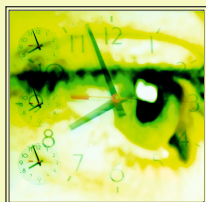


Czasopismo naukowe o problemach współczesnego zarządzania



ZARZĄDZANIE INNOWACYJNE W GOSPODARCE I BIZNESIE

nr 2 (31)/2020

ISSN 2391-5129

Agnieszka Chąbowska-Litka, Joanna Werner

Motywacja jako forma zarządzania kapitałem ludzkim w nowoczesnej organizacji

Sławomir Stec

Działalność badawczo-rozwojowa w branży energetycznej w krajach Europy Środkowej

Bernard Wardziński

Wpływ procesu europeizacji na administrację publiczną we współczesnej Polsce. Wybrane przykłady i wnioski

Łukasz Fidos

Gesty, wypowiedzenia defektywne, milczenie, przemilczanie, półprawdy i autokłamstwo. Co je łączy...?

Jolanta Skubisz

„Pedagogika wirtualna” (założenia koncepcji autorskiej)

Liwiusz Siemianowski

Technologie informatyczne we wspomaganii zautomatyzowanego monitoringu wód powierzchniowych

Artur Arkit, Maciej Puchała

Analiza i ocena obsługi klienta w firmie kurierskiej XYZ

Patrycja Laniecka, Maciej Puchała

Rola języka angielskiego w funkcjonowaniu sektora TSL

Jerzy Janczewski, Danuta Janczewska

Klasyfikowanie mikromobilności

Danuta Janczewska, Jerzy Janczewski

Ocena jakości logistycznej obsługi klienta na przykładzie branży KEP



Czasopismo naukowe o problemach współczesnego zarządzania



ZARZĄDZANIE INNOWACYJNE W GOSPODARCE I BIZNESIE

nr 2 (31)/2020

ISSN 2391-5129

redakcja naukowa:
dr hab. prof. nadzw. 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)
dr Erika Neubauerova, prof. nadzw. (Uniwersytet Ekonomiczny w Bratysławie)
dr hab. prof. PRz Bogusław Bembenek (Politechnika Rzeszowska)

Redaktor naukowy numeru

dr inż. Jerzy Janczewski

Redaktorzy językowi

mgr Iwona Cłapińska (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
www.ziwgib.ahe.lodz.pl

© Copyright by Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi
Łódź 2020

eISSN 2391-5129

Wersja elektroniczna

ISSN 1895-5088

Wersja drukowana jest wersją pierwotną

Czasopismo naukowe punktowane przez MNiSW,
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
www.wydawnictwo.ahe.lodz.pl

Spis treści

Wprowadzenie	7
 CZĘŚĆ I. ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI	
Agnieszka Chabowska-Litka, Joanna Werner Motywacja jako forma zarządzania kapitałem ludzkim w nowoczesnej organizacji	13
Sławomir Stec Działalność badawczo-rozwojowa w branży energetycznej w krajach Europy Środkowej	35
Bernard Wardziński Wpływ procesu europeizacji na administrację publiczną we współczesnej Polsce. Wybrane przykłady i wnioski	53
Łukasz Fidos Gesty, wypowiedzenia defektywne, milczenie, przemilczanie, półprawdy i autokłamstwo. Co je łączy...?	65
Jolanta Skubisz „Pedagogika wirtualna” (założenia koncepcji autorskiej)	91
Liwiusz Siemianowski Technologie informatyczne we wspomaganii zautomatyzowanego monitoringu wód powierzchniowych	107
 CZĘŚĆ II. LOGISTYKA I ZARZĄDZANIE TRANSPORTEM	
Artur Arkit, Maciej Puchała Analiza i ocena obsługi klienta w firmie kurierskiej XYZ	125

Patrycja Laniecka, Maciej Puchała	
Rola języka angielskiego w funkcjonowaniu sektora TSL.....	143
Jerzy Janczewski, Danuta Janczewska	
Klasyfikowanie mikromobilności	159
Danuta Janczewska, Jerzy Janczewski	
Ocena jakości logistycznej obsługi klienta na przykładzie branży KEP	173

Contents

Introduction	7
 PART I. ORGANIZATIONS MANAGEMENT	
Agnieszka Chabowska-Litka, Joanna Werner Motivation as a form of human capital management in a modern organization	13
Sławomir Stec Research and development activities in the energy industry in Central European countries	35
Bernard Wardziński The impact of the Europeanization process on public administration in contemporary Poland. Selected examples and conclusions	53
Łukasz Fidos Gestures, defective utterances, silence, half-truths and lying to oneself. What connects them...?	65
Jolanta Skubisz “Virtual Pedagogy” (assumptions of the original concept)	91
Liwiusz Siemianowski Information technologies in support of automated environmental monitoring of surface water	107
 PART II. LOGISTICS AND TRANSPORT MANAGEMENT	
Artur Arkit, Maciej Puchała Analysis and evaluation of customer service in the courier company XYZ	125

Patrycja Laniecka, Maciej Puchała	
The role of English language in the functioning of the TSL sector.....	143
Jerzy Janczewski, Danuta Janczewska	
Classification of micromobility	159
Danuta Janczewska, Jerzy Janczewski	
Assessment of the quality of logistics customer service - on the example of courier industry.....	173

Wprowadzenie

Trzydziesty pierwszy numer czasopisma dotyczy problematyki przypisanej do dwóch grup tematycznych: zarządzania organizacjami oraz transportu i logistyki. Treści artykułów zgromadzonych w numerze są zróżnicowane i uwzględniają zagadnienia zarządzania zarówno w makro-, jak i mikroskali.

Część pierwszą dotyczącą zarządzania organizacjami otwiera praca Agnieszki Chabowskiej-Litki i Joanny Werner pt. *Motywacja jako forma zarządzania kapitałem ludzkim w nowoczesnej organizacji*, w której autorki przedstawiły istotę, narzędzia i systemy oraz rolę motywacji w procesie zarządzania kapitałem ludzkim w nowoczesnej organizacji. Zdaniem autorek motywowanie pracowników jest jedną z fundamentalnych funkcji efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim w każdej organizacji i obecnie jest ona warunkiem sukcesu przedsiębiorstwa, a jakość potencjału ludzkiego to podstawowy czynnik decydujący o pozycji na rynku. Drugi artykuł to opracowanie Sławomira Steca zatytułowane *Działalność badawczo-rozwojowa w branży energetycznej w krajach Europy Środkowej*. Przeprowadzone przez autora rozważania zawierają charakterystykę działań związanych z innowacyjnością w branży energetycznej w krajach Europy Środkowej, a dokładnie w Czechach, Polsce, Słowacji i na Węgrzech w latach 2009–2018. Podstawowym problemem badawczym było przedstawienie dynamiki zmian w obszarze działalności badawczo-rozwojowej, ze szczególnym uwzględnieniem wydatków rządowych we wspomianej branży na badania i rozwój. Trzecia praca pt. *Wpływ procesu europeizacji na administrację publiczną we współczesnej Polsce. Wybrane przykłady i wnioski* Bernarda Wardzińskiego to opracowanie, w którym autor przeanalizował rezultaty europeizacji administracji krajowej. Zdaniem autora powstanie nowych urzędów, zaangażowanie urzędników i reformy administracyjne miały przynieść rodzimej administracji określone skutki, czyli poprawę funkcjonowania władzy publicznej. Czy tak się jednak stało? Zdaniem Bernarda Wardzińskiego nie, ponieważ interaktywny proces europeizacji krajowej administracji nie został jeszcze w pełni zakończony. Czwarty artykuł nosi tytuł *Gesty, wypowiedzenia defektywne, milczenie, przemilczanie, półprawdy*

i autokłamstwo. Co je łączy...? i został napisany przez Łukasza Fidosa. Autor, nawiązując do koncepcji memów, najmniejszych jednostek informacji kulturowych zapisanych niejako w mózgu, przekazywanych pozagenetycznie i naśladowanych przez ludzi, poddał dyskusji zjawisko autokłamstwa.

Do aktualnych zagadnień współczesnych dylematów i wyzwań pedagogicznych (dydaktyki, kształcenia i wychowania) w szkole wyższej w warunkach zdalnego kształcenia, zdalnej dydaktyki oraz wirtualnej praktyki pedagogicznej nawiązuje artykuł Jolanty Skubisz zatytułowany „*Pedagogika wirtualna*” (*założenia koncepcji autorskiej*), w którym autorka definiuje nowe formy pedagogiki ogólnej, prezentując przy tym własną koncepcję pedagogiki wirtualnej.

Ostatnia praca w pierwszej części czasopisma to artykuł Liwiusza Siemianowskiego pt. *Technologie informatyczne we wspomaganii zautomatyzowanego monitoringu wód powierzchniowych* przedstawiający wykorzystanie systemów i technologii informatycznych w działaniach monitoringu wód powierzchniowych i ochrony środowiska. W artykule wskazano zalety i możliwości rozwoju zautomatyzowanego monitoringu wód w systemie monitoringu środowiska.

Część druga czasopisma dotycząca logistyki i zarządzania transportem obejmuje cztery artykuły. Pierwsza praca to artykuł Artura Arkita i Macieja Puchały zatytułowany *Analiza i ocena obsługi klienta w firmie kurierskiej XYZ*. Nawiązuje on do logistycznej obsługi klienta jako jednego z najważniejszych narzędzi do budowania konkurencyjności firmy na rynku. W pracy oceniono skuteczność obsługi klienta firmy kurierskiej z perspektywy terminowości liczby reklamacji. Druga praca autorstwa Patrycji Lanieckiej i Macieja Puchały pt. *Rola języka angielskiego w funkcjonowaniu sektora TSL* omawia problematykę stosowania w języku polskim zapożyczeń z innych języków, co dotyczy między innymi branży TSL. Autorzy postawili pytanie, czy zapożyczenia są konieczne i czy nie przeszkadzają w rozwoju branży. Kolejna praca to artykuł Jerzego Janczewskiego i Danuty Janczewskiej zatytułowany *Klasyfikowanie mikromobilności*, w którym zaprezentowano koncepcję systematyki środków transportowych mikromobilności oraz wymieniono i omówiono kryteria podziału tych środków ze szczególnym uwzględnieniem propozycji zawartych w raporcie OECD/ITF i normy SAE. Ostatnia praca z logistyki i zarządzania transportem to artykuł Danuty Janczewskiej i Jerzego Janczewskiego pt. *Ocena jakości logistycznej obsługi klienta na przykładzie branży KEP*. Celem artykułu jest przedstawienie wybranych aspektów oceny jakości procesu logistycznej obsługi klienta na przykładzie przedsiębiorstw kurierskich w branży KEP (przesyłki kurierskie, ekspresowe i paczkowe). Autorzy sformułowali tezy badawcze, które poddano weryfikacji w wyniku badań.

Prace, które tworzą trzydziesty pierwszy numer czasopisma, są pokłosem badań prowadzonych przez poszczególnych autorów. Warto zwrócić uwagę na różnorodność, wielowątkowość, a także oryginalność poruszanej problematyki, która koncentruje się na zarządzaniu organizacjami oraz transporcie i logistyce i dotyczy nie tylko

teorii, ale również 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**

Agnieszka Chabowska-Litka *  <https://orcid.org/0000-0002-6521-4443>
e-mail: litkaa@wp.pl

Joanna Werner **  <https://orcid.org/0000-0001-8107-7330>
e-mail: joana10@op.pl

Motywacja jako forma zarządzania kapitałem ludzkim w nowoczesnej organizacji

https://doi.org/10.25312/2391-5129.31/2020_01ac1jw

Motywowanie pracowników jest jedną z fundamentalnych funkcji efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim w każdej organizacji i obecnie jest warunkiem sukcesu przedsiębiorstwa, a jakość potencjału ludzkiego to podstawowy czynnik decydujący o pozycji na rynku. Niewątpliwie właściwy i skuteczny system motywacyjny to dobra inwestycja, ponieważ praca odpowiednio zmotywowanego pracownika staje się bardziej efektywna, co ma wpływ na wynik finansowy przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest przedstawienie istoty, narzędzi i systemów oraz roli motywacji w procesie zarządzania kapitałem ludzkim w nowoczesnej organizacji.

Słowa kluczowe: motywacja, zarządzanie, kapitał ludzki, organizacja

Wstęp

Zmieniające się warunki otoczenia stworzyły nową generację zarządzania, która ma zwracać uwagę na kapitał intelektualny jako podstawowy czynnik kreowania konkurencyjnej przewagi rynkowej. Głównym celem zarządzania zasobami ludzkimi jest staranny dobór ludzi na stanowiska pracy, właściwa selekcja pracowników i planowanie ich rozwoju. Strategie organizacji i wszystkie jej cele realizowane są przez ludzi, zatem jest to najcenniejszy kapitał przedsiębiorstwa. Właściwe zarządzanie kapitałem ludzkim daje organizacji możliwość realizacji założonych celów i zdobycia silnej pozycji na

* Dr Agnieszka Chabowska-Litka – Wszechnica Polska Szkoła Wyższa w Warszawie.

** Dr Joanna Werner – Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach.

rynku. Osiągnięcia te zależą w dużym stopniu od odpowiedniej motywacji pracowników, która skłania ich do wydajnej pracy i zaangażowania w sprawy przedsiębiorstwa. Podstawą budowania dobrego systemu motywacyjnego jest prawidłowe rozpoznanie potrzeb. W nowoczesnych przedsiębiorstwach, gdzie pracownik traktowany jest jako najważniejsza wartość, atmosfera pracy kształtowana jest na zasadach poszanowania godności i umiejętności pracownika, swobodnej wymiany informacji, odpowiedzialności kierowników za rozwój swoich współpracowników, zaś pracownicy są silniej zmotywowani, chętniej wykonują swoje zadania, identyfikując się z organizacją i jej misją. W niniejszym artykule przedstawiono istotę i znaczenie systemu motywacyjnego w procesie zarządzania kapitałem ludzkim w nowoczesnej organizacji.

Motywacja to obecnie jedna z ważniejszych funkcji zarządzania, a jej efektywność i wyniki zależą nie tylko od dobrania odpowiednich narzędzi i środków motywacyjnych, ale przede wszystkim od realizowania założeń w praktyce. Prawidłowością staje się dziś stawianie na rozwój i samodzielność pracowników, zaś umiejętność kierowania i motywowania traktowana jest jako coraz cenniejszy składnik kompetencji. W myśl tych założeń najbardziej liczy się zaangażowanie pracowników w pracę i na rzecz organizacji, ich wiedza i doświadczenie, a sami pracownicy postrzegani są jako najważniejszy czynnik sukcesu. Konieczna jest zatem spójność interesów pracownika i pracodawcy służąca realizacji celów przedsiębiorstwa.

Dobór odpowiednich środków zależy od wielu czynników, takich jak wiedza czy kwalifikacje menedżerów, możliwości organizacji, jej wielkości i struktury. Celem stosowania tych narzędzi powinno być skuteczne motywowanie pracowników, co prowadzi do zwiększonej efektywności, podniesienia wydajności i zaangażowania, a to sprzyja sprawnej realizacji strategicznych i bieżących celów organizacji i uzyskaniu przez nią przewagi konkurencyjnej wśród innych organizacji.

Wbrew powszechnym opiniom system motywacyjny nie opiera się wyłącznie na premiowaniu pracownika, lecz jest osadzony w określonej kulturze organizacyjnej i ma sprzyjać realizacji celów firmy.

Skuteczność funkcjonujących w przedsiębiorstwie systemów motywowania można rozpatrywać z punktu widzenia przedsiębiorstwa i wtedy miarą skuteczności będzie stopień realizacji celów – zadań motywującego, natomiast z punktu widzenia pracownika tą miarą będzie poziom satysfakcji i zadowolenia lub ich braku. Każde przedsiębiorstwo ma swoją strategię działania i ważne, aby przy kształtowaniu systemu motywacyjnego cele pracowników były spójne z celami strategicznymi firmy. Należy tu wziąć pod uwagę również kulturę organizacji, czyli zbiór wartości i norm, jakie są istotne i którymi kierują się pracownicy. Kultura organizacji powinna być zorientowana na ludzi, bo pozwala pracownikom utożsamiać się z daną organizacją i czuć się jej integralną częścią.

Kultura organizacji to normy etyczne, przekonania, poglądy, zwyczaje. Wszystko to wymusza na firmie dostosowanie systemu motywacyjnego do tradycji czy obyczajów pracowników oraz wybranie odpowiedniego stylu zarządzania respektującego ich system wartości.

1. Istota oraz pojęcie motywacji i motywowania

Motywacja towarzyszyła ludziom od początków istnienia na świecie, dążyli oni do realizacji postawionych sobie celów, lecz pojęcie motywacji zostało uznane za oddzielną naukę dopiero na początku XX stulecia.

Do dnia dzisiejszego opracowano bardzo wiele definicji motywacji. Jedną z najlepiej zrozumiałych jest definicja sformułowana przez F. Michoń, która głosi, że motywacja jest zespołem sił i czynników wpływających na pobudzenie i podtrzymanie człowieka w zachowaniach zmierzających do zrealizowania postawionych celów. Siły, o których jest mowa, są to potrzeby, popędy, instynkty, aspiracje, jak również stany napięcia (Kozioł, 2009: 27). Definicja ta pokazuje, że pojęcie motywacji dotyczy każdego człowieka niezależnie od wieku, pochodzenia i wykształcenia. Od najmłodszych lat zakładamy sobie cele, które staramy się realizować. Dlatego też motywacja stała się tak istotnym pojęciem również w zakresie motywacji do pracy. W obecnych czasach ważne jest, aby pracownik poza pracą wpływał swoimi działaniami na rozwój firmy oraz aby jego kwalifikacje i motywacja podnosiły efektywność oraz jakość wykonywanych działań. Wartości te muszą ze sobą współdziałać, ponieważ źle zmotywowany pracownik może być dla przedsiębiorstwa mało przydatny pomimo wysokich kwalifikacji. Kształtowanie motywacji jest uznawane za jedno z najważniejszych zadań kadry kierowniczej. Motywację możemy wzbudzać, kształtować i rozumieć na wiele sposobów. Zależy ona od czynników, jakie wpływają na człowieka oraz środowisko życia i pracy. Motywacja odnosi się do „przeżyć psychicznych człowieka, od których zależy możliwość i kierunek ludzkiej aktywności. Stanowi ona proces regulacji, który pełni funkcje sterowania czynnościami tak, aby prowadziły do osiągnięcia określonego wyniku” (Kozioł, 2002: 26). Motywacja jest więc siłą, która wpływa na trwałość wysiłków, jakie wkładamy w osiągnięcie zamierzonego celu. Można zatem powiedzieć, że im większą motywację do pracy posiada pracownik, tym bardziej dąży on do uzyskania rezultatów zadowalających jego oraz szefa. Istnieją jednak sytuacje, kiedy motywacja jest zbyt silna, co w efekcie powoduje pogorszenie lub sparaliżowanie działań wykonywanych przez pracownika.

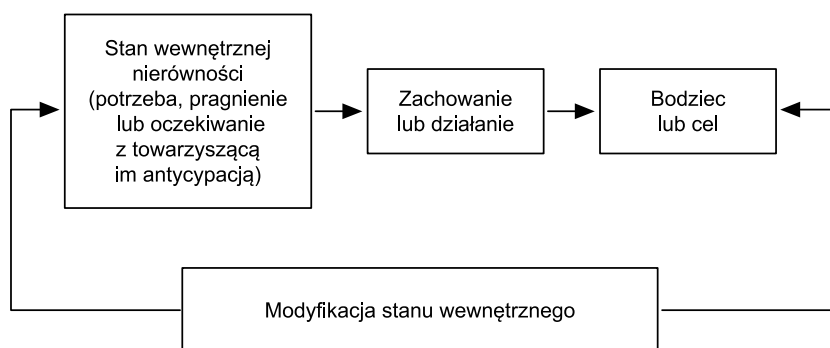
Pracownik pod wpływem zbyt silnych emocji, jakie towarzyszą wykonywaniu jego pracy, przestaje być osobą zorganizowaną, traci zdolność rozwiązywania problemów, co skutkuje uruchamianiem mechanizmów obronnych organizmu. Pracownik silnie nastawiony na cel przestaje również dostrzegać poboczne czynniki, jakie się pojawiają, co może zakończyć się niepowodzeniem w pracy. Według prawa Bircha największą wydajność w pracy osiąga pracownik przy średnim poziomie motywacji do pracy (Niedbała, 2008).

Kolejnym ważnym zagadnieniem jest motywowanie, które także ma wiele definicji. Warto przytoczyć kilka z nich w celu pokazania różnicy pomiędzy motywacją a motywowaniem. Według S. Borkowskiej (1985) motywowanie jest procesem świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań dla

osiągnięcia celu motywującego. Natomiast L.H. Haber uważa, że „motywowanie polega na zindywidualizowanym podejściu kierownika do pracownika, wnikięcia w jego system potrzeb i oczekiwań, stworzeniu odpowiednich warunków pracy oraz na wyborze najlepszego sposobu kierowania, dzięki czemu wykonywana przez niego praca może stać się podstawą realizacji celów firmy” (Kozioł, 2009). Definicje te pokazują, jak istotna jest rola kadry kierowniczej w motywowaniu pracowników. Pracownik oczekuje dziś indywidualnego podejścia kierownika do jego osoby, rozpoznania jego potrzeb i możliwości, aby móc być zrealizowanym, zadowolonym i zmotywowanym do pracy pracownikiem. Poznajmy więc założenia z dziedziny psychologii, które mówią o zachowaniach wpływających na motywację:

- wiążą się zawsze z jakimś celem,
- można na nie oddziaływać,
- są powodowane oddziaływaniem określonych czynników.

Na podstawie tych założeń powstało wiele modeli zachowania się człowieka, a jednym z najpopularniejszych jest schemat H.J. Leavitta. Głównym założeniem modelu jest pokazanie, jak liczne są uwarunkowania, które wpływają na motywację (rys. 1).



Rysunek 1. Uogólniony model procesu motywacyjnego

Źródło: Kozioł, Piechnik-Kurdziel, Kopeć, 2000: 207.

Według przedstawionego modelu procesu motywacyjnego z chwilą osiągnięcia przez człowieka celu przestaje działać bodziec, co skutkuje eliminacją motywu działania, jak również samego zachowania. Motywacja jest więc splotem motywów oddziałujących z różną siłą, natomiast potrzeba jest to poczucie braku czegoś, wywołujące napięcie organizmu, które powoduje pobudzenie aktywności skierowanej na zaspokojenie potrzeb. Przedstawiony model posiada założenia, które umożliwiają analizowanie zachowania człowieka w dowolnym czasie.

Istnieją dwa podstawowe instrumenty motywowania pracownika do pracy, jednym z nich jest stwarzanie zachęt materialnych (płace, premie, nagrody) bądź niematerialnych (podziękowania, prośby, pochwały), natomiast drugim – stosowanie środków przymusu (kary, groźby, nakazy, dyrektywy).

Motywacja jest procesem, który możemy pobudzać na wiele sposobów. Wyróżnia się kilka rodzajów motywacji: wewnętrzną i zewnętrzną oraz negatywną i pozytywną. Motywacja negatywna pojawia się, gdy stosujemy ujemne bodźce motywacyjne, które zagrażają temu, co człowiek już osiągnął. Natomiast motywacja pozytywna występuje wówczas, gdy stosujemy bodźce dodatnie, które umożliwiają lepiej urzeczywistnić cele pracownika.

Motywacja wewnętrzna pobudza się, gdy człowiek dąży do zaspokojenia własnych potrzeb. Czynnikiem, które wpływają na jej zwiększenie, są: ciekawość, poczucie wpływu, uznanie, współpraca, rywalizacja oraz wyzwania. Pracownik zmotywowany wewnętrznie do pracy wkłada w wykonywane czynności pasję, jest gotowy do poświęceń, ponieważ wie, jakie efekty chce osiągnąć. Jest zatem pracownikiem, którego nie trzeba zbytnio nadzorować, ponieważ czuje się on częścią firmy.

Motywacja zewnętrzna polega na podejmowaniu działań ze względu na pewne konsekwencje, do których one prowadzą (uzyskanie nagrody lub awansu). Jest ona nastawiona głównie na osiągnięcie danych korzyści materialnych. Polega ona również na wykonywaniu czynności, by uniknąć kary. Zdarza się, że pracownik zmotywowany zewnętrznie podejmuje daną pracę tylko ze względu na wynagrodzenie bądź atrakcyjne premie. Jest to ponadto motywacja, która wzmacnia pragnienie otrzymania większej nagrody, a nie chęć działania, co może doprowadzić do sytuacji, że pracownicy zaczną stosować nieuczciwe praktyki tylko po to, by osiągnąć większe korzyści dla siebie.

Motywacja pozytywna polega na stworzeniu pracownikowi perspektyw coraz lepszego realizowania jego celów w miarę spełniania oczekiwań przełożonego, jak na przykład osiągnięcie większych zarobków, awansu, większej samodzielności w wykonywanych działaniach. Pracownik zmotywowany pozytywnie ma większą motywację do pracy oraz w pełniejszy sposób wykorzystuje swoje możliwości. Skuteczność motywacji pozytywnej zależy w dużym stopniu od realności obietnic, jakie zostały przedstawione pracownikowi (Penc, 1998: 141).

Motywacja negatywna polega na wywołaniu u pracownika świadomości, która pobudza go do pracy, ale jest oparta na lęku, obawie o utratę pracy bądź części środków materialnych. Motywacja negatywna jest często stosowana, ponieważ podniesienie obawy i poczucia zagrożenia u pracownika wywołuje silniejsze dążenia i prowadzi do wyzwolenia większej energii. Jednocześnie stosowanie tych metod nie wiąże się z ponoszeniem przez pracodawcę dodatkowych kosztów finansowych. Natomiast nie jest to dobry sposób motywowania pracownika, ponieważ wzbudzenie lęku, stresu i obawy powoduje, że pracownik dąży do jak najlepszego zaspokojenia oczekiwań przełożonych, a nie do wykonania jak najlepiej zadania. Stosowanie motywacji negatywnej może również wpłynąć na obniżenie poczucia własnej wartości pracownika, spadek ambicji oraz przyjmowanie biernej postawy (Penc, 1998: 140).

Ze względu na złożoność pracy, istotę i naturę człowieka oraz czynniki kulturowe wpływające na zachowanie człowieka nie można wyróżnić jednej teorii motywacji.

Na przestrzeni lat powstało ich wiele, są one tak zróżnicowane, że można je wyodrębnić z zastosowaniem odpowiednio dobranych kryteriów, takich jak:

- kryteria treści,
- kryteria procesu (poznawcze),
- teoria uniwersalistycznego bądź indywidualistycznego ujęcia motywacji.

Kryteria treści nastawione są na wyjaśnienie wewnętrznych przyczyn, które pobudzają zachowania ludzi. Następuje w nich identyfikacja oraz kwalifikacja potrzeb uznawanych za źródła motywujące zachowania ludzi. Motywacja rozpatrywana pod kątem kryteriów procesu koncentruje się na wyjaśnieniu, dlaczego ludzie dążą do zaspokojenia swoich potrzeb za pomocą takich, a nie innych zachowań. W wyjaśnieniu tych zachowań zwraca się szczególną uwagę na czynności oraz metody ich wykonania, efektem tych działań jest osiągnięcie zamierzonego celu. Jest to zatem analiza procesu motywowania (Szałkowski, 2002: 104). Podział teorii motywacji odnosi się do teorii uniwersalistycznych oraz indywidualistycznych. Do teorii uniwersalistycznych zalicza się koncepcję hierarchii potrzeb A. Masłowa oraz teorię osiągnięć. Za najważniejsze założenie teorii uznaje się warunek pojawienia się kolejnej potrzeby po zaspokojeniu potrzeby wcześniej odczuwanej.

Kolejną teorią, która prezentuje nowe ujęcie hierarchii potrzeb, jest teoria ERG, stworzona przez Claytona P. Alderfera. Opiera się ona na trzech grupach ludzkich potrzeb:

- potrzebie egzystencjalnej – odnoszącej się do potrzeb fizjologicznych i materialnych warunków życia, zaspokojenia potrzeb za pomocą żywności, wody, powietrza oraz pracy,
- potrzebie integrującej – odnoszącej się do pragnień człowieka, których spełnienie zapewnia poprawne stosunki międzyludzkie,
- potrzebie rozwoju – odnoszącej się do rozwoju intelektualnego oraz wzbogacenia osobowości zarówno w sferze życia zawodowego, jak i prywatnego.

Najważniejszą różnicą pomiędzy dwoma modelami hierarchii potrzeb jest twierdzenie Claytona P. Alderfera, że aktywizacja człowieka może być kontynuowana bez wizji zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu. Jego zdaniem niezadowolenie człowieka można zmniejszać poprzez pełniejsze zaspokajanie potrzeb niższego poziomu (Szałkowski, 2002: 105).

Do indywidualistycznych teorii motywacji należy zaliczyć:

- teorię warunkowania instrumentalnego (teorie wzmocnień), która opisuje zależność między aktualnym zachowaniem człowieka a podobnym zachowaniem w przeszłości. Porównuje ona straty i korzyści towarzyszące zachowaniu w przeszłości;
- teorię słusznej pracy – uznającą, że człowiek może oszacować swoje zachowania i postawy, porównując je z zachowaniem innych; pokazuje ona, że jedną z najważniejszych potrzeb pracownika jest odpowiednia ocena jego pracy oraz wysiłków;
- teorię wartości oczekiwanej (Szałkowski, 2002: 98).

Kolejną z najbardziej znanych teorii motywacji jest dwuczynnikowa teoria potrzeb F. Herzberga. Przedstawia ona podział czynników motywacji na dwie grupy: czynniki higieny (wynagrodzenie, warunki pracy, stałość zatrudnienia, stosunki z współpracownikami) oraz czynniki motywujące (osiągnięcia, samozadowolenie, poczucie uznania w oczach przełożonych, możliwość rozwoju). F. Herzberg twierdził, że najpierw należy zadbać o zaspokojenie czynników higieny, co prowadzi do utrzymania efektywności pracownika, choć nie do motywowania go. Na tym etapie menedżer eliminuje niezadowolenie pracownika. Dopiero w następnym kroku motywuje go, aby był bardziej efektywny i lepiej realizował wyznaczone cele. Jedynie uwzględniając obie grupy czynników, można zmotywować pracownika, by był zaangażowany i zadowolony z wykonywanej pracy (Rychlak, Stawarz, b.r.).

2. Narzędzia motywacji

Motywacja pozytywna polega na stworzeniu perspektywy polepszenia warunków pracy pracownika, obietnicy awansu, premii, różnych bonusów w miarę osiągania przez pracownika założonych celów przedsiębiorstwa. Motywacja negatywna operuje natomiast poczuciem zagrożenia, takim jak utrata pracy, obniżenie zarobków, degradacja stanowiska, utrata możliwości awansu, utrata zaufania do pracownika, nagana czy odebranie uprawnień (Szałkowski, 2002: 153).

W praktyce gospodarczej przedsiębiorstwa i menedżerowie powinni dążyć do pobudzania motywacji czynnikami dodatnimi, gdyż wyzwała to w pracownikach chęć do działania, entuzjazm, dążenie do osiągnięcia celu, powoduje, że pracownik czuje się dowartościowany, chętniej wykonuje swoje obowiązki i identyfikuje się z firmą. Powstaje tu jednak kolejne zagrożenie, gdyż nadmierna motywacja do działania również nie jest korzystna i pożądana. Przy zbyt silnej motywacji pojawia się stres, a co za tym idzie – błędy. Zbyt wysoka motywacja może przeszkadzać w działaniu, ponieważ doprowadza do nadmiernego napięcia emocjonalnego umotywowanego. Prawo to mówi, że człowiek najsprawniej rozwiązuje problemy i osiąga najlepsze efekty przy działaniu średniej motywacji (w przeciwieństwie do motywacji słabej lub bardzo wysokiej) (Pietroń-Pyszczyk, 2007: 16). Motywowanie jest więc procesem bardzo skomplikowanym i wymaga dużej wiedzy oraz umiejętności, a skuteczne motywowanie to takie, które z jednej strony umożliwia firmie realizację wyznaczonych celów, a z drugiej – stwarza możliwości zaspokojenia potrzeb pracowników zgodnie z ich systemem wartości i oczekiwań. Zwolennicy podejścia systemowego w określaniu istoty motywacji podkreślają przede wszystkim jej ważną rolę w zwiększaniu zaangażowania pracowników na stanowiskach pracy. Uważają, że aby człowiek był aktywny, niezbędne jest pewne dostosowanie do jego możliwości napięcie motywacyjne.

Napięcie to powoduje specyficzny stan pobudzania środków regulacji, co wyraża się zwiększoną aktywnością. Powstanie motywu wymaga od pracownika, aby

uzmysłowił sobie, czyli widział w wyobraźni, cel, jaki ma osiągnąć, i drogę, jaką ma przebyć. Cel ma tu wartość gratyfikacyjną. Inaczej ujmując powyższą myśl, można powiedzieć, że pracownik musi mieć przekonanie, że jego wysiłek jest opłacalny (Jędrzejczak, 2010: 59).

Silnie motywowani ludzie mają jasno zdefiniowane cele i podejmują działania prowadzące do osiągnięcia tych celów (Stoner, Freeman, Gilbert, 2011: 433). Dla takich osób motywacją jest spełnianie stawianych im oczekiwań, możliwość podejmowania działań samodzielnie.

Motywowanie to „zespół wielu różnych oddziaływań, ukierunkowanych na spowodowanie osiągnięcia zamierzonych efektów, oraz przyjmowanie oczekiwanych postaw i zachowań ludzi w danej organizacji lub jej części” (Filipowicz, 2004). Ponieważ motywowanie zawsze motywuje kogoś do czegoś, ma charakter osobowy i celowy (Filipowicz, 2004: 36). Kierunek czynności i ilość wkładu, jaki pracownik jest gotowy przeznaczyć na realizację wyznaczonych działań, zależy od wewnętrznego procesu psychicznej regulacji, czyli motywacji, którą cechują:

- kierunek (obawy i pragnienia zatrudnionego),
- stany emocjonalne (pozytywne i negatywne uczucia związane ze spełnieniem pragnień lub obaw),
- natężenie (większe lub mniejsze poświęcenie w wykonywaniu zadań) (Filipowicz, 2004: 39).

Istnieje wiele technik motywowania osób do osiągania postawionych im celów i zadań. Dobór właściwej techniki motywacji w firmie związany jest z przyjętym systemem organizacji i zarządzania oraz z uwarunkowaniami wewnętrznymi i zewnętrznymi. W znacznym stopniu zależy od potrzeb, postaw oraz osobowości menedżera i jego współpracowników (Filipowicz, 2004: 249).

3. Systemy motywacyjne

Rozwój teorii motywacji zapoczątkowany podejściem tradycyjnym zmierzał przez podejście oparte na stosunkach międzyludzkich w kierunku podejścia uwzględniającego zasoby międzyludzkie (Filipowicz, 2004: 75).

Przeprowadzone dotychczas badania dostarczają dosyć szerokiego spektrum informacji z zakresu problematyki motywacji w organizacji (rys. 2). Analizę tych kwestii warto rozpocząć od rozważania ogólnych koncepcji motywacji (Filipowicz, 2004: 36). Bez wątplenia jedną z najbardziej znanych teorii treści jest teoria hierarchii potrzeb Masłowa (Filipowicz, 2004: 39).

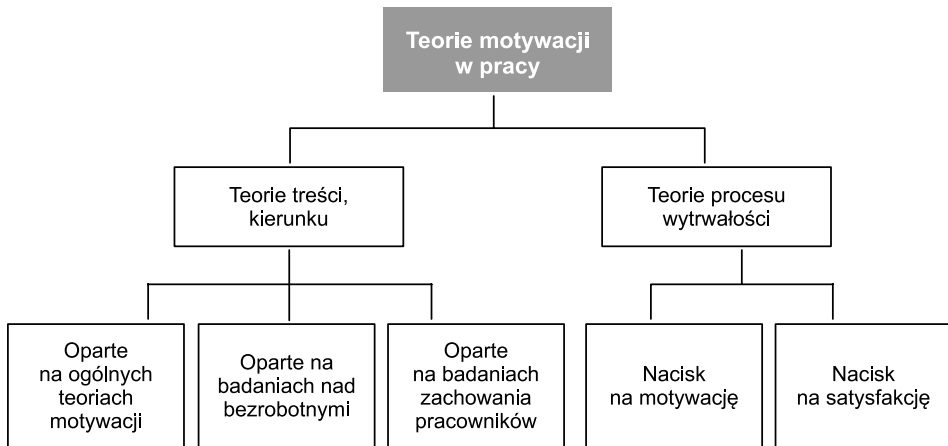
Hierarchia potrzeb Masłowa zakłada, że ludzie powinni zaspokajać pięć kolejnych grup potrzeb:

- fizjologiczne,
- bezpieczeństwa,
- przynależności,

- szacunku,
- samorealizacji.

Abraham Maslow, psycholog kliniczny, jeden z najważniejszych przedstawicieli nurtu psychologii humanistycznej i psychologii transpersonalnej, reprezentujący kierunek stosunków międzyludzkich, twierdził, że ludzie dążą do zaspokajania pięciu poziomów potrzeb (Armstrong, 2007: 245). Według tej teorii w miarę zaspokajania potrzeb niższego rzędu pojawiają się potrzeby wyższego rzędu. Do motywacji człowieka jest potrzebne określenie jego potrzeb, które można uporządkować hierarchicznie.

Jednostka jest motywowana do zaspokajania potrzeb fizjologicznych, które dopóki nie zostaną zaspokojone, są główną troską jednostki. Człowiek dąży do realizacji potrzeby dominującej, tj. najsilniej odczuwanej w danym momencie, która zależy od aktualnej sytuacji danej osoby, jak i jej doświadczeń. Po zaspokojeniu poprzedniej potrzeby dąży do realizacji kolejnej. Ten proces trwa tak długo, aż w końcu osiągnięte zostaną również potrzeby samorealizacji (Armstrong, 2007: 262).



Rysunek 2. Podział teorii motywacji

Źródło: Foster, 2003: 336.

Podstawowe założenia teorii to:

- potrzeby układające się w hierarchię ważności – jest to tzw. piramida potrzeb,
- każdy jest motywowany dążeniem do realizacji niezaspokojonych potrzeb,
- po zaspokojeniu danej potrzeby pojawia się inna, czyli potrzeba wyższego rzędu.

Zaproponowana przez Maslowa koncepcja hierarchii potrzeb ma intuicyjną logikę i została przyjęta przez wielu menedżerów. Nie zawsze jednak wśród pracowników firmy występują te główne potrzeby przedstawione przez Maslowa i nie zawsze ich kolejność odpowiada postulowanej przez niego (Jasiński, 2009: 81). Można jednak, opierając się na teorii Maslowa, sformułować następujący wniosek przydatny

w niniejszej pracy: u pracowników w pierwszej kolejności należy zaspokoić potrzeby fizjologiczne w formie wynagrodzenia. Pozwoli to im i ich rodzinom zapewnić żywność, dach nad głową oraz bezpieczne środowisko pracy. Następnie musi zostać zrealizowana potrzeba bezpieczeństwa, czyli pewność zatrudnienia. W dalszej kolejności kierownicy mogą stosować zachęty zapewniające pracownikom uznanie, poczucie przynależności i możliwość rozwijania się (Jasiński, 2009: 89).

Wspomniana wcześniej teoria ERG Claytona Alderfera zakłada, że potrzeby ludzkie są ułożone w trzech kategoriach, takich jak:

- E – egzystencja (ang. *existence*),
- R – związek (ang. *relatedness*),
- G – wzrost (ang. *growth*) (Jasiński, 2009: 92).

Teoria ta uogólnia hierarchię potrzeb Masłowa i dzieli ją na trzy szczeble. Potrzeba egzystencji jest odpowiednikiem potrzeb fizjologicznych oraz bezpieczeństwa. Potrzeba związków mówi o kontaktach międzyludzkich i ich wpływie na pracę człowieka (według Masłowa potrzeba przynależności i szacunku). Potrzeba wzrostu, a więc najwyższy szczebel w hierarchii Alderfera, koncentruje się na potrzebie szacunku do samego siebie i samorealizacji.

Teoria motywacji ERG zakłada, że ludzie dążą kolejno do zaspokojenia potrzeb egzystencjalnych, społecznych i rozwojowych, a jeżeli wysiłki zmierzające do zaspokojenia potrzeb wyższego poziomu nie dają rezultatu, to człowiek wraca do realizowania potrzeb niższego poziomu. Na przykład robotnik motywowany jedynie bodźcami pieniężnymi (potrzeby egzystencji) może otrzymywać podwyżkę wystarczającą do zaspokojenia tych potrzeb. Jeżeli zaś próbuje nawiązać więcej związków przyjaźni, by zaspokoić potrzebę kontaktów społecznych i z jakiegoś powodu stwierdzi, że nie uda mu się znaleźć przyjaciół w miejscu pracy, przeżyje rozczarowanie i wróci do pogoni za pieniędzmi (Kamińska, Kamiński, 2011: 49). Alderfer stwierdził, że człowiek może realizować potrzeby wyższego rzędu, nie zaspokajając tych niższych, ale będzie mu towarzyszyć frustracja, która spowoduje zmianę priorytetów i dążenie do zaspokojenia w pierwszej kolejności potrzeb niższego rzędu (Jasiński, 2009: 92).

Dwuczynnikowa teoria motywacji Fredericka Herzberga identyfikuje dwie specyficzne grupy czynników, a mianowicie motywatory, do których zalicza się czynniki związane z pracą. Ten amerykański psycholog kliniczny dokonał pierwszej rewolucji w spojrzeniu na motywację pracowniczą. Wraz ze swoimi współpracownikami przeprowadził badania, którymi objął dwustu inżynierów i księgowych. Do czynników motywacji zostały zaliczone:

- osiągnięcia – związane z poczuciem wykonania zadania,
- uznanie – będące wyrazem docenienia pozycji i działalności danego pracownika,
- odpowiedzialność,
- rozwój – czyli możliwość doskonalenia się,
- awans – jako możliwość poprawy własnej pozycji społecznej (Jasiński, 2009: 96).

Wśród czynników higieny można wyróżnić:

- politykę i administrację firmy, która tworzy lepsze lub gorsze ogólne warunki zatrudnienia, związane z jakością zasad i stopniem sprawności organizacji,
- stosunki międzyludzkie, na które składa się jakość relacji z przełożonymi, podwładnymi, kolegami,
- warunki pracy, czyli wpływ fizycznego środowiska pracy: hałasu, oświetlenia itp.,
- wpływ zatrudnienia w organizacji na samopoczucie, pewność pracy i jej wpływ na życie rodzinne,
- wynagrodzenie (Jasiński, 2009: 98).

Czynniki higieny nie prowadzą bezpośrednio do satysfakcji z pracy, jednak wpływają na poziom niezadowolenia z pracy. Do tej grupy czynników można zaliczyć przede wszystkim:

- politykę przedsiębiorstwa,
- zarządzanie,
- stosunki międzyludzkie,
- wynagrodzenie,
- bezpieczeństwo pracy,
- życie osobiste,
- warunki pracy,
- zajmowaną pozycję.

System motywacyjny to zbiór oddziaływań organizacji na swoich uczestników, mający zachęcić ich do podejmowania zachowań korzystnych oraz uniknięcia zachowań niekorzystnych z punktu widzenia firmy. Jest to jedna z funkcjonujących definicji systemu motywacyjnego. Marzeniem każdego menedżera jest stworzenie takiego systemu motywacyjnego, który zapewniłby nieustanne zaangażowanie pracowników w budowanie sukcesu firmy, zachęcałby ich do podwyższania kwalifikacji i dawał szczerą satysfakcję z pracy (Jasiński, 2009: 62). Innymi słowy, systemu lokującego źródło energii i chęci do pracy w samych pracownikach i tym samym uwalniającego menedżera od obowiązku ciągłej ich kontroli i zachęcania do działania (Jasiński, 2009: 63). Dążenie do tego celu przypomina poszukiwanie perpetuum mobile. Potrzeba posiadania systemu motywacyjnego nie jest czymś nowym w praktyce zarządzania. Jednakże w wielu przypadkach zamiast sprawnego, spójnego systemu motywacyjnego działa w firmie „motywacyjna prowizorka czy niedoróbka”.

Podstawowym błędem popełnianym przy okazji prac nad systemem motywacyjnym jest skupienie się na technicznej stronie procesu. Myli się działanie z celem, skupia na samym procesie oddziaływania, gubiąc po drodze to, co najważniejsze, czyli efekt. W konsekwencji zamiast systemu motywacyjnego zbudowany zostaje zbiór nie zawsze spójnych i świadomie stosowanych oddziaływań na pracowników.

Zadowolenie z otrzymywanego wynagrodzenia pozytywnie wpływa na ograniczenie niepożądanych zjawisk, takich jak zachowania absencyjne, fluktuacja fachowców, konflikty i strajki. Ponadto daje pracownikom poczucie, że to, co robią,

jest ważne i doceniane. Zasadniczą sprawą jest więc odpowiedź na pytanie, jak skutecznie wynagradzać pracowników, aby płaca motywowała ich do zachowań zgodnych z oczekiwaniami organizacji. Dla skutecznego motywowania za pomocą płac konieczne jest nie tylko stworzenie takiego rozwiązania płacowego, które będzie miało właściwie dobrane składniki wynagrodzenia (Kabaj, 2009: 89). Równie ważne jest odpowiednie kształtowanie tych składników, dobór stosownych form wynagradzania oraz prowadzenie właściwej polityki płacowej. Istotne jest także znalezienie odpowiednich zasad wynagradzania dla pracowników, których rola w firmie jest określana jako szczególna.

Wartościowanie pracy obejmuje klasyfikowanie treści pracy (stanowiska), ale nie zajmuje się sposobem (jakością) wykonywania danej pracy. Wartościowanie pracy należy przeprowadzić za pomocą metody wypracowanej dla potrzeb danej firmy, uwzględniającej jej specyfikę, uwarunkowania, kulturę organizacyjną i potrzeby w zakresie polityki płacowej. Wyniki przeprowadzonego wartościowania pracy stanowią podstawę tworzenia taryfikatorów, zaszeregowania prac oraz opracowania tabel płac (Kozioł, 2009: 152).

Oczywiście nie wszystkie opcje oceny są możliwe do zastosowania w każdym z przedsiębiorstw, a ocena pracownika przez bezpośredniego przełożonego to najczęściej stosowana opcja oceny, bowiem system ocen najczęściej traktuje się jako narzędzie doskonalenia procesu kierowania, stąd dla wielu osób kierownik jest jedyną kompetentną osobą do przeprowadzenia oceny. Zwolennicy podejścia systemowego w określaniu istoty motywacji podkreślają przede wszystkim jej ważną rolę w zwiększaniu zaangażowania pracowników na stanowiskach pracy. Uważają, że do tego, by człowiek był aktywny, niezbędne jest pewne, dostosowane do jego możliwości napięcie motywacyjne.

Napięcie to powoduje specyficzny stan pobudzania środków regulacji, co wyraża się zwiększoną aktywnością. Powstanie motywu wymaga od pracownika, aby uzmysłowił sobie, czyli widział w wyobraźni, cel, jaki ma osiągnąć, i drogę, jaką ma przebyć. Cel ma tu wartość gratyfikacyjną. Inaczej ujmując powyższą myśl, można powiedzieć, że pracownik musi mieć przekonanie, że jego wysiłek jest opłacalny (Jędrzejczak, 2010: 59).

W dzisiejszym świecie proces motywowania pracowników to nie tylko odpowiedni system wynagrodzeń, ale również zapewnienie systemu szkoleń, różnych form rozwoju zawodowego czy określenie jasnej ścieżki awansu. Należy podkreślić, że współczesne podejście do motywowania różni się od klasycznego. W przedsiębiorstwie akcentuje się dziś silną zależność pomiędzy kapitałem ludzkim a sukcesem firmy. Pracowników nie nazywamy już siłą robotniczą, która opierała się głównie nie wysiłku i sile mięśni, a kapitałem ludzkim, gdzie najważniejsze są odpowiednie kwalifikacje, wykształcenie i umiejętności. Można powiedzieć, że to pracownicy są jedną z ważniejszych wartości danej organizacji, co wymusza na dzisiejszych menedżerach podjęcie działań integrujących cele organizacji z celami pracowników,

przyznanie im większej autonomii w podejmowaniu decyzji. Wszystko to sprawia, że motywowanie pracowników staje się ważną, ale i skomplikowaną dziedziną zarządzania. Stopniowo zanika klasyczne podejście i coraz większego znaczenia nabierają nowoczesne podejścia. Od wielu lat istotne staje się zarządzanie przez cele oraz podejście japońskie.

Prekursorem zarządzania przez cele jest jeden z najwybitniejszych teoretyków zarządzania Peter Drucker. Według jego teorii należy sprecyzować cele całego przedsiębiorstwa, co dziś jest określane jako misja, a następnie je uszczegółowić na niższych szczeblach. Polega to na omówieniu celów indywidualnych kierowników wraz z podwładnymi, a następnie wspólnym określaniu mierników oceny realizacji celów oraz na wspólnie dokonywanej ocenie stopnia realizacji celów.

Stosowanie takiej metody sprawia, że pracownicy czują się bardziej dowartościowani poprzez współuczestniczenie w określaniu celów i wyborze strategii, a co za tym idzie – bardziej identyfikują się z firmą. Jasno omówione i określone formy nagradzania, premiowania czy awansu przekładają się na zaufanie pracowników do przełożonych, większą motywację i chęć do wykonywania zadań oraz wzrost poczucia sprawiedliwości. Zarządzanie przez cele jest sprawdzoną i bardzo skuteczną metodą, jednak wymaga zaangażowania całego przedsiębiorstwa, podnoszenia kwalifikacji, szkoleń i zapewnienia skutecznego przepływu informacji.

Kolejna metoda to podejście japońskie. Nie można nazwać go teorią, gdyż jest to pewien styl zarządzania. Ma on na celu osiągnięcie w firmie stosunków partnerskich pomiędzy kierownictwem a podwładnymi, aby pracownicy czuli się partnerami i członkami jednego zespołu. Decyzje podejmowane są wspólnie przez wszystkich pracowników. Zwolennicy tego systemu uważają, że pracownicy w takiej organizacji są bardziej dowartościowani, mają poczucie pewności i bezpieczeństwa, sprawniej realizują zadania oraz identyfikują się z firmą.

Istnieje wiele koncepcji motywacji i choć różnią się one między sobą, to jednak mają wspólne przesłanie, które mówi o tym, że podstawą każdej organizacji są ludzie, których trzeba motywować i zachęcać do efektywnej pracy poprzez stworzenie takich warunków, aby byli sprawiedliwie traktowani i czuli się bezpiecznie. Poczuciu zadowolenia sprzyja jasne określenie celów, wymagań oraz systemu nagród. Ważne, aby pamiętać, że nie istnieje uniwersalny system motywacyjny dający się zastosować w każdej organizacji, ale znajomość tych teorii pozwoli na odpowiedni ich dobór. W efekcie podwładni będą z przyjemnością przychodzić do pracy i wzorowo wypełniać swoje obowiązki, co przełoży się na poprawę wyników przedsiębiorstwa i zapewni mu przewagę nad innymi podmiotami działającymi w tym samym sektorze.

Bardzo istotnym elementem motywowania pozamaterialnego jest dobra organizacja pracy. Jest ona wykorzystywana jako wszechstronny i względnie tani środek motywowania oraz jako sposób umożliwiający udział pracowników w zarządzaniu. Z organizacją pracy wiąże się również czas pracy i jego organizacja. Właściwie dobrany daje możliwość kierowania przez pracownika własnym czasem i wydajnością

i pozwala na zaspokojenie potrzeb osobistych, a co za tym idzie – praca daje większą satysfakcję. W tym kontekście istotnym elementem są ruchome godziny pracy czy możliwość pracy na przykład z domu. Pracownicy bardzo cenią taką możliwość, między innymi dlatego że świadczy o zaufaniu, jakim pracodawca obdarza podwładnego. Pracownik ma możliwość dostosowania sposobu wykonywania pracy do rozkładu swojego dnia i jest w stanie pogodzić obowiązki zawodowe z rodzinnymi. W przypadku sytuacji losowych nie musi dokonywać wyboru pomiędzy pracą a rodziną. Tego typu rozwiązanie zapewnia zrównoważenie pracy oraz życia osobistego, zapobiega wypaleniu zawodowemu pracowników i przywiązuje ich do miejsca pracy. Daje też niewątpliwie komfort psychiczny wpływający na poczucie bezpieczeństwa oraz budujący zaufanie i dobre stosunki w firmie. W takich warunkach ludzie pracują chętniej i z optymalną wydajnością, lepiej wywiązują się z obowiązków zawodowych, odczuwają mniejszy stres, co przekłada się na zmniejszenie absencji.

Kolejny czynnik to uznanie, pochwała czy tak zwane dobre słowo. Jest to bardzo ważny sposób motywowania. Pochwała jest doskonałym sposobem nagradzania i sprawia, że pracownik ma poczucie własnej wartości i chętniej angażuje się w nowe wyzwania, podejmując ryzyko, wierząc, że jest w stanie zrealizować zadanie. Należy przy tym jednak pamiętać, że chwalić powinno się za konkretne rzeczy i osiągnięcia. Pochwała może być udzielona w obecności innych pracowników lub na osobności za wykonanie konkretnego zadania bądź na etapie jego realizacji. Jest to bardzo ważna informacja zwrotna, że pracownik podąża we właściwym kierunku. Każdy sukces odniesiony przez pracownika powinien być w jakiś sposób dostrzeżony i nagrodzony. W ten sposób kreuje się pożądane zachowanie w organizacji, gdyż pracownik będzie powielał te działania, za które został pochwalony. Stanowi to silny bodziec psychologiczny, mający niejednokrotnie większą wartość niż czynniki płacowe.

Istotne są ponadto warunki i komfort pracy. Chodzi o zapewnienie bezpieczeństwa, czyli wyeliminowanie zagrożeń, redukcję szkodliwych czynników, zapewnienie odpowiedniego komfortu pracy poprzez właściwe oświetlenie, odpowiednią temperaturę czy zakup niezbędnego sprzętu ułatwiającego pracę. Atrakcyjność warunków pracy, dobrze zorganizowana przestrzeń, w której pracują zatrudnieni, ma bezpośredni wpływ na samopoczucie. Przestrzeń pracy powinna być zawsze dostosowana do potrzeb pracowników, niezależnie od tego, czy pracują oni w pomieszczeniach jednoosobowych czy zespołowo.

Zarządzanie zasobami ludzkimi uwzględnia obecny stan rozwoju gospodarczego, a zwłaszcza wzrost konkurencji na rynku światowym, oraz postępujący proces globalizacji stosunków gospodarczych, społecznych i politycznych. W zarządzaniu zasobami ludzkimi odzwierciedlenie znajduje postęp techniczny, nowoczesne technologie w informatyce i komunikowaniu się oraz przekształcenia w sferze społecznej, w tym postępujący proces demokratyzacji zarządzania, zmiany struktury własnościowej kapitału (rozwój akcjonariatu pracowniczego), zmiany w mentalności pracodawców i pracobiorców. W sensie ogólnym zarządzanie wyraża się tym, że

menedżer zarządza zasobami firmy dla osiągnięcia jej celów. To od menedżera oczekuje się ekonomicznego i skutecznego operowania zasobami firmy. Ta ekonomiczność polega na tym, by korzyści z zaangażowania zasobów ludzkich przewyższały nakłady. Menedżer ma być skuteczny, a to jest miarą stopnia osiągnięcia celów firmy przez korzystanie z jej zasobów (Stoner, Freeman, Gilbert, 2011: 433).

Pomiar kapitału intelektualnego jest podstawowym i jednym z najważniejszych elementów procesu zarządzania kapitałem intelektualnym i od jego wyników zależy sprawne zarządzanie. Pomiar wskazuje te elementy aktywów niematerialnych, które w firmie są najlepiej rozwinięte, oraz te, które występują, a nie mają określonej wartości. Pojawienie się nowego czynnika – kapitału intelektualnego, decydującego o wartości i wzrastająca jego rola w przedsiębiorstwie wymusza w organizacjach efektywne wykorzystanie znajomości jego składników i wartości, czyli konieczność jego pomiaru. Tak jak jest wiele definicji kapitału intelektualnego, tak samo są różne sposoby pomiaru tego kapitału w zależności od składników, które bierzemy pod uwagę.

Coraz większą popularność zyskują też wyjazdy integracyjne lub wycieczki dla najlepszych pracowników. Jest to nie tylko wyraz doceniania pracowitości i zaangażowania pracowników, ale również element budowania pozytywnego wizerunku firmy. Odpowiednio zorganizowany wyjazd integracyjny zaowocuje zgranym zespołem, zmotywowanym do wspólnej pracy.

Przytoczone i opisane przykłady wskazują, że motywatory pozafinansowe nie wymagają wysokich nakładów, a efekty w postaci większego zaangażowania personelu są widoczne niemal natychmiast. Budując system motywacyjny w organizacji, należy pamiętać, że nie wszystkie rozwiązania można zastosować w każdym przedsiębiorstwie oraz nie ze wszystkich przywilejów może korzystać każdy pracownik. Jednak systemy te powinny być w miarę elastyczne i dostosowane do potrzeb oraz zajmowanego stanowiska. Oczywiście z punktu widzenia pracodawcy najłatwiej jest motywować pracowników za pomocą tych samych narzędzi, jednak, jak wskazuje praktyka, najskuteczniejsza motywacja to taka, która jest zbiorem różnych technik odpowiednio wyselekcjonowanych i dostosowanych do każdego pracownika z osobna. Prawdą jest, że nie ma jednego skutecznego sposobu motywowania dla wszystkich ze względu na różnorodność oczekiwań i potrzeb, a firmy muszą skoncentrować się na zindywidualizowanym podejściu do problemu motywacji.

Procesy funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa pozostają zarazem pod bezpośrednim bądź pośrednim wpływem różnych warunków i czynników. Ich występowanie i oddziaływanie związane jest z dynamicznym aspektem przedsiębiorstwa. Sytuację tę kształtuje wiele wyznaczników, do których można zaliczyć cechy systemu funkcjonowania gospodarki, poziom rozwoju przedsiębiorstwa i jego otoczenia, fazę cyklu życia firmy i hierarchię jej celów. Rozwój przedsiębiorstwa jest ściśle związany z kategorią celów przedsiębiorstwa. Związek ten stanowi rezultat dwóch podstawowych elementów. Pierwszy element dotyczy samej istoty procesu określanego mianem zarządzania, która wiąże go bardzo silnie z celem kierunkowym, utożsamiając

zarządzanie przedsiębiorstwem z zarządzaniem przez cele i świadomym ich formułowaniem. Drugi zaś przyjmuje tezę o celowym charakterze firmy i jej otoczenia, wskazuje na powiązanie rozważanego problemu z kategorią celów firmy, ich zakresem oraz stopniem ich realizacji (Stoner, Freeman, Gilbert, 2011: 118–121).

Jednym z wielu narzędzi motywacji są bony podarunkowe z okazji Świąt Bożego Narodzenia i Wielkanocy, kupony na usługi. Świąteczne bonusy to bardzo dobry sposób dodatkowej motywacji pracowników. Wzmacniają one w oczach zatrudnionych pozytywny wizerunek firmy jako pracodawcy, podnoszą poziom zadowolenia z pracy w danej organizacji. Z badań wynika, że pracownicy lubią dostawać bony i zdecydowanie doceniają tę formę dodatkowego wynagrodzenia. Innym sposobem motywowania pracowników może być wręczanie drobnych upominków z różnych okazji, takich jak jubileusze, urodziny czy święta. Pracownicy osiągający najlepsze wyniki mogą być nagradzani biletami na ważne wydarzenie, na przykład koncert czy mecz piłkarski. Jest to forma wyróżnienia na tle innych, podnosząca status i prestiż w firmie. Kolejna grupa motywatorów obejmuje dostęp do klubów fitness, siłowni czy innych obiektów sportowych. W dzisiejszym świecie dbałość o kulturę fizyczną wzrasta, a możliwość wspólnego spędzania czasu również poza firmą buduje więzi pomiędzy pracownikami oraz większe zaangażowanie w sprawy firmy. Z drugiej strony takie praktyki kreują pozytywny wizerunek opiekuńczego przedsiębiorstwa. W trosce o polepszenie warunków socjalnych firmy mogą też dofinansowywać wyjazdy na wakacje, zakup przyborów szkolnych.

Jako zabezpieczenie emerytalne swoich pracowników firma może oferować fundusze emerytalne. Jest to obecnie bardzo ważny aspekt życia, o którym myślą już młodzi pracownicy. Gromadzenie środków na funduszu emerytalnym daje poczucie bezpieczeństwa oraz pewność świadczeń po przejściu na emeryturę. Troska firmy o przyszłe dochody stwarza wizerunek odpowiedzialnej i opiekuńczej firmy.

W niektórych przedsiębiorstwach pracownicy mogą korzystać z bezpłatnej opieki nad dziećmi w formie żłobków lub przedszkoli (Stoner, Freeman, Gilbert, 2011: 207). Taka forma motywacji zwiększa lojalność pracownika, choć jest najrzadziej stosowaną formą w przedsiębiorstwach.

Analizując literaturę przedmiotu, można zauważyć, że istnieje nieograniczona liczba form motywacji finansowej, a omówione przykłady to tylko część czynników motywacyjnych stosowanych przez organizacje. Każda organizacja staje przed koniecznością wyboru odpowiednich narzędzi w odniesieniu do potrzeb pracowników, swoich celów i możliwości. Wśród wielu funkcji, jakie spełniają motywatory, za najważniejsze można uznać te, które powodują: związanie pracowników z firmą, lojalność wobec firmy, zabezpieczenie poczucia wartości pracownika, motywowanie do zaangażowania, zapewnienie wyników na możliwie wysokim poziomie, integrowanie pracowników, kreowanie pożądanych zachowań w organizacji (Stoner, Freeman, Gilbert, 2011: 211).

Szczególna rola przypada też szkoleniu i rozwojowi pracowników, które w dzisiejszym świecie stają się priorytetem. Ciągłe doksztalcanie, podnoszenie swoich

kwalfikacji daje z jednej strony możliwość rozwoju zawodowego i samorealizacji, a z drugiej strony przedsiębiorstwo zyskuje przewagę konkurencyjną, posiadając wykwalifikowaną kadrę pracowniczą. Szczególne miejsce w systemie motywowania zajmują płace zasadnicze jako stały element wynagrodzenia, ponieważ dają ludziom poczucie bezpieczeństwa, pełniąc funkcję dochodową są podstawowym motywatorem. Jak jednak wynika z praktyki, stosowanie systemu opartego wyłącznie na płacach zasadniczych i stałych elementach zmniejsza jego wartość motywacyjną (Kamińska, Kamiński, 2011: 68). Zaleca się więc łączenie stałych elementów z elementami ruchomymi, jak premia, bonus czy inne wcześniej opisane motyvatory.

Wynagrodzenie możemy podzielić również na płacę zasadniczą i płacę ruchomą. Wartość motywacyjna płacy zasadniczej jest ograniczona, choć ma olbrzymie znaczenie dla każdego pracownika. Bardziej motywującą rolę spełnia płaca ruchoma, czyli premia, bonusy, dodatki, które są bezpośrednio powiązane z wykonywaną pracą. Jest to część płacy, której wysokość jest zmienna i zależy wprost od efektów pracy.

Premie jako dodatkowe źródło wynagrodzenia wypłacane są okresowo za jakies konkretne osiągnięcia. Za pomocą premii motywuje się pracownika do realizowania wytyczonych celów czy przejawiania pożądanych zachowań. Ten rodzaj motyvatora może być uzależniony od wyników zespołowych lub indywidualnych. Nieco mniej skuteczną, choć też cenioną formą premii jest udział w zyskach przedsiębiorstwa oparty na obligacjach, funduszach czy akcjach. Zwolennicy takiego premiowania wymieniają jego liczne zalety i korzyści. Uważają, że bezpośredni udział w zyskach przedsiębiorstwa zwiększa motywację do pracy, a przez to jej wydajność oraz wzmacnia u pracowników lojalność wobec pracodawcy i przywiązanie do firmy.

Kolejny składnik ruchomej części płacy to nagrody, które są zazwyczaj wypłacane jednorazowo za jakąś innowację, usprawnienie systemu czy szczególnie osiągnięcia. Nagrody są najczęściej stosowane w motywowaniu kierowników, kadry zarządzającej oraz specjalistów. Warto pamiętać, że nagrody mają prawdziwą siłę motywacyjną jedynie wówczas, gdy:

- są wyraźnie związane z istotnym osiągnięciem,
- są wystarczająco wysokie, aby stanowić prawdziwą wartość dla nagradzanego pracownika,
- są wypłacane naprawdę rzadko i w przybliżeniu nie większej liczbie niż 5% pracowników w ciągu roku,
- istnieje powszechne poczucie, że są przydzielane sprawiedliwie (Gick, Tarczyńska, 1999: 249).

Te różne funkcje, jakie spełnia płaca w życiu ludzi, wskazują, że jest ona złożonym zjawiskiem socjoekonomicznym. Motywowanie poprzez płacę to proces wieloaspektowy, który nie przebiega według prostej zależności: wyższe płace – silniejsza motywacja.

Pracodawcy finansują swoim pracownikom konferencje, spotkania firmowe i świąteczne, coraz częściej powiązane z wyjazdami integracyjnymi i wieloma atrakcjami (począwszy od aktywnego wypoczynku zespołowego, a skończywszy na

wielkich imprezach plenerowych). Pracownicy nagradzani są również upominkami, takimi jak karty Benefit, bilety do kina czy teatru, paczki świąteczne, bony Sodexho. Duże korporacje zapewniają pracownikom w czasie pracy przerwy na odpoczynek i relaks. W wolnym czasie zatrudnieni mogą skorzystać z firmowej siłowni, basenu, fitnessu, aerobiku. Niektórzy z pracodawców oferują sale rozrywki z wygodnymi kanapami, TV, PlayStation, bilardem czy rzutkami, gdzie można na chwilę oderwać się od pracy i odstresować. Badania dowodzą, iż poprawia to kondycję psychiczną pracowników, a co za tym idzie – podnosi wydajność.

Pracujące matki chętnie korzystają z oferowanych przez pracodawcę przedszkoli i żłobków firmowych, dzięki którym nie muszą martwić się o swoje pociechy i unikają zbyt dużych kosztów. Świadczenia pracownicze wciąż się rozwijają i przyjmują coraz bardziej wymyślne formy.

Wszechstronny system zarządzania zasobami ludzkimi działa za pomocą wielu powiązanych ze sobą procesów. Ważny staje się wybór odpowiednich metod rekrutacji i selekcji, które prowadzą do adaptacji nowo przyjętych pracowników. Kolejnym wyzwaniem jest właściwe motywowanie zatrudnionych, by tych najlepszych zatrzymać w firmie. W tym celu firma powinna zapewnić możliwość pełnej samorealizacji i rozwoju pracownika.

Motywowanie jest jedną z głównych dziedzin zarządzania zasobami ludzkimi. Motywowanie kadry pracowniczej przyczynia się do sprawnego funkcjonowania organizacji i stwarza warunki do skutecznego realizowania celów organizacji. W tym właśnie tkwi potencjał systemu motywowania pracowników. Najistotniejszą rolą każdego systemu motywacyjnego jest wspieranie organizacji w dążeniu do osiągnięcia celów strategicznych. Umiejętność zarządzania kapitałem ludzkim w zmiennym otoczeniu, którego głównym wyznacznikiem jest rozwój społeczeństwa informacyjnego, jest warunkiem koniecznym dla każdej organizacji chcącej zaistnieć na rynku. Właściwe zarządzanie kapitałem stanowi jedną z kluczowych kompetencji współczesnej firmy. Orientacja w sferze aktywów niematerialnych wydaje się dla przedsiębiorstwa tak samo ważna, jak monitorowanie stanu finansów. Oznacza konieczność zarówno określenia celów strategicznych firmy, jak i motywowania członków organizacji, tak by kierowali swą aktywność na osiągnięcie celów oraz rozwój.

Podsumowanie

Niniejszy artykuł miał na celu przedstawienie roli motywacji w procesie zarządzania kapitałem ludzkim w nowoczesnej organizacji. Przedmiot rozważań stanowiły istota i znaczenie systemów motywacyjnych. Pokazano, jak systemy motywacyjne wpływają na efekty i wydajność pracy. Warto podkreślić, że w procesie zarządzania kapitałem ludzkim ważną funkcję pełnią menedżerowie, którzy są odpowiedzialni nie tylko za rozdzielenie zadań, ale również – w istotnym stopniu – za system motywacyjny funkcjonujący w organizacji.

Max Weber wyróżnił trzy idealne typy prawomocnej władzy organizacyjnej: charyzmatyczną, tradycyjną i racjonalną. Z wymienionych typów władzy jedynie władza racjonalna może być stosowana elastycznie. Tylko ją można bez większych komplikacji nadawać, przekazywać i odbierać, zwiększać i uszczuplać. Jedynie w takiej formie władza może być podstawą prawidłowego funkcjonowania organizacji. Aby jednak organizacja działała sprawnie, formalnemu systemowi władzy muszą towarzyszyć nieformalne podstawy władzy i wpływów. Kierownicy w celu pozyskania podwładnych posługują się czymś więcej niż autorytetem formalnym, czyli władzą zagwarantowaną hierarchią organizacyjną, przyznawaną ludziom zajmującym określone stanowiska pracy. Kierownicy polegają także na swojej wiedzy i doświadczeniu oraz na uzdolnieniach przywódczych – cechach osobowościowych. Skuteczni kierownicy rzadko opierają się wyłącznie na swojej formalnej władzy. Istotną rolę odgrywa autorytet nieformalny, czyli wiedza, umiejętności fachowe, kreatywność i inne cechy osobowościowe. Autorytet nieformalny jest konieczny do uzyskania władzy przywódczej, czyli stania się przywódcą.

Problem dostosowania się kierowników do wyzwań XXI wieku dotyczy wszystkich krajów, zwłaszcza rozwijających się, jak Polska. W naszym kraju ta kwestia powinna stać się przedmiotem szczególnej uwagi i wymaga podjęcia intensywnych działań na poziomie szkolnictwa wyższego, szkolenia menedżerów, a przede wszystkim rozwijania dyscyplin naukowych z dziedziny zarządzania. Kierownicy nadzorują czynności innych osób w organizacji. Postawy i pozycje zajmowane przez nich w organizacji są wielorakie i zróżnicowane. Zależą one od szerebła zajmowanego w hierarchii uczestników organizacji, stopnia specjalizacji oraz zakresu posiadanych uprawnień i odpowiedzialności. Istotnym czynnikiem sukcesu w zarządzaniu jest właściwa organizacja pracy własnej kierownika oraz podległego zespołu. Wymaga to przekazania niektórych uprawnień pracownikom niższego szerebła oraz podziału kompetencji między całą kadrę kierowniczą. Tak prowadzona organizacja ma szanse realizacji założonych celów strategicznych.

Bibliografia

- Adamiec M., Kożusznik B. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, AKA-DE, Kraków.
- Armstrong M. (2007), *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Bartkowiak G. (2009), *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Borkowska S. (1985), *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Burakowski K. (2005), *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo AON, Warszawa.

- Czermiński J. (2012), *Systemy wspomagania decyzji w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń–Gdańsk.
- Dana D. (1993), *Rozwiązywanie konfliktów*, PWN, Warszawa.
- Filipowicz G. (2004), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Foster J.J. (2003), *Motywacja w miejscu pracy*, [w:] N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Gick A., Tarczyńska M. (1999), *Motywowanie pracowników. Systemy – techniki – praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Głodowski W. (2001), *Komunikowanie interpersonalne*, Hansa Communication, Warszawa.
- Graszyński L.A. (2000), *Kwestionariusze w socjologii: budowa narzędzi do badań surveyowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Griffin R.W. (2009), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jasiński Z. (2009), *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Jędrzejczak J. (2010), *Budowa i zarządzanie systemami wynagrodzeń*, IPK, Gdańsk.
- Kabaj M. (2009), *Partycypacyjny system wynagrodzeń*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Kamińska B., Kamiński M. (2011), *Materialne i niematerialne narzędzia motywowania pracowników*, Wydawnictwo Społecznej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź.
- Karaś R. (2003), *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Kopertyńska M.W. (2009), *Motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
- Kostera M. (2010), *Zarządzanie personelem*, PWN, Warszawa.
- Kozioł L. (2009), *Motywacja w pracy*, PWN, Warszawa.
- Kozioł L., Piechnik-Kurdział A., Kopeć J. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Biblioteczka Wydawcza, Warszawa.
- Koźuch B. (2009), *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo WSE, Białystok.
- Kuc B.R., Żemigala M. (2010), *Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania*, One Press, Gliwice.
- Łobocki M. (2000), *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków.
- Mastenbroek W. (1996), *Negocjacje*, PWN, Warszawa.
- Mitroff J., Pearson Ch. (1998), *Zarządzanie sytuacją kryzysową*, PWN, Warszawa.
- Nieckarz Z. (2011), *Psychologia motywacji w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Niedbała B. (2008), *Controlling w przedsiębiorstwie zarządzanym przez projekty*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.

- Nowak S. (2011), *Metodologia badań socjologicznych. Zagadnienia ogólne*, PWN, Kraków.
- Penc J. (1998), *Motywowanie w zarządzaniu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków.
- Pietroń-Pyszczyk A. (2007), *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo Marina, Wrocław.
- Pilch T. (2006), *Zasady badań pedagogicznych*, PWN, Warszawa.
- Piwowarczyk J. (2004), *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Robbins S.P. (1998), *Zachowania w organizacji*, PWN, Warszawa.
- Rummel-Syska Z. (1990), *Konflikty organizacyjne – ujęcie mikrosocjalne*, PWN, Warszawa.
- Rybak M. (2013), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa.
- Stoner J.A.F., Freeman R., Gilbert D.R. (2011), *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch. (1994), *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Szałkowski A. (2002), *Rozwój personelu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Sztumski J. (2001), *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo „Śląsk”, Katowice.
- Wachowiak P. (2002), *Profesjonalny menedżer – umiejętność pełnienia ról kierowniczych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2009), *Strategie dywersyfikacji dużych przedsiębiorstw produkcyjnych*, [w:] J. Szablowski (red.), *Zmiany w strategiach zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok.
- Zieleniewski J. (2001), *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa.

Źródła internetowe

- Lokaty bankowe, Wiedzainfo.pl, <http://www.wiedzainfo.pl> [dostęp: 24.05.2021].
- Naukowiec.org, <http://www.naukowiec.org> [dostęp: 24.05.2021].
- Rychlak M., Stawarz M. (b.r.), *Dwuczynnikowa teoria Herzberga*, Encyklopedia Zarządzania, http://mfiles.pl/pl/index.php/Dwuczynnikowa_teoria_Herzberga [dostęp: 25.05.2021].
- Serwis polskich importerów, <http://www.exporter.pl> [dostęp: 24.05.2021].

Summary**Motivation as a form of human capital management in a modern organization**

Motivating employees is one of the fundamental functions of effective human capital management in any organization. Currently, it is a condition for a company's success, and the quality of human potential is a basic factor determining the company's position on the market. Undoubtedly, a proper and effective incentive system is a good investment, because the work of a properly motivated employee becomes more effective, which has an impact on the company's financial results. The aim of the article is to present the essence, instruments, systems and the role of motivation in the process of human capital management in a modern organization.

Keywords: motivation, management, human capital, organization

Sławomir Stec *  <https://orcid.org/0000-0002-5645-7507>

e-mail: s.stec@prz.edu.pl

Działalność badawczo-rozwojowa w branży energetycznej w krajach Europy Środkowej

https://doi.org/10.25312/2391-5129.31/2020_02ss

Artykuł zawiera charakterystykę działań związanych z innowacyjnością w branży energetycznej w krajach Europy Środkowej, a dokładnie w Czechach, Polsce, Słowacji i na Węgrzech w latach 2009–2018. Podstawowym problemem badawczym było przedstawienie dynamiki zmian w obszarze działalności badawczo-rozwojowej ze szczególnym uwzględnieniem wydatków rządowych we wspomianej branży na badania i rozwój. Dodatkowo poddano analizie stan personelu B+R oraz liczbę uzyskanych praw własności intelektualnej w działalności z zakresu zaopatrzenia w energię elektryczną, gaz, parę wodną i klimatyzację. W artykule dokonano również analizy barier, które przyczyniają się do zmniejszenia dynamiki rozwoju innowacyjności i spadku zainteresowania prowadzeniem badań i rozwojem w omawianej branży energetycznej. Przedstawiono zachęty podatkowe w poszczególnych państwach związane z prowadzeniem działalności innowacyjnej.

Z badań wynika, że wskaźniki innowacyjności sektora zaopatrzenia w energię elektryczną są na niskim poziomie, a przedstawiona dynamika ostatniej dekady wskazuje na niewielkie zmiany w tym zakresie. Wymienione bariery we wdrażaniu innowacji to głównie problemy z finansowaniem i złe doświadczenia z wcześniejszego stosowania innowacji. Wnioskuje się, że przed rządami omawianych krajów istnieje wiele zadań, aby zintensyfikować działania w celu jak najszybszego rozwoju działalności B+R w sektorze zaopatrzenia w energię elektryczną, a w szczególności uruchomienie zwiększonych strumieni finansowych, podtrzymanie polityki stosowania ulg podatkowych na działalność innowacyjną, a także promocję innowacji.

* Dr inż. Sławomir Stec – adiunkt w grupie pracowników badawczo-dydaktycznych na Wydziale Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej im. Ignacego Łukasiewicza, Zakład Ekonomii.

Słowa kluczowe: innowacja, innowacyjność, badania i rozwój, personel badawczy, Grupa Wyszehradzka, sektor energetyczny

Wprowadzenie

Obecnie większość krajów świata stoi w obliczu poważnych wyzwań związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa energetycznego, jak również ze zmianą swojej polityki w tym zakresie. Równolegle muszą być podejmowane działania w celu zmniejszenia strat środowiskowych powodowanych przez branżę energetyczną (Bointner, 2014: 734). W takim przypadku najistotniejszą rolę odgrywa gromadzenie wiedzy, którą można przekształcić w postęp technologiczny i innowacyjny. Sektor energetyczny zależy głównie od nowych technologii, a w szczególności od innowacji w zakresie wytwarzania energii i eksploatacji zasobów odnawialnych, a także poprawy efektywności energetycznej. W związku z tym inwestycje w działalność badawczo-rozwojową mogą stać się czynnikiem przyspieszającym zmniejszenie wpływu emisji gazów cieplarnianych i łagodzenia zmian klimatu (Costa-Campi, Duch-Brown, Garcia-Quevedo, 2014: 22). Wiąże się to jednak z wydatkowaniem dużych nakładów finansowych oraz dojrzałością gospodarczą i społeczną. Dlatego rozwój technologii, nowych produktów i usług w poszczególnych państwach nie jest równomierny. Znacznie szybciej i intensywniej przyrastają innowacje w krajach rozwijających się. Z kolei w krajach mniej zamożnych szybkość wdrażania innowacji jest dużo niższa. Mimo to każdy kraj powinien dążyć do tworzenia warunków mających na celu realizację polityki proinnowacyjnej. Zauważyła to też Unia Europejska, która w jednym z pięciu głównych celów strategii Europa 2020 przyjęła poprawę warunków badań i rozwoju, a w szczególności podniesienie ogólnego poziomu inwestycji publicznych i prywatnych do 3% PKB UE (*Europa 2020: strategia Unii Europejskiej na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia*, 2010). W ślad za tym idą wszystkie kraje wspólnotowe, które w różnym stopniu starają się prowadzić swoją politykę, mając na celu sukcesywne zwiększanie pozycji swojego państwa w działalności innowacyjnej i badawczo-rozwojowej niemal w każdej branży i sektorze, w tym również w energetyce.

W niniejszym artykule zawarto charakterystykę działań związanych z aktywnością badawczo-rozwojową w sektorze zaopatrzenia w energię elektryczną, gaz, parę wodną i klimatyzację, a podstawowym problemem badawczym było przedstawienie dynamiki zmian w obszarze działalności badawczo-rozwojowej ze szczególnym uwzględnieniem nakładów i wydatków na wspomnianą działalność w czterech państwach Europy Środkowej. To pozwoliło określić mocne i słabe strony działalności badawczo-rozwojowej w sektorze energetycznym oraz wskazać obszary, na które należy zwrócić szczególną uwagę, aby poprawić wskaźniki innowacyjności.

Wybrane kraje to Czechy, Polska, Słowacja i Węgry. Państwa te charakteryzuje bliskość geograficzna, wspólna historia, podobieństwa kulturowe, a także zbliżony

poziom rozwoju gospodarczego. Zakres czasowy badań obejmuje ostatnie dziesięciolecie i dotyczy lat 2009–2018. Analizy zostały przeprowadzone w oparciu o studia literatury przedmiotu, analizę dotychczasowych badań oraz dane statystyki masowej udostępnione przez krajowe urzędy statystyczne, krajowe urzędy patentowe oraz Eurostat, Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (Organisation for Economic Cooperation and Development – OECD) i Komisję Europejską. Metodologia badań w zakresie innowacyjności opierała się na podręcznikach organizacji międzynarodowych (Frascati Manual for R&D Statistics, Oslo Innovation Statistics Manual). Należy zaznaczyć, że w niektórych przypadkach dane Eurostatu są niekompletne (liczba przedsiębiorstw innowacyjnych w sektorze zaopatrzenia w energię elektryczną, liczba udzielonych patentów podmiotom gospodarczym z zakresu zaopatrzenia w energię, przyczyny braku stosowania innowacji), stąd też posiłkowano się w tych konkretnych przypadkach możliwie najświeższymi wynikami.

Działalność badawczo-rozwojowa w świetle rozważań teoretycznych z uwzględnieniem indywidualnego podejścia do tematu w badanych krajach i Unii Europejskiej

Zarówno badania i rozwój (B+R), jak i innowacje stały się priorytetem dla rządów większości krajów w dążeniu do szybkiego wzrostu gospodarczego. Nie inaczej odnosi się do tego Komisja Europejska, dla której jednym z priorytetów rozwoju społeczno-gospodarczego w UE są innowacje. W związku z tym przyjęto założenia, że kraje członkowskie powinny inwestować w badania i rozwój do 3% wysokości PKB, co według założeń przyczyniłoby się do powstania 3,7 mln miejsc pracy i do zwiększenia PKB o około 800 mld euro rocznie. W celu zachęcenia krajów członkowskich do zwiększenia zainteresowania działalnością badawczo-rozwojową na mocy Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1291/2013 ustanowiono program Horyzont 2020, dzięki któremu nakłady na innowacje mogą wzrosnąć o około 80 mld euro w ciągu całego okresu budżetowania. Głównym założeniem wspomnianego programu jest przekształcenie Europy w rolę lidera w kształtowaniu nowoczesnej wiedzy oraz wspomaganie sektora publicznego i prywatnego w tworzeniu innowacji. Program Horyzont 2020 przyczyni się do komercyjnego wykorzystywania odkryć naukowych, zintensyfikowania współpracy międzynarodowej w zakresie działalności badawczo-rozwojowej, a także umożliwi rozwijanie europejskiej strefy badawczej (*Badania naukowe i innowacje*, 2014). Wspomniana działalność badawczo-rozwojowa powszechnie łączona jest z wynalezieniem nowych produktów lub procesów. Pomimo że wynalazki są ważne, to rozwój istniejących produktów i procesów ma również duże znaczenie, ponieważ życie ulega ciągłym i systematycznym, a czasami nawet gwałtownym zmianom. Dlatego termin B+R odnosi się do konkretnej grupy działań w jednostce, które wymieniane są w powszechnie funkcjonujących definicjach. Pospolicie stosowaną na całym świecie definicję działalności

badawczo-rozwojowej możemy znaleźć w *Podręczniku Frascati 2015*, gdzie OECD definiuje badania i rozwój jako „pracę twórczą podejmowaną w sposób metodyczny w celu zwiększenia zasobów wiedzy – w tym wiedzy o rodzaju ludzkim, kulturze i społeczeństwie – oraz w celu tworzenia nowych zastosowań dla istniejącej wiedzy” (*The Measurement of Scientific and Technological Activities Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, 2018). W związku z tym działalność badawczo-rozwojowa podejmowana jest w celu odkrywania lub opracowywania nowych produktów, w tym ulepszonych wersji lub jakości istniejących produktów, lub odkrywania, lub opracowywania nowych albo bardziej wydajnych procesów produkcji.

Z kolei amerykańska agencja National Science Foundation (NSF) badania i rozwój definiuje w zależności od miejsca występowania. W środowisku biznesowym badania mają na celu odkrycie nowej wiedzy z nadzieją, że taka wiedza będzie przydatna w opracowywaniu nowego produktu lub usługi (dalej *produkt*) lub nowego procesu lub techniki (dalej *proces*) lub we wprowadzaniu istniejącego produktu lub procesu o znacznej poprawie. Natomiast rozwój to przełożenie wyników badań lub innej wiedzy na plan bądź projekt nowego produktu albo procesu bądź też znaczna poprawa istniejącego produktu lub procesu, niezależnie od tego, czy jest przeznaczony do sprzedaży, czy do użytku. Zawiera koncepcyjne formułowanie, projektowanie i testowanie alternatywnych produktów, budowę prototypów i obsługę instalacji pilotażowych. Z perspektywy przedsiębiorstw badania i rozwój obejmują kreatywne i systematyczne prace podejmowane w celu zwiększenia zasobów wiedzy i opracowania nowych zastosowań dostępnej wiedzy (Moris, 2018).

Zarówno OECD, jak i NSF wyróżniły trzy rodzaje działalności badawczo-rozwojowej, które obejmują:

- działania mające na celu zdobycie nowej wiedzy lub zrozumienie tematu bez konkretnych bezpośrednich zastosowań lub zastosowań komercyjnych (badania podstawowe),
- działania mające na celu rozwiązanie określonego problemu lub osiągnięcie określonego celu komercyjnego w odniesieniu do produktów i procesów (badania stosowane),
- systematyczną pracę opartą na badaniach i doświadczeniach praktycznych i prowadzącą do dodatkowej wiedzy, która jest ukierunkowana na wytwarzanie nowych produktów lub procesów albo ulepszanie istniejących produktów czy procesów (prace rozwojowe) (*The Measurement of Scientific and Technological Activities Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, 2018).

Badania podstawowe zapewnią szeroką wiedzę niezbędną do zrozumienia pełnego obrazu jednego lub kilku rozpoznanych problemów praktycznych w organizacji. Jest to pierwszy niezbędny krok pozwalający znaleźć rozwiązania i rozwiązać wybrane problemy. Badania podstawowe można podzielić na:

- badania podstawowe lub badania przeprowadzane w celu rozwijania wiedzy, bez poszukiwania korzyści ekonomicznych lub społecznych (nawet w perspektywie długoterminowej), a także bez dążenia do zastosowania wyników w praktyce bez próby przekazania wyników osobom odpowiedzialnym za wykorzystanie wiedzy naukowej,
- ukierunkowane badania podstawowe, które są przeprowadzane z oczekiwaniami, że stworzą szeroką bazę wiedzy, która prawdopodobnie będzie podstawą do rozwiązania już zidentyfikowanych lub przewidywanych (obecnych lub przyszłych) problemów czy też nowych zastosowań (*Základní pojmy výzkumu a vývoje v OECD a EU*, 1994).

Badania stosowane pozwalają określić możliwe zastosowania wyników badań podstawowych lub wykonywane są w celu ustalenia nowych sposobów osiągnięcia niektórych konkretnych i wcześniej określonych celów. Mogą też dostarczyć przedsiębiorstwom nowych metod w celu zaspokojenia określonych potrzeb i wymagań klientów oraz branży. Jest to zatem drugi krok w tym procesie, który pozwala znaleźć rozwiązania i zniwelować wszelkie zaobserwowane problemy, a także dowiedzieć się, jak wykorzystać wykryty trend (*Działalność innowacyjna. Słownik pojęć*, 2019). Badania stosowane można podzielić na: ogólne badania stosowane, będące systematycznym badaniem w celu zdobycia nowej wiedzy, która nie osiągnęła jeszcze etapu z jasnym sprecyzowaniem celów dla jej zastosowań; konkretne badania stosowane, które są również ciągłymi badaniami w celu zdobycia nowej wiedzy, ale ukierunkowanymi na konkretny cel praktyczny z jasnym zastosowaniem wyników (*Základní pojmy výzkumu a vývoje v OECD a EU*, 1994). Zorientowane badania podstawowe i ogólne badania stosowane są czasami określane łącznie jako badania ukierunkowane (badania zorientowane na cel) lub badania strategiczne. Niekiedy używa się terminu *badania ogólne*. Czyste badania podstawowe (w rozumieniu OECD) są nazywane badaniami.

Z kolei badania rozwojowe zapewnią inżynierom i zespołom produkcyjnym solidną wiedzę mającą zastosowanie w wytwarzaniu nowych produktów, wykorzystywaniu nowych procesów itp. Następnie będą mogli budować i opracowywać projekty i prototypy, a w dalszym etapie przekształcać te prototypy w produkty, które można sprzedawać na rynku, lub w procesy, które mogą być wykorzystywane przez różne organizacje do bardziej efektywnego wytwarzania komercyjnych produktów i usług (*Działalność innowacyjna. Słownik pojęć*, 2019).

Powyższe definicje, jak zaznaczono na początku, używane są powszechnie w skali europejskiej i globalnej. Podobnie przedstawia się sytuacja w krajach Grupy Wyszehradzkiej. Czeskie podmioty dla celów rozwoju innowacji przyjęły definicję zaproponowaną przez OECD. Podobnie Czeski Urząd Statystyczny używa definicji i metodologii prowadzenia badań w zakresie działalności B+R opublikowanych w *Podręczniku Frascati 2015*. Na stronie Rady ds. Badań, Rozwoju i Innowacji można przeczytać, że działalność badawczo-rozwojowa „to systematyczna praca

twórcza mająca na celu poszerzenie stanu wiedzy, w tym wiedzy o człowieku, kulturze i społeczeństwie, oraz jej wykorzystanie w celu znalezienia nowych możliwości wykorzystania tej wiedzy” (*Základní pojmy výzkumu a vývoje v OECD a EU*, 1994). Z kolei Czeski Urząd Statystyczny wskazuje na znaczenie działalności B+R, która jest częścią nauki i technologii, przez co staje się kluczowym motorem wzrostu wydajności, wzrostu gospodarczego, zatrudnienia, zrównoważonego rozwoju i spójności społecznej (*Výzkum a vývoj. Český statistický úřad*, 2020).

W Polsce różne organizacje oraz podmioty kreujące innowacje stosują na co dzień definicję działalności B+R, która została opracowana przez OECD. Często też można spotkać w literaturze przedmiotu odniesie do definicji używanej na potrzeby statystyki masowej przez Główny Urząd Statystyczny, która wywodzi się z art. 4a ustawy o CIT (Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych) oraz art. 5a ustawy o PIT (Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych). Tam działalność badawczo-rozwojowa definiowana jest jako praca twórcza, prowadzona w sposób metodyczny, podejmowana w celu zwiększenia zasobów wiedzy oraz w celu tworzenia nowych zastosowań dla wiedzy istniejącej, która w konsekwencji prowadzi do wprowadzania do gospodarki „nowego lub znacząco udoskonalonego produktu, usługi lub procesu, w tym także wdrożenia nowej metody marketingowej lub organizacyjnej redefiniującej sposób pracy lub relacje firmy z otoczeniem” (*Nauka i technika w 2018 roku*, 2020: 25).

W Republice Słowackiej działalność B+R zdefiniowano w ustawie z dnia 21 marca 2005 r. w sprawie organizacji wsparcia państwa na badania i rozwój oraz w sprawie zmiany ustawy nr 575/2001 Coll. w sprawie organizacji działań rządowych i organizacji centralnej administracji państwowej (*Zákon o organizácii štátnej podpory výskumu a vývoja a o doplnení zákona č. 575/2001 Z. z. o organizácii činnosti vlády a organizácii ústrednej štátnej správy v znení neskorších predpisov*). Według powyższego aktu prawnego, badania to systematyczna działalność twórcza prowadzona w dziedzinie nauki i technologii na potrzeby społeczeństwa oraz w celu rozwoju wiedzy. Badania składają się z badań podstawowych i badań stosowanych. Badania podstawowe to systematyczna działalność twórcza, której głównym celem jest zdobycie nowej wiedzy niezależnie od możliwości ich bezpośredniego praktycznego wykorzystania. Badania stosowane są systematyczną działalnością twórczą mającą na celu zdobycie nowej wiedzy w celu bezpośredniego wykorzystania uzyskanych wyników w praktyce gospodarczej i praktyce społecznej. Rozwój jest systematyczną działalnością twórczą w dziedzinie nauki i technologii wykorzystującą prawa i wiedzę zdobytą podczas badań lub opartą na praktycznym doświadczeniu w tworzeniu nowych materiałów, produktów, sprzętu, systemów, metod i procesów lub ich ulepszaniu (*Zákon o organizácii štátnej podpory výskumu a vývoja a o doplnení zákona č. 575/2001 Z. z. o organizácii činnosti vlády a organizácii ústrednej štátnej správy v znení neskorších predpisov*). Jak widać, wskazana definicja jest zbieżna z tą, sformułowaną przez OECD.

Na Węgrzech na potrzeby statystyki międzynarodowej, podobnie jak w pozostałych krajach, znaczenie pojęć związanych z innowacjami oraz badaniami i rozwojem przyjmuje się z *Podręcznika Frascati 2015*. Jednak powszechnie używane w kraju definicje sprowadzają się do tego, że badania i rozwój to działanie mające na celu stworzenie nowego produktu, narzędzia, sprzętu, technologii produkcji oraz, w stosownych przypadkach, usługi, w tym systematycznych eksperymentów. Efektem końcowym jest głównie prototyp, na podstawie którego można uruchomić komercyjnie wykorzystanie (*Innováció vagy kutatás-fejlesztés?*, 2019). Instytucje krajowe z kolei wskazują, że działania badawczo-rozwojowe to takie, które jednocześnie spełniają następujące kryteria:

- nowość – wynik jest zawsze nowy, nieznan w tej samej formie i/lub treści (nie stanowi części najnowszego stanu techniki),
- oparcie na unikatowym pomysłe – jego wdrożenie opiera się na unikalnym, nieoczywistym pomysle i koncepcji,
- niepewność technologiczna – wynik nie jest oczywisty, badacz lub naukowiec nie może go łatwo przewidzieć z powodu niepewności związanej z wdrożeniem,
- eksperymentowanie – jego wdrożenie we wszystkich przypadkach wymaga systematycznych i udokumentowanych eksperymentów (*Mi a különbség kutatás-fejlesztés és innováció között?*, 2020).

Na początku niniejszego rozdziału wskazano, że dla Komisji Europejskiej szczególnie istotne jest wsparcie innowacyjności i działalności badawczo-rozwojowej, która przyczyni się do szybkiego rozwoju Unii Europejskiej. Podobne podejście mają kraje należące do G4. W Czechach, gdzie politykę nad badaniami i rozwojem w skali kraju kreuje Ministerstwo Edukacji, Młodzieży i Sportu Republiki Czeskiej wraz z Radą ds. Badań, Rozwoju i Innowacji, opracowano Strategię innowacji Republiki Czeskiej na lata 2019–2030, która została zatwierdzona rezolucją rządu nr 104 z dnia 4 lutego 2019 r. Jest to strategiczny plan ramowy, który określa politykę rządu w dziedzinie badań, rozwoju i innowacji i ma na celu pomóc Czechom stać się w ciągu najbliższych dwunastu lat jednym z najbardziej innowacyjnych krajów w Europie. Strategia innowacji składa się z dziewięciu połączonych ze sobą filarów, które zawierają punkty wyjścia, podstawowe cele strategiczne i narzędzia prowadzące do ich realizacji. Obszary te to: finansowanie i ocena badań i rozwoju, centra innowacji i badań, krajowe środowiska dla przedsiębiorstw rozpoczynających działalność i przedsiębiorstw typu spin-off, edukacja politechniczna, cyfryzacja, mobilność i środowisko budowlane, ochrona własności intelektualnej, inteligentne inwestycje i inteligentny marketing. Należy dodać, że dotyczy to kluczowych branż, w tym branży energetycznej (*Inovační strategie České republiky na období 2019–2030*, 2019).

W Polsce politykę innowacyjności kreuje wiele jednostek rządowych. Wśród nich należy wymienić Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Ministerstwo Rozwoju oraz Ministerstwo Infrastruktury. Jednak w zakresie działalności badawczo-rozwojowej przewodnią rolę odgrywa Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego,

a także Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Narodowe Centrum Nauki oraz Krajowy Punkt Kontaktowy. Najważniejszym ciałem jest działająca przy Ministerstwie Rozwoju Rada ds. Innowacyjności, która jest międzyresortowym koordynatorem polityki innowacyjności realizowanej przez rząd, wpisanym w system administracji publicznej. W grudniu 2019 roku Rada przedstawiła Politykę Innowacyjności Kraju, która składa się z czterech filarów: Cyfryzacja 4.0, wsparcie kompetencji Polaków, zielona gospodarka, innowacje i start-upy oraz nowe technologie (*Cztery filary polityki innowacyjnej Polski*, 2019).

W Republice Słowackiej przewodnią rolę w zakresie innowacji odgrywa Ministerstwo Gospodarki Republiki Słowackiej oraz Ministerstwo Edukacji, Nauki, Badań Naukowych i Sportu Republiki Słowackiej. To te rządowe resorty przygotowały Strategię Badań i Innowacji na rzecz Inteligentnej Specjalizacji Republiki Słowackiej (*Poznatkami k prosperite – Stratégia výskumu a inovácií pre inteligentnú špecializáciu Slovenskej republiky (RIS3)*, 2013). Jest to podstawowy ramowy dokument strategiczny dotyczący wsparcia badań i innowacji w okresie programowania 2014–2020 i stanowi podstawę do tworzenia programów operacyjnych. Zadaniem strategii jest zdefiniowanie wizji, celów i środków na podstawie kompleksowej części analitycznej oraz ustalenie priorytetów specjalizacji gospodarki oraz badań i rozwoju Republiki Słowackiej z uwzględnieniem zasad inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu w celu wzmocnienia konkurencyjności Słowacji. Celami RIS3 jest pogłębienie integracji i zakotwiczenie kluczowych gałęzi przemysłu, które zwiększają lokalną wartość dodaną, poprzez współpracę między lokalnymi łańcuchami dostaw i promowanie tworzenia ich sieci; zwiększenie wkładu badań we wzrost gospodarczy poprzez globalną doskonałość i znaczenie lokalne; stworzenie dynamicznego, otwartego i innowacyjnego społeczeństwa jako jednego z warunków poprawy jakości życia; poprawa jakości zasobów ludzkich w innowacyjnej Słowacji.

Na Węgrzech za sprawy innowacji odpowiedzialne jest między innymi Ministerstwo Innowacji i Technologii. Obecnie obowiązującym dokumentem w zakresie innowacji jest zaktualizowana w 2019 roku, a przyjęta w 2013 roku Strategia Badań, Rozwoju i Innowacji. Jest to krajowa strategia, w której określono krajową wizję badań, rozwoju i innowacji. Opiera się ona na wytwarzaniu i przepływie wiedzy, współpracy, wykorzystaniu wiedzy i innowacjach korporacyjnych. Dzięki strategii kraj uzyska znaczny potencjał badawczy i rozwojowy w kluczowych obszarach gospodarczych na poziomie europejskim oraz małe i średnie przedsiębiorstwa będą mogły szeroko tworzyć i wdrażać innowacje. Ponadto strategia stawia na badania i rozwój, innowacje, digitalizację i technologie Przemysłu 4.0, które odgrywają kluczową rolę w obecnym świecie. Dzięki realizacjom założeń strategii Węgry mają się stać głównym innowatorem w Unii Europejskiej (Kormány, 2013).

Działalność badawczo-rozwojowa w sektorze zaopatrzenia w energię elektryczną w krajach Europy Środkowej

Wszelkie dane statystyczne w krajowych i międzynarodowych zestawieniach dotyczące sektora zaopatrzenia w energię elektryczną, klasyfikowane są wraz z sektorem zaopatrzenia w gaz, parę wodną i klimatyzację. W Polskiej Klasyfikacji Działalności (Dz.U. 2020, poz. 1249) jest to Dział 35 Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych. W ciągu ostatniej dekady liczba przedsiębiorstw omawianego sektora w każdym z państw Europy Środkowej zwiększyła się (tab. 1). Największą dynamikę odnotowano w Czechach, gdzie liczba przedsiębiorstw sektora energetycznego wzrosła ponad siedmiokrotnie. W 2009 roku było ich 1616, zaś w 2018 roku – 11 596. Uwzględniając dane Eurostatu, można stwierdzić, że w 2009 roku przedsiębiorstwa sektora energetycznego stanowiły 0,17% wszystkich przedsiębiorstw w Czechach, a w 2018 roku wskaźnik ten wzrósł do 1,14%. To stawia Republikę Czeską na pierwszym miejscu w liczbie tych podmiotów. Drugim z kolei krajem z największą liczbą firm energetycznych jest Polska. W ciągu dekady ich liczba sukcesywnie się powiększa, jednak nie tak dynamicznie jak w Czechach. Na przestrzeni ostatnich dziesięciu lat liczba jednostek gospodarczych wzrosła o około 78%. W 2009 roku przedsiębiorstwa branży zaopatrzenia w energię elektryczną stanowiły około 0,15% wszystkich podmiotów gospodarczych, zaś w 2018 roku wskaźnik ten wzrósł nieznacznie, do 0,21%.

Na Węgrzech liczba podmiotów w sektorze zaopatrzenia energetycznego w ciągu dekady była bardzo podobna i kształtowała się w granicach 650. Bardziej dynamiczny wzrost w liczbie tych przedsiębiorstw nastąpił w latach 2017 i 2018. Z kolei pod względem udziału sektora zaopatrzenia w energię elektryczną liczba tych przedsiębiorstw w stosunku do wszystkich podmiotów gospodarczych stanowiła w 2009 roku 0,11%, zaś w 2018 roku 0,15%.

Najmniej firm z omawianego sektora znajduje się na Słowacji. W 2009 roku było ich 19, co stanowiło tylko 0,05% wszystkich przedsiębiorstw. Jednak w ciągu dekady przybyło ich ponad trzykrotnie i w 2018 roku liczba tych jednostek wynosiła 609, co stanowiło 0,13% wszystkich podmiotów w kraju.

Tabela 1. Liczba przedsiębiorstw sektora zaopatrzenia w energię elektryczną, gaz, parę wodną i klimatyzację w latach 2009–2018

	Czechy	Polska	Słowacja	Węgry
2009	1 616	2 079	191	562
2010	3 267	2 047	294	611
2011	5 192	2 503	257	662
2012	5 991	2 730	358	670
2013	8 446	2 546	430	675

	Czechy	Polska	Słowacja	Węgry
2014	10 414	2 583	531	668
2015	10 996	3 192	451	610
2016	11 026	3 670	551	678
2017	11 438	4 313	547	780
2018	11 596	3 718	609	878

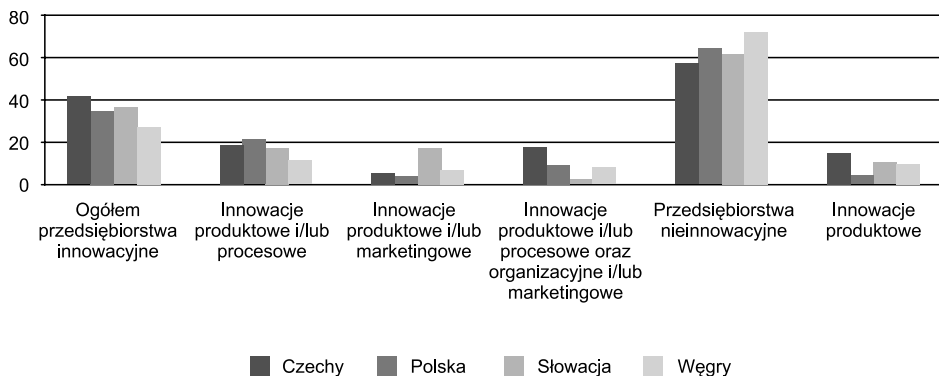
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat, 2020.

Innowacje i innowacyjność w przedsiębiorstwie to elementy przewagi konkurencyjnej w codziennej działalności podmiotów gospodarczych, które umożliwiają szybki rozwój podmiotów w dynamicznie zmieniającej się gospodarce świata. Jak wynika z rysunku 1, najwięcej przedsiębiorstw innowacyjnych jest w Czechach. Firmy te stanowią 42,1% omawianego sektora. W dalszej kolejności są Słowacja – 37,2% i Polska 35,4%. Najmniej podmiotów innowacyjnych sektora energetycznego jest na Węgrzech – 27,5%. Te dane pokazują, że pozostałe przedsiębiorstwa są nieinnowacyjne, a zatem blisko trzy czwarte firm na Węgrzech nie wdrażało innowacji.

Najwięcej przedsiębiorstw stosuje u siebie innowacje produktowe i/lub procesowe. Liderem w tym zakresie są przedsiębiorstwa polskie (21,9%), dalej czeskie (19,1%), słowackie (17,9%), zaś najmniej tego rodzaju innowacji wdrożono u podmiotów węgierskich (11,7%). Z kolei słowaccy przedsiębiorcy są liderem w zakresie wdrażania innowacji organizacyjnych i/lub marketingowych (17,2%). W pozostałych omawianych krajach innowacje marketingowe i organizacyjne wdrożyło poniżej 7% podmiotów. Należy dodać, że statystyki zawierają również inne zestawienie kombinacji wdrożonych innowacji. Są to innowacje produktowe i/lub procesowe oraz innowacje organizacyjne i/lub marketingowe. Mogą to być wdrożone w jednym przedsiębiorstwie na przykład innowacje produktowe i marketingowe, w drugim podmiocie – produktowe i organizacyjne, a w kolejnym – innowacje procesowe i organizacyjne lub marketingowe, albo wszystkie cztery jednocześnie. Najwięcej takich pakietów innowacji wdrożyły przedsiębiorstwa sektora energetycznego w Czechach (17,6%), a najmniej – na Słowacji – tylko około 2% podmiotów.

Dane statystyczne pokazują także liczbę przedsiębiorstw, które wdrożyły tylko innowacje produktowe. Podobnie jak w poprzednich wariantach najwięcej podmiotów gospodarczych korzysta z innowacji produktowych w Czechach – 15%. W Słowacji i na Węgrzech jest to około 10% przedsiębiorstw, zaś w Polsce tylko 4%.

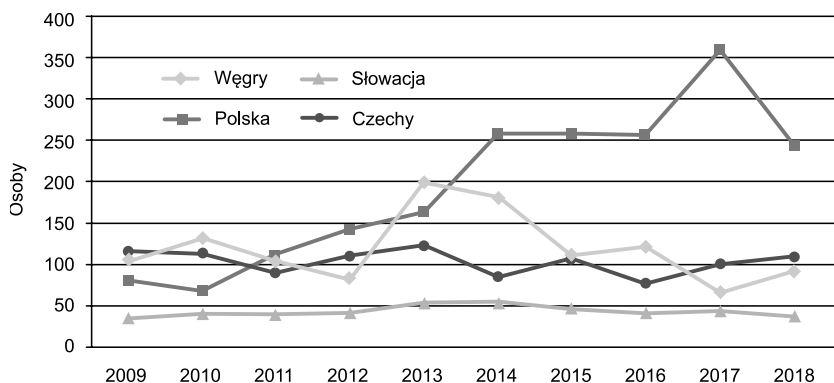
Powyższe dane wskazują, że udział innowacyjnych przedsiębiorstw jest niski, a Polska, Słowacja oraz Węgry muszą zwiększyć swoje działania i środki, aby dorównać Czechom, ale przede wszystkim jak najszybciej doprowadzić do tego, by liczba podmiotów innowacyjnych przewyższała nieinnowacyjne. Powodów obecnego stanu jest wiele, a główne zostały przedstawione i omówione w tabeli 3.



Rysunek 1. Przedsiębiorstwa innowacyjne sektora zaopatrzenia w energię elektryczną, gaz, parę wodną i klimatyzację w 2016 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat, 2020.

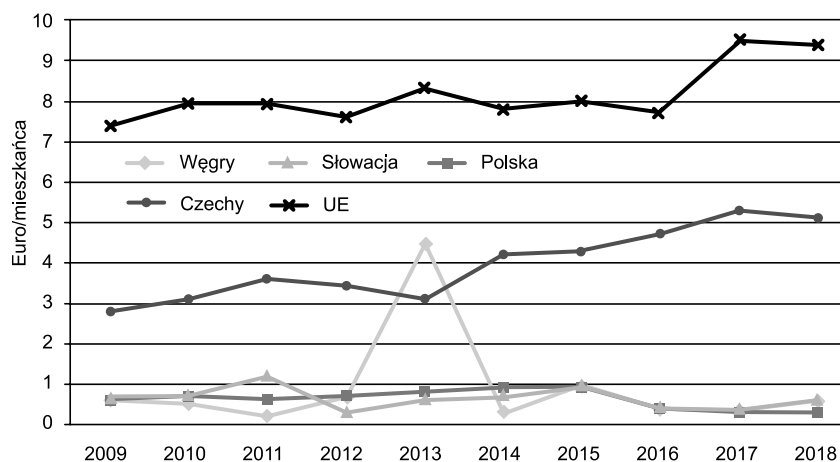
Personel badawczo-rozwojowy, pracownicy naukowcy, twórcy i odkrywcy odgrywają znaczącą rolę we wdrażaniu i stosowaniu innowacji. Dlatego, jak już wspomniano, uwzględnia się ich w statystykach masowych, które pozwalają ocenić przyszły rozwój innowacyjności danego kraju. Jak wynika z rysunku 2, najwięcej personelu B+R jest w Polsce. W roku 2017 liczył on 360 osób, czyli o ponad 2,5 razy więcej niż w Czechach. Najmniej osób, tylko 44, zajmowało się działalnością badawczo-rozwojową w sektorze zaopatrzenia w energię elektryczną na Węgrzech. Warto jednak zwrócić uwagę, że liczba personelu B+R w Polsce jest bardzo dynamiczna. W 2009 roku było to 81 osób, zaś po wspomnianym rekordowym 2017 roku w 2018 roku nastąpił spadek liczby tych osób o ponad 100. Należy też zaznaczyć, że w ogólnej liczbie wszystkich osób zajmujących się działalnością B+R w danym kraju personel B+R prowadzący działalność w sektorze zaopatrzenia w energię elektryczną stanowi tylko około 0,7–1,3%. Najmniejszy wskaźnik jest w Słowacji, a najwyższy w Czechach.



Rysunek 2. Personel B+R i badacze w sektorze zaopatrzenia w energię elektryczną, gaz, parę wodną i klimatyzację w latach 2009–2018

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat, 2020.

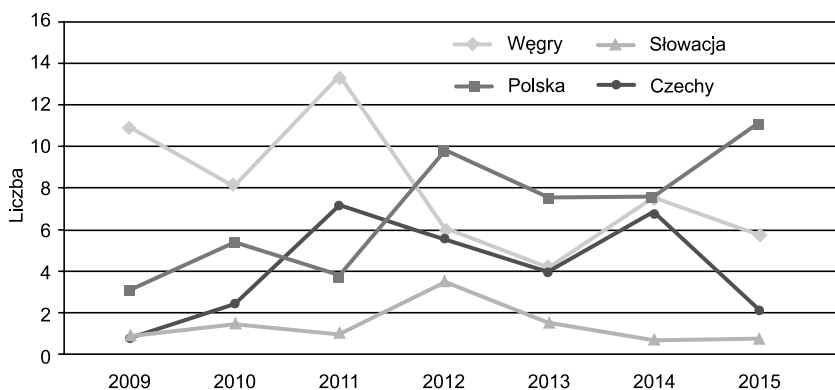
Jak wiemy, jednym ze sposobów mierzenia innowacyjności danego kraju jest badanie wydatków na badania i rozwój. Znaczącą rolę w tym zakresie odgrywają rządy poszczególnych państw, które przeznaczają środki budżetowe na działalność B+R. Największe wydatki na innowacyjność w sektorze zaopatrzenia w energię elektryczną, gaz, parę wodną i klimatyzację ponosi rząd Czech, który przeznaczał na ten cel od około 3 euro na mieszkańca w 2009 roku do ponad 5 euro na mieszkańca w 2018 roku. Pozostałe rządy krajów środkowoeuropejskich wydają podobne kwoty każdego roku. Są to wydatki średnio na poziomie około 0,5 euro na mieszkańca. Wyjątkiem był rok 2013, kiedy rząd węgierski przeznaczył na badania i rozwój w omawianym sektorze 4,5 euro. Dla porównania w zakresie niedofinansowania badań naukowych w sektorze zaopatrzenia w energię elektryczną w omawianych krajach przedstawiono w zestawieniu średnie wydatki w tym zakresie w państwach Unii Europejskiej. Średnio rządy poszczególnych państw wydają od około 7 do ponad 9 euro na mieszkańca. Widać dużą dysproporcję w tym zakresie, w szczególności w przypadku Polski, Słowacji i Węgier. Taką sytuację można tłumaczyć stosunkowo niskim udziałem przedsiębiorstw innowacyjnych w analizowanym sektorze gospodarki.



Rysunek 3. Całkowite wydatki rządowe na badania i rozwój w sektorze zaopatrzenia w energię elektryczną, gaz, parę wodną i klimatyzację w euro na mieszkańca GBAORD w latach 2009–2018

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat, 2020.

Analizując liczbę udzielonych praw własności na patenty, możemy określić dynamikę wzrostu lub spadku innowacyjności w danym kraju. Niestety w dziedzinie, w ramach której patenty mogą zostać zastosowane w sektorze zaopatrzenia w energię elektryczną, są to jednostkowe przypadki (rys. 4). Najwięcej patentów zarejestrowano w Polsce (w 2015 roku – 11). Najmniej, tj. około jednego rocznie, rejestruje się na Słowacji.



Rysunek 4. Udzielone patenty w sektorze zaopatrzenia w energię elektryczną, gaz, parę wodną i klimatyzację w latach 2009–2015

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat, 2020.

Aby przyspieszyć wzrost innowacyjności oraz prace nad nowymi patentami i wzorami użytkowymi, rządy poszczególnych krajów stosują zachęty dla przedsiębiorców w celu zwiększenia wydatków na działalność innowacyjną. Przedsiębiorcy mogą stosować ulgi podatkowe w postaci odliczeń wydatków na B+R, zatrudnienie personelu badawczego, zakup nowoczesnych technologii, patentów, programów komputerowych itp. Najwcześniej i najdłużej możliwość stosowania ulg podatkowych zapewnił przedsiębiorcom rząd Czech. W tym kraju domniemana stawka ulgi podatkowej kształtuje się na poziomie 0,20–0,21 (tab. 2). Również na Węgrzech od dawna istnieją zachęty podatkowe. Kształtują się one na poziomie od 0,20 do 0,35. W Polsce możliwość stosowania ulg podatkowych od wydatków na innowacyjność wprowadzono dopiero w 2017 roku. Początkowo domniemana stawka ulgi była na poziomie 0,10, a w 2018 roku wzrosła do 0,22. Natomiast na Słowacji przedsiębiorcy mogą stosować ulgi wydatków B+R od roku 2015. Wówczas domniemana stawka ulgi ustalona była na poziomie 0,11. W 2018 roku umożliwiono zastosowanie ulgi na poziomie 0,28. Władze wszystkich krajów deklarują utrzymanie w kolejnych latach podobnych ulg w tym zakresie, dzięki czemu będzie można przyspieszyć wzrost innowacyjności i przybliżyć się w coraz szybszym tempie do najbardziej rozwiniętych krajów UE.

Tabela 2. Domniemane stawki ulg podatkowych od wydatków na B+R

Kraj	Rodzaj przedsiębiorstwa	2009	2010	2015	2017	2018
Czechy	MŚP	0,21	0,20	0,21	0,21	0,21
	DP	0,21	0,20	0,21	0,21	0,21
Polska	MŚP	–	–	–	0,10	0,22
	DP	–	–	–	0,10	0,22

Kraj	Rodzaj przedsiębiorstwa	2009	2010	2015	2017	2018
Słowacja	MŚP	–	–	0,11	0,10	0,28
	DP	–	–	0,11	0,10	0,28
Węgry	MŚP	0,24	0,16	0,25	0,22	0,20
	DP	0,24	0,22	0,35	0,22	0,21

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych OECD, 2020.

Powyższe analizy wskazują bardzo niski udział przedsiębiorstw innowacyjnych, a także zbyt mały udział pracowników B+R oraz niedużą liczbę patentów w sektorze zaopatrzenia w energię elektryczną, gaz, parę wodną i klimatyzację. Jakże są tego przyczyny, pokazują badania przeprowadzone w 2014 roku przez Komisję Europejską. W Czechach za największą przeszkodę uznano niezbyt dobre doświadczenia we wdrażaniu poprzednich innowacji oraz zbyt niski popyt rynkowy. Zaledwie ponad 5% badanych podmiotów wskazało na brak wewnętrznego finansowania. Z kolei na ten problem zwróciło uwagę najwięcej przedsiębiorców w Polsce i na Słowacji. Odpowiednio około 27% i 22%. W Polsce przedsiębiorcy wymieniali również utrudnienia w zakresie finansowania innowacji, takie jak nieudzielanie kredytu czy trudności w uzyskaniu dotacji rządowych. Również blisko co piąty respondent wskazał, że przedsiębiorstwo rozważało wdrożenie innowacji, ale istnieje dużo różnych barier, które ciężko ominąć. Z kolei na Słowacji za największą barierę we wdrażaniu innowacji, poza wspomnianym brakiem wewnętrznego finansowania, uważa się zbyt niski popyt rynkowy, niewielką konkurencję, a także negatywne doświadczenia we wdrażaniu wcześniejszych innowacji. Natomiast węgierscy przedsiębiorcy za najczęstszą barierę w stosowaniu innowacji uznali zbyt niski popyt rynkowy oraz niewielką konkurencję. Co piąty ankietowany podmiot wskazał, że rozważano wdrożenie innowacji, ale jest za dużo różnych przeszkód, które, kumulując się, powodują problemy w ich stosowaniu.

Tabela 3. Przyczyny braku innowacji wśród podmiotów gospodarczych sektora zaopatrzenia w energię elektryczną, gaz, parę wodną i klimatyzację w krajach Europy Środkowej (% odpowiedzi)

	Czechy	Polska	Słowacja	Węgry
Brak wewnętrznego finansowania	5,3	26,8	22,0	9,2
Brak wykwalifikowanych pracowników	0,0	6,9	1,1	2,3
Nie zdefiniowano istotnych powodów	90,8	76,8	79,1	79,3
Przedsiębiorstwa rozważały innowacje, ale jest za dużo barier	9,2	22,9	6,6	20,7
Zbyt niski popyt rynkowy	11,1	6,3	19,8	17,2

	Czechy	Polska	Słowacja	Węgry
Wcześniejsze doświadczenia we wdrażaniu innowacji	12,0	5,7	12,1	5,7
Niewielka konkurencja	4,5	6,9	16,5	11,5
Brak dobrych pomysłów na innowacje	3,6	6,6	1,1	1,1
Brak kredytu lub niepublicznego rynku kapitałowego	2,8	19,9	8,8	8,0
Trudności w uzyskaniu dotacji rządowych lub subwencji	0,7	16,9	4,4	2,3
Brak partnerów do współpracy	0,0	6,3	1,1	1,1
Niepewny popyt na rynku	0,0	7,8	1,1	1,1
Zbyt duża konkurencja rynkowa	0,0	5,1	4,4	1,1

Źródło: Eurostat, 2014, 2020.

Wnioski

W ostatniej dekadzie sfera działalności badawczo-rozwojowej w sektorze zaopatrzenia w energię elektryczną, gaz, parę wodną i klimatyzację w Czechach, Polsce, Słowacji i na Węgrzech uległa pewnym przeobrażeniom. Przedstawione dane wskazują na niewielki wzrost poziomu innowacyjności poszczególnych krajów w omawianym sektorze. W Polsce systematycznie wzrasta liczba zatrudnionego personelu B+R. Z kolei w Czechach, Słowacji i Węgrzech liczba zatrudnionych w B+R jest dość stabilna. Można także zauważyć, że wydatki rządowe na badania i rozwój w sektorze zaopatrzenia w energię są na podobnym poziomie. Jedynie w Czechach odnotowano systematyczny, jednak niewielki wzrost. W porównaniu ze średnią wydatków rządów krajów Unii Europejskiej kwoty przeznaczane w Polsce, Słowacji i Węgrzech na B+R są dramatycznie niskie.

Ważne jest, że rządy poszczególnych państw dały możliwość stosowania ulg podatkowych od działalności innowacyjnej. Najwcześniej takie ulgi wprowadziły rządy Czech oraz Węgier, a najpóźniej rząd Polski. Bardzo znikoma jest liczba uzyskanych praw własności w omawianym sektorze. Jest to spowodowane między innymi małą liczbą personelu B+R, a także stosunkowo małą liczbą przedsiębiorstw sektora zaopatrzenia w energię elektryczną.

Wszystkie powyższe wyniki analiz są niepokojące, wskaźniki innowacyjności sektora zaopatrzenia w energię elektryczną są na niskim poziomie, a przedstawiona dynamika ostatniej dekady wskazuje na niewielkie zmiany. Wymienione bariery we wdrażaniu innowacji to głównie trudności z ich finansowaniem, a także złe doświadczenia podczas wcześniejszego stosowania innowacji. Jeszcze większym problemem w zidentyfikowaniu barier jest fakt, że ponad 90% czeskich przedsiębiorców i ponad 70% podmiotów gospodarczych w pozostałych państwach Europy

Środkowej nie potrafiło określić powodów, dla których innowacje nie są powszechnie wdrażane.

Rządy omawianych krajów powinny doprowadzić do zintensyfikowania rozwoju działalności B+R w sektorze zaopatrzenia w energię elektryczną, w szczególności poprzez uruchomienie zwiększonej pomocy finansowej, podtrzymanie polityki stosowania ulg podatkowych na działalność innowacyjną, a także promocję innowacji.

Bibliografia

- Badania naukowe i innowacje* (2014), Komisja Europejska, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg, https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/default/files/H2020_PL_KI0213413PLN.pdf [dostęp: 2.09.2020].
- Bointner R. (2014), *Innovation in the energy sector: Lessons learnt from R&D expenditures and patents in selected IEA countries*, "Energy Policy", 73.
- Costa-Campi M.T., Duch-Brown N., Garcia-Quevedo J. (2014), *R&D Drivers and obstacles to innovation in the energy industry*, "Energy Economics", 46.
- Cztery filary polityki innowacyjnej Polski* (2019), Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, <https://www.ncbr.gov.pl/o-centrum/aktualnosci/szczegoly-aktualnosci/news/cztery-filary-polityki-innowacyjnej-polski-60203/> [dostęp: 2.09.2020].
- Działalność innowacyjna. Słownik pojęć* (2019), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/> [dostęp: 3.09.2020].
- Europa 2020: Strategia Unii Europejskiej na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia* (2010), Komisja Europejska, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX%3A52010DC2020> [dostęp: 2.09.2020].
- Eurostat, *European Statistical*, <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> [dostęp: 3.09.2020].
- Innováció vagy kutatás-fejlesztés?* (2019), Glósz és Társa Financial, Economic and Innovation Consulting Ltd., <https://innovacio-menedzsment.hu/kutatas-fejlesztes-innovacio> [dostęp: 4.09.2020].
- Inovační strategie České republiky na období 2019–2030* (2019), Rada pro výzkum, vývoj a inovace, Praha.
- Kormány A. (2013), *Korm. Határozata a Kormány középtáví tudomány-, technológia- és innováció-politikai stratégiájáról szóló* (1413/2013), (VII. 4.), Budapest.
- Mi a különbség kutatás-fejlesztés és innováció között?* (2020), Glósz és Társa Kft, <https://glosz.eu/innovacio-kutatasfejlesztes> [dostęp: 4.09.2020].
- Moris F. (2018), *Definitions of Research and Development: An Annotated Compilation of Official Sources*, National Science Foundation, <https://www.nsf.gov/statistics/randdef/#chp2&chp3&chp4> [dostęp: 12.09.2020].

- Nauka i technika w 2018 roku* (2020), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa–Szczecin.
- Podręcznik Frascati 2015. Pomiar działalności naukowo-technicznej i innowacyjnej* (2015), Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju OECD.
- Poznatkami k prosperite – Stratégia výskumu a inovácií pre inteligentnú špecializáciu Slovenskej republiky (RIS3)* (2013), Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), Dz.U. 2007, nr 251, poz. 1885.
- The Measurement of Scientific and Technological Activities Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data* (2018), Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), European Union, Luxembourg, <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264304604-en.pdf?expires=1576766809&id=id&accname=guest&checksum=08D43F7F-9061C44B979911B9B46BEB26> [dostęp: 3.09.2020].
- Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, Dz.U. 2016, poz. 1888 ze zm.
- Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, Dz.U. 1991, nr 80, poz. 350.
- Výzkum a vývoj. Český statistický úřad* (2020), Český statistický úřad, https://www.czso.cz/csu/czso/statistika_vyzkumu_a_vyvoje [dostęp: 3.09.2020].
- Základní pojmy výzkumu a vývoje v OECD a EU* (1994), Úřadu vlády ČR, <https://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=932> [dostęp: 3.09.2020].
- Zákon o organizácii štátnej podpory výskumu a vývoja a o doplnení zákona č. 575/2001 Z. z. o organizácii činnosti vlády a organizácii ústrednej štátnej správy v znení neskorších predpisov* (Zákon č. 172/2005 Z.z.).
- Zákon o organizácii štátnej podpory výskumu a vývoja a o zmene a doplnení zákona č. 575/2001 Z.z. o organizácii činnosti vlády a organizácii ústrednej štátnej správy* (Zákona č. 575/2001 Z.z.).

Summary**Research and development activities in the energy industry in Central European countries**

The article contains a synthetic description of activities related to innovation in the energy industry in the countries of Central Europe, namely in the Czech Republic, Poland, Slovakia and Hungary in the years 2009–2018. It takes into account government spending on research and development in the said industry. In addition, the condition of R&D personnel and the number of intellectual property rights obtained in the activities in the field of electricity, gas, steam and air conditioning supply were analysed. The article analyses the barriers that contribute to reducing the dynamics of innovation development and reducing the interest in research and development in the discussed energy sector. It also presents tax incentives in individual countries related to conducting innovative activities.

The research shows that the indicators of innovation in the electricity supply sector are at a low level, and the trends of the last decade indicates slight changes in this respect. The above-mentioned barriers to the implementation of innovations mainly indicate problems with financing them, as well as bad experiences during the earlier application of innovations. Therefore, it is concluded that there are many tasks ahead of the governments of the discussed countries to intensify activities aimed at the fastest possible development of R&D in the electricity supply sector, and in particular to launch increased financial flows, maintain the policy of applying tax breaks for innovative activities, promoting innovation.

Keywords: innovation, research and development, research personnel, Visegrad Group, energy sector

Bernard Wardziński*  <https://orcid.org/0000-0002-2345-6364>

e-mail: bernard.wardzinski@gmail.com

Wpływ procesu europeizacji na administrację publiczną we współczesnej Polsce. Wybrane przykłady i wnioski

https://doi.org/10.25312/2391-5129.31/2020_03bw

Integracja Polski z Unią Europejską wymusiła na rodzimej administracji liczne modyfikacje, a co za tym idzie – odpowiednie procesy dostosowawcze. W organach administracji krajowej nastąpiło dostosowanie struktury organizacyjnej i systemowej do potrzeb i warunków administracji unijnej, bowiem rodzima administracja stała się jej częścią. Zachodzące w administracji krajowej procesy można nazwać europeizacją i stwierdzić, iż dzięki nim nastąpiło funkcjonalne połączenie obu administracji. Fuzja ta możliwa była dzięki przeobrażeniom administracji następującym w Polsce już w okresie przedakcesyjnym. Powstanie nowych urzędów, zaangażowanie urzędników, reformy administracyjne miały przynieść rodzimej administracji określone skutki, czyli poprawę funkcjonowania władzy publicznej. Czy tak się stało? Wydaje się, że nie, ponieważ interaktywny proces europeizacji krajowej administracji nie jest jeszcze w pełni zakończony.

Słowa kluczowe: transformacja, europeizacja administracji, rodzima administracja publiczna, przeobrażenia polskiej administracji

Wstęp

Analizując problematykę polskiej administracji publicznej, dochodzimy do wniosku, że następują w niej silne zmiany dotychczasowego zakresu i form jej działania spowodowane głównie wpływem zmian systemowych stawiających przed politykami,

* Mgr Bernard Wardziński – Akademia Finansów i Biznesu Vistula.

jak i urzędnikami poważne zadania związane z unowocześnieniem państwa, gospodarki, a także zmian zasad oddziaływania przez struktury państwa na życie społeczne i gospodarcze; zmian sposobu działania administracji wymuszonych procesami integracji z UE i wreszcie samym nowym funkcjonowaniem administracji publicznej. Polska, wchodząc w struktury Unii Europejskiej, musiała dostosować swój zinstytucjonalizowany system administracji do potrzeb i warunków administracji państw członkowskich. To dostosowanie jako swoisty proces europeizacji rodzimej administracji miało na celu stworzenie odpowiedniego modelu zarządzania publicznego wraz z płaszczyzną integracyjną, umożliwiającą powstanie nowej administracji narodowej mającej wpływ na instytucje i mechanizmy Unii Europejskiej. Nadmienić należy, iż pierwsze działania zmierzające do europeizacji polskiej administracji prowadzono już na początku lat dziewięćdziesiątych, czyli w tzw. okresie przedakcesyjnym. Kluczowymi datami polskiej europeizacji były: 1 lutego 1994 roku – wejście w życie Układu Europejskiego; 1 maja 2004 roku – wejście w życie Traktatu o przystąpieniu (traktat ateński); 11 maja 2005 roku – wyrok Trybunału Konstytucyjnego (K 18/04) o zgodności Traktatu o przystąpieniu z Konstytucją Polski.

Przeobrażenia w polskiej administracji publicznej

Europeizacja polskiej administracji nie byłaby możliwa, gdyby nie powstałe na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku urzędy Pełnomocnika Rządu ds. Integracji Europejskiej oraz Pomocy Zagranicznej, koncentrujące kompetencje decyzyjne w sprawach UE w niewielkim kręgu osób zaangażowanych w procesy integracyjne. Z czasem, a szczególnie w miarę przystępowania do kolejnych etapów procesu akcesyjnego, konieczne stawało się coraz większe zaangażowanie merytoryczne administracji publicznej. Punktem przełomowym było utworzenie w 1996 roku Komitetu Integracji Europejskiej (KIE) wraz z urzędem – UKIE. Komitet Integracji Europejskiej podporządkowany był premierowi, więc na tym etapie krajową politykę wobec UE wyłączone spod kompetencji ministra spraw zagranicznych. UKIE pełnił funkcje koordynacyjne wobec wszystkich ministerstw i instytucji bezpośrednio zaangażowanych w proces integracji Polski z Unią Europejską. Z dniem 1 stycznia 2010 roku na mocy Ustawy o Komitecie do Spraw Europejskich uległ on likwidacji, a jego praca i obowiązki, a także zasoby ludzkie przejęło Ministerstwo Spraw Zagranicznych (art. 18 i 19 Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o Komitecie do Spraw Europejskich, Dz.U. nr 161, poz. 1277). W 2001 roku utworzono Zespół Przygotowawczy KIE (ZPKIE), działający w sprawach wymagających szybkiej reakcji merytorycznej. Od 2004 roku zadania Komitetu Integracji Europejskiej przejął Komitet Europejski Rady Ministrów (KERM) podejmujący ważne decyzje w sprawach integracji Polski z UE. Urząd Komitetu Integracji Europejskiej (UKIE) z kolei zapewniał instytucjonalną i merytoryczną obsługę przygotowań do członkostwa Polski z UE. System koordynacji polskiej polityki europejskiej realizowany od 1 maja 2004 roku został

zaprojektowany w 2003 roku i był wdrażany od marca 2003 roku do maja 2004 roku. Zarządzeniem nr 30 Prezesa Rady Ministrów z 23 marca 2004 r. (M.P. nr 57, poz. 646 ze zm.) powołano do życia Komitet Europejski Rady Ministrów (KERM) jako jeden z trzech stałych komitetów Rady Ministrów. KERM stał się od momentu powstania centralnym elementem procesu koordynacji polskiej polityki europejskiej.

Zbliżony do obecnie istniejącego obrazu model administracji centralnej kształtowany był poprzez wprowadzanie w latach dziewięćdziesiątych szeregu reform obejmujących swoim obszarem zakres działania centrum administracyjno-gospodarczego państwa. W 1996 roku przyjęto pakiet ustaw, z których zasadnicze znaczenie dla dalszego funkcjonowania administracji szczebla centralnego miała Ustawa z dnia 8 sierpnia 1996 r. o organizacji i trybie pracy Rady Ministrów oraz o zakresie działania ministrów (Dz.U. 1996, nr 106, poz. 492). Dzięki tym zmianom udało się znacznie ograniczyć liczbę istniejących ministerstw oraz urzędów centralnych im podporządkowanych. Następnie istotne zmiany wprowadzono, uchwalając ustawę o działach administracji rządowej (Dz.U. 1997, nr 141, poz. 943). Poprzez reformę centrum uregulowano organizację i tryb pracy Rady Ministrów, wzmocniono rolę i pozycję Prezesa Rady Ministrów, zastąpiono rozbudowany Urząd Rady Ministrów – Kancelarią Prezesa Rady Ministrów. Celem tej reformy było ograniczenie administracyjnej funkcji rządu, przekierowanie zadań i usprawnienie zdolności do formułowania i wdrażania średnio- i długookresowych strategii społecznych i gospodarczych w kraju. Z centrum do administracji terenowej – wojewodów – przesunięto gros kompetencji, między innymi związanych z decyzyjnością w sprawach założycielskich i likwidacyjnych czy prywatyzacyjnych.

Podmiotami odpowiedzialnymi za politykę europejską w polskiej administracji rządowej były i są: Rada Ministrów (posiadająca najszersze instrumentarium prawne oraz aparat administracyjny, służące zapewnieniu synergii działań podmiotów publicznych) wraz z Prezesem Rady Ministrów (rola premiera jako zwierzchnika krajowej administracji jest kluczowa w kształtowaniu krajowego stanowiska i strategii wpływania na proces decyzyjny Unii Europejskiej, a poprzez udział w posiedzeniach Rady Europejskiej zyskuje wpływ na kształtowanie kierunków strategicznych obieranych przez Unię Europejską); Minister ds. Członkostwa w UE (posiada specjalne kompetencje w zakresie koordynowania rządowej polityki europejskiej), Minister Spraw Zagranicznych (koncentracja na problematyce polityki zagranicznej) wraz z aparatem MSZ, w którym koordynacją spraw unijnych zajmują się: Departament Komitetu do Spraw Europejskich, dodatkowo Departament Polityki Europejskiej, Departament Ekonomiczny Unii Europejskiej i Departament Prawa Unii Europejskiej, ministrowie (jako organy odpowiedzialne za poszczególne działy administracji, które odpowiadają politykom Unii Europejskiej – kształtowanie stanowiska Polski w konkretnych propozycjach legislacyjnych przedkładanych przez KE); Komitet ds. Europejskich (centralny element rządowego systemu koordynacji polityki europejskiej w Polsce); Stałe Przedstawicielstwo Rzeczypospolitej Polskiej przy Unii

Europejskiej (ogniwo pośredniczące między organami krajowymi a UE) (Tabaszewski, 2011: 56).

Administracja publiczna, aby osiągnąć rzeczywisty profesjonalizm, musi być organizacją wirtualną, samoczącą się. Dlatego też niezmiernie ważne było i jest wprowadzenie specjalności administracyjnych w następujących podstawowych obszarach: obsługiwanie działań rutynowych rządu, projektowanie strategii politycznych, efektywne wdrażanie programów rządowych. Dziś szczególnie istotne jest zarządzanie wiedzą i informacją. Ma to olbrzymie znaczenie zarówno w świetle rozproszenia instytucji administracyjnych w Polsce, tempa zachodzących zmian, jak i nowych wyzwań merytorycznych stojących przed państwem. Należy zerwać z dotychczasową praktyką wartościującą bardziej ilość niż jakość przygotowanej informacji. Jednocześnie bardziej efektywnie trzeba sięgać po dostępne w systemie administracyjnym zasoby ludzkie, a także korzystać z wiedzy ekspertów pozarządowych i ośrodków akademickich. Należy wspierać rozwój doraźnych sieci zadaniowych między urzędnikami. Dynamiczny rozwój sfer działalności sprawia, że ilość informacji, którymi musi posługiwać się pracownik, stale wzrasta. Stąd rosnący popyt na technologie informatyczne w administracji, które z kolei kreują nowy popyt i dalszy rozwój informatyki w tej dziedzinie. Ważną rolę do odegrania w omawianym zakresie ma więc Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, której zadania powinny być rozszerzone w kwestii stałego dokształcania pracowników administracji publicznej w zinstytucjonalizowanych formach.

Kluczem nowoczesnej administracji jest również cyfryzacja, dlatego też po akcesji powołano do życia Ministerstwo Cyfryzacji. Do jego głównych zadań należy: rozwój infrastruktury szerokopasmowej, wspieranie tworzenia treści internetowych i e-usług oraz promowanie kompetencji cyfrowych wśród obywateli i urzędników. Ministerstwo odpowiedzialne jest ponadto za koordynację działań w Polsce nad stworzeniem jednolitego rynku cyfrowego.

W dobie funkcjonowania administracji w społeczeństwie obywatelskim opartym na informacji kluczową komórką w strukturze Kancelarii Prezesa Rady Ministrów staje się (następny nowo utworzony po przystąpieniu do UE organ) Centrum Informacyjne Rządu odpowiedzialne za relacje i kontakty Premiera oraz Rady Ministrów z mediami i społeczeństwem, tzw. propagandę polityczną rządu. Główną podstawą do działania Centrum Informacyjnego była ustawa o dostępie do informacji publicznej. Wraz z Departamentem Komunikacji Społecznej KPRM stanowią zaplecze dla funkcjonowania rzecznika prasowego rządu. Istnienie tego organu pozwala wyjaśnić powody podejmowania konkretnych decyzji oraz uzasadnić wybór sposobu działania politycznego. Dostęp do informacji jest jednym z ważniejszych punktów dotyczących modernizacji administracji, które dzięki transparentności pozwalają społeczeństwu poznać zasady działania władzy. Ten aspekt wpisuje się również w katalog zmian modernizujących administrację służących poprawie jej jakości.

Okres transformacji i przystąpienie Polski do UE wymusiło utworzenie w ramach administracji publicznej stosunkowo nowej kategorii ustrojowej – organów

regulacyjnych, których cechy różnią się od pozostałych organów administracyjnych. Organy regulacyjne nie tworzą polityki administracyjnej, a wyłącznie ją wykonują.

W wyniku zmian dotyczących organizacji i podziału zadań administracji publicznej w województwie część zadań wykonywanych dotychczas przez wojewodę przejął marszałek województwa oraz inne organy samorządowe. Zmiany te wpisują się w nurt przekształceń w administracji publicznej spowodowanych przystąpieniem do UE. Wyraźnie widoczne jest postępujące odchodzenie od centralnego sterowania i przekazywanie władzy w dół. Kompetencje przeniesione do samorządu są zadaniami administracyjnymi, toteż wojewoda może stać się prawdziwie politycznym ramieniem rządu w terenie, któremu w dużej mierze pozostają zadania nadzorcze i kontrolne wobec tych wszystkich, którym ustawa przekazała kompetencje wojewody. Tak więc „nowy” wojewoda staje się potężną siłą w ręku premiera, służącą temu, by polityka rządu w terenie była prowadzona rzeczywiście skutecznie, a prawo stanowione przez parlament – realnie respektowane.

Wpływ europeizacji na organa administracji polskiej

Po przystąpieniu Polski do UE widać sukcesywny wzrost świadomości w organach państwa dotyczący natury procesów integracyjnych, specyfiki prawa UE oraz wieloelementowej podstawy funkcjonowania władzy publicznej. Silnym impulsem w procesie europeizacji administracji krajowej była zaś prezydencja Polski w Radzie w 2011 roku.

Jak już wskazywano, momentem zwrotnym w procesie zmian w polskiej administracji było przystąpienie naszego kraju do Unii Europejskiej, ponieważ organy administracji krajowej (w przypadku stosowania prawa unijnego) stały się funkcjonalnie częścią administracji unijnej (UE na poziomie państw członkowskich nie posiada własnego aparatu administracyjnego). Akcesja spowodowała również zmianę struktur organizacyjnych organów administracyjnych, a także zakresu i form wykonywania ich kompetencji wobec podmiotów zewnętrznych. Nastąpiła swoista ewolucja w strukturach, zadaniach i praktyce organów administracji państwowej oraz sądów i parlamentu. Możemy więc zaryzykować stwierdzenie, iż proces ten – europeizacja, doprowadził do funkcjonalnej fuzji administracji krajowej i unijnej. W konsekwencji europeizacji administracji dominującą rolą polskiej administracji rządowej stało się kształtowanie i wykonywanie wszelkich spraw związanych z integracją. Rola ta uzasadnia potrzebę zapewnienia efektywności szczególnie w odniesieniu do mechanizmów rynku wewnętrznego UE. Dlatego też pozycja polskiego rządu uległa istotnemu wzmocnieniu. Rząd, uczestnicząc w unijnym procesie prawodawczym, wnosi skargi do Trybunału Sprawiedliwości UE (TSUE) i reprezentuje przed nim interesy państwa. Ponosi główny ciężar sprawowania prezydencji w Radzie, przygotowuje większość stanowisk i strategii oraz taktyk negocjacyjnych, pracując nad rewizjami traktatów stanowiących UE. Rząd wreszcie koordynuje dostosowanie prawa polskiego do prawa UE, zwłaszcza procesy wdrażania dyrektyw.

W wyniku europeizacji administracji nastąpiło pęknięcie w większym lub mniejszym stopniu jej instytucjonalnego monolitu. Dziś synonimem administracji krajowej nie jest już tylko władza publiczna, lecz również publicznoprawne organy wykonawcze, jak i podmioty prywatne realizujące zlecone im zadania władzy publicznej. Mowa o procesie prywatyzacji zadań publicznych wynikających z europeizacji oraz umiędzynarodowienia procesów decyzyjnych i wykonawczych. W efekcie owego procesu wzmocniono przekształcenia nie tylko w strukturze organizacyjnej (podmiotowej) administracji, ale także w procedurach i formach działania (Wróbel, 2011: 31).

Omawiając problem europeizacji administracji, należy zauważyć, że w wyniku zmian związanych z europeizacją i globalizacją dochodzi do „dezagregacji” struktur państwowych, co niesie poważne skutki dla samej administracji. Innymi słowy, jest to problem postępującej erozji suwerenności czy też erozji państwa (ang. *disaggregation of sovereignty* oraz *disaggregated state*). Dezagregacja państwa wzmocniła proces powstawania zintegrowanych organów administracyjnych o coraz silniej złożonej podmiotowo i funkcjonalnie (przedmiotowo) strukturze. Współcześnie administracyjne organy wykonawcze realizują zróżnicowane zadania za pomocą wielorakich form prawnych, uwzględniając wielość regulacji prawnych o różnym (wiązącym i miękkim) charakterze (Grzeszczak, 2011: 46).

Poprzez europeizację administracji nastąpiło również europeizowanie struktur państwowych. Powołano zintegrowane organy wykonawcze, w których administracja krajowa, łącząc się w sieci na poziomie narodowym i europejskim, zwiększała swoje możliwości rozwiązywania problemów.

Efektywność wpływu państwa na przebieg integracji europejskiej powiązano z krajowym systemem koordynacji, bowiem sprawny system konsultacji wewnętrzpaństwowej (szczególnie w rządzie oraz pomiędzy rządem a parlamentem narodowym) pozwala na szybkie wypracowanie instrukcji negocjacyjnych, dających szerokie pole manewru w Radzie UE i w Komitecie Stałych Przedstawicieli. W Polsce mamy do czynienia ze scentralizowanym modelem koordynowania polityki europejskiej – wiodące Ministerstwo Spraw Zagranicznych i urząd premiera w centrum zarządzania. Celem głównym tego modelu jest zapewnienie przedstawiania jednolitego stanowiska rządu w instytucjach UE, zaś jednym z zadań organu koordynującego jest rozstrzyganie sporów (związanych z polityką europejską) pomiędzy poszczególnymi resortami. Zadania koordynacji polityki integracyjnej można podzielić na pion polityczny i urzędniczy, zwłaszcza szczebla centralnego i naczelnego administracji, występujący w mniejszym stopniu także w administracji regionalnej. Podziału tego dokonuje się na podstawie wykonywanych zadań. Zadania polityczne administracji państwowej wynikające z integracji europejskiej to między innymi wyznaczanie celów politycznych, definiowanie priorytetów, prowadzenie negocjacji na najwyższym szczeblu, a także z parlamentem i innymi partnerami, prezentowanie stanowiska rządowego na forum instytucji UE (np. Komitet Regionów) i krajowym, przyjmowanie i realizacja zobowiązań wynikających z członkostwa w Unii. Zadania urzędnicze

(merytoryczne) to z kolei na przykład analiza polityk UE, wypracowanie i uzgadnianie stanowisk wewnątrz administracji, przygotowywanie stanowisk negocjacyjnych do politycznej akceptacji, uczestnictwo w negocjacjach na poziomie grup roboczych i Komitetu Stałych Przedstawicieli (COREPER), techniczna realizacja zobowiązań. Urzędnicy odpowiedzialni są również za prezentowanie stanowiska krajowego na wielu forach roboczych i eksperckich, które odgrywają bardzo istotną rolę w początkowych fazach procesu decyzyjnego UE (Grzeszczak, 2016: 281).

Rozważając polski system koordynacji spraw integracyjnych, opierający się na mechanizmach i strukturach wypracowanych jeszcze przed wejściem Polski do UE (kształtował się do 2009 roku na podstawie tzw. ustawy koordynacyjnej z 2004 roku), należy stwierdzić, że od początku był on relatywnie nieefektywny i w rezultacie wymagał głębokich reform, ponieważ nieprecyzyjnie rozgraniczał kompetencje poszczególnych organów administracji rządowej (szczególnie Komitetu Integracji Europejskiej w stosunku do Komitetu Rady Ministrów i ministra spraw zagranicznych), niedokładnie określał reguły odpowiedzialności służb administracyjnych mających za zadanie obsługę administracyjną członkostwa Polski w UE, pozostawiał również w obrocie prawnym przepisy i instytucje, które de facto nie funkcjonowały (Grzeszczak, 2016: 283). Wraz z rozpoczęciem przygotowań do prezydencji w Radzie (2011 rok), wejściem w życie traktatu lizbońskiego i ustawy o Komitecie ds. Unii Europejskiej z 1 stycznia 2010 roku nastąpiła poprawa omawianego systemu. Mowa o trybie podejmowania decyzji związanych z kluczowymi sprawami dotyczącymi polityki zagranicznej oraz członkostwa Polski w UE, a także o wzmocnieniu koordynacyjnej roli ministra spraw zagranicznych, który uzyskał nowe kompetencje, mające – wedle intencji ustawodawcy – zapewnić spójność polityki zagranicznej (Tabaszewski, 2011: 51–55). Prezentowana ustawa kluczową rolę w systemie koordynacji (z powodu słabszej roli polskiego parlamentu w zakresie polityki integracyjnej) przyznaje Radzie Ministrów.

W ukazanym modelu administracja Ministerstwa Spraw Zagranicznych usilnie dąży do objęcia w całości spraw europejskich, gdyż polityka europejska wciąż utożsamiana jest bardziej z polityką zagraniczną niż wewnętrzną (de facto ma oba wymiary). Procedura uzgadniania stanowiska krajowego rozpoczyna się od szczebla urzędniczego (na przykład spotkania dyrektorów departamentów), następnie jest ono potwierdzane na szczeblu politycznym (sekretarzy/podsekretarzy stanu odpowiedzialnych za sprawy UE w ministerstwach sektorowych – Komitet ds. Europejskich). Istotnym ogniwem pośredniczącym między organami krajowymi a Unią Europejską stało się Stałe Przedstawicielstwo RP przy UE utrzymujące formalne i nieformalne kontakty z organami Unii czy innymi państwami członkowskimi. Może ono podejmować skuteczne działania *ex ante*. Stałe Przedstawicielstwo odpowiada za udział w pionie politycznym, tzw. COREPER I, i pionie technicznym – COREPER II. Polska administracja wciąż ma sformalizowane zasady podejmowania decyzji – wiążące rozstrzygnięcia zapadają na posiedzeniach organów kolegialnych lub w formie

pisemnej, na szczeblu co najmniej wiceministrów. Odformalizowanie tego systemu poprzez na przykład elektroniczny obieg dokumentów czy obniżenie szczebla decyzyjnego, jakkolwiek postępujące, jest ciągle kwestią przyszłości. Dlatego też rozdzielenie w ministerstwach departamentów tematycznych, tzw. Merytorycznych, od departamentów ds. UE spowodowało problemy zarówno o charakterze strukturalnym, jak i wymagającym zmian instytucjonalnych. Było to głównie wynikiem niepokrywania się zakresów kompetencji polskich ministerstw z zakresem zadań dyrekcji generalnych KE, co wpływało na brak elastyczności polskiego rządu w reagowaniu na tematy o charakterze horyzontalnym, wykraczające poza ramy jednego ministerstwa (Grzeszczak, 2016: 286).

Mówiąc o polskiej administracji unijnej, z którą bezpośrednio stykają się polscy obywatele, należy uświadomić sobie, iż jest to głównie administracja funduszy strukturalnych czy wspólnej polityki rolnej. Natomiast inne nowe organy, takie jak agencje regulacyjne, poprzez swoją „miękką” działalność albo przejmowanie wstępnych faz procesu decyzyjnego (zwłaszcza informacyjnej) nie są obecne w świadomości przeciętnego obywatela. Obywatel nie zawsze zna organy administracji krajowej, a w sprawie dopłat czy subwencji najczęściej zwraca się poprzez pośredników do odpowiednich agend strukturalnych. Dlatego też przeciętny obywatel widzi zmianę procedur, a nie zmianę ustroju własnej administracji.

Jak wspomniano, wejście naszego kraju do Unii Europejskiej wymogło na rodzimej administracji realizację nowych zadań, szczególnie zaś wdrażanie funduszy strukturalnych, podział środków finansowych oraz sprawowanie kontroli nad ich wydatkowaniem. Redystrybucja owych środków pochodzących z funduszy Unii Europejskiej: Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz Europejskiego Funduszu Społecznego, wymusiła konieczność utworzenia systemu umożliwiającego sprawne zarządzanie funduszami europejskimi i sprawiła, że poszczególnym instytucjom publicznym przypisano dodatkowe funkcje. Wyodrębniono Instytucje Koordynujące i Monitorujące, Instytucję Zarządzającą, Instytucje Pośredniczące i Wdrażające, a także Instytucję Certyfikującą oraz Instytucję Audytową. Instytucja Zarządzająca ulokowana została w Ministerstwie Infrastruktury i Rozwoju, natomiast Instytucje Pośredniczące stanowiły samorządy wojewódzkie, które zazwyczaj przekazywały część uprawnień swym jednostkom organizacyjnym, dając im tym samym status Instytucji Wdrażających. Rolę Instytucji Zarządzającej na szczeblu krajowym pełnił Departament Wdrażania Programów Rozwoju Regionalnego w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego, odpowiedzialny za skuteczność i prawidłowość zarządzania i wdrażania programu operacyjnego. Instytucjami zaangażowanymi w realizację ZPORR na szczeblu regionalnym były: Urzędy Marszałkowskie, Wojewódzkie Urzędy Pracy, Urzędy Wojewódzkie. Przypisanie urzędom dodatkowych zadań sprawiło, że zmienił się ich schemat organizacyjny – w każdej instytucji zajmującej się funduszami unijnymi stworzone zostały dodatkowe komórki (na przykład Departament Europejskiego Funduszu Społecznego i Departament Koordynacji

Wdrażania Funduszy Europejskich w Ministerstwie Infrastruktury i Rozwoju czy Departament Funduszy Europejskich Urzędu Marszałkowskiego w Województwie Małopolskim) i/lub stanowiska (na przykład stanowisko ds. naboru i oceny projektów w Wojewódzkim Urzędzie Pracy w Krakowie).

Europeizacja polityki regionalnej pociągnęła za sobą liczne zmiany systemów zarządzania instytucjami publicznymi. Pojawiły się nowe wytyczne i standardy, które podmioty zobowiązane były spełnić zwłaszcza wówczas, gdy ich działania wiązały się z wdrażaniem programów operacyjnych lub współfinansowaniem ze środków UE. Upodmiotowienie regionów w politykach Unii Europejskiej spowodowało przeniesienie problematyki europejskiej również na niższe poziomy administracji państwa członkowskiego UE. Regionom rozszerzono dostęp zarówno do informacji na temat rządowej polityki europejskiej, jak i prawa do informowania ich w kwestiach dotyczących polityki regionalnej, a także współdecydowania o istotnych dla nich sprawach.

W polskim systemie ustrojowym udział jednostek samorządu terytorialnego w procesie decyzyjnym Unii Europejskiej został unormowany poprzez Ustawę z dnia 6 maja 2005 r. o Komisji Wspólnej Rządu i Samorządu Terytorialnego oraz o przedstawicielach Rzeczypospolitej Polskiej w Komitecie Regionów Unii Europejskiej. Integracja z UE umożliwiła Polsce wykorzystanie funduszy strukturalnych skierowanych na obszary dotyczące zarówno aktywizacji zawodowej i społecznej, jak i innowacyjnych technologii czy wspierania rozwoju regionów i zwiększania poziomu ich konkurencyjności. Dzięki nim (2007–2013) nastąpiło wzmocnienie wzrostu gospodarczego, konkurencyjności i zatrudnienia, pogłębienie integracji społecznej, zwiększenie ochrony i jakości środowiska, a także konkurencyjności sektora rolnego i leśnego, poprawienie jakości życia na obszarach wiejskich, dostosowanie flot czy zrównoważenie rozwoju obszarów związanych z rybołówstwem (Jankowska, 2015: 12–14). W latach 2014–2020 środki z tych funduszy skierowane były na realizację projektów obejmujących zmniejszenie różnic w poziomie rozwoju regionów, walkę z bezrobociem, zredukowanie różnic gospodarczych i społecznych oraz rozwój obszarów wiejskich czy restrukturyzację rybołówstwa.

Poprzez członkostwo w UE uległa zmianie dotychczasowa rola administracji polskiej, a mianowicie wsparcie finansowe dla administracji publicznej – na przykład w ramach trzech alokacji programu Transition Facility 2004–2006 – pozwoliło na zdobycie doświadczeń niezbędnych dla sprawnego funkcjonowania w UE oraz wyszkolenia w wielu dziedzinach specjalistów i ekspertów. Instrumentem finansowym, który ze względu na dużą skuteczność w osiąganiu rezultatów był szczególnie promowany przez Komisję Europejską w ramach oferowanej pomocy, była współpraca bliźniacza między administracjami krajów UE i krajów beneficjentów. I tak środki finansowe w ramach alokacji programu Transition Facility 2004–2006 zostały wykorzystane przez polską administrację publiczną na realizację 76 projektów o łącznej wartości ponad 50 mln euro.

W wyniku wstąpienia Polski do UE przeobrażeniu uległa również administracja celna. Zlikwidowano wiele placówek i oddziałów celnych na wewnętrznej granicy Unii, zaś wzmocniono granicę zewnętrzną – wschodnią. Administracja celna stała się odpowiedzialna za ochronę obszaru celnego Unii Europejskiej przed nielegalnym przemytem narkotyków, broni i substancji promieniotwórczych, za zapobieganie przemytowi nielegalnego tytoniu, wyrobów alkoholowych oraz za zwalczanie nieprawidłowości podatkowych (VAT z tytułu importu oraz akcyza od importowanych wyrobów akcyzowych i samochodów osobowych). Procesy integracyjne zainicjowały zmiany w strukturze administracji celnej w celu jej decentralizacji, modernizacji oraz dostosowania do norm unijnych.

Z dniem przystąpienia Polski do Unii Europejskiej uchylono również polski kodeks celny oraz jego przepisy wykonawcze, natomiast zasady administrowania obrotem towarami z zagranicą od 1 maja 2004 roku uregulował Wspólnotowy Kodeks Celny.

Polska administracja publiczna wciąż wymaga reformy w zakresie wykonywania i kreowania polityki integracyjnej. Polegać ona musi na stworzeniu takich uwarunkowań formalnych i procedur, które zaangażują praktycznie wszystkie ministerstwa i inne urzędy centralne w obsługę spraw unijnych. Nawet najlepiej napisane ustawy nie zmieniają jednak problemów podstawowych, takich jak biurokratyzacja i niewydolne procedury, złe zarządzanie kadrami czy brak priorytetów w sprawach europejskich.

Zakończenie

Zmiany zachodzące pod wpływem procesu europeizacji muszą wpływać na poprawę jakości funkcjonowania administracji, bowiem wyzwania przed nią stojące nadal wymagają zmiany sposobu jej funkcjonowania. Pomimo że minęło już kilkanaście lat od wejścia naszego kraju do Unii Europejskiej, nadal w miejsce tradycyjnie pojmowanej administracji nie w pełni ukształtowały się nowoczesne instytucje publiczne, zorientowane na zadania i wyniki, realizujące polityki publiczne w oparciu o obiektywne informacje i dowody (konceptcja *evidence based policy*) (Józefowski, 2012: 147–151). Polska podejmowała i nadal podejmuje liczne działania modernizacyjne, zmierzające do wzmocnienia pięciu zdolności decydujących o jakości i użyteczności administracji. Pierwsza z nich to poprawa obsługi zadań, wiążąca się z pozyskiwaniem informacji i zarządzaniem nimi. Druga związana jest z tworzeniem i realizowaniem wspólnej polityki z podmiotami pozarządowymi. Trzecia dotyczy kreatywnego pokonywania napięć, czwarta łączy się ze wzmacnianiem współdziałania struktur wewnątrz administracji publicznej. Piąta obejmuje utrzymywanie interaktywnego kontaktu między podmiotami decyzji i adresatami tych decyzji w fazie realizacji. Zdolności te stanowią podstawę rozwijania postawy antycypacyjnej, są instrumentem budowania relacji zaufania, dają również szansę na skorygowanie ważnych de-

cyzji, a co najważniejsze – są niezbędnymi cechami nowoczesnej, wieloaspektowej, inteligentnej administracji.

Bibliografia

- Grzeszczak R. (2011), *Władza wykonawcza w systemie Unii Europejskiej*, Stowarzyszenie Absolwentów Wydziału Prawa i Administracji UW, Warszawa.
- Grzeszczak R. (2016), *Proces europeizacji administracji krajowej na przykładzie modelu koordynacji spraw europejskich w Polsce*, „Rocznik Administracji Publicznej”, nr 2.
- Jankowska A. (2005), *Fundusze Unii Europejskiej w okresie programowania 2007–2013*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Józefowski B. (2012), *Evidence-based policy – nowa koncepcja dotycząca starych problemów*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 1(19).
- Tabaszewski R. (2011), *Struktury koordynacji polityki europejskiej w Polsce*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, Sectio K, Politologia, vol. 18, z. 1.
- Ustawa z dnia 8 sierpnia 1996 r. o organizacji i trybie pracy Rady Ministrów oraz o zakresie działania ministrów, Dz.U. 1996, nr 106, poz. 492.
- Ustawa z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej, Dz.U. 1997, nr 141, poz. 943.
- Ustawa z dnia 6 maja 2005 r. o Komisji Wspólnej Rządu i Samorządu Terytorialnego oraz o przedstawicielach Rzeczypospolitej Polskiej w Komitecie Regionów Unii Europejskiej, Dz.U. 2005, nr 90, poz. 759.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o Komitecie do Spraw Europejskich, Dz.U. nr 161, poz. 1277.
- Wróbel A. (2011), *Europeizacja polskiego prawa o postępowaniu administracyjnym a autonomia proceduralna państw członkowskich Unii Europejskiej*, [w:] I. Rzucidło (red.), *Europeizacja polskiego prawa administracyjnego*, Studenckie Koło Naukowe Prawników Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.

Summary**The impact of the Europeanization process on public administration in contemporary Poland. Selected examples and conclusions**

Poland's integration with the European Union forced the domestic administration to make numerous modifications, and to develop appropriate adaptation processes. In national administration bodies the organizational and system structure changed to the needs and conditions of the EU administration, as the domestic administration became a part of it. The processes taking place in the national administration can be called Europeanization and it can be stated that a functional connection between both administrations exists. This merger was possible thanks to the transformation of the administration taking place in Poland already in the pre-accession period. The creation of new offices, the involvement of officials, and administrative reforms were to bring specific effects to the local administration, i.e. to improve the functioning of public authorities. But did it happen? It seems not because the interactive process of Europeanization of the national administration is not yet fully completed.

Keywords: transformation, Europeanization of administration, domestic public administration, transformations of Polish administration

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

e-mail: szakulef@op.pl

Gesty, wypowiedzenia defektywne, milczenie, przemilczanie, półprawdy i autokłamstwo. Co je łączy...?

https://doi.org/10.25312/2391-5129.31/2020_04lf

Autor nawiązuje do koncepcji memów, najmniejszych jednostek informacji kulturowych zapisanych niejako w mózgu, przekazywanych pozagenetycznie i naśladowanych przez ludzi, analogicznych do genu będącego jednostką ewolucji biologicznej. Memy jako replikatory powielają się poprzez naśladownictwo, mogą mutować i podlegają selekcji. W tym kontekście memami mogą być gesty obecne w akcie komunikowania się pomiędzy ludźmi, ale także wypowiedzenia niepełne, defektywne, przemilczanie i milczenie. Memy według tej koncepcji umożliwiają porozumiewanie się mimo swego rodzaju zakłóceń komunikowania się. Jest też inny, negatywny aspekt tego zjawiska, skutkujący możliwością manipulacji, wprowadzania interlokutora w błąd. Specyficznym typem owego interlokutora może być także ta sama osoba, która jest autorem fałszywego komunikatu. Mamy wówczas do czynienia z autokłamstwem. Analiza tego zjawiska prowadzi do obserwacji neuropsychologicznych, które mogą sugerować powiązania między autokłamstwem a dysfunkcjami psychoneurologicznymi.

Słowa kluczowe: memy, gesty, milczenie, przemilczanie, autokłamstwo

Wprowadzenie

Komunikujemy się na co dzień z użyciem różnych form przekazu informacji. Mówimy, piszemy. Wykorzystujemy mimikę, gesty, wzdychamy lub wznosimy okrzyki, mówimy coś zdawkowo lub milczymy, choć nie zawsze są to komunikaty zgodne z naszymi

* Łukasz Fidos – dr nauk humanistycznych w dziedzinie filozofii.

prawdziwymi odczuciami i intencjami. Wypowiadamy głośno lub w myślach zdania, których treść nie zawsze jest zgodna z rzeczywistością. Wprawdzie nikt nie nazwie tego kłamstwem, ale nie jest to przekaz szczerzy, nie jest to prawdomówność. Jednakże taka jest rzeczywistość naszego funkcjonowania społecznego. Tak zachowujemy się w rodzinie, w ogólnej przestrzeni publicznej czy w organizacji. Analiza tych zachowań w kontekście różnych dziedzin wiedzy wydaje się interesującym doświadczeniem również w obszarze zarządzania, ponieważ zarządzanie nie dzieje się wyłącznie „na papierze”, czyli w regulaminach, w opisowych planach z wyliczeniami w tabelach czy na wykresach. Efekty zarządzania zależne są przecież od ludzi realizujących postawione przed nimi zadania. Zależne są od jakości komunikowania się zarządzających z zarządzanymi.

Gesty i wypowiedzi defektywne w kontekście teorii memów

We wprowadzeniu do swej monografii *Filozofia kłamstwa* Wojciech Chudy pisze, że kłamstwo „[...] ma wiele odmian. Ukrywa się za takimi fenomenami jak przemilczenie, podstęp, plotka, a nawet żart (primaaprilisowy). Może być realizowane nie tylko za pomocą języka w formie mowy lub pisma, lecz różnymi sposobami, na przykład gestem, uśmiechem lub uprzejmym zachowaniem” (Chudy, 2003: 11).

W ujęciu kognitywistycznym, jak uważa Jolanta Antas¹: „[...] gesty są pierwotnym sposobem obrazowania myśli, jak najbardziej ikonicznym (obrazowym) i motywacyjno-wyobrażeniowym, wywodzącym się bezpośrednio z fizycznego ludzkiego doświadczenia i jego bytowania w ontologicznej przestrzeni i czasie” (za: Szybowska, 2008: 59). Jak twierdzi Walter Burkert, „[...] obszar zwany umownie «mową ciała» jest o wiele wcześniejszy od mowy werbalnej i nie stanowi monopolu człowieka” (za: Szybowska, 2008: 59). Przyjrzenie się gestom² w kontekście rozważań na temat roli memów (jako zapisanych w mózgu jednostek informacji) w rozwoju kultury umożliwia, przynajmniej częściowo, zrozumienie powszechności zjawiska kłamstwa zarówno w historii ludzkości, jak i w świecie współczesnym. Dawkins w książce *Samolubny gen*, w rozdziale XI: *Memy: nowe replikatory* proponuje taką właśnie nazwę dla jednostek naśladownictwa kulturowego. Według niego memami „[...] są melodie, idee, obiegowe zwroty, fasony ubrań, sposoby lepienia garnków lub budowania łuków. Tak jak geny rozprzestrzeniają się w puli genowej, przeskakując z ciała do ciała za pośrednictwem plemników lub jaj, tak memy propagują się w puli memów, przeskakując z jednego mózgu do drugiego w procesie szeroko rozumianego naśladownictwa” (Dawkins, 2003: 146).

Dawkins stawia śmiałą hipotezę, że memy – jeżeli stanowią analogię do genów – muszą być samoreplikującymi się strukturami mózgowymi, „[...] rzeczywistymi układami połączeń neuronowych, które odtwarzają się w każdym następnym mózgu” (Dawkins,

¹ Polska uczona, profesor nauk humanistycznych, językoznawca i kognitywista.

² Gest rozumiany jest tu szeroko – nie tylko jako kinetyka dłoni, ale również: mimika, przyjmowanie póz, ruchy ciała, wyrażające myśli, uczucia, emocje, nastroje.

2003: 267). Owo odtwarzanie się możliwe jest „[...] dzięki przekazowi kulturowemu, czyli naśladownictwu [...]. Można wyobrazić sobie, że nie wszystkie memy powielają się tak samo skutecznie, a ponieważ dostępność nośnika, którego używają, nie jest nieograniczona [...], mamy prawo spodziewać się, że znana nam z ewolucji biologicznej zasada wypierania gorszych replikatorów przez lepsze i tutaj będzie się stosowała. W toku ewolucji kulturowej zacznie działać dobór naturalny” (por. Biedrzycki, 1998: 83).

Mariusz Biedrzycki, biolog zafascynowany memetyką, krytycznie odnosi się do Dawkinsonowskiej koncepcji memów. Dla niego wymienione przez autora *Samolubnego genu* przejawy czy owoce kultury ludzkiej nie są memami, lecz efektami działania memów, „[...] inaczej genami musielibyśmy nazywać kolor oczu, liczbę palców u ręki czy funkcjonującą wątrobę. Te ostatnie to, oczywiście, fenotypowe efekty działania genów bądź ich zespołów” (Biedrzycki, 1998: 85).

Mem ujmuje się jako autonomiczną strukturę neuronalną i zarazem nośnik informacji kulturowej, a także jako jednostkę informacji kulturowej zapisywaną wyłącznie w mózgu (jako nośniku) albo zarówno w mózgu, jak i na innych nośnikach (por. Wikipedia). Memy podobnie jak geny ewoluują, toteż można byłoby zaryzykować tezę, że kłamstwo jako wytwór memu rozpowszechniło się na całą społeczność ludzką, bowiem pozwoliło między innymi przetrwać i rozmnażać się. Taka teza legła u podstaw Hipotezy Makiawelicznej Inteligencji, według której umiejętność manipulacji społecznej, w tym kłamania, stanowiła podstawę selekcji w toku ewolucji naczelnych i kształtowała społeczne doświadczenie, które w czasem zaczęto nazywać kulturą.

Biedrzycki uważa, że istnieje wiele przyczyn powodujących bardzo często destrukcję koewolucji genów i memów, choć dla jednych i drugich wehikuł jest ten sam: człowiek. Jak pisze: „Geny po prostu ewoluują zbyt wolno, aby trzymać memy w ryzach” (Biedrzycki, 1998: 85). Poszukując „paradygmatu nauk społecznych”³, autor *Genetyki kultury* wskazuje memy, które niejako przeciwstawiają się genetycznemu dostosowaniu biologicznemu. U podstaw uzależnień niszczących biologiczną sferę człowieka leży tzw. układ nagrody, który pierwotnie służył na przykład znajdowaniu słodkiego, a więc wysokoenergetycznego pożywienia, czy też płodności – realizującej się z udziałem przyjemności. Z kolei chęć posiadania, przekonanie, że jakość życia jest nadrzędnym celem egzystencji, wpływa negatywnie na posiadanie potomstwa zgodnie z zasadą kalkulacji kosztów zachowania zasobów.

Są jednakże również zespoły memów, które wprawdzie obecnie mają swoją autonomię, lecz niegdyś były sprzężone z rozprzestrzenianiem się replikatorów biologicznych, takie jak: język, sztuka, sport, technika i filozofia, jako system porządkujący i spajający kulturę. Nasuwają się tu powiązania takiego ujęcia języka z koncepcją gramatyki uniwersalnej Noama Chomsky’ego⁴.

³ Nawiązanie do tytułu rozdziału 8 eseju M. Biedrzyckiego.

⁴ Noam Chomsky, amerykański matematyk, lingwista i filozof, zwracał uwagę na rolę kompetencji językowych i pojmował je jako utajoną wiedzę umysłową, dotyczącą władania językiem jako systemem znaków i reguł posługiwania się nimi (por. Strelau, 2004: 232).

Jeżeli zastosowalibyśmy koncepcję memów do gestów – tak jak proponuje w swym artykule Szybowska – wówczas moglibyśmy przyjąć, że właśnie na podstawie kinetyki człowieka rozpoznajemy jego kłamstwo, ponieważ wszyscy, wzrastając w pewnej kulturze, przejmujemy na zasadzie naśladownictwa również te gesty, o których Chudy pisze w *Filozofii kłamstwa*, i rozumiemy je. Czyjeś nadzwyczaj uprzejme zachowanie może sugerować, że osoba ta, ukrywając swoje faktyczne intencje, przemilczając na przykład fakt, że sprzedawany towar jest wadliwy, stara się nam przypodobać. Albo „niby” serdeczny, bo silny uścisk dłoni zwiastuje serdeczność duchową, wszak okazaną przez osobę nam wrogą. Jak się okaże, rozpoznawanie czyjeś kłamstwa na podstawie gestów, mimiki, nie jest sprawą oczywistą.

W kontekście koncepcji Dawkinsa i pewnych konstatacji na temat gestów memetycznych warto byłoby przeanalizować, czy faktycznie każdą z tych form kłamstwa, o których pisze Chudy, tj. gest, uśmiech, uprzejme zachowanie należy rozpatrywać odrębnie, niejako w oderwaniu od języka, od tekstu. Gesty są wprawdzie bardzo ekspresywną formą komunikacji, ale w porównaniu z mową, bazującą na systemie językowym, znacznie ograniczoną. To jakby strzępy ludzkiej mowy. Nasuwa się tu skojarzenie z wypowiedziami przyjmującymi formy niepełne czy defektywne.

Wypowiedzenia typu *Noc. Deszcz. Wiatr.* nazywane bywają jednoczłonowymi zdaniem nominalnymi, ponieważ nie zawierają orzeczenia werbalnego, tj. wyrażonego osobową formą czasownika lub inną formą orzecznika. Określa się je często jako struktury niepełne, choć, jak się okazuje, nie są one tak postrzegane przez odbiorców komunikatów. W badaniu stuosobowej grupy młodzieży licealnej, przeprowadzonym w latach siedemdziesiątych XX wieku, celem było (1) uzyskanie opinii osób badanych, czy przedstawione w próbie teksty zbudowane z tego typu wypowiedzi są poprawne i pełne, (2) a jeśli nie, to w jaki sposób można je skorygować, aby były pełne, oraz (3) zebranie materiału dotyczącego interpretacji semantycznej jednoczłonowych zdań nominalnych. Okazało się, że 75% badanych uznało przedstawione wypowiedzenia za poprawne i pełne. Tyleż samo osób w bardzo zbliżony sposób przekształcało jednoczłonowe zdania nominalne w dwuczłonowe zdania werbalne (z orzeczeniem), choć badani uznawali zdania jednoczłonowe za akceptowalne, a także – w zbliżony sposób rozumiało treść przedstawionego materiału językowego (Fidos, 1977: 183). Zatem można było uznać, że jednoczłonowe zdania nominalne są językową formą predykcji, czyli „orzekają coś o czymś”.

Przedmiotem analizy tego typu struktur językowych były przede wszystkim wypowiedzi osób, u których stwierdzono afazję⁵ wskutek uszkodzenia pewnych obszarów półkuli dominującej mózgu. Takie wypowiedzi jak: „Głowa... [badany pokazuje ręką okolice lewej skroni i krzywi twarz] ... wyż... niż...” (1); „Sprawny... Teatr Polski... [gestem wyraża swoją ciężyznę, potem macha zrezygnowany ręką]”

⁵ „Afazja to spowodowane organicznym uszkodzeniem odpowiednich struktur mózgowych częściowe lub całkowite zaburzenie mechanizmów programujących czynności mowy u człowieka, który już uprzednio opanował te czynności” (za: Maruszewski, 1966: 98).

(2) można ze względów funkcjonalnych uznać za jednoczłonowe zdania nominalne. Oczywiście osoba przejawiająca trudności afatyczne nie dokonuje tu w sposób dowolny, czyli zgodnie ze swym zamierzeniem, wyboru lapidarnych form wypowiedzi, tak jak to jest w materiale wykorzystanym w omawianym wyżej badaniu młodzieży licealnej. Owe strzępy wypowiedzi są skutkiem zaburzeń mowy w wyniku dysfunkcji obszarów kory mózgowej odpowiedzialnych za prawidłową analizę i syntezę w procesie mowy.

Zacytowane wypowiedzi (komunikaty) afatyczne można byłoby hipotetycznie rozwinąć w zdania:

- „Boli mnie głowa, bo raz jest wyż, a raz niż...” (1),
- „Kiedy pracowałem w Teatrze Polskim, byłem sprawny fizycznie, a teraz – szkoda gadać...” (2).

Rozumienie wypowiedzi afatycznych w sposób obserwowany u osób sprawnych językowo, z którymi przeprowadzono badanie dotyczące funkcjonowania jednoczłonowych zdań nominalnych, wydaje się możliwe właśnie ze względu na nasze kompetencje językowe, obejmujące aktualizację cech i relacji z innymi wyrazami języka tak na poziomie desygnatu, jak i systemu językowego. Można byłoby określić ten mechanizm jako wykorzystywanie w procesie komunikacji memów, przekazywanych nam stale dzięki funkcjonowaniu w społeczeństwie, dzięki ich naśladowaniu. Pomocne w rozumieniu wypowiedzi defektywnych – prócz nawiązania do zdań rzeczywistych, kontekstu i sytuacji, są również gesty afatyka (osoby, u której rozpoznano afazję).

Przywołując w tym miejscu konstatację Jerzego Bralczyka na temat związanego z manipulacją językową zastosowania w tytułach artykułów prasowych wypowiedzi nominalnych, a więc niezawierających osobowych form czasownika, zamiast zdań z orzeczeniem wyrażonym właśnie osobową formą czasownika, stwierdzić można, że skutkiem takich użyć struktur gramatycznych jest swego rodzaju „wymiganie się” nadawcy komunikatu od odpowiedzialności za jego wiarygodność (Bralczyk, 2004: 244–250). Użycie jakby „tytułu” w komunikacie osoby odpowiedzialnej za czystość toalet w biurowcu, na przykład w formie raportu *Sprzątanie toalet biurowca*, nie stanowi potwierdzenia, że toalety faktycznie są sprzątnięte⁶, ponieważ osoba ta nie zakomunikowała: *Ja, NN, usunęłam/usunąłem nieczystości we wszystkich toaletach w biurowcu*. Podobnie mocny uścisk dłoni jest komunikatem: *Ściskam mocno twoją dłoń, nie zaś: Ściskam mocno twoją dłoń, ponieważ darzę cię serdecznością*. Gest mocnego uścisku dłoni jest jedynie „memopodobnym tytułem”, który można wprawdzie zrozumieć zgodnie z utwalonym w kulturze znaczeniem, ale który z powodu swej niepełności znaczeniowej może być wyłącznie swego rodzaju manipulacją.

⁶ Osoba ta bowiem mogła jedynie wejść do toalet i sprawdzić, czy nie są one zalane wodą lub na podłodze nie walają się odpady ze śmietników.

Przekonanie o analogiczności gestów i wypowiedzeń niepełnych opiera się bardziej na intuicyjnym jej wycuciu niż na mocnych, na przykład analitycznych argumentach. Wydaje się jednak, iż interpretujemy obserwowane gesty w sposób niemal analogiczny do interpretacji wypowiedzeń niepełnych, to jest – przede wszystkim kwalifikując gest jako znak, któremu przypisuje się określone znaczenie wyrażone słownie, ale również na tle sytuacji. John Langshaw Austin w rozprawie *Jak działać słowami* konstatuje, że gesty i inne sygnały, nawet wówczas, gdy nie są równoważne z wypowiedziami językowymi ani też im nie towarzyszą, mogą być analizowane jako akty mowy. Jak pisał John Lyons, akt mowy „[...] nie odnosi się do samego aktu mówienia, czyli wytwarzania wypowiedzi mówionej, lecz [...] do czegoś bardziej abstrakcyjnego. Po drugie, termin *akt mowy* w swoim Austinowskim znaczeniu nie jest ograniczony do porozumiewania się za pomocą języka mówionego. Tak na przykład można powiedzieć, że X dokonał aktu mowy, jeśli przywołał Y-a ruchem ręki” (Lyons, 1984: 352)⁷. Sam Austin analizuje przykładowo sytuację, gdy przed kimś głęboko się pochyła, co zarówno może oznaczać wyrazy hołdu, jak i być skutkiem ostrego bólu żołądka czy wreszcie poprzedzać przyglądanie się okolicznej roślinności. Stwierdza więc, że „[...] dana czynność (na przykład składanie hołdu) będzie z reguły zawierała pewne dalsze szczegółowe rysy, jak na przykład uchylanie kapelusza, bicie pokłonów, wskazywanie ręką na serce czy prawdopodobnie nawet wydanie jakiegoś dźwięku lub wypowiedzenie słowa [...]. Zrobić czy powiedzieć te rzeczy to pokazać wyraźnie, jak trzeba traktować czy rozumieć dane działanie, jakie to jest działanie” (Austin, 1993: 616). Aktem mowy będzie zatem, prócz wykonania gestu głębokiego pochylenia się:

- wypowiedzenie na przykład zdania: *Jestem wobec ciebie pełen uznania* albo: *Strasznie kłuje mnie w okolicy żołądka* lub
- wykonanie innych gestów, na przykład przyłożenie prawej dłoni w okolicach serca i wypowiedzenie wykrzyknika: *ach!*, lub
- wykonanie tylko gestów, w tym na przykład grymasu twarzy wyrażającego odczuwanie bólu.

Tadeusz Zgółka tak zatem zdefiniował pojęcie aktu mowy: „[...] akt mowy – użycie wypowiedzi językowej w konkretnej sytuacji komunikacyjnej (z udziałem konkretnych osób pozostających w określonych stosunkach względem siebie, w ramach konkretnego układu obiektów towarzyszących komunikacji itp.) z uwzględnieniem wszystkich zamierzeń, rezultatów i skutków realizowanych dzięki i poprzez tę wypowiedź i towarzyszące jej układy gestykulacyjno-mimiczne, intonacyjne itp.” (Zgółka, 1988: 112, za: Jarmołowicz, 2005: 90).

Akt mowy zawsze jednakże – aby był zrozumiany zgodnie z intencją nadawcy – musi mieć owe dodatkowe sygnały czy to w postaci gestów, czy wypowiedzeń, nawet w formie zdania, które tłumaczy niejako nasze zachowanie.

⁷ Por. także Jarmołowicz, 2005: 90.

Podobnie odbieramy reakcje w postaci wyrazów naśladowujących reakcje emocjonalne, na przykład zakłopotanie lub namysł, niepewność: *hm*, albo w postaci wypowiedziania tzw. wykrzykników: *Niech to diabli wezmą!*, *Cholera!*, *A żeby go!*..., *Ach!*..., *Ojej!*. Odwołując się do artykułu Anety Załazińskiej *Po co językoznawcy badania gestów, po co badaniom gestów językoznawca?*, warto przytoczyć takie jej uwagi: „[...] stwierdzenie, że konstrukcje językowe rozwijają się w czasie, a ich znaczenie to suma znaczeń kolejnych elementów, to za mało, co dobitnie pokazało całe pragmatycznie nastawione językoznawstwo, badające nie tyle sam twór językowy, ile użycie konkretnych formuł językowych przez konkretnego użytkownika, w konkretnym miejscu i czasie [...]”. Podkreśla ona rolę kontekstu i konsytuacji, ale najbardziej – rolę elementów niewerbalnych, które wprawdzie nie należą do świata znaków i nie posiadają hierarchicznej budowy jednostek językowych, jednakże znaczą. Znaczenie gestów rozszyfrowywane jest przez ludzi z różnym stopniem wrażliwości, ale każdy człowiek ma taką zdolność. „Na rozwój społeczny człowieka składa się umiejętność zauważania i wykorzystywania semiotycznego dystansu między ruchem a ekspresywnymi właściwościami, jakie może mieć ten ruch. [...] Podobnie rzecz się ma z językiem: niezajomość gramatyki danego języka nie jest przecież równa niemożności jego rozumienia” (Załazińska, 2007: 46–47).

Autorka, nawiązując do książki Ireneusza Bobrowskiego *Zaproszenie do językoznawstwa* (Bobrowski, 1998), stwierdza więc, że o zdolnościach porozumiewania się decydują kompetencje: zarówno językowa, jak i komunikacyjna, nie zaś jakaś specjalistyczna wiedza. Czy jednakże język należy traktować jako wyłącznie narzędzie porozumiewania się? Noam Chomsky uważa takie podejście za błędne. Język według niego jest dla ludzi przede wszystkim narzędziem mentalnego budowania rzeczywistości. Postuluje on, żeby struktury (mózgowe) „[...] odpowiedzialne za tworzenie wzorców językowych uznać za «organ mentalny», porównywalny z narządami w tradycyjnym tego słowa znaczeniu, takimi jak serce czy wątroba. Analogia ta ma oznaczać, że chociaż zdolności językowe zmieniają się wraz z upływem życia osobnika, nie jest to wynik gromadzenia nowych doświadczeń [...]. Jest to raczej [...] skutek wyzwalań przez bodźce zewnętrzne [...] zaprogramowanych genetycznie możliwości rozwoju” (Biedrzycki, 1998: 170).

Jeżeli nawet w koncepcji Chomsky’ego można napotkać pewne uproszczenia czy niejako odwrócenie związków przyczynowo-skutkowych w obserwowanej ewolucji tak struktur ludzkiego mózgu, jak i kompetencji językowych, to w kontekście badań innych uczonych, na przykład nad świadomym postrzeganiem barw przez ludzi, słuszne wydaje się jego przekonanie o języku jako «organie mentalnym», zwłaszcza o takiej tego organu konstrukcji, która ogranicza możliwości tworzenia przez człowieka dowolnych gramatyk. Okazało się bowiem, że wszyscy ludzie identycznie postrzegają barwy, posiadają niejako wrodzoną umiejętność wyodrębniania i nazywania czterech podstawowych barw, tj. niebieskiej, zielonej, czerwonej i żółtej, oraz skończonej liczby stanów pośrednich (Biedrzycki, 1998: 172). Okazało się również,

że dość powszechne przekonanie o odróżnianiu przez Eskimosów 40 odcieni bieli jest błędne. Jest to bowiem 40 nazw gatunków śniegu.

Biedrzycki ujmuje problem mentalnej i komunikacyjnej funkcji języka w następujących słowach: „Jeśli rację ma Chomsky, mentalna funkcja języka pozostaje pod kontrolą genów. Tymczasem język jako narzędzie porozumiewania się to domena ewolucji kulturowej. Byłby to więc kolejny przykład zjawiska, które będąc wytworem replikatorów biologicznych, zostało wykorzystane, «zawłaszczone» przez replikatory kulturowe. Jeśli przypomnimy sobie, jak bardzo tempo ewolucji memów różni się od tempa ewolucji replikatorów biologicznych, których nośnikiem są geny, zrozumiałby staję się fakt, dlaczego język jest w tak przytłaczającym stopniu zakorzeniony w kulturze” (Biedrzycki, 1998: 173).

Na tle tych konstatacji nie będzie nadużyciem hipoteza, że nasze umiejętności rozumienia wypowiedzi niepełnych, defektywnych, a także gestów, nie wynika wyłącznie z doświadczenia nabytego w danym środowisku kulturowym, lecz z naszych genetycznie uwarunkowanych predyspozycji. Natomiast kwestią drugorzędną jest, czy wynika to z faktu, że ewolucyjny rozwój języka jako narzędzia komunikacyjnego spowodował rozwój mózgu ludzkiego jako niezwykle skomplikowanego narządu – jak chce psycholingwista Steven Pinker⁸, czy też niepowtarzalna u innych przedstawicieli świata zwierzęcego budowa mózgu ludzkiego zdeterminowała rozwój języka – jak chce Chomsky. W tym kontekście należałoby rozważać również kłamstwo jako twór replikatorów: zarówno genów, jak i memów.

W rozważaniach Zgółki czy Załazińskiej uderza rola kontekstu i/lub (kon)sytuacji⁹ towarzyszącej komunikacji zarówno w formie wypowiedzi niepełnych, jak i gestów. Porozumiewanie się za pomocą gestów, podobnie jak porozumiewanie się na przykład afatyków, których mowę charakteryzuje tak zwany styl telegraficzny, nie opiera się zatem wyłącznie na wyraźnych znaczeniach użytych w tekście słów i składających się z nich ciągów wyrazowych, tworzących czasem dwuczłonowe zdania¹⁰, lecz na rozpoznawaniu w odebranych znakach lub oznakach znaczeń funkcjonujących w danej kulturze. Rozumienie tych komunikatów możliwe jest jednakże dzięki systemowi językowemu, który jest dla nich tworzywem. Inaczej mówiąc – rozumiemy je, bo myślimy, że znaczą „to a to”, a to, co znaczą, wyrażamy za pomocą języka. Mimo to bardzo ostrożnie można postawić hipotezę, że: kłamstwo jest wyłącznie zjawiskiem językowym, choć nie zawsze wyrażonym w tworzywie językowym: „komunikować, że jest tak a tak, a wiedzieć, że tak nie jest, to kłamać”. Wymagałaby ona potwierdzenia w badaniu osób, którym z powodów defektów wrodzonych lub

⁸ Amerykański psycholog, prof. Uniwersytetu Harvarda. Był także profesorem w Department of Brain and Cognitive Sciences w Massachusetts Institute of Technology (MIT). Postulował ewolucyjne uzasadnienie wrodzonego charakteru języka jako biologicznego instynktu.

⁹ Autorka artykułu, a także wielu innych autorów posługuje się terminem *konsytuacja*, tj. sytuacja współistniejąca z danym faktem, ale wydaje się, że w akcie mowy czy w ogóle komunikacji mamy po prostu „sytuację”.

¹⁰ To jest składające się z grupy podmiotu i grupy orzeczenia.

okołoporodowych nie dane było posiadać umiejętności mowy, a jednak kłamią z pomocą gestów.

Dociekania te mają również służyć konstatacji, że kłamstwo bazuje przede wszystkim na niepełnej informacji zawartej w komunikacie. Wypowiedzenie niepełne, ale w pełni dowolne, czyli będące kontrolowanym aktem mowy, czy też gest, stanowią swego rodzaju delegację dla odbiorcy komunikatu: „zrozum to tak, jak chcesz”. Dla nadawcy zaś jest to swego rodzaju furka: „może uda się ciebie oszukać, zmanipulować”. Załazińska, pisząc o konfiguracji znaków werbalnych i niewerbalnych służącej jak najlepszemu i najpełniejszemu oddaniu myśli, zauważa również, iż wszelkie zmiany w tej strukturze mogą oznaczać nieadekwatność lub niewystarczalność tej konfiguracji wobec potrzeb mentalnych nadawcy albo zmianę tych potrzeb. Słowa te można odnieść właśnie do takich zdarzeń komunikacyjnych, w których nadawca przekazuje niepełny komunikat werbalny albo posługuje się mylącym odbiorcę gestem. Nasuwa się w tym miejscu skojarzenie tego typu komunikacji z mówieniem niecałej prawdy.

Milczenie, przemilczanie i półprawdy

Wykorzystanie abstrakcyjności systemu językowego dla zachowania pozorów prawdomówności nie jest jedyną formą takiego wprowadzania drugiego w błąd, aby nie znalazł on jakiegokolwiek powodu do wątpienia w prawdziwość przekazu lub aby znalezienie takiego powodu było znacznie utrudnione. Jak się okazało, również mówienie prawdy może wprowadzać w błąd, ale z założeniem, że odbiorca komunikatu nie zechce uwierzyć w jego prawdziwość. W błąd wprowadzać może także mówienie niecałej prawdy, czyli przemilczanie.

Ten pierwszy akt – mówienie prawdy z zamiarem wprowadzenia w błąd – jest zręczną manipulacją, do której często odwołują się osoby zarządzające innymi osobami, w szczególności zaś politycy. Wymaga ona znajomości psychiki człowieka w ogóle, a w szczególności adresata działania służącego zmanipulowaniu. Władze totalitarne nierzadko w walce z opozycją odwoływały się do takich form swego rodzaju prowokacji, na przykład przekazując przywódcom strajkującej ludności, że rozpatrzą rzetelnie postulaty, co mogło być prawdą. Ale władze te wiedziały, że strajkujący nie uwierzą w obietnicę i będą kontynuować strajk. Wówczas rządzący dokonywali pacyfikacji strajku, nierzadko z licznymi ofiarami śmiertelnymi, oraz aresztowania przywódców strajku, tłumacząc swe działania obowiązkiem utrzymania porządku. Można taką konstrukcję działań odnieść ogólnie do wielu sytuacji:

- ktoś sprzeciwia się działaniom decydenta, ale jest poinformowany przez niego, że to się zmieni;
- lecz decydent wie, że nikt w te zmiany nie wierzy, toteż tłumacząc się wyborem mniejszego zła, w celu zapobieżenia domniemanemu niebezpieczeństwu, wprowadza ograniczenia działań kontestacyjnych w imię zachowania społecznie oczekiwanego porządku.

Mniej drastyczne formy można obserwować w świecie dyplomacji, w którym od dawna odróżnienie prawdomówności od kłamstwa nie odpowiada powszechnie przyjętej opozycji znaczeń tych pojęć.

Krzysztof Sosenko zauważa, iż intencja wprowadzenia kogoś w błąd nie jest wystarczającym powodem uznania przekazywanego przez niego komunikatu za kłamstwo. Powołuje się przy tym na analizę sytuacji, gdy ktoś nam nie wierzy, której dokonał w swojej pracy *De mendacio* św. Augustyn. Autor artykułu nazywa zatem „przechytrzeniem”, „wyprowadzeniem w pole” postępowanie polegające na przekazie prawdy w celu wprowadzenia w błąd, bowiem „[...] istotą kłamstwa jest zdeformowanie naturalnej funkcji języka, polegającej na przekazywaniu prawdy. Kłamca przekazuje komunikat niezgodny ze swoją wiedzą, z intencją, by został wzięty za prawdziwy” (Sosenko, 2009: 155).

Milczenie, przemilczanie, zatajanie prawdy oraz mówienie tak zwanych półprawd jest również zabiegiem stosowanym w polityce, zmierzającym do manipulacji, choć także chętnie stosowanym na co dzień przez zwyczajnych ludzi.

Chudy w *Filozofii kłamstwa* podkreśla, że w filozofii odróżnia się „milczenie” od „przemilczania”, przede wszystkim ze względów moralnych: zdarzają się sytuacje, gdy – żeby nie zgorszyć kogoś, nie obrazić – lepiej wybrać milczenie jako zachowanie bardziej pożyteczne i bardziej moralne; z drugiej strony, o ile istnieje moralny nakaz „niekłamania”, o tyle nie ma nakazu „mówienia całej prawdy”, tak więc przemilczanie może wydawać się moralnie dopuszczalne, choć będzie kłamstwem. Autor *Filozofii kłamstwa* przytacza słowa Izydory Dąbskiej¹¹, która w przemilczaniu dostrzega zamiar niepowiedzenia czegoś, natomiast w milczeniu – zamiar niepowiedzenia niczego. Píše również: „Pierwsze [milczenie], zwane niekiedy milczeniem absolutnym, to celowe powstrzymanie się od mowy. Przemilczanie natomiast zawiera prócz milczenia element drugi, mianowicie maskujące mówienie; tutaj pierwszy element (milczenie) skrywa prawdę istotną, tę, którą chce się zataić, maskujące mówienie zaś może wyrażać twierdzenie prawdziwe, jednak jego istotną funkcją jest odwrócenie uwagi od tego, co zatajone. W zestawieniu z milczeniem, które skrywa pewną ważną dla odbiorcy prawdę, mowa staje się środkiem manipulacji” (Chudy, 2003: 64).

Chudy zauważa, iż milczenie jest przemilczeniem informacji oraz przemilczeniem kontekstu milczenia. Można bowiem przemilczać jakąś informację, by ukryć swoją niekompetencję, niewiedzę czy też cnoty, zalety osoby oczernianej. Można też milczeć tak, że staje się to kłamstwem, na przykład wówczas, gdy w milczeniu podaje się rękę osobie nienawidzonej, której nie życzy się powodzenia, szczęścia itp. Milczenie jest groźne, bowiem – wieloznaczne. Skutkuje to wypełnieniem owej pustki czymkolwiek. Wówczas milczenie staje się środkiem uatrakcyjnienia wizerunku milczącego.

¹¹ Uczona polska, filozof, logik, epistemolog, przedstawicielka lwowsko-warszawskiej szkoły filozoficznej, uczennica i współpracowniczka Kazimierza Twardowskiego.

Jarosław Kucharski nazywa Arystotelesową „udaną skromność” „ukrywaniem” lub „przemilczaniem” właśnie. Dodaje wszak, że u Arystotelesa zarówno blagierstwo, udawanie, jak i udawana skromność, ukrywanie dotyczą cech człowieka: ktoś udaje kogoś, by wprowadzić w błąd, ktoś inny zaś ukrywa swe cechy, by również wprowadzić w błąd (Kucharski, 2014: 41 i nast.). Stagiryta (Arystoteles) nie rozwija kwestii owego udawania jako, na przykład, ukrywania przez władcę (polityka) czegoś przed społeczeństwem. W jego *Polityce* czytamy jednakże, iż „[...] władający powinien posiadać pełnię doskonałości etycznej (zadanie jego jest bowiem po prostu zadaniem budowniczego, a budowniczym jest rozum) [...]” (Arystoteles, 19). Nie podziela zatem Arystoteles poglądów Platona na temat użytecznych kłamstw (por. Fidos, 2020: 39) i płynących z nich korzyści, trudno bowiem uznać polityka za posiadającego pełnię doskonałości etycznej, jeśli uciekałby się do jakichkolwiek, nawet użytecznych, kłamstw.

Również u Kanta spotykamy opis kłamstwa przyjmującego formę „powstrzymywania się (*Zurückhaltung, dissimulatio*)”, czyli przemilczania. Podobnie jak u Arystotelesa udawanie u Kanta odnosi się do wiedzy, którą chciałoby się posiadać, w każdym razie – chciałoby się być w jej zakresie autorytetem. Mówienie niecałej prawdy, jak na przykład w wypadku Arystotelesowskiego ukrywania, zdaje się zbliżać tego rodzaju kłamanie do autokłamstwa¹² albo do niego prowadzić, jak wówczas, gdy ktoś milczy podczas dyskusji w gronie przyjaciół nie z powodu nieśmiałości, lecz – niewiedzy. Inne osoby towarzyszące mogą widzieć w takiej postawie *splendid isolation*, świadcząca o swego rodzaju wyższości przekonań milczącego, albo wyraz jego skromności, aby nie spieszyć dyskutujących swoją wiedzą. Jeżeli milczenie to zostanie właśnie w taki sposób wypełnione w umysłach słuchaczy, to milczący zauważy w oczach dyskutantów uznanie dla swojej osoby. Utwierdzi go to w przekonaniu, że „można nie wiedzieć, ale i tak będzie się uznanym”.

Jak okłamujemy samych siebie...

W przywoływanej monografii o kłamstwie Chudego przekonanie, że autokłamstwo jest następstwem kłamstwa uniwersalnego – prostego aktu wprowadzenia innych w błąd, oparte jest co najmniej na dwóch źródłach: powieści Georges’a Bernanosa *Zakłamanie*¹³, z której autor *Filozofii kłamstwa* cytuje wiele fragmentów, oraz pracy ćwiczeniowej z etyki swojego studenta K. Sajdaka. Chudy podsumowuje:

¹² Spotkać można wymiennie używane terminy dla określenia autokłamstwa: *autooszustwo, samooszukiwanie się, self-deception*.

¹³ G. Bernanos – francuski pisarz i prawnik. *Zakłamanie* jest jedną z pierwszych jego powieści, wydanych w latach dwudziestych XX wieku. W. Chudy cytuje również jego najważniejsze dzieło – *Pamiętnik wiejskiego proboszcza*, którego bohater, młody ambitny ksiądz katolicki, marząc o wybiciu się, zaczyna kłamać, a ostatecznie – okłamując samego siebie – wpada w pętlę zakłamania.

„Okłamywanie drugich i tworzenie w ten sposób wokół siebie świata fikcyjnego, a następnie pilnowanie, aby przez ten świat nie przedostała się prawda obiektywna – oto pierwsze czynności wiążące się ze strukturalną cechą osaczania siebie w pułapce autokłamstwa” (Chudy, 2003: 415).

W jaki sposób jednakże może dojść do autokłamstwa, czyli do wypowiedzi niejako myślnej jakiejś osoby, że „jest tak a tak”, choć wie, że „nie jest tak a tak”? Interesujące rozważania na ten temat można znaleźć w neuronauce, w której samooszukiwanie się ujmowane jest jako model: obliczeniowy, ewolucyjny lub „ucieleśniony” (Hohol, 2013: 153–166). Pierwszy z tych modeli oparty jest na tak zwanej międzyosobowej koncepcji samooszustwa (*self-deception*), zakładającej, że osoba samooszukująca się posiada sprzeczne przekonania: p i $\text{nie-}p$. Gdy osoba X chce oszukać (okłamać) osobę Y , musi przede wszystkim sama być przekonana, że p , lecz jednocześnie przekonać Y , że $\text{nie-}p$. W jej zachowaniu obserwujemy zjawisko podwójnej mowy. Jolanta Antas konstatuje, że kłamstwo to strategia językowa, której cechą podstawową jest „[...] stan podwójnej świadomości mówiącego, a co za tym idzie, taki rodzaj procesowania semantycznego, który nazwać można «nieprawdziwym komunikowaniem» [...]” (Antas, 2000: 166). Autorka *O kłamstwie i kłamaniu*, nawiązując do pracy Haralda Weinricha o kłamstwie zatytułowanej *Linguistik der Lüge. Kann Sprache die Gedanken verbergen?*, przywołuje jego pogląd, że owa podwójna świadomość mówiącego, „podwójna mowa”, jest dla kłamstwa najbardziej charakterystyczna – zawiera coś, czego się nie wypowiada. Kłamca wie, czego nie mówi, a jest to treść stanowiąca kontrpropozycję znaczeniową wobec tego, co mówi (Antas, 2000: 166–167).

W takie ujęcie kłamania nie wpisują się jednakże niektóre akty autokłamstwa, zwłaszcza wówczas, gdy osoba odwołuje się, nie zdając sobie z tego sprawy, do jakiejś atrybucji, na przykład wyjaśnienia swojego niepowodzenia czynnikami zewnętrznymi („to było zbyt trudne zadanie”) lub według niej – obiektywnie wewnętrznymi („jestem za mało zdolny”), lub do fałszywej presupozji, czyli nieświadomionej fałszywej informacji potwierdzającej jakieś zdanie, jak i jego zaprzeczenie („ona ucieszyła się z prezentu” – ale nie wiadomo, czy ona dostała prezent). Wówczas osoba ta staje się – jakby to określił Paul Ekman – ofiarą samooszustwa (Ekman, 2003: 28). Kwalifikacja takiego aktu zmienia się jednak, jeżeli osoba czyni to dla usprawiedliwienia się przed rozmówcą, wiedząc jednocześnie, że wypowiada kłamstwo.

W przypadku samooszustwa osoba X i osoba Y , o których była mowa powyżej, są tą samą osobą. Ponieważ jednak sprzeczność zdań uznawanych przez tę samą osobę za prawdziwe przeczyłaby zasadzie racjonalności umysłu – zakładającej zgodność z przyjętą w logice klasycznej zasadą „niesprzeczności”: nieprawdą jest, że p i $\text{nie-}p$ – konieczne jest zachowanie dwóch warunków: jedno z pary zdań jest nieświadomione, owo nieświadomienie zaś jest odpowiednio motywowane.

Koncepcja modelu ewolucyjnego z kolei nawiązuje do spostrzeżenia Alana M. Turinga – brytyjskiego matematyka, jednego z twórców informatyki, że „jeśli

maszyna ma być nieomylna, to nie może być również inteligentna” (Hohol, 2013: 155). Turing, podobnie jak niektórzy filozofowie i kognitywiści, na przykład H. Putnam, R. Grush czy P. Churchland, był przekonany o słuszności obliczeniowej teorii umysłu, opartej na koncepcji silnej sztucznej inteligencji (AI). Według tych uczonych nasze zdolności kognitywne oparte są na algorytmiczności umysłu (por. Grygiel, 2010: 79). Hilary Putnam¹⁴ w prywatnej rozmowie z Johnem R. Lucasem¹⁵ zasugerował jednakże, iż „[...] istoty ludzkie są maszynami, lecz maszynami sprzecznymi. Gdyby maszyna była tak skonstruowana, by reprezentować spreczny system, wówczas nie istniałaby poprawnie zbudowana formuła, której nie mogłaby przedłożyć jako prawdziwej. I tak oto nie można by wykazać, że jest gorsza niż istota ludzka. Nie moglibyśmy czynić jej zarzutu z jej spreczności [...]”. I dalej: „[...] czyż ludzie nie są tak samo sprzeczni? Z pewnością kobiety tak. I politycy. Nawet mężczyźni niebędący politykami czasem sobie zaprzeczają, a przecież pojedyncza sprzeczność wystarcza do tego, by usprzecznic system” (Lucas, 2009: 108).

Przeciwnicy tej koncepcji nawiązywali do twierdzenia o niezupełności systemu – w szczególności zawierającego arytmetykę – Kurta Gödela, której konsekwencją jest przekonanie o „niealgorytmiczności umysłu”, stanowiącej przeciwieństwo algorytmiczności maszyny. Najkrócej sprawę ujmując, chodzi o to, że umysł ludzki jest zdolny do wielu operacji, do których nie jest zdolna żadna maszyna (Lucas, 2009: 96–117). Przekonanie takie było również niejednokrotnie krytykowane, lecz konsekwencją jego rewizji były kolejne dowody na to, że maszyna jest zdolna udzielać wielu różnych odpowiedzi, lecz tylko tyle, ile wynika z zaprogramowanych dla niej algorytmów. Lucas, komentując zacytowaną wypowiedź Putnama, konstatuje, że choć wszyscy ludzie bywają sprzeczni, to należy to traktować jako przypadkowe „awarie maszyny”, nie zaś jako systemową sprzeczność, bowiem wówczas akceptowalibyśmy z zadowoleniem te sprzeczności, co więcej: „[...] bylibyśmy gotowi stwierdzić absolutnie wszystko, a to przecież nie ma miejsca” (Lucas, 2009: 108–109).

Takie stanowisko – choć przyjęte przez krytyka obliczeniowej teorii umysłu – w jakimś sensie uzasadnia wprowadzenie do niej warunku o nieświadomionych sprzecznościach. Założenie, iż akceptujemy tylko nieświadomione sprzeczności, pozwala dawać sobie radę w sytuacji samooszukiwania się, przy czym, jak pisze Grygier w swoim artykule, proces ten „[...] przebiega faktycznie poza świadomością, jednak zachodzi na poziomie układu nerwowego” (Grygiel, 2010: 82).

W modularnej wersji obliczeniowej teorii umysłu, opartej na zasadzie, że każdy moduł jest zamknięty, izolowany i wyspecjalizowany, a zatem również formalnie uporządkowany jako poprawny algorytm, do sprzeczności może dojść na poziomie integracji dużej liczby modułów przy wykonywaniu złożonych operacji poznawczych. Jak pisze Mateusz Hohol: „Można wysunąć hipotezę, że różne moduły

¹⁴ Amerykański filozof, zajmujący się m.in. epistemologią, filozofią nauki, umysłu i języka.

¹⁵ Brytyjski matematyk i filozof, najbardziej znany ze swojego artykułu *Umysły, maszyny i Gödel*.

mentalne są odpowiedzialne za tworzenie odrębnych reprezentacji rzeczywistości. Nie wszystkie z tych reprezentacji są jednak uświadamiane. Utrzymywane świadomie przekonanie p może być efektem działania pewnego modułu M , zaś przekonanie $\text{nie-}p$ efektem działania modułu N . Oczywiście któreś z przekonań może być niezgodne z rzeczywistością” (Hohol, 2013: 156).

Jak widać, na gruncie zarówno obliczeniowej teorii umysłu, jak i jej krytyki nie sposób wyjaśnić samooszustwa metodami znanymi logice klasycznej. Logiczna analiza kłamstwa uniwersalnego, przeprowadzona bez dodatkowych założeń, jest trudna i zawiera wiele wad (por. Fidos, 2019: 132 i nast.).

Konfrontując powyższe stwierdzenia przede wszystkim z rozważaniami Chudego na temat autokłamstwa, można w nich wskazać kilka punktów, dla których model obliczeniowy stanowi niejako drugą stronę medalu. Przede wszystkim – w przeciwieństwie do maszyny, urządzenia niesprzecznego – człowiek jest istotą refleksyjną. Cecha ta umożliwia człowiekowi ujmowanie siebie jako podmiotu, jako „ja” oraz jako przedmiotu odrębnego od „ja”. Fenomenologia czy egzystencjalizm opisują takie zdolności funkcjonowania człowieka. Karol Wojtyła w antropologicznym eseju *Osoba i czyn* również opisuje człowieka jako „ja” posiadającego siebie, a dzięki temu samoposiadaniu – samostanowiącego o sobie (Wojtyła, 2011: 152). Jak pisze Chudy: „[...] punktem wyjścia autokłamstwa jest podwójne «ja», swoista dualność umożliwiająca taką sytuację świadomościową jednego podmiotu, w którym «ja» kłamiące różniłoby się od «ja» oszukiwanego” (Chudy, 2003: 408).

Różnica owa może wynikać z upływającego czasu, gdy na przykład czyniąc coś dziś, co niegdyś nie byłoby dla nas dopuszczalne, mówimy: „Byłem wówczas innym człowiekiem”. Zatem – „ja” teraźniejsze nie czuje sprzeczności z „ja” z przeszłości. Bywa też tak, że „ja” pierwszoplanowe, centralne, świadome, pozostaje wprawdzie w sprzeczności z „ja” drugoplanowym, ale nie odczuwa tego, ponieważ to drugie „ja”, odpowiadające czasom minionym, będące odpowiednikiem tego, co „moje”¹⁶, zostało usytuowane – jak pisze Chudy – „[...] na peryferiach świadomości, a nawet [...] [w] jaźni głębszej” i przez „ja” centralne zostało zbagatelizowane, zlekceważone (Chudy, 2003: 408). Każde z tych „ja” jest niejako owym odrębnym, wyspecjalizowanym modułem. Do sprzeczności pomiędzy modułami może dojść na poziomie integracyjnym, na poziomie niejako superintegracji. Ale jak się wydaje – mechanizmy obronne psychiki człowieka nie dopuszczają do takiej sytuacji. Być może, gdy dochodzi do dezintegracji systemu obronnego, poziom superintegracji ujawnia sprzeczności, a osoba tego doświadczająca wpada w stan patologii osobowości. Owo „moje” może faktycznie funkcjonować poza świadomością, ale przecież zarówno „moje”, jak i „ja” współistnieją na poziomie neuronalnym.

W modelu ewolucyjnym samooszustwa nawiązuje się również do koncepcji międzyosobowej, lecz trzon tego modelu stanowią założenia teoretyczne psychologii

¹⁶ W. Chudy nawiązuje tu do rozróżnienia „ja” i „moje”, pochodzącego od W. Jamesa oraz do *Ja-człowiek* A.M. Krapca.

ewolucyjnej. Należy przy tym podkreślić związek tego modelu z hipotezą makiawelicznej inteligencji (MIH)¹⁷. Jej założenie, że kłamstwo, manipulacja i podstęp wykształciły się w toku stadnego rozwoju hominidów jako sposób na zdobycie przewagi, prowadzi także do stwierdzenia, że procesowi temu towarzyszył swego rodzaju „wyścig zbrojeń”, którego uczestnikami byli ci oszukujący oraz szukający obrony przed nimi.

Psychologia ewolucyjna zakłada między innymi, że ludzkie zdolności kognitywne kształtowały się w plejstocenijskich środowiskach adaptacji ewolucyjnej (EEA – *Environment of Evolutionary Adaptedness*). Za kłamstwo, jeżeli zostało u kogoś wykryte, groziły wówczas surowe sankcje, toteż trzeba było nauczyć się kłamać w sposób niedający się wykryć. Robert Trivers¹⁸ twierdzi więc, że *self-deception* jest formą adaptacji do skutecznego oszukiwania albo sposobem utrudniania jego wykrycia, ponieważ „[...] zmniejsza obciążenie poznawcze oszusta oraz ilość sygnałów fizjologicznych, które towarzyszą świadomemu oszustwu” (za: Hohol, 2013: 158). Uważa on, podobnie jak inni przedstawiciele psychologii ewolucyjnej, że samooszustwo stanowi pewną formę zwiększania motywacji do działania, ponieważ dochodzi w nim nie tyle do utrzymywania sprzecznych sądów, ile do uniknięcia dotarcia niechcianych informacji do własnego systemu przekonań. Samooszukujemy się, ponieważ chcielibyśmy być inni, niż faktycznie jesteśmy.

Stanowisko Triversa i jego współpracowników doczekało się krytyki. Jeżeli bowiem *self-deception* ma być sposobem utrudniania wykrycia kłamstwa w toku normalnych, codziennych relacji w jakiejś społeczności, to należałoby przyjąć, że członkowie tej społeczności posiadają umiejętności wykrywania kłamstwa. Choć powszechnie uważa się, że kłamstwo daje się rozpoznać po mimice, jednakże badania Ekmana, przedstawione w przywołanej już książce, wykazały, że pewna tylko grupa osób badanych wykazywała ponadprzeciętne ogólne zdolności wykrywania kłamstw (Ekman, 2003: 296 i nast.). Wyniki eksperymentów opublikowane w 1999 roku (Ekman, O’Sullivan, Frank, 1999: 263–266) wykazały, że wśród czterech grup zawodowych: agentów służb specjalnych USA, oficerów federalnych, szeryfów Los Angeles i psychologów klinicznych „nie było ani jednej osoby, której trafność [wykrywania kłamstwa – przyp. Ł.F.] byłaby na poziomie zgadywania lub niższa, a więcej niż jedna trzecia z nich osiągnęła trafność 80 lub więcej procent. W innych grupach mniej niż 10 procent osób uzyskało tak dobre wyniki, a wielu miało trafność na poziomie zgadywania lub niższą” (Ekman, 2003: 297). Zauważono również, iż ponadprzeciętne zdolności wykrywania kłamstwa nie są skorelowane z ponadprzeciętnymi zdolnościami wykrywania prawdomówności, które badano podczas odrębnych sesji eksperymentów. Mogłoby to wskazywać na uruchamianie

¹⁷ Według której umiejętność manipulacji społecznej, w tym kłamania, stanowiła podstawę selekcji w toku ewolucji naczelnych i kształtowała społeczne doświadczenie, które z czasem zaczęto nazywać kulturą.

¹⁸ Amerykański socjobiolog.

specyficznych umiejętności zawodowych wykrywaczy kłamstw, innych niż wówczas, gdy nasza uwaga nakierowana jest na analizę pozwalającą stwierdzić, czy odbierany komunikat przekazuje prawdę. „Doświadczone osoby zajmujące się prowadzeniem przesłuchań wiedzą, że ich głównym zadaniem jest spowodowanie, aby przesłuchiwany mówił. Im więcej mówi, tym lepiej [...]” (Ekman, 2003: 296). Stwarza to okazję do dłuższej obserwacji przesłuchiwanego, który w jakimś momencie może popełnić strategiczny błąd – czy to w mowie, czy w gestach – będący symptomem kłamania. Z drugiej jednakże strony wprowadzenie przez kłamcę do komunikatu wielu wątków stanowi swego rodzaju zasłonę dymną dla kłamstwa. Jest również sposobem na uzyskanie nieco czasu, aby przejąć kontrolę nad swoim ciałem, które może zdradzić kłamcę. Być może w plejstocenie uciekano się do takich zasłon dymnych, ale z pewnością ówcześni członkowie społeczności nie byli zawodowymi wykrywaczami kłamstw.

Hohol podaje, że nie uznaje się za uzasadnione powiązanie *self-deception* z plejstocенskim EEA, ponieważ w zasadzie nie ma na taką korelację dowodów. Nie wydaje się także słuszne doszukiwanie się w taktycznych kłamstwach czynników motywujących działanie (Hohol, 2013: 158). Wydaje się jednak, iż doszukiwanie się w akcie samooszustwa dążenia do dobrego samopoczucia, dobrego o sobie mniemania, jest zasadne. Można by w tym miejscu przywołać zasłyszaną w pewnej sytuacji wypowiedź: „Nie mam zdolności do jedzenia marchewki”. Osoba dokonująca takiego stwierdzenia być może wołała obarczyć winą za swoją niechęć do spożywania marchewki genetyczne uwarunkowania, wszak zdolności bazują na dziedziczonych predyspozycjach, na co nie mamy wpływu. Takie przekonanie pozwalało poczuć się lepszym niż wówczas, gdyby trzeba było przyznać się do egoistycznego wybrzydzenia, któremu często towarzyszy uleganie własnemu łakomstwu nieobejmującego w swym obszarze marchewki. Stawało się niejako tego łakomstwa zaprzeczeniem. Cel przedmiotowy, wewnętrzna potrzeba kłamiącego, jest ważnym czynnikiem kłamania. Uważa się, że właśnie potrzeba zwrócenia na siebie uwagi i zawyżenia swego znaczenia w środowisku, w którym się przebywa, pragnienie zaprezentowania się jako osoba o szczególnych zdolnościach, osiągnięciach lub znajomościach leży u podstaw tzw. kłamstwa patologicznego, inaczej zwanego mitomanią lub zespołem Delbrücka (Chudy, 2003: 51).

Tadeusz Witkowski w książce *Psychologia kłamstwa* opisuje pewien eksperyment przeprowadzony przez E.E. Jonesa, K.J. Gergena i K.E. Davisa (wyniki tego eksperymentu zostały zaprezentowane w ich artykule *Some Determinants of Reactions to Being Approved or Disapproved as a person*, “Psychological Monographs”, 76, 1962). Umówiono na spotkanie dwie grupy studentów. Pierwszą grupę poinformowano, że spotka się z doradcą, który pomoże wybrać właściwą ścieżkę życiową. Osoby motywowano do przedstawienia swojego wizerunku w sposób realistyczny, rzetelny, aby wynik spotkania był jak najbardziej dla nich korzystny. Druga grupa miała spotkać się z przedstawicielem fundacji na rzecz studentów. Rozmowa z nim

mogła przynieść rezultat nawet w formie stypendium. Tę grupę motywowano do przedstawiania siebie w jak najlepszym świetle, nie wykluczając uciekania się do kłamstwa.

Po badaniu osoby z obu grup otrzymały od prowadzących spotkania opinię. Miały także wypełnić kwestionariusz, którego celem było uzyskanie informacji, na ile ich zachowanie w czasie rozmowy było zgodne z ich charakterem, z rzeczywistością. Okazało się, że grupa namawiana do kłamstwa udzielała w kwestionariuszu odpowiedzi zależnych od otrzymanej opinii. Osoby, które otrzymały opinie negatywne, twierdziły, że ich zachowanie podczas rozmowy było sztuczne, niereprezentatywne. Opinie pozytywne natomiast wywoływały zgoła odmienne oceny własnego zachowania. Witkowski uważa, że kłamliwe zaprezentowanie się w lepszym świetle pozwala uzyskać uznanie. „Oczywiście, podejmując takie działania, często doskonale zdajemy sobie sprawę, skąd te oznaki uznania się biorą. Z czasem jednak zaczynamy traktować je odrębnie, nie wiążąc z fałszywymi stworzonymi przez siebie przyczynami. Dzieje się tak dlatego, że wszelkie pozytywne informacje dość łatwo generalizujemy, uogólniając je do całej naszej osoby i chętnie wierzymy w kłamstwa, których jesteśmy autorami [...], prostą drogą zmierzamy do podwyższenia również prywatnej samooceny, a tym samym wkraczamy na pokrętną ścieżkę samookłamywania” (Witkowski, 2006: 145).

Prawdopodobnie zatem osoba, która ubolewała z powodu braku zdolności do jedzenia marchewki, oczekiwała nie tyle uznania, ile usprawiedliwienia, współczucia nawet. To mogłaby być nagroda równa uznaniu. Z czasem być może przyjęła tego typu strategię, ilekroć nie chciała czegoś jeść lub zrobić, tłumacząc się brakiem zdolności. W końcu zaczęła być może w to wierzyć, bo chroniło ją to przed zderzeniem się z niechcianymi zdarzeniami. Witkowski upatruje źródeł skłonności do kłamania, a w konsekwencji – autokłamstwa, w procesie dorastania w domu rodzinnym. Do pewnego momentu bowiem jedynym źródłem zaspokajania potrzeb, zapewnienia bezpieczeństwa jednostki są jego rodzice lub opiekunowie. W procesie tym następuje chwila, gdy opieka i czułość są uwarunkowane naszym zachowaniem: dzieci otrzymują nagrodę za bycie dobrym dzieckiem, karę za bycie złym dzieckiem. Wprawdzie jest to pewne uproszczenie, ponieważ nierzadko zdarza się, że tak zwane dzieci trudne skupiają na sobie więcej zainteresowania, a w konsekwencji – opieki, pomocy, szczególnej czułości, niż dzieci, którymi rodzice mogą się wyłącznie chwalić. Relacje między rodzicami a dziećmi oparte na pochwałach i naganach ostatecznie rodzą u podopiecznych postawy, którym trudno się dziwić: wszak lepiej dostosować się do oczekiwań rodziców i mieć „święty spokój”, niż kontestować i otrzymywać co tydzień kolejny zakaz oddawania się jakimś uciechom: wyjściu do kina, uczestnictwu w przyjęciu imieninowym u kolegi, w spotkaniu z przyjaciółmi itp. To rodzi potrzebę nieustającego oceniania siebie i swojego zachowania. Tak więc dzieci uczą się zadowalać rodziców i udają, że są grzeczne. Stąd już blisko do autokłamstwa, do zakłamania nawet (Witkowski, 2006: 111).

Spostrzeżenia Witkowskiego na temat „egotystycznego kłamstwa”, jak nazywa autor *Psychologii kłamstwa* autokłamstwo oraz kłamstwo obronne, należy uzupełnić stwierdzeniami Chudego, sformułowanymi jako „założenia filozoficzne autokłamstwa”¹⁹. Najprostszego wyjaśnienia mechanizmu samooszukiwania się poszukiwałby on wprawdzie w „wypieraniu” niewygodnej, niechcianej informacji o sobie w przedświadomość lub podświadomość²⁰, ale nie uważa, aby taka interpretacja wyjaśniła różnorodność tego typu zachowania. Zwraca przede wszystkim uwagę na rolę błędu aksjologicznego, który sprowadzić można do lekceważenia bilansu wartości (Chudy, 2003: 62): „nie liczy się prawda, lecz mój interes”. Autokłamca, popełniający błąd aksjologiczny, po prostu usprawiedliwia życie w kłamstwie.

Chudy podkreśla też wagę trzech planów poznania w analizie autokłamstwa: bezpośredniego poznania (postrzegania, wyobrażenia i innych), refleksji typu aktywnego oraz refleksji towarzyszącej (peryferyjnej). Powierzchnowe poznanie, czasem zamierzone, skutkuje swego rodzaju przegapieniem, niezauważeniem w refleksji towarzyszącej tej części rzeczywistości, która nie jest dla podmiotu korzystna. Osłabienie uwagi w procesie poznawczym skutkuje utratą istotnej treści. Pamięć zawodzi wobec wartości, których spełnienie mogłoby narazić podmiot na utratę jakichś niskich, egoistycznych korzyści. Wreszcie wola – decydująca, czy kłamca ma skonfrontować się bezpośrednio z rzeczywistością – może odwrócić się od tej prawdziwości, aby go nie zdemaskować. Jak pisze Chudy: „We wszystkich tych przypadkach czynniki poznawcze, które powinny sprzyjać trafnemu rozpoznaniu rzeczywistości, stają się narzędziami interesu doraźnego” (Chudy, 2003: 419). Ostatecznie czynniki, takie jak wola, refleksja, czyli mogące funkcjonować poza percepcją, spychają postrzeganie rzeczywistości na owe peryferia świadomości, by wreszcie je stamtąd wyrzucić jako nieinteresujące poznawczo. Chudy wyciąga stąd tezę teoriopoznawczą, że autokłamstwo nie jest przejawem kłamstwa, lecz prawdomówności. Skupianie się na elementach nieistotnych podczas procesów poznawczych, związanych z istotą rzeczy, usuwanie z zasobów pamięci kwestii istotnych, swego rodzaju lenistwo intelektualne wobec problemów ważnych, ale traktowanych jako nieinteresujące, to

¹⁹ Tytuł podrozdziału w *Filozofii kłamstwa* (Chudy, 2003: 418–421).

²⁰ Pojęcia te jako funkcjonujące we współczesnej psychologii nie są kojarzone wyłącznie z osobą Zygmunta Freuda, ponieważ ich rozumienie od tamtych czasów nieco się zmieniło. W naszej pamięci zgromadzone są liczne informacje: wiedza, umiejętności, procedury, przeżyte zdarzenia. Są to niejako przedświadome wspomnienia, czekające na moment, kiedy zaczną być potrzebne. Podświadome zdawanie sobie sprawy to przetwarzanie informacji, której w tym momencie nie ma w świadomości. Aby tę informację wydobyć, należy zastosować specjalne techniki. Philip G. Zimbardo podaje przykład podświadomego odbioru informacji: podczas gwarne go spotkania towarzyskiego ktoś skupia uwagę na swojej partnerce, natomiast powszechny hałas nie zwraca jego uwagi, gdy jednakże usłyszał swoje imię wypowiedziane przez kogoś z obok stojącej grupy, zdaje sobie sprawę, że cały czas musiał nasłuchiwać (Zimbardo, 2004: 122). Chudy prawdopodobnie używa pojęć *przedświadomość* i *podświadomość* w tradycyjnym Freudowskim znaczeniu, chodzi mu bowiem o to, że autokłamca „wypiera” swoje kłamstwo do podświadomości.

wszystko może dotyczyć prawdomówności, ale odnoszącej się do zagadnień marginalnych.

Woluntaryzm jako przejaw takiego zachowania nie musi prowadzić do zakłamania, lecz może zakłócić procesy poznawcze osoby ulegającej emocjom, popędom itp. Chudy podaje przykład młodego człowieka porwanego fizyczną atrakcyjnością kandydatki na żonę, niedostrzegającego jej negatywnych cech. Potem, gdy rzeczywistość życia małżeńskiego przeraża go, skłonny jest powiedzieć: „sam się oszukałem”. Ale przecież nie uznamy tego za autokłamstwo, lecz brak roztropności, uleganie emocjom. Tutaj wola oderwała się nie tylko od rzeczywistości, ale również od intelektu, aby nim rządzić. Nakazuje poznawać zgodnie z doraźnym interesem. Proces ten odgrywa jednakże istotną rolę w samoocenie, która, jak pisał Witkowski, często bazuje na autokłamstwie jako metodzie wypracowanej w toku rozwoju człowieka. „Wizja wykreowana staje na pierwszym miejscu przed faktycznym obrazem «ja». Zafałszowaniu samooceny «ja» sprzyjają nałogowe przyzwyczajenia do pewnych zachowań, wyobrażenia o swojej wartości, próżność, odporność na zdemaskowanie. Nad rzetelną introspekcją górę biorą «niższe władze naszej istoty»” (Foerster, 1913: 45, za: Chudy, 2003: 420–421). Według Chudego stanowi to o swego rodzaju paradoksie antropologicznym: niskie pobudki, chęć zaspokojenia popędu, przyjemności, kierowanie się łatwością działania, wykorzystują „szczytowe sprawności”, takie jak wola i inteligencja. Kierują człowieka ku obszarom sprzecznym z dobrem.

W psychologii ewolucyjnej oprócz koncepcji Triversa rozwija się również silna odmiana koncepcji modularności umysłu (MMM – *Massive Mental Modularity*). Jej przedstawiciele John Tooby i Leda Cosmides (Hohol, 2010: 91) zakładają, że mózg człowieka jest komputerem powstałym w wyniku darwinowskiej selekcji naturalnej. Kolejne założenie związane jest z przekonaniem o regulowaniu zachowania człowieka przez informacje docierające do niego ze środowiska. Tooby i Cosmides twierdzą, że mózg ludzki zbudowany jest z modułów obliczeniowych powstałych jako ewolucyjne adaptacje, umożliwiające przetrwanie i reprodukcję. Te adaptacje, odpowiedzialne za wykonywanie wielu wyspecjalizowanych programów, powstały w okresie plejstocenu. Ponadto uważa się, że wiele cech umysłu jest zdeterminowanych genetycznie (Hohol, 2010: 91–92). Rozważania te mogą stanowić uzupełnienie omawianych wcześniej: koncepcji mózgu jako „organu mentalnego” i memetyki. Moduły obliczeniowe mózgu stanowiłyby zatem istotę „organu mentalnego” i decydowałyby o ograniczeniach możliwości tworzenia tak zwanych dowolnych gramatyk. Funkcjonujące dzięki nim wyspecjalizowane programy umożliwiałyby z kolei wyzwalanie przez bodźce zewnętrzne uwarunkowanych genetycznie możliwości rozwoju.

Niezależnie od różnic w koncepcjach przedstawicieli psychologii ewolucyjnej wspólną cechą jest przyjęcie za podstawę obliczeniowej teorii umysłu, w której objaśnia się pracę mózgu jako realizację algorytmów, ukształtowanych w toku ewolucji. Choć przedstawiciele modularnej teorii umysłu spierają się co do jej szczegółów, to z pewnością właśnie dzięki niej tłumaczą kategorię „sprzeczności umysłu”.

W stronę neuropsychologii

„Ucieleśniony” model samooszukiwania się oparty jest przede wszystkim na obserwacjach klinicznych. Amerykański neurolog Vilayanur S. Ramachandran opisał *self-deception* u osoby z anozognozą – zaburzeniem psychoneurologicznym polegającym na zaprzeczaniu istnienia swojej choroby, ignorowaniu jej oraz nieadekwatnej ocenie stanu swoich możliwości ruchowych. Przytaczany przez Ramachandrana dialog z chorą ukazuje, że nie dostrzega ona swego defektu związanego z paraliżem lewostronnym (wynikającym z uszkodzenia odpowiednich struktur prawej półkuli mózgu) i informuje, że właśnie wykonuje na przykład lewą kończyną polecenia osoby badającej (Ramachandran, 1996: 348–349; za: Hohol, 2003). Objawy te są skutkiem uszkodzeń struktur mózgowych prawej półkuli (por. Hohol, 2003: 160–161).

Anozognoza nie jest jedynym objawem uszkodzeń struktur podległej, niedominującej dla mowy u osób praworęcznych, prawej półkuli mózgu. Potwierdzeniem specyficznego charakteru zaburzeń u osób z uszkodzeniami tej półkuli są opisy zachowania chorych z uszkodzoną okolicą potyliczną podane przez Aleksandra R. Łurkę. Przykładowo opisywani chorzy prawidłowo rozpoznawali i opisywali obrazy lub przedmioty, jednakże błędne było u nich rozpoznawanie lub odnoszenie tych obiektów do własnych doświadczeń. Osoba badana, oglądając rysunek przedstawiający żołnierzy w czołgu, prawidłowo opisywała treść rysunku, ale dodała: „No oczywiście, cała moja rodzina i mąż, i synowie, i siostry” (Łuria, 1976: 162). Zachowania te nie nosiły znamion psychotycznych zaburzeń postrzegania.

Łuria dokonuje analizy przypadków anozognozi oraz innych zaburzeń wynikających z uszkodzeń prawej półkuli z neuropsychologicznego, klinicznego punktu widzenia, toteż nie znajdziemy w jego opracowaniu opinii na temat *self-deception* u osoby z anozognozą, ponieważ wykraczałoby to poza obszar zidentyfikowanego materiału klinicznego. Inaczej mówiąc, Łuria zajmuje się opisanymi objawami i interpretuje je w kontekście swojej wiedzy klinicznej i neuropsychologicznej, uwzględnia jednakże związek między określonym objawem a lokalizacją uszkodzenia struktur mózgowych.

Ramachandran, którego publikacja ukazała się ponad ćwierć wieku później, przedstawia własną koncepcję anozognozi wyjaśniającą mechanizm samooszukiwania się. Pisał: „Prawdziwym powodem rozwoju tych mechanizmów obronnych (konfabulacji, racjonalizacji) jest [...] stworzenie spójnego systemu przekonań, którego zadaniem jest zagwarantowanie stabilności zachowań jednostek” (por. Hohol, 2003: 162). Już w tym stwierdzeniu odczytujemy próbę stworzenia wywodzącej się z psychologii ogólnej (nie zaś z neuropsychologii) koncepcji podejścia do zagadnienia. Ramachandran nawiązuje do teorii, którą sformułował amerykański psycholog Michael Gazzaniga: „[...] zadaniem lewej półkuli jest porządkowanie dostępnych danych, nawet gdy prowadzi to do przekonań niezgodnych z rzeczywistością. Lewo-półkulowy interpretator racjonalizuje rzeczywistość *ex post*, uzasadniając przypad-

kowe działania” (za: Hohol, 2003: 162). Wynika to z analitycznego charakteru lewej półkuli mózgu, z funkcjonowania w jej strukturze licznych analizatorów.

Jak pisał Łuria, domeną lewej półkuli jest mowa, funkcjonowanie systemu językowego, dzięki któremu człowiek jest w stanie dokonywać porządkowania rzeczywistości. Dzięki lewej półkuli człowiek wykonuje też skomplikowane operacje logiczne z wykorzystaniem systemów innych niż system języka naturalnego. Łurii, jego współpracownikom i uczniom było też wiadome, że funkcje prawej półkuli są zgoła inne.

Ramachandran nie precyzuje, które struktury półkuli prawej badanych przez niego osób zostały uszkodzone. Wydaje się, że w swych rozważaniach traktuje tę półkulę jak jednolity organ lub też obserwuje anozognozę u wszystkich badanych z uszkodzoną półkulą prawą, niezależnie od okolic uszkodzenia. Rozważając jednakże kwestię specjalizacji półkul, dokonuje pewnych spekulacji i przypisuje półkulom mózgu czynności, które trudno byłoby udowodnić empirycznie. Hohol pisze, że przechodził „[...] pomiędzy poziomem neuronalnym i poznawczym dość swobodnie” (Hohol, 2003: 164).

W jaki sposób dochodzi więc do *self-deception*? Według Ramachandrana sprawcą jest lewopółkulowy interpretator: przekonania osoby samooszukującej się są wprawdzie niezgodne z rzeczywistością, ale są koherentne, ponieważ są zgodne z modelem. Inaczej ujmując, przeświadczenie o prawidłowej ocenie swojego działania czy mówienia daje komfort psychiczny, tłumi jednakże analityczną ocenę sytuacji, która z tym pozytywnym przeświadczeniem pozostaje w sprzeczności. W wypadku osób zdrowych, gdy model odbiega znacznie od rzeczywistości, prawa półkula rozpoczyna jego rewizję. U osób z uszkodzeniami prawej półkuli mózgu ten proces jest zaburzony. Uszkodzona prawa półkula nie pozwala choremu na włączenie mechanizmu znalezienia właściwej odpowiedzi na sprzeczne informacje. „Ich mentalny model jest koherentny, ale nieadekwatny” (Hohol, 2003: 164). Chociaż taka interpretacja znacznie przekracza obszar wiedzy o mózgu zgromadzony przez neuropsychologów, to – jak się wydaje – można byłoby w ten sposób wyjaśnić opisywane przez Łurię zachowanie osoby oglądającej rysunek z czołgiem, a osobom takim także towarzyszy anozognozja: sprawnie działająca półkula dominująca umożliwia osobie badanej nie tylko opisanie treści rysunku, ale również wypowiedzenie zdania nieadekwatnego do sytuacji, jednakże półkula podległa, prawa, nie jest w stanie „zmusić” dominującej do rewizji swego przyzwolenia, ponieważ „nie zauważa” nieadekwatności. Taką interpretację z pewnością trudno obalić, ale równie trudno ją udowodnić.

Bardziej szczegółowo do zagadnienia *self-deception* podchodzi William Hirstein, amerykański filozof umysłu, języka i kognitywista. Jego zdaniem *self-deception* nie polega na utrzymywaniu sprzecznych przekonań na tym samym poziomie poznawczym. Funkcjonowanie różnych poziomów: językowego (semantycznego) i neuronalnego, dokonującego przetwarzania ciągłego (analogowego), umożliwia utrzymanie koherentnych przekonań (za: Hohol, 2003: 164–165). Jest to pogląd zbieżny

z modelem obliczeniowym *self-deception*, w szczególności z jego wariantem modułowym.

Jeżeli odniesiemy te rozważania do Chudego „założeń filozoficznych” autokłamstwa, to z pewnością w kontekście filozofii nie można byłoby ich zakwalifikować do zjawisk spowodowanych neuropatologią. Mechanizm wydaje się jednak paraleny: w anozognozji patologia mózgowia uniemożliwia skorygowanie przekonania, lecz w autokłamstwie w ujęciu klasycznie filozoficznym dochodzi do patologii nie anatomiczno-psychologiczno-neurofizjologicznej, lecz funkcjonalnej. Człowiek wybierający to, co przyjemniejsze, przynoszące korzyści doraźne, porzucający niejako wartości obiektywne, które często wymagają trudu właśnie i cierpliwości, poucza niejako swój umysł, jakich wyborów ma w przyszłości dokonywać. Narzuca mu zasady aksjologii zła. Być może zachowania takie doraźnie przynoszą autokłamcy przewagę nad osobami wiernymi prawdzie, lecz ostatecznie prowadzą do destrukcji nie tylko w obszarze jego psychiki, ale również w społeczeństwie.

Model „ucieleśniony” *self-deception* może rzucać nowe światło na zachowania autokłamców. Należałoby przywołać tu wyniki badań w dziedzinach określanych w ostatnich latach jako neuronauki (*nerosciences*). W szczególności bardzo cenne okazują się badania nad wpływem psychoterapii na mózg, który jest systemem neuronów połączonych synapsami. Udowodniono, że siła i waga tych połączeń kształtują się pod wpływem uczenia się i pamięci (Bomba, 2012: 7–10). Jeśli uwzględnimy wyniki badań neurobiologicznych nad mózgiem w toku procesu psychoterapii, można byłoby przyjąć hipotezę, że autokłamcy, systematycznie oswajając się ze swoją strategią radzenia sobie z trudnymi problemami, ucząc się tej strategii, dokonują specyficznej, „negatywnej autoterapii”, którą można byłoby przyrównać do takich metod jak racjonalna terapia zachowań czy terapia kognitywno-behawioralna²¹, z zastrzeżeniem, że autokłamca przeprowadza raczej swego rodzaju „antyterapię” swych zachowań. Ostatecznie proces ten prowadzić miałby do zmian funkcjonalnych na poziomie neuronalnym.

Podsumowanie

Wobec powyższych analiz i rozważań można zaryzykować następujące stwierdzenia o: zwodniczych gestach, wypowiedzeniach niepełnych, milczeniu, przemilczaniu, półprawdzie i autokłamstwie, które można określić jako pogranicza kłamstwa. Zatem:

²¹ Najkrócej opisując ten rodzaj terapii, można stwierdzić, że terapia kognitywno(poznawczo)-behawioralna ma na celu zmianę sposobu myślenia osoby poddanej terapii o swoich problemach i zmianę jego zachowania. Zmiany te powinny wpłynąć korzystnie na sferę emocjonalną. Terapeuta pomaga nauczyć się nowych, skuteczniejszych niż dotychczasowe, przystosowawczych sposobów funkcjonowania.

- sposoby komunikowania się ludzi wynikają z utrwalonych, stanowiących niejako schematy strategii działania, należących do kultury danej społeczności, przekazywanych sobie w sposób przypominający przekaz genetyczny,
- niepełna informacja wynikająca z użycia znaków lub ich równoważników, których znaczenie nie poddaje się ścisłemu dookreśleniu, takich jak gesty, wypowiedzenia ułomne, zdania jednoczłonowe nominalne, to niedopowiedzenia, które mogą stać się narzędziem manipulacji, a nawet kłamstwa,
- celowe, choć nie zawsze uświadomione wypieranie wiedzy o sprzeczności pomiędzy swoją wiedzą a przekonaniem jest samooszukiwaniem się,
- celowo wybiórcze przekazywanie informacji, służące uzyskaniu korzyści jest przemilczaniem,
- milczenie oraz prezentowanie siebie jako kogoś szczególnego może być przejawem samooszukiwania się.

A zatem kłamstwo, choć jest zjawiskiem językowym („mówić, że jest tak a tak, a wiedzieć, że tak nie jest, to kłamać”), jednak nie zawsze wyrażonym w tworzywie językowym, jest działaniem, które przynosi kłamcy – w jego przekonaniu – korzyści, niezależnie od tego, w jaką sferę życia człowieka się one wpisują. Okazuje się przy tym, że podłożem przekazywania informacji niezgodnej z rzeczywistością mogą być uszkodzenia niektórych struktur mózgowych, nieskutkujące jednakże psychotycznymi zaburzeniami postrzegania. Skutkują one natomiast dezintegracją różnych poziomów analizy percypowanych sygnałów z otoczenia i własnego ciała. Można wysunąć hipotezę, że u podstaw samooszukiwania się (autokłamstwa, *self-deception*) mogą leżeć procesy neuropsychologiczne, inne niż wynikające na przykład z uszkodzeń struktur mózgowych, jednakże wynikające z ich dysfunkcji. Ich przyczyn można doszukiwać się w cechach osobowości, ale również w sposobie funkcjonowania jednostki w społeczeństwie.

Bibliografia

- Antas J. (2000, 2008), *O kłamstwie i kłamaniu*, Universitas, Kraków.
- Arystoteles, *Polityka*, edycja komputerowa, <https://pdf-x.pl/doc/Arystoteles-Polityka/5b1e350592a6331e2c88fb4c> [dostęp: 15.07.2015].
- Aureliusz Augustyn z Hippony (b.r.), *De mendacio*, <http://www.augustinus.it/latino/menzogna/index.htm> [dostęp: 11.06.2021].
- Austin J.L. (1993), *Jak działać słowami*, [w:] B. Chwedończuk (przeł.), *Mówienie i poznawanie. Rozprawy i wykłady filozoficzne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Biedrzycki M. (1998), *Genetyka kultury*, Prószyński i S-ka, Warszawa.
- Bobrowski I. (1998), *Zaproszenie do językoznawstwa*, Wydawnictwo PAN, Kraków.

- Bomba J. (2012), *Czy to możliwe, żeby psychoterapia nie zmieniała mózgu?*, „Psychoterapia”, nr 1(160), http://www.psychoterapiaptp.pl/uploads/PT_1_2012/Bomba5_Psychoter_1_12.pdf [dostęp: 11.06.2021].
- Bralczyk J. (2004), *Manipulacja językowa*, [w:] Z. Bauer, E. Chudziński (red.), *Dziennikarstwo i świat mediów*, Towarzystwo Autorów i Wydawców Universitas, Kraków.
- Chudy W. (2003), *Filozofia kłamstwa. Kłamstwo jako fenomen zła w świecie osób i społeczeństw*, Oficyna Wydawnicza Volumen, Warszawa.
- Dawkins R. (2003), *Samolubny gen*, Wydawnictwo Prószyński i S-ka, Warszawa.
- Ekman P. (2003), *Kłamstwo i jego wykrywanie w biznesie, polityce i małżeństwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ekman P., O’Sullivan M., Frank M. (1999), *A few can catch a liar*, “Psychological Science”, Vol. 10(3).
- Fidos Ł. (1977), *Syntaktyczna budowa wypowiedzi afatycznych. O „stylu telegraficznym”*, „Polonica”, t. III.
- Fidos Ł. (2019), *Manowce koncepcji prawdy*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie”, nr 2(29).
- Fidos Ł. (2020), *Fikcja a manipulacja i postprawda*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie”, nr 1(30).
- Foerster F.W. (1913), *Autorytet a wolność*, Wydawnictwo M. Szczepkowski, Warszawa.
- Grygiel W.P. (2010), *Jak uniesprzecznic sprzeczność umysłu?*, „Zagadnienia Filozoficzne w Nauce”, nr 47.
- Hohol M. (2010), *Umysł: system sprzeczny, ale nie trywialny*, „Zagadnienia Filozoficzne w Nauce”, nr 47.
- Hohol M. (2013), *Wyjaśnić umysł. Struktura teorii neurokognitywnych*, Copernicus Center Press, Kraków.
- Jarmołowicz E. (2005), *Niewerbalne elementy aktów mowy*, “Investigationes Linguisticae”, vol. XII.
- Kucharski J. (2014), *Usprawiedliwione kłamstwo we współczesnej etyce stosowanej*, Akademia Ignatianum, Wydawnictwo WAM, Kraków.
- Lucas J.R. (2009), *Umysły, maszyny i Gödel*, „Hybris”, nr 8, <http://magazynhybris.com/images/teksty/08/6.Lucas%2096-117.pdf> [dostęp: 12.03.2021].
- Lyons J. (1984), *Semantyka*, t. 2, PWN, Warszawa.
- Łuria A.R. (1976), *Podstawy neuropsychologii*, Państwowy Zakład Wydawnictw Lekarskich, Warszawa.
- Maruszewski M. (1966), *Afazja. Zagadnienia teorii i terapii*, PWN, Warszawa.
- Mem, Wikipedia, <https://pl.wikipedia.org/wiki/Mem> [dostęp: 12.03.2021].
- Ramachandran V.S. (1996), *The Evolutionary Biology of Self-Deception, Laughter, Dreaming and Depression. Some Clues from Anosognosia*, “Medical Hypotheses”, No. 47.

- Sosenko K. (2009), *Kłamstwo w działalności gospodarczej*, „Prakseologia”, nr 149.
- Strelau J. (red. nauk.) (2004), *Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom 2: Psychologia ogólna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Szybowska A. (2008), *Ewolucja gestów. O sposobach badania „kinetyki człowieka” – propozycja metodologiczna*, „Teksty z Ulicy. Zeszyt memetyczny”, nr 12.
- Weinrich H. (1966), *Linguistik der Lüge. Kann Sprache die Gedanken verbergen?*, Verlag Lambert Schneider, Heidelberg.
- Witkowski T. (2006), *Psychologia kłamstwa. Motywy – strategie – narzędzia*, Moderator, Taszów.
- Wojtyła K. (2011), *Osoba i czyn oraz inne studia antropologiczne*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II, Lublin.
- Załązińska A. (2007), *Po co językoznawcy badania gestów, po co badaniom gestów językoznawca?*, „LingVaria”, nr 2(4).
- Zgółka T. (1988), *Język wśród wartości*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań.
- Zimbardo Ph.G. (2004), *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Summary

Gestures, defective utterances, silence, half-truths and lying to oneself. What connects them...?

The author refers to the concept of memes. A meme is analogous to a gene which is a unit of biological evolution. A meme is the smallest unit of cultural information, recorded in the brain and transmitted extragenetically. Memes reproduce themselves through imitation, can mutate and are selected. In this context, memes can be gestures present in the act of communication between people, but may also be incomplete, defective utterances, as well as silence. Memes, according to this concept, enable communication despite this sort of communication disruption. There is also another, negative aspect of this phenomenon, resulting in the possibility of manipulation and misleading the interlocutor. A specific type of this interlocutor may also be the same person who is the author of the false message. We are then dealing with self-deception. The analysis of this phenomenon leads to neuropsychological observations that may suggest links between self-deception and psychoneurological dysfunctions.

Keywords: memes, gestures, not saying everything, silence, self-deception

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

e-mail: j.skubisz@wp.pl

„Pedagogika wirtualna” (założenia koncepcji autorskiej)

https://doi.org/10.25312/2391-5129.31/2020_05js

Niniejsza publikacja jest próbą analizy współczesnych dylematów i wyzwań pedagogicznych (dydaktyki, kształcenia i wychowania) w szkole wyższej w warunkach zdalnego kształcenia, zdalnej dydaktyki oraz wirtualnej praktyki pedagogicznej.

Nie ulega wątpliwości, że współczesna pedagogika w wymiarze wirtualnym (cyberprzestrzennym) zmienia charakter pedagogicznej dydaktyki i kształcenia, obejmujący szeroki obszar technologii teleinformatycznej i prób poszukiwania innowacyjnych metod w tym zakresie. Wymaga to ewaluacji dotychczasowych przekazywanych treści metodologicznych oraz wdrażania różnych nowych i odrębnych metod kształcenia i dydaktyki akademickiej. Tradycyjna pedagogika nie jest już w stanie definiować, opisywać i analizować edukacyjnych (pedagogicznych) potrzeb studentów oraz wyników osiąganych przez nich w ramach wirtualnej przestrzeni edukacyjnej. Niewątpliwie następuje epoka kształtowania się i definiowania nowej formy pedagogiki ogólnej, tj. pedagogiki wirtualnej, którą to koncepcję przedstawia się w niniejszej publikacji.

Słowa kluczowe: e-learning, zdalne kształcenie, zdalne nauczanie, przestrzeń wirtualna

Wstęp

Jednym z fundamentalnych pytań początku XXI wieku – póki co w warunkach globalnego kryzysu epidemicznego – staje się pytanie o rolę i znaczenie uczelni wyższych, a zarazem studentów wobec otwierającej się transhumanistycznej perspektywy

* Dr Jolanta Skubisz – adiunkt w Katedrze Pedagogiki na Wydziale Pedagogiki i Psychologii Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

postczłowieka, funkcjonującego w konwergencji tradycyjnych i technologicznych wymiarów pedagogiki (kształcenia, dydaktyki i wychowania), sprzężonych z mechanicznymi i elektronicznymi ekstensjami umysłu cyberstudentów. W tym kontekście rodzą się też pytania o granice i zdolność uczelni oraz całej struktury szkolnictwa powszechnego do stosowania nowych form i metod technologii kreatywnego, wirtualnego kształcenia. W tym zakresie pojawiają się liczne pytania, a zarazem próby analizy środowisk naukowych i eksperckich, a także stanowiska w przedmiocie warunkowań bezpieczeństwa zdrowotnego i konfiguracji dotychczasowej orientacji pedagogicznej na samoregulacyjny proces z wykorzystaniem metod e-learningowych (Chałupka, 2020; Skubisz, 2020a: 71–85; Skubisz, 2020b: 87–101; Skubisz, 2020c: 18–26; Skubisz, 2020d: 179–198; Skubisz, 2020e: 13–35).

Nie ulega wątpliwości, iż wykorzystanie dla kształcenia, dydaktyki i wychowania akademickiego (szkolnego) środowiska elektronicznego zmienia proces dydaktyczny, co wiąże się z komunikacją i zaistnieniem w środowisku, które pod wieloma względami różni się od świata fizycznego. Chodzi nie tyle o poszerzenie lub uzupełnienie tradycyjnej pedagogiki stosowanej w przestrzeni fizycznej, ile o przeniesienie jej do alternatywnej przestrzeni elektronicznej. Jest to związane z potrzebą wykształcenia nowych zasad i praktyki w sytuacji pedagogicznej, jaka tworzy się w środowisku elektronicznym.

Naturę środowiska elektronicznego wyznaczają cechy, które zmieniają znaczenia znane ze świata fizycznego, na przykład:

- interaktywność zmieniająca linearny przekaz, wielotorową komunikację ze studentami i uczniami oraz samym środowiskiem elektronicznym,
- teleobecność, czyli uobecnianie się studentów oraz nauczycieli akademickich z otoczeniem elektronicznym, co wiąże się z elektroniczną „cielesnością”, jak również może wpływać na budowanie elektronicznej tożsamości,
- telematyczność, czyli wykształcenie doświadczenia zmysłowego,
- immaterialność, która zmienia znaczenie fizyczności i czasoprzestrzeni (zob. Ostrowicki, 2009: 51–55).

Dziedzina kształcenia wirtualnego obejmuje niewątpliwie szeroki obszar technologii i metod kształcenia. W tym aspekcie występuje niestety szerokie spektrum różnego rodzaju zakresu niespójnych pojęć i terminów w kształceniu wirtualnym, co będzie między innymi przedmiotem analizy tej specjalności pedagogicznej.

Niewątpliwie te aspekty determinują potrzebę ciągłego poszerzania wiedzy o coraz to nowe obszary kształcenia akademickiego, a także konieczność ewaluacji dotychczas przekazywanych treści metodycznych oraz wdrażania różnych narzędzi i odrębnych (wirtualnych) metod kształcenia akademickiego.

Prezentowane założenia koncepcji pedagogiki wirtualnej stanowią próbę usystematyzowania wiedzy o przestrzeni wirtualnej kształcenia i dydaktyki między innymi w oparciu o treści wcześniejszych publikacji autorki w tym zakresie.

Kształtowanie się współczesnego modelu pedagogiki wirtualnej – założenia teoretyczne

Stały nieprzerwany rozwój koncepcji kształcenia, w jego postaciach zarówno zinstytucjonalizowanych, jak i niezinstytucjonalizowanych, prowadzi do krystalizowania się coraz to nowych, rozmaitych form i metod kształcenia, jak również jego nie zawsze innowacyjnych wymiarów pedagogicznych. Niestety nie dotyczy to póki co modelu kształcenia i dydaktyki w przestrzeni wirtualnej, a tylko tradycyjnych kanonów pedagogiki modyfikowanej hybrydowym trybem zdalnego nauczania (kształcenia).

Otóż w ujęciu ontologicznym samo pojęcie *przestrzeń* jest kategorią epistemologiczną, która występuje w różnych naukach. Z tego powodu jest też przedmiotem zainteresowania filozofii, ale zarazem centralną kategorią matematyki, nauk przyrodniczych i nauk humanistycznych, a ostatnio także pedagogiki w ramach koncepcji przestrzeni edukacyjnej. Koncepcje przestrzeni były rozwijane w ramach europejskiej tradycji filozoficznej w oparciu o doświadczenie zarówno przednaukowe, jak i naukowe. Współczesne koncepcje przestrzeni koncentrowane są głównie na kanwie idei, które wysuwane są na gruncie nauk przyrodniczych i matematyki. Jednakże rozwój nauki i technologii, w tym technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, jest na tyle ważny poznawczo, że przekłada się na modyfikacje koncepcji przestrzeni, które tworzyły się tradycyjnie w kontekście potocznego i naukowego doświadczenia.

Współczesna przestrzeń wirtualna opisywana jest w literaturze przedmiotu w różnorodny i niejednoznaczny sposób. Generalnie przestrzeń wirtualna jest utożsamiana z nową przestrzenią edukacyjną, zarówno w szkołach powszechnych, jak i szkołach wyższych. Próbuąc odpowiedzieć na pytanie, czym jest przestrzeń wirtualna sprzyjająca kształceniu i edukacji, należy określić treść samego pojęcia przestrzeni. W ujęciu filozoficznym jest to jedna z podstawowych cech materii, zwykle charakteryzowana jako całokształt stosunków zachodzących między współistniejącymi obiektami (podmiotami materialnymi), to jest ich wzajemne rozmieszczenie – odległości, ich rozmiary i kształty określone przez rozkład materii w ruchu (Rawicz i in., 2007: 186).

Cytowane wyżej pojęcie przestrzeni w kontekście kształcenia i edukacji generalnie należy rozumieć jako miejsce i pole występowania najróżniejszych sytuacji dydaktycznych, a zarazem wychowawczych w rzeczywistości szkoły wyższej, tzn. jako przestrzeni pedagogiki wirtualnej.

Wymiarem przestrzeni wirtualnej jest niewątpliwie przestrzeń komunikacyjna stworzona przez systemy powiązań internetowych. Pozwala jej użytkownikom na komunikację w sieci i nawiązywanie relacji w czasie rzeczywistym. Mamy tu do czynienia ze spójnym wymiarem różnego rodzaju elementów, wśród których wyróżniamy: systemy i sieci teleinformatyczne, dane i informacje oraz określonych użytkowników. A zatem wymiar ten kształtuje oprócz tradycyjnej rzeczywistości świata naturalnego rzeczywistość wirtualną. William Gibson tę rzeczywistość odnosi do cyberprzestrzeni (Gibson, 1984: 59).

Cyberprzestrzeń doczekała się wielu definicji i ich treść opiera się generalnie na semantyce technologii cyfrowej. Cyberprzestrzeń jest tu definiowana jako wirtualność nieograniczona przestrzenią i czasem, tj. matematycznie uporządkowanych kodem binarnym abstrakcyjnych form rzeczywistości.

W ujęciu filozoficznym wirtualne jest to, co jest potencjalne, a nie istnieje jako akt (Lévy, 2004).

Słownik języka polskiego przymiotnik *wirtualny* definiuje w dwóch znaczeniach: filozoficznym i informatycznym. Wirtualny to:

- stworzony w ludzkim umyśle, ale prawdopodobnie istniejący w rzeczywistości lub mający zaistnieć,
- wykreowany na ekranie komputera, telewizora, ale tak realistyczny, że wydaje się rzeczywisty (*Słownik języka polskiego*, b.r.).

W pojęciu ogólnym wirtualność kojarzy się z nierzeczywistością, abstrakcją, stąd wirtualna rzeczywistość brzmi jak antylogia metaforyczna.

Cyberprzestrzeń często jest utożsamiana z rzeczywistością wirtualną. W literaturze stwierdza się między innymi, że rzeczywistość wirtualna ma wszystkie cechy prawdziwego świata, oprócz jednej – istnienia (Sitarski, 2002: 139).

Nieposiadająca istnienia wirtualność jawi się tu jako wirtualność rzeczywista. Pomimo braku fizycznego istnienia odciska w istotny sposób swój wpływ na rzeczywistość. Realność i rzeczywistość wirtualna znajdują się więc w jakiejś określonej relacji. Przenikają się wzajemnie, zacierając między sobą granice (zob. Skubisz, 2020b).

Zarówno rzeczywista przestrzeń edukacyjna, jak i jej forma – przestrzeń dydaktyczna – znajdują się pod wpływem tak zwanej technologicznej matrycy i sfery wirtualnej, czyli cyberprzestrzeni. To kształtuje także nowy model wirtualnej dydaktyki akademickiej.

Na temat modelu dydaktycznego w ogólności oraz samego modelu wirtualnej dydaktyki dostępna jest niestety dość skąpa literatura (wyjątek stanowi monografia: Adamczyk, 2008: 33–63). Wnikliwa lektura publikacji dotyczących modeli pozwala dostrzec, że to pojęcie jest opisywane przede wszystkim jako konstrukcja naukowa. Przykładem takiego klasycznego opisu modelu jest definicja Tadeusza Pilcha, który stwierdza, iż „model to układ, który stanowi narzędzie pośredniego poznania innego układu przez to, że jest do niego w istotny sposób podobny lub większość cech obu układów jest analogiczna, a układ modelowy jest bardziej dostępny poznawczo” (Pilch, 1998: 29).

A zatem uprawnione jest podjęcie próby zdefiniowania współczesnego modelu wirtualnego, występującego obecnie w praktyce pedagogicznej. Otóż model ten ma niewątpliwie charakter pedagogicznej hybrydowości – jest to określony układ działań nauczyciela (akademickiego) i osoby uczącej się (studenta) wykorzystujących różnego rodzaju technologie elektroniczne. W powiązaniu z tradycyjnymi formami procedur dydaktycznych hybrydowość w przestrzeni wirtualnej można zdefiniować jako właściwość powstałą w wyniku skrzyżowania lub zmieszania cech, elementów

należących do różnych, często odmiennych strukturalnie i odległych genetycznie, przeciwstawnych przedmiotów lub stanów (zob. Banasiak, Parafinowicz, 2015: 6).

W tym miejscu należy wskazać, iż póki co nie są znane jakiegokolwiek badania naukowe w przedmiocie ewaluacji stosowania hybrydyzacji współczesnego modelu dydaktycznego, nie tylko w szkołach wyższych.

Porządkując zagadnienie modelu dydaktycznego oraz przestrzeni wirtualnej, wypada przypomnieć koncepcję Wincentego Okonia, iż słowo *model* jest stosowane również na oznaczenie środka dydaktycznego. Autor ten określa mianem *model* środek dydaktyczny będący wzorem przedmiotu poznawczego przez studentów (uczniów), lecz niedostępnego w wersji oryginalnej, na przykład model krajobrazu, fabryki, maszyny, kwiatu, zwierzęcia, model tego typu zwykle wykonuje się w odpowiedniej skali (zob. Okoń, 2001: 243).

Hélène Lefebvre, odnosząc się do przestrzeni edukacyjnej, definiuje ogólnie przestrzeń jako narzędzie, środowisko, zapośredniczenie (zob. McLuhan, 2004; Kuzior, Janczyk, 2016: 255).

Generalnie przestrzeń jako narzędzie lub zapośredniczenie zawiera w sobie synonimiczność z większością aspektów nie tylko wirtualnego modelu dydaktycznego, ale także przestrzeni wirtualnej. Otóż w przestrzeni dydaktycznej za narzędzie uznaje się przestrzeń wirtualną, natomiast komputer jest tu środkiem dydaktycznym (zob. Stańdo, 2017: 15–17).

Zatem również w pedagogice tradycyjnej internet traktowany jest jako złożony (multimedialny) środek dydaktyczny służący optymalizacji procesu nauczania – uczenia się, także jako interaktywne medium edukacyjne (zob. Strykowski, 2002: 12–23) czy też narzędzie intelektualne (Skrzydlewski, 1990).

Metody kształcenia wirtualnego

W literaturze i praktyce pedagogicznej wyróżnia się trzy podstawowe obszary zastosowań internetu w nowej przestrzeni dydaktycznej, edukacyjnej oraz w kształceniu, to jest wytwarzanie materiałów dydaktycznych (internet jako narzędzie intelektualne), uczenie się wspomaganie internetem oraz poprzez internet, jak również wspomaganie edukacji akademickiej. Ten obszar analizy dotyczy w pierwszej kolejności próby usystematyzowania chaosu i zamętu terminologicznego, panującego w literaturze przedmiotu, spowodowanego przede wszystkim odmiennymi przekładami z różnych treści języków obcych. Dotyczy to głównie treści samego pojęcia kształcenia wirtualnego, a także metod tegoż kształcenia.

W ramach współczesnego kształcenia, również hybrydowego, jak ma to miejsce w wirtualnym modelu dydaktycznym, można wyróżnić trzy rodzaje modeli (generacji) kształcenia:

1. Model multimedialny, którego zasadniczymi nośnikami są wykłady zapisane na taśmach audio lub video, komputerowe dyskietki z oprogramowaniem oraz interaktywne taśmy i dyski video.

2. Model synchroniczny (teleedukacyjny), gdzie nauczanie odbywa się w różnych miejscach, ale w tym samym czasie. Nauczanie to bazuje na audio (tele) i wideokonferencjach, a także na wykładach emitowanych przez rozgłośnie radiowe i telewizyjne.
3. Model asynchroniczny, który pozwala na naukę w dowolnym czasie i dowolnym miejscu. Bazuje on w szczególności na nowych technologiach, takich jak multimedia interaktywne oraz na materiałach publikowanych w sieciach komputerowych (zob. Korzan, 2003: 383–401).

Omawiając swoistość kształcenia wirtualnego zarówno w literaturze, jak i w potocznym dyskursie, stosuje się do określenia treści jednego procesu – czyli prowadzenia dydaktyki za pośrednictwem środków technicznych, gdzie występuje brak fizycznego kontaktu (relacji) wykładowcy i studenta – wielorakie rodzaje i znaczenia terminów:

- zdalne uczenie się,
- uczenie się zdalne,
- uczenie się na odległość
- zdalne nauczanie,
- nauczanie zdalne,
- nauczanie przez internet,
- nauczanie na odległość,
- e-nauczanie,
- nauka na odległość,
- wirtualna edukacja,
- teleteaching,
- telematic education,
- teaching by network,
- kształcenie z wykorzystaniem internetu,
- kształcenie zdalne,
- kształcenie przez internet,
- kształcenie na odległość,
- e-learning,
- e-kształcenie,
- edukacja wirtualna,
- e-edukacja,
- edukacja na odległość,
- edukacja zdalna,
- edukacja telematyczna,
- distance teaching,
- distance education,
- distance learning.

Niewątpliwie wszystkie wyżej wymienione terminy dotyczą istotnego elementu nauczania, jak i uczenia się w ramach wirtualnej dydaktyki i kształcenia. Metodą tak

przyjętej koncepcji jest pojęcie i termin e-learningu, inaczej zwany kształceniem na odległość (online). Można powiedzieć, iż jest to pierwotne wyrażenie trybu kształcenia wirtualnego. Otóż ten tryb może być stosowany wielorako: jako komplementarny wobec tradycyjnego nauczania, jako niezależny program kształcenia lub/i jedynie jako metoda aktualizacji wiedzy. W literaturze można spotkać ponadto zastosowanie pojęcia e-learningu na oznaczenie nauczania elektronicznego.

W ujęciu dydaktycznym pod pojęciem kształcenia na odległość (e-learningu, online) rozumie się wszelkiego rodzaju działania wspierające proces dydaktyczny, wykorzystujący technologie teleinformatyczne, komunikacyjne oraz multimedialne.

Wyraźne odwoływanie się do technologii informatycznych nie uzasadnia jednak utożsamiania tego obszaru nauczania z technikami informatycznymi. Technologie informatyczne oraz multimedialne pełnią wyłącznie funkcję wspomagającą, zapewniając możliwość dystrybucji danych oraz ich przetwarzania. Ponadto wdrażanie e-learningu wymaga zaangażowania osób o odmiennych zakresach odpowiedzialności oraz wiedzy. Spektrum działań w tym zakresie można podzielić na trzy części:

1. Technologię, w skład której wchodzi infrastruktura (sieć serwery, stacje robocze, terminale, peryferia) i systemy informatyczne (oprogramowanie systemowe i użytkowe).
2. Treść edukacyjną, która obejmuje wszystkie materiały towarzyszące (rejstry uczestników, prowadzących, komunikaty, informacje itd.).
3. Usługi, które obejmują wszelkie aktywności i działania związane z uruchomieniem, wsparciem oraz rozwojem procesów e-learningowych w organizacji (uczelni, instytucie, wydziale, katedrze) (zob. Szymańda, 2011: 3724; Kopiał, 2013: 79–99; Wiśniewska, 2017: 149–162; Świergiel, 2013).

Pojęcie *kształcenie na odległość (e-learning)*, nazywane także *online*, znajduje swoje zastosowanie w *Rekomendacjach MNiSW dotyczących kształcenia zdalnego*, których przedmiotem jest kształcenie prowadzone z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość.

Wśród najważniejszych zalet tej metody kształcenia należy wymienić na pierwszym miejscu indywidualizację kształcenia, a także łatwość dopasowania tempa nauki do poziomu wiedzy i potrzeb studentów. Natomiast główną wadą tej metody jest brak bezpośredniego kontaktu pomiędzy nauczycielami akademickimi a studentami, podczas gdy relacje międzyludzkie są bardzo ważnym elementem efektywnego kształcenia. Minusem jest też brak odpowiedniej motywacji do uczenia się u studentów oraz trudności w weryfikacji zdobywanej przez nich wiedzy.

Niewątpliwie kształcenie na odległość (e-learning, online) z założenia różni się od studiów tradycyjnych sposobem prowadzenia seminariów, ćwiczeń i wykładów, albowiem należy je realizować w specjalnie przygotowanych środowiskach, czyli na platformie edukacyjnej, nazywanej często platformą zdalnego nauczania (kształcenia). Są na niej zamieszczane materiały potrzebne do nauki oraz udostępniane wszystkie niezbędne narzędzia do komunikacji i sprawdzania wiedzy. Zmienia się

więc tradycyjną salę wykładową na wirtualną przestrzeń sali będącą interaktywnym miejscem spotkań studentów i nauczycieli akademickich.

Wśród pojęć pedagogicznych funkcjonujących w przestrzeni wirtualnej, które są obecnie szeroko omawiane, pojawiło się prócz pojęcia platformy zdalnego nauczania także *kształcenie zdalne*. Oznacza ono taką organizację procesu nauczania czy uczenia się, w której student samodzielnie, w stosownym dla siebie miejscu, czasie i tempie realizuje ustalony program nauczania. Instytucja edukacyjna, na przykład uczelnia, dostarcza potrzebne materiały, niezbędne w osiągnięciu wyznaczonych efektów kształcenia. Nauczyciel akademicki pełni rolę opiekuna dydaktycznego, wspierającego na odległość aktywność uczących się. Sama idea kształcenia zdalnego istotnie wiąże się z koncepcją konstruktywistyczną, podkreślającą samodzielność poznawczą w osiągnięciu założonych celów (zob. Walter, 2012: 225).

Określając swoistość kształcenia zdalnego (edukacji), Mirosław J. Kubiak zwraca uwagę na specyfikę tego kształcenia w porównaniu z pierwotną metodą tradycyjną kształcenia. Zauważa, iż zabezpieczona jest dwustronna komunikacja (ang. *two-way communication*) pomiędzy nauczycielem, opiekunem, instruktorem, instytucją edukacyjną i studentem oraz kontrola procesu nauczania – uczenie się na odległość odbywa się raczej po stronie osoby uczącej się niż nauczyciela (zob. Kubiak, 2000: 13).

Trudno jednoznacznie stwierdzić, które z metod kształcenia w przestrzeni wirtualnej, jakie formy działania, jakie środki dydaktyczne przekazu są najlepsze. Z pewnością współczesna technika i różne technologie odgrywają kluczową rolę w dydaktyce i kształceniu na odległość, będąc treścią pedagogiki wirtualnej jako formy pedagogiki ogólnej.

Pedagogika wirtualna a tradycyjne koncepcje kształcenia

W procesie edukacji studentów pedagogika wirtualna powinna respektować wielość koncepcji i modeli kształcenia: ogólnokształcący, technologiczny, humanistyczny, funkcjonalny, personalistyczny, kompetencyjny, specjalistyczny, problemowy, szerokoprofilowy, aksjologiczny oraz różne ich kombinacje. Z wielu tych koncepcji można dokonać wyboru pewnych założeń i treści oraz dostosować je do kierunku studiów, warunków uczelni oraz aspiracji studentów i pracowników nauki.

Konieczne jest w związku z tym stworzenie nowego obszaru badań i pól badawczych z pedagogiki wirtualnej. Oczywiście w ostatnim dwudziestoleciu poświęcono w literaturze pedeutologicznej sporo miejsca koncepcjom kształcenia nauczycieli opartym na modelach stosowanych w krajach zachodnich oraz próbom reformowania edukacji w tym zakresie. Na podkreślenie zasługują prace H. Kwiatkowskiej, J. Rutkowiak, T. Lewowickiego, B. Gołębnik, S. Dylaka i wielu innych. Podjęto również próby przedstawienia koncepcji modelowych A. Feldmana, A. Persona, ukazano badania szwedzko-polskie nad efektywnością kształcenia nauczycieli przeprowadzone pod kierunkiem J. Rutkowiak oraz przybliżono inne liczne opracowa-

nia, które jednak nie znalazły zastosowania w polskiej rzeczywistości kształcenia nauczycieli. W kształceniu studentów nie rozwija się twórczego warsztatu pracy, stąd duże zainteresowanie ukazującymi się na rynku wydawniczym scenariuszami, poradnikami, programami, które w pracy wykorzystuje się bez zastanowienia, refleksji krytycznej nad stanem wiedzy i możliwościami studentów (uczniów). Brak umiejętności diagnozowania, czyli całościowego poznania studentów (ich zdolności, zaniedbań, deficytów, opóźnień), powoduje dezorientację w procesie dydaktyczno-wychowawczym.

Taką schedę teoretyczną i praktykę pedagogiczną przejmujemy niestety z przeszłości, co ma swoje konsekwencje w postaci różnych zagrożeń wpływających na kształtowanie się modelu pedagogiki wirtualnej. Praktycznie każdy aktualny program kształcenia szkół wyższych bazuje na odtwarzaniu, rekonstruowaniu, przekazywaniu i akceptacji, nie ma w nim miejsca na pracę ustawiczną, aktywne uczestnictwo w życiu uczelni i jej środowisku.

Obecny stan pedagogiki wirtualnej i kierunek, w jakim podąża kształcenie w tym modelu, nie sprzyjają podnoszeniu jakości praktycznego przygotowania studentów. Ten element przygotowania studentów jest najbardziej zaniedbanym obszarem systemu kształcenia nauczycieli w uniwersytetach i szkołach wyższych. Praktyka służy tylko do stosowania wyuczonej teorii, często niezgodnej z rzeczywistością edukacyjną.

Programy kształcenia nie uwzględniają praktycznego działania w przyszłości studenta i nauczyciela. Zawierają jedynie elementy teorii oderwanej od praktyki, są ekspozycją wysiłku fikcyjnego, zrywają logiczną relację między celem i środkiem działania, zacierają rozumienie znaczenia bycia autentycznym studentem i kompetentnym nauczycielem.

Pedagogikę wirtualną należy zatem wyposażyć w adekwatne programy kształcenia obejmujące kwestię wzajemnej, dialektycznej zależności teorii i praktyki (myśli i czynu), którą można nazwać *learning set*. Oznacza to, że programy kształcenia i poszczególne przedmioty muszą odnosić się do podstawowej wiedzy o uczeniu się i konfrontowania jej z własną praktyką i doświadczeniem środowiska zawodowego.

W takiej koncepcji praktycznej pedagogiki wirtualnej podstawą badawczą zaliczania realizowanych zawodowych praktyk studenckich powinno być środowisko zawodowe studenta. W tym ujęciu metodologicznym także prace licencjackie, magisterskie powinny być przygotowywane na bazie opisu, analiz i doświadczeń z praktyki zawodowej studenta w jego środowisku pracy.

Praktyka w procesie pedagogiki wirtualnej powinna pełnić wszystkie właściwe jej funkcje, czyli być źródłem poznania i weryfikacji teorii oraz służyć przekształcaniu rzeczywistości nie tylko edukacyjnej, ale również wirtualnej.

Przygotowując obecnie ofertę edukacyjną w zakresie kierunków pedagogiki, należy mieć na uwadze pewien istotny problem. Pedagodzy kształceni w Polsce w zasadzie już masowo stają się w ogólnej skali ofiarami totalnej indolencji pedagogicznej, i to zarówno jako osoby, które bezskutecznie poszukują satysfakcjonującego

zatrudnienia po ukończeniu studiów, jak i pracownicy, którzy nie odczuwają zadowolenia zawodowego z podejmowanych przedsięwzięć, na przykład socjalnych, opiekuńczych czy edukacyjnych, niweczonych również w skali masowej przez czynniki pozapedagogiczne (takie jak deprecjacja kompetencji wykształconej dotychczas generacji pedagogów oraz dyskryminacja ekonomiczna).

W okolicznościach kryzysu epidemiczno-ekonomicznego, kiedy państwo dalej jest podstawowym gestorem i dystrybutorem szans życiowych swoich obywateli – młodzieży i dorosłych, uczelnia wyższa ma do spełnienia szczególną rolę w przełamywaniu tej indolencji. Zobowiązana jest stworzyć adekwatne i użyteczne, czyli teoretyczno-praktyczne modele programów kształcenia, które wyposażą w niezbędne i profesjonalne kompetencje pedagogiczno-wirtualne studentów, nauczycieli oraz decydentów pedagogicznych.

W tym ujęciu metodologicznym pedagogika wirtualna ma też charakter komplementarny (ang. *blended learning*). Spotykamy się tutaj z sytuacją kształcenia łączącego dwie lub więcej strategii, na przykład nauczania bezpośredniego (tradycyjnego – określanego angielskim terminem *face-to-face*) oraz nauczania hybrydowego i na odległość. Taka forma kształcenia ze względu na jej wymiar pedagogiczny ma charakter pedagogiki elastycznej. Charakterystyczne jest dla niej korzystanie z platformy internetowej, oprogramowania i określonych aplikacji (zob. Mechlińska-Pauli, 2008: 123–134), które dotąd nie były powszechnie stosowane w pedagogice akademickiej.

Pedagogika wirtualna jest zarazem koncepcją profesjonalnej edukacji nauczycielskiej. W rozumieniu pedeutologii współczesnej taka edukacja jest procesem wielostronnym, interdyscyplinarnym, wielofunkcyjnym i długofalowym, rozwijającym w założeniu osobowość i postawy ściśle związane z transformacją systemową oraz z wyzwaniem cywilizacyjnymi (informatyczno-technologicznymi).

Główne idee, cele i zasady koncepcji pedagogiki wirtualnej to:

1. Otwartość, innowacyjność i perspektywiczność przy wykorzystaniu różnych dotychczasowych tradycyjnych koncepcji oraz w opracowaniu podstaw programowych – kanonów wartości, wiedzy i umiejętności, niezbędnych studentowi i nauczycielowi w pracy i rozwoju zawodowym.
2. Wirtualizacja procesu kształcenia studentów i jego generowanie sytuacją na rynku pracy w środowisku pedagogicznym, z koniecznością twórczej adaptacji do zmian w procesie kształcenia, a także ich współkształtowania.
3. Świadomość wartości kształcenia, dydaktyki, wychowania i profilaktyki wirtualnej oraz cech i atrybutów „cyberprzestrzennej szkoły przyszłości”, w tym akademickiej.
4. Naukowość, integracyjność i interdyscyplinarność w kształtowaniu treści tej pedagogiki oraz wspomaganie jej profesjonalną techniką i informatyką zgodnie z ideą pedagogiki pozytywnej, kreującej twórczość – zdolności i mądrość zespoloną.

Pedagogika wirtualna nie może być, jak dotychczas, typowym medium prasowym i telekomunikacyjnym, skoncentrowanym na niedomaganiach, nieszczęściu i poradnictwie problemowym. Pobieźna nawet analiza tematów prac dyplomowych i przedmiotów badań, nie tylko z pedagogiki specjalnej i pedagogiki rewalidacyjnej, wyraźnie wskazuje, że główny nurt współczesnej pedagogiki polskiej ogniskuje się wokół zagadnień niedostatku, choroby, dysfunkcji i zaburzeń oraz deficytu osobowego i społecznego. W literaturze ten nurt pedagogiki określa się umownie mianem pedagogiki braku lub niedostatku. Dlatego też wyjściową tezą jest stwierdzenie, że to właśnie w ramach pedagogiki wirtualnej należy baczniejszą uwagę zwrócić na zasoby osób znajdujących się w określonych sytuacjach życiowych, na ich zdolności i uzdolnienia, twórczość i mądrość życiową, na których można i powinno się budować programy kształcenia (pedagogika rozwoju lub wzrostu).

Pedagogika wirtualna jako przedmiot i pole badawcze

Aby zajmować się pedagogiką wirtualną i jej innowacyjnością w wirtualnym wymiarze dydaktyki i kształcenia, konieczne jest przeprowadzenie badań psychologiczno-socjologicznych i pedagogicznych w ramach współczesnej hybrydowej praktyki pedagogicznej. Badania te powinny dotyczyć procesów, które przekształcają dotychczasowy tradycyjny system dydaktyki i kształcenia studentów w system hybrydowy i wirtualny.

W tym ujęciu kluczowe są badania jednostkowych zachowań studentów, jak i nauczycieli akademickich w obecnej sytuacji wyzwań cyberprzestrzennych (wirtualnych).

Niewątpliwie jest to też równoległy i komplementarny obszar badawczy pedagogiki twórczości w obszarach wirtualnej profilaktyki pedagogicznej i cyberprzestrzennego bezpieczeństwa akademickiego i szkolnego.

Krzysztof J. Szmidt stwierdza, że pedagogzy twórczości, podobnie jak psychologzy i socjologzy twórczości, postrzegają zjawisko kreatywności jako pewien spójny system, który integruje zarówno czynniki wewnętrzne uczelni, jak i czynniki zewnętrzne, to jest praktykę społeczną. Postuluje się, aby pedagogzy – nauczyciele akademicy – skoncentrowali się na aspektach stymulatorów i inhibitorów twórczości z uwzględnieniem wirtualnych (cyberprzestrzennych) aspektów twórczości (zob. Szmidt, 2009). W tym względzie niedoceniona jest szczególnie rola kreatywności uczelni w kształtowaniu wirtualnego (i hybrydowego) wymiaru dydaktyki, kształcenia i wychowania.

Należy zwrócić uwagę na brak odpowiedniego doświadczenia pedagogicznego, jak również teorii, które poszerzałyby współczesną wiedzę o przestrzeni wirtualnej i jej kreatywnym wykorzystywaniu, wykraczając poza znajomość tradycyjnych opisów różnego rodzaju faktów komunikacyjno-technologicznych (zob. Ratajczak, 1980: 85). Dla procesu kształcenia w uczelni dotychczasowa wiedza w tym zakresie nie jest wystarczająca, nie wpływa na wprowadzanie zmian ani nie zapewnia

możliwości przewidywania skutków dokonywanych zmian w modelu dydaktycznym i systemie kształcenia studentów (Ratajczak, 1980).

Problematyka dotycząca tego zagadnienia odnosi się niewątpliwie do oceny jakości, czyli wiarygodności ustalania pozyskanych danych z cząstkowych badań nad dotychczasowym wymiarem wirtualnej dydaktyki i kształcenia. Przy czym istnieją znaczące rozbieżności w tym zakresie zarówno na płaszczyźnie socjologiczno-psychologicznej, jak i pedagogicznej. Dlatego też głównymi wyzwaniami współczesnej metodologii badań są: brak stabilności danych uzyskiwanych w różnych badaniach, w szczególności badań w przestrzeni hybrydowo-wirtualnej, brak różnorodnych sposobów ujmowania kreatywności (innowacji) w nowej rzeczywistości wirtualnej i ich operacjonalizacji.

Obecnie jesteśmy w stadium poszukiwania i dopracowywania oryginalnych metod badań w przestrzeni wirtualnej i hybrydowej, obejmujących zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe w ramach tak zwanego podejścia zintegrowanego (badanie przez działanie, ale za pomocą tradycyjnych metod i narzędzi badawczych).

Konkludując, należy odnieść się do poszukiwania nowej definicji metodologii w integralnej perspektywie dydaktyki i kształcenia w szkołach wyższych, to znaczy do nowej charakterystyki zbioru nakazów/zasad dla szukających wiedzy na temat rzeczywistości otoczenia, w tym rzeczywistości wirtualnej (cyberprzestrzennej).

Wszystkie te perspektywy integralnej, wirtualnej (hybrydowej) dydaktyki i kształcenia zawierają także wiedzę środowiska akademickiego dotyczącą metaperspektywy. Chodzi o to, by uczelnie mogły rozwiązywać złożone problemy współczesnego środowiska studenckiego, a nauczyciele akademicy mogli efektywnie pomagać studentom rozwijać umiejętności, takie jak:

- umiejętności metapoznawcze (myślenie o myśleniu),
- metawiedza (wiedza o naturze i ograniczeniach wiedzy),
- metalearning (uczenie się, jak się uczyć),
- metadialog (dialog o tym, jak się angażować w dialog).

Wszyscy przyglądamy się tej nowej rzeczywistości w ramach niesprecyzowanych założeń zmian nawyków i perspektyw wprowadzania innowacji w przestrzeni wirtualnej, także na polu badawczym. Wdrażanie jakichkolwiek innowacji czy poszukiwanie nowych metod badawczych oraz kreatywnej dydaktyki i kształcenia bez uwzględnienia istniejącej kultury wprowadzania tychże innowacji¹ przez uczelnię jest niestety skazane na porażkę.

Wpływ kultury na proces dydaktyczny i kształcenie w kontekście przyswajania innowacji jest związany ze zdolnością innowacyjną uczelni, jej pracowników na-

¹ Za kulturę wprowadzania innowacji rozumie się tutaj sposoby (zasady) postępowania, które generalnie są odmienne w każdej organizacji (instytucji). Są to utrwalone wzory myślenia i postępowania pracowników kształtowane przez postawy i zachowania kierownictwa. Omawiana forma tej kultury w tym przypadku przenika proces konstruowania – opracowywania strategii oraz proces jej realizacji.

ukowych i studentów. Jest to zagadnienie warte podjęcia zarówno w badaniach, jak i w dyskursie pedagogicznym.

W tymże dyskursie nikt nie zaprzecza, że pedagogika potrzebuje innowacji w obszarze dydaktyki, kształcenia, wychowania (profilaktyki) i szeroko pojętej edukacji. Niezbędne są także rozmaite, racjonalne koncepcje teoretyczne – wizje, pola badawcze, nowa rzeczywistość wirtualna, które nie tylko będą kontynuować dotychczasowy sposób interpretowania przestrzeni edukacyjnej, ale przede wszystkim wymuszą zmianę zastanego modelu dydaktyki, kształcenia i wychowania.

Analiza obrazu wirtualnej rzeczywistości akademickiej powinna być przeprowadzona w oparciu o trzy pola badawcze (poziomy wizji) (Skubisz, 2020e):

- poziom wizji deskryptywnej zdalnego kształcenia, gdzie ocenia się trudności, bariery i blokady biurokratyczno-kompetencyjne na podstawie realnego, codziennego doświadczenia z praktyki akademickiej,
- poziom wizji normatywnej, odnoszący się do zbioru przekonań, potrzeb i wartości kształcenia akademickiego, do tego, jak zdalne kształcenie powinno być realizowane w ujęciu prawnodydaktycznym, czyli w bezpiecznych procedurach gwarantowanych przez uczelnię,
- poziom wizji propagowanej, skoncentrowanej na opisywaniu, analizowaniu oraz inicjowaniu najlepszych (innowacyjnych) wzorców (skutecznych i efektywnych) odpowiadających na wyzwania i potrzeby dydaktyczne rzeczywistości zdalnego kształcenia, z którymi styka się student i uczelnia.

Ponadto na obecnym etapie wdrażania pedagogiki wirtualnej należałoby weryfikować w badaniach w środowisku studenckim:

- preferencje w zakresie pożądanego modelu kształcenia,
- rodzaj, zakres, częstotliwość i cele użytkowania internetu przez studentów,
- relacje (komunikację) wirtualne z uczelnią,
- kreatywność studentów w stosowaniu internetu,
- ocenę przez studentów kompetencji nauczycieli akademickich w zakresie korzystania z internetu w ramach zdalnego kształcenia.

W przedmiotowych badaniach nie można unikać pytań o znaczeniu fundamentalnym, bo pytania są aktami myślenia i wyprzedzania działań. Dzięki nim można dowiedzieć się:

- czy możliwe jest pełne przygotowanie zawodowe nauczyciela (pedagoga) w ramach obowiązującego programu kształcenia,
- jacy są studenci w swoich postawach pedagogicznych i życiowych, jakimi chcą być i jakimi być mogą i powinni,
- jak zmieniamy siebie i swoją pracę ze studentami jako „nauczyciele nauczycieli”,
- jaką dysponujemy wiedzą o świecie wartości i celach życiowych studentów,
- czym są obecnie i jakie powinny być uczelnie kształcące studentów-nauczycieli jako instytucje i różnego rodzaju środowiska społeczne (zawodowe,

branżowe, lokalne, wielkomiejskie, miejskie, wiejskie), czy powinny być cyberuczelniami, uczelniami hybrydowymi, czy wirtualnymi uczelniami zawodowymi itp.

Zamiast zakończenia

Pedagogika wirtualna jest bytem pedagogicznym nie tylko jako kategoria abstrakcyjna, ale też realna, którą odkrywamy, staramy się opisywać, badać i definiować.

Nie ma przesłanek, aby uznać fakt, że pedagogika wirtualna jako jedna z form pedagogiki ogólnej staje się i będzie w przyszłości główną formą kształcenia na całe życie studentów czy wymogiem cywilizacyjnym rozwoju, w tym innowacji pedagogicznych.

Ta nowa forma kształcenia pedagogicznego wymusza w praktyce pedagogicznej zmianę, a konkretnie – redefinicję dotychczasowego modelu myślenia w przemianach pedagogicznych. Aktualne jest w tym kontekście przesłanie Alberta Einsteina: „Nie uda nam się rozwiązać nowych problemów, korzystając z takiego samego sposobu myślenia, jak przy ich stwarzaniu”.

Bibliografia

- Adamczyk A. (2008), *Model pedagogiki Jezusa w przekazie biblijnym. Współczesne polskie dyskursy*, WAM, Kraków.
- Banasiak M., Parafinowicz R. (2015), *Teoria i praktyka działań hybrydowych*, „Zeszyty Naukowe AON”, nr 2(99).
- Chałupka M. (2020), *Czy wirus pokonał blokady e-kształcenia?*, „Forum Akademickie”, nr 6.
- Gibson W. (1984), *Neuromancer*, Ace Books, New York.
- Kieraciński P. (2021), *Rozmowa z dr. hab. Przemysławem Czarnkiem, prof. KUL, ministrem edukacji i nauki. Nie chcemy odkładać ewaluacji*, „Forum Akademickie”, nr 1.
- Kopciał P. (2013), *Analiza metod e-learningowych stosowanych w kształceniu osób dorosłych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Informatyki”, nr 9.
- Korzan D. (2003), *Ewolucja kształcenia zdalnego*, [w:] Z.P. Kruszewski, J. Pólturzycki, E.A. Wesołowska (red.), *Kształcenie ustawiczne – idee i doświadczenia*, Novum, Płock.
- Kubiak M.J. (2000), *Szkoła, Internet, Intranet. Wirtualna edukacja*, Mikom, Warszawa.
- Kuzior A., Janczyk J. (2016), *Cyberprzestrzeń – poszerzona przestrzeń społeczna – wybrane obszary ewaluacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 87.

- McLuhan M. (2004), *Zrozumieć media: przedłużenia człowieka*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- Mechlińska-Pauli M. (2008), *Model kształcenia na odległość na przykładzie doświadczeń wybranych polskich i zagranicznych uczelni wyższych*, „Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość”, t. 5.
- Okoń W. (2001), *Model*, [w:] tegoż (red.), *Nowy słownik pedagogiczny*, Żak, Warszawa.
- Ostrowicki M. (2009), *Dydaktyka w środowisku elektronicznym 3D*, „E-mentor”, nr 1(28).
- Pilch T. (1998), *Zasady badań pedagogicznych*, Żak, Warszawa.
- Ratajczak Z. (1980), *Człowiek w sytuacji innowacyjnej*, PWN, Warszawa.
- Rawicz J., Bydlińska-Czernuszczyk Z., Maziarska E., Ostrowska W., Jewdokimow E., Gorlewski W., Kossakowski M. (oprac.) (2007), *Encyklopedia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Kraków.
- Rekomendacje MNiSW dotyczące kształcenia zdalnego* (2020), Ministerstwo Edukacji i Nauki, <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/rekomendacje-mnsw-dotyczace-ksztalcenia-zdalnego> [dostęp: 7.06.2020].
- Sitarski P. (2002), *Rozmowy z cyfrowym cieniem. Model komunikacyjny rzeczywistości wirtualnej*, Rapid, Kraków.
- Skrzydlewski W. (1990), *Technologia kształcenia. Przetwarzanie informacji. Komunikowanie*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- Skubisz J. (2020a), *Dylematy i wyzwania współczesnej wiedzy profilaktycznej*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie”, nr 1(30).
- Skubisz J. (2020b), *Profilaktyka pedagogiczna w wirtualnej rzeczywistości – implikacje pedagogiczne*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie”, nr 1(30).
- Skubisz J. (2020c), *Wirtualny wymiar dydaktyki w szkole wyższej*, „Інновації у вихованні”, b. 12, Рівний (Ukraina).
- Skubisz J. (2020d), *Bezpieczeństwo w szkole przyszłości – wizja zmian współczesnej rzeczywistości edukacyjnej w Polsce*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis, Studia de Securitate”, nr 10(1).
- Skubisz J. (2020e), *O wirtualnym wymiarze dydaktyki i kształcenia w szkole wyższej. Spojrzenie z dystansu praktyki akademickiej*, „Studia Społeczne”, nr 4.
- Słownik języka polskiego* (b.r.), <https://sjp.pl/wirtualny> [dostęp: 6.06.2020].
- Stańdo J. (2017), *Organizacja przestrzeni sprzyjającej edukacji informatycznej – wyzwania*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa.
- Strykowski W. (2002), *Media i edukacja medialna w tworzeniu współczesnego społeczeństwa*, [w:] W. Strykowski, W. Skrzydlewski (red.), *Media i edukacja w dobie integracji*, eMPI2, Poznań.
- Szmidt K.J. (red.) (2009), *Metody pedagogicznych badań nad twórczością: teoria i empiria*, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź.

- Szymańda J.M. (2011), *Wirtualny system programowania zdarzeń w laboratoriach dydaktycznych*, „Logistyka”, nr 6.
- Świergiel E. (2013), *Edukacja przez całe życie na uczelniach wyższych – dobre praktyki. Raport*, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin.
- Walter N. (2012), *Obszary edukacyjnych zastosowań internetu*, „Studia Edukacyjne”, nr 23.
- Wiśniewska A.M. (2017), *Formy i metody nauczania w szkole wyższej*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula”, nr 1(51).

Summary

“Virtual Pedagogy” (assumptions of the original concept)

This article is an attempt to analyse contemporary dilemmas and pedagogical challenges (didactics, education and upbringing) of remote education, remote didactics and virtual pedagogical practice in a university context

There is no doubt that modern pedagogy in the virtual (cyberspace) dimension changes the nature of pedagogical didactics and education. It covers a wide area of ICT and attempts to search for innovative methods.

This requires an evaluation of the methodological content provided so far and the implementation of various, new and separate methods of education and academic didactics.

Traditional pedagogy is no longer able to define, describe and analyse the educational (pedagogical) needs of students and the results achieved by them in a virtual educational space.

Undoubtedly, this is an era of shaping and defining a new form of general pedagogy. The concept of virtual pedagogy is discussed in this article.

Keywords: e-learning, remote learning, remote learning, virtual space

Liwiusz Siemianowski*  <https://orcid.org/0000-0002-2415-486X>

e-mail: lsiemianowski@ahel.lodz.pl

Technologie informatyczne we wspomaganii zautomatyzowanego monitoringu wód powierzchniowych

https://doi.org/10.25312/2391-5129.31/2020_061s

W pracy przedstawiono wykorzystania systemów i technologii informatycznych w działaniach monitoringu wód powierzchniowych i ochrony środowiska. Wyszczególniono przykłady organizacji systemów monitoringu wód w wybranych krajach oraz światowy program ONZ ochrony wód GEMS/Water UNEP (United Nations Environmental Protection – Global Environment Monitoring System/Water). Scharakteryzowano Państwowy Monitoring Środowiska w Polsce w zakresie wód powierzchniowych prowadzony przez Państwową Inspekcję Ochrony Środowiska. Wskazano potrzeby stosowania i możliwości technologii informatycznych, w szczególności baz danych systemów GIS oraz specjalizowanych aplikacji komputerowych w gromadzeniu, przetwarzaniu i wspomaganii ocen jakości wód (np. DBLIST/EC).

Scharakteryzowano stacje automatycznego monitoringu wód Odry w punkcie Widuchowa. Zaproponowano rozszerzenie automatycznego monitoringu wód Zalewu Szczecińskiego (rejon ujścia Odry), gdzie występuje ryzyko zanieczyszczenia przez statki. Określono możliwość wykorzystania radiowego internetu z transmisją danych ze stacji posadowionej na zakotwiczonej pławie. Wskazano zalety i możliwości rozwoju zautomatyzowanego monitoringu wód.

Słowa kluczowe: systemy informacyjne i aplikacje, zautomatyzowane systemy monitoringu, ocena jakości wód, ochrona środowiska, ujście Odry

* Dr Liwiusz Siemianowski – adiunkt na Wydziale Informatyki i Techniki Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

Wprowadzenie

Racjonalne korzystanie z zasobów środowiska przyrodniczego – zrównoważony rozwój – wymaga sprawnego, efektywnego systemu obserwacji stanu środowiska. Przestrzeń geograficzna, hydrosfera, atmosfera, kopaliny, świat roślinny i zwierzęcy, czyli biosfera stanowi podstawę egzystencji ludzkiej i gospodarowania. Zwiększanie emisji zanieczyszczeń spowodowało dostrzeżenie niebezpieczeństwa dla ludzi, między innymi w postaci wzrostu zachorowalności oraz zagrożeń wynikających z awarii o negatywnych skutkach dla środowiska.

Cel pracy stanowi wskazanie potrzeb rozwoju i możliwości automatycznego monitoringu środowiska wód powierzchniowych. Omówiono wykorzystanie technologii oraz systemów informatycznych w gromadzeniu, przetwarzaniu i analizie danych monitoringowych.

Organizacja monitoringu wód

Funkcjonujące na świecie oraz w Polsce sieci monitoringowe są elementem krajowych systemów obserwacji środowiska. Pozwalają na zbieranie danych do analiz, ocen oraz prognozowania stanu i zarządzania komponentami środowiska.

Przykładami takich sieci są między innymi amerykańskie sieci obserwacji środowiska NALER (*North American Long-Term Ecological Research Programme*) (Fay, Golomb, Zemba, 1991) oraz kanadyjskie CAPMon (*Canadian Air and Precipitation Monitoring Network*) i PWQMN (*Provincial Water Quality Monitoring Network*) – regionalna sieć monitoringu wód stanu Ontario (Bodo, 1992). Pomocne w ocenie stanu wód okazały się amerykańskie międzystanowe sieci monitoringu atmosfery programu MAP3S (*MultiState Atmospheric Pollution and Power Study*), wykorzystywane w badaniach trendów zakwaszania wód powierzchniowych i NADP (*National Acid Deposition Program*), będących wynikiem opadów kwaśnych deszczów w wybranych rejonach USA (Newell, 1992). Użyteczność i celowość organizowania lokalnych sieci monitoringu wykazała sieć otworów kontrolnych badań jakości wód podziemnych i studni wody pitnej obszarów mieszkalnych podczas ustalania przyczyn zanieczyszczenia wody z pozostałości wysypiska odpadów w hrabstwie Kalamazoo w stanie Michigan (Stoline, Passero, Barcelona, 1991).

W USA w ramach programu EMAP (*Environmental Monitoring and Assessment Program*) rozwijano i doskonalono systemy monitorowania, oceny i prognozowania stanu środowiska. Program pod egidą Amerykańskiej Agencji Ochrony Środowiska U.S.EPA (United States Environmental Protection Agency) zapewnia naukową interpretację analiz danych oraz ocen zagrożeń środowiska i ryzyka ekologicznego. Ponadto program EMAP wspomaga rozwój monitoringu środowiska dla Narodowego Komitetu Środowiska i Zasobów Naturalnych – CENR (Committee on Environment and Natural Resources).

Wśród przykładów europejskich systemów monitoringu można wymienić między innymi brytyjską sieć ECN (*United Kingdom Environmental Change Network*) (Cuthbertson, 1993) i holenderski system informacji o środowisku EIS – *Environmental Information System*, (Kraak, Ormeling, 1999).

Reprezentantem ogólnoświatowej sieci systemu obserwacji środowiska jest GEMS/Water – *Global Environment Monitoring System*. Rozwijany pod egidą agend ONZ (UNEP – *United Nations Environment Programme*, UNESCO), służy do obserwacji stanu czystości i zmian zachodzących w wodach w państwach członkowskich ONZ uczestniczących w programie. Gromadzeniem danych i utrzymaniem światowej bazy danych zajmuje się ośrodek NWRI – *National Water Research Institute of Environment* w Burlington (Ontario) w Kanadzie. W Polsce do programu GEMS włączono sześć stacji monitoringu wód płynących na Wiśle w Krakowie, Warszawie i Kieżmarcu oraz na Odrze w Chałupkach, Wrocławiu i Krajniku. Zadaniem GEMS/Water jest zbieranie danych i informacji na temat jakości wód dla potrzeb raportów i ocen międzynarodowych. W systemie monitoringu GEMS dokonywane są badania kilkudziesięciu wskaźników jakości wody, takich jak tlen rozpuszczony, biochemiczne zapotrzebowanie tlenu (BZT), bakterie *E. coli*, azotany i organiczne substancje toksyczne. Wyniki w standardzie międzynarodowym przekazywane zostają do bazy danych programu GEMS w Burlington w Kanadzie.

Organizacja monitoringu wód w Polsce

W Polsce obserwacje stanu środowiska oparto na doskonalonym i nadal rozwijanym Systemie Państwowego Monitoringu Środowiska (PMŚ). Organizatorem i koordynatorem Państwowego Monitoringu Środowiska jest Państwowa Inspekcja Ochrony Środowiska. Państwowy Monitoring Środowiska stanowi system pomiarów, ocen i prognoz stanu środowiska realizowany przez jednostki organizacyjne administracji państwowej i samorządowej, szkoły wyższe oraz podmioty gospodarcze. Zadaniem PMŚ jest badanie środowiska i dostarczanie informacji o aktualnym stanie, zmianach i zanieczyszczeniu środowiska, a ponadto diagnozowanie przemian antropogennych oraz przewidywanie trendów i skutków wykorzystywania środowiska. PMŚ służy do racjonalnego zarządzania komponentami środowiska oraz wspiera wprowadzanie zasad zrównoważonego rozwoju.

Cele monitoringu wód w PMŚ to:

- diagnoza stanu jakości wód,
- określenie przydatności gospodarczej wód z oceną stopnia eutrofizacji,
- oszacowanie wpływu źródeł rolniczych na zanieczyszczenie związkami azotu,
- identyfikacja wprowadzenia substancji toksycznych,
- wyznaczenie trendów jakości wód z określeniem skuteczności działań ochronnych,
- wykrywanie punktowych i obszarowych źródeł zanieczyszczeń,
- określenie warunków bytowania ryb słodkowodnych.

Wyniki badań wód z wybranych punktów pomiarowo-kontrolnych (ppk) przekazywane są również do Europejskiej Agencji Ochrony Środowiska (European Environmental Agency – EEA) oraz do wcześniej wspomnianej światowej bazy danych globalnego systemu monitoringu GEMS-UNEP. Udostępnianie danych następuje w postaci raportów i opracowań oraz publikacji w internecie na stronach Głównego Inspektoratu Ochrony Środowiska i poszczególnych inspektoratów wojewódzkich.

W systemie PMŚ ochrona wód powierzchniowych i zasilanych przez nie wód podziemnych należy do grupy najważniejszych zadań, decydujących o jakości życia społeczeństwa w przyszłości oraz istnienia całości zależnych od wody ekosystemów i polskiego bogactwa przyrodniczego.

Monitoring zapewnia wspomaganie ochrony wód przed eutrofizacją spowodowaną wpływem źródeł bytowo-komunalnych i rolniczych oraz ochronę przed zanieczyszczeniami przemysłowymi, w tym zasoleniem i substancjami szczególnie szkodliwymi dla środowiska wodnego. Monitoring wód powierzchniowych w ramach PMŚ realizowany jest w czterech podstawowych programach:

1. Monitoring diagnostyczny.
2. Monitoring operacyjny.
3. Monitoring badawczy.
4. Monitoring wód obszarów chronionych.

Monitoring diagnostyczny obejmuje badania szerokiego zakresu wskaźników biologicznych, fizykochemicznych i chemicznych. Cel stanowi identyfikacja zanieczyszczeń w ilościach przekraczających normy, obserwacja zmian wieloletnich wywołanych oddziaływaniem antropogenicznym oraz gromadzenie informacji do planowania przyszłych programów monitoringu.

Przedmiotem zainteresowania monitoringu operacyjnego są wody z ryzykiem braku spełniania przewidzianych dla nich wymogów środowiskowych. Bazuje on głównie na badaniu podstawowych wskaźników biologicznych i fizykochemicznych.

Monitoring badawczy jest prowadzony w celu uzupełnienia i zebrania dodatkowych informacji o stanie wód w przypadkach trudności w ustaleniu źródła zanieczyszczeń.

Zadaniem monitoringu wód na obszarach chronionych jest natomiast ocena wpływu antropogenicznych źródeł zanieczyszczenia oraz skuteczności przywrócenia właściwego stanu jakości wód.

Przykłady ryzyka dla środowiska wodnego

Podstawowe zagrożenia dla środowiska wodnego stanowią:

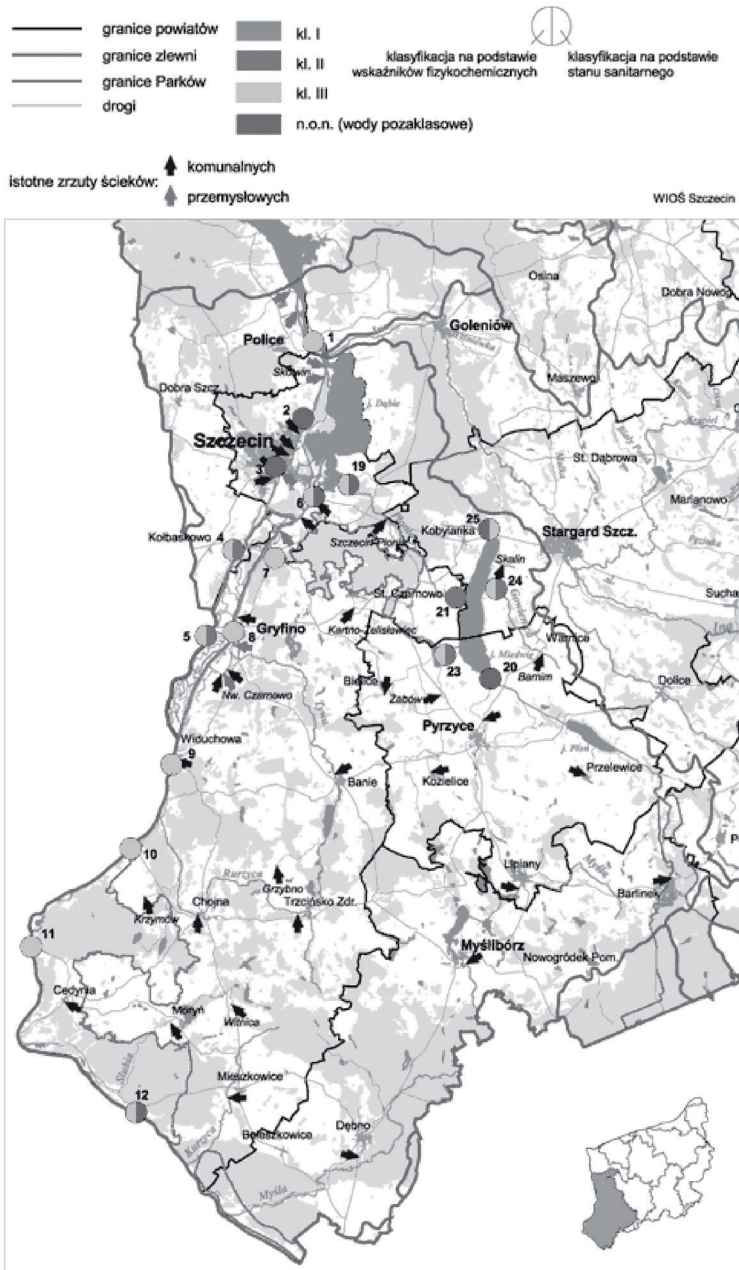
- odprowadzenia ścieków przemysłowych,
- wprowadzenie ścieków komunalnych, w szczególności nieoczyszczonych ścieków komunalnych z ryzykiem pogorszenia stanu sanitarnego wód, na

- przykład w przypadku braku lub awarii oczyszczalni w rejonach dużych aglomeracji miejskich, jak stołeczna czy śląska, oraz w pobliżu terenów przemysłowych,
- zanieczyszczenia substancjami biogennymi i organicznymi, pochodzącymi między innymi ze spływów powierzchniowych chemikaliów rolniczych z przekroczeniami stężeń związków azotu, wpływające na procesy eutrofizacji wód,
 - zagrożenia ze strony transportu drogowego i kolejowego,
 - zagrożenia ze strony żeglugi, w szczególności na rozległych akwenach wodnych, jak delta Odry, z prowadzonym przewozem chemikaliów na torze wodnym Świnoujście–Szczecin.

Zagrożenie dla wód, w tym rybołówstwa, stanowią również fermy hodowlane na przykład trzody chlewnej. Nadmiar gnojowicy przyczynia się do wzrostu stężeń azotu w glebie, okresowego zasolenia oraz pogorszenia warunków tlenowych. Występuje także wzrost ryzyka zagrożenia sanitarnego. Konieczne jest wspomaganie oceny rozprzestrzeniania zanieczyszczenia, określanie efektywności działań ochronnych przed przekroczeniami wprowadzania związków chemicznych, w szczególności pozostałości nawozów azotowych do środowiska wodnego (Vervaeet i in., 2005).

Wymienione zagrożenia występują na przykład na obszarze ujściowym Odry (rys. 1) z położoną blisko aglomeracją szczecińską i licznymi punktami odprowadzenia zanieczyszczeń komunalnych i przemysłowych. Ponadto na przebiegającym przez Zalew Szczeciński torze wodnym Szczecin–Świnoujście prowadzony morski transport chemikaliów i olejów wymaga działań monitorujących i zapobiegawczych przed ewentualnością zanieczyszczenia wód przez statki (Siemianowski, Siemianowski, 2005). Ładunki przewożone statkami specjalistycznymi (tankowce, chemikaliowce, gazowce) obejmują: skroplony amoniak, mieszaniny ciekłych węglodorów LPG (*Liquefied Petroleum Gas*), butan i propan dla Zakładów Chemicznych „Police” oraz ładunki LNG (*Liquid Natural Gas*) odbierane poprzez terminal gazowy w Świnoujściu.

Gospodarka morska, w tym przeładunki i składowanie w porcie materiałów chemicznych (fumigantów, pestycydów i innych), wymaga działań ochronnych i monitorowania oddziaływania na środowisko. Przykładowo największy na polskim wybrzeżu elewator zbożowy „Ewa” zapewnia prowadzenie zwalczania szkodników obecnych w przeładowywanych ładunkach roślinnych, na przykład paszach, poprzez instalacje z obiegiem zamkniętym i odzyskiem fumigantów z kontrolą ewentualnej emisji do otoczenia pozostałości insektycydów.



Rysunek 1. Rozmieszczenie punktów monitoringu wód oraz miejsc odprowadzania ścieków komunalnych i przemysłowych w rejonie aglomeracji szczecińskiej

Źródło: Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska w Szczecinie.

Wymienione zagrożenia wskazują na potrzebę zwiększenia wrażliwości na wymagania bezpieczeństwa i ochrony środowiska oraz konieczność intensyfikacji monitoringu, w tym automatycznego. Zautomatyzowany monitoring środowiska powinien zapewniać wzrost poziomu bezpieczeństwa i efektywności działań w zakresie ochrony środowiska. Powinien stanowić wspomaganie i pomoc w minimalizacji zagrożeń zarówno w ujęciu regionalnym, jak i ogólnopolskim.

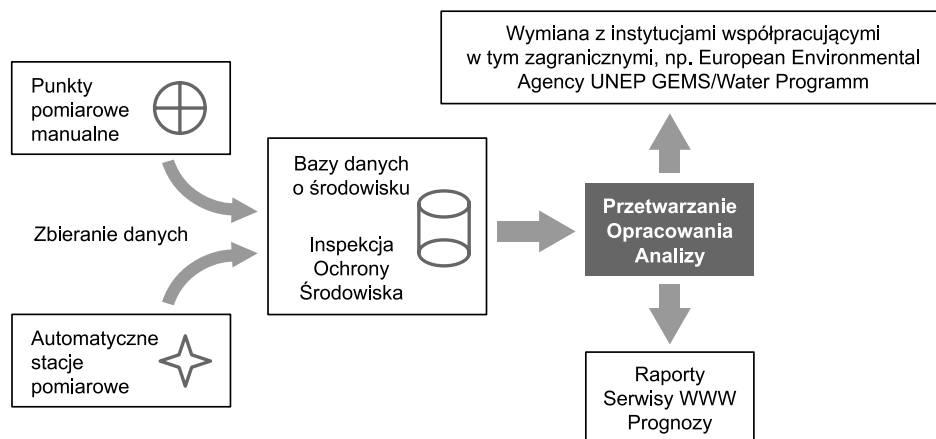
Technologie informatyczne we wspomaganiu monitoringu środowiska

Znacząca ilość gromadzonych danych monitoringowych z dużej liczby punktów pomiarowo-kontrolnych (ppk) oraz napływ danych masowych determinuje konieczność stosowania szeregu technologii i systemów informatycznych (Siemianowski, 2006a, 2006b) w celu usprawniania zbierania i przepływu informacji.

Wymagania technologii informacji we wspomaganiu monitoringu środowiska i działań ochronnych obejmują:

- gromadzenie i przetwarzanie danych monitoringowych,
- sporządzanie raportów dotyczących stopnia zanieczyszczenia komponentów środowiska,
- tworzenie ocen oddziaływania na środowisko planowanych przedsięwzięć ekonomicznych,
- wspomaganie zarządzania ryzykiem poprzez ewidencjonowanie potencjalnych nadzwyczajnych zagrożeń środowiska (NZŚ) ze źródeł przemysłowych i komunalnych,
- wspomaganie przepływu informacji monitoringowych dla systemów zarządzania kryzysowego i ratowniczego w przypadku wystąpienia awarii i NZŚ,
- wspomaganie planowania dalszego monitoringu,
- wizualizację poziomu i zasięgu zanieczyszczenia, w tym sporządzanie zobrażeń kartograficznych w technologii GIS (*Geographical Information Systems*),
- udostępnianie, wymianę informacji oraz informowanie społeczeństwa.

Model gromadzenia i przepływu informacji w systemie Państwowego Monitoringu Środowiska zilustrowano na rysunku 2.



Rysunek 2. Model przepływu i przetwarzania danych w systemie Państwowego Monitoringu Środowiska

Źródło: opracowanie własne.

Gromadzenie i przetwarzanie danych z sieci wspomagane jest zastosowaniami technologii informatycznych, w szczególności technologii baz danych, GIS oraz aplikacji komputerowych wspomagania oceny danych monitoringowych. Technologie bazy danych zostały wykorzystane między innymi w dziedzinowych systemach informatycznych wspomagania monitoringu wód: systemie JAWO (jakość wód) ewidencjonowania wartości parametrów jakości wód rzecznych ze wszystkich ppk w Polsce oraz WSKAZ – systemie ewidencjonowania i przetwarzania parametrów fizykochemicznych wód z Zalewu Szczecińskiego i Zatoki Pomorskiej.

Przykładem aplikacji wspomagania oceny jakości wód ze zobrazowaniem wyników są DBLIST (Siemianowski, 2000) oraz DBLIST EC klasyfikujące dane z systemu JAWO metodą bezpośrednią IMGW oraz dyrektywami unijnymi. We wspomaganiu monitoringu i ochrony wód znajdują zastosowanie elementy technologii informatycznych (Siemianowski, 2016), takie jak systemy informacji przestrzennej GIS – Geographical Information Systems. Pomocne w analizie danych i działaniach ochronnych są systemy wspomagania decyzji i systemy ekspertowe (Siemianowski, 2006b).

Przykładowo zastosowanie technologii GIS do analizy danych z lokalnej sieci monitoringu umożliwiło identyfikację źródeł zanieczyszczenia przez selen w powierzchniowych wodach płynących w hrabstwie Natrona stanu Wyoming (USA) (See, Naftz, Qualls, 1992), przy melioracji w rejonie miasta Kendrick (Kendrick Reclamation Project Area). System GIS wspomagania monitoringu gleb na Słowacji zapewnił określenie zawartości metali ciężkich (ołów, kadm, chrom) oraz izotopów radioaktywnych, cezu i stronu (Cs 137, Sr 90) (Kobza, 1995). Systemy GIS mają zastosowanie również w ocenie radioaktywnego zanieczyszczenia wód powierzchniowych (Vorobiev i in., 1999).

Technologia GIS pozwala między innymi na elastyczne obrazowanie położenia punktów kontrolno-pomiarowych na mapach, ocenę rozprzestrzeniania zanieczyszczenia oraz określanie efektywności działań ochronnych przed przekroczeniami wprowadzania związków patogennych do środowiska. Przykład kompozycji z wykorzystaniem systemu GIS zobrazowania rozmieszczenia obiektów ewidencjonowanych w bazach danych stanowi również rysunek 1.

W programie GEMS została zorganizowana globalna baza danych o jakości wody programu GWQDD (*Great Water Quality Data Drive*). Zapewnia wgląd do analiz wód z wybranych punktów krajów uczestniczących w programie. Pozwala na specyfikacje i wizualizacje pomierzonych parametrów jakości wody. Zadaniem bazy danych GWQDD jest wzmocnienie naukowej podstawy analiz oraz zasobu informacyjnego wskaźników jakości wody. Umożliwia ona wspomaganie prowadzenia globalnych i regionalnych ocen parametrów jakości wód oraz wspomaganie funkcjonowania oddziału wczesnego ostrzegania DEWA – *Division of Early Warning and Assessment* z programu ochrony środowiska ONZ – UNEP – United Nations Environmental Protection.

Przykład wykorzystania technologii bazy danych stanowi System Bazy Danych o Środowisku (ERD – *Environmental Research Database*) (Cuthbertson, 1993). Baza danych ERD zapewnia przechowywanie danych historycznych w celu uchwycenia i analizy globalnych zmian w środowisku naturalnym w ramach program TIGER – *Terrestrial Initiative in Global Environment Research*. Zapewnia ponadto gromadzenie danych z brytyjskiej sieci monitoringowej ECN (*United Kingdom Environmental Change Network*). Pozwala także na wyznaczanie trendu zmian zachodzących w środowisku.

Stacja automatyczna monitoringu wód Widuchowa

Przykładem zautomatyzowanego monitoringu jest stacja zlokalizowana w punkcie pomiarowo-kontrolnym (ppk) Widuchowa w ramach Państwowego Monitoringu Środowiska – PMS wód rzeki Odry. Stacja automatycznego monitoringu w Widuchowej wyposażona została między innymi w urządzenia badania szeregu parametrów jakości wody z czujnikami pomiarowymi umieszczonymi w głowicy zanurzonej bezpośrednio w nurcie rzeki.

Stacja udostępnia pomiary podstawowych parametrów, takich jak:

- poziom wody,
- temperatura wody,
- przewodność elektryczna,
- odczyn pH,
- tlen rozpuszczony,
- mętność.

Wykonywane są również pomiary temperatury powietrza zewnątrz i wewnątrz pomieszczenia stacji.

Analizatory automatyczne zabudowane w pomieszczeniu stacji rozszerzają zakres badań o kolejne wskaźniki:

- fosforany,
- jony amonowe (azot amonowy),
- azotany (azot azotanowy),
- absorpcja UV – 254 nm,
- chlorofil,
- oleje rozpuszczone.

Panel z listą wskaźników stacji Widuchowa zaprezentowano na rysunku 3.

Pomiar	Jednostka	Wejście sterownika	Średnia 10 sek.	Średnia 1 min.	Komunikat przez modem	Alarmowe Otw. Z2
1. Przepływ	m ³ / h					
2. Temperatura wody	°C	11.36	11.33	11.33		
3. Poziom wody	m	5.47	5.47	5.47		
4. Konduktancja	mS / m	64.35	64.51	64.54	WYŁ.	WYŁ.
5. pH	jedn. pH	7.64	7.64	7.64	WYŁ.	WYŁ.
6. Tlen rozpuszczony	mg O ₂ / l	8.00	8.00	8.00	WYŁ.	WYŁ.
7. Mętność	FTU	3.65	3.65	3.62	WYŁ.	WYŁ.
8. Azot N-NH ₃	mg N / l	0.08	0.08	0.08	WYŁ.	WYŁ.
9. Azot N-NO ₃	mg N / l	8.98	8.98	8.98	WYŁ.	WYŁ.
10. Fosforany	mg P / l	0.37	0.37	0.37	WYŁ.	WYŁ.
11. Chlorofil	ug / l	30.23	30.54	30.39	WYŁ.	WYŁ.
12. Absorpcja UV 254	J.A.	20.00	20.00	19.99	WYŁ.	WYŁ.
13. Temperatura pow.zew.	°C	15.62	15.32	15.29	Stacja Ciągłych Pomiarów	
14. Temperatura pow.wew.	°C	22.80	22.93	22.88	Jakości Wody	
15. Przepływ wody do stacji	m ³ / h	8.1	7.8	7.8	Widuchowa	
16. Przepływ filtratu	l / h	2.5	2.5	2.0	14/10/96	12:58:18
17. Steżenie oleju	mg / l	1.8	1.8	0.7	WYŁ.	WYŁ.

Rysunek 3. Panel listy wskaźników rejestrowanych w stacji automatycznego monitoringu w ppk Widuchowa

Źródło: *Automatyczny monitoring zanieczyszczeń rzek granicznych w dorzeczu Odry*, 1996.

System komputerowy stacji pomiarowej zapewnia:

- sterowanie procesami stacji, w tym pracę instalacji poboru prób wody,
- obliczanie przepływu i ładunków,
- prezentację wyniku pomiarów,
- przechowywanie i przesyłanie wyników,
- obliczanie i sygnalizację przekroczenia stanów ponadnormatywnych/alarmowych,

- sygnalizację awarii ewentualnych uszkodzeń – braku prądu i wody,
- komunikację z ośrodkiem zarządzania monitoringiem regionalnym – WIOS w Szczecinie.

Możliwość zautomatyzowania monitoringu na wodach otwartych

Rozszerzenie monitoringu wód na otwartych wodach jest możliwe dzięki wykorzystaniu internetu radiowego. Rozwiązania bezprzewodowego dostępu do internetu (Zieliński, Tokarz, 2003) wydają się znajdować szczególnie użyteczne zastosowanie w uzupełnieniu i usprawnieniu sieci pomiarowej monitoringu środowiska wód na rozległych przestrzeniach, takich jak otwarte wody Zalewu Szczecińskiego i Zatoki Pomorskiej.

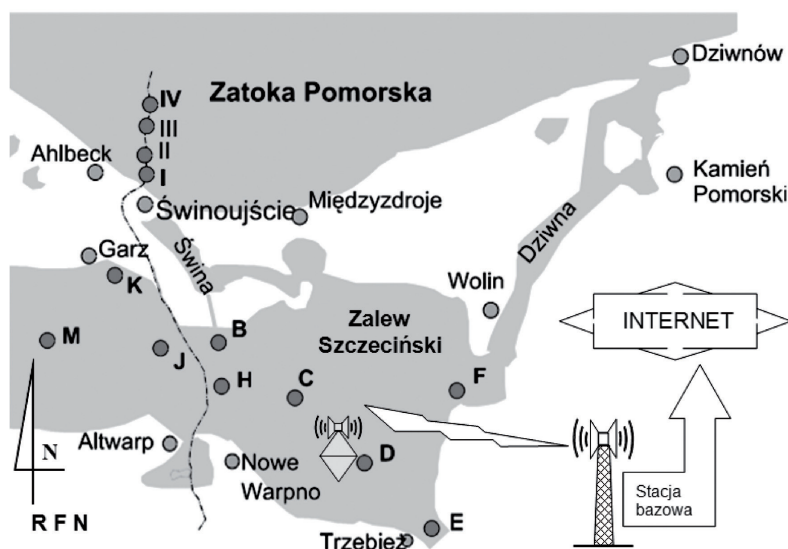
Badania wód Zalewu Szczecińskiego i Zatoki Pomorskiej wykonywane są w ramach państwowego systemu monitoringu PMŚ we współpracy z Republiką Federalną Niemiec.

Próby wody pobierane są w sposób manualny raz w miesiącu od kwietnia do listopada z sześciu polskich punktów pomiarowych na Zalewie Wielkim i sześciu niemieckich punktów pomiarowych na Zalewie Małym. Badania Zatoki Pomorskiej opierają się na czterech punktach (I–IV) w strefie do 4,5 Mm od brzegu na wysokości granicy polsko-niemieckiej w rejonie Świnoujścia. Wyniki przechowywane w bazie danych w WIOŚ w Szczecinie wymieniane są ze stroną niemiecką.

Zaproponowany funkcjonalny model usprawnienia systemu monitoringu obejmuje umieszczenie stacji automatycznej monitoringu wód na zakotwiczonej pławie przekazującej sygnał drogą radiową (Siemianowski, 2006b). Rozwiązanie powinno być szczególnie użyteczne na otwartych wodach Zalewu Szczecińskiego lub Zatoki Pomorskiej. Zaplanowane wykorzystanie internetu z bezprzewodowym przesyłaniem zbieranych danych monitoringowych i sterowaniem stacjami pomiarowymi zapewnia uniknięcie kładzenia przewodów na dnie akwenów, utrudnione ponadto przez duży ruch statków na okresowo pogłębianym torze wodnym. Wymagane jest niezakłócanie systemów radionawigacji i komunikacji morskiej oraz systemu radarzacji toru wodnego VTMS (*Vessel Tracking and Management System*).

Model funkcjonalny proponowanego rozszerzenia systemu monitoringu na wodach otwartych zobrazowano na rysunku 4.

Usprawnienie systemu monitoringu poprzez uzupełnienie sieci ppk stacjami bezprzewodowymi z wykorzystaniem internetu powinno nastąpić przy możliwie niskich kosztach w stosunku do budowy indywidualnego, specjalizowanego systemu transmisji.



Legenda:

 Automatyczna radiowa stacja monitoringu

● Punkty pomiarowe wód zalewu i zatoki

Rysunek 4. Model funkcjonalny proponowanego zautomatyzowanego monitoringu wód na obszarze ujścia Odry do Zalewu Szczecińskiego

Źródło: opracowanie własne.

Rozwinięcie systemu powinno zapewnić wspomaganie szybkiego dostarczania aktualnych danych, dokonywanie ocen stanu środowiska i prognoz, sporządzanie raportów, dla potrzeb ośrodków decyzyjnych oraz zarządzania i informowania. Dodatkową funkcją powinno być pełnienie roli systemu wczesnego ostrzeżenia w razie niespodziewanego zrzutu lub wycieku zanieczyszczeń na przykład ze statku.

Podsumowanie

Systemy monitoringu wód obejmują krajowe, regionalne i ogólnopolskie sieci obserwacji. W Polsce prowadzone są w systemie Państwowego Monitoringu Środowiska – PMŚ, koordynowanym przez Państwową Inspekcję Ochrony Środowiska – PIOŚ.

Zastosowanie i rozwijanie zautomatyzowanego monitoringu wód powinno pozwolić na uzyskanie takich efektów, jak:

- znaczące zwiększenie częstotliwości pomiarów,
- pełnienie funkcji wczesnego ostrzeżenia – stacja automatyczna może dokonywać pomiaru w krótkich interwałach czasu i pozwala na szybką reakcję na

- ewentualny sygnał przekroczenia dopuszczalnego stężenia substancji zanieczyszczających,
- łatwość i szybkość zdalnego pozyskiwania wskaźników jakości wody,
 - elastyczność zdalnego sterowania i komunikacji łączami przewodowymi lub szczególnie na rozległych obszarach zbiorników wodnych z wykorzystaniem łączności radiowej,
 - stosunkowo niskie koszty rozwoju systemu w oparciu o bezprzewodowy internet w porównaniu z budową specjalizowanego, osobnego systemu transmisji,
 - ułatwienie zbierania i przetwarzania licznych kolekcji danych i parametrów jakości wody.

Zalety systemu zautomatyzowanego monitoringu obejmują zwiększenie częstości pomiarów oraz możliwość pełnienia roli alarmowej w przypadku stwierdzenia nagłego przekroczenia monitorowanych parametrów jakości wody, na przykład w wyniku wycieku substancji zanieczyszczających, takich jak ścieki, toksyny czy oleje ropopochodne. Wczesne powiadomienie może przyczynić się do szybkiej reakcji i ograniczenia rozprzestrzeniania rozlewu oraz ustalenia źródła awarii, nienotyfikowanego zrzutu lub wycieku. Powinno ponadto umożliwić szybsze ustalenie źródeł zanieczyszczenia i obciążenie sprawcy zgodnie z zasadą *Polluter Pays Principle*, jak również będzie służyć zwiększaniu efektywności działań zapobiegawczych.

Potrzeby efektywnego monitoringu ochrony środowiska wodnego uzasadniają celowość dalszego rozwijania zastosowań technologii informatycznych oraz zwiększania udziału automatycznych stacji w sieci monitoringu wód między innymi poprzez wspomaganie finansowania środkami z programów unijnych. Rozwój monitoringu automatycznego, w tym wdrożenie proponowanego rozwiązania, pomoże w doskonaleniu PMS, ochronie i poprawie jakości wód powierzchniowych oraz działaniach zmierzających do podniesienia jakości życia i rozwoju kraju w myśl strategii zrównoważonego rozwoju (ekorozwoju).

Bibliografia

- Automatyczny monitoring zanieczyszczeń rzek granicznych w dorzeczu Odry* (1996), Państwowa Inspekcja Ochrony Środowiska, Warszawa.
- Bodo B.A. (1992), *Statistical analyses of regional surface water quality in south-eastern Ontario*, "Environmental Monitoring and Assessment", Vol. 23, No. 1–3.
- Cuthbertson M. (1993), *A database for environmental research programmes*, "Journal of Environmental Management", Vol. 37(4).
- Fay J.A., Golomb D., Zemba S.G. (1989), *Observed and modelled trend of sulfate and nitrate in precipitation in eastern North America*, "Atmospheric Environment", Vol. 23, No. 8/89.

- Główny Inspektorat Ochrony Środowiska, <http://www.gios.gov.pl/pl/stan-srodowiska/monitoring-wod> [dostęp: 22.06.2021].
- Kobza J. (1995), *Soil Monitoring System in Slovakia*, “Environmental Monitoring and Assessment”, Vol. 34.
- Kraak M., Ormeling F. (1999), *Kartografia – wizualizacja danych przestrzennych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Newell A.D. (1993), *Inter-Regional Comparison of Patterns and Trends in Surface Water Acidification across the United States*, “Water, Air and Soil Pollution”, Vol. 67, No. 3–4.
- ONZ GEMS, <https://gemstat.org> [dostęp: 22.06.2021].
- Raport o stanie środowiska w województwie łódzkim w 2017 r.* (2018), Inspekcja Ochrony Środowiska, Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska w Łodzi, Łódź.
- Raport o stanie środowiska w województwie zachodniopomorskim w roku 2002* (2003), Inspekcja Ochrony Środowiska, Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska w Szczecinie.
- See R.B., Naftz D.L., Qualls C.L. (1992), *GIS-assisted regression analysis to identify sources of selenium in streams*, “Water Resources Bulletin”, Vol. 28, No. 2.
- Siemianowski L. (2000), *Assesment of river water contamination in Polish environmental monitoring with computer application*, [w:] *The present contamination of the environment from the viewpoint of toxicology and ecotoxicology*, Technical University of Zvolen, Faculty of Ecology and Environment.
- Siemianowski L. (2001), *System informowania o środowisku regionu zachodniopomorskiego*, [w:] Z. Dowgiałło, J. Karwowski, A. Tubielewicz (red.), *Organizacja i Zarządzanie w Regionie Nadmorskim*, Polska Akademia Nauk, Komisja Organizacji i Zarządzania, Oddział PAN w Gdańsku, Gdańsk.
- Siemianowski L. (2006a), *Wykorzystanie Internetu w monitoringu obszaru estuarium Odry*, [w:] B. Pochopień, A. Kwiecień, A. Grzywak, J. Klamka (red.), *Nowe technologie sieci komputerowych*, t. II, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa.
- Siemianowski L. (2006b), *Technologia informacji w monitoringu i ochronie środowiska ujścia Odry, rezultaty grantu uczelnianego BW/HE/01/2004*, maszynopis.
- Siemianowski L. (2014), *Projekt usprawnienia wspomagania monitoringu wód w obszarze ujścia Odry i Zalewu Szczecińskiego z zastosowaniem technologii informatycznych*, „Problemy Nauk Stosowanych”, t. II.
- Siemianowski L. (2016), *Zastosowania systemów GIS we wspomaganiu procesów planowania i zarządzania*, „Problemy Nauk Stosowanych”, t. IV.
- Siemianowski R., Siemianowski L. (2005), *Zapobieganie zanieczyszczeniu ujścia Odry i obszarów przybrzeżnych Bałtyku olejami/chemikaliami*, [w:] H. Gurgul (red.), *Problemy fizykochemiczne ekologii wód naturalnych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

- Stoline M.R., Passero R.N., Barcelona M.J. (1993), *Statistical trends in ground-water monitoring data at a landfill Superfund site: a case study*, "Environmental Monitoring and Assessment", Vol. 27(3).
- U.S. Environmental Protection Agency, www.epa.gov [dostęp: 22.06.2021].
- Vervaet M., Lauwers L., Lenders S., Overloop S. (2005), *Effectiveness of Nitrate Policy in Flanders (1990–2003): Modular Modelling and Response Analysis*, XI Congress EAAE –University of Natural Sciences – KVLU, Copenhagen.
- Vorobiev V., Kiselev V., Korzhov M., Krylov A., Zhilina N. (1999), *Computer system for estimation and analysis of radioactive contamination of surface water*, International Conference on Marine Technology Odra 99, Politechnika Szczecińska i Wessex Institute of Technology, Wydawnictwo WIT Press.
- Zieliński B., Tokarz K. (2003), *Bezprzewodowy dostęp do Internetu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Studia Informatica”, vol. 24, nr 2B(54).

Summary

Information technologies in support of automated environmental monitoring of surface water

In this paper information technologies that support the automated environmental monitoring of surface water are presented. Selected examples of environmental monitoring systems for surface water in some countries are listed. The Global UNEP program of water protection GEMS/Water is also mentioned (*United Nations Environmental Protection – Global Environment Monitoring System / Water*). The State Environment Monitoring System in Poland for surface water research performed and coordinated by PIOS – Polish State Agency for Environment Protection are described. The necessity and possibilities of information technology especially databases, GIS and specialized computer applications (e.g. DBLIST/EC) for data gathering, storing, processing and supporting water quality assessment are also specified. The automated station on the Odra River at Widuchowa monitoring site (near Szczecin city) is described. The extraordinary risk of contamination of the Odra Estuary by chemicals or oils from ships due to leakage or release is noted. The extending of automated monitoring on Szczecin Lagoon is proposed – an automated station located on a buoy with wireless – radio wave data transmission (with Internet possibilities usage). The advantages of automated surface waters monitoring were emphasised.

Keywords: computer systems and applications, automated monitoring systems, surface water quality assessment support, environmental protection, Odra river delta



CZĘŚĆ II
LOGISTYKA
I ZARZĄDZANIE
TRANSPORTEM

Artur Arkit*

e-mail: arturarkit@interia.pl

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

e-mail: m.puchala@wp.pl

Analiza i ocena obsługi klienta w firmie kurierskiej XYZ

https://doi.org/10.25312/2391-5129.31/2020_08aamp

Logistyczna obsługa klienta jest jednym z najważniejszych narzędzi do budowania konkurencyjności firmy na rynku. W pracy oceniono skuteczność obsługi klienta firmy XYZ ukierunkowanej głównie na terminowość bieżących usług i liczbę reklamacji. Charakterystyka branży kurierskiej w Polsce, ocena kooperacji z polskimi firmami TSL oraz wyniki badań pokazały wpływ branży na polską firmę XYZ. Dane zebrane podczas pracy w firmie XYZ pozwoliły uzyskać odpowiedź na pytania dotyczące wskaźników logistycznej obsługi klienta i terminowości usług. Przedstawione dane i wskaźniki opierają się na informacjach uzyskanych w trakcie pracy w firmie i gromadzeniu danych statystycznych.

Słowa kluczowe: usługa kurierska, obsługa klienta, jakość usługi

Wprowadzenie

Rynek kurierski w ciągu ostatnich dwóch dekad rozwinął się bardzo pomimo kryzysu gospodarczego, który pojawił się pod koniec XX wieku. Popyt na obsługę przesyłek kurierskich przy pomocy zewnętrznych firm logistycznych posiadających

* Inż. Artur Arkit – absolwent studiów inżynierskich na Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Wydział Techniki i Informatyki, kierunek transport, autor pracy dyplomowej *Analiza i ocena obsługi klienta w firmie kurierskiej XYZ* (maszynopis niepublikowany).

** Dr inż. Maciej Puchała – adiunkt w Katedrze Systemów Transportu na Wydziale Techniki i Informatyki, Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, promotor pracy dyplomowej A. Arkita *Analiza i ocena obsługi klienta w firmie kurierskiej XYZ*.

doświadczenie oraz zasoby sprzętowe sprawił, że rynek usług kurierskich stał się jedną z najszybciej rozwijających się branż w kraju, a zapotrzebowanie na obsługę klienta indywidualnego okazało się siłą napędową branży kurierskiej nie tylko w Polsce, ale i na świecie.

Celem artykułu jest analiza i ocena obsługi klienta na przykładzie firmy kurierskiej mającej swój oddział pod Łodzią. Doświadczenie zdobyte w środowisku kurierskim, w tym zetknięcie się z różnymi opiniami prezentowanymi przez osoby z branży oraz klientami, z którymi autor (Arkit, 2020) miał styczność, pozwala sformułować wniosek, że analiza jakości obsługi klienta jest najczęściej pomijana, a ocena odnosi się z reguły tylko do produktów w ujęciu materialnym. Bardzo istotnym elementem z punktu widzenia autorów jest wpływ obsługi klienta na prowadzenie firmy oraz jej odbiór przez obsługiwanych klientów.

Rynek usług kurierskich. Wybrane informacje

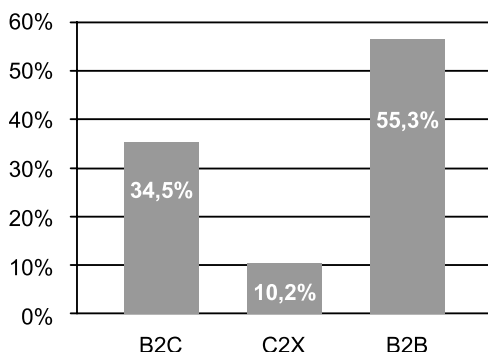
Na rynku polskim usługi kurierskie realizowane są przez wiele przedsiębiorstw z branży. Różnica pomiędzy nimi dotyczy poziomu oferowanych usług oraz zasięgu, a co za tym idzie – ceny.

W niniejszej pracy zostały przeanalizowane dane z okresu od roku 2016 do roku 2018. Z tychże danych można wywnioskować, że w branży kurierskiej z roku na rok odnotowuje się tendencję wzrostową. Zapotrzebowanie na usługi tego rodzaju będzie rosnąć, zarówno w odniesieniu do przesyłek krajowych, jak i zagranicznych.

W 2018 roku przetransportowano o ponad 102 mln paczek więcej niż w roku 2016. Należy zwrócić szczególną uwagę na fakt, że przesyłki krajowe (349,8 mln paczek) cieszą się większą popularnością niż przesyłki zagraniczne (37,9 mln paczek).

Branża kurierska w Polsce proponuje trzy rodzaje przesyłek, określanymi jako: B2B, B2C i C2X. Pierwsza z nich, B2B (*business to business*), odnosi się do zamówień pomiędzy dwoma lub więcej podmiotami gospodarczymi. W skład całej transakcji między dwoma podmiotami wchodzi przygotowanie oferty i zamówienie, ich potwierdzenie, dokonanie płatności po wcześniejszym ustaleniu jej formy, realizacja zamówienia, obsługa klienta związana z dokumentacją przesyłki, badania rynku, marketing. Drugim rodzajem przesyłek jest forma B2C (*business to consumer*), która oznacza zawarcie transakcji pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem indywidualnym. Zasada działania tych usług jest zbliżona do usługi B2B. Należy nadmienić, że najczęstszą formą składania zamówienia jest strona internetowa, często skonstruowana bardzo intuicyjnie, aby złożenie zamówienia nie sprawiło kłopotu zamawiającemu usługę kurierską. Trzecim rodzajem przesyłek kurierskich jest przesyłka C2X (*consumer to business/consumer*), która charakteryzuje się relacją pomiędzy wszystkimi podmiotami, zarówno gospodarczymi, jak i indywidualnymi.

W wyniku analizy zebranych danych można śmiało postawić wniosek, że wśród wyżej wymienionych rodzajów przesyłek prym zdecydowanie wiedzie przesyłka rodzaju B2B (ponad 55%), co prezentuje rysunek 1.



Rysunek 1. Przesyłki w obrocie krajowym i zagranicznym w 2018 roku

Źródło: PWC (2019), *Perspektywy wzrostu rynku przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych (KEP) w Polsce do 2018 r.*

Badania przeprowadzone wśród klientów w 2018 roku wykazały, że rynek usług kurierskich w Polsce ma trzech liderów: DHL, DPD i UPS. Opinia klientów serwisu logistycznego pozwoliła na wyłonienie ośmiu najbardziej profesjonalnych firm kurierskich w Polsce (tab. 1). W przeprowadzonym badaniu ankietowane osoby deklarowały swoje preferencje w doborze firmy kurierskiej. W trakcie analizy danych badania stwierdzono, że poziom zadowolenia klientów z usług firm kurierskich jest bardzo zbliżony. Najważniejszymi czynnikami branżowymi pod uwagę przy ocenie usług kurierskich były: terminowość, szybkość i cena za dostarczenie przesyłki.

Tabela 1. Średnia ocena usług kurierskich

Pozycja	Nazwa firmy	Liczba opinii	Średnia ocena
1	DHL	92 872	9,2
2	DPD	120 524	9,1
3	UPS	78 780	9,1
4	GLS	39 242	8,8
5	FEDEX	6 728	8,6
6	TNT	457	8,4
7	Poczta	40 038	8,4
8	Pocztex	14 800	8,2

Źródło: PWC (2019), *Perspektywy wzrostu rynku przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych (KEP) w Polsce do 2018 r.*

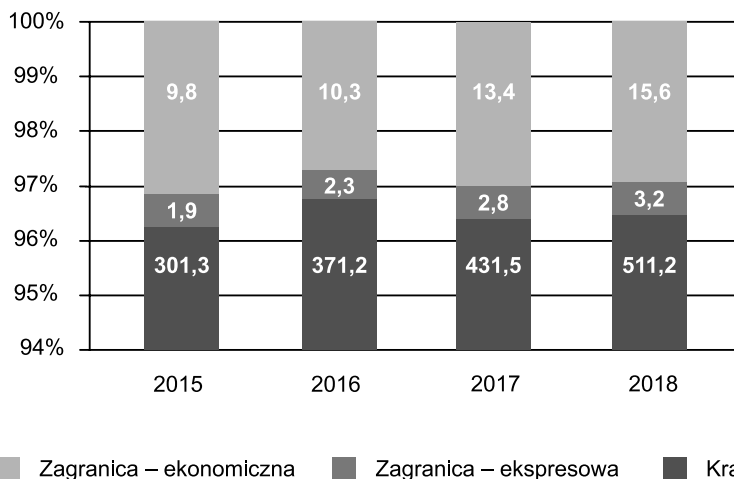
Nowe podmioty pojawiające się na rynku mogą szybko się rozwijać z powodu niewielkich barier, ale potencjał rozwojowy zależy od dziedziny, w jakiej one działają. Firmy już istniejące mają ogromny wachlarz możliwości rozwoju, jednak kluczowym czynnikiem decydującym o sukcesie jest ocena konkurencyjności, zawierająca kilka pozycji w swojej strukturze – dzięki niej można ukazać pozycję podmiotu na rynku.

Definicję otoczenia konkurencyjnego dowolnego podmiotu można znaleźć w wielu pracach. Przez podmiot możemy rozumieć grupę podmiotów współpracujących bądź konkurujących ze sobą, a ich wspólnym celem jest spełnienie oczekiwań potencjalnych klientów. Podmioty współpracujące ze sobą mogą przynieść wymierne rezultaty, wzajemnie się wspierając i działając wspólnie, natomiast utrudnianie sobie działalności nawzajem może skutkować problemami w utrzymaniu się na rynku. Patrząc jednak z perspektywy podmiotu, każdy z nich decyduje o swojej przyszłości i sam tworzy swoje otoczenie konkurencyjne. W skład otoczenia konkurencyjnego podmiotu wchodzi:

- klienci,
- dostawcy,
- konkurencja,
- izby branżowe,
- instytuty naukowe,
- instytucje polityczne,
- stowarzyszenia.

Stworzenie analizy do określenia potencjału rozwojowego jest możliwe tylko wtedy, kiedy zdobędziemy najistotniejsze informacje pomagające naznaczyć potencjał rozwojowy rynku. Takimi podstawowymi informacjami są dane określające możliwości rozwojowe w sektorze, jego atrakcyjność, dostrzeżenie zagrożeń i możliwości rynkowych oraz znalezienie i zagospodarowanie rynków, które nie są jeszcze zdominowane przez konkurencję.

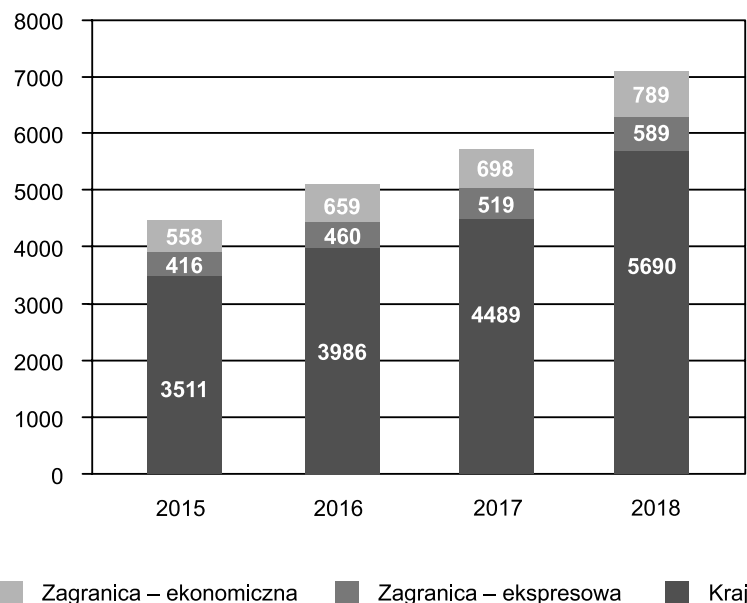
Rynek kurierski oraz podobne podmioty działające w Polsce wykonały ogrom pracy, aby ta branża dynamicznie wpłynęła na rozwój gospodarczy w kraju, chociaż funkcjonuje stosunkowo krótko. Ostatnie 4 lata były dla niej przełomowe. Dynamikę rozwoju sektora kurierskiego, przekładającą się na wartość firm, ukazuje rysunek 2.



Rysunek 2. Wolumen rynku KEP w latach 2015–2018 (w mln paczek)

Źródło: PWC (2019), *Perspektywy wzrostu rynku przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych (KEP) w Polsce do 2018 r.*

Rysunek 2 obrazuje wyraźny wzrost zapotrzebowania na usługi kurierskie, co ma odzwierciedlenie w zdecydowanym rozwoju oraz zwiększeniu wartości podmiotów w tym sektorze. Dynamika wzrostu wartości runku została przedstawiona na rysunku 3.



Rysunek 3. Rynek KEP w latach 2015–2018 (w mln zł)

Źródło: PWC (2019), *Perspektywy wzrostu rynku przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych (KEP) w Polsce do 2018 r.*

Odnosząc się do rysunku 3, można wywnioskować, że branża usług kurierskich ma nie tylko możliwość rozwoju już istniejących podmiotów, ale również daje szansę zaistnienia nowym firmom na rynku KEP.

Źródła przewagi konkurencyjnej firmy XYZ na rynku

Osiągnięcie sukcesu w działalności jest możliwe dzięki umiejętnemu zarządzaniu zasobami ludzkimi. Jednym z kluczowych czynników w działalności podmiotu jest jakość personelu oraz jego umiejętność rozwiązywania problemów występujących w procesie przedtransakcyjnym i potransakcyjnym. W literaturze na temat marketingu można znaleźć opinię, iż działalność usługowa różni się od działalności produkcyjnej właśnie tym, że czynnik ludzki ma większy wpływ na uzyskanie przewagi konkurencyjnej w stosunku do konkurencji.

Celem każdego podmiotu jest utrzymanie jak najwyższych standardów w procesie komunikacji marketingowej. Na przełomie ostatnich kilkunastu lat zaczęło dominować pojęcie komunikacji bezpośredniej, skierowanej do konkretnego klienta. Kompetencje, wyszkolenie oraz zaangażowanie personelu w tego typu komunikację są bardzo istotnym elementem działalności marketingowej firmy. Posiadanie kadry, która oprócz tego, że zna świetnie potrzeby swoich klientów, ma zdolności przedstawienia oferty w atrakcyjny sposób, zwiększając obrót firmy i efektywnie kończąc całą transakcję, ma duże znaczenie. Wkład personelu oraz jego olbrzymią rolę podkreśla I. Dembińska-Cyran I. (2004: 21), przedstawiając koncepcję marketingu mix, uwzględniającego wagę personelu na rynku usług.

Cechy, jakie powinni posiadać pracownicy mający bezpośredni kontakt z klientem, to:

- otwartość,
- respektowanie zdania klienta,
- aktywność w słuchaniu swoich klientów,
- umiejętność wyjaśniania wątpliwości klientów (Boguszewicz-Kreft, 2005: 298).

Zaangażowanie personelu w branży usługowej odzwierciedla opinię klienta o samym produkcie i chociaż usługi mają charakter niematerialny, potrzebna jest interakcja z klientem, dzięki której pracownik będzie częścią oferty firmy. Dlatego tak ważne jest zaangażowanie i realizacja zadań powierzonych personelowi. Biorąc pod uwagę teorie odnoszące się do marketingu usług, jak również wielowątkowość ról odgrywanych przez personel, nie można pominąć znaczenia personelu, który ma bezpośredni kontakt z klientem, jako istotnego elementu struktury firmy.

Zadania powierzone personelowi kontaktującemu się bezpośrednio z klientem można ująć w kilku przykładach:

- orientacja ukierunkowana na to, by zrozumieć system wartości, jaki reprezentuje dany klient; krytycznym elementem w tym przypadku staje się rozpoznanie i umiejętność jednoczesnego wskazania rozwiązań, których oczekuje klient;

- służebna postawa personelu w stosunku do klienta, będąca wyrazem poświęcenia entuzjazmu i doświadczenia kadry na rzecz realizacji obsługi klienta;
- podnoszenie kwalifikacji zawodowych personelu, mające na celu lepszą identyfikację potrzeb klienta oraz rozwijanie umiejętności znajdowania pożądanych rozwiązań (Styś, 2001: 26–27).

Znaczenie personelu w logistycznej obsłudze klienta w aspekcie zachowania w organizacji niewiele różni się od obsługi klienta w marketingu. W zakresie świadczenia logistycznej obsługi klienta wymagane są również pewne cechy osobowościowe, aby poziom usług był wciąż w centrum uwagi firmy.

W literaturze podkreśla się fakt, że w przypadku usług personel stanowi substytut materialnego produktu, stąd też na rynku o wysokim stopniu konkurencyjności znaczenie personelu, a także samego procesu i świadectw materialnych związanych z otoczeniem klienta to elementy wpływające na zachowanie się klienta. Z drugiej strony kompetencje personelu wpływają pośrednio na ocenę samego produktu.

Zastosowanie procedur w firmie kurierskiej XYZ charakteryzuje się przyjęciem identycznego modelu, który jest stosowany w głównej siedzibie w Stanach Zjednoczonych. Ujednoclenie procedur powoduje, że procedury usług oferowanych przez firmę są takie same i klienci w dowolnej części świata otrzymują bardzo podobny produkt. Zautomatyzowanie procesu obsługi klienta może odciążyć pracowników firmy, a jednocześnie umożliwia przekazywanie informacji o procesie obsługi przesyłek na każdym etapie realizowania usługi. W niedalekiej przeszłości procedura złożenia zamówienia i nadania przesyłek oparta była na obsłudze bezpośredniej z kurierem. Rozwój technologiczny spowodował ogromne zmiany w tym zakresie, polegające między innymi na tym, że aby wysłać przesyłkę kurierem, trzeba ją wprowadzić w system operacyjny firmy, a klient musi otrzymać elektroniczny list przewozowy, który zawiera wszystkie informacje na temat nadawcy i odbiorcy.

Firma obecnie unika przyjmowania jakichkolwiek zleceń bezpośrednio przez kuriera, ponieważ mogą z tego wynikać komplikacje dotyczące kontrolowania i śledzenia przesyłki do momentu wprowadzenia jej do systemu. Najprostszą formą złożenia zamówienia jest kontakt telefoniczny z biurem obsługi klienta bądź skorzystanie ze strony internetowej. Procedury złożenia zamówienia tymi dwoma kanałami pozwalają na dokładne ewidencjonowanie realizacji zlecenia i zapewniają bezpieczeństwo poprzez wprowadzenie najbardziej potrzebnych informacji do systemu. Zarówno nadanie, jak i odbiór czy dostarczenie przesyłki obejmuje określone procedury, które są przestrzegane. Związane są one z optymalizacją zadań i zaplanowaniem pracy. Kurierzy nie mają zautomatyzowanego systemu określania trasy przejazdu i sami wybierają optymalną trasę w zależności od wymagań czasowych wybranych przez klienta.

Obserwując pracę oddziału, można zauważyć dwie prawidłowości, po pierwsze, dostarczenie nadanych przesyłek musi odbyć się do godziny 16.00, po tej godzinie klient nadający przesyłkę i posiadający informację zarejestrowaną w systemie po podjęciu kuriera ma prawo do reklamacji niezrealizowanej usługi.

Drugą prawidłowością jest informacja dostarczana bezpośrednio przez kuriera przed dostarczeniem przesyłki. Oprócz systemów informatycznych wspomagających obsługę klienta, takich jak śledzenie przesyłki, wysyłanie wiadomości tekstowej z przybliżoną godziną dotarcia do klienta, sami kurierzy kontaktują się z odbiorcą w celu ustalenia godziny dostarczenia przesyłki. Procedury firmy stanowią, że kurier ma za zadanie dostarczyć przesyłkę w godzinach od 8.00 do 20.00 bez względu na to, czy jest to firma, czy osoba fizyczna. Zaznaczyć jednak trzeba, że przestrzeganie tej procedury w stosunku do osób fizycznych jest nierealne ze względu na to, że obowiązki zawodowe mogą uniemożliwić odbiór przesyłki w godzinach pracy odbiorcy. Należy zwrócić uwagę, że niektóre procedury trudno zrealizować w praktyce. Z relacji kurierów wynika, że zmiany proceduralne powinny uwzględnić faktyczne potrzeby związane z obsługą przesyłek w tym rejonie. Rejonizacja pracy kurierów i obsługi klienta stanowi ważny aspekt pracy w branży kurierskiej. Bardzo często kurier jest jedynym pracownikiem firmy kurierskiej, z którą klient ma kontakt bezpośredni. Oznacza to, że nadanie paczki w jego regionie będzie obsługiwane przez jedną osobę. Uważa się, że klient korzystający z usługi kurierskiej cyklicznej ma bardzo istotne znaczenie przy ustalaniu godzin odbioru bądź dostarczenia przesyłki, co ma znaczący wpływ na kształtowanie procesów logistycznych w samej firmie. Zgodnie z procedurami przesyłka standardowa powinna być dostarczona w ciągu 7 dni od jej wysłania. Główną niepisaną praktyką firmy jest zasada dostarczenia przesyłki do 24 godzin od jej nadania. Nie można nie zauważyć, iż jest to niezgodne z procedurami, aczkolwiek praktyka ta ma istotny wpływ na efektywność procesu i ocenę obsługi klienta. Ze względu na fakt istnienia procedury dostarczenia przesyłki do 7 dni w przypadku zgłoszenia reklamacji przez klienta z powodu niedostarczenia przesyłki następnego dnia obsługa klienta może odmówić przyjęcia reklamacji.

W tym miejscu należy wspomnieć o procedurach dotyczących przesyłek ekspresowych albo takich, na których jest wystawiona dokładna data i godzina dostarczenia przesyłki. Ze względu na trudności logistyczne oraz obsługę takiej przesyłki firma wprowadziła specjalne ceny oferowane na tego typu usługi. Osobne standardy obejmują klientów chcących przewieźć ładunki specjalne, do których potrzebny jest specjalistyczny sprzęt. Ubezpieczyciel określa w umowie, co pokrywa w wyniku powstałych uszkodzeń, dlatego firma nie przewozi żywych stworzeń, ładunków płynnych bez względu na formę ich zapakowania i zabezpieczenia. Firma nie oferuje konwoju pieniędzy ani wartościowych rzeczy, z małym wyjątkiem, dla którego usługi są świadczone na specjalnych zasadach.

Obowiązujące procedury zakładają również, że firma bądź osoba fizyczna nadająca przesyłkę ma obowiązek odpowiednio ją zabezpieczyć, aby nie uległa zniszczeniu podczas transportu. Kurier przy przyjęciu przesyłki ma obowiązek zweryfikowania zabezpieczenia przesyłki i odmowy jej przyjęcia w wypadku, kiedy jej stan nie pozwala na bezpieczne dostarczenie przesyłki do odbiorcy.

Nie ulega wątpliwości, że procedury stworzone w firmie nie są przestrzegane w całości, co wynika w dużym stopniu z tego, że trudno je przełożyć na realia istnie-

jące w trakcie pracy kuriera i trudności w jej realizacji, jednak patrząc szerzej na zagadnienie obsługi klienta i standardy panujące w firmie, można śmiało stwierdzić, że jakość usług oferowanych przez firmę jest satysfakcjonująca. Liczba realizowanych zadań w firmie XYZ nie pozwala jednoznacznie określić poziomu obsługi klienta, niemniej wprowadzanie wielu rozwiązań w sferze informatycznej i proceduralnej powoduje, że poziom pomyłek związanych z działalnością kurierską jest niwelowany.

Rozwój technologiczny skutkuje coraz mniejszą liczbą kontaktów klientów z pracownikami, co zmniejsza możliwość popełnienia błędu, a cały ciężar przenosi na rozwiązania systemowe związane z działem IT. Przyglądając się bliżej przychodom firmy, można stanowczo stwierdzić, że największy przychód w działalności firmy generują kurierzy, tak więc obsługa klienta w przyszłości będzie zastąpiona elektronicznymi systemami obsługi.

Uważa się, że kurierzy generujący główną część przychodów firmy w przyszłości mogą być również zastąpieni przez nieustannie rozwijające się technologie. Przykładem takim może być firma Amazon, która uruchomiła system Amazon Prime Air, polegający na przejęciu pracy kurierów przez drony.

Autor zakłada, że z punktu widzenia klienta takie rozwiązanie zrewolucjonizowałoby rynek kurierski i stanowiło krok milowy w obsłudze klienta. Analizując całość obsługi klienta w firmie XYZ, można zauważyć niewielkie niesystematyczne luki we współpracy pomiędzy poszczególnymi działami. Wiążą się one przede wszystkim z nieefektywnym kanałem komunikacyjnym. Kierownictwo każdego z działów jest zlokalizowane w Warszawie, lokalni pracownicy ze względu na swoje obowiązki, kompetencje i brak płynnego przepływu informacji nie są w stanie podejmować szybkich i kluczowych decyzji, a widoczne jest to najbardziej w komunikacji pomiędzy przedstawicielami handlowymi a innymi komórkami firmy. Zaobserwowano brak ustalonych ram współpracy, a także informowania zarówno systemowego, jak i bezpośredniego o uprzywilejowanych warunkach wybranych klientów. Skutkiem takiego stanu jest pozycja kurierów, którzy pracując bezpośrednio z klientem, są narażeni na skargi, ataki werbalne. Obwiniani są za wszystkie nieprawidłowości, które nie wynikają bezpośrednio z ich błędów.

Można odnieść wrażenie, że firma XYZ nie skupia odpowiedniej uwagi na prawie efektywności jakości obsługi klienta, dążąc jedynie do jak najszybszego zbycia klienta w jak najkrótszym czasie. Dowodem na to może być fakt, że pracownicy obsługi klienta rozliczani są z czasu rozmowy z klientem, czyli im krótszy kontakt z klientem, tym lepsza ocena pracownika obsługi klienta. Natomiast kurierzy mają za zadanie ograniczyć kontakt z odbiorcą przesyłki do minimum, nie mówiąc już o przyjęciu reklamacji, która powoduje frustrację ich samych, jak i klientów.

Ujednoczenie procedur, które zostały utworzone w Stanach Zjednoczonych, zdaniem autora może być nie do końca dobrym rozwiązaniem. Wynika to z tego, że w ujednoczeniu systemu procedur dla polskiego oddziału nie uwzględniono różnic technologicznych, logistycznych, infrastruktury, a przede wszystkim różnic

kulturowych. Wszystkie procedury nastawione na analizę i skuteczną realizację potrzeb klientów są pomniejszane i ignorowane. Obsługa klienta, szczególnie gotówkowego, realizuje tylko jego potrzebę, bez budowania relacji, a jedynym wyjątkiem są podmioty gospodarcze, którym przedstawia się promocyjne ceny tylko i wyłącznie dlatego, że pracownik może otrzymać z tego tytułu profity przewidziane w systemie motywacyjnym firmy. Dział handlowy powinien być komórką najbardziej uprawnioną do podnoszenia standardów jakości obsługi klienta. Niestety nie zostało to zaobserwowane w firmie XYZ. Budowanie i utrzymanie dobrych, mocnych kontaktów z klientami nie jest kluczowe dla firmy. Obniżane są standardy w celu uzyskania nowej umowy, co z punktu widzenia obsługi klienta musi być źle oceniane i niepożądane.

Kończąc rozważania na temat usług, trzeba zaznaczyć, że liczba przewozów traktowana jest jako najważniejszy czynnik, natomiast obsługa klienta jest sprawą drugorzędną. Nie ulega wątpliwości, że rynek potrzeb na usługi kurierskie z roku na rok rośnie, potencjał przewozowy jest wykorzystywany prawie w 100%, wpływ na obsługę klienta prawdopodobnie nie zmieni się w najbliższej przyszłości, gdyż firma kurierska przyjmuje więcej zamówień, niż może w rzeczywistości zrealizować, co ma bezpośredni wpływ na poziom budowania relacji i obsługi klienta.

Konkurowanie jakością na obecnym rynku usług kurierskich może spowodować znaczne podwyższenie kosztów i straty związane z dużą liczbą przewożonych przesyłek, a w analizowanej firmie podejście do obsługi klienta i budowanie relacji wykazuje znaczne braki w zakresie profesjonalizmu wymaganego w tej branży.

Systemy informatyczne

Istotną częścią nadzorowania i śledzenia nadanej paczki jest zastosowanie odpowiedniego systemu informatycznego. Czas i właściwe miejsce dostarczenia przesyłki ma wpływ na zwiększenie efektywności firmy kurierskiej. Kluczowym czynnikiem w transferze przesyłek jest umiejętność zarządzania informacją, a do tego są niezbędne narzędzia z dziedziny informatyki. Specyfika realizacji zamówień w firmie kurierskiej i obsługa zamówienia różnią się od działalności standardowych magazynów, gdzie towar niebędący przesyłką kurierską można zdefiniować lub określić pod względem jego złożoności, co daje możliwość przypisania go do danej działalności gospodarczej. Inaczej wygląda sprawa w przypadku działalności kurierskiej, gdzie przesyłki trafiają do sortowni bądź magazynów i czas dostarczenia przesyłki musi być zredukowany do minimum. Ponieważ możemy mieć do czynienia z klientami sklepów internetowych, którzy dokonują w większości przypadków transakcji jednorazowych lub w znacznych odstępach czasowych, niemożliwe jest trafne zdefiniowanie preferencji klienta w perspektywie długoterminowej współpracy.

Biorąc pod uwagę wszystkie te czynniki, potrzebne jest zastosowanie funkcjonalnych systemów informatycznych, służących do nadzorowania przepływu informacji

w firmie, ale również udostępniania informacji klientowi. Użycie odpowiedniego narzędzia informatycznego wiąże się z określeniem jego cech, zdefiniowaniem zadań, jakie ma zrealizować, oraz tego, w jakich obszarach praca człowieka może być zastąpiona przez system informatyczny albo dzięki niemu uproszczona. Po ustaleniu tych kwestii firma może zacząć wdrażać system, co jest dosyć skomplikowanym procesem, ale przy odpowiednim doborze przynosi firmie kurierskiej wymierne korzyści. Zatem najistotniejszym elementem w nadzorze nad przesyłkami jest dokładne zdefiniowanie, co system ma nadzorować i jak ma wspomagać działalność firmy. Jego głównym zadaniem jest śledzenie przesyłek, ale również zbieranie i umiejętne wykorzystanie informacji o nadawcach i odbiorcach, usprawnienia działań wewnętrznych, zarówno w sortowniach, jak i magazynach, automatyczna identyfikacja przesyłki. Zewnętrzna firma wdrażająca taki system musi uwzględnić wszystkie te czynniki, a funkcjonalność systemu musi iść w parze z rozwojem firmy, czyli wraz z nowo pojawiającymi się obszarami system powinien być rozszerzany o kolejne możliwości, wspierające pracowników. Takie działanie wpłynie na wzrost poziomu obsługi klienta.

Jakość usług kurierskich

Pomiar jakości oferty firmy można wykonać różnymi metodami, opisanymi w literaturze przedmiotu. Mają one za zadanie uzyskanie informacji o zadowoleniu klienta oraz osiągniętym celu. Ukazują również obszary działalności, które nie przynoszą założonych efektów oraz dają możliwość porównania ich z ofertami firm konkurencyjnych. Na podstawie analiz danych można nanieść poprawki w obszarach działających niepoprawnie.

Mierniki i wskaźniki w logistyce traktowane są jako wielkości informacyjne wyrażone w jednostkach bezwzględnych, niesłużące do ocen, tylko do pomiaru zdarzeń logistycznych. Odzwierciedlają one stan rzeczywisty procesów i systemów logistycznych, dostarczają informacji z zakresu przepływu towarów oraz danych dotyczących miejsca, czasu i jakości. Obsługa klienta jest jednym z obszarów, gdzie można użyć mierników i wskaźników do uzyskania odpowiedzi na ważne pytanie związane z ich obsługą.

Wszystkie dane do pomiarów zostały zebrane podczas obserwacji realizacji zleceń w firmie XYZ. Dane były rejestrowane na bieżąco i na ich podstawie dokonano obliczeń wydajności firmy XYZ.

Wysokie zadowolenie klienta jest sukcesem firmy, aby je zmierzyć, można zbadać odczucia klienta poprzez przeprowadzanie ankiet bądź wywiadów. Głównymi kryteriami wyboru firmy przez klienta są:

- jakość produktu,
- poziom obsługi,
- obraz dostawcy,

- obsługa sprzedaży,
- cena,
- niezawodność,
- kompletność dostawy,
- możliwość skracania cyklu dostaw,
- rozwój kontaktów osobistych i inne związane z tym problemy.

Dla powyższych kryteriów istotną sprawą jest współpraca pomiędzy dostawcami i klientami, które określa się na podstawie analizy kosztów całkowitych z punktu widzenia skutków ekonomicznych. Dane zostały zarejestrowane za okres 8.10.2018–14.10.2018. Średnio na każdego kuriera przypadało około 45 przesyłek dziennie, w dostarczaniu przesyłek uczestniczyło 6 samochodów dostawczych. Ogólna liczba kurierów wynosiła około 20 osób. W niniejszej analizie wzięto pod uwagę ograniczoną liczbę kurierów i na podstawie ich pracy uzyskano dane o wydajności firmy.

W tabeli 2 zostały zawarte wszystkie transakcje ogółem, włączając te zrealizowane, jak i niezrealizowane. Na podstawie tych danych dokonano obliczeń i uzyskano procentową wartość wszystkich mierników wydajności firmy.

Tabela 2. Transakcje zrealizowane i niezrealizowane

Liczba zamówień otrzymany	1912
Liczba zamówień przyjętych do realizacji	1890
Liczba zamówień zrealizowanych	1878
Liczba zamówień zrealizowanych w terminie	1842
Liczba zamówień nieterminowych	48
Liczba dokumentów wystawionych ogółem	1890
Liczba dokumentów zwróconych	12
Liczba dostaw reklamowanych	12
Liczba dostaw nieprawidłowych	12
Liczba zwróconych dostaw	12
Ogólna liczba faktur	1890
Liczba błędnych faktur	35
Liczba opracowanych zamówień	1890
Liczba terminowo opracowanych zamówień	1842

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji firmy XYZ.

Poniżej przedstawione zostaną wyliczenia obrazujące jakość obsługi klienta w firmie XYZ. Każdy z uzyskanych wyników został odpowiednio skomentowany.

Równanie 1. Udział zamówień przyjętych do realizacji

$$\frac{\text{liczba zamówień przyjętych do realizacji}}{\text{łączna liczba zamówień otrzymanych}} * 100\% \quad (1)$$

$$\frac{1890}{1912} * 100\% = 98,84\%.$$

Firma zastrzega sobie niezrealizowanie zamówień, które nie spełniają warunków umowy zawartej podczas przyjęcia zlecenia. W trakcie obserwacji autora okazało się, że kilku klientów próbowało wysłać przesyłkę niezgodną z deklaracją złożoną przy zamówieniu kuriera, na przykład zamierzano wysłać żywe zwierzę, cenne rzeczy czy przesyłkę ponadwymiarową. Firma nie podjęła się wykonania zlecenia, zastrzegając sobie taką możliwość, o czym poinformowała klienta.

Równanie 2. Wskaźnik realizacji dostaw

$$\frac{\text{liczba zamówień zrealizowanych}}{\text{liczba zamówień przyjętych}} * 100\% \quad (2)$$

$$\frac{1878}{1890} * 100\% = 99,36\%.$$

Wskaźnik przedstawiony wyżej wykazał, że efektywność firmy jest bardzo wysoka. Prawie 100% złożonych zamówień zostało przyjętych do realizacji, a tylko 12 zostało odrzuconych.

Równanie 3. Terminowość i pewność realizowanych zamówień

Terminowość kuriera jest zależna od dostępności usługi dla konkretnego miasta. Najszybszym dostarczeniem przesyłki do klienta charakteryzowały się te przesyłki, które znajdowały się w obrębie miejsca, gdzie znajduje się oddział firmy. Największym wyzwaniem były przesyłki z poranną godziną doręczenia, zwłaszcza że zależało to od transportu głównej sortowni dostarczającego przesyłki do łódzkiego oddziału.

Wynik terminowości dostarczania zamówień:

$$\frac{\text{zamówienia zrealizowane w żądanym terminie}}{\text{łączna liczba przyjętych zamówień}} * 100\% \quad (3)$$

$$\frac{1842}{1890} * 100\% = 97,46\%.$$

Ze względu na odległość do przebycia pomiędzy oddziałami oraz wypadki losowe zdarzały się opóźnienia powodujące niewywiązanie się z terminowości dostarczenia przesyłki. Trzeba do tego jeszcze dodać procesy rozładunku, sortowania i ponownego załadunku. Niemniej jednak terminowość całości zamówień wahała się w granicach około 98%, co można uznać za wynik zadowalający.

Równanie 4. Udział zamówień w niepełnym wymiarze

Opóźnienia spowodowane różnymi czynnikami stanowiły 2,53% wszystkich przyjętych zamówień. Wskaźnik ten potwierdza wysoką wydajność firmy. Wyliczenia przedstawione są poniżej:

$$\frac{\text{liczba zamówień zrealizowanych w niepełnym wymiarze}}{\text{łączna liczba zamówień przyjętych}} * 100\% \quad (4)$$

$$\frac{48}{1890} * 100\% = 2,53\%.$$

Równanie 5. Wskaźnik reklamacji dostaw

$$\frac{\text{liczba dostaw reklamowanych}}{\text{ogólna liczba dostaw}} * 100\% \quad (5)$$

$$\frac{12}{1890} * 100\% = 0,63\%.$$

Z całej sumy ogólnej liczby dostaw wynoszącej 1890 tylko 12 było reklamowanych. Najczęstszą przyczynę reklamacji stanowiły uszkodzenia przesyłki i nieodpowiednie zabezpieczenie jej podczas transportu. Wszystkie reklamacje zostały uznane jako słuszne i odbiorca otrzymywał rekompensatę zgodną z umową zawartą z kurierem. Dokumentacja wadliwych przesyłek była również zwracana i jej udział w całym procesie wyniósł tyle samo, co udział przesyłek reklamowanych, czyli 0,63%.

Równanie 6. Udział zwróconych dokumentów

$$\frac{\text{liczba dokumentów zwróconych}}{\text{liczba dokumentów wystawionych ogółem}} * 100\% \quad (6)$$

$$\frac{12}{1890} * 100\% = 0,63\%.$$

Równanie 7. Wskaźnik nieprawidłowości dostaw

$$\frac{\text{liczba dostaw nieprawidłowych}}{\text{łączna liczba dostaw}} * 100\% \quad (7)$$

$$\frac{12}{1890} * 100\% = 0,63\%.$$

Równanie 8. Wskaźnik zwrotu dostaw

$$\frac{\text{liczba zwróconych dostaw}}{\text{łączna liczba dostaw}} * 100\% \quad (8)$$

$$\frac{12}{1890} * 100\% = 0,63\%.$$

Równanie 9. Wskaźnik bezbłędności faktur

Błędy zawarte w dokumentacji stanowiły 1,85% wszystkich zamówień. Wszystkie niejasności były rozwiązywane na bieżąco przez kontakt telefoniczny z obsługą klienta.

$$\frac{\text{liczba błędnych faktur}}{\text{ogólna liczba faktur}} * 100\% \quad (9)$$

$$\frac{35}{1890} * 100\% = 1,85\%.$$

Równanie 10. Wskaźniki terminowo opracowanych zamówień

$$\frac{\text{liczba terminowo opracowanych zamówień}}{\text{łączna liczba opracowanych zamówień}} * 100\% \quad (10)$$

$$\frac{1842}{1890} * 100\% = 97,46\%.$$

Cały proces realizacji zamówienia, począwszy od przyjęcia, jest kluczowym procesem w ocenie obsługi klienta przez przedsiębiorstwo. Pomimo wielu niedociągnięć i uchybień w obsłudze klienta wynik 97,46% terminowo opracowanych zamówień jest wynikiem bardzo dobrym.

Zakończenie i najważniejsze wnioski

Wybierając do analizy firmę kurierską, kierowano się dynamicznym rozwojem tej branży. Obsługa klienta jest jednym z kluczowych zagadnień prowadzenia firmy w branży kurierskiej i decyduje o jej pozycji na rynku.

W czasach ogromnej konkurencji i rywalizacji w zdobyciu klienta budowanie długofalowych relacji z klientem może mieć wpływ na późniejszy sukces bądź porażkę firmy na rynku. Dodatkowo w przypadku usług stosunek do klienta stanowi element budowania wizerunku oferowanego dobra, które w przeciwieństwie do produktu nie może być wcześniej ocenione co do jakości i zasad funkcjonowania. Firmy kurierskie muszą dostosować się do zmian realiów gospodarczych, odnosi się to do jakości podejścia do obsługi klienta oraz skutecznego realizowania zleceń, a nowe rozwiązania w wielu przypadkach nie są akceptowalne ani zrozumiałe dla nich samych.

Uważa się, że czas stabilizacji i zagospodarowania rynku spowoduje, że jakość obsługi klienta stanie się decydującym czynnikiem w wyborze firmy kurierskiej.

Oddział firmy XYZ, który był przedmiotem badań, chociaż jest już dosyć popularną marką na rynku usług kurierskich, to nie skupia się na niepodzielnej polityce prezentacji firmy, co skutkuje pogorszeniem postrzegania przedsiębiorstwa na rynku, ale nie jest to podejście prezentowane wyłącznie przez firmę XYZ. Podobne praktyki da się zauważyć w innych firmach tej branży.

W przypadku nasycenia daną usługą firmy prezentują wysoki poziom podejścia do klienta, ponieważ jest to jeden z ważniejszych czynników uzyskania pozycji lidera w danej branży. Regulacje w firmie XYZ nie są spójne na różnych poziomach, a polityka poszczególnych działów często prowadzi do konfliktu interesów, co w wyniku analizy uznano za wadę w działalności firmy.

Autorzy swoją ocenę argumentują tym, że nie ma spójnych procedur związanych z obsługą. Brakuje także określonych zasad obsługi i przekazywania informacji o problemach klienta. Niewykluczone, że przy nasyceniu rynku firmami z tej samej branży ocena może ulec zmianie.

Na podstawie badania firmy XYZ można sformułować następujące wnioski:

1. Firma XYZ charakteryzuje się dużą wydajnością, co potwierdzają badania przeprowadzone za pomocą wskaźników.
2. Firma XYZ działa efektywnie, co również potwierdziły wyniki badań opartych na wskaźnikach.
3. Jakość usług kurierskich oceniana jest przez klientów pozytywnie.
4. Klienci twierdzą, że usługi kurierskie mają wysoką jakość.
5. Klienci bardzo często korzystają z usług firm kurierskich.
6. Najistotniejszym czynnikiem wyboru firmy kurierskiej według klientów jest cena oferowanych usług, a jej obniżenie spowodowałoby dodatkowy czynnik poprawiający jakość tychże usług.
7. Według klientów terminowość jest niezwykle ważnym czynnikiem w określaniu jakości usług firm kurierskich.
8. Klienci uznali, iż najważniejszym czynnikiem, który decyduje o reklamacji usług firm kurierskich, są uszkodzenia przesyłek.

Bibliografia

- Arkit A. (2020), *Analiza i ocena obsługi klienta w firmie kurierskiej XYZ*, praca dyplomowa, maszynopis niepublikowany, Wydział Techniki i Informatyki Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź.
- Boguszewicz-Kreft M. (2005), *Marketing usług*, [w:] W. Żurawik (red.), *Marketing – podstawy i kontrowersje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005.
- Dembińska-Cyran I. (2004), *System obsługi klienta jako podstawa tworzenia i zarządzania relacjami z klientem*, [w:] I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc (red.), *Zarządzanie relacjami z klientem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- PWC (2019), *Perspektywy wzrostu rynku przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych (KEP) w Polsce do 2018 r.*

Styś A. (red.) (2001), *Zarządzanie marketingowe w sferze usług*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.

Summary

Analysis and evaluation of customer service in the courier company XYZ

Logistic customer service is one of the most important tools for building a company's competitiveness on the market. This study assessed the effectiveness of XYZ customer service and focused mainly on the timeliness of ongoing services and the number of complaints. Characteristics of the courier industry in Poland, assessment of cooperation with Polish TSL companies and research results have shown the impact of the industry on the Polish company XYZ. Data collected while working at XYZ helped answer questions about logistic customer service indicators and timeliness of services. The data and indicators presented are based on information obtained while working at the company and collecting statistical data.

Keywords: courier service, customer service, quality of service

Patrycja Laniecka*

e-mail: patrycja.laniecka@wp.pl

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

e-mail: m.puchala@wp.pl

Rola języka angielskiego w funkcjonowaniu sektora TSL

https://doi.org/10.25312/2391-5129.31/2020_09plmp

Artykuł poświęcony jest problematyce stosowania zapożyczeń z innych języków w języku polskim, w szczególności dotyczy to branży TSL. Na początku autorzy przybliżają czytelnikowi znaczenie skrótu TSL i charakter relacji pomiędzy poszczególnymi określeniami. Następnie poruszona jest kwestia języka w różnych branżach, jego znaczenie komunikacyjne i społeczne. Na tym tle pojawia się kwestia zapożyczeń językowych. Po takim wprowadzeniu omówiono rolę języka w sektorze TSL i zapożyczeń językowych specyficznych w tej branży. Postawiono pytanie, czy zapożyczenia są konieczne i czy nie przeszkadzają w rozwoju branży. Narzędziem badawczym był wywiad z językoznawcą. Wywiad ten nie potwierdził tezy, że zapożyczenia przeszkadzają w rozwoju branży. Ekspert uznał, że następujące względy decydują o stosowaniu zapożyczeń: wygoda, potrzeba, pozorny prestiż, łatwość w komunikowaniu. Na zakończenie autorzy poruszają kwestię nauczania języków obcych w poszczególnych branżach, zwracając uwagę na niedobory odpowiednich specjalistów i na to, że znajomość języka obcego zwiększa szanse zatrudnienia młodych ludzi w atrakcyjnych zawodach.

Słowa kluczowe: język biznesowy, anglicyzmy, sektor TSL (transport, spedycja, logistyka)

* Mgr Patrycja Laniecka – absolwentka studiów podyplomowych Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi – Wydział Humanistyczny, studia podyplomowe: Logistyka i Spedycja dla nauczycieli, autorka pracy dyplomowej *Rola języka angielskiego w funkcjonowaniu sektora TSL*.

** Dr inż. Maciej Puchała – adiunkt w Katedrze Systemów Transportu na Wydziale Techniki i Informatyki, Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, promotor pracy dyplomowej P. Lanieckiej *Rola języka angielskiego w funkcjonowaniu sektora TSL*.

Wprowadzenie

Współcześnie logistyka odgrywa istotną rolę w funkcjonowaniu wielu firm. Ma duży wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstw. Działania te przekładają się bezpośrednio na optymalizację zysków i strat. Te ostatnie są niezwykle ważne, gdyż wymuszają zwiększenie liczby działań o charakterze logistycznym, przy jednoczesnym zwiększeniu ich zakresu. Jest to możliwe dzięki transferom efektów, za które odpowiadają działy logistyczne. Im więcej takich działów i działań, tym więcej na rynku podmiotów gospodarczych ukierunkowanych na świadczenie różnego rodzaju usług logistycznych. Dzięki nim właśnie powstał sektor TSL – transport – spedycja – logistyka (Dobroszek, 2016: 7).

TSL to działalność gospodarcza oferująca i realizująca usługi (Mańkowski, 2010: 38):

- przemieszczania osób,
- przemieszczania dóbr materialnych,
- organizacji przewozu ładunków,
- kompleksowego zarządzania,
- realizacji wszelkich procesów przepływu, włącznie z transportem, spedycją, magazynowaniem (logistyka).

Sytuacja sektora TSL jest bezpośrednio skorelowana i połączona z kondycją polskiej gospodarki.

Literatura przedmiotu określa, iż TSL to „system nośny, czy krwiobieg gospodarki” (Rydzkowski, Wojewódzka-Król, 2008: 263). Istnieje silna zależność między rozwojem gospodarki a łańcuchem dostaw i systemów transportowych. Wynika to z przeświadczenia, iż transport „świadczy usługi dla pozostałych działów gospodarki, tj. przemysłu, budownictwa, czy też rolnictwa” (Romanow, 2008: 34–37).

Transport, spedycja i logistyka odgrywają dużą rolę w gospodarce i wpływają na wielkość PKB. Sytuacja na rynku logistycznym jest zależna od wielu czynników, takich jak:

- niska jakość infrastruktury drogowej,
- obciążenia administracyjne,
- rosnąca konkurencja (Gryko-Nikitin, 2010b: 40).

Sytuacja przedsiębiorstw działających w branży TSL jest w znacznej mierze „zależna od kwestii segmentacji i dominacji polityki outsourcingowej, przy jednoczesnym wskazaniu na bezpośrednie skutki światowego kryzysu” (Gryko-Nikitin, 2010a).

Sytuacja na rynku TSL jest odczytywana na poziomie:

- mikro,
- makro,
- mezo,
- globalnym (Gorynia, Jankowska, Maślak, 2000: 36).

W prowadzonych badaniach ekonomicznych podkreśla się dodatkowo występowanie poziomu mezoekonomicznego, który definiowany jest jako jeden z podsysteme-

mów zaliczanych do gospodarki narodowej. W jego ramach występują zagadnienia badawcze określane jako: konkretne oraz specyficzne. Istotne jest również, iż sektor ten opisywany jest jako: „rynek zaspokajający sprecyzowane potrzeby bądź grupa przedsiębiorstw, które wytwarzają te same produkty lub świadczą te same usługi” (Jeszka, 2009: 13–15).

Polska Klasyfikacja Działalności umiejscowiła TSL w sekcji H, tj. w zagadnieniach dotyczących transportu i gospodarki magazynowej. Nie zmienia to faktu, że trudno o jednoznaczną definicję połączenia transportu, logistyki i spedycji. Wciąż trwają spekulacje, którą z oficjalnie przyjętych definicji uznać za najbardziej kompleksową.

Literatura przedmiotu prezentuje wiele różnych, aczkolwiek zbieżnych teorii na temat transportu. Obecnie najpopularniejsza jest definicja stworzona przez I. Tarskiego. Uwagę skoncentrowano w niej na tak zwanym ujęciu czynnościowym. Opisano, że jest świadczeniem usług przez firmy transportowe w celach zarobkowych. To także czynności dotyczące przemieszczania zarówno osób, jak i ładunków przez podmioty, których działalność określana jest jako pomocnicza. Na tej podstawie wskazuje się, iż jest to „proces technologiczny wszelkiego przenoszenia na odległość, czyli przemieszczania osób, przedmiotów lub energii” (Tarski, 1973: 11). Warto przytoczyć także ujęcie podmiotowe, gdzie „transport rozumiany jest jako realizowanie procesów przemieszczania przez jednostkę, która została powołana specjalnie do tego celu” (Kozłak, 2008: 11).

Kolejną spośród bardziej znanych teorii jest ta stworzona przez M. Madeyskiego. Twierdził on, że transport to „technicznie, organizacyjnie i ekonomicznie wydzielone z innych czynności, celowe przemieszczanie wszelkich ładunków i osób” (Madeyski, Lissowska, Marzec, 1971: 10).

Wydzielenie techniczne to możliwość wykorzystania wszelkich dostępnych środków i narzędzi pracy. Empirycy podkreślają, że największe znaczenie w tym zakresie ma infrastruktura oraz suprastruktura transportowa w kontekście przemieszczania tak dóbr, jak i usług (Madeyski, Lissowska, Marzec, 1971: 10).

Wydzielenie organizacyjne odnosi się do podmiotów gospodarczych, które zostały powołane do życia, a za opłatą świadczą usługi na rzecz innych organizacji.

Wydzielenie ekonomiczne skupia się na możliwości obliczenia wyników finansowych dotyczących przedsiębiorstwa transportowego.

Z powyższych rozważań wynika, że transport jest działalnością skoncentrowaną na przemieszczaniu osób, jak również ładunków poprzez wykorzystanie odpowiedniego środka transportu. Wskazuje się, iż „pojęcie to odnosi się także do usług pomocniczych, które zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio związane są z kwestią przemieszczania” (Kozłak, 2008: 12).

Literatura przedmiotu definiuje spedycję jako proces zmiany miejsca towaru zgodnie z wymaganiami określonymi przez klienta.

Spedycja to „usługa polegająca na organizowaniu przemieszczenia ładunku przy wykorzystaniu odpowiednio dobranych dróg, środków i sposobów transportu, w wyniku czego następuje dostarczenie towaru od nadawcy do odbiorcy” (Wojewoda, Szkoda, 2017: 1620).

Na podstawie różnych kryteriów możliwe jest przeprowadzenie zróżnicowanych podziałów, na przykład ze względu na:

1. Kontekst geograficzny to spedycja o zasięgu:
 - a) międzynarodowym,
 - b) krajowym.
2. Rodzaj przesyłanych towarów:
 - a) ładunki kompletne,
 - b) ładunki drobnicowe.
3. Rodzaj wybranych dróg:
 - a) spedycja morska,
 - b) spedycja kolejowa,
 - c) spedycja drogowa,
 - d) spedycja lotnicza (Fajczak-Kowalska, Kowalska, 2018: 886).

Niektóre podziały uwzględniają także spedycję gałęziową oraz intermodalną.

Ostatni z terminów – *logistyka* – swoim zakresem „obejmuje planowanie, kształtowanie, sterowanie i kontrolowanie przepływów materiałów (surowców, części) i produktów (półproduktów i produktów finalnych) oraz związanych z nimi przepływów informacji od dostawców do przedsiębiorstwa, wewnątrz przedsiębiorstwa i od przedsiębiorstwa do klientów” (Krawczyk, 2001: 34).

TSL działa nie tylko jako całość, ale również odwołuje się do pojedynczych zagadnień. Ważne jest niezacieranie granic TSL i oddzielenie ich od tych trzech pojęć rozważanych jednostkowo. Relacje, jakie między nimi zachodzą, określane są bowiem mianem bliskich.

Znaczenie języka angielskiego w branży TSL

Literatura przedmiotu ukazuje, że zapożyczenia z języków obcych są niezbędne, gdyż służą rozwojowi. Im bardziej język popularny, tym więcej jego zwrotów w innym kraju. To bez wątpienia służy wzbogacaniu słownictwa.

„Zapożyczenia językowe – to wyrazy pochodzące z języków obcych, które przejmujemy i używamy na równych prawach, jak wyrazy rodzime” (Dekiert, 2005).

Są takie dziedziny w życiu, które bardziej niż inne są podatne na innowacje językowe. Wynika to bardziej z wymogów rynku i możliwości globalizacji również w słowotwórstwie. Nowe wyrazy, zapożyczenia i nowomowa to standardowa odpowiedź na zmienność charakteryzującą XXI wiek. W tej chwili w instytucjach edukacyjnych na świecie najczęściej wykładany jest język hiszpański. W żaden sposób jednak nie ma to odzwierciedlenia w naszym kraju. Z rzadka ukazują się zapożyczenia z tego języka.

Najwięcej jest jednak – wskutek naleciałości związanych z bliskością Niemiec i historii, jaka nas z nimi łączy – zapożyczeń niemieckich. Równie dużo do powszechnego użycia wchodzi słów angielskich. W znacznej mierze wykorzystują je

ludzie młodzi. Wydaje się, że popularność anglicyzmów wśród młodzieży to odpowiedź nie na potrzeby, ale na modę.

Patrząc na zapożyczenia w innym kontekście – to próba stworzenia języka międzynarodowego dla branż i przemysłu, które łączą cały świat bądź kontynenty.

Można zauważyć, że zapożyczenia najintensywniej wchodzą do użycia w branżach: IT, komputerowych i TSL.

Wszystkie te sektory, które rozwijają się szybciej niż inne, mają najwięcej zapożyczeń z języka angielskiego. To on stał się językiem międzynarodowym.

Empirycy, szukając przyczyn dominowania określonego języka, docierają do kultury, technologii i polityki, których jest najwięcej w interesach międzynarodowych. „Społeczność rozwinięta pod względem naukowym lub technologicznym oddziałuje silniej na partnera pozostającego z nią w kontakcie i rezultatem tych oddziaływań są zapożyczenia” (Klemensiewicz, 1969: 126).

Z punktu widzenia użytkownika języka można dostrzec, iż stosowanie międzynarodowych zamienników bardzo często powoduje zwięzłość wypowiedzi, a nade wszystko łatwiejsze porozumienie nie tylko na rodzimej ziemi.

„Głównie informatyka, komputeryzacja, cyfryzacja, spedycja, transport i logistyka to dziedziny, w których anglojęzyczne zapożyczenia od lat wiodą prym” (*Zapożyczenia i spolszczenia. Skąd się biorą i czy są potrzebne*, 2017). Coraz częściej zapomnieniu ulega słowo w wersji polskiej i zastępuje je anglicyzm – rozumiały dla większości społeczeństwa.

„Zapożyczenia dają poczucie uczestnictwa w procesach międzynarodowych” (Klebanowska, Kochański, Markowski, 1989: 271–273). Stają się potwierdzeniem naszego bycia członkiem świata. Ma to tym bardziej przełożenie na normalne życie, im więcej osób posługuje się nowymi słowami. Kiedy wyraz jest wykorzystywany, a jego sens rozumiany przez większość społeczeństwa, to uznaje się, że jest on przyjęty jako słowo należące do grupy wyrazów pochodzących z danego języka.

Najczęstszymi zapożyczeniami odnotowywanymi w Polsce są te pochodzące z krajów sąsiadujących (*Wielki słownik wyrazów obcych*, 2004: 1047–1053):

- pochodzenia niemieckiego – germanizmy, np. słowo *rynek*,
- pochodzenia rosyjskiego – rusycyzmy, np. *czajnik*,
- pochodzenia białoruskiego – białorutenizmy, np. *morda*,
- pochodzenia ukraińskiego – ukrainizmy, np. *hultaj*,
- pochodzenia czeskiego – bohemizmy, np. *hanba*,
- pochodzenia francuskiego – galicyzmy, np. *bagietka*,
- pochodzenia włoskiego – italianizmy, np. *pizza*,
- pochodzenia angielskiego – anglicyzmy, np. *stres*,
- pochodzenia łacińskiego – latynizmy, np. *konstytucja*,
- pochodzenia węgierskiego – hungaryzmy, np. *gazda*,
- pochodzenia tureckiego – turcyzmy, np. *kawa*.

Nie ma żadnych wątpliwości, że najczęściej spotykane są anglicyzmy, w dalszej kolejności germanizmy i słowa pochodzące z języków zza wschodniej granicy.

Należy podkreślić, iż języki: niemiecki, angielski i rosyjski są tymi, które najczęściej są obowiązkowymi przedmiotami w szkołach podstawowych i średnich. Na dalszym etapie kształcenia z dużo większą częstotliwością pojawia się nauka języka łacińskiego.

Proces wkraczania wyrazów zapożyczonych do języka ogólnie używanego w danym państwie dzieje się według cyklu jego życia. W pierwszej kolejności zwrot wykorzystywany jest w grupie osób, dla których jest on bliski z racji wykonywanej profesji – inny będzie dla grupy młodzieży, na przykład skrót *komp* na określenie komputera bądź *ok* – tak. Inne formuły będą specyficzne dla informatyków, lekarzy, dzieci itd. Każda grupa społeczna ma w czym wybierać. Statystyka wskazuje, że w słowniku języka polskiego już jest około 150 tysięcy zapożyczeń. Wiele słów tak bardzo zakorzeniło się w kulturze polskiej, że trudno zaakceptować, że nie są one polskiego pochodzenia. Są też wyrazy, które mimo tożsamesgo znaczenia, zupełnie inaczej są zapisywane. Pierwotna ich wersja jest zapisywana na przykład przez *u*, podczas gdy w języku polskim przyjął się zapis z *ó*. Idealnym przykładem jest pochodzący z zupełnie dla nas egzotycznego języka perskiego wyraz *ogórek*. We wspomnianym języku jest on zapisywany z *u*, natomiast po polsku z *ó* – błędnie bowiem skojarzono ten wyraz z *górq*.

Jak podkreśla literatura przedmiotu, zapożyczenia są tradycyjnie dzielone na kilka kategorii:

1. Cytaty – formy dosłownie przekazywane odbiorcy, w których zachowane są:
 - a) pisownia,
 - b) brzmienie,
 - c) znaczenie.
2. Zapożyczenia właściwe – w których doszło do modyfikacji ułatwiającej zapisywanie bądź rozumienie przez ogół społeczeństwa.
3. Zapożyczenia przyswojone:
 - a) ogólnie – słowo jest tak zmodyfikowane, by było swobodnie akceptowane przez społeczeństwo dzięki bliskości w pisowni i brzmieniu,
 - b) częściowo – słowo, którego nie można zmodyfikować, gdyż jego fonetyczny odbiór jest niezmienny.
4. Kalki bądź odbitki wyrazowe, które są bezpośrednio i jako niezmienione przeniesione do słownictwa języka polskiego (Cierpich, 2019: 33):
 - a) wyrazy,
 - b) wyrażenia,
 - c) zwroty.

Im większa grupa używa zapożyczonego słowa w formie potocznej, tym większa jest szansa, iż w krótszym czasie wejdzie ono do języka oficjalnego.

„Języki, tak jak kultury, rzadko są samowystarczalne. Potrzeby interakcji sprawiają, że użytkownicy jednego języka wchodzą w bezpośredni lub pośredni kontakt z użytkownikami języków ościennych lub kulturowo dominujących” (Sapir,

2004: 98). Językoznawcy z kilku państw potwierdzają, że „nie ma już na świecie języków zupełnie czystych” (Mańczak-Wohlfeld, 2006: 9) – bez zapożyczeń, wspiera się na innych – związanych z cyfryzacją, automatyzacją i komputeryzacją. Języki ewoluują, odpowiadając na trendy i zapotrzebowanie społeczne.

Zapożyczenia z języka angielskiego w branży TSL

TSL to jedna z intensywniej rozwijających się branż. Znalezienie się w czołówce firm reprezentujących ten sektor to nie tylko sprawne pozyskiwanie klientów, konkurencyjne oferty, ale i wysoki poziom odnajdywania się w znajomości języków obcych.

Niektóre skróty są przyjęte już jako ogólnonarodowe, np. (*Incoterms*, 2019):

- a) TOC – ang. *Theory of Constraints* (teoria ograniczeń),
- b) CDP – ang. *Cross Dock Point* (punkt przeładunkowy CDP),
- c) FIFO – ang. *First in First Out* (koncepcja obsługi magazynu – pierwsze weszło, pierwsze poszło),
- d) LIFO – ang. *Last in First out* (koncepcja obsługi magazynu – ostatnie weszło, pierwsze poszło).

Znawcy tematu podtrzymują, że skróty przyjmują się wyjątkowo łatwo i są w wymowie spolszczane. Pisownia jest stosowana zgodnie ze słownikami. Czasem wyraźne kłopoty z rozumieniem następują na skutek błędnej wymowy. Niektóre z określeń wywołują kłopoty, które wynikają ze zróżnicowanej interpretacji i niemożności nałożenia na nie określonego reżimu wynikającego z zasad etymologicznych. Do przykładów zaliczyć można:

- cash flow – przepływy finansowe, szczególnie gotówki, w firmie,
- outsourcing – praktyka polegająca na oddaniu na zewnątrz zadań niezwiązanych bezpośrednio z podstawową działalnością firmy,
- know-how – wiedza, zebrane doświadczenia, dane z kluczowych zastosowań itp. pozwalające na osiągnięcie określonego efektu gospodarczego lub na prowadzenie zamierzonych działań gospodarczych w określony sposób (Korcz, Matulewski, 2006: 39).

Bez wątpienia największe pole do popisu mają osoby znające język angielski. W zagadnieniach związanych z transportem, spedycją i logistyką najważniejsze są zwroty z Wysp Brytyjskich. Znajomość wspomnianego języka obcego umożliwia swobodne rozwiązywanie problemów. Częste podróże poza granice kraju, podtrzymywanie relacji z kontrahentami zagranicznymi powinny mobilizować do poznawania zwrotów anglojęzycznych związanych z TSL. W związku z tym znajomość języka angielskiego jest obligatoryjna dla pracowników każdego szczebla – począwszy od kierowcy, kończąc na pracownikach administracyjnych. Niekoniecznie zwraca się uwagę na umiejętność porozumiewania w pełnym zakresie. Wystarczy, że zatrudnieni będą znać sformułowania typowe dla spedycji czy usług transportowych.

Do języka polskiego skutecznie wkradły się sformułowania w języku angielskim, których znaczenie znają nie tylko osoby bezpośrednio z TSL związane, ale i zwykli obywatele. W związku z tym zaadaptowano wiele zwrotów do opisywanej branży. Najczęściej powtarzające się zwroty anglojęzyczne w transporcie to:

- *hazardous load* – przewożony towar jest niebezpieczny,
- *overload* – auto jest przeładowane,
- *rest time* – czas odpoczynku,
- *operation time* – czas pracy (25 angielskich zwrotów związanych z transportem, 2019).

Branża TSL to sieć powiązań między zleceniodawcami, kierowcami, spedytorem, właścicielami firm. Każdy z podmiotów na bieżąco powinien być informowany, na jakim etapie realizacji jest zlecenie. Stąd i w działaniach strictly logistycznych obecne są sformułowania typowe dla tej dziedziny, takie jak:

- *logistics operator* – operatorzy logistyczni,
- *Your order is being processed now* – realizujemy zlecenie,
- *We are forced to hold up dispatch of the goods* – musimy wstrzymać dostawę towaru,
- *We may be unable to execute your order due to* – nie możemy zrealizować zamówienia, ponieważ... (25 angielskich zwrotów związanych z transportem, 2019).

TSL to sektor, w którym wiele jest zapożyczeń anglojęzycznych. Są takie, które dotyczą zarówno transportu, spedycji, jak i logistyki, na przykład:

- *unloading* – rozładunek,
- *deliver goods* – dostarczanie zleceń,
- *accept goods* – przyjęcie zleceń.

Literatura przedmiotu podaje kilka rodzajów zapożyczeń, które oparte są na takich skrótach, jak:

- EDI – ang. *Electronic Data Interchange* (elektroniczna wymiana dokumentów),
- HTTP – ang. *Hypertext Transfer Protocol* (protokół sieci WWW),
- SOAP – ang. *Simple Object Access Protocol* (protokół dostępu aplikacji),
- CRM – ang. *Customer Relationship Management* (zarządzanie kontaktami z klientami) (Maternik, 2003: 160).

Bardzo popularnymi, stosowanymi na co dzień – nie tylko w branżach: transportowej, logistycznej i spedycyjnej – są słowa (spolszczone) zapożyczone z angielskiego, takie jak:

- *dok* – ang. *dock* – zamiast *stanowisko przeładunkowe*,
- *dok* – ang. *dock leveller* – zamiast *mostek ładunkowy*,
- *transport roll of* – *roll on* – ang. *roll-on/roll-off transportation* – zamiast *transport roll-on roll-off* (Korczyński, Matulewski, 2006: 88).

Językoznawcy uważają, iż główną przyczyną używania anglicyzmów są:

1. Wygoda – posługiwanie się skrótami myślowymi, przejmowanymi przez kolejnych pracowników TLS i wielu innych branż, w których zapożyczenia istnieją.

2. Potrzeba coraz częstsze wykorzystywania zapożyczeń na użytek własny i określeń spopularyzowanych w danej branży. Często zapożyczenia przychodzą w rozmowie jako pierwsze, przed rodzimymi, stąd coraz powszechniejsze ich używanie. Językoznawcy, analizując sytuacje mające miejsce podczas dialogów, zauważają, że częściej używane zapożyczenie powoduje częściową bądź całkowitą eliminację słowa rodzimego.
3. Pozorny prestiż – umiejętność posługiwania się zamiennikami pochodzącymi z języka obcego według niektórych użytkowników tworzy wizerunek osoby wykształconej i „lepszego” w odbiorze kolegów i koleżanek pracujących w branżach, w których zapożyczenia są niepotrzebne.
4. Potrzeba używania dla zrozumienia i możliwości wykonywania poleceń – tak jak wspomniano, z powodu upowszechniania się niektórych zapożyczeń w branżach związanych z komputeryzacją, logistyką, transportem, spedycją, cyfryzacją, by móc swobodnie funkcjonować, niezbędne jest poznanie, zrozumienie, a w efekcie wykorzystywanie anglicyzmów.
5. Dominacja języka angielskiego, szczególnie w biznesie, jest warunkiem zaistnienia w branży jako potencjalny partner bądź ważny dla innych kontrahent. Ma to być gwarantem swobody w wymianie podstawowych informacji na temat warunków dotyczących podpisywania potencjalnych umów. Przy szczegółach – ze względu na ryzyko popełnienia błędu albo niewłaściwego odczytania intencji rozmówcy – niezbędna jest obecność na przykład tłumacza przysięgłego, a w dalszej kolejności spotkania w biurze notarialnym, w którym pracuje zaufany specjalista z zakresu języka angielskiego (Nowak, Nowakowski, 2006: 160).

Bardzo często – co dostrzegają nie tylko Angliści – popełnianych jest wiele błędów nie tylko w wymowie, ale także w pisowni przyjętych ogólnie anglicyzmów. Warto przypomnieć, że jeszcze w latach przed drugą wojną światową utworzono w Paryżu we Francji Międzynarodową Izbę Handlową. Jej zadanie polegało na stworzeniu zwrotów, które będą obowiązywały na całym świecie, zdawano sobie bowiem sprawę, że kontakty międzynarodowe są nieuniknione. Miało to uchronić przed kłopotami językowymi bądź zahamowaniem w procesach realizowania międzynarodowych umów handlowych. Mimo że wiele sektorów nie było wówczas tak upowszechnionych, już wtedy znajomość zapożyczeń okazała się niezbędna.

Popełniane od wielu lat błędy wchodzą do powszechnego obiegu. Takie działania zawsze prowadzą do zaakceptowania spolszczeń takich słów. Rada Języka Polskiego, zbierająca się raz w roku, dyskutuje na temat co najmniej kilku zapożyczonych słów, które funkcjonują w polszczyźnie w postaci spolszczonej i zostają zaadaptowane na rodzime potrzeby. Jednak to, że słowo zostało przyjęte do ogólnego stosowania jako odmienne od angielskiego, nie znaczy, że przestało oznaczać to, co zapożyczenie.

Przykładem wykorzystania zapożyczeń jest tak zwana korpomowa. Obowiązuje ona w licznych branżach, nie tylko w korporacjach. W wielu sektorach dochodzi do

przejmowania specyficznych dla nich wyrazów stricte odpowiadających działaniom, które mają miejsce w określonym zakładzie bądź w określonej branży.

Polskich językoznawców zainteresował ogromny potencjał, jaki dostrzeżono w korpomowie. Nie zmienia to jednak faktu, że – nawet jeśli stworzono nowe słowo – to ogólnie oddziaływanie anglicyzmów na język polski nie ulega przekształceniom. Jak wskazują dane, korpomowa, mimo że ciągle opiera się na słowach pochodzących z języka angielskiego, ma charakter hermetyczny. Empirycy uważają, że jest to konsekwencją zakorzenionej w społeczeństwach alienacji i atomizacji oraz potrzeby separacji od innych środowisk. Socjologowie natomiast dopatrują się w tym więcej cech pozytywnych niż negatywnych.

Zapożyczenia są nieuniknione. Szczególnie te pochodzące z języka angielskiego. Skoro jednak wspomniany język sam złożony jest w 70% z wyrazów wziętych od innych nacji, można twierdzić, że każdy język jest międzynarodowy. Dlatego to on uznany został za obowiązujący w światowym biznesie, kulturze, sztuce czy elektronice. By nie wyróżniać żadnego z języków już istniejących, próbowano stworzyć język ogólnonarodowy – esperanto. Niestety projekt się nie powiódł, a na prowadzenie wysunęły się anglicyzmy.

Wywiad jako metoda badawcza

Badania – analiza dokumentów i wywiad zostały przeprowadzone z językoznawcą, który zgodził się na rozmowę na temat anglicyzmów w języku polskim. Tytuł doktora otrzymał na podstawie badań zawartych w swojej pracy dotyczącej znaczenia zwrotów obcojęzycznych w języku ojczystym.

Teza, którą postawił autor pracy, dotyczyła faktu, że anglicyzmy nie są potrzebne w sektorze TSL oraz że nie spełniają nałożonych na nie pierwotnie zadań. Poza tym autor uważa, że wiele procesów związanych z omawianą branżą przebiegałoby szybciej. Jest to wiedza potwierdzona przez wiele publikacji naukowych autorstwa polskich badaczy. Z tymi założeniami nie zgodził się językoznawca, który optował za weryfikacją tezy. Twierdził, że anglicyzmy są potrzebne, ponieważ język jest tworem żywym i podlegającym energicznej ewolucji. To wzbogacanie języka ojczystego. Niepotrzebnie dochodzi jednak do tworzenia nadmiernej liczby skrótów, które stały się wyróżnikiem różnych gałęzi gospodarczych. W wymiarze rozwoju gospodarki wyłącznie w oparciu o rynek krajowy nie ma potrzeby posługiwania się „izmami”. Jeśli rozwija się współpraca międzynarodowa i wzrost dochodowości budżetu państwa powiązany jest z działalnością na rynkach zagranicznych, wówczas zapożyczenia stają się niezbędne, ale w praktyce wystarczy ich niewiele, by komunikacja była możliwa i ułatwiona. Tworzenie kolejnych zlepków słownych za chwilę znacząco utrudni komunikację, jeśli już tego nie robi. Ze względu na praktykę zawodową, a nade wszystko – wysokie przeczulenie na punkcie kultury języka doktor opowiada się za skupieniem się na używaniu tych słów, które na stałe zagościły w poszcze-

gólnych sektorach geopolitycznych. Zachęca, by spojrzeć na ten fakt z perspektywy stosowania porównań, użyteczności określeń w obu językach, doceniając piękno i stabilną pozycję naszego języka.

W 2016 roku prof. Edward Polański wydał *Słownik języka polskiego*, w którym między innymi zbadał przestrzeń dla zwrotów obcojęzycznych w języku polskim. Uważa on, że w ostatnim dziesięcioleciu tych zwrotów pojawiło się za dużo. Dlatego „izmy” mogą wywoływać szereg nieporozumień. Te z kolei doprowadzają do braku satysfakcji którejs z stron transakcji, najczęściej zleceniodawcy. Każda z branż doskonale rozwijałaby się bez nadawania mocy urzędowej kolejnym słowom, stosowanym przez wąskie grupy zawodowe. Fakt ograniczenia kręgu użytkowników do niewielkiego grona może wywoływać poczucie izolacji i tworzenia podgrup społecznych. Z drugiej jednak strony język obcy jest niezbędny w swobodnej komunikacji. Niektóre słowa stały się międzynarodowe – ich etymologia bierze się z języka angielskiego, ale spopularyzowały się na tyle, że zapominamy, jak odbywała się komunikacja sprzed adaptacji tych znaków jako „swoje”, rodzime.

Działalność niektórych branż, na przykład logistycznej, spedycyjnej, transportowej, handlowej, obecnie opiera się wyłącznie na realizacji umów międzypaństwowych. Partnerzy nie uczą się języka polskiego, to Polacy uczą się języka angielskiego. Choć nie zapominajmy, że dużo kontraktów i transakcji nie odbywa się wyłącznie z osobami, których językiem ojczystym jest angielski. Wielu z nich to: Holendrzy, Niemcy, Włosi, Francuzi. Oni też musieli się uczyć tego języka jako dodatkowego.

Dydaktyka języka angielskiego w sektorze TSL

Język obcy jest niezbędny w swobodnej komunikacji w pracy w branży TSL. Relacja interpersonalna jest podstawą, by wyjaśniać niezgodność, uwagi bądź wątpliwości. Znajomość języków – szczególnie angielskiego, pozwala na zwiększenie bezpieczeństwa przejazdów przez kraje zachodnie i na wschodzie. Dużo istotniejsze jest posiadanie umiejętności werbalnych. Niekoniecznie muszą to być umiejętności potwierdzone certyfikatami. Taka wiedza, przynajmniej w stopniu podstawowym, jest weryfikowana podczas rozmów kwalifikacyjnych. Z racji funkcji pełnionych w firmie innego stopnia znajomości języka obcego wymaga się od kierowcy, a innego od osoby administrującej wszystkimi dokumentami niezbędnymi do przeprowadzenia procesu transportowego.

Polscy przewoźnicy najczęściej wyruszają z załadunkiem na terytorium Włoch, Hiszpanii, Francji i Niemiec.

Prowadzący firmy z zakresu TSL na podstawie swojego wieloletniego doświadczenia twierdzą, że nie ma potrzeby znajomości kilku języków, pod warunkiem że angielski może być używany w stopniu zaawansowanym. Uważa się, że swobodna komunikacja z kontrahentem przy załadunku czy rozładunku w wielu sytuacjach jest wręcz niezbędna. Przede wszystkim nie stawia żadnej ze stron na pozycji niższej, gorszej.

Wiele firm, które odpowiedzialnie podchodzą do prowadzenia swoich interesów, w tym do bezpieczeństwa kierowców, a także doskonalenia umiejętności pozostałych pracowników, wpisuje w koszty uczestnictwo w kursach językowych. Organizuje się szkolenia z języka angielskiego ze specjalnie przygotowanymi modułami dla pracowników działów telekomunikacyjnych, spedycyjnych i logistycznych. Tak skonstruowane narzędzia doskonale zdają egzamin we wspomnianym sektorze. To angielski ukierunkowany na pozyskiwanie fachowej terminologii. Znajomość języka jest potrzebna nie tylko osobie pracującej w branży TSL, ale także starającej się o pracę.

Kursy językowe organizowane na potrzeby osób chcących rozpocząć pracę w sektorze TSL są ukierunkowane na następujące priorytety:

- opanowanie słownictwa i zwrotów fachowych,
- słuchanie,
- mówienie,
- pisanie w zakresie potrzebnym dla tego zawodu.

„Najważniejsze elementy bloku obejmują zarówno specjalistyczne, branżowe zagadnienia tematyczne, jak i zwroty wykorzystywane w kontaktach interpersonalnych” (Rydzkowski, 2011: 201–203).

Zakończenie

Temat dotyczący sektora transportu, spedycji i logistyki jest niezwykle rozległy. Ukierunkowanie i uwrażliwienie na jeden z jego wycinków pozwoliły na to, by dogłębnie zbadać ten temat pod innym niż dotychczas kątem. Badania, w których cele i tezy zostały jasno określone, pokazały, że znajomość języka angielskiego jest niezbędna w realizacji zadań z zakresu TSL. Główna hipoteza badacza brzmiała, że zapożyczenia nie spełniają swojej roli i znaczenia – założonych w pierwotnym znaczeniu oraz że rozwój sektora TSL w Polsce przebiegałby szybciej i sprawniej bez używania anglicyzmów.

Podjęte trudy badawcze potwierdziły, że anglicyzmy nie ułatwiają procedur związanych z realizacją transakcji. Przy dużym popycie na pracowników wiele firm ze względu na ciągły ich deficyt rezygnuje ze zbyt wysokich wymagań. Wobec zagrożenia, że firma będzie zmuszona zamknąć działalność bądź ograniczyć przyjmowanie zleceń, postanowiono obniżyć wymagania.

Najbardziej zmniejsza się oczekiwania dotyczące znajomości języków obcych. Zresztą dostrzega się, że to język obcy najczęściej był i jest przeszkodą w pozyskiwaniu nowych pracowników. Literatura przedmiotu podkreśla, że branża TSL w Polsce od długiego czasu charakteryzuje się znaczącym, zarówno aktualnym, jak i potencjalnym, zapotrzebowaniem na pracowników.

Sytuacja na rynku pracy jest trudna – odmienna, od tej, która dominowała na początku obecnego wieku. Kolokwialnie można ująć tę kwestię w stwierdzenie, że

jest praca, nie ma pracowników – dokładnie odwrotnie niż wiele lat temu. Barometr zawodów wskazuje, że największy deficyt w sektorze TLS odnotowuje się wśród kierowców samochodów ciężarowych. Tych brakuje według GUS w 28 powiatach. Spedytorów i logistyków brakuje w 21 powiatach, magazynierów – w 19 powiatach, operatorów wózków jezdniowych – w 16 powiatach, operatorów urządzeń dźwigowo-transportowych – w 9 powiatach, a kurierów – w dwóch.

Znawcy tematu uważają, że głównymi przyczynami tak dużego zapotrzebowania na określone zawody jest otwarcie rynków zachodnich i proponowanie wykwalifikowanym Polakom dużo wyższych stawek za pracę za granicą.

TLS to sektor rozwijający się prężnie od wielu lat na wszystkich kontynentach. Najbardziej niebezpieczne jest pozyskiwanie przez firmy zagraniczne młodych Polaków, którzy uzyskują w naszym kraju wszelkie certyfikaty, ale z ich potencjału korzystają firmy zagraniczne. Ponadto emigracja kierowców do zagranicznych firm wywołuje od dłuższego czasu niepokój wśród znawców kwestii spedycyjnych, czyli logistycznych.

Empiryczne badania wskazują, że nawet 30% polskich firm spedycyjnych ma problem ze znalezieniem odpowiedniej liczby specjalistów. Wynika to między innymi z wysokich wymagań wobec pracowników. Nie chodzi wyłącznie o wiedzę, równie istotne dla pracodawcy są kompetencje społeczne i indywidualne, takiej jak pracowitość, odpowiedzialność, umiejętność pracy pod wpływem stresu i organizowania zajęć w taki sposób, by optymalnie wykorzystywać czas przeznaczony na pracę.

W opisywanym sektorze duże znaczenie przypisuje się także umiejętnościom prowadzenia komunikacji interpersonalnej oraz organizacji zajęć i stanowiska pracy. Poza tym bardzo ważne są: umiejętności, wiedza i kompetencje językowe, a w odniesieniu do większości stanowisk w branży TSL – język angielski.

Bibliografia

- 25 angielskich zwrotów związanych z transportem (2019), <https://lincoln.edu.pl/warszawa/blog/25-angielskich-zwrotow-zwiazanych-z-transportem/> [dostęp: 29.06.2021].
- Cierpich A. (2019), *Zapózyczenia angielskie w polszczyźnie korporacyjnej*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum, Kraków.
- Dekiert S. (2005), *Z angielszczyzną za pan brat*, <http://rower.itvp.pl/article.php?kat=6&id=282> [dostęp: 6.02.2005].
- Dobroszek J. (2016), *Koszty i wyniki w systemie controllingu w przedsiębiorstwach usług logistycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Fajczak-Kowalska A., Kowalska M. (2018), *Ocena stanu sektora TSL w Polsce – lata 2004–2017*, „Autobusy”, nr 12.

- Gorynia M., Jankowska B., Maślak E. (2000), *Branża jako przedmiot badań w ekonomii*, „Gospodarka Narodowa”, nr 3.
- Gryko-Nikitin A. (2010a), *Building of competitive advantage in the TSL sector using Mass Customization*, Politechnika Poznańska, Poznań.
- Gryko-Nikitin A. (2010b), *Polski rynek usług TSL w świetle danych statystycznych*, „Economy and Management”, nr 4.
- Incoterms* (2019), Exporter.pl, <http://www.exporter.pl/zarzadzanie/eksport/2incoterms.html> [dostęp: 29.06.2021].
- Jeszka A.M. (2009), *Sektor usług logistycznych w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Klebanowska B., Kochański W., Markowski A. (1989), *O dobrej i złej polszczyźnie*, Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Klemensiewicz Z. (1969), *Ze studiów nad językiem i stylem*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Korc P., Matulewski M. (2006), *Wpływ globalizacji na powstawanie polsko-angielskiego pidżynu*, Warszawa.
- Koźlak A. (2008), *Ekonomika transportu: teoria i praktyka gospodarcza*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Krawczyk S. (2001), *Zarządzanie procesami logistycznymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Laniecka P. (2020), *Rola języka angielskiego w funkcjonowaniu sektora TSL*, praca dyplomowa na Wydziale Humanistycznym Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, maszynopis niepublikowany, Łódź.
- Madeyski M., Lissowska E., Marzec J. (1971), *Wstęp do nauki o transporcie*, Szkoła Główna Planowania i Statystyki, Warszawa.
- Mańczak-Wohlfeld E. (2006), *Angielsko-polskie kontakty językowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Mańkowski C. (2010), *Krajowy rynek usług TSL w warunkach ogólnoświatowego kryzysu gospodarczego i finansowego*, „Logistyka”, nr 1.
- Maternik A. (2003), *Polsko-angielski pidgin w dziedzinie logistyki*, Wydawnictwo Sorus, Poznań.
- Nowak P., Nowakowski P. (2006), *Język, komunikacja, informacja*, t. 1, Wydawnictwo Sorus, Poznań.
- Romanow P. (2008), *Strategie transportowe operatorów z branży TSL w łańcuchach dostaw*, „Logistyka”, nr 2.
- Rydzkowski W. (2011), *Usługi logistyczne*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Warszawa.
- Rydzkowski W., Wojewódzka-Król K. (2008), *Transport, spedycja i logistyka w procesie integracji z Unią Europejską*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sapir E. (2004), *Language: An Introduction to the Study of Speech*, Book Jungle, Nowy York.

- Tarski I. (1973), *Ekonomika i organizacja transportu międzynarodowego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Wielki słownik wyrazów obcych* (2004), PWN, Warszawa.
- Wojewoda P., Szkoda M. (2017), *Spedycja międzynarodowa ładunków częściowych w transporcie drogowym*, „Autobusy – Technika, Eksploatacja. Systemy Transportowe”, nr 6.
- Zapóżyczenia i spolszczenia. Skąd się biorą i czy są potrzebne* (2017), Biuro tłumaczeń Warszawa MIW, Warszawa.

Summary

The role of English language in the functioning of the TSL sector

This article considers borrowings derived from other languages used in Polish. In particular, it concerns the TSL (Transport, Forwarding, Logistics) sector. At the beginning, the authors familiarize the reader with the meaning of the TSL abbreviation. They indicate connections between particular terms. The communicative and social importance of language in different industry sectors are discussed. As a result, the issue of language borrowings appears. The introduction is followed by a consideration of the role of language in the TSL sector and industry-specific language loanwords. The problem concerns whether the borrowings are necessary or not, whether they do not prevent the development of the industry. As part of the research a linguist was interviewed. This interview did not confirm the thesis that borrowings hinder the development of the industry. The expert alleged that the following considerations determined the use of loanwords: convenience, need, apparent prestige, and ease of communication. In conclusion, the authors discuss the issue of teaching foreign languages in particular sectors, pointing to the lack of appropriate specialists and the fact that knowledge of a foreign language increases the employability among young people which may lead to find a lucrative position.

Keywords: business language, English language, TSL sector (transport, forwarding, logistics)

Jerzy Janczewski*  <https://orcid.org/0000-0002-6994-2683>
e-mail: jerzyjanczewski@poczta.onet.pl

Danuta Janczewska**  <https://orcid.org/0000-0003-1013-5665>
e-mail: janczewska@republika.pl

Klasyfikowanie mikromobilności

https://doi.org/10.25312/2391-5129.31/2020_10jjdj

Na świecie stale przybywa różnych odmian i rozwiązań środków transportu mikromobilności. Dużym zainteresowaniem, zwłaszcza wśród młodego pokolenia, cieszą się pojazdy mikro, zwane urządzeniami transportu osobistego (UTO) lub urządzeniami osobistej mobilności (PMD). Sprzyja temu rozwój nowych technologii napędowych, technologii informatycznych oraz duża ich dostępność, co jeszcze bardziej zwiększa popularność tego sposobu transportu.

Środki transportowe mikromobilności charakteryzuje różnorodność konstrukcji i technologii. Mogą one służyć zarówno do przewozu osób, jak i lekkich ładunków. Różnorodność tych pojazdów wymaga typizacji i przejrzystego umocowania prawnego w systemach transportowych. W artykule zaprezentowano koncepcje systematyki środków transportowych mikromobilności, wymieniono i omówiono kryteria podziału tych środków ze szczególnym uwzględnieniem propozycji zawartych w raporcie OECD/ITF oraz normy SAE.

Słowa kluczowe: mikromobilność, standardy mikromobilności, pojazdy mikromobilności

Wstęp

Termin *mikromobilność* określa lekkie rozwiązania komunikacyjne czy transportowe, które umożliwiają pokonanie krótkich dystansów, szczególnie pierwszego lub ostatniego odcinka zaplanowanej podróży. Zalicza się do nich niewielkie, lekkie

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

** Dr inż. Danuta Janczewska – adiunkt, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi.

i różnorodne pojazdy zasilane energią elektryczną, a także siłą ludzkich mięśni, takie jak rowery, skutery, hulajnogi, deskorolki, mikrosamochody i wiele innych. Na świecie stale przybywa różnych odmian i rozwiązań środków transportu mikromobilności. Dużym zainteresowaniem, zwłaszcza wśród młodego pokolenia, cieszą się pojazdy mikro zwane urządzeniami transportu osobistego (UTO) lub urządzeniami osobistej mobilności (PMD). Sprzyja temu rozwój nowych technologii napędowych, technologii informatycznych oraz duża ich dostępność, co jeszcze bardziej zwiększa popularność tego sposobu transportu.

Środki transportowe mikromobilności charakteryzuje różnorodność konstrukcji i technologii. Mogą one służyć zarówno do przewozu osób, jak i lekkich ładunków. Różnorodność tych pojazdów wymaga typizacji i przejrzystego umocowania prawnego w systemach transportowych. W artykule zaprezentowano koncepcje systematyki środków transportowych mikromobilności, wymieniono i omówiono kryteria podziału tych środków ze szczególnym uwzględnieniem propozycji zawartych w raporcie OECD/ITF oraz normy SAE.

Koncepcje systematyki środków transportowych mikromobilności

Klasyfikowanie mikromobilności można przeprowadzić w oparciu o jej środki transportu, w których można wyróżnić takie cechy, jak: sposób napędu i moc silnika, rozwijana maksymalna prędkość, zasięg, masa własna, liczba przewożonych osób, przeznaczenie (np. dla osób niepełnosprawnych) czy też cechy konstrukcyjne układu kierowniczego lub jezdnego. Ta ostatnia właściwość, choć nie dla każdego przypadku tego typu pojazdów jednoznaczna¹, pozwala podzielić środki transportu na urządzenia jednośladowe (jedno- lub dwukołowe), dwuśladowe, trzyśladowe (trójkołowe), a także czterośladowe (Janczewski, 2019: 131).

Portale o mikromobilności eco-drive.pl i smartride.pl do środków transportu mikromobilności zaliczają mikrosamochody, skutery, rowery i urządzenia transportu osobistego (mikropojazdy), tak zwane UTO, na przykład hulajnogi elektryczne i tym podobne urządzenia mobilne. Z kolei H. Dediu wyróżnia 5 kategorii mikromobilności, które wiąże z pokonywanymi przez nie średnimi odległościami, średnią ich prędkością, a także maksymalną masą własną (tab. 1).

¹ Nie jest to podział precyzyjny, gdyż w praktyce występuje wiele różnych kombinacji takich pojazdów.

Tabela 1. Kategorie mikromobilności w ujęciu H. Dediu

Kategoria	Średnia odległość (km)	Średnia prędkość (km/h)	Maksymalna masa własna (kg)
skuter/rower	3,22	10	25
e-rower	6,44	19	50
motorower	11,27	34	100
lekki quad	22,54	68	200
ciężki quad	–	97	500

Źródło: opracowanie własne na podstawie Dediu, 2019.

Niemieckie rozporządzenie regulujące status prawny mikropojazdów (PLEV – ang. *Personal Light Electric Vehicle*), artykułuje następujące ich cechy: posiadanie dźwigny kierowniczej lub uchwytowej, prędkość konstrukcyjną od co najmniej 6 km/h do maksymalnie 20 km/h, ograniczenie mocy silnika do 500 W lub dla pojazdów samobalansujących do 1400 W, a także spełnienie minimalnych wymogów dotyczących dynamiki jazdy (*Ordinance on the use of personal light electric vehicles (PLEV) on public roads and amending other road traffic regulations*, 2019).

We Francji hulajnogi elektryczne muszą posiadać system hamulcowy, sygnał dźwiękowy oraz przednie i tylne światła pozycyjne i mogą korzystać z niektórych jezdni, gdzie panuje ograniczenie dla ruchu samochodów do 50 km/h, ale nie wolno im poruszać się pod prąd, tj. w kierunku przeciwnym do wyznaczonego na danej drodze. We Francji z tych pojazdów mogą korzystać osoby, które ukończyły 12 lat, a kierujący powinien obowiązkowo posiadać na sobie kamizelkę odblaskową i kask (Sobczak, 2019).

W Belgii jazda na hulajnogach elektrycznych jest dopuszczalna po drogach publicznych, o ile ich prędkość jest ograniczona do 25 km/h, co mieści się w wymogach dotyczących rowerów elektrycznych.

W Szwecji hulajnogi elektryczne muszą być wyposażone w hamulce, dźwiękowe urządzenie ostrzegawcze, takie jak dzwonek rowerowy, a kierujący poniżej 15. roku życia muszą używać kasku chroniącego głowę.

W Hiszpanii zaś krajowy organ ruchu drogowego dla hulajnóg elektrycznych ustalił ograniczenie prędkości do 25 km/h i wymaga, aby były one ubezpieczone (Twisse, 2020).

W Stanach Zjednoczonych rowery elektryczne i skutery podlegają głównie regulacjom na szczeblu stanowym. Uchwalane jest ustawodawstwo stanowe, które odróżnia e-skutery i e-rowery od motorowerów i innych pojazdów silnikowych, umożliwiając w ten sposób korzystanie ze ścieżek rowerowych i unikając wymogów dotyczących licencji i rejestracji. (zob. *State Electric Bicycle Laws. A Legislative Primer*, 2020). Niektóre stany narzucają minimalny wiek 8, 12, 16 lub 18 lat do korzystania ze skuterów elektrycznych, niektóre wymagają jedynie używania kasków ochronnych, a inne określają zarówno minimalny wiek, jak i wymagania dotyczące

kasku. Prędkość zaś jest zależna od poszczególnych stanów. Limity prędkości dla hulajnóg elektrycznych wynoszą od 20 km/h do 32 km/h (zob. Sikka i in., 2019). W przypadku użytkowania rowerów elektrycznych przepisy stanowe zazwyczaj wymagają, aby pojazd ten spełniał jeden z trzech warunków: silnik elektryczny wspomaga rowerzystę tylko wtedy, gdy on uruchamia pedały, a wspomaganie przestaje funkcjonować, gdy rower osiągnie prędkość 20 mph (32 km/h); silnik elektryczny wspomaga jazdę tylko wtedy, gdy rowerzysta pedałuje, i przestaje wspomagać, gdy rower osiągnie prędkość 28 mph (45 km/h), w tym przypadku rower musi być wyposażony w prędkościomierz; silnik elektryczny używany wyłącznie do napędu roweru przestaje pracować, gdy rower osiągnie prędkość 20 mph (32 km/h) (*Safe Micromobility*, 2020: 16–17).

W Chinach rowery elektryczne są klasyfikowane podobnie jak klasyczne rowery i nie mogą przekraczać maksymalnej prędkości 25 km/h, muszą posiadać masę własną (z akumulatorem) do 55 kg, moc silnika do 400 W i napięcie akumulatora do 48 V (*The electric bicycle is limited to speed of 25km/h and have an 11-month transition period*, 2019).

Singapur stworzył kategorię pojazdów zwaną urządzeniami osobistej mobilności (PMD), która odróżnia je od samochodów, motorowerów, ale także od rowerów i e-rowerów (*Guide to E-Scooter and PMD Laws for Singapore Riders*, 2019). W Korei zaś wszystkie pojazdy o napędzie silnikowym uważa się za pojazdy silnikowe (*Revision of Korean Safety and Performance Regulations for Motor Vehicles and Parts*, 2019). Korea nie posiada szczegółowej klasyfikacji w celu kategoryzacji różnych typów pojazdów mikromobilności, a jej władze korzystają obecnie z regulacji UNECE – United Nations Economic Commission for Europe (zob. *World Forum for Harmonization of Vehicle Regulations on its 179th session*, 2019).

Kraje Ameryki Łacińskiej klasyfikują mikropojazdy według prędkości, jaką mogą rozwijać. W mieście Meksyk przepisy ruchu drogowego jednoznacznie określają, że każdy pojazd osiągający maksymalną prędkość 30 km/h jest pojazdem bezsilnikowym. Natomiast taki, który przekracza 30 km/h, jest już pojazdem silnikowym i wymaga tablicy rejestracyjnej, zatem i rejestracji, oraz musi przestrzegać zasad dotyczących samochodowego ruchu drogowego. W Kolumbii rozróżnia się rowery wspomagane silnikiem elektrycznym (o mocy do 300 W) i masie własnej do 35 kg oraz maksymalnej prędkości 25 km/h (*Resolución 160 de 2017 Ministerio de Transporte, Por la cual se reglamenta el registro y la circulación de los vehículos automotores tipo ciclomotor, tricimoto y cuadríciclo y se dictan otras disposiciones*, 2017), a urządzenia PMD definiowane są jako nowa kategoria pojazdów, podobnie jak w Singapurze. PMD w Kolumbii określane są jako osobiste pojazdy silnikowe z jednym lub więcej kołami, o minimalnej prędkości 6 km/h i maksymalnej prędkości 25 km/h (*Instrucción 2019/S-149 TV-108. Aclaraciones técnicas y criterios para la formulación de denuncias de vehículos ligeros propulsados por motores eléctricos*, 2019). Zgodnie z tą definicją PMD obejmują e-skutery, e-rowery, e-deskorolki, jed-

nokołowce i inne formy mikropojazdów, o ile nie naruszają limitu prędkości maksymalnej, wynoszącego 25 km/h (*Safe Micromobility*, 2020: 17).

W Polsce Prawo o ruchu drogowym (PoRD) definiuje rowery, wózki rowerowe, wózki inwalidzkie, motorowery, motocykle, czterokołowce, a także pojazdy samochodowe będące pojazdami silnikowymi, których konstrukcja umożliwia jazdę z prędkością przekraczającą 25 km/h (określenie to nie obejmuje ciągnika rolniczego) (Ustawa z dnia 20 czerwca 1997 r. Prawo o ruchu drogowym. Dz.U. 1997, nr 98, poz. 602). Dotychczas (do grudnia 2020 roku) nie zalegalizowano pojazdów mikro czyli urządzeń transportu osobistego (UTO), choć jest już opracowany odpowiedni ku temu projekt i trwają prace związane z jego legalizacją.

Tabela 2. Środki transportu mikromobilności w Prawie o ruchu drogowym (PoRD)

Środki transportu mikromobilności	Sposób napędu	Maksymalna moc lub pojemność	Maksymalna prędkość (km/h)	Kategoria według PoRD	Uwagi
rower rower cargo	siła mięśni	nie dotyczy	zgodnie z PoRD	rower	szerokość do 0,9 m, nie wymaga OC i prawa jazdy
	siła mięśni + silnik elektryczny	250 W	25		
wózek rowerowy	siła mięśni	nie dotyczy	zgodnie z PoRD	wózek rowerowy	szerokość powyżej 0,9 m, nie wymaga OC i prawa jazdy
	siła mięśni + silnik elektryczny	250 W	25		
wózek inwalidzki	siła mięśni			pieszy	
	siła mięśni + silnik elektryczny	150–350 W	8–12 (15)		
skuter czterokołowiec lekki, mikrosamochód	silnik spalinowy	50 cm ³	45	motorower pojazd silnikowy inny	wymaga OC, prawo jazdy AM
	silnik elektryczny	4000 W	45		
motocykl	silnik spalinowy	50 cm ³	zgodnie z PoRD	motocykl	wymaga OC, prawo jazdy A1
	silnik elektryczny	4000 W	zgodnie z PoRD		
mały samochód czterokołowiec	silnik spalinowy	bez ograniczeń	zgodnie z PoRD (100 km/h)	pojazd samochodowy	masa własna (towary) 550 kg, masa własna (osoby) 400 kg, wymaga OC, prawo jazdy B1
	silnik elektryczny				

Środki transportu mikromobilności	Sposób napędu	Maksymalna moc lub pojemność	Maksymalna prędkość (km/h)	Kategoria według PoRD	Uwagi
UTO, np.: hulajnoga, segway, deskorolka, huler	siła mięśni + silnik elektryczny	nie dotyczy	nie dotyczy	pieszy	masa własna do 20 kg, szerokość 90 cm, długość 125 cm, prędkość 25 km/h, póki co nie wymaga OC i prawa jazdy, w trakcie legalizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Jędrzejewski, Domaszewicz, 2019: 144–145.

Według PoRD rower to pojazd o szerokości nieprzekraczającej 0,9 m poruszany siłą mięśni osoby nim jadącej. Może być wyposażony w uruchamiany naciskiem na pedały pomocniczy napęd elektryczny zasilany prądem o napięciu nie wyższym niż 48 V o znamionowej mocy ciągłej nie większej niż 250 W, którego moc wyjściowa zmniejsza się stopniowo i spada do zera po przekroczeniu prędkości 25 km/h. Natomiast wózek rowerowy to pojazd o szerokości powyżej 0,9 m przeznaczony do przewozu osób lub rzeczy, poruszany siłą mięśni osoby jadącej tym pojazdem. Wózek ten, podobnie jak rower, może być wyposażony w uruchamiany naciskiem na pedały pomocniczy napęd elektryczny zasilany prądem o napięciu nie wyższym niż 48 V o znamionowej mocy ciągłej nie większej niż 250 W, którego moc wyjściowa zmniejsza się stopniowo i spada do zera po przekroczeniu prędkości 25 km/h. Kolejnym pojazdem jest wózek inwalidzki umożliwiający poruszanie się osoby niepełnosprawnej, napędzany siłą mięśni ludzkich lub za pomocą silnika, którego konstrukcja ogranicza prędkość jazdy do prędkości pieszego.

PoRD definiuje również motorower dwu- lub trójkołowy zaopatrzony w silnik spalinowy o pojemności skokowej nieprzekraczającej 50 cm³ lub w silnik elektryczny o mocy nie większej niż 4 kW, którego budowa ogranicza prędkość jazdy do 45 km/h, a także motocykl dwukołowy, albo dwukołowy z bocznym wózkiem lub trójkołowy o symetrycznym rozmieszczeniu kół, spełniający kryteria klasyfikacji dla pojazdów odpowiednio dla kategorii L3e albo L4e, albo L5e, o których mowa w Rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 168/2013 z dnia 15 stycznia 2013 r. w sprawie homologacji i nadzoru rynku pojazdów dwu- lub trzykołowych oraz czterokołowców (Dz.Urz. UE L 60 z 2.03.2013, s. 52, z późn. zm.) (zob. Dediu, 2019).

W PoRD wyróżniono również czterokołowce – pojazdy samochodowe przeznaczone do przewozu osób lub ładunków, z wyłączeniem samochodu osobowego, ciężarowego i motocykla, których masa własna nie przekracza w przypadku przewozu rzeczy 550 kg, a w przypadku przewozu osób 400 kg, oraz czterokołowce tak zwane lekkie, których masa własna nie przekracza 350 kg, a konstrukcja ogranicza prędkość jazdy do 45 km/h.

W projekcie ustawy o zmianie ustawy Prawo o ruchu drogowym oraz ustawy o elektromobilności i paliwach alternatywnych opublikowanej dnia 30 lipca 2019 r. resort infrastruktury – autor projektu – zaproponował dwie nowe definicje:

1. Urządzenie transportu osobistego (UTO) – urządzenie konstrukcyjnie przeznaczone do poruszania się wyłącznie przez kierującego znajdującego się na tym urządzeniu, o szerokości nieprzekraczającej w ruchu 0,9 m, długości nieprzekraczającej 1,25 m, masie własnej nieprzekraczającej 20 kg, wyposażone w napęd elektryczny, którego konstrukcja ogranicza prędkość jazdy do 25 km/h.
2. Pojazd elektryczny lekki – pojazd wyposażony w pomocniczy napęd elektryczny oraz wykorzystujący do napędu wyłącznie energię elektryczną akumulowaną przez podłączenie do zewnętrznego źródła zasilania.

Projekt ten, choć spotkał się z licznymi uwagami, konsekwentnie prowadzi do legalizacji kolejnych środków transportowych mikromobilności i określa zasady ich uczestnictwa w ruchu drogowym (zob. *Projekt ustawy dot. UTO opublikowany*, 2019; *UTO. Konsultacje zakończone. Wskazano na błędy ustawy*, 2019).

Urządzenia Transportu Osobistego, tak zwane UTO, to między innymi takie środki mikromobilności, jak: hulajnogi elektryczne – szczególnie rozpowszechniane w miastach w systemie komercyjnego sharingu, deskorolki, urządzenia typu segway, huler i wiele innych. Zestawienie środków transportu mikromobilności w oparciu o obecne i przyszłe Prawo o ruchu drogowym (PoRD) pokazano w tabeli 2.

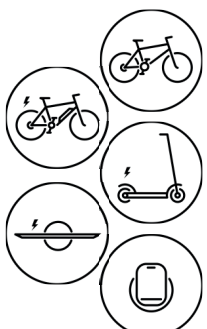
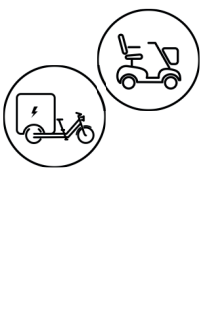
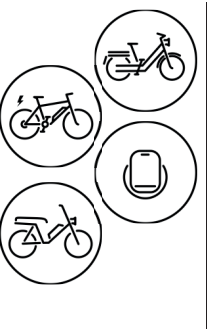

Raport *Safe Micromobility*, opracowany dla potrzeb analizy bezpieczeństwa mikromobilności, proponuje wyróżnić dwie podstawowe cechy klasyfikacji środków transportowych mikromobilności, a mianowicie rozwijaną przez nie maksymalną prędkość oraz ich masę (*Safe Micromobility*, 2020: 14–15). Zdaniem autorów raportu różnorodność i polimorfizm środków transportowych mikromobilności utrudnia sprowadzenie do wspólnego mianownika pozostałych ich cech, ponieważ znacznie różnią się one kształtem, zasięgiem, liczbą kół, liczbą przewożonych osób, a także sposobem zasilania silnika. Jednak dla potrzeb klasyfikacji warto zwrócić uwagę na dwa charakterystyczne sposoby napędu: napęd własny, czyli za pomocą siły mięśni użytkownika, i napęd obcy uzyskiwany za pomocą silnika elektrycznego bądź cieplnego.

Cecha maksymalnej prędkości wskazuje na takie jej rozpoznawalne wielkości, jak 25 i 45 km/h. Pierwsza z nich dotyczy większości europejskich rowerów wspomaganych elektrycznie, które mogą korzystać z infrastruktury rowerowej, zaś druga odnosi się do tak zwanych szybkich rowerów elektrycznych, przeważnie wyłączonych z tej możliwości i podlegających odrębnym przepisom (zob. Santacreu, 2018: 19–21).

Cecha masy wskazuje na masę własną środka transportu mikromobilności nie większą niż 35 kg oraz masę własną nie większą niż 350 kg, czyli zawierającą się w przedziale 35–350 kg. Ta górna granica masy jest o 200 kg niższa niż proponowana

przez H. Dediu, analityka i popularyzatora mikromobilności. Zapewne może nie dotyczyć grupy mikrosamochodów.

Środki transportu mikromobilności spełniające pierwszą przesłankę prędkości (25 km/h) można podzielić na dwa typy: A i B odpowiednio do ich masy (35 i 35 do 350 kg), a te spełniające drugą przesłankę prędkości (45 km/h) na kolejne dwa typy: C i D – również odpowiednio do ich masy (35 kg i 35 do 350 kg) (rys. 1).

Napęd własny lub obcy do 25 km/h		Napęd obcy 25 do 45 km/h	
Masa do 35 kg	Masa 35 do 350 kg	Masa do 35 kg	Masa 35 do 350 kg
Kategoria A	Kategoria B	Kategoria C	Kategoria D
			

Rysunek 1. Klasyfikowanie mikromobilności

Źródło: *Safe Micromobility*, 2020: 15.

Jak pokazano na rysunku 1, do kategorii mikromobilności A zaliczają się między innymi łyżworolki, deskorolki, rowery, hulajnogi a także monocykle zarówno te z napędem własnym, jak i obcym, lecz nieprzekraczające masy 35 kg i maksymalnej prędkości 25 km/h. Do kategorii B mogą zaliczać się środki transportowe dla inwalidów, a także rowery towarowe i riksze. Natomiast kategoria C to lekkie środki transportu, lecz posiadające źródło napędu umożliwiające osiągnięcie prędkości 45 km/h, co możliwe jest na przykład w przypadku tak zwanych szybkich rowerów, monocykli i niektórych rozwiązań hulajnóg. Pozostałe środki o masie przekraczającej 35 kg, lecz nie większej niż 350 kg oraz prędkości nieprzekraczającej 45 km/h mieszczą się w kategorii D i zalicza się do nich pojazdy o niskiej platformie dwukołowe, trzykołowe lub czterokołowe.







Przeprowadzony na rysunku 1 podział nie jest uniwersalny, powstał na potrzeby określenia problematyki bezpieczeństwa środków transportowych mikromobilności. Definicje, klasyfikacje i ramy regulacyjne dotyczące mikromobilności różnią

się na całym świecie i stale ewoluują. Rowery w klasyfikacji większości państw są najmniejszymi pojazdami. W konsekwencji szereg niewielkich środków transportowych mikromobilności, na przykład hulajnogi elektryczne, deskorolki elektryczne i samobalansujące pojazdy, są wyłączone z klasyfikacji. W niektórych przypadkach są klasyfikowane jako zabawki i w konsekwencji nie mogą poruszać się po publicznych ulicach i ścieżkach rowerowych, dlatego też masowo korzystają z infrastruktury przeznaczonej dla pieszych, tak jak jest w Polsce².

Systematyka środków transportowych mikromobilności według normy SAE

Organizacja SAE International (Society of Automotive Engineers) określająca standardy stosowane w przemyśle samochodowym proponuje dla niektórych środków transportu mikromobilności posługiwać się terminem *powered micromobility vehicles*, co w bezpośrednim tłumaczeniu można rozumieć jako *mikropojazdy kołowe częściowo lub całkowicie napędzane silnikiem*. SAE nie uwzględnia tutaj pojazdów napędzanych wyłącznie siłą ludzkich mięśni, na przykład tradycyjnych rowerów ani mikrosamochodów.

Tabela 3. Sześć typów mikropojazdów kołowych według SAE J3194

	Rower	Hulajnoga	Skuter	Deskorolka samobalansująca	Deskorolka zwykła	Rolki
układ kierowniczy	tak	tak	tak	tak/nie	nie	nie
siedzisko	tak	nie	tak	nie	nie	nie
napęd pedałami	tak	nie	nie	nie	nie	nie
deska podłogowa/ podnóżki	tak/nie	tak	tak	tak	tak	tak
samobalansowanie ^a	nie	nie	nie	tak	nie	tak/nie
						

^a Samobalansowanie odnosi się do dynamicznej stabilizacji osiągniętej dzięki połączeniu czujników i żyroskopów znajdujących się w pojeździe.

Źródło: SAE J3194™ *Taxonomy & Classification of Powered Micromobility Vehicles*, 2020: 1.

Na obecnym (rok 2020) etapie rozwoju normy SAE J3194 komisja normalizacyjna zdecydowała o zawężeniu zakresu normy wyłącznie do pojazdów przeznaczonych dla transportu osób po drogach utwardzonych, co oznacza, że pojazdy, które są

² Stan na listopad 2020 roku.

przeznaczone do transportu towarów lub do użytku w terenie zostały wyłączone z tej normy.

Tabela 4. Klasyfikacja SAE J3194 według masy własnej, szerokości pojazdu, maksymalnej prędkości i źródła napędu

Nazwa	Kod	Charakterystyka
Masa własna ultra lekki lekki średni średni plus	WT1 WT2 WT3 WT4	masa własna ≤ 50 lb (23 kg) 50 lb (23 kg) < masa własna ≤ 100 lb (45 kg) 100 lb (45 kg) < masa własna ≤ 200 lb (91 kg) 200 lb (91 kg) < masa własna ≤ 500 lb (227 kg)
Szerokość pojazdu standardowa szeroki bardzo szeroki	WD1 WD2 WD3	szerokość pojazdu ≤ 3 ft (0,9 m) 3 ft (0,9 m) < szerokość pojazdu ≤ 4 ft (1,2 m) 4 ft (1,2 m) < szerokość pojazdu ≤ 5 ft (1,5 m)
Prędkość maksymalna bardzo niska niska średnia	SP1 SP2 SP3	prędkość maksymalna ≤ 8 mph (13 km/h) 8 mph (13 km/h) < prędkość maksymalna ≤ 20 mph (32 km/h) 20 mph (32 km/h) < prędkość maksymalna ≤ 30 mph (48 km/h)
Źródło napędu elektryczny spalinowy	E C	napęd silnikiem elektrycznym napęd silnikiem spalinowym

Źródło: SAE J3194™ *Taxonomy & Classification of Powered Micromobility Vehicles*, 2020: 2.

Według SAE J3194 mikropojazdy mogą być wyłącznie napędzane silnikiem lub silnik może ewentualnie pełnić w nich rolę wspomagającą. Pojazdy te powinny posiadać masę własną mniejszą lub równą 500 funtów (227 kg) i rozwijać maksymalną prędkość mniejszą lub równą 30 mph (48 km/h).

Norma SAE J3194 przyporządkowała mikropojazdy do sześciu odmian, począwszy od rowerów wspomaganych elektrycznie aż po łyżworolki, co pokazano w tabeli 3. Ponadto każdy z tych sześciu typów pojazdów został przez SAE podzielony według czterech charakterystycznych cech, takich jak: masa własna, szerokość platformy, prędkość oraz rodzaj zasilania, aby zarządzający transportem mogli określić przynależność takiego pojazdu do określonego systemu transportowego (tab. 4). Przykładowo niska prędkość mikropojazdu może dopuszczać poruszanie się nim po ścieżkach rowerowych, zaś wysoka wyklucza go z tej infrastruktury. Analogicznie bardzo niska prędkość może pozwalać na użytkowanie mikropojazdu w infrastrukturze przeznaczonej dla pieszych. Ponadto wyróżnione charakterystyczne cechy mogą być pomocne w ściślejszym nazwaniu mikropojazdów, tak więc zamiast odnosić się do niejednoznacznej nazwy, takiej jak e-skuter czy e-hulajnoga, można dodatkowo określić na przykład masę własną, standardową szerokość platformy lub niską prędkość, ewentualnie średnią masę własną, średnią szerokość, średnią prędkość itd.

Podsumowanie

Mikromobilność umożliwia transportowanie osób i niewielkich ładunków i zaspokaja potrzebę przemieszczania się. W miastach postrzega się ją przez pryzmat współdzielenia środków transportu oraz korzyści, jakie może ona przynosić społeczeństwu i środowisku. Użytkowanie rowerów, hulajnóg, skuterów i pozostałych mikropojazdów jest nie tylko modą, lecz również trwałym trendem i ostatnio popularną formą przemieszczania się. Środki transportu mikromobilności podlegają stałej ewolucji, ulegając ciągłym przemianom zarówno pod względem konstrukcji napędu, jak i wykorzystania. Duża ich różnorodność jest rezultatem rosnącego zapotrzebowania na różnorodne formy transportu, a także postępu technicznego i społecznego. Szczególnie duży wpływ na ewolucję mikromobilności i tym samym jej środków transportu ma elektromobilność jako konsekwencja rozpowszechniania w transporcie napędów elektrycznych. Istnieje zatem stała potrzeba systematyzacji mikromobilności, która będzie pomocna dla producentów, użytkowników oraz organów stanowiących prawo. W szczególności dotyczy to kołowych pojazdów mikro częściowo lub całkowicie napędzanych silnikiem.

Bibliografia

- Dediu H. (2019), *The Five Categories of Micromobility*, <https://micromobility.io/blog/2019/3/20/the-five-categories-of-micromobility> [dostęp: 10.10.2019].
- Instrucción 2019/S-149 TV-108. Aclaraciones técnicas y criterios para la formulación de denuncias de vehículos ligeros propulsados por motores eléctricos*, (2019), DGT, Dirección General del tráfico, Ministerio del Interior, <https://www.dgt.es/Galerias/seguridad-vial/normativa-legislacion/otras-normas/normas-basicas/Instruccion-VMP-y-otros-vehiculos-ligeros.pdf> [dostęp: 10.11.2020].
- Guide to E-Scooter and PMD Laws for Singapore Riders* (2019), <https://singapore-legaladvice.com/law-articles/e-scooter-laws-singapore> [dostęp: 1.11.2020].
- Janczewski J. (2019), *Mikromobilność – wybrane problemy*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie”, nr 1(28).
- Jędrzejewski A., Domaszewicz Z. (2019), *Na progu przełomu: Współdzielona mobilność w Polsce – lipiec 2019*, AMS Usługi Adam Jędrzejewski i Narratic Media Zbigniew Domaszewicz, https://mobilne-miasto.org/wp-content/uploads/2019/07/Raport_Shared_Mobility_2019_PL_maly.pdf# [dostęp: 30.07.2019].
- Ordinance on the use of personal light electric vehicles (PLEV) on public roads and amending other road traffic regulations* (2019), <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/tris/en/search/?trisaction=search.detail&year=2019&num=84> [dostęp: 31.07.2019].

- Projekt ustawy dot. uto opublikowany* (2019), <https://www.prawodrogowe.pl/informacje/kronika-legislacyjna/projekt-ustawy-dot-uto-opublikowany> [dostęp: 10.09.2019].
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 168/2013 z dnia 15 stycznia 2013 r. w sprawie homologacji i nadzoru rynku pojazdów dwu- lub trzykołowych oraz czterokołowców, Dz.Urz. UE L 60 z 2.03.2013 z późn. zm.
- Resolución 160 de 2017 Ministerio de Transporte, Por la cual se reglamenta el registro y la circulación de los vehículos automotores tipo ciclomotor, tricimoto y cuadríciclo y se dictan otras disposiciones* (2017), <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=68085> [dostęp: 1.11.2020].
- Revision of Korean Safety and Performance Regulations for Motor Vehicles and Parts* (2019), https://chemycal.com/news/18676d1d-7128-4f81-84de-e4f7a9e-5dad4/Revision_of_Korean_Safety_and_Performance_Regulations_for_Motor_Vehicles_and_Parts [dostęp: 1.11.2020].
- SAE J3194™ Taxonomy & Classification of Powered Micromobility Vehicles* (2020), <https://www.sae.org/binaries/content/assets/cm/content/topics/micromobility/sae-j3194-summary---2019-11.pdf> [dostęp: 8.11.2020].
- Safe Micromobility* (2020), OECD/ITF, <https://www.ite.org/pub/?id=25AAFB6D-6B3B-C7DB-AAFE-AE9B4F624D89> [dostęp: 1.11.2020].
- Santacreu A. (2018), *Cycling Safety*, International Transport Forum, Paris, https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/cycling-safety-roundtable-summary_0.pdf [dostęp: 1.11.2020].
- Sikka N., Vila C., Stratton M., Ghassemi D., Pourmand A. (2019), *Sharing the sidewalk: A case of E-scooter related pedestrian injury*, "The American Journal of Emergency Medicine", Vol. 37/9, [https://www.ajemjournal.com/article/S0735-6757\(19\)30394-8/fulltext](https://www.ajemjournal.com/article/S0735-6757(19)30394-8/fulltext) [dostęp: 1.11.2020].
- Sobczak K. (2019), *We Francji jazda na hulajnogach już uregulowana*, <https://www.prawo.pl/prawo/we-francji-jazda-na-hulajnogach-juz-uregulowana.494103.html> [dostęp: 3.11.2020].
- State Electric Bicycle Laws. A Legislative Primer* (2020), <https://www.ncsl.org/research/transportation/state-electric-bicycle-laws-a-legislative-primer.aspx> [dostęp: 1.11.2020].
- The electric bicycle is limited to speed of 25km/h and have an 11-month transition period* (2019), <https://www.large.net/news/79u43mp.html> [dostęp: 1.11.2020].
- Twisse F. (2020), *Overview of policy relating to e-scooters in European countries*, <https://www.eltis.org/resources/case-studies/overview-policy-relating-e-scooters-european-countries> [dostęp: 8.11.2020].
- Ustawa z dnia 20 czerwca 1997 r. Prawo o ruchu drogowym, Dz.U. 1997, nr 98, poz. 602. *UTO. Konsultacje zakończone. Wskazano na błędy ustawy* (2019), <https://www.prawodrogowe.pl/informacje/kronika-legislacyjna/uto-konsultacje-zakonczone-wskazano-na-bledy-ustawy> [dostęp: 20.09.2020].

World Forum for Harmonization of Vehicle Regulations on its 179th session (2019), United Nations Economic Commission for Europe, <https://www.unece.org/fileadmin/DAM/trans/doc/2019/wp29/ECE-TRANS-WP.29-1149e-final.pdf> [dostęp: 1.11.2020].

Summary

Classification of micromobility

Across the globe there is an increasing variety of micromobility transport solutions. The younger generation has great interest in micro vehicles called Personal Transport Devices (UTO) or Personal Mobility Devices (PMDs). The development of new propulsion technologies, information technologies and their high availability, further increases the popularity of this method of transport.

The means of transport for micromobility are characterized by a variety of structures and technologies. They can be used both for the transport of people and light loads. The variety of these vehicles requires typification and transparent legal foundation in transport systems. The article presents a taxonomy of micromobility transport and lists and discusses the criteria for the division of these forms of transport, with particular emphasis on the proposals contained in the OECD/ITF report and SAE standards.

Keywords: micromobility, micromobility standards, micromobility vehicles

Danuta Janczewska*  <https://orcid.org/0000-0003-1013-5665>
e-mail: janczewska@republika.pl

Jerzy Janczewski**  <https://orcid.org/0000-0002-6994-2683>
e-mail: jerzyjanczewski@poczta.onet.pl

Ocena jakości logistycznej obsługi klienta na przykładzie branży KEP

https://doi.org/10.25312/2391-5129.31/2020_11djjj

Firmy kurierskie świadczą usługi w szybko zmieniającym się środowisku, w którym zmieniają się technologie, metody i środki komunikacji oraz wymagania klientów. Celem artykułu jest przedstawienie wybranych aspektów oceny jakości procesu logistycznego obsługi klienta na przykładzie firm kurierskich z branży KEP (przesyłki kurierskie, ekspresowe i paczkowe) w Polsce i na świecie. Badania literaturowe pozwoliły zidentyfikować istotne czynniki wpływające na zarządzanie jakością procesów logistycznych w firmach kurierskich, w szczególności zarządzanie procesami obsługi klienta w Polsce. W artykule przedstawiono wyniki studiów literaturowych i zestawiono cechy jakości obsługi klienta. Zaprezentowano typologię klientów kurierskich oraz wymagania klientów. Na podstawie badań wybranych firm kurierskich wskazano trendy w ocenie ich jakości w oparciu o logistyczną obsługę klienta, innowacje techniczne, technologiczne i organizacyjne.

Słowa kluczowe: rynek KEP, usługa kurierska, jakość obsługi klienta

Wprowadzenie

Celem artykułu jest przedstawienie wybranych aspektów oceny jakości procesu logistycznej obsługi klienta na przykładzie przedsiębiorstw kurierskich w branży KEP

* Dr inż. Danuta Janczewska – adiunkt, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi.

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

(przesyłki kurierskie, ekspresowe i paczkowe). Firmy kurierskie realizują swoje usługi w szybko zmieniającym się otoczeniu, w którym zmieniają się technologie, metody i środki komunikacji oraz wymagania klientów. Badania literaturowe pozwoliły na wyodrębnienie istotnych czynników wpływających na zarządzanie jakością procesów logistycznych w firmach kurierskich, zwłaszcza zarządzanie procesem obsługi klienta. W artykule zaprezentowano wyniki badań literaturowych oraz zestawiono cechy jakości obsługi klienta. Przedstawiono typologię klientów firm kurierskich oraz wymagania klientów. Na podstawie badań wybranych firm kurierskich opisano trendy w ocenie ich jakości jako efekt logistycznej obsługi klienta, innowacji technicznych, technologicznych i organizacyjnych. Sformułowano tezy badawcze, które poddano weryfikacji w wyniku badań.

1. Szybki rozwój branży KEP jest wynikiem wzrostu zapotrzebowania klientów na usługi kurierskie.
2. Duża konkurencja na rynku KEP spowodowała, iż przedsiębiorstwa na rynku KEP podjęły walkę o klientów poprzez wdrażanie innowacji technicznych, technologicznych i organizacyjnych.

W celu weryfikacji tez sformułowano pytania badawcze:

1. Jaka jest geneza rynku KEP i jak przedstawia się jego współczesny obraz?
2. Jak można scharakteryzować przedsiębiorstwa kurierskie?
5. Jakie cechy usługi logistycznej są najważniejsze dla klientów w branży KEP?
4. Jakie wskaźniki jakościowe dotyczące obsługi klienta decydują o wyborze firmy kurierskiej?

Do sektora KEP w Polsce należą zarówno największe firmy międzynarodowe, jak i firmy polskie zaliczane do sektora MŚP. Znaczenie usług kurierskich wysokiej jakości wzrosło w ostatnich latach, głównie ze względu na dynamiczny rozwój handlu e-commerce.

W artykule przedstawiono rezultaty badania oraz udzielono odpowiedzi na pytania badawcze.

Rynek usług kurierskich, jego geneza i rozwój

Rynek KEP zajmuje się przesyłkami kurierskimi, ekspresowymi i paczkowymi i jego rozwój datuje się w świecie od roku 1907. Większość firm kurierskich powstała w USA:

- firma UPS została założona w 1907 roku,
- TNT w 1946 roku,
- DHL w 1969 roku,
- FedEx w 1971 roku.

Ogólnoświatowy rynek KEP zajmuje się każdego dnia obsługą około 55,6 mld przesyłek (*Rynek KEP w Polsce. W obliczu trendów i nowych wyzwań*, 2019: 4). Przedsiębiorstwa kurierskie na całym świecie zatrudniają ponad 4 mln pracowni-

ków, w tym 2,5 mln kurierów. Środki transportu wykorzystywane w tych firmach stanowi ponad 2,5 mln samochodów kurierskich, tysiące samolotów, kilkaset tysięcy samochodów ciężarowych, które realizują dostawy do i od centralnych sortowni. Największy rynek KEP na świecie obejmuje Chiny, wynosząc 40% całkowitego globalnego wolumenu dostaw. Infrastrukturę światowej branży KEP tworzą tysiące oddziałów na całym świecie. Obecnie struktura światowego rynku KEP opiera się na sieci przedsiębiorstw, których liczba i zasięg oddziaływania powiększa się corocznie. Wartość światowego rynku KEP w roku 2018 obliczono na kwotę 306,2 mld euro, co stanowiło wzrost o 8,6% w stosunku do roku 2017 (*Courier, express and parcel (CEP) market size worldwide between 2009 and 2024 (in billion euros)*, 2019). Prognozy ilościowe i wartościowe rozwoju światowej branży KEP zapowiadają kolejne, rosnące poziomy¹. Największy wzrost na rynku kurierskim i paczkowym zdaniem ekspertów nastąpi w ciągu najbliższych kilku lat w regionie Azji i Pacyfiku. Uzasadnieniem takich prognoz dla tego regionu jest obserwowana od wielu lat rosnąca obecność inwestorów z całego świata. W regionie Azji i Pacyfiku rozwijają się nowe technologie i handel elektroniczny i wraz z nimi rosną dochody ludności.

Branża KEP w Polsce ma krótszą historię, która trwa od lat osiemdziesiątych XX wieku. Pierwsze profesjonalne usługi ekspresowe świadczyły przedsiębiorstwa z zagranicznym kapitałem. Pierwsze przesyłki zagranicznych operatorów realizowane były przez przedsiębiorstwo PSM C. Hartwig Warszawa. Obok zagranicznych graczy, takich jak DHL Express (Poland) Sp. z o.o., TNT Express Worldwide (Poland) Sp. z o.o. czy UPS Polska Sp. z o.o. w roku 1982 roku powstały pierwsze polskie przedsiębiorstwa kurierskie. Bazowały one na doświadczeniach globalnych operatorów ekspresowych ze stuprocentowym kapitałem polskim. Były to między innymi firmy:

- Servisco Sp. z o.o. (1982),
- Masterlink Express Sp. z o.o. (1991),
- Kurierserwis (1992),
- Stolica (1993),
- OPEK Sp. z o.o. (1994),
- Messenger Service Stolica S.A. (1993),
- Siódemka S.A. (1998).

Pionierem na rynku KEP w Polsce była założona w 1982 roku firma Servico. W roku 2003 została ona przejęta i włączona do międzynarodowej struktury Worldwide Express i dała początek działalności sektora usług kurierskich w Polsce. Firma

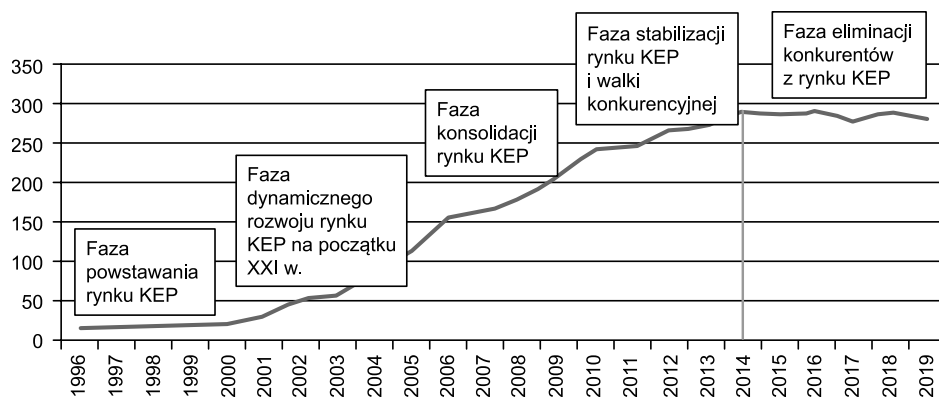
¹ Według raportu Statista 2019 dynamika wzrostu w kolejnych latach nie będzie już tak szybka, ale ma utrzymać się na wysokim poziomie. W 2019 roku rynek KEP wartościowo zwiększył się o 7,9%, osiągając 330,3 mld euro i liczbowo o 9,1% do 60,7 mld paczek. Natomiast w 2020 roku wartościowo rynek osiągnie 356 mld euro, a liczbowo 63,6 mld przesyłek. Zakładając podobne tempo wzrostu w kolejnych latach, wartość światowego rynku za trzy lata wyniesie 415 mld euro przy 73,5 mld przesyłek (*Courier, express and parcel (CEP) market size worldwide between 2009 and 2024 (in billion euros)*, 2019).

wykorzystała i zagospodarowała istniejącą w tamtych czasach niszę. Poczta Polska uznała to za pierwszy sygnał o konkurencji rosnącej na rynku. Pojawienie się konkurencji, wprowadzenie reguł wolnorynkowych oraz wyzwalanie indywidualnych inicjatyw gospodarczych w tym czasie było znacznym ułatwieniem. E-handel w segmencie B2C w Polsce w 2018 roku był warty około 50 mld zł. W sumie dostarczono do polskich klientów co najmniej 230 mln paczek, co stanowiło prawie połowę wszystkich przesyłek. Jest to niewątpliwie jeden z najważniejszych czynników rozwoju branży KEP.

Polskie firmy kurierskie z czasem były przejmowane przez międzynarodowe przedsiębiorstwa kurierskie, co stanowiło element konsolidacji rynku KEP. Obecnie polski rynek KEP jest opanowany przez siedmiu operatorów. Należą do nich:

- trzej globalni integratorzy: DHL, UPS i FedEx (TNT),
- dwie firmy, których właścicielami są europejskie poczty: DPD (Poczta Francuska) i GLS (Poczta Brytyjska),
- podmiot krajowy z kapitałem zagranicznym: InPost (Advent International),
- operator pocztowy: Poczta Polska (*Raport o stanie rynku pocztowego w 2019 roku*, 2019: 26).

Zarówno na świecie, jak i w Polsce rynek KEP jest jednym z najszybciej rozwijających się segmentów sektora logistycznego. Tempo wzrostu jest prawie trzy razy większe niż tempo wzrostu PKB Polski, co oznacza, że potencjał tego rynku nie będzie jeszcze długo wyczerpany (*Rynek KEP w Polsce. W obliczu trendów i nowych wyzwań*, 2019). Dynamikę wzrostu liczby zarejestrowanych operatorów w latach 1996–2019 pokazuje rysunek 1.



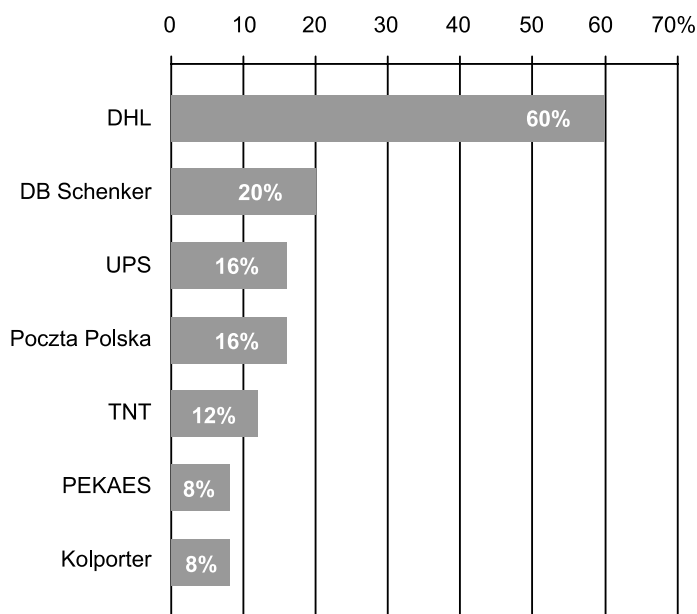
Rysunek 1. Dynamika wzrostu liczby operatorów w branży KEP

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Raport o stanie rynku pocztowego w 2019 roku*, 2019: 26.

Na polskim rynku działa jeszcze kilkanaście firm, które mają usługi zbliżone do KEP, oraz wielu kurierów lokalnych i pośredników usługowych. Sieć największych operatorów usług kurierskich jest przykładem rozbudowywania zasięgu poszczególnych operatorów oraz potwierdza ich przygotowanie infrastrukturalne.

Badania prowadzone przez Michała Gawryluka (2019) wskazują, iż rośnie udział paczek, które trafiają od klienta biznesowego do klienta indywidualnego – B2C. Obserwowane jest zmniejszanie się udziału w rynku KEP przesyłek pomiędzy przedsiębiorstwami – B2B. Większa waga i opłaty z tytułu przesyłek B2B sprawiają, że pod względem wartościowym nadal dominują przesyłki B2B. Badania prognostyczne prowadzone przez Poczta Polska wskazują, iż do roku 2023 obsłużą 850 mln paczek, co stanowi wzrost o 78% w przeciągu 5 lat. Jednocześnie jest to wskaźnik wyższy niż średnia na świecie i w Europie. Powodem tego faktu jest inwestowanie firm kurierskich w nowoczesne technologie oraz szczególna dbałość o jakość obsługi klienta. Również małe firmy muszą starać się o ciągłe podnoszenie efektywności w celu zapewnienia wysokiego poziomu świadczonych usług (Ratajczak, Lorenc, 2015: 1251–1261).

Przesyłki kurierskie, mimo wyższej ceny, wybierane są do zrealizowania dostaw towarów w e-commerce dzięki wygodniejszej formie nadania i doręczenia, możliwości śledzenia przesyłki oraz zazwyczaj krótszym niż w przypadku tradycyjnych usług pocztowych terminom realizacji (Dyczkowska, 2005: 123). Popularność wybranych przedsiębiorstw realizujących dostawy przesyłek do klienta przedstawiono na rysunku 2.



Rysunek 2. Popularność przewoźników w segmencie B2B

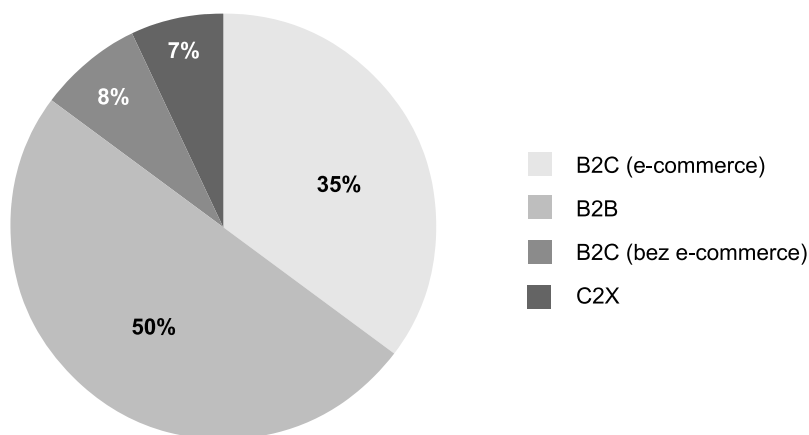
Źródło: Dyczkowska, 2005: 123.

Klienci firm kurierskich

Klientami przedsiębiorstw kurierskich są przedsiębiorstwa oraz odbiorcy indywidualni. Można wskazać następujące relacje w grupach odbiorców:

- B2C (e-commerce),
- B2C (bez e-commerce),
- B2B – największy udział ilościowy w usługach kurierskich,
- C2X – przesyłki nadawane przez osoby prywatne.

Największy udział wartościowy w rynku usług kurierskich ma segment B2B. Wartościowe udziały poszczególnych segmentów nadawców i odbiorców na rynku KEP w roku 2018 przedstawiono na rysunku 3.



Rysunek 3. Udziały poszczególnych segmentów w rynku KEP – ujęcie wartościowe

Źródło: Gawryluk, 2019.

Badania rynku KEP prowadzone przez Urząd Komunikacji Elektronicznej (*Raport o stanie rynku pocztowego w 2019 roku*, 2019) potwierdzają, iż połowę wartości rynku usług kurierskich stanowią przesyłki pomiędzy przedsiębiorstwami. Na drugim miejscu znajduje się rynek kreowany przez handel pomiędzy firmami a osobami indywidualnymi w obszarze e-commerce (*Raport E-commerce w Polsce 2020. Gemius dla e-Commerce Polska*, 2020: 12). Kupujący online mają niezmiennie generalnie bardzo dobrą opinię o robieniu zakupów przez internet i opinia ta uległa nieznacznemu polepszeniu. Wykorzystanie internetu ma duże znaczenie w fazie poszukiwania informacji. Obecnie daje on praktycznie nieograniczone możliwości wyszukiwania informacji w jednym miejscu, co sprawia, że konsument chętniej korzysta z takich informacji niż własnej wiedzy wynikającej z doświadczenia robienia zakupów (Wolny, 2016). Zakupy online są przede wszystkim postrzegane jako wygodne i nieskomplikowane, ale także dające większe możliwości wyboru niż kupowanie w sklepach tradycyjnych. W przypadku dokonywania zakupów przez internet zauważany jest

wpływ tak zwanego efektu ROPO². Najsilniejszy efekt ROPO obserwujemy w przypadku produktów spożywczych, materiałów budowlanych i wykończeniowych, mebli i elementów wystroju wnętrz, sprzętu RTV i AGD, obuwia, odzieży, kosmetyków oraz perfum i produktów farmaceutycznych.

Tabela 1. Wybrane cele korzystania konsumentów z internetu w latach 2006–2015 (w %)

Wyszczególnienie		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
dokonywanie zakupów towarów lub usług przez internet		14,9	19,3	23,3	29,6	35,7	39,1	40,0	42,0	45,1	47,6
wyszukiwanie informacji o towarach lub usługach		24,7	27,3	32,6	28,7	39,2	44,5	47,5	45,5	50,1	42,2
w tym	w ciągu ostatnich 3 miesięcy	8,8	11,1	11,9	18,1	20,2	20,0	20,8	22,6	24,5	24,1
	od 3 do 12 miesięcy temu	3,4	4,6	6,1	5,0	8,7	9,7	9,6	9,0	9,7	12,8
	ponad rok temu	2,7	3,6	5,3	6,4	6,8	9,4	9,6	10,4	10,9	10,7

Źródło: Wolny, 2016: 129.

Badania Gemius wykazały, iż w roku 2020 w całej grupie kupujących online najpopularniejszymi kategoriami zakupów w internecie były odzież, w tym dodatki i akcesoria z nią związane, ale także obuwie, kosmetyki/perfumy, książki, płyty, filmy oraz bilety do kina/teatru (*Raport E-commerce w Polsce 2020. Gemius dla e-Commerce Polska*, 2020: 80).

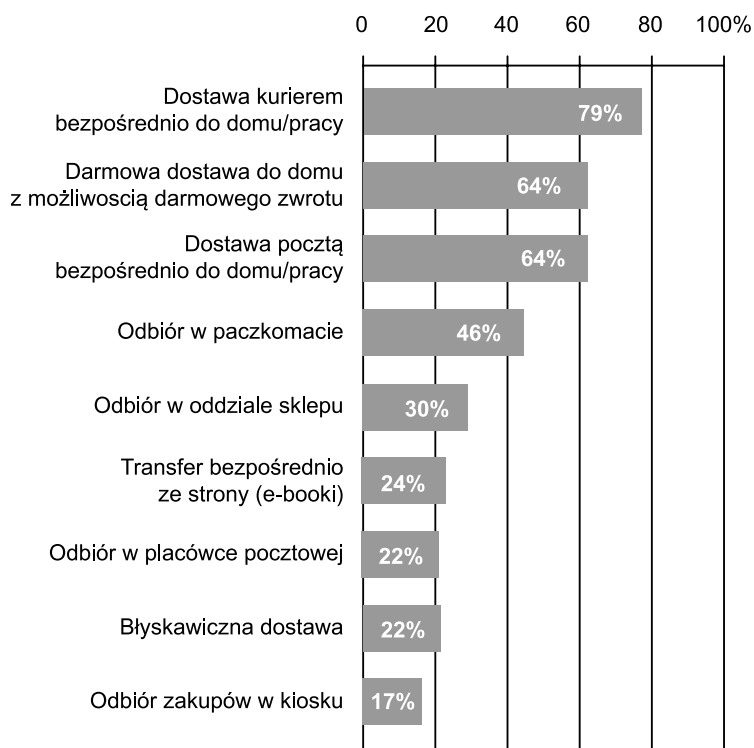
² Efekt ROPO (*Research On-line Purchase Off-line*) charakteryzuje zachowania nabywcze, w których konsumenci po wyszukaniu informacji o produktach w internecie dokonują ich zakupu w placówkach stacjonarnych. Rozwój efektu ROPO związany jest z wirtualizacją działalności handlowej i usługowej (dostępu do informacji o ofercie handlowej i usługowej w internecie), jak również ze wzrostem zainteresowania konsumentów poszukiwaniem informacji w internecie (również dokonywaniem zakupów online).

Określenie potrzeb i oczekiwań klientów na rynku KEP

Tabela 2. Przykłady współpracy operatorów KEP z e-commerce w Polsce w 2019 roku

Sprzedawcy	Dostawca usług KEP
Empik	Poczta Polska, DHL, UPS, InPost
Zalando	DHL, FedEx, DPD
eobuwie	DHL, InPost, Paczka w Ruchu
Reserved	InPost, DPD
Merlin	FedEx, Paczka w Ruchu, InPost
Euro RTV AGD	DPD, UPS, DHL, Poczta Polska, InPost
Mall	DHL
Komputronik	DHL, InPost, X-press Couriers
Morele	Poczta Polska, InPost, Paczka w Ruchu, DPD, UPS
Neo24	DPD, Poczta Polska, InPost, Schenker, X-press Couriers

Źródło: Rynek KEP w Polsce. W obliczu trendów i nowych wyzwań, 2019: 10.



Rysunek 4. Formy dostawy towaru motywujące do zakupów przez internet

Źródło: E-commerce w Polsce 2016. Gemius dla e-Commerce Polska, 2016: 41.

Analizując preferencje e-konsumentów, należy wyraźnie podkreślić rosnący trend dotyczący dostarczania przesyłek do punktów odbioru, takich jak sklep, paczkomat lub placówka pocztowa. Na uwagę zasługuje również fakt, że paczkomaty w zakresie obsługi klientów rynku e-commerce są bardziej preferowane niż usługi poczty tradycyjnej.

Jakość obsługi klienta jako kryterium oceny jakości usługi firmy kurierskiej

Usługą kurierską określa się odbiór środków przez uprawnionego pracownika przedsiębiorstwa transportowego od nadawcy i dostarczenie ich bezpośrednio do odbiorcy. Jakość usług kurierskich, a zwłaszcza obsługa klienta w branży KEP, stała się jednym z ważniejszych czynników wyróżniających przedsiębiorstwa na rynku. Obsługa klienta obejmuje wszystkie czynności niezbędne do przyjęcia zamówienia klienta, wytworzenia i dostarczenia przedmiotów zamówienia, a także działania zmierzające do naprawy błędów popełnionych na którymkolwiek etapie realizacji zamówienia (Uvet, 2020). Istotną rolę w osiąganiu celów jakościowych w przedsiębiorstwie odgrywa jego personel zarówno bezpośrednio obsługujący nabywców, personel zaplecza, jak i zarząd przedsiębiorstwa. Józef Frąs (2014: 297) definiuje jakość obsługi klienta poprzez analizę takich jej cech, jak:

- infrastruktura materialna usług (wygoda i estetyka otoczenia),
- wyposażenie,
- rzetelność usługodawcy,
- wiarygodność i dokładność informacji,
- terminowość oferowanych usług,
- powtarzalność cech usług (przy każdorazowym ich świadczeniu),
- wrażliwość usługodawców, gotowość świadczenia usług,
- szybkość świadczenia usługi,
- możliwość monitorowania przesyłek.

Wysoki poziom logistycznej obsługi klienta zapewnia firmom kurierskim posiadana infrastruktura. Należą do niej:

- centra sortowania,
- węzły ekspedycyjno-rozdzielcze,
- sortownie,
- placówki i oddziały,
- punkty nadań i odbioru przesyłek.

Duży wpływ na jakość obsługi klientów firm kurierskich mają pracownicy, wśród których można wyróżnić kurierów i pracowników obsługi sortowni, oddziałów i punktów nadań i odbiorów. W tabeli 3 przedstawiono zestawienie infrastruktury operacyjnej największych firm kurierskich w Polsce.

Tabela 3. Infrastruktura sieci operacyjnych największych operatorów KEP

Firma	Sortownie	Oddziały	Punkty nadań i odbiorów przesyłek	Pracownicy/kurierzy
DHL Parcel	6 krajowych centrów sortowania	41	7000	8000 pracowników i kurierów
DPD	3 centralne sortownie, 4 centra sortujące	50 oddziałów krajowych i 30 oddziałów miejskich	2500	6500 kurierów
FedEx	4 sortownie	43	600	1500 pracowników i 1800 kurierów
GLS	1 centralna sortownia	38	1600	2000 kurierów
InPost	1 centralna sortownia, 3 centra sortujące	52	60 000 paczkomatów, 1500 punktów obsługi klienta z możliwością nadania i odbioru przesyłki	8000 pracowników i kurierów
Poczta Polska	14 węzłów ekspedycyjno-rozdzielczych	7500 placówek	12 000	6000 kurierów
UPS	3 sortownie	33	1200	2700 pracowników i 2000 kurierów

Źródło: Gawryluk, 2019.

Wśród firm kurierskich klienci najwyżej oceniają jakość obsługi klienta zapewnianą przez następujące firmy: DPD, DHL oraz InPost. Rozwiązania organizacyjne oraz infrastrukturalne wpływające na poziom obsługi klienta w tych firmach są podkreślane przez użytkowników. Wymienione przedsiębiorstwa kurierskie informują w swoich materiałach o obecnych i planowanych inwestycjach, które mają podnieść poziom jakości usług.

Tabela 4. Kryteria wyboru firmy transportowej przez klientów indywidualnych i instytucjonalnych

Kryterium wyboru firmy TSL	Klienci indywidualni	Klienci instytucjonalni
koszty	76%	84%
niezawodność	49%	56%
wygoda	40%	44%
elastyczność działania	20%	32%
dobry kontakt	38%	44%
wielkość firmy	5%	4%
inne	5%	0%

Źródło: Gawryluk, 2019.

W Raporcie Izby Gospodarki Elektronicznej z roku 2020 przedstawiono działania wyróżniających się firm kurierskich w zakresie poprawy i utrzymania jakości usług kurierskich:

- zachowanie kontaktów ze sklepami internetowymi z atrakcyjnymi opcjami dostaw,
- oferowanie dostaw do klienta bezpośrednio pod wskazany adres,
- rozwój sieci automatów – punktów odbioru,
- zainstalowanie dodatkowych punktów nadań i odbioru – na przykład DHL ServicePoint posiada ich w roku 2021 ponad 8000.

Z wykresu przedstawionego na rysunku 2 wynika, że firma DHL jest najpopularniejszym przewoźnikiem. Klienci indywidualni oraz biznesowi najchętniej sięgają po usługi właśnie tego przedsiębiorstwa. Klienci indywidualni korzystają ze znacznie węższego grona przewoźników. Spowodowane jest to tym, iż prawie 80% z nich wysyła wyłącznie paczki, a pozostałe przesyłki stanowią przesyłki drobnicowe. Druga w kolejności jest Poczta Polska, z której usług korzysta 20% ankietowanych, a pozostałe firmy (UPS, DPD i inne) cieszą się dużo mniejszą popularnością (Lambert, 1992). Segment usług lokalnych pozwala dostosować się do następujących wymogów:

- gotowość do odbioru,
- czas realizacji usługi,
- wielkość przesyłki,
- cena,
- forma płatności,
- usługi dodatkowe (pobranie, ubezpieczenie, potwierdzenie odbioru).

Badania poziomu jakości obsługi klienta przedstawione przez Sardera (2020: 14) prowadzone za granicą pozwoliły na zestawienie listy standardów usługi kurierskiej w zagranicznych firmach kurierskich. Ułożono te standardy według znaczenia dla klientów:

1. Zrozumienie biznesu klienta.
2. Zdefiniowanie, kto jest klientem firmy kurierskiej.
3. Określenie oczekiwań klienta.
4. Analiza odpowiednich możliwości firmy na rynku.
5. Analiza możliwości konkurentów operowania na rynku.
6. Identyfikacja luki rynkowej.
7. Identyfikacja opcji osiągnięcia strategicznych korzyści.
8. Interpretacja i ocena oczekiwań klienta oraz możliwości osiągnięcia kompromisu.

Należy zauważyć, że lista podanych cech różni się od listy cech podawanych przez badaczy polskich.

Wpływ nowych technologii na jakość obsługi klienta w branży KEP

Jako warunki rozwoju branży KEP w najbliższych latach podawane są technologia i najnowsze rozwiązania techniczne. Należą do nich różnego rodzaju innowacje, związane z technologiami cyfrowymi czy obsługą logistyczną magazynu, gdzie wykorzystywane jest oprogramowanie do zarządzania dostawami oraz oprogramowanie GPS. Testowane są także różnorodne nowinki technologiczne, takie jak wykorzystanie dronów, robotów, nowoczesnych technik kompletacji czy technologii RFID. Testowane są najnowsze technologie oraz innowacje organizacyjne w usługach kurierskich. Należą do nich:

- Innovative Courier Solutions – zapewnia kompleksowe, przyspieszone usługi transportowe, gwarantując wydajność, ceny i wartość, zadowalające klientów i wyprzedzające konkurencję.
- Nimber – firma, której wizja przyszłości opiera się na istniejących możliwościach. Usługa dostarczania społecznościowego, która pasuje do ludzi, którzy i tak muszą wysłać coś z kimś wspólnie i usługa jest wtedy opłacalna i zrównoważona. Zainspirowany ekonomią współdzielenia w Norwegii Nimber nie tylko chce rozszerzyć swój model biznesowy o nowe inicjatywy i sektor spożywczy, ale także zaproponować inne możliwości.
- Mole Solutions – koncepcja systemu rurociągów towarowych zaprojektowana w celu przemieszczania towarów w niestandardowych kapsułach podróżujących pod pełną automatyczną kontrolą, jest opracowywana tak, aby znajdować się obok lub pod istniejącą i planowaną infrastrukturą transportową. Wpływ Mole'a może nie tylko obniżyć koszty dostawy, ale także zatorów (Trotter, 2015).
- Shutl – najkrótszy czas dostawy Shutl wynosi niecałe 14 minut. Dzięki modek lowi biznesowemu, który polega na zapewnieniu klientowi pełnej kontroli nad każdym aspektem dostawy Shutl oferuje możliwość wysyłania i odbierania paczek lokalnie w ciągu 90 minut lub wyboru wygodnego jednogodzinnego przedziału czasowego. W ankiecie 91% osób przyznało, że ceni sobie opcje dostawy zapewniające przedział czasowy, tak by nie trzeba było czekać na przesyłkę przez cały dzień.
- Duddle – oferuje możliwość odbioru dostaw w dogodnym dla odbiorcy czasie, dysponuje ponadto sklepami stacjonarnymi w lokalizacjach w pobliżu stacji kolejowych i miejsc pracy. Dzięki integracji powiadomień push o nadejściu przesyłki, a także skanowaniu kodów kreskowych w sklepie gwarantowana jest szybka obsługa.
- Amazon Prime Air – zorientowany na przyszłość system dostawy zaprojektowany w celu bezpiecznego dostarczania paczek do rąk klientów w ciągu 30 minut lub szybciej przy użyciu małych bezzałogowych statków powietrz-

- nych. Wdrożenie powstrzymują w USA przepisy Federalnej Administracji Lotniczej.
- On The Dot – odpowiadając na potrzeby klientów związane z zaoszczędzeniem czasu, technologia – poprzez sieć kurierów CitySprint – stworzyła usługę dostawy, która działa wyłącznie zgodnie z harmonogramem klienta. Doręczenie następuje w dowolnym, wybranym przez klienta oknie godzinnym; odbiorca może na bieżąco śledzić przesyłkę.
 - Pelipod – celem jest dostarczenie paczki dokładnie tam, gdzie firma jej potrzebuje, bezpiecznie, bez odległych składów czy urzędów pocztowych. Rozwiązanie, które skraca i upraszcza łańcuch dostaw firmy, jest pierwszym tego rodzaju zasobnikiem dostawczym w postaci bezpiecznego pojemnika z wbudowaną elektroniką zapewniającego dostęp tylko upoważnionym użytkownikom. Dodatkowe zalety to potwierdzanie dostarczenia paczek, eliminowanie nieudanych dostaw, a ponadto dbałość o środowisko naturalne – zmniejsza się ślad węglowy, a pelipody prawie w całości nadają się do recyklingu.
 - UPS projekt ORION – został uznany za największy projekt badawczy na świecie, wykorzystuje rozległą telematykę floty i zaawansowane algorytmy do gromadzenia i obliczania niezliczonych ilości danych, aby zapewnić kierowcom UPS najlepsze trasy. Chociaż nie jest rozwiązaniem ściśle przyszłościowym, ponieważ jest stosowane już dzisiaj, to jego wpływ jest niezaprzeczalny. Dzięki 10 000 tras zoptymalizowanych za pomocą ORION UPS oszczędza ponad 1,5 mln galonów³ paliwa i zmniejsza emisję dwutlenku węgla o 14 000 ton metrycznych.

Podsumowanie

Celem artykułu było przedstawienie wybranych aspektów oceny jakości procesu logistycznej obsługi klienta na przykładzie przedsiębiorstw kurierskich w branży KEP. Na podstawie badań literaturowych w publikacjach krajowych oraz zagranicznych zaprezentowano branżę KEP, jej rozwój oraz standardy jakości obsługi klienta. W artykule udzielono odpowiedzi na postawione we wstępie pytania badawcze. Potwierdzono obie sformułowane na wstępie tezy badawcze. Usługi kurierskie przeszły długą drogę w ostatnim dziesięcioleciu. Duże znaczenie w ich rozwoju miał postęp technologiczny. Obecnie kurierzy rozumieją, że aby się wyróżnić i zapewnić wyjątkową obsługę, muszą inwestować w jakość obsługi klienta oraz najnowsze innowacje technologiczne. Jest to szczególnie ważne w przypadku międzynarodowych usług kurierskich. Według raportu Mordor Intelligence z 2019 roku oczekuje się, że do roku 2024 branża usług kurierskich na świecie będzie warta aż 400 miliardów dolarów. Wysoki wzrost będzie wynikiem pojawienia się nowych technologii.

³ Jednostki stosowane w USA.

Bibliografia

- Courier, express and parcel (CEP) market size worldwide between 2009 and 2024 (in billion euros)* (2019), Statista, <https://www.statista.com/statistics/723986/cep-market-total-revenue-worldwide/> [dostęp: 1.07.2021].
- Dyczkowska J. (2005), *Klient na rynku usług TSL*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania”, nr 1(15).
- E-commerce w Polsce 2016. Gemius dla e-Commerce Polska* (2016), https://eizba.pl/wp-content/uploads/2018/07/E-commerce_w_polsce_2016.pdf [dostęp: 1.07.2021].
- Frań J. (2014), *Wybrane instrumenty pomiaru jakości usług logistycznych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 803, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 66.
- Gawryluk M. (2019), *Rozwój rynku przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych (KEP) w Polsce od 2014 r. do 2023 r.*, Poczta Polska, https://secure.sitebees.com/file/attachment/1503567/2/Rozw%C3%B3j+rynku+przesy%C5%82ek+KEP+w+Polsce++od+2014+r_+do+2023+r_+_raport_+Poczta+Polska.pdf [dostęp: 1.03.2021].
- Lambert D.M. (1992), *Developing a Customer-focused Logistics Strategy*, “International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, Vol. 22, No. 6.
- McQuitty S., Hyman M., Oliver R., Sautter P., Stratemeyer A. (2004), *Service variability and its effect on consumer perceptions and intentions*, Working Paper.
- Raport E-commerce w Polsce 2020. Gemius dla e-Commerce Polska* (2020), Izba Gospodarki Elektronicznej, <https://eizba.pl/raport-e-commerce-w-polsce-2020-juz-dostepny/> [dostęp: 1.07.2021].
- Raport o stanie rynku pocztowego w 2019 roku* (2019), Urząd Komunikacji Elektronicznej, <https://www.uke.gov.pl/akt/raport-o-stanie-rynku-pocztowego-w-2019-roku,322.html> [dostęp: 30.01.2021].
- Ratajczak J., Lorenc A. (2015), *Ocena efektywności logistycznej obsługi klienta w branży KEP*, „Logistyka”, nr 6.
- Rynek KEP w Polsce. W obliczu trendów i nowych wyzwań* (2019), GS1 Polska, Poznań, <https://www.gs1pl.org/dokumenty/branze/transport-spedycja-logistyka-tsl/426-rynek-kep-w-polsce-w-obliczu-trendow-i-nowych-wyzwan/file> [dostęp: 28.02.2021].
- Sarder M.D. (2021), *Logistics customer services*, Elsevier, Amsterdam–Oxford–Cambridge.
- Trotter C. (2015), *8 companies shaping the future of delivery*, <https://www.insider-trends.com/8-companies-shaping-the-future-of-delivery/> [dostęp: 1.07.2021].

- Uvet H. (2020), *Importance of Logistics Service Quality in Customer Satisfaction: An Empirical Study*, "Operations And Supply Chain Management", Vol. 13, No. 1.
- Wolny R. (2016), *Efekt ROPO w procesie zakupów polskich konsumentów*, „Studia Ekonomiczne”, nr 302.

Summary

Assessment of the quality of logistics customer service – on the example of courier industry

Courier companies deliver their services in a rapidly changing environment where technologies, methods and means of communication and customer requirements are changing. The aim of this article is to present selected aspects of the assessment of the quality of customer service logistics processes using examples of courier companies in the KEP industry (courier, express and parcel shipments) in Poland and around the world. Literature research has identified important factors influencing the quality of management of logistics processes in courier companies, in particular the management of customer service processes in Poland. The article presents the results of literature studies and juxtaposes the characteristics of customer service quality. The typology of courier customers and customer requirements are presented. On the basis of the research of selected courier companies, trends in their quality assessment are presented as a result of logistical customer service, technical, technological and organizational innovations

Keywords: courier market, courier service, quality of customer service



WYDAWNICTWO
AKADEMII HUMANISTYCZNO-EKONOMICZNEJ
W ŁODZI