd teorii i metod*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.
- Bauman Z. (2006), *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków.
- Jones L.K. (1994), *Frank Parsons' Contribution to Career Counseling*, „Journal of Career Development”, nr 4(20).
- Kozielecki J. (1992), *Podejmowanie decyzji*, [w:] T. Tomaszewski (red.), *Psychologia ogólna*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Lewicka M. (2000), *Myślenie i rozumowanie*, [w:] J. Strelau (red.) *Psychologia*, t. 2, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- McCrae R.R., Costa P.T. (2005), *Osobowość dorosłego człowieka*, Wydawnictwo WAM, Warszawa.
- Niebrzydowski L. (1995), *Psychologia wychowawcza i społeczna*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. T. Kotarbińskiego, Zielona Góra.



- Ogińska-Bulik N., Zadworna-Cieślak M. (2015), *Rola prężności psychicznej w radzeniu sobie ze stresem związanym z egzaminem maturalnym*, „Przegląd Badań Edukacyjnych”, nr 2(19).
- Paszkowska-Rogacz A. (2003), *Psychologiczne podstawy wyboru zawodu. Przegląd koncepcji teoretycznych*, Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Warszawa.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 marca 2017 r. w sprawie ramowych planów nauczania dla publicznych szkół. Dziennik Ustaw z dnia 31 marca 2017 r. poz. 703.
- Super D.E. (1972), *Psychologia zainteresowań*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Sztompka P. (2003), *Socjologia*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Szymańska J. (2012), *Programy profilaktyczne. Podstawy profesjonalnej psychoprofilaktyki*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa.
- Trempała J. (2011), *Natura rozwoju psychicznego*, [w:] J. Trempała (red.), *Psychologia rozwoju człowieka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wojtasik B. (2011), *Podstawy poradnictwa kariery*, Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Warszawa.
- Zbonikowski A. (2006). *Proces pseudosamorealizacji młodzieży i dorosłych – źródłem wyzwań dla psychoedukacji i poradnictwa*, [w:] W. Dobrołowicz i in. (red.), *Kreatywność kluczem do sukcesu*, Wszechnica Polska Szkoła Wyższa TWP, Warszawa.
- Zbonikowski A. (2010), *Spoleczne oddziaływania defaworyzujące a poczucie własnej wartości dzieci i młodzieży*, [w:] K. Hirszel, R. Szczepanik, A. Zbonikowski, D. Modrzejewska (red.), *Psychospoleczne uwarunkowania defaworyzacji dzieci i młodzieży*, Difin, Warszawa.

### Summary

#### **Risk as a modern dimension of career decision-making by youth**

This article presents risk factors associated with young people's career decision-making. The author suggests that postmodern reality forces young people to make decisions that don't reflect their needs, personality, abilities and predisposition. Therefore, it is important to learn more about the sources of risk, as well as ways to mitigate risk. The article recommends that students' personal competences should be developed in order to broaden their self-awareness. Educational and vocational counselling that support young people are also called for.

**Keywords:** youth, career decision-making, career counselling

Paweł Płuciennik\*  <https://orcid.org/0000-0001-6194-7722>

## Metodologia definiowania i planowania inwestycji rzeczowych w przemyśle energetycznym. Wprowadzenie w środowisko planowania. Część 2

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

**Słowa kluczowe:** projekt inwestycyjny, planowanie inwestycji, metodologia planowania inwestycji rzeczowych, modernizacja, środek trwały

### Wstęp

Tekst ten jest kontynuacją artykułu o takim samym tytule opublikowanym w numerze 26 niniejszego czasopisma i ma służyć zapoznaniu się z metodologią planowania inwestycji rzeczowych w spółce. Powinno to ułatwić zrozumienie szerszego kontekstu, w którym przebiegają procesy planowania, uzasadnić przyjęte rozwiązania i umożliwić ich ocenę pod kątem dalszego usprawniania. Artykuł obejmuje wiedzę

---

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

deklaratywną dotyczącą metodologii planowania inwestycji rzeczowych w spółce i stanowi lekturę wstępną do napisania szczegółowej procedury pisemnej, określającej detalicznie przebieg obsługiwanego procesu, sposób postępowania uczestników oraz stosowane dokumenty. Metodologia planowania inwestycji rzeczowych jest ściśle związana ze strategią oraz polityką inwestycyjną spółki i ma charakter normy sterującej sferą operacyjną, do której należy szczegółowa procedura pisemna – narzędzie realizacji polityki spółki – stąd zmiana polityki inwestycyjnej Spółki może wymagać zmiany procedury pisemnej planowania inwestycji.

Planowanie inwestycji rzeczowych w spółce ma swoje źródła w technikach zarządzania projektami (*Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*, 2000) (ang. *Project Management*) oraz w systemach zapewnienia jakości (Polska Norma PN-EN ISO 9001). Na poziomie taktycznym i strategicznym występuje orientacja na problem, natomiast na poziomie operacyjnym – orientacja na dokument. Każde z tych podejść wymaga odmiennej konwencji opisu, stąd w trakcie tworzenia procedury pisemnej, wyodrębnia się część kontekstową od części szczegółowej zawierającej już instrukcje postępowania.

## **Rozwiązania zastosowane w systemie planowania inwestycji**

### **Główne elementy metodologii planowania inwestycji w spółce**

W tabeli 1. zamieszczono wymagania postawione metodologii planowania inwestycji rzeczowych w spółce, cele i treść przyjętych rozwiązań oraz wskazano miejsca w niniejszym dokumencie, w których zamieszczono opis poszczególnych rozwiązań metodycznych.

**Tabela 1. Ważniejsze elementy metodologii planowania inwestycji rzeczowych w spółce i ich uzasadnienie**

Wymaganie wobec systemu	Przyjęte rozwiązania metodologiczne w celu spełnienia wymagań		
	Cel rozwiązania	Treść rozwiązania	Uwagi
[1]	[2]	[3]	
A. Złożoność procesu zależy od wartości zamówienia	Zredukowanie ryzyka dla przedsięwzięć o większej wartości, ograniczona pracochłonność małych projektów	1. Dwa poziomy planowania: – poziom zakładu – poziom spółki	
B. Wyposażenie w mechanizmy weryfikacji celowości i zapewnienia jakości przedsięwzięciom w etapach przed rozpoczęciem ich realizacji	Zapobieganie wielokrotnym poprawkom i uzupełnieniom („dobrze za pierwszym razem”)	2. Uporządkowana forma zgłaszania potrzeb inwestycyjnych – pisemny wniosek	
	Zapewnienie celowości biznesowej projektu, jego opłacalności, spełnienia kryteriów progowych, dopuszczalności wariantów rozwiązań	3. Instytucja opiniowania wniosków inwestycyjnych przez specjalistów	
	Obiektywne potwierdzenie celowości umieszczenia lub pozostawienia wniosku w planie inwestycyjnym	4. Instytucja weryfikacji wniosków przez gremia doradcze – komisje inwestycyjne	
	(1) Dopuszczenie jedynie zaakceptowanych zmian; (2) Operowanie aktualnymi dokumentami	5. Mechanizm zarządzania zmianami przedsięwzięć	
C. Wyposażenie w mechanizmy sterowania procesem do celów kontrolnych i dokumentowania procedur urzędowych	Jasność, które procedury szczegółowe postępowania mają zastosowanie w danym przypadku	6. Wielokryterialna klasyfikacja przedsięwzięć	
	Pewność, że projekt jest nadal aktualny i przydatny a przygotowanie do realizacji biegnie prawidłowo	7. Główne punkty kontrolne w procesie (milestones)	
	Jasny podział ról	8. Zdefiniowanie zadań uczestników procesu	
D. Wyposażenie w mechanizmy zapewnienia spójności wewnętrznej, ciągłości i zgodności ze strategią	Możliwość śledzenia – w długim przedziale czasu – ciągłości procesu i spójności produktów planowania	9. Jeden plan o trzech przedziałach	
		10. Mechanizm nadzorowania zmian w planie	
		11. Plan zakładowy częścią planu spółki	
		12. Mechanizm kroczenia planu	
E. Zapewnienie elastyczności systemu	Ograniczenie „akcyjności” planowania inwestycji	13. Konstrukcja procesu	

Źródło: opracowanie własne

## Pracochłonność procesu planowania projektu zależy od wartości przedsięwzięcia

1. Planowanie inwestycji rzeczowych w spółce odbywa się w dwóch różnych ośrodkach – pierwszy obejmuje zakładowe plany inwestycyjne, natomiast drugi – plan inwestycyjny spółki jako całości. Celem jest racjonalizacja działań, polegająca na dostosowaniu procedur postępowania do wartości przedsięwzięć oraz decentralizacja uprawnień przy zachowaniu kontroli zarządu spółki nad całością wydatków inwestycyjnych.
2. Przedsięwzięcia inwestycyjne podzielono arbitralnie na „małe” i „duże”. Zarząd ustala np. poziom limitów finansowych na „małe” przedsięwzięcia dla poszczególnych zakładów i pionów organizacyjnych w wysokości łącznej poniżej 10% całości nakładów inwestycyjnych w danym roku. Równocześnie, jak wskazuje statystyka ostatnich lat, liczba projektów ujętych w zakładowych planach inwestycyjnych jest zbliżona do liczby projektów „dużych”, figurujących w zbiorczym planie inwestycyjnym spółki.
3. W odniesieniu do obu ww. kategorii projektów obowiązuje przestrzeganie odpowiednich procedur postępowania, zróżnicowanych pod względem pracochłonności i dostosowanych do skali nakładów każdej z obu kategorii przedsięwzięć.
4. Planowanie zakładowe

**Zakładowe plany inwestycyjne** wyróżniają się tym, że zawierają jedynie projekty o mniejszej wartości (objęte „małymi” wnioskami inwestycyjnym AM i BM) i o limitowanej wartości łącznej. Zakładowe plany inwestycyjne obejmują zarówno Zakłady, jak i komórki organizacyjne pionów. Zakładowe plany inwestycyjne obejmują okres trzyletni. Dyrektor Pionu Inwestycji jest zobowiązany operować rozbiciem pierwszego roku planu zakładowego na „małe” wnioski inwestycyjne, natomiast znajomość wysokości nakładów na pozostałe lata umożliwia prowadzenie planowej gospodarki inwestycyjnej w obrębie Pionów i Zakładów.

5. Planowanie na poziomie spółki

**Zbiorczy plan inwestycyjny spółki** charakteryzuje się tym, że:

- uwzględnia politykę inwestycyjną spółki jako całości;
- zawiera pełną listę projektów o większej wartości jednostkowej („duże” wnioski inwestycyjne AD i BD);
- zawiera w sobie zakładowe plany inwestycyjne ujęte w postaci pozycji zbiorczej danego Zakładu/Pionu, lecz bez indywidualnego wyszczególnienia zakładowych zadań inwestycyjnych;
- łączna wartość rocznych nakładów ujętych w zbiorczym planie jest równa dopuszczalnemu pułapowi nakładów inwestycyjnych, określone w ramach polityki inwestycyjnej;
- zawiera część analityczno-opisową.

## Mechanizmy zapewnienia jakości przedsięwzięciom inwestycyjnym w fazie poprzedzającej ich realizację

### Forma określania potrzeby inwestycyjnej – wniosek inwestycyjny<sup>1</sup>

**Wymaganie:** Organizacja powinna zarządzać powiązaniem między różnymi grupami biorącymi udział w projektowaniu i rozwoju w celu zapewnienia skutecznej komunikacji i wyraźnego wyznaczenia odpowiedzialności<sup>1</sup>.

Długookresowa strategia firmy obejmuje przede wszystkim ustalenie celów, a następnie sporządzenie planu strategicznego. Najczęściej plan strategiczny jest zbyt ogólny do celów realizacji. Konieczne jest jego bardziej szczegółowe opracowanie na podstawie procedur budżetowania kapitałów, które obejmują badanie i szacowanie możliwości inwestowania (co sprowadza się do oceny konkretnych przedsięwzięć inwestycyjnych), a następnie ich wdrożenie, monitorowanie i ocenę realizacji. Jak zauważyli H. Bierman i S. Smidt (Pluta, 2000), planowanie strategiczne prowadzi do wskazania lasu, a budżetowanie kapitałów<sup>2</sup> to wybór pojedynczych drzew z tego lasu.

Projektowanie i rozwój przedsięwzięć inwestycyjnych następują stopniowo, co opisano. Proces ma złożony charakter, a produktom procesów stawia się wysokie wymagania jakościowe, które można zrealizować jedynie poprzez dobrze zaprojektowane i starannie realizowane procesy. Środowisko sprzyjające zapewnieniu jakości jest tworzone w znacznej mierze przez zdefiniowanie i jednoznaczny podział ról uczestników procesu. Temu celowi służy wniosek inwestycyjny, który powinien mieć obowiązkowo formę pisemną i zawierać komplet aktualnych informacji, niezbędnych do osiągnięcia celu przedsięwzięcia na deklarowanych przez wnioskodawcę warunkach dotyczących zakresu, nakładów, jakości i terminów.

Znaczny wpływ na pozycję rynkową firmy, oprócz sprawności bieżącego zarządzania, ma podejmowanie właściwych decyzji związanych z rozwojem przedsiębiorstwa i źródłami jego finansowania. Wybór „najlepszego” projektu jest trudny do analizy i oceny m.in. z tego powodu, że należy brać pod uwagę trzy charakterystyki: korzyść, ryzyko i czas.

Skutki decyzji inwestycyjnych przedsiębiorstwo może odczuwać przez wiele lat, ponadto wiążą się one z ograniczeniem elastyczności, stąd wynika konieczność odpowiedzialnego działania uczestników procesu.

Czynnikiem napędowym przedsięwzięcia inwestycyjnego jest jego uzasadnienie biznesowe, które obejmuje wszystkie fazy cyklu życia projektu i wskazuje wielkość korzyści, które ma ono przynieść inwestorowi.

<sup>1</sup> Przyjęto, że plan średniookresowy obejmuje 3 lub 5 lat.

<sup>2</sup> Dyscyplina finansowa, której nazwa pochodzi od angielskich słów *capital assets* (aktywa trwałe) i *budget* (budżet), dysponuje odpowiednimi narzędziami teoretycznymi służącymi do oceny projektów alokacji kapitałów oraz uszeregowania ich wg odpowiednich kryteriów, wypracowanych przez tę dyscyplinę.

Uzasadnienie biznesowe powinno obejmować:

1. Zestawienie przesłanek i celów realizacji wniosku inwestycyjnego.
2. Opis korzyści – w celu wyjaśnienia, dlaczego wynik projektu jest potrzebny. Każda korzyść, której oczekuje się w wyniku uzyskania produktu końcowego, powinna być opisana i wyceniona, jeśli to tylko możliwe.
3. W uzasadnieniu i ocenie opłacalności inwestycji powinny być uwzględnione zarówno korzyści materialne, jak i niematerialne<sup>3</sup>.
  - koszty (nakłady) i czas realizacji;
  - możliwe opcje – opis wszystkich opcji, które rozważono jako możliwe sposoby uzyskania wyznaczonego produktu końcowego, z uzasadnieniem opcji wybranej, a także opisem opcji niepodejmowania żadnych działań.

#### **Zdefiniowanie uzasadnienia biznesowego proponowanego przedsięwzięcia**

jest niezbywalnym **obowiązkiem wnioskodawcy**, stąd wniosek o podjęcie inwestycji rzeczowej zgłasza i aktualizuje ta komórka organizacyjna, która doznaje takiej potrzeby (ogólnie zwana „wnioskodawcą”), a potrzeba inwestycji wiąże się bezpośrednio z zakresem odpowiedzialności danej komórki.

Weryfikacja uzasadnienia biznesowego i technicznego wniosku inwestycyjnego należy do specjalistów opiniujących wnioski.

#### **Weryfikacja wniosków przez gremia doradcze – komisje inwestycyjne**

**Wymaganie:** Wniosek o podjęcie inwestycji rzeczowej podlega ocenie przez właściwe gremium doradcze decydenta – zakładową lub główną Komisję Inwestycyjną, która wyraża w formie opinii swoją rekomendację dotyczącą przyjęcia lub odrzucenia nowego wniosku, jak również w przedmiocie pozostawienia w planie inwestycyjnym lub usunięcia zeń wniosku poddawanego ocenie w ramach punktów kontrolnych procesu, związanych z „kroczeniem” planu.

**Komisje inwestycyjne** – zakładowe i główna – złożone są z kierowników komórek organizacyjnych i innych specjalistów, których dobór powinien zapewnić wszechstronną ocenę przedkładanych wniosków inwestycyjnych i wybranie najlepszych z nich. Komisja inwestycyjna w żadnym razie nie powinna pozytywnie opiniować wniosków inwestycyjnych, których uzasadnienie biznesowe nie ma realnego umocowania (nie jest wiarygodne).

**Główna Komisja Inwestycyjna (GKI)** – jedna w spółce – stanowi organ doradczy zarządu spółki. Przedmiotem jej zainteresowania jest zbiorczy plan inwestycyjny spółki (rysunek 5b) wraz z „dużymi” wnioskami inwestycyjnymi wchodzącymi w jego skład.

**Zakładowa Komisja Inwestycyjna (ZKI)** jest organem doradczym Dyrektora Pionu ds. Zarządzania Majątkiem Trwałym. Przedmiotem zainteresowania ZKI są

<sup>3</sup> Należy przy tym wyjaśnić założenia i sposób rozumowania przyjęty przy obliczaniu kosztów uzyskania korzyści niematerialnych.

odpowiednie zakładowe plany inwestycyjne wraz z wchodzącymi w ich skład „małymi” wnioskami inwestycyjnymi.

Skład osobowy Zakładowej Komisji Inwestycyjnej ustala Dyrektor Pionu, natomiast skład Głównej Komisji jest określony przez zarząd spółki.

### **Mechanizm nadzorowania zmian przedsięwzięcia**

**Wymaganie:** Wniosek o podjęcie inwestycji rzeczowej stanowi dokument nadzorowany w rozumieniu Polskiej Normy PN-EN ISO 9001 „Systemy zarządzania jakością. Wymagania”.

Zgodnie z wymaganiami ww. normy, należy ustanowić udokumentowaną procedurę, aby określić nadzór potrzebny do:

- zatwierdzania dokumentów pod kątem ich adekwatności, zanim zostaną wydane;
- przeglądu dokumentów i ich aktualizowania w razie potrzeby oraz ponownego zatwierdzania;
- zapewnienia, że zidentyfikowano zmiany i aktualny status zmian dokumentów;
- zapewnienia, że odpowiednie wersje mających zastosowanie dokumentów są dostępne w miejscach ich użytkowania;
- zapewnienia, że dokumenty są zawsze czytelne i łatwe do zidentyfikowania;
- zapewnienia, że dokumenty pochodzące z zewnątrz są zidentyfikowane i ich rozpowszechnianie jest nadzorowane;
- zapobiegania niezamierzonemu stosowaniu nieaktualnych dokumentów i odpowiedniego ich oznaczania, jeżeli są zachowane z jakichkolwiek powodów.



Tabela 2. Standardy klasyfikacji projektów inwestycyjnych

Lp.	Rodzaj klasyfikacji	Oznaczenie		Definicja	
		Kategoria	Podkategoria		
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	
KLASYFIKACJA DO CELÓW PROWADZENIA PROCESU	1. Według przedmiotu projektu	A		Zakupy gotowych dóbr inwestycyjnych.	
		B		Roboty (obejmują projektowanie, zakupy i realizację lub połączenie dwóch z tych elementów).	
	2. Według wartości projektu	Projekt „duże”		AD	Zakupy gotowych dóbr inwestycyjnych o wartości jednostkowej powyżej 20 tys. zł
				BD	Roboty o wartości jednostkowej powyżej 100 tys. zł.
		Projekt „małe”	AM	Zakupy gotowych dóbr inwestycyjnych o wartości jednostkowej do 20 tys. zł włącznie.	
			BM	Roboty o wartości jednostkowej do 100 tys. zł włącznie	
		Nr grupy	Skrótowa nazwa grupy	Przeznaczenie nakładów	
		[6]	[7]	[8]	
	3. Według grupy przedsięwzięcia	Grupa 1	Przepisy prawa (wraz z BHP)		Przedsięwzięcia związane z obowiązującymi przepisami prawa, za wyjątkiem przepisów dotyczących ochrony środowiska, ale włącznie z zadaniami wynikającymi z konieczności poprawy warunków BHP i bezpieczeństwa pożarowego (np. nakazy Państwowej Inspekcji Pracy, Inspektoratu Dozoru Technicznego, Komisji Pożarowych).
		Grupa 2	Ochrona środowiska		Przedsięwzięcia związane ze spełnieniem wymagań przepisów ochrony środowiska (woda, ziemia, powietrze).
		Grupa 3	Biznesowe (polepszenie sprawności)		Przedsięwzięcia mające na celu spowodowanie wzrostu przychodów spółki.
		Grupa 4	Odtworzenia		Przedsięwzięcia, których realizacja wynika z konieczności zachowania zdolności produkcyjnych na obecnym poziomie.
		4a	Odtworzenia urządzeń i instalacji ciepło-mechanicznych i budowli		
		4b	Odtworzenia urządzeń i instalacji elektrycznych		
4c		Odtworzenia sieci i węzłów ciepłych			
4d	Odtworzenia pozostałych urządzeń i instalacji				

KLASYFIKACJA DO CELÓW PROWADZENIA PROCESU	4.	Według priorytetu przedsięwzięcia	Sym- bol	Objaśnienie
			[9]	[10]
KLASYFIKACJA DO CELÓW KSIĘGOWYCH	5.	Według rodzaju środków trwałych (KŚT)  (Klasyfikacja środków trwałych obowiązuje w oparciu o Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 30 grudnia 1999 r. w sprawie Klasyfikacji Środków Trwałych (KŚT) – Dziennik Ustaw nr 112 z 1999 r. z późniejszymi zmianami.)	Nr grupy	Nazwa grupy
			[11]	[12]
			0	Grunty
			1	Budynki i lokale
			2	Obiekty inżynierii lądowej i wodnej
			3	Kotły i maszyny energetyczne
			4	Maszyny, urządzenia i aparaty ogólnego zastosowania
			5	Specjalistyczne maszyny, urządzenia i aparaty
	6	Urządzenia techniczne		
	7	Środki transportu		
	8	Narzędzia, przyrządy, ruchomości i wyposażenie		
	9	Inwentarz żywy		

Źródło: opracowanie własne

## Definicja punktów kontrolnych procesu, ich rozmieszczenie, warunki zaliczenia i dokumentowanie przejścia

**Wymaganie:** Wniosek o podjęcie inwestycji rzeczowej powinien być poddawany przeglądowi projektowania i rozwoju zgodnie z zaplanowanymi ustaleniami, w celu:

- a) oceny zdolności wyników projektowania i rozwoju do spełnienia wymagań,
- b) identyfikowania wszelkich problemów i proponowania niezbędnych działań.

Punkty kontrolne (ang. *milestones*) procesu „dojrzewania”, przedsięwzięć inwestycyjnych w spółce to główne punkty, w których występuje obowiązek zatrzymania wniosku inwestycyjnego w celu sprawdzenia, czy spełnia on warunki uprawniające do przebycia kolejnego etapu przybliżającego go do realizacji. W normalnym trybie wniosek inwestycyjny musi przejść<sup>4</sup> przez wszystkie niżej wskazane punkty kontrolne:

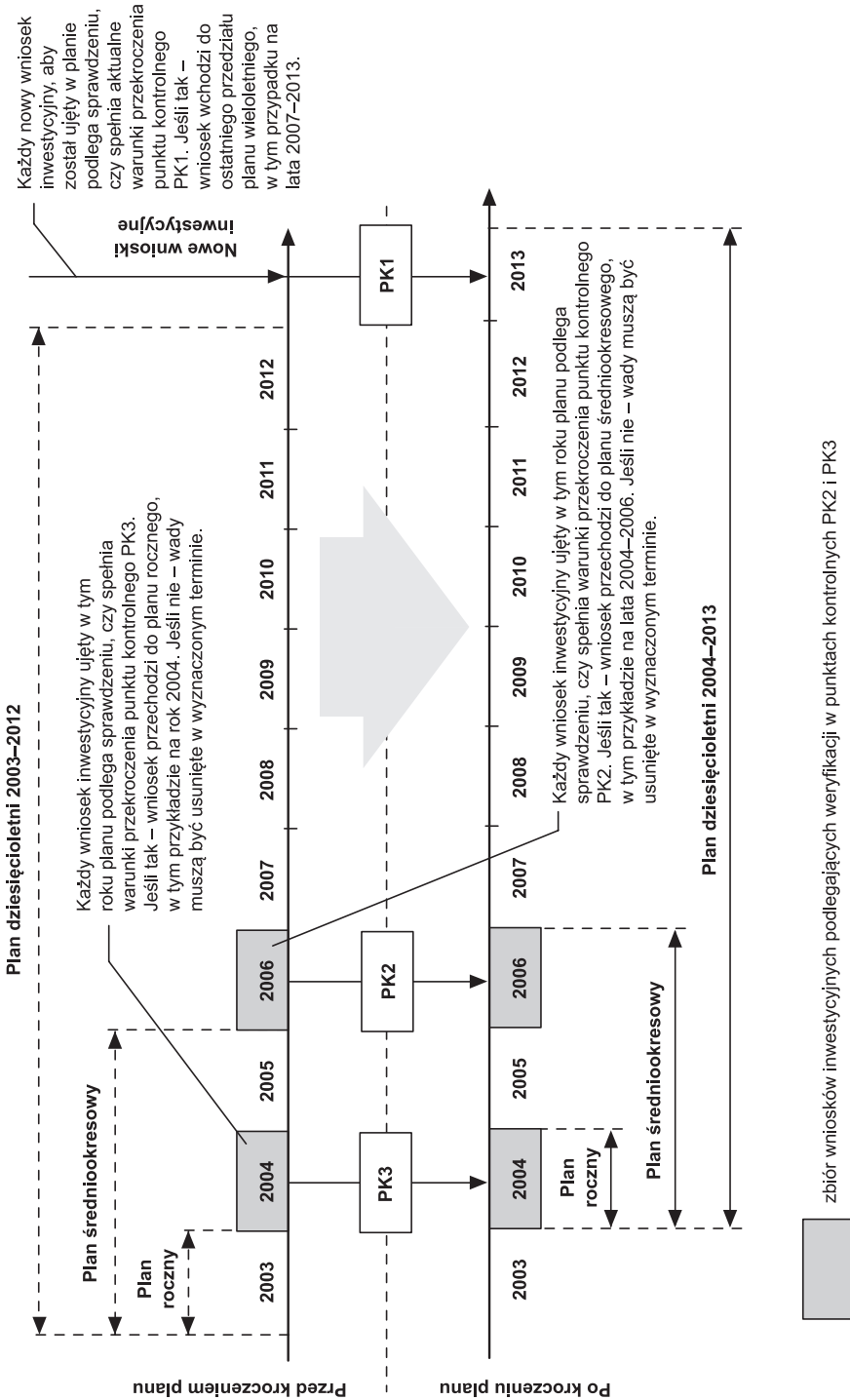
- PK1 – przed umieszczeniem wniosku w planie inwestycyjnym,
- PK2 – między planem wieloletnim a planem średniookresowym,
- PK3 – między planem średniookresowym a planem rocznym,
- PK4 – przed rozpoczęciem realizacji wniosku inwestycyjnego, tj. tuż przed przedstawieniem zarządowi spółki do zatwierdzenia protokołu z wyboru oferenta.

Przykładowe usytuowanie punktów kontrolnych PK1÷PK3 na osi czasu ukazano na rys. 1. W odniesieniu do PK1÷PK3 na wnioskodawcy ciąży obowiązek dopilnowania, aby każdy wniosek inwestycyjny spełniał w odpowiednim czasie warunki przekroczenia danego punktu kontrolnego oraz udokumentowania tego faktu. W przypadku punktu kontrolnego PK4 analogiczny obowiązek ciąży na komórce odpowiedzialnej za realizację danego przedsięwzięcia (najczęściej jest to pion TM dla „dużych” przedsięwzięć).

Z uwagi na wzrastające zaangażowanie spółki w zobowiązania w miarę przybliżania się terminu realizacji zadania (od istotnego składnika kosztów dla taryfikacji do pełnego zaangażowania się w wydatki kapitałowe na długie lata bez możliwości ich wycofania), **punkty kontrolne od PK1 do PK4 przybierają coraz surowszy charakter**, co znajduje odbicie w kryteriach ich przekroczenia. Ponadto musi być zachowana dyscyplina przez uczestników procesu w odniesieniu do terminowości i jakości zaliczenia punktów kontrolnych.

---

<sup>4</sup> Przez „przejście” należy rozumieć spełnienie warunków przekroczenia, obowiązujących w danym punkcie kontrolnym.



Rysunek 1. Działanie punktów kontrolnych w procesie inwestycji rzeczowych

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Charakterystyka wniosku na przełomie punktu kontrolnego

Punkt kontrolny	Charakterystyka wniosku na przełomie punktu kontrolnego
PK1	Wniosek niezajdujący się do tej pory w żadnym planie zostaje w nim umieszczony
PK2	Wniosek z przedziału planu wieloletniego (zwykle pięć ostatnich lat planu wieloletniego) zostaje umieszczony w przedziale planu średniookresowego <sup>1</sup> (drugi i trzeci rok planu średniookresowego)
PK3	Wniosek z przedziału planu średniookresowego (drugi i trzeci rok planu średniookresowego) zostaje umieszczony w przedziale planu rocznego (pierwszy rok planu średniookresowego)
PK4	Rozpoczyna się realizację wniosku znajdującego się w planie roku bieżącego lub w pierwszym roku planu średniookresowego.

Źródło: opracowanie własne

Uwaga: Dopuszczalna jest sytuacja, gdy wniosek przekracza jednorazowo dwa punkty kontrolne – np. przy „przeskoku” wniosku z planu wieloletniego do planu rocznego – lub przekracza tylko jeden punkt kontrolny, np. gdy wniosek niezajdujący się dotychczas w żadnym z planów zostaje od razu umieszczony w planie rocznym lub drugim bądź trzecim roku planu średniookresowego. Sytuacja taka może mieć miejsce przy przeniesieniu wniosku inwestycyjnego do innego przedziału planu<sup>5</sup> w wyniku decyzji o przyspieszeniu lub opóźnieniu terminu (roku) realizacji danego wniosku inwestycyjnego.

## Podział kompetencji w zakresie planowania inwestycji rzeczowych

**Wymaganie:** Organizacja powinna zarządzać powiązaniem między różnymi grupami biorącymi udział w projektowaniu i rozwoju w celu zapewnienia skutecznej komunikacji i wyraźnego wyznaczenia odpowiedzialności

**Zakładowe plany inwestycyjne**, są tworzone przez Pion ds. inwestycji, w ramach limitów przyznawanych przez zarząd spółki, rzeczowo na okres najbliższego roku i pozostają w kompetencji Dyrektora Pionu, z zastrzeżeniem dotyczącym obowiązku jednorazowego zatwierdzenia planu rocznego (tzw. planu bazowego) przez zarząd spółki. Wnioski inwestycyjne do planu zakładowego rozpatrywane są jedynie przez Zakładowe Komisje Inwestycyjne – nie podlegają kompetencji Głównej Komisji Inwestycyjnej. Zarząd spółki i jego odpowiednie komórki kontrolują celowość wydatków i zgodność z przepisami w ramach nadzoru ogólnego. Zakładowe plany inwestycyjne stanowią

<sup>5</sup> Przez przedział planu należy rozumieć „przedział planu rocznego” (pierwszy rok planu średniookresowego), „przedział planu średniookresowego” (drugi i trzeci lub czwarty i piąty rok planu średniookresowego – zależy od przyjęcia przez spółkę okresu planu średniookresowego) oraz „przedział planu wieloletniego” (lata planu wieloletniego, wykraczające poza przedział planu średniookresowego).

część planu inwestycyjnego spółki i znajdują zapis w planie spółki w formie pozycji zbiorczej, obejmującej – łącznie – zakupy gotowych dóbr inwestycyjnych oraz roboty.

Ważną rolę w konstruowaniu **planu inwestycyjnego spółki** mają dyrektorzy zakładów, jako osoby odpowiedzialne za zapewnienie zdolności produkcyjnej i dyspozycyjności zakładu na wymaganym poziomie. Realizują to poprzez m.in.:

- weryfikację planu inwestycyjnego,
- wnioskowanie podjęcia nowych zadań inwestycyjnych i modernizacyjnych EC/ZSC w planie inwestycyjnym spółki lub proponowanie innych korekt planu,
- członkostwo w Głównej Komisji Inwestycyjnej.

Funkcję doradczą zarządu pełni Główna Komisja Inwestycyjna, której ważnym zadaniem jest analiza tworzonych planów inwestycyjnych z perspektywy spółki jako całości oraz opiniowanie celowości poszczególnych wniosków inwestycyjnych.

Średniookresowy plan inwestycyjny spółki opracowywany jest przez TM i ujmuje wszystkie pozytywnie zaopiniowane i zatwierdzone wnioski inwestycyjne.

Roczny szczegółowy plan inwestycyjny spółki na rok następny tworzony jest przez TM jako uszczegółowienie pierwszego roku planu średniookresowego. Uszczegółowienie polega na rozłożeniu planowanych nakładów na miesiące. Plan ten powinien ujmować „duże” wnioski inwestycyjne w formie indywidualnej, natomiast w formie zbiorczej obie kategorie („A” i „B”) „małych” wniosków inwestycyjnych poszczególnych Zakładów (czyli zakładowe plany inwestycyjne).

Wnioski do planu inwestycyjnego spółki (tzw. wnioski „duże”) rozpatrywane są dwustopniowo: na poziomie Pionu inwestycji lub przez Główną Komisję Inwestycyjną. zarząd spółki i jego odpowiednie komórki kontrolują celowość wydatków w ramach planu wieloletniego i ich zgodność z przepisami w ramach nadzoru ogólnego. Powykonawczej oceny efektywności wybranych projektów z planu inwestycyjnego spółki dokonuje wydział RA.

## Podsumowanie

Opracowanie (cz. 1. i 2.) służy zapoznaniu się z metodologią planowania inwestycji rzeczowych w spółce, co ma ułatwić zrozumienie szerszego kontekstu, w którym przebiegają procesy planowania, uzasadnić przyjęte rozwiązania i umożliwić ich ocenę pod kątem dalszego usprawniania. Artykuł obejmuje wiedzę deklaracyjną dotyczącą metodologii planowania inwestycji rzeczowych w spółce i stanowi lekturę wstępną do napisania szczegółowej procedury pisemnej, określającej detalicznie przebieg obsługiwanego procesu, sposób postępowania uczestników oraz stosowane dokumenty. Metodologia planowania inwestycji rzeczowych jest ściśle związana ze strategią oraz polityką inwestycyjną spółki i ma charakter normy sterującej sferą operacyjną, do której należy szczegółowa procedura pisemna – narzędzie realizacji polityki spółki – stąd zmiana polityki inwestycyjnej spółki może wymagać zmiany procedury pisemnej planowania inwestycji.

## Bibliografia

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

Pluta W. (red.) (2000), *Budżetowanie kapitałów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

*Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, Polska Norma PN-EN ISO 9001 (2001).

### Summary

#### **Methodology for defining and planning property investments in the energy industry. Introduction to the planning community. Part 2**

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

**Keywords:** investment project, investment planning, property, plant and equipment investment planning methodology, modernisation, fixed asset



**CZĘŚĆ II  
EKONOMIA  
I WYKORZYSTA-  
NIE DÓBR**



**Tomasz Zalega**\*  <https://orcid.org/0000-0002-7488-1184>

## Private labels and the purchasing behaviour of young Polish consumers in the market

Initially, private labels were associated with low quality and unknown composition. Due to product innovations, it is increasingly difficult to distinguish a private label of a retail chain from a so-called mass brand produced for the general population and available to every consumer. It is important to adapt the product to consumers' expectations. The range of private label products includes products for everyday use, luxury items, diet or organic products. It should also be highlighted that private labels are an important part of trade today. The article attempts to provide some insight into the purchasing behaviour of young Polish consumers towards private labels and manufacturer brands. The first part synthetically explains the concept and essence of the private label, key factors influencing consumers' attitudes towards brands and purchasing behaviour towards private labels. The next section focuses on the conceptualisation of the research and describes the research sample and its characteristics. Based on the conducted research, the final part of the article attempts to identify the purchasing behaviours of young Polish consumers towards private labels.

**Keywords:** private label, manufacturer brand, young consumers, consumer behaviour

### Introduction

In the purchase decision-making process, an important role is played by a product brand that can be perceived as a proof of the quality of a given company. The “world” of contemporary brands is constantly evolving primarily as a result of technological development and social changes that are significantly affecting consumer behaviour (Fall-Diallo et al., 2015: 195–196). An attitude towards the brand can influence the

---

\* Prof. Tomasz Zalega, Ph.D. (habilitated), National Economy Department, University of Warsaw.

final choices and behaviour of consumers. Retail chains are currently investing in improving the quality of private labels which are not only goods placed on the shelf but also evidence of the quality of a retail network's brand in the eyes of consumers (Horvat, Ozretić-Došen, 2015: 60). The dynamic expansion of private label products in the European market indicates that the issue of consumer attitudes towards such products, underestimated by researchers in Poland, may prove to be highly useful not only in the theoretical aspect but primarily because of its possible practical implications. Private labels are among the most characteristic elements of modern trade and are becoming more and more popular among many buyers, especially young consumers.

Young consumers were chosen for the research in view of their growing importance and decision-making power in today's households, and because they respond to the changing environment, globalisation and its impact on consumption, lifestyle and emerging new consumer trends more intensely than other market participants. Undoubtedly, understanding their reasons, behaviours and market attitudes can help enterprises not only to decide on appropriate innovative marketing strategies but also to determine the right development path, allowing companies to remain in the market and make their product (service) offer attractive to new customers, especially young ones, despite dynamic changes in consumption and ever faster development of mobile technologies and applications.

The article attempts to provide some insight into the purchasing behaviour of young Polish consumers towards private labels and manufacturer brands. With this in mind, three research hypotheses were put forward:

H<sub>1</sub>: Young consumers' loyalty to and trust in manufacturer brands do not affect their attitude towards private labels.

H<sub>2</sub>: Young consumers' tendency to do smart shopping does not affect their attitude towards private labels.

H<sub>3</sub>: Selected socio-demographic characteristics of young consumers (education, disposable income, household size) do not significantly affect their choice between a private label and a manufacturer brand.

The structure of this article is as follows. The first part synthetically explains the concept and essence of private labels, key factors influencing consumers' attitudes towards brands and purchasing behaviour towards private labels. The next section focuses on the research conceptualisation and a description of the research sample and its characteristics. Based on the conducted research, the last part attempts to identify purchasing behaviours of young Polish consumers towards private labels. Finally, major conclusions end this study.

## The essence of private labels and prospects for their development

A private label is most often defined as a commercial brand which is a designation of products commissioned to be produced by various manufacturers and distributed through a retailer's (the ordering party's) chain (Gómez-Suárez, Quiñones, Yagüe-Guillén, 2017). According to AC Nielsen, private labels are owned by a chain of retail or wholesale companies and refer to products offered exclusively by these companies under their direct control (Pepe, Abratt, Dion, 2011). It should be noted, however, that private labels of retail chains are clearly different from manufacturer brands. In this case, the owners of trademarks, names and recipes are retail chains rather than companies producing the products. It is chains that outsource production to various companies, provide know-how and watch over the quality of delivered products. They can change the subcontractor at any time and transfer the production to another company. A manufacturer that has signed a contract for the production of private labels does not have to invest in promotion or advertising. Without these expenses, it is guaranteed constant sales of its produce.

The first private labels were introduced in 1869 by the British chain Sainsbury's. D. Gilbert points out that the development of cooperatives in the United Kingdom in the 1870s resulted in the introduction of the first private labels that gradually replaced generic (white) brands distinguished by low price and basic (white) packaging (Gilbert, 1999: 265). In the United States, precursors of private labels are grocery chains, including A&P offering its private label products since the 1920s. In Europe, in 1924, Tesco launched the "Tesco" tea (from which it took over its name). In the inter-war period, food products began to be sold under private labels by the Swiss chain of the Migros food cooperative and by the French Monoprix chain. Further steps towards the development of private labels were made by the French Carrefour company, which launched unbranded products in the 1970s. Those products competed with well-known trademarks primarily on price, which was even 20–40% lower (Lubańska, 2011: 84). By entering the market, private labels significantly expanded buyers' choice; however, by offering a lower price compared to their branded counterparts, they also represented a lower quality and were identified as such (Goldsmith et al., 2010: 339). The 1980s were the next stage of the evolution of private labels. Due to increasing competition among retailers, more attention was paid to the product quality and products with the logo of a retail chain were clearly identified. As a result, the so-called premium private labels appeared. They were introduced to the market by, among others, Sainsbury's, Albert Heijn (or Ahold – a Dutch supermarket chain), Casino (owning, for example, the Géant hypermarket chain) and Carrefour. The first generation of private labels includes basic products from a given commodity group, in basic packaging versions, sold at the lowest price. Individual, selected products from particular commodity groups were placed on shelves and labelled so as to form associations with the lowest retail price. It was the price that was to encourage cus-

tomers to buy a product. The second phase of development is an attempt to change the image of private label, notably its quality perception. In that phase, retailers began to introduce their own label designs. They also started to control the quality while maintaining the lowest retail price in a given commodity group. They sought to increase the margin and reduce the strength of suppliers by launching the cheapest products. The third generation of labels assumes copying the product attributes of the leader in a commodity group and offering the product at a lower price. The strategy of maintaining and developing private labels is “me too” in relation to the leader brands in certain categories. The product quality and packaging with its graphics, grammage and shape explicitly refer to the brand of the leader, thus evoking the association with a known brand. The fourth, and so far the last, generation of private labels began to develop in the first decade of the 21st century. Such products are distinguished by good quality appreciated by consumers and the lowest possible price. The owner (retailer or wholesaler) is the creator of the product attributes. In that phase of development, the range was expanded to include also commodity groups sold at higher prices, niche products and products targeted at the premium segment. Retailers could not remain indifferent to the growing dynamics of sales in segments with the highest income. They mainly sought to build the desired image, increase customer loyalty and stand out in the market by developing a unique offer of often niche products available only at their points of sale (Calvo-Porrall, Lévy-Mangín, 2014; Stanton et al., 2015; Abril, Rodríguez-Cánovas, 2016). The range was expanded by introducing luxury, eco-friendly and low-calorie/dietetic products.

At the beginning of the 21st century, retail chains began to treat the private label policy as an important element of their marketing strategies. A diverse portfolio of brands became a valuable source of positioning and competitive advantage. There are numerous types of commercial brands created by retail chains. The main commercial brands include (Domański, 2001: 124–125):

1. Flagship products. The launch of such products was primarily driven by the wish to reduce marketing and distribution costs by offering products at lower prices to customers. The precursor was the Carrefour chain, followed by Euromarché (orange products – *produits oranges*), Géant (white products – *produits blancs*), Casino (products worth trusting – *produits grande confiance*).
2. Exclusive (discount) brands. Exclusive brands were introduced by discount chains. They were first offered to customers by Lidl and Aldi. Exclusive brands were and still are marked with a special commercial brand. Their prices are much lower than the prices of products of well-known manufacturers.
3. First-available-price private labels. Such private labels were intended to offer customers the opportunity to buy a given type of products at the lowest price in the market.
4. Private labels – exclusive brands of chains. This category is characterised by the quality (often assured by independent laboratories) comparable to brands

of leading manufacturers and by a lower price. Such labels are also referred to as “fighter brands” or “counter-brands”. The main benefit resulting from the introduction of this group of brands is that it can be continuously expanded.

5. Retail chain brands. The foundation for creating this category of brands is the chain image in the group of loyal customers. Retailer chain brands comprise various product groups that are given the chain’s name. These are usually products of higher-quality first-available-price brands, packed similarly to the brands of leading producers. Their price is usually lower than the prices of brand products of well-known manufacturers.

Recent research shows that the perception of private labels by consumers has changed over the years (Rossi et al., 2015: 74), and these labels are constantly evolving and growing in importance in retail (Beristain, Zorrilla, 2011: 563). Retailers continue to improve their quality, reposition them, and try to build their image that is to ensure their independent market position rather than an image of imitations of other renowned national brands (Mieres et al., 2006: 61–82). According to the Deloitte report (2014), nine out of ten US consumers consider private labels to be as good as national brands. In Britain, in turn, almost half of consumers believe that private labels and national brands are produced by the same factories and only wrapped in different packaging. As many as 59% of Britons claim that manufacturer brands are more expensive than private labels only because of advertising and marketing costs rather than better quality of raw and other materials used to produce them. As argued by Nielsen, private labels sell best when they offer hardly diversified products that are non-innovative and frequently purchased, for example milk, rice, oils, tissues and paper towels. Manufacturer brands effectively fight for customers with highly varied products where there are many new products and marketing campaigns, for instance in the hair cosmetics, toothpastes and detergents markets (Euromonitor International, 2014).

Although consumers declare that their decisions are based on product quality and properties (taste, performance, etc., depending on the product type), the recognisability of the logo on the packaging strongly affects consumers’ perception and purchasing behaviour. In addition, the logo of a known producer means that consumers perceive the product taste and quality as better than when they assess the same product in a “blind test”, as demonstrated by research (Fornerino, d’Hauteville, 2010: 35; Cuneo, Lopez, Yague, 2015: 954–955). When launching a private label, a retail chain has to decide on the strategy of its communication, and thus the name of the emerging label.

According to “The Rise And Rise Again Of Private Label” report by Nielsen (2018), the ongoing revolution will change the food industry around the world in five years. The revolution concerns the development of private label products and new challenges that manufacturers worldwide will have to face as retailers are developing, improving and launching their own products rather than international manufacturer brands. Research conducted in over 60 countries shows that private label products are gaining their market share in all the countries surveyed. A constantly

increasing number of retail shops over the last decade has provided buyers with wider access to private labels and manufacturer brands. In recent years, private labels have gained a new way of reaching the consumer – through e-commerce. In addition to e-commerce, the growth in popularity is also accompanied by globalisation of other shopping trends (e.g. showrooming). This growth is also accelerating wherever the structure of trade is disturbed, that is where the market share of discount shops is rising in highly developed Western European countries. Through unlimited access to the Internet, consumers can easily find all the information they need. As a result, their expectations and purchase decisions are changing as compared to previous years. Currently, many people perceive private label products as equivalents of or substitutes for producer brands (The Nielsen Company, 2018: 3). Given that the prices of discounters' products are much lower than the prices of well-known brand products and their quality is at least comparable, private labels are perfectly placed to develop further over the next years. It should also be borne in mind that discounters have closer contact with consumers and wider access to information about the sales of other brands and their products, hence they are more flexible and able to respond faster to the changing needs of consumers.

Consumers are thought to buy more private label products when the national economy is struggling with problems. This is when consumers can lower their expectations so that they can save more. It can therefore be argued that an economic crisis is the force driving the market share of private labels. When the economy starts to expand, consumer behaviours developed during a recession often remain unchanged, which also contributes to improving the situation of private labels. Recovering from an economic crisis, consumers will be more cautious about spending on their households, having already developed the habit of searching, saving and expecting the value of goods in exchange for their money. Private labels can also grow in developing countries and those that are recovering from an economic crisis or stagnation. Looking into the future, commercial brands may follow many paths towards growth in markets around the world.

## **Determinants of consumers' attitude towards brands**

The consumer's choice of a brand is a process (Sethuraman, Gielens, 2014). Its first step is to get information about all brands available in the market (a known set). From among them, the consumer selects individual brands that meet predetermined criteria (a considered set). As the amount of information about brands increases, the number of brands is reduced and the choice becomes confined to the selection set. All brands in this set can be selected by the consumer because they are closest to the consumers' preferences. In order to understand how the consumer makes final decisions, it is necessary to identify determinants influencing this process.

A strong market position of the brand owner reduces the risk associated with the choice of the product by the consumer. Even if the consumer did not know the product before but knows the brand due to its strong position in the market, he or she is more likely to buy the product. The perception of product quality depends on the needs felt by the consumer. This element of attitude is also influenced by the product attributes, properties and functions as well as the quality of the packaging consisting of the product safety and appearance. If the brand is correctly positioned, appropriate symbols are anchored and the right images are used, the brand owner can create associations with the brand and evoke emotions in consumers. What emotions will be evoked and how strong associations with the brand consumers will have depends on the values that they cherish, on whether they will be interested in the received information and, consequently, on how much of it they will be able to process and assimilate.

Thanks to the information on the packaging, it is much easier for consumers to assess the brand, even if they did not know it before. Direct access to product information reduces the need to look for additional information about the product in external sources. This increases the sense of security and mitigates the risk associated with the purchase (Cyran, 2016: 116). All information reaching consumers and marketing activities to which they are exposed contribute to the increase of their knowledge about the brand.

Consumer preferences regarding convenience can have a significant impact on the final decision about the choice between a private label and a manufacturer brand. Given the nature and distribution method of private labels, access to them is limited by their owners' outlets, which may discourage some consumers.

Among the factors influencing consumer perception of the brand, an important role is played by trust. It is highly meaningful in trade today. It defines relations between market participants and is also a reason for entering into commercial transactions. All companies fight to gain and maintain trust in the product, brand, point of sale and distribution method. It is important that the company consistently manages trust, both in it as a whole and in its individual brands. The very concept of trust is of interest to researchers in many fields of science such as psychology, management or sociology. As claimed by A. Sankowska (2011: 34), trust is readiness to become sensitive to the behaviour of the other party and is based on the estimation of the other party's credibility under risk. Another definition of trust relies on its presentation as a belief forming the basis on which "individual A, in a particular situation, agrees to be dependent on individual B (person, object, organisation, etc.), feeling relatively safe despite possible negative consequences". Trust can also be treated as a sense of security felt by the buyer in contact with the brand. This feeling is aroused by the belief in the reliability of the brand and its positive effect for the benefit of the consumer (Molinillo et al., 2016). From a marketing perspective, trust is perceived as the actual building of the brand position, allowing customer expectations to be met or exceeded.

Due to intensifying competition among more and more brands in the market, brand owners need to focus on building the strength and value of their brands. Brand strength is determined by related associations and experiences. What distinguishes strong and weak brands is, above all, positive, strong and unique associations on which the final decisions made by consumers depend. In order for the consumer to be able to distinguish between available products, it must be ensured that they contain an appropriate combination of colours, patterns, symbols, and that they evoke associations that allow remembering a specific product (Simões, Dibb, 2006: 217).

Owners of brands that consumers trust may sell their products at a much higher price than those that have not won consumers' trust. This is because consumers are willing to pay a higher amount for brands that they trust, when they have quality assurance and perceive the supplier as trustworthy. This is directly connected with the concept of consumer loyalty that may manifest itself through behaviours (Kucharska, 2017: 260):

- making regular, repeated purchases from a chosen retailer,
- increasing the value of purchases from one chosen retailer,
- recommending and voicing positive opinions about the retailer,
- remaining indifferent to the actions of competitors,
- supporting the company by advising, expressing opinions in order to help,
- tolerating minor mistakes made by the retailer.

## **Purchasing behaviour of young consumers towards private labels**

Owners of private labels invest in their development and seek ways to distinguish them from among a growing number of products available in the market. They attempt to satisfy the changing needs of consumers, while achieving a satisfactory profit. How and where consumers shop have changed as compared to previous years. Nowadays, people are becoming more and more conscious consumers and, consequently, are looking for good quality at a good price. However, Nielsen's research shows that they are nevertheless willing to spend more money on premium products, especially when the product has something that makes it stand out from other ones (The Nielsen Company, 2018: 12). Before making a decision, consumers check and assess whether the purchase of products that they intend to buy is reasonable. They assess the price of individual goods and the entire basket, comparing the offers of various retail chains. If consumers take the liking for the products of a retailer and accept its prices, they will often buy more than they initially planned (Bigné, Borredá, Miquel, 2013: 3–4; Łukasik, Schivinski, 2015: 222).

Demographic change is a huge challenge and opportunity for private label owners. It is expected that within 5–10 years, Millennials, a group born after 1986, will replace Baby Boomers (born in 1946–1964) as a generation with the highest purchasing power.



In comparison to older generations, Millennials are more open to new products (including private labels) and expect products to be more functional and comfortable to use. Therefore, loyalty to any brands (both private labels and manufacturer brands) may be less and less frequent. They are aware of the value, hence they thoroughly and long search for information before making a purchase decision and choose private label products if their quality does not differ from the quality of products of well-known manufacturers.

The choice of private labels is often driven by the characteristics associated with economic benefits and costs, while the purchase of manufacturer brands may result from hedonistic benefits and pleasure. The behaviour of buyers towards private labels and national brands is also affected by their self-perception as smart shoppers, in addition to the price/quality relationship, trust and awareness of value. Smart shoppers' knowledge translates into their increased awareness of value and far more developed ability to assess the attractiveness of the offer. Smart shoppers much better know promotional offers available in the market compared to other consumers. Therefore, they know when it is best to shop and where to buy the product that they are interested in. The development of modern technologies helps consumers to save time spent on shopping, and unlimited access to the Internet allows buyers to find even more offers in a much shorter time than before, without having to leave home. The result is a more rational and more efficient allocation of money for purchases. It should be remembered that universal access to the Internet permits consumers to freely share the experience of buying cheaper equivalents of well-known brands and recommend them (Rostek, Zalega, 2015: 182).

In the Nielsen survey, six out of ten consumers in the world claim that they feel as smart shoppers when they buy private labels. Since the last global economic crisis in 2008, reasonable and deliberate shopping – the search for the best quality at a good price – is growing in popularity. This favours the development of private labels of retail chains. As many as 2/3 of the survey participants say that they offer a very good price/value relationship. A good image is enjoyed by private labels not only in developed countries, with Europe in the first instance, but also in developing countries, where they are just hitting the market (<https://www.rp.pl/Handel/301059973-Marki-wlasne-detalistow-wypieraja-producenckie.html>, access: 15.06.2018).

As regards the product price as the most important factor influencing consumers' purchase decisions, it is worth noting the difference between "smart" and "budget" shoppers. In contrast to budget shoppers, smart consumers do not look for goods at the lowest possible price and are not forced to buy cheap products. They choose goods for which they will pay an optimal price in relation to the benefits received in return.

H. Leppänen and Ch. Grönroos (2009: 1) present hybrid consumers, namely those who disregard mid-priced products, because they look for a combination of two types of consumption – luxury and discount. Such consumption is not automatically associated with high social status or high earnings. It is more related to the need for hedonistic benefits and refers to the buyer's personal values and beliefs. When

choosing basic food items, hybrid consumers will opt for products of a relatively high quality at a low price, whereas they can pay much more for premium products to achieve image-related and emotional benefits. An example is a customer of discount chains who uses only Dior perfume on a daily basis. The number of such consumers is growing in the market, potentially providing private label owners with a great opportunity to attract another category of buyers.

Another category of consumers are shoppers referred to as value seekers. Just like smart shoppers, they look for products of high quality for little money. This group is difficult to characterise and standardise, because it comprises “bargain hunters”, “patient consumers” (who can wait for a longer time until the bargain appears) and “cautious consumers” who are afraid of debt and postpone the purchase until they accumulate the right amount without taking out a loan. The common denominator of these groups of consumers is the conviction that the purchases made are not a waste of money but a value in the form of the purchased good. They are reluctant to spend money on intangible goods such as travel or parachute jumps, because they do not regard experiences as value. Therefore, this category of consumers is also promising from the point of view of private label owners.

### **Research conceptualisation**

The tool used to conduct the research was my original questionnaire comprising 50 closed-ended questions regarding young consumers’ purchasing behaviour towards private labels and producer brands. The survey was carried out from February to 1st May 2018. In this article, those between 18 and 34 years of age are considered to be the population of young people. The upper age limit, that is 34 years, is regarded as the end of youth in the Polish literature. The participants were recruited via the “ankietka.pl” website and social media such as Facebook, Whatsapp, Messenger, and e-mail. In order to partake in the survey, those interested had to visit a specific website containing the questionnaire. It was also distributed across special forums, university and private school fanpages. In accordance with the research assumptions, the sample included persons aged 18–34, representatives of Generations Y and Z, who took independent purchasing decisions in the market. In order to select the sample, the selective quota sampling procedure was used. The characteristics (quotas) covered by the research were: sex and age. During the data processing, information from respondents was eliminated if the questionnaires were incomplete or incorrect (17 instances). From among 606 initial questionnaires, 589 were considered eligible, representing 97.19% of the total sample. Further, they were coded, and the data set thus created was processed by a statistical package. In the verification of all analyses, a significance coefficient was used at the level of  $\alpha = 0.05$ , which allowed the variables to be considered statistically significant at  $p < 0.05$ . For the statistical analysis of the data, the statistical package SPSS, version 23, was used.

### **Selection and characteristics of the research sample**

589 people took part in the survey, including 325 women and 264 men. Nearly half of respondents lived in cities of more than 500 thousand inhabitants. Every third participant had completed secondary education, less than 2/5 of respondents held a bachelor's or engineering degree, and every fifth held a master's degree. The average age of respondents is around 25 years. They were mostly students who combined studies with work, whereas the unemployed formed the smallest group. Almost half of respondents lived in cohabitation or LAT (Living Apart Together) relationships. More than 2/5 of them were single and one in eight was married. As regards monthly disposable income per capita, the largest group earned from PLN 2000.00 to PLN 3999.00. However, astonishingly many (almost half of respondents) assessed their current financial situation as good, and 5.9% as very good.

### **Purchasing behaviour of young consumers towards private labels – research results**

The survey shows that over 4/5 of respondents have a favourite product that they buy regularly. Nearly 3/4 of those surveyed said that they were loyal to a particular brand. 82.2% of respondents buy private label products of retail chains. According to those surveyed, the product categories with the most preferred private labels include: chemical products (23.6%), food products with a longer expiry date (21.4%), manufactured articles (19.3%), and fresh food products (15.7%). Goods that are associated with safety, high quality and confidence in a brand such as large electronic products or medicines are bought least frequently.

A well-known product brand has a significant impact on purchase decisions made by 46.7% of respondents. The presence of a well-known manufacturer's logo does not affect the decision to purchase a product only in the case of 3% of young consumers participating in the survey.

Product availability significantly affects purchase decisions of more than 3/5 of respondents and has a small impact on decisions made by every third survey participant. In turn, good product quality is important for 94.8% of them. The remaining 5.2% of respondents said that this product attribute affected their purchase decisions to a small extent. None of them stated that it was a factor not affecting the purchase decisions. In turn, a low (attractive) price has a vital impact on 2/5 of respondents, whereas it has only a small influence on over half of them. For 6.7% of the young consumers surveyed, a low price has no bearing upon their purchase decisions.

Further questions in the questionnaire concerned manufacturer brands and private labels. A preliminary analysis of the empirical material obtained in the survey indicates that 67.4% of respondents read product labels to compare manufacturer brand and private label products. Almost all respondents (93.3%) admitted that they would choose a private label product if it had the same composition as a product of a well-

known manufacturer and a lower price. Only 5.6% of them would not choose private label products despite the guarantee of the same quality. It should also be noted that more than 4/5 of respondents perceive private label products as good substitutes for brand products of renowned manufacturers.

The survey reveals that 61.5% of young consumers consider themselves to be smart shoppers. These are mostly female university graduates aged 24–29 who earn a monthly disposable income of above PLN 4000.00 per capita and live in large urban agglomerations.

In order to answer the question of whether young consumers' loyalty to and trust in manufacturer brands have an impact on their attitude towards private labels, the answers regarding loyalty to the brand and purchase of private label products of retail chains were juxtaposed.

**Table 1. Loyalty of the young consumers surveyed and the purchase of private label products**

		Are you loyal to the brand?		Total	
		yes	no		
Do you buy private label products of retail chains?	yes	N	353	131	484
		%	81.8%	83.3%	82.2%
	no	N	79	26	105
		%	18.2%	16.7%	17.8%
Total	N	432	157	589	
	%	100.0%	100.0%	100.0%	

Source: the author's research.

The analysis shows that people who declared loyalty to the brand and at the same time bought private label products of retail chains accounted for 81.8% of the total sample. 83.3% of respondents said that they were not loyal to manufacturer brands, but at the same time bought private label products of retail chains. The  $\chi^2$  test did not reveal any relationship between loyalty to the brand and purchase of private label products ( $\chi^2_{(1)} = 0.041$ ;  $p > 0.05$ ).

Another analysis was intended to answer the question of whether there is a relationship between purchasing private label products of retail chains and having favourite products bought regularly. It appears that there is no correlation between these variables ( $\chi^2_{(1)} = 3.925$ ;  $p > 0.05$ ).

**Table 2. Favourite products of the consumers surveyed and the purchase of private label products**

		Do you have a favourite product that you buy regularly?			Total
		yes	no		
Do you buy private label products of retail chains?	yes	N	414	70	484
		%	79.8%	100.0%	82.2%
	no	N	105	0	105
		%	20.2%	0.0%	17.8%
Total		N	519	70	589
		%	100.0%	100.0%	100.0%

Source: the author's research.

A preliminary analysis of the empirical material allowed for concluding that almost 4/5 of respondents have a favourite product that they buy regularly and at the same time purchase private label products of retail chains. No young survey participant who did not regularly buy a favourite product purchased private label products of retail chains.

Another issue in the survey referred to smart shopping in the context of the purchase of private label products by respondents (Table 3).

**Table 3. Smart shopping and the purchase of private label products**

		Do you regard yourself as a smart shopper?			Total
		yes	no		
Do you buy private label products of retail chains?	yes	N	305	179	484
		%	84.3%	78.8%	82.2%
	no	N	57	48	105
		%	15.7%	21.2%	17.8%
Total		N	362	227	589
		%	100.0%	100.0%	100.0%

Source: the author's research.

84.3% of respondents regarded themselves as smart shoppers and at the same time purchased private label products of retail chains. In turn, the share of respondents who did not consider themselves to be smart shoppers and at the same time did not buy private label products was smaller by 5.5 percentage points. This proves that being a smart shopper does not significantly affect the purchase of private label products by respondents ( $\chi^2_{(1)} = 0,660; p > 0,05$ ).

The last issue included in the survey concerned the correlation between selected socio-demographic characteristics of the surveyed young consumers and the choic-

es made by them between private labels and manufacturer brands. To this end, respondents were asked: “Would you decide to buy a private label product if it had the same composition as a product manufactured by a known producer and a lower (more attractive) price?” The survey reveals that the share of women who answered this question in the affirmative was higher only by 0.6 percentage point than that of men. Therefore, it can be concluded that the sex of respondents does not have a significant impact on their decisions to buy a private label product if it has the same composition as a product of a known manufacturer and at the same time a lower price ( $\chi^2_{(1)} = 0.022$ ;  $p > 0.05$ ).

**Table 4. Sex of respondents and the choice between private label and manufacturer brand**

			Sex:		Total
			Female	Male	
Would you decide to buy a private label product if it had the same composition as a product of a known producer and a lower price?	yes	N	380	170	550
		%	93.5%	92.9%	93.3%
	no	N	26	13	39
		%	6.5%	7.1%	6.7%
Total		N	406	183	589
		%	100.0%	100.0%	100.0%

Source: the author's research.

Similarly to sex, the level of education of respondents is also irrelevant for their choice between a private label product and a product of another well-known brand with similar composition ( $\chi^2_{(1)} = 2.457$ ;  $p > 0.05$ ). Related information is contained in Table 5.

**Table 5. Education of respondents and their choice between private label and manufacturer brand**

			Education:			Total
			basic vocational	secondary	higher	
Would you decide to buy a private label product if it had the same composition as a product of a known producer and a lower price?	yes	N	3	18	105	126
		%	100.0%	85.7%	94.6%	93.3%
	no	N	0	3	6	9
		%	0.0%	14.3%	5.4%	6.7%
Total		N	3	21	111	135
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Source: the author's research.

Also monthly disposable income per capita in the household does not affect respondents' choice between a private label product and a product of another renowned brand with similar composition ( $\chi^2_{(1)} = 3.924$ ;  $p > 0.05$ ). Detailed data are provided in Table 6.

**Table 6. Monthly disposable income per capita and respondents' choice between private label and manufacturer brand**

		Monthly disposable income per capita in the household (in PLN)					Total	
		0 – 1999.00	2000.00 – 3999.00	4000.00 – 5999.00	6000.00 – 7999.00	8000.00 and more		
Would you decide to buy a pri- vate label product if it had the same com- position as a product of a known producer and a lo- wer price?	yes	N	44	249	131	96	30	550
		%	100.0%	90.5%	90.9%	100.0%	100.0%	93.3%
	no	N	0	26	13	0	0	39
		%	0.0%	9.5%	9.1%	0.0%	0.0%	6.7%
Total		N	44	275	144	96	30	589
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Source: the author's research.

Over 4/5 of respondents said that they perceived private labels as good substitutes for products of manufacturer brands. In the group of men, this percentage was lower by 3.1 percentage points. The  $\chi^2$  test showed that the perception of private labels as good substitutes for products of manufacturer brands is not dependent on respondents' sex ( $\chi^2_{(1)} = 0.185$ ;  $p > 0.05$ ). Detailed information is included in Table 7.

**Table 7. Sex of respondents and perception of private labels**

		Sex:			Total
		Female	Male		
Do you perceive private label products as good substitutes for products of manufacturer brands?	yes	N	332	143	475
		%	81.7%	78.6%	80.7%
	no	N	74	40	114
		%	18.3%	21.4%	19.3%
Total		N	406	183	589
		%	100.0%	100.0%	100.0%

Source: the author's research.

Over 70% of respondents with secondary education perceive private label products as good substitutes for manufacturer brands (Table 8). In the group of university graduates, this percentage was 82%, while for those with basic vocational education, it reached 100%. Therefore, it can be concluded that the  $\chi^2$  test showed that there is no relationship between the perception of private labels as substitutes for manufacturer brands and young consumers' education ( $\chi^2_{(1)} = 1.997; p > 0.05$ ).

**Table 8. Respondents' education and perception of private labels**

		Education:			Total	
		basic vocational	secondary	higher		
Do you perceive private label products as good substitutes for products of manufacturer brands?	yes	N	13	66	397	476
		%	100.0%	71.4%	82.0%	80.7%
	no	N	0	26	87	113
		%	0.0%	28.6%	18.0%	19.3%
Total		N	13	92	484	589
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Source: the author's research.

Also, no relationship was noted between the perception of private labels as good substitutes for products of manufacture brands and monthly disposable income per capita ( $\chi^2_{(1)} = 3.045; p > 0.05$ ).



**Table 9. Monthly disposable income per capita and perception of private labels**

		Monthly disposable income per capita in the household (in PLN)					Total	
		0.00 – 1999.00	2000.00 – 3999.00	4000.00 – 5999.00	6000.00 – 7999.00	8000.00 and more		
Do you perceive private label products as good sub- stitutes for products of manufac- turer brands?	yes	N	40	210	114	87	26	477
		%	90.0%	76.2%	78.8%	90.9%	85.7%	80.7%
	no	N	4	65	30	9	4	112
		%	10.0%	23.8%	21.2%	9.1%	14.3%	19.3%
Total		N	44	275	144	96	30	589
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Source: the author's research.

In the opinion of respondents, the weakest points of private labels in comparison to manufacturer brands include: unattractive appearance, design, advertising, low credibility and little attention to the label image. On the other hand, the strongest points of private labels indicated by young respondents comprise: attractive price (81.7%), promotions (77.2%) and a good quality/price relationship (63.7%). Such comments were most often made by women (81.3%) who had completed higher education (75.3%), earned a monthly disposable per capita income of between PLN 4000.00 and PLN 5999.00 and lived in cities of up to 200 thousand inhabitants.

The survey reveals a general picture of purchasing behaviour of young Polish consumers towards private labels and manufacturer brands. The following conclusions can be drawn from the analysis of the collected information:

- the surveyed group of young consumers is characterised by high consumer awareness – they compare the labels and composition of products and allow the possibility of changing their preferences for brands, depending on their attractiveness and quality;
- the interest in the chosen product may indicate their decreasing trust in advertisements and marketing activities of companies and growing tendency to make informed consumer choices;
- young survey participants are loyal to the brand;
- this loyalty does not, however, affect the choice of private labels – respondents compare different available products and more willingly buy those of higher or the same quality at a lower price;
- smart shopping positively influences the consumer behaviour of young people as regards consumer decisions;

- well-known brands have a moderate impact on consumer behaviour – half of respondents declare that the knowledge of a particular brand only slightly affects their decisions;
- price is also of moderate importance – respondents clearly care more about the quality and availability of the product of a given brand, which seems to be a new trend characteristic of this age group of consumers;
- the majority of respondents, regardless of socio-demographic determinants, perceive the potential of private labels as good substitutes for manufacturer brands.

Taking into account the presented survey results, some limitations ensuing from a small research sample should be borne in mind. Following the conclusions made, they should not be treated as representative of the population of young Polish consumers. They only provide some insight into actual consumer behaviours of young people towards private labels and manufacturer brands. This publication should contribute to a broader discussion and exchange of views on consumer behaviour of young people towards private labels and manufacturer brands, thereby encouraging other Polish scholars and researchers from various scientific and research centres to carry out extensive research in this area.

## Conclusion

The perception of private labels should be considered in terms of price and quality. The reputation of private labels as low quality products is less and less strongly reflected in customers' perception as young consumers increasingly exhibit positive reactions to this category of products. Consumers indicate the following spontaneous associations with private labels: good quality, good products, generally positive opinion, high availability and quality comparable to well-known brands. On the other hand, they think that the weakest points of private labels in comparison to manufacturer brands are: unattractive appearance, design, advertising, low credibility and no attention to the label image. In turn, the strongest points of private labels indicated by young respondents include: attractive price, promotions and a good quality/price relationship.

A preliminary analysis of the empirical material allowed for concluding that the group of young consumers surveyed can be regarded as conscious and relatively flexible shoppers. Their consumer behaviour favours the development of private labels and impose greater requirements on manufacturer brands. Previous marketing efforts of companies are losing importance and it is necessary to develop a new strategy aimed at young buyers.

## Bibliography

- Abril C., Rodríguez-Cánovas B. (2016), *Marketing mix effects on private labels brand quality*, "European Journal of Management and Business Economics", Vol. 15(3), pp. 168–175.
- Beristain J.J., Zorrilla P. (2011), *The relationship between store image and store brand equity: A conceptual framework and evidence from hypermarkets*, "Journal of Retailing and Consumer Services", No. 18, pp. 562–574.
- Bigné E., Borredá A., Miquel M.J. (2013), *El valor del establecimiento y su relación con la imagen de marca privada: efecto moderador del conocimiento de la marca privada como oferta propia del establecimiento*, "Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa", Vol. 22(1), pp. 1–10.
- Calvo-Porrá C., Lévy-Mangín J.P. (2014), *Private labels brands: Major perspective of two consumer-based brand equality models*, "International Review of Retail, Distribution and Consumer Research", Vol. 24 (2), pp. 1–22.
- Cuneo A., Lopez P., Yague M.J. (2012), *Measuring private labels brand equality: A consumer perspective*, "European Journal of Marketing", Vol. 46(7/8), pp. 952–964.
- Cyran K. (2016), *Postrzeganie marek własnych produktów żywnościowych a perspektywy ich rozwoju (The perception of private labels of food products vs. the prospects for their development)*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Polityka Ekonomiczna”, nr 450, pp. 114–124.
- Deloitte (2014), *The 2014 American Pantry Study*, New York.
- Domański T. (2001), *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych (Marketing strategies of large retail chains)*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Euromonitor International (2014), *The new face of private label: global market trends to 2018*, Press Center, London.
- Fall-Diallo M., Kaswengi J., Gázquez-Abad J.C. (2015), *The Role of Previous Experience and Marketing Policy on Consumer Behaviour Towards Different Private Label Categories*, [in:] F.J. Martínez-López, J. Gázquez-Abad, K. Ailawadi, M. Yagüe-Guillén (eds.), *Advances in National Brand and Private Label Marketing*, Springer Proceedings in Business and Economics, Springer International Publishing, Cham, Switzerland.
- Fornerino M., d’Hauteville F. (2010), *How good does it taste? Is it the product or the brand? A contribution to brand equity evaluation*, "Journal of Product & Brand Management", Vol. 19 (1), pp. 34–43.
- Gilbert D. (1995), *Retail Marketing Management*, Pearson Education, Harlow.
- Goldsmith R.E., Flynn L.R., Goldsmith E., Stacey, E.C. (2010), *Consumer attitude and loyalty toward private brands*, "International Journal of Consumer Studies", Vol. 34, pp. 339–348.
- Gómez-Suárez M., Quiñones M., Yagüe-Guillén M.J. (2017), *Private Label Research: A Review of Consumer Purchase Decision Models*, [in:] F. Martínez-

- López, J. Gázquez-Abad, K. Ailawadi, M. Yagüe-Guillén M. (eds.), *Advances in National Brand and Private Label Marketing, Springer Proceedings in Business and Economics*, Springer International Publishing Switzerland.
- Horvat S., Ozretić-Došen D. (2015), *Implementation of the Product Life Cycle Concept in Private Label Management: Focus on the Growth Stage*, [in:] F.J. Martínez-López, J. Carlos Gázquez-Abad, R. Sethuraman (eds.), *Advances in National Brand and Private Label Marketing*, Second International Conference, Springer International Publishing Switzerland.
- Kucharska B. (2017), *Lojalność klienta – wyzwanie dla przedsiębiorstw handlu detalicznego (Customer loyalty – challenges for retail enterprises)*, „Handel Wewnętrzny”, Vol. 5(370), pp. 5–13.
- Leppänen H., Grönroos Ch. (2009), *Hybrid Consumer. Exploring the Drivers of a New Consumer Behaviour Type*, Hanken School of Economics, Working Papers, No. 543.
- Lubańska A. (2011), *Znaczenie marek własnych sieci handlowych w Polsce (Role of retailer's own brands on the Polish market)*, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie, „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 87, pp. 475–483.
- Łukasik P., Schivinski B. (2015), *Determinanty zakupu marek własnych sieci handlowych przez polskich konsumentów (Determinants of purchase of private labels of commercial chains by Polish consumers)*, „Handel Wewnętrzny”, Vol. 5(358), pp. 5–23.
- Mieres C., Martín A.M.D., Díaz Gutiérrez A.M., Trespalcios J.A. (2006), *Antecedents of the difference in perceived risk between store brands and national brands*, “European Journal of Marketing”, Vol. 40(1/2), pp. 61–82.
- Molinillo S. et al. (2016), *Private label management: Insights and research directions*, [in:] *Handbook of Research on Strategic Retailing of Private Label Products in a Recovering Economy*, IGI Global, Pennsylvania, pp. 1–27.
- Pepe M.S., Abratt R., Dion P. (2011), *The impact of private label brands on customer loyalty and product category profitability*, “Journal of Product & Brand Management”, Vol. 20(1), pp. 27–36.
- Nielsen report (2018), *The rise and rise again of private label*, The Nielsen Company, US.
- Rossi P., Borges A., Bakpayev M. (2015), *Private labels versus national brands: The effects of branding on sensory perceptions and purchase intentions*, “Journal of Retailing and Consumer Services”, Vol. 22(1), pp. 96–106.
- Rostek A., Zalega T. (2015), *Smart shopping wśród młodych polskich i amerykańskich konsumentów (Smart shopping among young Polish and American consumers)*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie”, Vol. 1(22), pp. 177–199.
- Sankowska A. (2011), *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna (The impact of trust on company management. An in-house perspective)*, Difin, Warszawa.

- Sethuraman R., Gielens K. (2014), *Determinants of store brand share*, "Journal of Retailing", Vol. 90(2), pp. 141–153.
- Simões C., Dibb S. (2001), *Rethinking the brand concept: New brand orientation*, "Corporate Communications: An International Journal", Vol. 6(4), pp. 217–224.
- Stanton J.L., Wiley J., Hooker N.H., Salnikova E. (2015), *Relationship of product claims between private label and national brands: The influence of private label penetration*, "Journal of Retail & Distribution Management", Vol. 43(9), pp. 815–830.

### Streszczenie

#### Marki własne i producenckie a zachowania młodych konsumentów na rynku

Początkowo marki własne kojarzono z niską jakością i nieznanym składem. Dzięki innowacjom produktowym coraz trudniej odróżnić produkt marki własnej sieci handlowej od tzw. marki masowej, czyli wytwarzanej dla ogółu populacji i dostępnej dla każdego konsumenta. W tym aspekcie istotne jest dostosowanie produktu do oczekiwań konsumenta. Asortyment produktów oferowanych pod markami własnymi obejmuje produkty codziennego użytku, luksusowe, dietetyczne bądź ekologiczne. Marki własne są jednym z najbardziej charakterystycznych elementów współczesnego handlu. Celem artykułu jest próba uchwycenia zachowań nabywczych polskich młodych konsumentów w stosunku do marek własnych i producenckich. Wyjaśniono pojęcie i istotę marek własnych, kluczowe czynniki wpływające na postawę konsumentów wobec marki oraz zachowania nabywcze wobec marek własnych. Następnie skoncentrowano się na konceptualizacji badań oraz opisie próby badawczej i jej cechach charakterystycznych. W oparciu o badania własne podjęto się próby uchwycenia zachowań nabywczych polskich młodych konsumentów wobec marek własnych.

**Słowa kluczowe:** marka własna, marka handlowa, młodzi konsumenci, zachowania konsumenckie

**JEL Codes:** M31.



**CZĘŚĆ III  
LOGISTYKA  
I ZARZĄDZANIE  
TRANSPORTEM**

**Tomasz Łojewski\*****Maciej Puchała\*\***  <https://orcid.org/0000-0001-7723-1913>

## Wojskowe przewozy materiałów niebezpiecznych na przykładzie Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej

Przewóz materiałów niebezpiecznych w Wojsku Polskim stanowi istotną część transportu w ramach logistyki wojskowej. Artykuł prezentuje podstawowe problemy przewozu towarów niebezpiecznych i różnice w stosunku do logistyki cywilnej. Obejmuje uwarunkowania prawne transportu, jego organizację i bezpieczeństwo. Pokazano specyfikę przewozu systemów uzbrojenia i amunicji unikalną dla Sił Zbrojnych. Omówione zostały procedury zaopatrywania w MPS. Przedstawiono środki transportu WP, jak również możliwości korzystania z outsourcingu w ramach umów międzynarodowych lub bilateralnych, zarówno w transporcie lądowym, jak i w transporcie lotniczym oraz morskim. W studiach przypadków omówione są wypadki w czasie przewozu towarów niebezpiecznych w wojsku.

**Słowa kluczowe:** materiały niebezpieczne, logistyka wojskowa, organizacja transport, bezpieczeństwo transportu, wypadki

### Wprowadzenie

Przewóz materiałów niebezpiecznych stanowi znaczącą część transportu towarów w gospodarce, wiąże się on z wieloma dodatkowymi wymaganiami. Tematem artykułu jest przedstawienie przewozu materiałów niebezpiecznych na potrzeby Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej. Omówiono specyfikę przewozu materiałów niebezpiecznych w Wojsku Polskim na tle przewozu tych materiałów na rynku cy-

---

\* Kpt. mgr inż. Tomasz Łojewski – absolwent studiów podyplomowych AHE Łódź – Wydział Informatyki Zarządzania i Transportu.

\*\* Dr inż. Maciej Puchała – adiunkt w Katedrze Systemów Transportowych Wydziału Informatyki, Zarządzania i Transportu, Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi.

wilnym. Artykuł został opracowany na podstawie pracy *Przewóz materiałów niebezpiecznych na przykładzie Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej* (Łojewski, 2018).

Transport w gospodarce narodowej pełni bardzo ważną funkcję, ma duży wpływ na rozwój gospodarczy. Transport to działalność polegająca na świadczeniu usług, których efektem jest przemieszczanie osób lub ładunków z punktu nadania do punktu odbioru oraz świadczenie usług pomocniczych, bezpośrednio z tymi usługami związanych. Transport z jednej strony korzysta z produkcji poszczególnych gałęzi gospodarki narodowej, z drugiej zaś, świadcząc usługi przewozowe, bierze udział w procesie tworzenia wartości we wszystkich dziedzinach. Przewozi surowce przeznaczone do dalszej produkcji, a także gotowe produkty konsumpcyjne. Poza obsługą działów produkcji materialnej transport obsługuje też działy nieprodukcyjne (np. ochrona zdrowia, oświata, administracja publiczna), jak i świadczy usługi dla ludności, zaspokaja potrzeby komunikacyjne, sprzyja rozwojowi turystyki, aktywizuje życie społeczne, gospodarcze i kulturalne (Rydzkowski, Wojewódzka-Król, 2009: 2).

W wojsku transport jest kluczowy w wypełnianiu zadań taktycznych, operacyjnych, jak i strategicznych. Od dostarczenia żołnierzy na pole walki, zapewnienie im zaopatrzenia oraz wsparcia, poprzez realizację funkcji operacyjnego przygotowania pola walki, aż do logistycznego zabezpieczenia teatru działań wojennych pod kątem transportu we wszelkich niezbędnych obszarach odpowiedzialności.

Przewóz towarów niebezpiecznych w Polsce odbywa się głównie transportem drogowym, stanowi on 81% ogólnej liczby przewozów. Mimo rosnącego udziału w rynku transportu kolejowego przewozy koleją towarów niebezpiecznych stanowią tylko 18% (Różycki, 2015). Udział transportu lotniczego i śródlądowego w transporcie materiałów niebezpiecznych jest śladowy.

W siłach zbrojnych transport materiałów niebezpiecznych nie odbiega znacząco od rynku cywilnego. Większość przewozów odbywa się transportem drogowym, choć transport kolejowy odgrywa ważną rolę w zaopatrywaniu w materiały pędne i smary (MPS). Kolej jest wykorzystywana do transportu paliw z rafinerii do regionalnych składów MPS w całym kraju, składy te posiadają własne bocznice kolejowe.

Aby zminimalizować ryzyko występujące przy przewozie towarów niebezpiecznych, dla każdej gałęzi transportu istnieją odrębne porozumienia międzynarodowe dotyczące przewozu materiałów niebezpiecznych. Warunki przewozu drogowego są regulowane w przepisach umowy europejskiej dotyczącej międzynarodowego transportu towarów niebezpiecznych (ADR). W transporcie kolejowym jest to Regulamin dla międzynarodowego przewozu kolejami towarów niebezpiecznych (RID), w transporcie morskim Międzynarodowy kodeks przewozu towarów niebezpiecznych drogą morską (Kodeks IMDG), w transporcie lotniczym są to Instrukcje techniczne dotyczące przewozu materiałów niebezpiecznych Międzynarodowego Stowarzyszenia Transportu Powietrznego (IATA/DGR), natomiast w transporcie śródlądowym jest to Europejskie porozumienie w sprawie międzynarodowych przewozów materiałów niebezpiecznych śródlądowymi drogami wodnymi (Umowa ADN) (Kukulska, 2012: 6).



Innymi przepisami regulującymi transport towarów niebezpiecznych są następujące akty prawne:

- Dyrektywa 2008/68/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 24 września 2008 r. w sprawie transportu lądowego towarów niebezpiecznych,
- Ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o przewozie towarów niebezpiecznych,
- Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym.

Głównym celem przepisów regulujących przewóz towarów niebezpiecznych jest wykluczenie bądź zawężenie związanego z nim ryzyka za pomocą zminimalizowania możliwości zaistnienia wypadku oraz wielkości potencjalnych szkód. Wobec tego przepisy powinny ułatwiać realizowanie przewozu w sposób najbardziej bezpieczny, z użyciem skutecznych i wypróbowanych rozwiązań.

Od 2003 r. każde przedsiębiorstwo związane z transportem drogowym towarów niebezpiecznych (przewoźnik, firma odbierająca i wysyłająca towary niebezpieczne) zobowiązane jest do współpracy z doradcą ds. bezpieczeństwa (doradcą ADR), którego zadanie stanowi pomoc w realizacji wymagań nałożonych przez konwencję, sporządzanie obowiązkowych sprawozdań rocznych do wojewody oraz wprowadzanie odpowiednich procedur i instrukcji bezpieczeństwa.

W wojsku zezwolenia na przejazd z materiałami niebezpiecznymi wydają komendanci Wojskowych Komend Transportu (WKTr) w przypadku przejazdów na ich obszarze odpowiedzialności, szefowie Wydziałów Transportu i Ruchu Wojsk i HNS Regionalnych Baz Logistycznych (RBLog) w przypadku przejazdu między obszarami odpowiedzialności WKTr oraz szef Szefostwa Transportu i Ruchu Wojsk – Centrum Koordynacji Ruchu Wojsk (STiRW-CKRW) w przypadku przejazdu między obszarami odpowiedzialności RBLog.

Monitorowanie przewozu towarów niebezpiecznych w siłach zbrojnych prowadzą jednostki wojskowe właściwe w sprawach transportu i ruchu wojsk podległe Szefowi Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.

Wojskowy Dozór Techniczny (WDT) dokonuje sprawdzenia urządzeń transportowych należących do sił zbrojnych na zasadach określonych w ustawie, w zakresie spełnienia postanowień rozporządzenia, oraz sporządza protokół z przeprowadzonego badania, a w przypadku pozytywnego wyniku badania wydaje decyzję dopuszczającą urządzenie transportowe do eksploatacji.

Wszystkie przedmioty lub substancje mające cechy materiałów niebezpiecznych muszą być identyfikowane, klasyfikowane i nazywane unikatowymi standardowymi nazwami używanymi w przepisach umowy ADR o przewozie towarów niebezpiecznych.

Za prawidłową klasyfikację odpowiada nadawca towaru. Dane klasyfikacyjne muszą być odzwierciedlone w dokumentacji przewozowej. Klasyfikacja determinuje prawidłowy dobór opakowania i środka transportu. Przy klasyfikacji danego materiału bierze się pod uwagę takie jego właściwości, jak stan skupienia, temperatury zapłonu i wrzenia, własności toksyczne, żrące, oddziaływanie na środowisko naturalne itp.

Klasyfikację materiałów wybuchowych przeprowadza Wojskowy Instytut Techniczny Uzbrojenia (WITU) w Zielonce, klasyfikację materiałów promieniotwórczych przeprowadza Państwowa Agencja Atomistyki w Warszawie, natomiast klasyfikację pozostałych materiałów i przedmiotów przeprowadza Instytut Przemysłu Organicznego w Warszawie.

Transport ładunków niebezpiecznych, jako szczególny rodzaj przewozów, odgrywa w Wojsku Polskim szczególną rolę ze względu na specyfikę przewozów wojskowych. Przewóz towarów niebezpiecznych wymaga spełnienia surowych wymogów wynikających z uwarunkowań prawnych.

## **Podział przewozów ze względu na przewożone towary**

Amunicja strzelecka w Wojsku Polskim przechowywana jest w hermetycznych skrzynkach metalowych, które są następnie umieszczone w drewnianych skrzynkach, co umożliwia ich paletyzację. Przewóz amunicji odbywa się na zasadach określonych w ADR przy użyciu środków transportu spełniających wymagania konwencji. Wyjątkiem może być amunicja strzelecka do szkolenia pododdziału, która przewożona w ilości do 50 kg nie wymaga stosowania przepisów ADR. W ilości od 50 do 1000 kg również nie wymaga stosowania ww. przepisów, jednak musi być pod ochroną konwoju, natomiast powyżej 1000 kg muszą być stosowane wszystkie przepisy ADR (Pakuła, 2005: 55).

Transport rakiet w Wojsku Polskim wymaga spełnienia szeregu wymogów w zakresie pozyskania zezwolenia, organizacji ochrony, jak i przestrzegania warunków umowy ADR. W Wojskach Obrony Przeciwlotniczej (WOPL) rakiety są zasadniczym środkiem rażenia. Z punktu widzenia bezpieczeństwa transportu rakiety, jako materiału niebezpiecznego klasy 1, składającego się z głowicy bojowej i silnika z napędzającym go paliwem, głównym zagrożeniem jest pierwsza z wymienionych części natomiast paliwo rakiety jest zagrożeniem dodatkowym.

Zabezpieczenie pułku przeciwlotniczego w rakiety realizowane jest za pośrednictwem baz zaopatrzenia. Dywizjony raketowe zaopatrywane są przez baterie techniczne.

Rakiety są dostarczane transportem kolejowym, samochodowym i transportem powietrznym. Transportem kolejowym rakiety dostarczane są na czteroosiowych wagonach platformach w opakowaniach fabrycznych. Ładunki bojowe i środki pirotechniczne przewozi się w krytych wagonach, transportem lotniczym w opakowaniach fabrycznych, albo po częściowym montażu na specjalnych wózkach.

Rakiety transportem drogowym przewozi się na specjalnych przyczepach w opakowaniach fabrycznych, ładunki bojowe i pirotechnikę samochodami ciężarowymi spełniającymi warunki ADR.

Wykorzystanie powietrznego transportu pozwala nie tylko znacznie zredukować terminy dostaw rakiet, ale i realizować szybki manewr gotowymi raketami między jednostkami wojsk raketowych na duże odległości.

W czasie działań bojowych jednym z podstawowych wymogów zapewniających zabezpieczenie pułku w rakiety jest sprawność wszelkich środków transportowych gotowych do realizacji dostaw rakiet.

Na przykładzie zestawu raketowego S-125 NEWA SC: dostarczenie rakiet przez baterię techniczną do baterii startowej odbywa się w kilku etapach, w pierwszym etapie transport rakiet odbywa się na specjalnej naczepie do transportu ośmiu rakiet. Jest to transport z magazynu do rejonu rozmieszczenia baterii. Następnie dwie rakiety są ładowane na samochody transportowo-załadowcze, którymi transportowane są bezpośrednio do stanowisk startowych wyrzutni. Następnie z STZ cztery rakiety są ładowane na wyrzutnię na podwoziu gąsienicowym czołgu T-55.

Rakiety przeciwlotnicze GROM z uwagi na stosunkowo małą masę ładunku wybuchowego netto można przewozić w jednostce transportowej na podstawie wyłączenia ADR (do 20 kg materiału wybuchowego, czyli do sześciu rakiet), bez konieczności spełniania przepisów ADR (Isio, 2006: 54).

Bez względu na to, czy rakiety będą przewożone na zasadach ADR, czy będą z nich zwolnione, należy pamiętać, aby poszczególne części ładunku były odpowiednio rozmieszczone na pojeździe (w kontenerze) i zabezpieczone w taki sposób, by nie zmieniały położenia względem siebie i pojazdu. Można to osiągnąć dzięki użyciu pasów spinających, przesuwanych przegród, regulowanych podpór, poduszek powietrznych i mat przeciwpoślizgowych lub przez całkowite wypełnienie przestrzeni ładunkowej. Wymagane jest, aby w ustaleniach dotyczących transportu rakiet każdorazowo brał udział doradca ds. bezpieczeństwa w transporcie towarów niebezpiecznych.

Transport materiałów wybuchowych (MW) odgrywa szczególne znaczenie w Siłach Zbrojnych, zarówno ze względu na zabezpieczenie szkolenia wojsk, wsparcie sytuacji kryzysowych, takich jak wysadzanie zatorów lodowych na rzekach, czy wysadzanie budynków przeznaczonych do rozbioru, jak i z uwagi na ciągle występujące częste zjawisko znajdowania niewybuchów w trakcie robót budowlanych czy konstrukcyjnych, jako następstwo dwóch wojen światowych, których pola bitew znajdowały się na ziemiach polskich.

Do przewozu materiałów wybuchowych mogą być używane pojazdy samochodowe odpowiednio przystosowane, wyposażone i oznakowane zgodnie z umową ADR. W Wojsku Polskim podstawowym pojazdem używanym przez patroli saperskie do przewozu niewybuchów jest Topola-S na podwoziu samochodu IVECO Daily. Pojazd wyposażony jest w specjalny pojemnik przystosowany do przewozu ładunków o równowartości siły wybuchu 3,5 kg trotylu. Pojazd może przewieźć sześcioosobowy patrol rozminowania z pełnym wyposażeniem. Inspektorat Uzbrojenia MON zamówił 44 pojazdy tego typu, trafiły one na wyposażanie patroli rozminowania w całym kraju, zastępując przestarzałe pojazdy marki Honker.

Zdaniem ekspertów w dziedzinie przewozu towarów niebezpiecznych, transport kolejowy jest odpowiedniejszym sposobem przewozu materiałów wybuchowych w dużych ilościach. Rzeczywistość pokazuje, że przewozy MW transportem samochodowym są mniej bezpieczne niż kolejną, co potwierdzają statystyki wypadków.

Za transportem samochodowym przemawia jedynie niższa cena przewozu i większa dostępność. W przeciwieństwie do samochodowego tabor kolejowy charakteryzuje się większą solidnością budowy (Pawlik, 2006: 55).

Materiały niebezpieczne zazwyczaj są przewożone, będącymi na wyposażeniu PKP Cargo, wagonami z rozsuwanym dachem typu Hbbillns lub Simms na paletach bądź w kontenerach na wagonach typu Sgnss.

Paliwa płynne w Wojsku Polskim z rafinerii do składów materiałowych zazwyczaj są transportowane koleją, składy dysponują swoimi bocznkami kolejowymi. Ze składów materiałowych materiałów pędnych i smarów (MPS) do jednostek wojskowych paliwa są transportowane dużymi cysternami na naczepie o pojemności 33 m<sup>3</sup>. Natomiast w czasie działań taktycznych pododdziały zaopatrzenia dostarczają paliwo do sprzętu na polu walki przy pomocy małych cystern dystrybutorów o pojemności 5 m<sup>3</sup> na terenowych samochodach ciężarowych z napędem na wszystkie koła, co umożliwia dostarczenie paliwa praktycznie w każdych warunkach terenowych.

Cysterny muszą spełniać specjalne warunki zgodnie z umową ADR i powinny być napełniane tylko takimi materiałami, do których przewozu zostały dopuszczone. Cysterny do przewozu paliw o pojemności ponad 7,5 m<sup>3</sup>, niepodzielone za pomocą przegród lub falochronów, powinny być napełnione co najmniej w 80% lub poniżej 20%. Typowe urządzenia zabezpieczające stosowane w cysternach to zawory odcinające, centralny punkt uziemiający, zawory do napełniania i opróżniania, zawór kompensujący, zawory wentylacyjne, automatyczne wyłączniki, ciśnieniomierze, przegrody, falochrony, poręcze, podesty, balustrady, zderzak tylny. Wojskowe cysterny podlegają okresowym badaniom technicznym przeprowadzanym przez Wojskowy Dozór Techniczny (WDT).

Do kierowania pojazdem przewożącym towary niebezpieczne uprawniona jest osoba, która ukończyła 21 lat, ma świadectwo ADR, które dokumentuje jej znajomość przepisów przewozu materiałów niebezpiecznych. Ponadto musi mieć w kabinie, w widocznym miejscu, pisemną instrukcję dla kierowcy. Określa ona właściwości fizyko-chemiczne przewożonego towaru niebezpiecznego, rodzaj zagrożenia, jakie stanowi, oraz sposób postępowania w razie wypadku lub zagrożenia, jakie może spowodować w czasie przewozu. Instrukcję tę dostarcza nadawca materiału, czyli w wojsku służba MPS (Woźniak, 2007: 43).

Według danych Ministerstwa Obrony Narodowej rocznie Siły Zbrojne RP kupują od 75 tys. do 100 tys. ton paliw. Roczne zużycie kształtuje się na poziomie 90 tys. ton – w prostym przeliczeniu to 112,5 mln litrów paliw. Paliwo kupowane dla Sił Zbrojnych RP jest specjalnie produkowane dla wojska i jest innym paliwem niż to dostępne na stacjach paliw na rynku cywilnym. Dostawca ma obowiązek zapewnić paliwo, które będzie mogło być przechowywane przez okres od 24 do 48 miesięcy. Z tego względu wojskowe paliwo nie zawiera biokomponentów. Wojsko kupuje paliwo w przetargach, które ogłaszają Regionalne Bazy Logistyczne. Głównymi dostawcami paliw dla SZ RP są PKN Orlen i Grupa Lotos. Dostarczane paliwo gromadzone

jest w składach paliw Regionalnych Baz Logistycznych, składach baz lotniczych i komend portów wojennych.

Produkty chemiczne zalicza się do materiałów niebezpiecznych, gdyż ze względu na swoje właściwości chemiczne, fizyczne lub biologiczne mogą doprowadzić do śmierci, zniszczeń lub innych szkód (w przypadku niewłaściwego postępowania z nimi). Do transportu substancji chemicznych wykorzystują etatowe środki transportowe takie jak: instalacja rozlewcza IRS-2C, samochód do rozpoznania skażeń BRDM-2rs, wysokowydajne urządzenie specjalne WUS-3, generator dymu GD-2, laboratorium chemiczne LChR-1, mobilny zespół do pobierania próbek SIBCRA, jak również w razie konieczności transportu na większe odległości typowe wojskowe pojazdy transportowe z zachowaniem wszelkich zasad ADR.

Wojsko Polskie nie posiada swojego taboru kolejowego, w związku z czym przy transporcie materiałów niebezpiecznych na duże odległości koleją korzysta z usług PKP Cargo, zarówno do transportu towarów w kontenerach, jak i na paletach. Przedsiębiorstwa LOTOS Kolej i ORLEN KolTrans są zatrudniane do transportu paliw na potrzeby Sił Zbrojnych RP, jak również do obsługi bocznic kolejowych w wojskowych składach materiałowych. Polska jest odpowiedzialna za zapewnienie transportu dla wojsk NATO przemieszczających się po terenie kraju, jako państwo gospodarz (HNS). Organizacją i koordynacją tego transportu zajmuje się z ramienia Sił Zbrojnych Szefostwo Transportu i Ruchu Wojsk – Centrum Koordynacji Ruchu Wojsk.

Polskie Siły Zbrojne do transportu powietrznego materiałów niebezpiecznych zazwyczaj używają własnych samolotów transportowych C-130 Herkules, C-295 Casa, M-28 Bryza oraz śmigłowców transportowych Mi-17 czy PLZ W-3 Sokół. Niemniej jednak zdarzają się potrzeby transportu sprzętu wojskowego o dużych gabarytach, również z uzbrojeniem. W takim przypadku wykorzystywane są zazwyczaj ukraińskie ciężkie samoloty transportowe AN-124 Ruslan ukraińskich linii lotniczych Antonov Airlines, specjalizujących się w transporcie towarowym. Transport ten odbywa się w oparciu o umowę wspomnianej linii lotniczej z dziesięcioma państwami NATO, w tym Polski, które są zainteresowane takim rodzajem transportu.

Ze względu na duże koszty realizacji przemieszczenia wojsk transportem powietrznym tą drogą transportowany jest zazwyczaj jedynie stan osobowy wysyłanych pododdziałów. Sprzęt wojskowy oraz środki bojowe i materiałowe transportowane są drogą morską. Jak wskazują doświadczenia armii amerykańskiej, przerzut jednej tony amerykańskiej (907 kg) w trakcie wojny wietnamskiej transportem powietrznym kosztował 1417 USD, podczas gdy transportem morskim 73,5 USD. Oznacza to, że koszt transportu wojsk i sprzętu drogą morską jest ok. 20-krotnie niższy od transportu powietrznego, a przy tym ma on charakter masowy (Benec, Smal, 2007: 22).

W transporcie strategicznym, np. do Iraku, wojsko korzysta z transportu morskigo, gdyż zapewnia on możliwość masowego przetransportowania dużych ilości sprzętu z wykorzystaniem cywilnych statków morskich czarterowanych od polskich lub zagranicznych przewoźników morskich.

Na każdym statku transportującym materiały niebezpieczne powinna być specjalna lista tych materiałów zawierająca liczbę tych materiałów, ich ilość, klasę oraz numer UN, jak również plan składowania i rozmieszczenia tych materiałów uzgodniony przez szefa portowej grupy kontroli ruchu i pierwszego oficera statku (Pindor, 2007: 35).

## **Bezpieczeństwo w przewozach materiałów niebezpiecznych**

Proces mający na celu zapewnienie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa w przewozie towarów niebezpiecznych zaczyna się od wypełnienia wymogów umowy ADR oraz przestrzegania pozostałych aktów prawnych z nim związanych przez podmioty odpowiedzialne za nadanie towaru do przewozu, jego przewóz oraz odbiór. Istotnym elementem tego procesu jest kierowca-przewoźnik i ewentualnie inny członek załogi, którzy powinni okresowo przechodzić odpowiednie szkolenia i wykazywać się wiedzą na temat przewożonych substancji, występujących zagrożeń oraz znajomością zasad postępowania w przypadku wypadku drogowego lub awarii.

Ze względu na charakter ładunków przewozy materiałów niebezpiecznych stwarzają nieodłączne ryzyko wystąpienia zagrożenia. Ładunki te podlegają szczególnym rygorom w zakresie dopuszczenia do przewozu, doboru opakowań, sposobu załadunku, oznakowania oraz wymagań odnoszących się do kwalifikacji personelu, środków transportu i procedury przewozu.

Zagrożenia wynikające z transportu substancji niebezpiecznych można podzielić na zagrożenia stanowiące niebezpieczeństwo dla człowieka, dla środowiska naturalnego i zniszczenie rzeczy materialnych.

Uwolnienie niebezpiecznych substancji może być groźne dla organizmu ludzkiego: kontakt z nimi może wywołać zmiany nowotworowe, zmiany genetyczne, uszkodzenia płodu czy zmiany w systemie nerwowym.

Szczególnym wyzwaniem jest przewóz towarów niebezpiecznych przez obszary zurbanizowane. Każdego roku rejestruje się kilkaset kolizji z udziałem pojazdów z towarami niebezpiecznymi, w tym również zdarzają się kolizje pojazdów wojskowych. Ze względu na efekt skali zazwyczaj są to cysterny przewożące paliwa płynne. Każde uszkodzenie cysterny powoduje skażenie gruntu, wód podziemnych, co przyczynia się do degradacji środowiska naturalnego (Kopczewski, Nowacki, Zakrzewski, 2017: 88).

Bardzo niebezpiecznym zagrożeniem jest pożar. Płynne produkty naftowe lub palne substancje chemiczne nie palą się same – palą się ich opary, w ich przypadku opary wytwarzane są w każdej temperaturze otoczenia. Z chwilą zapalenia danej substancji wzrasta jej temperatura i wytwarzane są coraz to większe ilości par, co w konsekwencji może doprowadzić do przekroczenia temperatury krytycznej i eksplozji. To samo zjawisko dotyczy osiągnięcia temperatury wybuchu materiałów wybuchowych.

Jak pokazuje statystyka, w praktyce przewozu materiałów niebezpiecznych nie wszystkie wymagania są spełniane, a przepisy odpowiednio interpretowane i przestrzegane. Najsłabszym ogniwem jest człowiek, który za powyższe odpowiada. Kierowcy pojazdów z towarem niebezpiecznym czasami przekraczają prędkość, nie przestrzegają trasy przejazdu, co bywa przyczyną poważnych wypadków, stwarzających ogromne zagrożenie dla otoczenia.

## Studia przypadków

10 stycznia 2006 r. doszło w Warszawie do bardzo niebezpiecznego wypadku. Załadowana ponad 800 sztukami amunicji moździerzowej i min przeciwczołgowych ciężarówka z naczepą jechała z Rembertowa. Skręcając z ulicy Marsa w Płowiecką, przewróciła się na prawą stronę i zablokowała dwa środkowe pasy czteropasmowej drogi. Amunicja rozsypała się po ulicy, kierowca został lekko ranny.

Na ulicy Płowieckiej, Ostrobramskiej i Marsa w odległości kilometra od miejsca wypadku policja utworzyła posterunki i zablokowała ruch. Nikomu nie wolno było zbliżyć się do skrzyżowania. Dowodząca akcją Żandarmeria Wojskowa rozważała ewakuację lokatorów z okolicznych domów. Okazało się jednak, że pociski były nieuzbrojone i wstrząs nie mógł spowodować wybuchu. Akcja przeładowywania skrzynek z amunicją z uszkodzonej ciężarówki na podstawiony przez wojsko samochód trwała do późnych godzin wieczornych, następnie amunicja wróciła do jednostki wojskowej.

Po tym wypadku, który sparaliżował ruch w stolicy i spowodował poczucie zagrożenia dla okolicznych mieszkańców, zostały zmienione akty prawne i procedury regulujące przewóz amunicji i materiałów wybuchowych.

Do groźnego incydentu doszło w sobotę 21 stycznia 2017 r. po godzinie 19 na wysokości miejscowości Piaski. Na drodze krajowej nr 27 pojawiła się kolumna ciężarówek amerykańskiego wojska. Jedna z nich, przewożąca amunicję czołgową, jadąc w kierunku Nowogrodu Bobrzańskiego, wypadła z trasy. Amunicja wysypała się na jezdnię. Miejsce zabezpieczyły policja i straż pożarna, wyznaczono strefę bezpieczeństwa. Teren w promieniu ok. 500 m zabezpieczyło wojsko. Jeden z żołnierzy trafił do szpitala w Zielonej Górze. Nic poważnego mu się jednak nie stało. Droga krajowa nr 27, nazywana przez kierowców „trasą śmierci”, była zablokowana w obu kierunkach.

Ministerstwo Obrony Narodowej wydało komunikat w sprawie wypadku: „Kierowca ciężarówki przewożącej amunicję treningową do czołgów M-1 Abrams nie dostosował prędkości do panujących warunków drogowych. Kierowane przez niego auto wpadło w poślizg i wypadło z drogi. Część przewożonej amunicji wypadła na drogę. Dwoch amerykańskich żołnierzy (kierowca i pasażer) odniosło lekkie obrażenia. Udzielono im niezbędnej pomocy medycznej”.

16 sierpnia 2016 r. na drodze krajowej nr 20 pomiędzy Łubowem a Czaplankiem doszło do zdarzenia drogowego z udziałem pojazdu wojskowego. Do zdarzenia do-

szło w momencie, kiedy patrol saperski próbował uniknąć zderzenia z samochodem, który wyjechał z drogi podporządkowanej. Kierujący pojazdem wojskowym gwałtownie skręcił. Pojazd przewrócił się na bok. Dwóch wojskowych jadących samochodem zostało odwiezionych do szpitala. Droga przez kilka godzin była całkowicie zablokowana.

11 kwietnia 2018 r. na autostradzie A2, między Trzcielem a Jordanowem, w płomieniach stanęła amerykańska cysterna wojskowa. Na szczęście była to cysterna wioząca wodę. Jechała w kierunku Świecka, podczas jazdy doszło do pożaru, który bardzo szybko zajął niemal cały wojskowy pojazd ciężarowy. Pożar objął również kabinę kierowcy, jednak nikomu nic się nie stało. Autostrada była długo zablokowana, a cysterna spłonęła całkowicie.

6 kwietnia 2016 r. na drodze wojewódzkiej nr 175 pod Konotopem przewróciła się wojskowa cysterna jadąca z paliwem w stronę Drawska Pomorskiego, przewoziła ok. 11 tysięcy litrów oleju napędowego. Straż pożarna zabezpieczyła miejsce wypadku oraz niewielkiego wycieku paliwa z cysterny a Centrum Szkolenia Wojsk Lądowych w Drawsku podstawiło pustą cysternę i odbyło się przepompowanie paliwa. W zderzeniu uszkodzony został kierowca wojskowej cysterny, który został odwieziony do szpitala w Drawsku Pomorskim.

## Zakończenie i wnioski

Zwiększająca się liczba pojazdów mechanicznych na drogach powoduje wzrost zagrożeń wypadkami, w których potencjalnymi uczestnikami mogą być również jazdy wojskowe przewożące materiały niebezpieczne. W celu zminimalizowania zagrożeń, zgodnie z umową ADR, pojazdy powinny być dokładnie przygotowane, wyposażone w odpowiedni sprzęt i oznakowane, przede wszystkim jednak powinny być sprawne pod względem stanu technicznego.

Przewóz towarów niebezpiecznych jest skomplikowanym procesem wymagającym specjalistycznej wiedzy. Przewozy wojskowe materiałów niebezpiecznych wiążą się z transportem tak specyficznych towarów jak np. raketowe systemy uzbrojenia, które wymagają często specjalistycznych środków transportu, które nie są dostępne na rynku przewozów cywilnych. Podobna sytuacja dotyczy przewozu paliw. Są one niezbędne do szkolenia w czasie pokoju i do walki w czasie wojny. Wymaga to często dostarczenia materiałów pędnych bezpośrednio na pole walki w trudnym terenie, w rezultacie Siły Zbrojne RP muszą dysponować specjalistycznymi cysternami-dystrybutorami na podwoziu terenowych samochodów ciężarowych.

Wojskowy przewóz towarów niebezpiecznych stoi przed wyzwaniem związanym z utrzymaniem należytej sprawności technicznej eksploatowanych środków transportu czy też związanymi z zamówieniami nowych środków transportu z powodu braku perspektyw dla remontów i utrzymywania dotychczasowych, czasami przestarzałych pojazdów.



Zapewnienie bezpieczeństwa przewozu zawsze będzie najważniejszym kryterium w transporcie towarów niebezpiecznych. W wojskowym transporcie towarów niebezpiecznych, ze względu na ich naturę, zagrożenia będą występowały nieprzerwanie, wypadki również czasami się zdarzają. Rolą osób funkcyjnych odpowiedzialnych za transport ww. materiałów jest dbałość o połączenie wysokiej jakości wyszkolenia załóg przewożących materiały niebezpieczne z nowoczesnymi, w pełni sprawnymi środkami transportowymi do ich realizacji oraz optymalnymi procedurami przewozu zgodnymi z przepisami prawnymi regulującymi ten przewóz.

## Bibliografia

- Benec M., Smal T. (2007), *Wojskowy transport strategiczny jako wyzwanie dla SZRP*, Akademia Wojsk Lądowych, Wrocław.
- Bęczkowska S., Bęczkowski P. (2009), *Organizacja i technologia transportu towarów niebezpiecznych na przykładzie przewozu paliw płynnych*, „Logistyka”, nr 4.
- Dyrektywa (2008), Dyrektywa 2008/68/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 24 września 2008 r. w sprawie transportu lądowego towarów niebezpiecznych (Dz.U. UE L260 z dnia 30.09.2008 r.).
- Isio T. (2006), *Bezpieczeństwo transportu rakiet przeciwlotniczych w WOPL*, „Przegląd Wojsk Lądowych”, nr 9.
- Kociołek K. (2010), *Drogowy przewóz towarów niebezpiecznych*, Wydawnictwo Tarbonus, Warszawa.
- Kopczewski R., Nowacki G., Zakrzewski B. (2017), *Zagrożenia chemiczne i ekologiczne podczas przewozu drogowego towarów niebezpiecznych*, „Autobusy” nr 9.
- Kukulka M. (2012), *Transport drogowy materiałów niebezpiecznych*, WSL, Poznań.
- Łojewski T. (2018), *Przewóz materiałów niebezpiecznych na przykładzie Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, Praca dyplomowa na Studiach Podyplomowych Logistyki AHE w Łodzi, Łódź 2018 (maszynopis niepublikowany).
- Pakuła A. (2005), *Przewóz amunicji wykorzystywanej w szkoleniu pododdziału*, „Przegląd Wojsk Lądowych”, nr 8.
- Pawlik Z. (2006), *Przewóz materiałów niebezpiecznych transportem kolejowym*, „Przegląd Wojsk Lądowych”, nr 7.
- Pindor A. (2007), *Pod specjalnym nadzorem*, „Przegląd Wojsk Lądowych”, nr 3.
- Różycki M. (2015), *Towary niebezpieczne w praktyce. Prawdy, półprawdy i statystyka*, „TSL Manager”, nr 3.
- Rydzkowski W., Wojewódzka-Król K. (2009), *Transport*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Umowa ADR (2017–2019), Umowa europejska dotycząca międzynarodowego przewozu towarów niebezpiecznych ADR 2017–2019.

Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym (Dz.U. z 2001 r. nr 125, poz. 1371).

Ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o przewozie towarów niebezpiecznych (Dz.U. z 2011 nr 227 poz. 1367).

Woźniak D. (2007), *Bezpieczeństwo przewozu paliw płynnych w cysternach*, „Przeгляд Wojsk Lądowych”, nr 1.

### Summary

#### **Military transport of hazardous materials: The example of the Armed Forces of the Republic of Poland**

The transporting of hazardous materials in the Polish Armed Forces is an integral part of military logistics. The article discusses the basic problems of transporting hazardous materials and the differences between military and civilian logistics. The legal conditions of transport, the organisation and safety of transportation are considered. The specification for weapon systems and ammunition transport, unique to the Armed Forces, is discussed. The procedures for POL (propellants and lubricants) supply are described. The article presents military means of transport, as well as possibilities of outsourcing in multinational or bilateral frameworks, both in land transport and air or sea transport. The article refers to accidents that have occurred during military transportation of hazardous materials.

**Keywords:** hazardous materials, military logistics, organization of transport, safety of transport, accidents

Jerzy Janczewski\*  <https://orcid.org/0000-0002-6994-2683>

## Serwisowanie samochodów w wymiarze elektromobilności

Trend proekologiczny, a także w dalszej perspektywie możliwość zasilania pojazdów „za darmo” poprzez energię słoneczną powinny znacznie przyspieszyć, choćby częściowo, wyeliminowanie z użytkowania tradycyjnego silnika spalinowego. Samochód przez to będzie przyjazny środowisku, mechanicznie mniej skomplikowany, prostszy w budowie i wymagający mniej czynności obsługowo-naprawczych.

Celem artykułu jest wskazanie na zmiany w sektorze serwisowania samochodów wynikające z definitywnie zbliżającej się elektromobilności. Realizując ten cel, scharakteryzowano podstawowe terminy związane z pojęciem *samochód elektryczny*, omówiono rynek pojazdów elektrycznych i konwencjonalnych w Polsce i rynek pojazdów elektrycznych na świecie oraz cechy tych pojazdów wpływające na procesy obsługi i ich naprawy w kontekście samochodów konwencjonalnych. Zwrócono uwagę na uproszczenie i ograniczenie czynności w obsłudze i naprawie samochodów elektrycznych.

**Słowa kluczowe:** elektromobilność, samochód elektryczny, warsztat samochodowy

### Wstęp

Elektromobilność stawia przed branżą motoryzacyjną wyzwania o wymiarze wprowadzenia na rynek Forda T na początku XX w., gdyż w najbliższych kilku latach samochody elektryczne staną się realną alternatywą dla samochodów spalinowych (*Autostrada do elektromobilności*, 2018: 4). Obecnie już wszystkie liczące się na rynku firmy motoryzacyjne oferują swoim klientom samochody z silnikiem elektrycznym. Pojazdy te w niedalekiej przyszłości będą dominować w transporcie in-

---

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

dywidualnym, szczególnie na krótszych odcinkach, np. w miastach, ale i w dalszych podróżach. Trend proekologiczny, a także w dalszej perspektywie możliwość zasilania pojazdów „za darmo” poprzez energię słoneczną powinny znacznie przyspieszyć, choćby częściowe, wyeliminowanie z użytkowania tradycyjnego silnika spalinowego<sup>1</sup>. Samochód przez to będzie przyjazny środowisku, mechanicznie mniej skomplikowany, prostszy w budowie i wymagający mniej czynności obsługowo-naprawczych.

Celem artykułu jest wskazanie na zmiany w sektorze serwisowania samochodów wynikające z definitywnie zbliżającej się elektromobilności. Realizując ten cel, scharakteryzowano podstawowe terminy związane z pojęciem samochodów elektrycznych, omówiono rynek pojazdów elektrycznych i konwencjonalnych w Polsce i rynek pojazdów elektrycznych na świecie oraz cechy tych pojazdów wpływające na procesy obsługi i ich naprawy w kontekście samochodów konwencjonalnych.

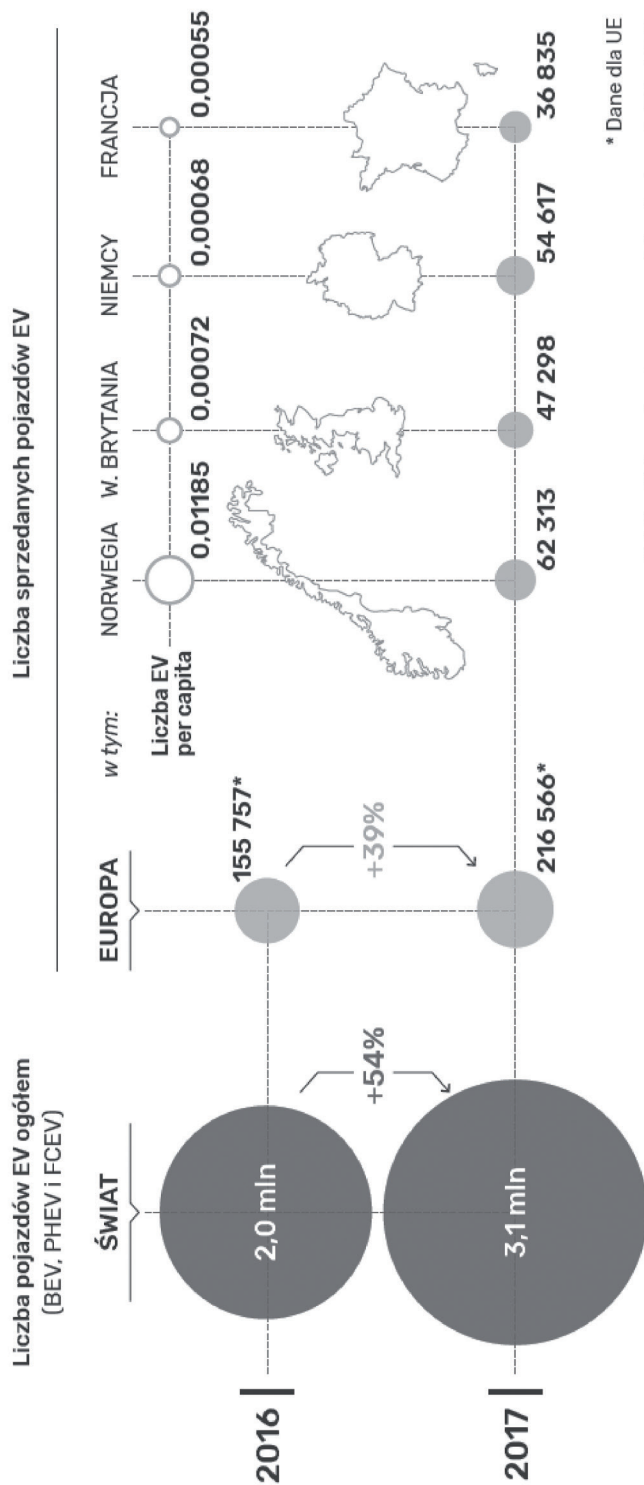
## Samochody elektryczne (EV)

Ideą pojazdów całkowicie elektrycznych BEV (ang. *Battery Electric Vehicle*) jest zastąpienie spalinowej jednostki napędowej silnikiem elektrycznym, a zbiornika z paliwem – baterią. Silnik elektryczny napędzający pojazd pobiera energię z baterii, mającej możliwość wielokrotnego ładowania. Baterie doładowywane są z zewnętrznego źródła, np. z sieci elektroenergetycznej lub magazynu energii. Samochody takie traktowane są jako samochody w pełni elektryczne. Możliwość zewnętrznego ładowania baterii poprzez sieć elektroenergetyczną mają również pojazdy hybrydowe PHEV (ang. *Plug-in Hybrid Electric Vehicle*), które wyposażone są także w napęd konwencjonalny. Natomiast pojazdy elektryczne FCEV (ang. *Fuel Cell Electric Vehicle*) do zasilania pokładowego silnika elektrycznego zamiast akumulatora wykorzystują ogniwa paliwowe. Te ostatnie w Polsce są jeszcze mało znane i nierozpowszechniane w motoryzacji indywidualnej, a na ich masowe użytkowanie potrzeba jeszcze wielu lat.

Branża motoryzacyjna na świecie stale inwestuje w elektryczne napędy, a liczba klientów decydujących się na zakup samochodów elektrycznych systematycznie wzrasta. Według danych Międzynarodowej Agencji Energetycznej (IEA), liczba pojazdów EV (BEV, PHEV i FCEV) na świecie osiągnęła w 2017 r. poziom 3,1 mln egzemplarzy, co oznacza wzrost o 54% w stosunku do 2016 r. W 2017 r. klienci z UE nabyli 216 566 szt. EV, czyli o 39% więcej niż rok wcześniej (155 757 szt.).

---

<sup>1</sup> Tradycyjny silnik spalinowy trudno jest całkowicie wyeliminować z zastosowania w transporcie, zwłaszcza w środkach transportu używanych do pokonywania dystansów powyżej 1000 kilometrów.



Rysunek 1. Liczba pojazdów elektrycznych (EV) na świecie i w Europie

Źródło: Pojazdy elektryczne jako element sieci elektroenergetycznych, 2018: 13.

Najwięcej EV sprzedano w Niemczech (54 617 szt.), Wielkiej Brytanii (47 298 szt.) i Francji (36 835 szt.) (*Pojazdy elektryczne jako element sieci elektroenergetycznych*, 2018: 12).

Liczba rejestracji pojazdów EV wciąż dynamicznie rośnie. W pierwszej połowie 2018 r. w UE zarejestrowano 143 017 sztuk tych samochodów, co oznacza wzrost o 46% w porównaniu z analogicznym okresem w 2017 r. Według statystyk Europejskiego Stowarzyszenia Producentów Samochodów (ACEA) liczba czynnie eksploatowanych samochodów EV na europejskim rynku przekroczy milion szt. już w 2018 r., co pokazano na rys. 1.

W Polsce rządowe plany dotyczące rozwoju elektromobilności zakładają, że w 2020 r. będzie ok. 70 tys. pojazdów EV, a w 2025 r. ich liczba powinna wzrosnąć do jednego miliona (*Plan Rozwoju Elektromobilności w Polsce*, 2017: 19–20). Zainteresowanie elektromobilnością w Polsce cechuje duża dynamika. Wprawdzie w 2017 r. zarejestrowano w Polsce tylko 439 pojazdów BEV, to jednak było to o ponad 300% więcej w stosunku do 2016 r. Jednocześnie o 585 szt. wzrosła liczba pojazdów PHEV, tj. o prawie 45% więcej niż w 2016 r. Z raportu ACEA wynika, że w 2017 r. dynamika wzrostu sprzedaży pojazdów BEV w Polsce była jedną z najwyższych w państwach członkowskich UE. Dalszy wzrost sprzedaży pojazdów EV w pierwszej połowie 2018 r. zwraca uwagę na powstawanie systemu elektromobilności w Polsce. Liczba rejestracji samochodów BEV w tym okresie w Polsce wyniosła 279 szt., co oznacza wzrost o 123% w stosunku do analogicznego okresu 2017 r. Jednocześnie popyt na samochody typu PHEV w pierwszej połowie 2018 r. wzrósł o 58% (393 szt.) w stosunku do pierwszej połowy w 2017 r. (*Pojazdy elektryczne jako element sieci elektroenergetycznych*, 2018: 11–14).

Przytoczone wcześniej rządowe założenia dotyczące rozwoju elektromobilności w Polsce wydają się bardzo ambitne jednak nie stanowią jeszcze odpowiedniej przeciwwagi dla rzeczywistego stanu motoryzacji. Obecny udział samochodów elektrycznych (EV) w polskim rynku pojazdów samochodowych wciąż jest śladowy i wynosi ok. 0,1% a wzrost zainteresowania samochodami elektrycznymi nie przekłada się na oczekiwaną wielkość sprzedaży samochodów EV. Jeśli nawet liczba samochodów elektrycznych w przyszłości w Polsce wyniesie milion sztuk, to i tak będzie to stanowiło ok. 5% całego taboru samochodowego.

Liczba wszystkich pojazdów samochodowych i ciągników zarejestrowanych w naszym kraju wyniosła według stanu na 31 grudnia 2017 r. 29,6 mln. zaś przed rokiem 28,6 mln. Natomiast liczba zarejestrowanych samochodów osobowych w końcu 2017 r. wyniosła 22,5 mln i była większa o 3,8% niż przed rokiem, Pod względem rodzajów stosowanego paliwa udział samochodów z silnikami benzynowymi pozostał na tym samym poziomie co przed rokiem (54,0%), zwiększył się natomiast udział pojazdów z silnikami wysokoprężnymi (z 30,2% do 30,5%) a obniżył udział samochodów osobowych na gaz ciekły LPG (z 14,2% w 2016 r. do 13,5% w 2017 r.). Na 1000 mieszkańców Polski przypadało w 2017 r. 586 samochodów

osobowych (w 2016 r. – 564) (*Transport wyniki działalności 2017, 2018*: 20–21). Jednakże, jak wynika z badań Polskiego Stowarzyszenia Paliw Alternatywnych (*Barometru Elektromobilności 2018*), obecnie zakup samochodu elektrycznego rozważa 17% kierowców<sup>2</sup> w Polsce – to o ponad 5% więcej niż w badaniu z 2017 r. (12,4%). W tych wartościach uwzględnione również zostały osoby zastanawiające się nad zakupem samochodu typu hybryda plug-in (PHEV). Nad zakupem klasycznych hybryd (bez opcji plug-in) z kolei zastanawiało się już ponad 28% respondentów. Do takich preferencji przekonało badanych Polaków m.in. mniej szkodliwe oddziaływanie na środowisko i niższe koszty eksploatacji.

Chociaż samochody elektryczne i hybrydowe zdobywają coraz większą popularność, to nadal w Polsce najchętniej wybierane są pojazdy z silnikami benzynowymi lub z silnikami wysokopreżnymi. Największe znaczenie ma koszt zakupu samochodu elektrycznego, bowiem jak wynika z ofert na te pojazdy w Polsce, jest on niemal dwukrotnie wyższy niż koszt zakupu identycznego samochodu z konwencjonalnym źródłem napędu. Z danych *Barometru Elektromobilności 2018* wynika, że statystyczny Polak mógłby przeznaczyć na zakup samochodu elektrycznego 80–90 tysięcy złotych – obecne ceny nowych samochodów elektrycznych przekraczają kwotę 140 tysięcy. Do zakupu samochodu elektrycznego mogłoby przekonać Polaków też kilka innych czynników oprócz ich niższej ceny. Z badania wynika, że zwiększenie liczby punktów ładowań, zwolnienie zakupu samochodu z podatków, darmowe parkowanie w strefach parkowania czy wjazd do stref niskoemisyjnych i możliwość korzystania z buspasów to główne udogodnienia, z których chcą korzystać Polacy zastanawiający się nad zakupem samochodu elektrycznego. Z badań *Barometru Elektromobilności 2018* można wywnioskować wzrost zainteresowania samochodami elektrycznymi w Polsce, jednak ich wysokie ceny, brak konkretnego wsparcia ze strony administracji państwa i uboga infrastruktura do ładowania baterii samochodów elektrycznych stanowią największe bariery w urzeczywistnieniu zainteresowania Polaków elektromobilnością (*Barometr Elektromobilności, 2018*: 6–38).

## Naprawa i obsługa samochodów elektrycznych

Naprawa i obsługa samochodów stanowi domenę usług motoryzacyjnych i świadczących je warsztatów samochodowych. Samochody, niezależnie od sposobu napędu, wymagają serwisowania, gdyż naprawa i obsługa to nieodzowne elementy eksploatacji każdego obiektu technicznego. Wiązą się z tym też określone koszty, a w zależności od technicznego zaawansowania maszyny może zmieniać się częstotliwość i zakres oraz udział w tych procesach czynnika ludzkiego.

---

<sup>2</sup> W badaniach uczestniczyło 1004 respondentów w wieku powyżej 18 lat, którzy posiadają prawo jazdy kategorii B i są zainteresowane zakupem samochodu osobowego w ciągu najbliższych 3 lat.

Wbrew obiegowym poglądom samochody hybrydowe i czysto elektryczne nie są mechanicznie i konstrukcyjnie skomplikowane i awaryjne. Dowodzą temu wydłużone terminy gwarancji udzielane przez producentów (np. na zespoły samochodu 5 lat, akumulatory – 8–10 lat). Samochód wyłącznie elektryczny (BEV) składa się z mniejszej liczby (nawet sześciokrotnie) elementów niż samochód konwencjonalny. Mniejsza liczba elementów i podzespołów, które mogą ulec awarii w toku eksploatacji, przekłada się na jego niższe koszty eksploatacji.

Serwisowanie samochodu elektrycznego jest na porównywalnym poziomie cenowym z pojazdem spalinowym, a czynności obsługowe w tych samochodach (za wyjątkiem silnika) są niemal identyczne jak w samochodach konwencjonalnych. Silnik spalinowy wymaga regularnej wymiany oleju (*Producenci oleju...*, 2018), z kolei silnik elektryczny zwykle jest bezawaryjny, a obsługi wymaga jedynie akumulator trakcyjny i układ chłodzenia sytemu przetwarzania mocy. Samochód elektryczny ma dwa systemy chłodzenia i jest to zasadnicza różnica w stosunku do tradycyjnego pojazdu wpływająca na zakres obsługi serwisowej. Podstawową czynnością obsługową stanowi regularna wymiana płynu chłodzącego baterie, zwykle co 4 lata. Drugą ważną czynnością obsługową jest regularna wymiana oleju w przekładni napędowej. Resurs wymiany oleju (np. w samochodach Tesli) jest ustalony na przebieg ok. 160 tys. km (*Samochody elektryczne...*, 2018).

W pojazdach elektrycznych (BEV) w porównaniu do konwencjonalnych jest mniej elementów zużywających się w czasie eksploatacji, a więc wymagających wymiany, np. pasek klinowy lub zębaty, świece zapłonowe, sprzęgło cierne, rozrusznik, alternator, katalizator, filtr cząstek stałych i wiele innych. Najmniej czynności, zatem i mniejsze koszty, dotyczą serwisowania samochodu wyłącznie elektrycznego. Do obsługi i naprawy pozostają tylko układ kierowniczy, hamulcowy, zawieszenie i układ jezdny oraz mało awaryjne systemy elektryczne (Hutyra, 2017: 34–35). Usterki systemu elektrycznego występują sporadycznie. Mogą one być związane z uszkodzeniem instalacji elektrycznej, niesprawnością baterii trakcyjnej, silnika/prądnicy lub inwertera (sterownia i przetwornicy).

Wyraźna różnica między eksploatacją samochodu elektrycznego a samochodu o napędzie konwencjonalnym występuje w obsłudze układu hamulcowego. Elektryczne pojazdy samochodowe mają bardzo rozwinięty system odzyskiwania energii kinetycznej podczas zwalniania. Układ generuje prąd, a jednocześnie redukuje prędkość. Zastosowanie systemu rekuperacji energii dwu- lub nawet trzykrotnie spowalnia zużywanie się tarcz i klocków hamulcowych. Mniejsze zużycie wykazują także opony samochodowe. W samochodach elektrycznych (BEV) i hybrydowych układ odzyskiwania energii działa na tyle wydajnie, że hamulce mogą być uruchamiane sporadycznie. To jednak może prowadzić do szybszej korozji tarcz hamulcowych, stąd użytkownik takiego pojazdu powinien systematycznie dohamowywać samochód, szczególnie jesienią czy wiosną, gdy w otoczeniu zbiera się duża ilość wilgoci.

O niższych kosztach eksploatacji samochodów elektrycznych świadczą też ceny ich części zamiennych. Przykładowo dla samochodu Nissan Leaf pierwszej generacji



filtr kabinowy w sklepie motoryzacyjnym kosztuje ok. 41 zł. Amortyzator kosztuje minimum 260 zł, za klocki hamulcowe trzeba zapłacić 73 zł, podczas gdy ceny tarcz hamulcowych tylnej osi zaczynają się od 107 zł, zaś przedniej od 159 zł.

Najwięcej obaw związanych z kosztami w eksploatacji samochodów elektrycznych dotyczy zestawu pokładowych akumulatorów, które zdecydowanie wpływają na koszt produkcji całego samochodu, a później i jego eksploatacji (*Jak szybko spada pojemność...*, 2015). To rzeczywiście niezaprzeczalna przeciwność samochodu konwencjonalnego i wymaga szerszego wyjaśnienia. Baterie montowane w pojazdach samochodowych w przeciwieństwie do tych stosowanych np. w innych urządzeniach elektrycznych są bardziej trwałe, można je też po okresie użytkowania regenerować lub wykorzystać do innych celów (Opulski, 2018: 3; *Autostrada do elektromobilności*, 2018: 5). Przykładowo technologia spalinowo-elektryczna opracowana przez Toyotę od przeszło dwóch dekad korzysta z takich baterii, a mimo wszystko do dziś większość pierwszych Toyot Prius nadal jest eksploatowanych z oryginalnymi akumulatorami. Udaje się to realizować za sprawą optymalnie wykorzystywanej pojemności ogniw, gdyż zasobnika energii w pojeździe nigdy nie wyładowuje się do końca i nigdy nie ładuje się do 100%. Zakres roboczy baterii zazwyczaj nie przekracza 20–30% jej możliwości, co daje baterii maksymalnie wydłużony czas życia. Obecnie zasobniki energii cechuje wysoka trwałość i nie są one już tak drogie jak wcześniej. Kilka lat temu za zestaw nowych baterii do Toyoty Prius kierowca musiał zapłacić nieco ponad 10 tys. zł. Aktualnie zestaw nowych ogniw np. do hybrydowego Aurisa kosztuje w autoryzowanej stacji obsługi ok. 5 tys. zł, a regenerowanych jeszcze mniej. Taka kwota nie odstrasza kierowców, gdyż jest równoważna np. kosztowi zakupu nowej turbosprężarki do zaawansowanego silnika spalinowego (*Samochody elektryczne...*, 2018).

Oprócz trwałości akumulatorów na szczególne podkreślenie zasługuje trwałość silników elektrycznych pojazdów i ich wysokie przebiegi w porównaniu z silnikami konwencjonalnymi. Cecha ta w połączeniu z trwałym układem hamulcowym i wolniej zużywającym się ogumieniem może mieć szczególne znaczenie przy intensywnym wykorzystaniu takich pojazdów, np. w usłudze taksówki lub *carsharingu* w miastach.

Podstawowym wyzwaniem dla firm zajmujących się naprawą i obsługą pojazdów samochodowych jest konieczność stałego zdobywania wiedzy i jej pozyskiwania niekiedy z różnych źródeł oraz umiejętność korzystania z rosnącej liczby informacji. Różnorodność marek, typów i rodzajów samochodów wymusza na warsztatach konieczność dostępu do katalogów technicznych części, procedur serwisowania, czasów napraw i obsługi, a ciągłe doskonalenie swoich umiejętności i poszerzanie zasobu wiedzy to od dawna nieodzowny element pracy każdego mechanika samochodowego. Stale rośnie ranga specjalistycznych szkoleń i pozyskiwania wiedzy w zakresie nowych rozwiązań technicznych w samochodach oraz zapotrzebowanie na to. Poszerza się też zakres udokumentowanych specjalizacji osób pracujących

w serwisach samochodowych, jak i samych warsztatów. Oprócz już tradycyjnych specjalizacji mechanicznych, blacharskich, lakierniczych, oponiarskich, elektromechanicznych, mechatronicznych czy diagnostyki powstają specjalizacje związane z rodzajem stosowanych paliw, rozwiązaniami IT, naprawą elementów z tworzyw sztucznych, kompozytów, autodetailingiem czy napędami elektrycznym. Na rynku spotyka się też warsztaty niezależne zajmujące się samochodami elektrycznymi. Tutaj mechanik obsługujący takie pojazdy musi mieć stosowne uprawnienia, gdyż w odróżnieniu od konwencjonalnej konstrukcji samochodu z silnikiem spalinowym, samochody elektryczne i hybrydowe wyposażone są w wysokonapięciowe układy, w których wartość napięcia może dochodzić do 1000 V. Nowe środowisko modułów wysokonapięciowych wymaga od warsztatów (Janowski, 2018):

- zapewnienia maksymalnego bezpieczeństwa pracownikom,
- zabezpieczenia elementów pojazdu przed uszkodzeniem,
- zabezpieczenia przed odpowiedzialnością gwarancyjną i odpowiedzialnością za błędne czynności obsługowe,
- posiadania przyrządów pozwalający na prowadzenie pomiarów w środowisku wysokich napięć w pojazdach elektrycznych i hybrydowych.

Ważnym zagadnieniem jest zatem stałe uzupełnianie i aktualizowanie przez warsztaty nowoczesnych przyrządów, urządzeń diagnostycznych czy testerów pozwalających nie tylko zdiagnozować usterkę, lecz w ogóle rozpocząć proces obsługi i naprawy samochodu. Pojazdy samochodowe stają się w coraz większym stopniu uzależnione od systemów elektronicznych, a elektryczne od wysokonapięciowych. Trudno zatem oczekiwać, aby można je naprawiać wyłącznie z użyciem tradycyjnych narzędzi mechanicznych.

## Podsumowanie

Samochód to główne narzędzie indywidualnej mobilności, a jego eksploatacja wymaga obsługi i naprawy tak jak każdej innej maszyny. Brakuje przesłanek wskazujących na to, że w najbliższej przyszłości może być on wyeliminowany z użycia i zastąpiony przez inne środki transportu. Do kluczowych czynników wynikających z wymiaru nieuchronnej elektromobilności, które istotnie wpłyną na sektor serwisowania samochodów, można m.in. zaliczyć: pozyskiwanie nowej wiedzy i umiejętność korzystania z rosnącej liczby informacji, a tym samym zdobywanie nowych umiejętności i kompetencji technicznych, uzupełnianie i stałe aktualizowanie nowoczesnego sprzętu serwisowego, zmiany w procesach obsługi i naprawy pojazdów oraz uproszczenie i ograniczenie ich czynności.

Konieczność dbania o naturalne środowisko i coraz bardziej restrykcyjne normy emisji spalin powodują, że zastępowanie napędów spalinowych napędami elektrycznymi jest nieuniknione. Wprawdzie tradycyjne silniki jeszcze przez kilka dekad będą niezastąpione w pojazdach używanych do dalekobieżnego transportu towarów

(transport morski, kolejowy, a nawet drogowy), jednak w transporcie indywidualnym szerokie zastępowanie silników spalinowych przez elektryczne to perspektywa zaledwie kilkunastu lat. Coraz więcej państw decyduje się na wprowadzenie w niedalekiej przyszłości zakazu sprzedaży samochodów innych niż elektryczne (Wyłuda, 2018), co pośrednio będzie miało jeszcze większy wpływ na zmiany w usługach motoryzacyjnych związanych z naprawą i obsługą tych samochodów. Zatem ważnym działaniem wydaje się szerokie szkolenie mechaników samochodowych w zakresie obsługi samochodów elektrycznych, gdyż, jak to wynika z badania brytyjskiego Instytutu Samochodowego (*Institute of the Motor Industry*, IMI), aż 97% aktywnych mechaników samochodowych nie ma kwalifikacji do pracy na samochodach elektrycznych (*New Report Says...*, 2018).

## Bibliografia

- Autostrada do elektromobilności* (2018), innogy Polska SA, <https://www.innogy.pl/pl/~/media/Innogy-Group/Innogy/Polska/Dokumenty/Artykuly/2018/innogy-polska-raport-autostrada-do-elektromobilnosci-web.pdf> [dostęp: 30.11.2018].
- Barometr Elektromobilności 2018* (2018), Polskie Stowarzyszenie Paliw Alternatywnych, Warszawa, [https://static3.santander.pl/asset/R/A/P/RAPORT\\_Barometr\\_Elektromobilnosci\\_2018\\_86258.pdf](https://static3.santander.pl/asset/R/A/P/RAPORT_Barometr_Elektromobilnosci_2018_86258.pdf) [dostęp: 24.11.2018].
- Hutyra M. (2017), *Nie taki diabeł straszny*, „Fleet. Napędy Alternatywne, Wydanie Specjalne”, s. 34–35.
- Jak szybko spada pojemność akumulatorów Nissana Leafa?* (2015), [http://samochodyelektryczne.org/jak\\_szybko\\_spada\\_pojemnosc\\_akumulatorow\\_nissana\\_leafa.htm](http://samochodyelektryczne.org/jak_szybko_spada_pojemnosc_akumulatorow_nissana_leafa.htm) [dostęp: 28.11.2018].
- Janowski M. (2018), *Serwisowanie napędów elektrycznych i hybrydowych*, WERTHER International Polska Sp. z o.o., [https://www.werther.pl/download/obsługa\\_samochodow\\_hybrydowych.pdf](https://www.werther.pl/download/obsługa_samochodow_hybrydowych.pdf) [dostęp: 28.11.2018].
- New Report Says 97% of Auto Mechanics Can't Work on Electric Cars* (2018), <https://gas2.org/2018/12/08/new-report-says-97-of-auto-mechanics-cant-work-on-electric-cars/> [dostęp: 12.12.2018].
- Opulski P. (2018), *Samochody elektryczne. Technologia, parametry*, <https://www.pcworld.pl/news/Samochody-elektryczne-Technologia-parametry,410018,3.html> [dostęp: 28.11.2018].
- Plan Rozwoju Elektromobilności w Polsce – Energia dla przyszłości* (2017), Ministerstwo Energii, Warszawa.
- Pojazdy elektryczne jako element sieci elektroenergetycznych. Raport* (2018), PSPA, Warszawa.

*Producenci oleju boją się elektromobilności?* (2018), <https://warsztat.pl/dzial/12-paliwa-i-oleje/artykuly/producenci-oleju-boja-sie-elektromobilnosci,68111/1> [dostęp: 17.12.2018].

*Samochody elektryczne – czy ich serwisu trzeba się bać?*(2018), Motointegrator, InterCars, <https://motointegrator.com/pl/pl/poradniki/zycie-kierowcy/samochody-elektryczne-czy-ich-serwisu-trzeba-sie-bac> [dostęp: 28.11.2018].

*Transport wyniki działalności w 2017 roku* (2018), GUS, Warszawa–Szczecin.

Wyłuda T. (2018), *Coraz większa liczba krajów wprowadza zakaz sprzedaży samochodów osobowych innych niż elektryczne*, <https://twitter.com/search?q=liczba%20samochod%C3%B3w%20osobowych&src=typd> [dostęp: 30.11.2018].

### Summary

#### Car service in the dimension of electromobility

The pro-ecological trend and the future possibility of fuelling vehicles “for free” with solar energy should significantly reduce the demand for the traditional internal combustion engine. The car will be environmentally friendly, mechanically less complicated, simpler to build and requiring less maintenance and repair.

The aim of the article is to point to changes in the car service sector resulting from the approaching electromobility. The basic terms related to the concept of the electric car are discussed. The market of electric and conventional vehicles in Poland and the electric vehicles market in the world are considered. The service process and repair of electric vehicles in the context of conventional cars are explored. The article draws attention to the simplification and limitation of operations in the service and repair of electric cars.

**Keywords:** electromobility, electric vehicle, car service

Jerzy Janczewski\*  <https://orcid.org/0000-0002-6994-2683>

## Zarządzanie procesami biznesowymi w firmie zajmującej się importem używanych samochodów

Polacy chętnie kupują używane samochody, których większość pochodzi z importu. Powszechnie uważa się, że za zachodnią granicą samochody eksploatuje się w korzystniejszych warunkach, co wiąże się z ich mniejszym zużyciem. Procesy związane z zakupem samochodu za granicą i jego importem do Polski są podobne w przypadku indywidualnych i instytucjonalnych importerów. Zawsze pojazd należy wyszukać, sprawdzić jego stan techniczny, wyrejestrować w kraju pochodzenia, przetransportować, wykonać obsługę przedsprzedażową i ponownie zarejestrować w kraju docelowym. Największym mankamentem w handlu używanymi samochodami jest to, że firma oferująca takie samochody dostarcza nową wartość dla klienta, lecz nie pomaga mu w zbyciu dotychczas użytkowanego pojazdu. Artykuł prezentuje najważniejsze działania biznesowe związane ze sprzedażą używanych pojazdów samochodowych. W tym celu omówiono sprzedaż takich samochodów w Polsce, scharakteryzowano łańcuch logistyczny ponownego wprowadzenia ich na rynek oraz przedstawiono wybrane przedsiębiorstwo zajmujące się importem tych samochodów do Polski.

**Słowa kluczowe:** import samochodów używanych, samochód używany, procesy biznesowe, małe przedsiębiorstwo

### Wstęp

W Polsce istnieje dobrze prosperujący rynek samochodów używanych. Polacy chętnie je kupują i wykorzystują do indywidualnego transportu. Większość samochodów używanych (ok. 80% wszystkich ofert) pochodzi z importu, gdyż powszechnie

---

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

uważa się, że za zachodnią granicą samochody eksploatuje się w korzystniejszych w stosunku do Polski warunkach, np. lepsza infrastruktura, wysokojakościowe paliwa, większa dbałość o pojazd przez właścicieli, szczegółowe przeglądy techniczne, wysokie kary za cofanie liczników itp. Porównując samochód eksploatowany w Polsce z takim samym z Niemiec lub innego kraju Europy Zachodniej, z góry zakłada się, że ten z naszego kraju prawdopodobnie będzie miał stan techniczny znacznie gorszy.

Zamysłem autora artykułu jest zaprezentowanie najważniejszych działań biznesowych związanych ze sprzedażą używanych pojazdów samochodowych. W tym celu omówiono sprzedaż samochodów używanych w Polsce, scharakteryzowano łańcuch logistyczny ponownego wprowadzenia na rynek używanych samochodów oraz przedstawiono wybrane przedsiębiorstwo zajmujące się importem do Polski takich pojazdów. Tekst zakończono podsumowaniem.

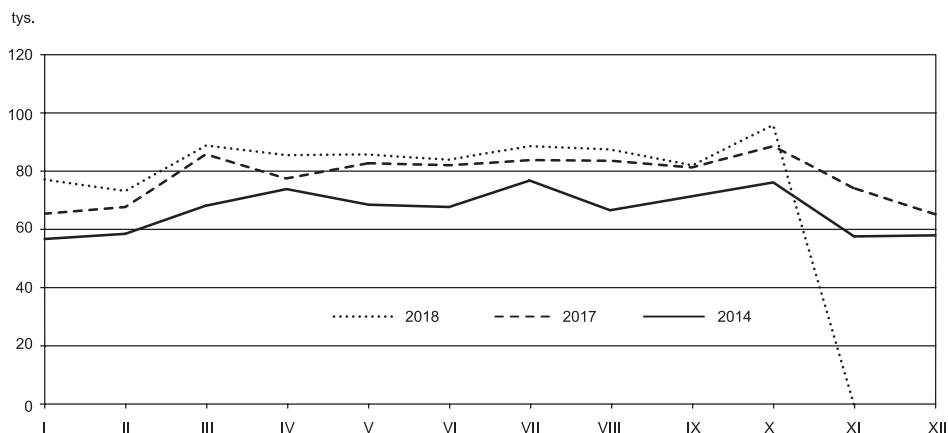
## **Sprzedaż samochodów używanych w Polsce**

W Polsce stale przybywa liczba samochodów używanych sprowadzanych z zagranicy. Przykładowo w październiku 2018 r. import używanych samochodów osobowych i dostawczych o DMC do 3,5 tony wyniósł łącznie 96 729 sztuk i w porównaniu z analogicznym miesiącem roku 2017 był on o 8,9% większy. W październiku 2018 r. import samochodów używanych był najwyższy w porównaniu do poprzednich miesięcy analizowanego roku, a każdy kolejny miesiąc w tym roku wykazywał wzrost importu w stosunku do przytoczonych na rys. 1. lat poprzednich.

W okresie od stycznia do października 2018 r. do Polski sprowadzono 854 335 sztuk samochodów używanych i było to o 7,1% więcej w stosunku do analogicznego okresu roku poprzedniego. Można zatem domniemywać, co również wynika z analizy firmy Samar, że w 2018 r. import samochodów używanych do Polski wyniesie ok. milion sztuk i będzie podobny jak w poprzednich latach (*Październik 2018: blisko 100 000 aut!*, 2018).

W październiku 2018 r. liderem importu wśród samochodów używanych z 12,2-proc. udziałem była marka Volkswagen (103 848 sztuk). Natomiast najpopularniejszym modelem przywożonym z zagranicy było Audi A4, którego sprowadzono do Polski 30 029 sztuk. W segmencie samochodów użytkowych – z liczbą 6722 sztuk – liderem był samochód Volkswagen Transporter. Podobnie jak w poprzednich okresach ok. 60% samochodów, dokładnie 58,6%, w październiku 2018 r. zostało sprowadzanych z Niemiec. Na kolejnych miejscach, ze znacznie mniejszymi udziałami rzędu 9,3% oraz 7,1%, były Francja i Belgia. Średni wiek przywiezionego z zagranicy pojazdu używanego wzrósł w stosunku do analizowanych poprzednich okresów i na koniec października wyniósł 11 lat i 9 miesięcy. Dominującym sprowadzanym rocznikiem samochodu był rocznik 2007. Zauważono duże zapotrzebowanie na samochody z silnikami wysokoprężnymi (*Październik 2018: blisko 100 000 aut!*, 2018).

mimo niekorzystnych sygnałów z rynku co do losów ich dalszej eksploatacji i tym samym dalszego ich rozwoju (*Ostatni rok „diesła”...*, 2018).



Rysunek 1. Import samochodów używanych do Polski w poszczególnych miesiącach w roku 2014, 2017 i 2018

Źródło: *Październik 2018: blisko 100 000 aut!*, 2018.

## Łańcuch ponownego wprowadzenia na rynek używanego samochodu

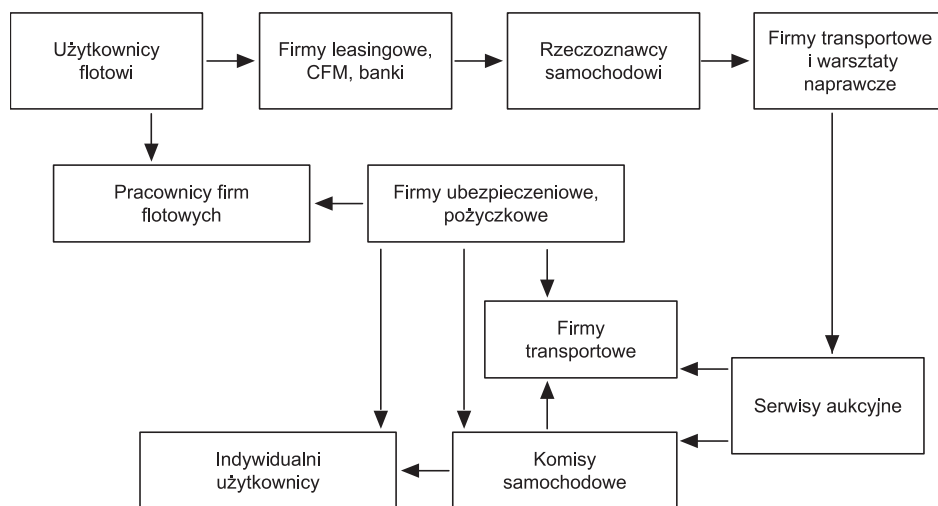
Samochód rzadko jest użytkowany przez jednego właściciela aż do wyczerpania pełnego zasobu pracy. Pełen cykl użytkowania samochodu wymaga powtórnego lub nawet kilkakrotnego wprowadzenia go na rynek i zaangażowania takich działań, jak odbiór i transport, wycena i kontrola stanu technicznego, naprawa uszkodzeń, przygotowanie pojazdu do sprzedaży, wybór kanału dystrybucji i prezentacja pojazdu. Tak złożony produkt nie jest jednorazowego użytku, co oznacza, że może być on powtórnie, a często nawet kilkakrotnie wprowadzany na rynek. Powodów jego tymczasowego wycofania z rynku może być wiele: naprawa uszkodzeń po kolizji, zmiana właściciela, operacje po wynajmie czy leasingu.

Ponowna sprzedaż samochodów może dotyczyć kilku ich różnych rodzajów (Włodarczyk, Janczewski, 2013: 196–198):

- pojazdów nowych z zerowym przebiegiem pochodzących z ekspozycji lub nadwyżek producentów, samochodów 3–6-miesięcznych, testowych, używanych przez dealerów;
- samochodów po wynajmie krótko- (od 6 do 12 miesięcy) lub długoterminowym (od 36 do 48 miesięcy);
- pojazdów używanych po krótkim, 2-letnim okresie leasingu;
- samochodów po „normalnym” okresie leasingu (2–4 lata);
- samochodów powypadkowych;

- samochodów użytkowanych przez osoby indywidualne;
- pojazdów zabytkowych.

Typowym przykładem podmiotowego łańcucha logistycznego przy ponownym wprowadzeniu na rynek używanych samochodów mogą być działania firm zarządzających dużą liczbą pojazdów, a więc dealerów samochodowych, firm leasingowych, firm CFM (Car Fleet Management), banków, flot samochodowych, firm ubezpieczeniowych, komisów samochodowych i innych. Jednym z kluczowych zadań w tych firmach wpływających na finansowy bilans korzystania z firmowej floty jest ponowna sprzedaż samochodów pokontraktowych, tzw. remarketing. W procesie remarketingu w zależności od liczby pokontraktowych samochodów przeznaczonych do ponownej sprzedaży może brać udział wiele firm stanowiących kolejne ogniwa łańcucha sprzedaży i realizujących poszczególne działania logistyczne (rys. 2.). Istotną rolę tutaj odgrywa tutaj liczba pojazdów i odpowiednie przygotowanie ich do procesu powtórnego wprowadzenia na rynek.



Rysunek 2. Łańcuch logistyczny powrotnego wprowadzenia na rynek pojazdu pokontraktowego w ujęciu podmiotowym

Źródło: opracowanie własne.

Proces powtórnego wprowadzania pojazdu pokontraktowego na rynek rozpoczyna się w momencie zwrotu pojazdu przez klienta w dniu wygaśnięcia umowy o wynajem. Samochód poddawany jest szczegółowej ekspertyzie przez niezależnego rzeczoznawcę. Wynik ekspertyzy stanowi raport oceny pojazdu zawierający dokładną specyfikację samochodu: markę, model, wyposażenie, przebieg, rodzaj paliwa itp., jego stan techniczny – uszkodzenia, stan opon, poprzednie naprawy blacharsko-lakiernicze oraz wycenę wartości pojazdu. Po sporządzeniu takiego opisu pojazdy mogą być kierowane bezpośrednio na aukcje internetowe przeznaczone dla odbiorców hurtowych lub wcześniej do warsztatów w celu naprawy uszkodzeń i przygoto-



wania do sprzedaży. W przypadku dużej liczby pojazdów do zbycia usługi takie są zlecane wyspecjalizowanym firmom zajmującym się kompleksową obsługą wymiany samochodów we flotach. Firmy te oferują przede wszystkim czyszczenie wnętrza, karoserii i silnika, naprawę karoserii od wewnątrz, wypolerowanie karoserii, techniczny check-up pozwalający na uniknięcie ewentualnych problemów podczas kolejnej konserwacji pojazdu. Działania takie podnoszą standard samochodów, ich estetykę i co za tym idzie – cenę sprzedaży.

Procesy transakcji na aukcjach wymagają takich działań, jak reprezentowanie sprzedawcy, raportowanie transakcji, zarządzanie portfelem pojazdów flotowych, konsulting i doradztwo w zakresie sprzedaży, reklama prowadzonych sprzedaży, inspekcja, testowanie i arbitraż posprzedawczy, ubezpieczenie samochodów, finansowanie zakupu, windykacja należności i organizacja przechowania lub transportu. W działania te zaangażowanych jest wiele firm. Popularny kanał stanowi sprzedaż samochodu dotychczasowemu użytkownikowi. W tym przypadku łańcuch logistyczny jest krótszy i mniej skomplikowany.

Innym przykładem powtórnego wprowadzenia samochodów na rynek jest działalność firm zajmujących się importem samochodów, w tym pojazdów uszkodzonych. Duża konkurencja w sektorze sprawia, że przedsiębiorcy importujący używane samochody chętnie sprowadzają samochody uszkodzone. Uszkodzenia te mogą być drobne (blacharskie lub mechaniczne), choć zdarzają się też uszkodzenia będące rezultatem poważnych kolizjach drogowych. Importerzy dysponujący warsztatami naprawczymi procesy napraw i przygotowania do ponownego użycia realizują we własnym zakresie w innym przypadku działania te zlecają współpracującym serwisom. W obu przypadkach procesy przygotowania samochodów do powtórnego wprowadzenia na rynek są bardziej skomplikowane i pracochłonne gdyż wymagają poniesienia wielu kosztów, a kanały dystrybucji służące do powtórnego wprowadzenia tych pojazdów na rynek są różnorodne. Przy sprzedaży kilku lub kilkunastu samochodów wykorzystywane są portale internetowe, ogłoszenia w prasie i giełdy. W przypadku większej liczby samochodów oferty pojazdów trafiają również do odbiorców instytucjonalnych.

## **Procesy w przedsiębiorstwie zajmującym się importem używanych samochodów**

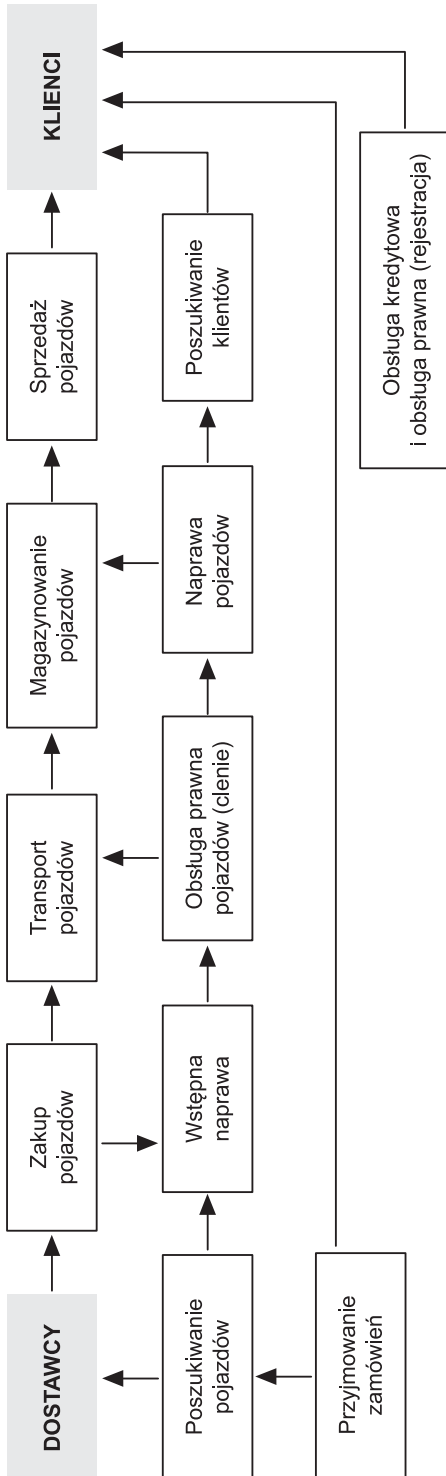
Firmy zajmujące się importem używanych samochodów działalność swoją opierają na dokładnej znajomości rynku samochodów w państwach zachodnich, a także w USA, Kanadzie, jak i w Polsce, Starają się one wykorzystać różnice cenowe parku samochodowego, różnice walutowe oraz różnice na rynku usług naprawczych. Produktem zakupu i ponownej sprzedaży są głównie samochody osobowe. Występujące w takich przedsiębiorstwach procesy przedstawiono na rys. 3.

Początkowym procesem jest wyszukiwanie odpowiednich pojazdów. Możliwe jest również poszukiwanie pojazdu na specjalne zamówienie klienta Poszukiwania

najkorzystniejszych ofert polegają na śledzeniu aukcji i ogłoszeń internetowych w popularnych, ale i mniej znanych portalach internetowych oraz utrzymywaniu stałego kontaktu z zaufanymi partnerami handlowymi. Aby nie przeoczyć okazji zapoznania się z ofertą, która nie zdążyła jeszcze trafić na portale internetowe przedsiębiorcy, odwiedzają place czy magazyny hurtowych sprzedawców samochodów zarówno nieuszkodzonych, jak i powypadkowych. Kolejnym obszarem poszukiwań korzystnych ofert są giełdy samochodowe, których w Europie jest bardzo mało – np. w Niemczech, kraju wysoce zmotoryzowanym, giełdy samochodowe funkcjonują tylko w dużych miastach, takich jak Berlin, Hamburg, Bremen, Essen, Köln, Frankfurt nad Menem., Norymberga, Stuttgart oraz Monachium. Jednym z liderów w Niemczech jest giełda w Essen, podobna do samochodowych targowisk z polskiego Grójca czy Mysłowic. Na pozostałych giełdach wystawianych jest zwykle nie więcej niż kilkaset samochodów. Innym obszarem dla poszukiwań samochodów są internetowe aukcje Urzędów Celnych, np. niemiecki (*Das virtuelle Auktionshaus von Bund, Ländern und Gemeinden* 2018), gdzie przeważają samochody stosunkowo nowe, a licytacja danego modelu trwa od dwóch do trzech tygodni. Może brać w niej udział każda dorosła osoba. Zaletą tych ofert jest niższa cena o 20–30% w porównaniu do ceny rynkowej.

Następny proces to zakup samochodu. Dochodzi do niego, gdy kupujący upewni się, że dana oferta przyniesie mu właściwy zysk przy odsprzedaży. Przed aktem zakupu kupujący sprawdza takie cechy samochodu, jak przeszłość pojazdu, potwierdzenie przebiegu, oryginalność książki serwisowej, źródło pochodzenia samochodu, kompletność umowy kupna – sprzedaży, kompletność dokumentacji pojazdu, ewentualne warunki gwarancji, wady ukryte, stan techniczny pojazdu, możliwość zarejestrowania pojazdu (w przypadku samochodu powypadkowego) i wiele innych.

Następny proces to transport zakupionego pojazdu do kraju importera. W przypadku samochodów nieuszkodzonych i zdolnych do jazdy konieczna jest pełna dokumentacja pojazdu, np. tzw. Duży Brief (odpowiednik polskiej Karty Pojazdu), Mały Brief (odpowiednik polskiego dowodu rejestracyjnego) oraz zaświadczenie o wymeldowaniu pojazdu z terytorium zakupu. Z pełną dokumentacją kupujący udaje się do departamentu komunikacji, aby złożyć dokumenty, po czym kupuje tablice eksportowe (z żółtym paskiem z datą ważności) i ubezpieczeniem. Transport samochodu uszkodzonego jest trochę bardziej skomplikowany. Pierwszym krokiem jest wybór odpowiedniego przewoźnika. Po wyborze przewoźnika należy przygotować stosowne dokumenty. W przypadku transportu na terenie Unii Europejskiej wystarczy list przewozowy CMR oraz zlecenie – dokument, który upoważnia przewoźnika do odbioru samochodu. Do tych podstawowych dokumentów należy również dołączyć kopię dowodu rejestracyjnego. Jeśli samochód właśnie został zakupiony – to także kopię faktury. Wybierając firmę transportową, przedsiębiorca pamiętać musi o sprawdzeniu dwóch podstawowych kwestii: po pierwsze – wiarygodności przewoźnika oraz jego polisy ubezpieczeniowej, po drugie – czy firma dysponuje odpowiednim samochodem do przewozu samochodów. Przewoźnik powinien być poinformowany



Rysunek 3. Procesy w przedsiębiorstwie zajmującym się importem używanych samochodów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [https://mfiles.pl/pl/index.php/identyfikacja\\_proces%C3%B3w](https://mfiles.pl/pl/index.php/identyfikacja_proces%C3%B3w) [dostęp: 17.12.2018].

o wymiarach i masie przewożonego samochodu, a w przypadku transportu bardzo uszkodzonych pojazdów należy przekazać mu wszelkie informacje dotyczące uszkodzeń, sposobu, miejsca oraz czasu załadunku i rozładunku.

Po dostarczeniu samochodu zza granicy importer musi mieć miejsce na przechowanie pojazdu do czasu znalezienia zainteresowanego zakupem klienta. W przypadku samochodów sprawnych parkingiem może być prywatna działka przedsiębiorcy lub parking płatny strzeżony. Miejsce przechowywania samochodu powinno być przede wszystkim bezpieczne i łatwe do wyeksponowania pojazdu dla potencjalnych klientów. Idealnym, choć nie zawsze dostępnym miejscem są parkingi zadaszone, podziemne lub nadziemne garaże, zapewniające bezpieczeństwo samochodu i ochronę przez warunkami atmosferycznymi. W sytuacji gdy jest to pojazd uszkodzony i wymagający naprawy, parking przejściowo zapewnia warsztat naprawczy.

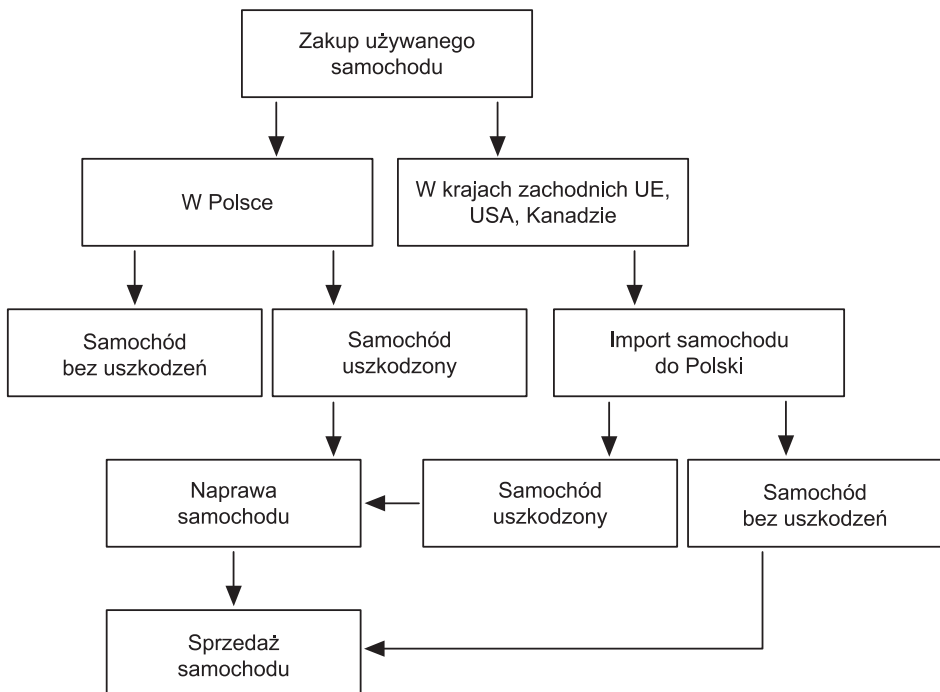
Końcowymi procesami zamykającymi ponowne wprowadzenie na rynek używanego samochodu są procesy poszukiwania nabywcy, a na koniec sprzedaż pojazdu. Oba te procesy są ze sobą ściśle powiązane, gdyż aby sprzedać samochód, najpierw należy poszukać zainteresowanego zakupem klienta. Powszechną formą jest publikowanie ogłoszeń na portalach internetowych. Ogłoszenie powinno być atrakcyjne, precyzyjne, staranne i uczciwie opisujące obiekt sprzedaży. Prasa z ogłoszeniami motoryzacyjnymi również jest powszechnym miejscem umieszczania ogłoszeń o zbyciu pojazdów. Kolejny sposób na znalezienie klienta to prezentowanie samochodu na giełdach samochodowych. Ta metoda dotyczy zwykle pojazdów starszych i tańszych. Popularnymi kanałami sprzedaży samochodów są komisje samochodowe lub skupy samochodów. Mali przedsiębiorcy, chcący zmaksymalizować swój przychód, zwykle nie korzystają z dwóch ostatnich kanałów, a dodatkowo zależy im na szybkim obrocie swych zasobów.

Po przygotowaniu samochodu do sprzedaży, znalezieniu nabywcy i ustaleniu odpowiedniej ceny zachodzi ostateczny proces sprzedaży samochodu. Aby przebiegł on sprawnie i bez żadnych komplikacji, przedsiębiorca musi go właściwie przygotować. Przed przybyciem klienta sprzedawca powinien przemyśleć swoje odpowiedzi na najczęściej zadawane przez klientów pytania. Zakres tych pytań może być niekiedy bardzo duży, zatem sprzedający powinien znać wiele informacji o oferowanym samochodzie. Przepływ informacji między sprzedawcą a klientem jest niezwykle ważny. Informacje płynące od sprzedawcy powinny być autentyczne, wiarygodne, wyczerpujące i konkretne na tyle, aby wyeliminować nieдомówienia i oszczędzić czas negocjacji. Nieodzownym składnikiem sprzedaży jest jazda próbna. Po sprawdzeniu, czy klient ma ważne prawo jazdy, i wybraniu odpowiedniej trasy należy zaprezentować walory samochodu. Zwykle życzeniem kupującego jest sprawdzenie samochodu w niezależnym od sprzedawcy warsztacie samochodowym. W celu uniknięcia nieporozumień należy ustalić, która strona pokrywa koszty takiej diagnostyki. Procesowi sprzedaży towarzyszą negocjacje ceny, warunków gwarancji itp. Sprzedawca zwykle ma ustalony próg cenowy, którego nie może przekroczyć. Gdy dojdzie do porozumienia obydwóch stron, konieczne jest dokładne wypełnienie wszystkich dokumen-

tów oraz bezpieczne przeprowadzenie transakcji zapłaty. Na koniec, chcąc uniknąć niepotrzebnych telefonów z zapytaniami sprzedawcy, pozostaje szybkie usunięcie z bazy ogłoszeń sprzedanego samochodu.

## Działania przykładowego przedsiębiorstwa zajmującego się importem używanych samochodów

Wybrane jako przykład przedsiębiorstwo funkcjonuje w sektorze ok. 8 lat. Jest to trzyosobowa firma rodzinna. Początki działalności tej małej firmy opierały się wyłącznie na imporcie samochodów używanych z zachodnich krajów Unii Europejskiej. Wzrost konkurencji wymusił na przedsiębiorstwie rozszerzenie działalności o import i naprawę samochodów powypadkowych. Założeniem firmy jest świadczenie wysokiej jakości usług poprzez profesjonalne działania i tym samym oferowanie końcowemu klientowi niezawodnego pojazdu nadającego się do dalszej eksploatacji. Firma postawiła sobie za cel również działania na rzecz zmiany negatywnego wizerunku profesji „handlarza samochodowego”. W ciągu ponad ośmiu lat działalności firma zdobyła rekomendacje od ponad 100 zadowolonych z jej usług klientów.



Rysunek 3. Działania w przykładowej firmie zajmującej się importem samochodów

Źródło; opracowanie własne na podstawie Woźniak, 2018: 29.

Firma specjalizuje się w sprzedaży pojazdów luksusowych, kilkuletnich, najczęściej do 5 lat, poczynając od klasy „premium” (segment D), a kończąc na „ultraluksusowych” (segment F). Mając do dyspozycji niewielkie zasoby finansowe, postawiono zająć się wyszukiwaniem samochodów uszkodzonych i powypadkowych z tego segmentu z zamiarem ich późniejszej naprawy. Przedsiębiorstwo w procesie poszukiwania samochodu bierze pod uwagę zakres i wielkość uszkodzeń oraz możliwość naprawy, która nie wpłynie na bezpieczeństwo ponownego użytkowania pojazdu. Zaletą kupowania samochodów po wypadku w Niemczech czy w krajach Beneluksu jest ich atrakcyjna cena oraz zwykle niski i autentyczny przebieg oraz pewne pochodzenie. Przedsiębiorcy, działając bezpośrednio w Niemczech, mają łatwiejszy dostęp do ofert pojazdów używanych – jeden z przedsiębiorców mieszka tam na stałe i śledzi wszystkie ogłoszenia oraz aukcje. Uszkodzenia powypadkowych samochodów kupowanych przez firmę zwykle nie są wysokie i mieszczą się w granicach 30–40%.

Zakupiony za granicą uszkodzony pojazd transportowany jest do Polski celem naprawy. Firma nie posiada własnego zakładu naprawczego, lecz ściśle współpracuje z kilkoma wybranymi warsztatami. Pracownicy firmy koordynują procesy naprawy i dostarczają niezbędne do naprawy części i podzespoły, dbając przy tym, aby naprawa przebiegała prawidłowo, zgodnie z wymogami producenta. Wszystkie uszkodzone elementy samochodu wymieniane są na nowe, a stosowane części i podzespoły oryginalne bądź zamienne oryginalne (oznakowane w rozumieniu unijnych przepisów GVO (niem. *Gruppen FreistellungsVerordnung*) symbolami jakości „O” i „Q”). Tak naprawiony (odbudowany) samochód jest niewyeksplotowany, ma wiele nowych części, oraz ze względu na jego historię powypadkowości, dużo tańsze w zakupie (biorąc pod uwagę utratę wartości rynkowej). Poszukując pojazdów na zamówienie, firma elastycznie reaguje na potrzeby klienta i przed kupnem starannie sprawdza samochody. W większości indywidualne zamówienia klientów dotyczą pojazdów bez uszkodzeń, bądź z niewielkimi uszkodzeniami, które nie ograniczają zdolności samochodu do jazdy. W zależności od specyfiki produktu i potrzeb konkretnych rynków, naprawione samochody sprzedawane są na rynku polskim (uwzględniając opłaty), bądź wracają na rynek macierzysty (ominięcie opłat akcyzowych) w celu znalezienia nowego nabywcy. Oferując naprawione po kolizji samochody, przedsiębiorstwo przedstawia historię pojazdu i jego wypadkowość, udostępnia posiadane fotografie i inne dokumenty pojazdów powstałe po kolizji.

## Podsumowanie

Polski rynek samochodów osobowych w porównaniu z rynkami pozostałych krajów UE charakteryzuje duży udział samochodów używanych w stosunku do sprzedaży samochodów nowych. Sytuacja taka trwa nieprzerwanie od 2004 r., czyli od przystąpienia Polski do UE. Wtedy to import samochodów używanych z Unii do Polski wzrósł drastycznie. Głównym źródłem samochodów z importu są dla Polski Niemcy,

gdzie aktualnie kolejne miasta wprowadzają ograniczenia dla samochodów wyposażonych w silniki Diesla. Niewykluczone więc, że używane pojazdy samochodowe z silnikami wysokoprężnymi zarejestrowane w Niemczech staną się na tyle nieatrakcyjne dla ich właścicieli, że szybko trafią na polski rynek. W Polsce brakuje na razie takich ograniczeń jak w Niemczech a wprowadzone niedawno w ustawie o elektromobilności strefy czystego transportu, póki co, nie mają dużych szans, aby szybko zaistnieć we wszystkich miastach i w niedalekiej przyszłości mogą funkcjonować raczej tylko pozornie. Zapewne liczą na to importerzy samochodów.

Wyniki importu z 2018 r. wskazują, że co do zakupu używanych samochodów od lat nie zmieniają się preferencje polskich klientów. Składają się na to liczne czynniki, na pewno ekonomiczne, gdyż nadal nie jest nas stać na kupno nowego samochodu, prawdopodobnie też i takie, które są związane z chęcią zaspokojenia własnej próżności lub zaimponowania innym, że można posiadać markowy samochód, większy niż byłoby nas stać, gdybyśmy kupili go jako nowy. Wykorzystują firmy zajmujące się importem samochodów do Polski. O powszechności ich działań świadczy duża liczba ogłoszeń, przydrożnych składów, placów i przydomowych parkingów oferujących importowane samochody różnych marek, różnych klas i o zróżnicowanej jakości. Większość firm wyspecjalizowała się w swojej profesji, dba o jakość sprzedawanego produktu i o jakość działań związanych z obsługą klienta tak jak podano to w opisie przykładowej firmy.

Procesy związane z zakupem samochodu za granicą i importem jego do Polski są podobne w przypadku indywidualnych i instytucjonalnych importerów. Zawsze pojazd należy wyszukać, sprawdzić jego stan techniczny, wyrejestrować w kraju pochodzenia, przetransportować, wykonać obsługę przedsprzedażową i ponownie zarejestrować w kraju docelowym. Nadal największym mankamentem w handlu używanymi samochodami jest to, że firma oferująca używany samochód, dostarczając nową wartość dla klienta, nie pomaga mu w zbyciu dotychczas użytkowanego pojazdu.

## Bibliografia

- Das virtuelle Auktionshaus von Bund, Ländern und Gemeinden* (2018), <https://zoll-auktion.de/auktion/> [dostęp: 21.12.2018].
- Ostatni rok „diesla”. Zapadł wyrok w sprawie emisji NOx* (2018), <https://warsztat.pl/dzial/101-prawo/artykuly/ostatni-rok-diesla-zapadl-wyrok-w-sprawie-emisji-n.68137> [dostęp: 17.12.2018].
- Październik2018: blisko 100000 aut!* (2018), [https://www.samar.pl/\\_/3/3.a/100977/3.sc/11/Pa%C5%BAdziernik-2018--blisko-100-000-aut-.html?locale=pl\\_PL](https://www.samar.pl/_/3/3.a/100977/3.sc/11/Pa%C5%BAdziernik-2018--blisko-100-000-aut-.html?locale=pl_PL) [dostęp: 2.12.2018].
- Włodarczyk M., Janczewski J. (2013), *Zarządzanie logistyką zwrotną w usługach motoryzacyjnych*, [w:] Z. Ziolo, T. Rachwał (red.), „Przedsiębiorczość –

Edukacja” nr 9, Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej Instytutu Geografii Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie, Wydawnictwo Nowa Era, Warszawa–Kraków.

Woźniak M. (2018), *Procesy przygotowania pojazdów do ponownego użycia na przykładzie firmy WOZNIAK*, inżynierska praca dyplomowa AHE w Łodzi.

### Summary

#### **Business process management in a company dealing in the import of used cars**

Poles are eager to buy used cars, most of which are imported. It is generally believed that cars are used in more favourable conditions beyond the western border. The processes related to the purchase of a car abroad and its import into Poland are similar for both individual and institutional importers. One should always seek out a vehicle, check its technical condition, deregister it in the country of origin, transport it, perform pre-sales service and re-register it in the destination country. The biggest drawback in the used car trade is that the company offering such cars provides a new value for the customer but does not help him or her sell the used vehicle that he or she has used to date. The article presents the most important business activities related to the sale of used motor vehicles. To this end, the sale of such cars in Poland is discussed, the logistics chain is characterised and the introduction of used vehicles to the market is presented. A selected company importing these cars into Poland is analysed.

**Keywords:** import of used cars, used car, business processes, small enterprise





**CZĘŚĆ IV  
RECENZJE.  
SPRAWOZDANIA  
Z KONFERENCJI**

**Danuta Janczewska\***

## **Sprawozdanie z 34. Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Problematyka badawcza geografii przemysłu i usług”, Kraków, 3–4 grudnia 2018 r.**

Tematem konferencji organizowanej przez Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej Instytutu Geografii na Uniwersytecie Pedagogicznym im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie była problematyka przemysłu i usług w ujęciu badawczym. Współorganizatorami byli: Komisja Geografii Przemysłu i Usług Polskiego Towarzystwa Geograficznego oraz Komisja Nauk Ekonomicznych i Statystyki Polskiej Akademii Nauk. W konferencji brało udział ponad 100 naukowców z uczelni polskich i zagranicznych, przedstawiając wyniki badań oraz uczestnicząc w dyskusji naukowej. Obrady trwały dwa dni i toczyły się równolegle w 15 sesjach w Audytorium Uniwersytetu Pedagogicznego oraz salach wykładowych. Pierwszą sesję plenarną otworzyli prof. dr hab. Zbigniew Ziolo oraz dr Tomasz Rachwał z Zakładu Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej Instytutu Geografii Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie.

Szeroki zakres tematyczny konferencji obejmował zagadnienia przemian strukturalnych przemysłu Polski oraz społeczne, techniczne i ekonomiczne uwarunkowania rozwoju przemysłu. Tytuły referatów oraz program konferencji można odnaleźć na stronie konferencji: [www.przemysl.up.krakow.pl](http://www.przemysl.up.krakow.pl). Obrady prowadzone były w języku polskim oraz angielskim. Ze względu na międzynarodowy charakter konferencji można było zapoznać się z badaniami nad tą problematyką w krajach Unii Europejskiej oraz w państwach spoza Unii. Ogółem wygłoszono ponad 90 referatów, w tym ponad 30 było autorstwa gości z uczelni zagranicznych, m.in.: z Rosji, Czech,

---

\* Dr inż. Danuta Janczewska – adiunkt w Katedrze Marketingu i Logistyki, Wydział Zarządzania Społecznej Akademii Nauk w Łodzi; podczas konferencji wygłosiła referat pt. *Kreowanie potencjału konkurencyjnego mikroprzedsiębiorstwa a zarządzanie wiedzą.*

Kazachstanu, Ukrainy, Węgier i Turcji. Tematyka referatów gości zagranicznych obejmowała szeroki zakres badawczy przemysłu i usług w ich krajach. Organizatorzy wydrukowali przed konferencją streszczenia wszystkich referatów, co pozwoliło dokonać wyboru uczestnictwa w poszczególnych sesjach. Dzięki tak interesującej i szerokiej tematyce badawczej można było zapoznać się z aktualnymi problemami, którymi zajmują się naukowcy w wielu państwach oraz nawiązać kontakty. Interesującym aspektem konferencji był liczny udział w obradach studentów, którzy w ramach zajęć wykładowych wysłuchali referatów w wybranych sesjach.

Referaty zostaną opublikowane w czasopiśmie Komisji Geografii Przemysłu Polskiego w latach 2019–2020.

**Jerzy Lech Czarnota**\*

## **Sprawozdanie z II Łódzkiego Forum Audytu „Ryzyko w zarządzaniu bezpieczeństwem informacji”, Łódź, 30 listopada 2018 r.**

30 listopada 2018 r. w Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej odbyło się II Łódzkie Forum Audytu pt. „Ryzyko w zarządzaniu bezpieczeństwem informacji”. Współorganizatorami byli Stowarzyszenie Certyfikowanych Audytorów i Specjalistów ds. Kontroli Wewnętrznej (CAKW) z siedzibą w Warszawie oraz Polski Instytut Kontroli Wewnętrznej Sp. z o.o., Stowarzyszenie Ekspertów ds. Przeciwdziałania Oszustwom, Nadużyciom Gospodarczym i Korupcji, Stowarzyszenie Ekspertów ds. Przeciwdziałania Przystępności Finansowej i Stowarzyszenie Biegłych ds. Przystępstw i Nadużyć Gospodarczych.

Spotkanie otworzył prof. AHE dr Jerzy Lech Czarnota, po czym wprowadzenie do Forum wygłosił p. Leszek Adamski, prezes Zarządu CAKW.

Następnie zaprezentowano pięć referatów:

1. Dr Wiesław Przybyła – *Działalność zespołów audytowych w uczelni na przykładzie Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.*
2. Marek Pawlusiak (p.o. głównego księgowego w MOK) – *Rola działu finansowego w organizacji.*
3. Paulina Małolepsza i Cezary Karczewski – *Zarządzanie ryzykiem podatkowym.*
4. Ireneusz Suszek (dyrektor obszaru Systems for Managing Audit and Risk w spółdzielni Mikronika) – *Informatyczne wsparcie kontroli wewnętrznej.*
5. Leszek Adamski – *Działalność CAKW w latach 2018–2019.*

---

\* Dr Jerzy Lech Czarnota – prof. AHE, Wydział Humanistyczny Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

W trakcie prezentacji i po nich miała miejsce ożywiona dyskusja uczestników Forum.

Koordinatorem II Łódzkiego Forum Audytu ze strony AHE w Łodzi byli: dr Łukasz Zwoliński, mgr Magdalena Wentel i mgr Katarzyna Nowakowska-Książyk.



WYDAWNICTWO  
AKADEMII HUMANISTYCZNO-EKONOMICZNEJ  
W ŁODZI