

# **Spoleczne, ekonomiczne i organizacyjne dylematy współczesnego zarządzania**

**Księga jubileuszowa dedykowana  
Profesorowi Andrzejowi Gaździe**

**Redakcja naukowa**

**Grzegorz Ostasz**

**Tadeusz Olejarz**

**Beata Zatwarnicka-Madura**

Wydano za zgodą Rektora

Redaktor naczelny  
Wydawnictw Politechniki Rzeszowskiej  
dr hab. inż. Lesław GNIEWEK, prof. PRz

Recenzent  
dr hab. Roman FEDAN, prof. PWSTE w Jarosławiu

Redaktor  
Piotr CYREK

Skład i łamanie tekstu  
Mariusz TENDERA

Okładka  
Joanna MIKUŁA

*zarządzanie, logistyka, ekonomia, społeczeństwo  
management, logistics, economics, society*

© Copyright by Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej  
Rzeszów 2021

Wszelkie prawa autorskie i wydawnicze zastrzeżone. Każda forma powielania oraz przenoszenia na inne nośniki bez pisemnej zgody Wydawcy jest traktowana jako naruszenie praw autorskich, z konsekwencjami przewidzianymi w *Ustawie o prawie autorskim i prawach pokrewnych* (Dz.U. z 2018 r., poz. 1191 t.j.). Autor i Wydawca dołożyli wszelkich starań, aby rzetelnie podać źródło zamieszczonych ilustracji oraz dotrzeć do właścicieli i dysponentów praw autorskich. Osoby, których nie udało się ustalić, są proszone o kontakt z Wydawnictwem.

p-ISBN 978-83-7934-538-0

e-ISBN 978-83-7934-546-5

Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej  
al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów

Ark. wyd. 38,02. Ark. druk. 38,25.  
Drukarnia Oficyny Wydawniczej, al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów  
Zam. nr 74/21

*Panu Profesorowi Andrzejowi Gaździe  
w dowód szacunku i życzliwości  
książkę tę dedykują  
współpracownicy i przyjaciele*





*Professor Andrzej Gazda*



## SPIS TREŚCI

---

Słowo wstępne .....	11
Wybrane osiągnięcia naukowe Profesora Andrzeja Gazdy .....	15
Paulina Bełch Mierniki kosztowe w controllingu procesów logistycznych .....	27
Paweł Bełch Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowo-transportowym z sektora paliw płynnych w warunkach kryzysu a jego konkurencyjność .....	39
Fryderyk Czekał 10. Brygada Kawalerii – w czasie wojny zdała egzamin celująco .....	57
Karolina Czerwińska, Andrzej Pacana Analiza skuteczności instrumentarium zarządzania jakością w branży automotive .....	69
Karolina Czerwińska, Maciej Pruchniak, Łukasz Wałek, Dawid Jaworski, Andrzej Pacana Analiza i zastosowanie controllingu produkcji metodą ABC/XYZ w branży automotive .....	85
Agata Gierczak Braki w prawach człowieka: prawo do bycia niemanipulowanym – głos krytyki akcydentalnej .....	97
Mieczysław Janowski Subsydiarność i zaufanie społeczne – szlachetne idee, archiwalne pojęcia czy aktualne potrzeby .....	111
Dorota Kamuda Karnoprawna ochrona bezpieczeństwa transportu zwierząt .....	131
Andrzej Kiełtyka Planowanie śledztwa .....	143

Marcin Kłak, Marek Magniszewski Organizacja ucząca się jako nowoczesna forma funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa .....	157
Bolesław Kurzępa, Elżbieta Kurzępa Odpowiedzialność administracyjna i karna za naruszenie obowiązków lub warunków przewozu określonych w ustawie o przewozie towarów niebezpiecznych .....	171
Adam Laska Cyberbezpieczeństwo w firmie logistycznej. Zagrożenia, ryzyko, zarządzanie podatnościami .....	193
Arkadiusz Letkiewicz Rola informacji w zarządzaniu Policją .....	205
Grzegorz Lew Rachunek kosztów logistyki w przedsiębiorstwach handlowych .....	217
Wiesław Lewicki Prakseologiczne uwarunkowania bezpieczeństwa energetycznego UE .....	227
Justyna Lipińska Komunikacja strategiczna w dokumentach NATO .....	247
Jerzy Majka Przysposobienie wojskowe i organizacje współpracujące z wojskiem w garnizonie rzeszowskim (1919–1938) .....	257
Józef Mandziuk Tomasz Stanisław Wolski (1700–1772) – polski podróżnik z czasów saskich .....	273
Eugeniusz Moczuk, Arkadiusz D. Leśniak-Moczuk Służby specjalne Polski i Belgii w ujęciu komparatystycznym .....	295
Tadeusz Olejarz Od kwatermistrzostwa do logistyki na przykładzie 9. Dywizji .....	311
Izabela Oleksiewicz Znaczenie instytucji i strategii w ochronie cyberbezpieczeństwa RFN .....	325



Bogdan Olewiński	
Kontrola operacyjna – jako metoda operacyjna .....	339
Grzegorz Ostasz	
Rola i zadania administracji rządowej i samorządowej w warunkach ekstremalnych. Analiza na przykładzie Okręgowej Delegatury Rządu na Kraj w Krakowie (1940-1945) .....	351
Andrzej Pacana, Karolina Czerwińska	
Analiza i metodyka modelowania systemów produkcyjnych w kontekście zmienności produkcji .....	367
Andrzej Pacana, Dominika Siwiec	
Metoda wspomagająca dobór oczekiwanych stanów kryteriów produktu z uwzględnieniem satysfakcji klientów .....	383
Renata Piętowska-Laska	
Współczesna polityka transportowa w świetle wyzwań XXI wieku .....	395
Artur Polakiewicz	
Problematyka patologii gospodarczych na podkarpackim pograniczu Polski i Ukrainy .....	407
Marta Pomykała, Małgorzata Polinceusz	
Zapewnienie bezpieczeństwa w transporcie drogowym jako zadanie administracji publicznej .....	417
Zhanna Poplavska	
Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki narodowej .....	435
Krzysztof Prendecki	
Biurokracja i jej problemy .....	449
Grzegorz Roslan	
Przewaga informacyjna w walce z piractwem morskim .....	465
Dominika Siwiec, Andrzej Pacana	
Przewidywanie satysfakcji z jakości produktu z uwzględnieniem aktualnych oczekiwań klientów .....	477
Justyna Stecko	
Psychologiczno-społeczne aspekty pandemii COVID-19 .....	489

Magdalena Szydełko Projektowanie kanałów i strategii dystrybucji na przykładzie przedsiębiorstwa z branży spożywczej .....	497
Iwona Ślęzak-Gładzik Wyzwania zarządzania rozwojem zawodowym pracowników w świecie VUCA .....	507
Bogusław Ślusarczyk, Patrycja Żegleń Stan i kierunki doskonalenia systemu podatkowego w Polsce .....	523
Lucyna Witek Niespójność między postawami a zachowaniami nabywców na rynku produktów ekologicznych .....	541
Joanna Woźniak Logistyczna obsługa imprez masowych w dobie pandemii COVID-19 .....	551
Leszek Woźniak Współczesne zagrożenia życia lub jakości życia na ziemi. Suwerenność i bezpieczeństwo żywnościowe .....	563
Dariusz Wyrwa Zmiany na rynku pracy wobec rozwoju Przemysłu 4.0 .....	569
Beata Zatwarnicka-Madura Kreowanie wizerunku w administracji publicznej .....	577
Agnieszka Zielińska Niestandardowe formy promocji wydarzeń sportowych .....	587
Norbert Życzyński Międzykanałowa realizacja procesu zamówienia w strategii omnichannel .....	603

## SŁOWO WSTĘPNE

---

Do tradycji akademickiej należą zarówno uroczyste inauguracje, immatrykulacje, czy graduacje, jak i niezupełnie prywatne jubileusze profesorów.

Siedemdziesiąte urodziny Profesora Andrzeja Gazdy – osoby darzonej szacunkiem, naszego szczerego kolegi oraz kierownika Katedry Systemów Zarządzania i Logistyki – są świętem całej społeczności Politechniki Rzeszowskiej. Andrzej Gazda jest związany z Wydziałem Zarządzania od początku jego istnienia. Trzydzieści lat temu współtworzył tę jednostkę uczelnianą. Ma opinię świetnego wykładowcy – potrafi zaciekawiać i inspirować słuchaczy – ale też dobrego organizatora, a przy tym człowieka zawsze życzliwego. Na jego radę i pomoc można liczyć w każdej sytuacji.

Nasz Drogi Jubilat Andrzej, jak mało kto wyróżnia się doświadczeniem zawodowym, wzmocnionym przecież szczególną „siłą spokoju”. Takie cechy osobowości implikują autentyczny szacunek i podziw ze strony pracowników Wydziału Zarządzania i studiującej młodzieży.

Andrzej Gazda, to rzeszowianin; w rodzinnym mieście chodził do szkoły podstawowej, a potem do I Liceum Ogólnokształcącego, w którym, w czerwcu 1969 r. zdał egzaminy maturalne. W tym samym roku podjął studia na Wydziale Ekonomiki Przemysłu Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Krakowie. Uzyskawszy w 1973 r. dyplom magisterski, został tam asystentem stażystą, po czym asystentem. Od 1 października 1975 r. otrzymał pracę w Studium Nauk Społecznych Politechniki Rzeszowskiej. Prowadził zajęcia dydaktyczne – wykłady i ćwiczenia – z zakresu ekonomiki i organizacji przedsiębiorstw przemysłowych oraz organizacji i zarządzania. Doktorem nauk ekonomicznych został 20 listopada 1981 r. Obronę dysertacji doktorskiej zrealizował w katowickiej Akademii Ekonomicznej. Przepracowawszy siedem lat w Politechnice Rzeszowskiej, zdecydował się na roczną przerwę, swoisty odpoczynek od dydaktyki. Otóż od września 1982 r. do września 1983 r. był głównym ekonomistą w rzeszowskiej Spółdzielni Inwalidów „Wspólnota”. Po powrocie na Politechnikę został adiunktem najpierw w jednostkach międzywydziałowych, a potem – od 1993 r. – na Wydziale Zarządzania. Pełnił różne funkcje – należy do grona najbardziej doświadczonych pracowników uczelni. W latach 1995–1996 kierował Studium Specjalnym dla Studiów Zaocznych Wydziału Zarządzania i Marketingu. Następnie, aż cztery kadencje, był prodziekanem do spraw nauczania tego wydziału (1996–2002 i 2005–2012). Jednocześnie od 2008 r. do 31 sierpnia 2021 r. kierował najpierw zakładem, a następnie Katedrą Systemów Zarządzania i Logistyki; był pomysłodawcą i organizatorem tej katedry.

Potwierdzeniem osiągnięć naukowych Andrzeja Gazdy było uzyskanie 10 czerwca 2014 r. stopnia doktora habilitowanego nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Przewód habilitacyjny miał miejsce na Wydziale Zarządzania University of Prešov, a podstawę do awansu naukowego stanowiła monografia *Comprehensive quality management model in large industrial enterprises*. Od 1 listopada 2014 r. Andrzej Gazda był zatrudniony w Politechnice Rzeszowskiej jako profesor nadzwyczajny, a od 2017 r. jako profesor uczelni.

Angażował się w prace na rzecz uczelni i Wydziału Zarządzania. Był członkiem Senatu Politechniki Rzeszowskiej, działał w różnych komisjach senackich, należy do zespołu Rady Wydziału Zarządzania. Z tego względu otrzymywał wiele wyróżnień i odznaczeń, nagrody Rektora Politechniki Rzeszowskiej, Medal „Zasłużonym dla PRZ”, prezydencki Medal Złoty za Długoletnią Służbę. Dbał o poszerzanie swoich kompetencji naukowych i dydaktycznych. W 2004 r. ukończył w krakowskiej Akademii Ekonomicznej studia podyplomowe w zakresie Zarządzania i Kontroli Wewnętrznej oraz Audytu. Jest członkiem *The Institute of Internal Auditors* i audytorem wewnętrznym systemów zarządzania jakością.

Nie bywa bierny poza uczelnią, nie ogranicza się do pracy zawodowej. Kandydował w wyborach do Sejmu RP oraz do Rady Miasta Rzeszowa. Od lat działa w Stowarzyszeniu Honorowych Podhalańczyków. W sposób szczególnie, wiadomy tylko nielicznym, cechuje Profesora Andrzeja Gazdę dobre serce, gotowość pomocy osobom potrzebującym, czy to spośród kolegów z miejsca pracy, czy też innym ludziom, a także instytucjom oczekującym wsparcia materialnego. Jest doskonałym przykładem rzadkich obecnie postaw altruizmu i filantropii. Lubi również koty.

Chociaż poza salą wykładową Andrzej zwykle bywa oszczędny w słowach, to ci, którzy mieli okazję poznać go bliżej, wiedzą, że to prawdziwy erudyta. Jest odcytany, ciekaw świata i wciąż otwarty na nowe doznania. Lubi muzykę, a zwłaszcza *fado* – portugalski *blues*. Pasjonują go podróże, tyleż krajowe, co i zagraniczne. Właśnie podczas wędrówek Andrzej ujawnia swoje duchowe bogactwo, potrafi długo, ciekawie i z ogromnym zapałem dyskutować bądź opowiadać. Od kilkunastu lat regularnie odwiedza ukochane Roztocze. Ma tam bazę wypoczynkową przy urokliwych wodospadach – nazywanych „szumami” – nad Tanwią.

Pracując w naszej uczelni, Profesor Gazda wypromował wielu dyplomantów – magistrów, licencjatów, inżynierów. Nie tylko w ich oczach stawał się niekwestionowanym mistrzem. Bowiem naprawdę, z godną tej sprawy wytrwałością – ale też z niekłamaną życzliwością wobec społeczności akademickiej – uczestniczył w tworzeniu solidnych podstaw Wydziału Zarządzania. Bezsprzecznie istotną rolę odgrywała przy tym osobowość, nade wszystko doświadczenie organizacyjne i – budząca mimowolną zazdrość środowiska – estyma, jaką okazywały prof. Andrzejowi kolejne roczniki studentów.

Profesor Gazda to ważna osoba dla redaktorów niniejszej książki, choćby dlatego, że bywał mentorem ich prac organizacyjnych. W różnych odcinkach czasu

praktykowaliśmy przy nim jako prodziekani. Andrzej Gazda, jak mało kto, pielęgnował – bezcenną w każdej społeczności – umiejętność kreowania więzów przyjaźni, łagodzenia napięć, tworzenia a nie rozbijania, łączenia a nie dzielenia; słowem: solidarnego pokonywania trudności i przeszkód. Po prostu, uczył, by z optymizmem i nadzieją stawiać czoła wszelkim wyzwaniom, jakie niesie ze sobą każdy czas.

Toteż niżej podpisani, od siebie i w imieniu całej społeczności Wydziału Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej, życzą Szanownemu Panu Profesorowi, aby nigdy nie osłabła jego pasja dydaktyczna. Aby nadal promieniował swą wyrazistą osobowością na akademickie otoczenie, które przecież darzy Go szczerym podziwem.

Czujemy się zobowiązani, aby wyrazić wobec Pana Profesora słowa uznania i okazać Mu serdeczną wdzięczność za Jego wieloletni trud, za osiągnięcia naukowe, dydaktyczne i organizacyjne. A przecież i za doraźne, koleżeńskie rozmowy, których istotą jest dobro i przyszłość Wydziału Zarządzania.

Szczególnym znakiem owej wdzięczności wobec Jubilata jest księga, którą autorzy – zgodnie z tradycją akademicką – dedykują Panu Profesorowi Andrzejowi Gaździe.

*Ad multos annos, Panie Profesorze!*

Życzymy dobrego zdrowia, niewyczerpanych sił twórczych, wspaniałych podróży, zaznawania radości życia. Politechnika Rzeszowska – jesteś jej rówieśnikiem – wciąż liczy na Ciebie.

Rzeszów, 21 października 2021 roku

*Grzegorz Ostasz*

*Tadeusz Olejarz*

*Beata Zatwarnicka-Madura*



## WYBRANE OSIĄGNIĘCIA NAUKOWE PROFESORA ANDRZEJA GAZDY

---

### 1990

A. Gazda, *Zarządzanie konfiguracyjne*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej” 1990, z. 52.

A. Gazda, *Uwarunkowania wyboru metody wewnątrzwydziałowego planowania produkcji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej” 1990, z. 47.

A. Gazda, *Funkcjonowanie drobnego przemysłu w warunkach rewolucji naukowo-technicznej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej” 1990, z. 44.

### 1992

A. Gazda, *Proces podejmowania decyzji*, Wyd. RSM, Rzeszów 1992.

A. Gazda, *Zarządzanie, Materiały dydaktyczne do zajęć*, Wyd. IMP, Rzeszów 1992.

### 1993

A. Gazda, *Marketingowa koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej”, seria Mechanika 1993, z. 36.

### 1996

A. Gazda, *Projektowanie sterowane przez klienta – QFD*, Wyd. AJESEC, Rzeszów 1996.

A. Gazda, *Zarządzanie marketingowe i zarządzanie przez jakość a potrzeby klienta*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej”, seria Zarządzanie i Marketing 1996, z. 1.

### 1997

A. Gazda, *Jakość w przemyśle lotniczym*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997.

A. Gazda, *Zapewnienie jakości w przemyśle lotniczym*, „Problemy Jakości” 1997, nr 5.

**1998**

A. Gazda, *Człowiek a jakość produktów* [w:] *Człowiek w procesie gospodarowania*, red. K. Jaremczuk, Rzeszów 1998.

A. Gazda, *Zmniejszanie piramidy wypadkowości* [w:] *Materiały Pokonferencyjne i Międzynarodowej Konferencji Naukowej na temat Prawno-ekonomiczne i Techniczne Aspekty Bezpieczeństwa w Ruchu Drogowym*, Zakład Prawa i Administracji WZiM PRz, Rzeszów 1998.

**1999**

A. Gazda, *Transport w systemie dystrybucji towarów* [w:] *Zbiornik Naukowych Prac: Systemni Metody Kierowania Technologia ta Organizacja Wyrobnictwa, Remontu ta Ekspuatacji Automobiliw*, Transportna Akademia Ukrainy, Kijów 1999.

A. Peszko, A. Gazda, *Podstawy zarządzania*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 1999.

**2000**

A. Gazda, *Ekonomiczni i humanitarni aspekty upravlinnja jakistiu na pidprijemstwi* [w:] *Ekonomika: problemy teorii ta praktyki. Wypusk 29*, Wyd. Nauka i Oswita, Dniepropietrowsk 2000.

A. Gazda, *Standard jakości QS 9000 w przemyśle motoryzacyjnym a norma ISO 9001* [w:] *Materiały XI Konferencji Międzynarodowej „SAKON 2000”*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2000.

A. Gazda, *Standard systemu jakości zgodny z normą JAR 21G*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2000.

A. Gazda, *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie przemysłu lotniczego w XXI wieku* [w:] *Materiały Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej „Przedsiębiorstwo u progu XXI wieku”*, Zakopane 2000.

A. Gazda, *Zarządzanie jakością w przemyśle motoryzacyjnym* [w:] *Zbiornik Naukowych Prac: Systemni Metody Kierowania Technologia ta Organizacja Wyrobnictwa, Remontu ta Ekspuatacji Automobiliw*, Transportna Akademia Ukrainy, Kijów 2000.

A. Gazda, *Zintegrowany system zarządzania w przedsiębiorstwie* [w:] *Przedsiębiorstwo w procesie transformacji*, red. K. Jaremczuk, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji i Zarządzania w Przemysłu” 2000, z. 5.

**2001**

A. Gazda, *Technologia transportu w magazynach* [w:] *Materiały XII Konferencji Międzynarodowej „SAKON'01”*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2001.



A. Gazda, *Zarządzanie transportem własnym*, „Zbiornik naukowych prac”, wydruk 11, Wyd. Ministerstwo Oświaty i Nauki Ukrainy, Ukrainski Transportnyj Uniwersytet, Transportna Akademia Ukrainy, Kijów 2001.

A. Gazda, *Zarządzanie jakością według standardów NATO* [w:] *Materiały II Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej „Przedsiębiorstwo u progu XXI wieku”*, Zakopane 2001.

A. Gazda, *Zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwie przemysłowym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej”, seria Zarządzanie i Marketing 2001, z. 3.

A. Gazda, *Ob uprawlenii kaczestwom w polskoj puszczewoj promyszlenności – organizacjonnyj i ekonomiczeskij aspekty*, Uniwersytet w Dniepropietrowsku, Dniepropietrowsk 2001.

## 2002

A. Gazda, *Zarządzanie jakością w produkcji środków transportu według standardów NATO 2002* [w:] *Materiały XIII Konferencji Międzynarodowej „Sakon 02”*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2002.

A. Gazda, *Podatek od środków transportowych dostosowany do prawa Unii Europejskiej*, Szczoricznij Naukowo-Wirobniczej Żurnał Transportnoj Akademii Ukrainy, Lwów 2002, nr 9.

A. Gazda, *Podatki lokalne a funkcjonowanie przedsiębiorstw transportowych* [w:] *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa*, red. K. Jaremczuk, J. Posłuszny, Wyższa Szkoła Administracji i Zarządzania w Przemysłu, Przemysł 2002.

## 2003

J. Jaworski, A. Gazda, *Marketingowa rola informacji w procesie zapewnienia jakościowego wytwarzania narzędzi ze stali szybkołnącej* [w:] *Materiały konferencyjne* 2003.

A. Gazda, M. Fus, *Standard jakości ISO/TS 16949 w przemyśle motoryzacyjnym*, Systemni Metody Kieruwannja, Technologia Organizacja Wirobnictwa, Kijów 2003, z. 16.

A. Gazda, *Benchmarking w przemyśle motoryzacyjnym* [w:] *Materiały konferencyjne* 2003.

A. Gazda, *Zarządzanie jakością w przemyśle motoryzacyjnym zgodne z normą ISO/TS 16949* [w:] *Materiały XIV Konferencji Międzynarodowej „SAKON 03”*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2003.

## 2004

A. Gazda, *Standardy systemu zapewnienia jakości w przemyśle lotniczym* [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości – fikcja i rzeczywistość*, red. I.K. Hejduk, ORGMASZ, Warszawa 2004.

A. Gazda, *Koszty transportu samochodowego a transport kombinowany*, „Żurnal Projektowania, Wyrobnictwo I Eksploatacja Awtotransportnych Zasobiv i Poizdiv”, Lwów 2004, z. 11.

A. Gazda, *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach przemysłu motoryzacyjnego* [w:] Materiały konferencyjne 2004.

A. Gazda, *Zarządzanie jakością w przemyśle motoryzacyjnym i lotniczym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej” 2004, z. 4.

A. Gazda, *Zastosowanie wykresu Ishikawy do badania przyczyn wypadków drogowych* [w:] *Materiały II Międzynarodowej Konferencji Naukowej Prawno-ekonomiczne i techniczne aspekty bezpieczeństwa w ruchu drogowym*, red. K. Rajchel, K. Lejda, Rzeszów 2004.

## 2005

A. Gazda, *Wdrażanie zintegrowanego systemu zarządzania w przedsiębiorstwach przemysłu motoryzacyjnego* [w:] Materiały konferencyjne 2005.

A. Gazda, *Audyt finansowy w jednostkach sfery finansów publicznych* [w:] Materiały konferencyjne 2005.

A. Gazda, *Kompleksowe zarządzanie jakością w przedsiębiorstwach przemysłu motoryzacyjnego*, „Proektuvannja, Virobnictvo Eksploatacija Avtotransportnich Zasobiv i Poizdiv” 2005, z. 12.

A. Gazda, *Integrirowannyje sistemy uprawlenja*, „Ekonomia: Problemy Teorii i Praktyki”, Dniepropietrowsk 2005.

A. Gazda, *Koncepcje zarządzania jakością* [w:] Materiały konferencyjne 2005.

## 2006

A. Gazda, *Jakość w przemyśle motoryzacyjnym na globalnym rynku*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej” 2006, z. 6.

A. Gazda, *Wewnętrzne i zewnętrzne audyty jakości w przedsiębiorstwach przemysłu motoryzacyjnego* [w:] Materiały konferencyjne 2006.

R. Dankiewicz, G. Lew, A. Gazda, *Rachunek kosztów i ubezpieczenia gospodarcze w przedsiębiorstwach*, Atrium, Rzeszów 2006.

A. Gazda, *Zarządzanie środowiskiem w przedsiębiorstwach przemysłu motoryzacyjnego*, „Visnik Nacionalnogo Transportnogo Universitetu Transportnoj Akademii Ukraini” 2006, z. 12.

A. Gazda, *Doskonalenie zarządzania jakością w przedsiębiorstwie przemysłowym*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2006, z. 1116.

A. Gazda, *Metody analizy ryzyka w planowaniu audytu wewnętrznego* [w:] *Rachunek kosztów i ubezpieczenia gospodarcze w przedsiębiorstwach*, red. G. Lew, R. Dankiewicz, A. Gazda, Podkarpackie Centrum Gospodarcze, Rzeszów 2006.

A. Gazda, *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwach produkujących sprzęt lotniczy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej” 2006, z. 7.

### 2007

A. Gazda, *Transport intermodalny a bezpieczeństwo w ruchu drogowym* [w:] *Materiały konferencyjne III Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Prawno-ekonomiczne i Techniczne Aspekty Bezpieczeństwa w Ruchu Drogowym PET-KON '07”*, red. K. Lejda, K. Rajchel, S. Wieczorek, Rzeszów 2007.

A. Gazda, *Metody analizy ryzyka stosowane w audycie wewnętrznym w wyższej uczelni* [w:] *Zarządzanie ryzykiem – wyzwania XXI wieku*, red. B.R. Kuca, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa w Warszawie, Warszawa 2007.

A. Gazda, *Miejsce jakości w strategii polskich przedsiębiorstw motoryzacyjnych*, „Visnik Nacionalnogo Transportnogo Universitetu Transportnoj Akademii Ukraini” 2007, z. 14.

### 2008

A. Gazda, *Jakość usługi dydaktycznej a norma PN-EN ISO 9001:2001* [w:] *Dylematy jakości kształcenia w uczelniach wyższych*, red. K. Rajchel, G. Lew, A. Szydełko, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Rzeszów 2008.

A. Gazda, *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwach przemysłowych* [w:] *Aktualne problemy zarządzania*, red. W. Koriniew, O. Gugin, Klasyczny Uniwersytet Prywatny w Zaporoziu, Zaporozie 2008.

A. Gazda, *Zastosowanie techniki oceny punktowej ważonej w przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej*, „Naukowo-Techniczny Zbiornik” Kiiw 2008, z. 16.

A. Gazda, *Rola audytu wewnętrznego w systemie zapobiegania oszustwom i nieprawidłowościom* [w:] *Bezpieczeństwo i zagrożenia współczesnego świata*, red. A. Olak, I. Oleksiewicz, Max-Druk, Rzeszów 2008.

A. Gazda, *Koszty jakości w przedsiębiorstwach przemysłu motoryzacyjnego* [w:] *Metody obliczeniowe i badawcze w rozwoju pojazdów samochodowych i maszyn roboczych samojezdnych. Zarządzanie i marketing w motoryzacji, Materiały konferencyjne Międzynarodowej Konferencji SAKON 08*, red. K. Lejda, Rzeszów 2008.

A. Gazda, *Metody pidwyszczjennija jakosti logistiki procesiw wyrobnictwa*, „Visnik Nacionalnogo Uniwersytetu Lvivska Politechnika: Awtomatyka, Wymirjuwania Keruwanja” 2008.

### 2009

A. Gazda, *Automatyczne systemy transportowo-magazynowe*, „Visnik Nacionalnogo Transportnogo Universitetu Transportnoj Akademii Ukraini” 2009, z. 18.

A. Gazda, *Transport komodalny* [w:] *Materiały konferencyjne Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Metody Obliczeniowe i Badawcze w Rozwoju Pojazdów*

*Samochodowych i Maszyn Roboczych Samojezdnych*” SAKON 09, red. K. Lejda, Rzeszów 2009.

A. Gazda, G. Pikor, *Drogi gminne jako element infrastruktury transportu*, „Proektuvannja, Virobnictvo, Eksploatacija Avtotransportnich Zasobiv i Poizdiv” 2009, z. 17.

## 2010

A. Gazda, K. Zieliński, *Transport miejski jako instrument zaspokajania potrzeby mobilności mieszkańców miasta* [w:] *Systemy i środki transportu samochodowego. Wybrane zagadnienia*, red. K. Lejda, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2010.

L. Bednárová, I. Liberko, A. Gazda, A. Pacana, *Integrated management system in wood companies*, „Intercathedra” 2010, z. 26.

A. Gazda, *Transport intermodalny szynowo-drogowy*, „Visnik Nacionalnogo Transportnogo Universitetu Transportnoj Akademii Ukraini” 2010, z. 20.

A. Gazda, *Transfer wiedzy do jednostek samorządu terytorialnego* [w:] *Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych. Teoria i praktyka*, red. K. Graczyk, M. Piotrowska-Trybull, S. Sirko, Wydawnictwo Instytutu Technicznego Wojsk Lotniczych, Warszawa 2010.

A. Gazda, *Audyt wewnętrzny w zarządzaniu organizacjami publicznymi* [w:] *Prakseologiczne aspekty zarządzania we współczesnych organizacjach publicznych*, red. W. Kieżun, L. Ciborowski, J. Wołęjszo, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2010.

A. Gazda, G. Pikor, *Finansowanie zarządzania kryzysowego w gminie* [w:] *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, red. J. Kisielnicki, A. Letkiewicz, K. Rajchel, E. Ura, Wyższa Szkoła Informatyki, Zarządzania i Administracji w Warszawie, Warszawa 2010.

O. Gugin, G. Ostasz, H. Hall, A. Tkach, L. Witek, D. Kusz, A. Gazda, J. Jakowlewa, *Współczesne aspekty zarządzania – teoria i doświadczenie*, red. G. Ostasz, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2010.

A. Gazda, *Audyt wewnętrzny w jednostkach administracji samorządowej* [w:] *Znaczenie i funkcjonowanie samorządu w Polsce*, red. I. Oleksiewicz, M. Pomykała, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2010.

A. Gazda, *Geneza samorządu terytorialnego w Polsce* [w:] *Instytucjonalne przeobrażenia w społeczeństwie: pokojowe doświadczenia i ukraińska rzeczywistość*. Materiały V Międzynarodowej Konferencji Naukowej, Melitopol 2010.

A. Gazda, *Efektywność i bezpieczeństwo systemów transportowych* [w:] *Systemy i środki transportu samochodowego*, red. K. Lejda, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2010.

L. Bednárová, A. Pacana, A. Gazda, A. Gierczak, *Zarządzanie w oparciu o system jakości zgodny z międzynarodową normą ISO 9001*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej”. Seria: Zarządzanie i Marketing 2000, z. 4.

## 2011

A. Gazda, Z. Jedynek, *Transport drogowy a potrzeby paliwowe w Polsce*, „Visnik Nacionalnogo Transportnogo Universitetu Transportnoj Akademii Ukraini” 2011, z. 23.

A. Gazda, *Integrated management system in coal mines*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Informatyki, Zarządzania i Administracji w Warszawie” 2011, z. 4.

J. Hanusovsky, D. Malindžák, A. Gazda, *The methodology of analytical and evaluating forms (AHF) and logistical audit evaluation*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej. Zarządzanie i Marketing” 2011, z. 2.

D. Malindžák, J. Hanusovsky, A. Gazda, *The company evaluation-logistic audit* [w:] *Materiały Międzynarodowej Konferencji: 8 th International Symposium Mine Haulage and Hosting ISTI 11*, Zlatibor 2011.

A. Gazda, *Efektywność i bezpieczeństwo systemów transportowych* [w:] *Systemy i środki transportu samochodowego. Wybrane zagadnienia t. 2*, red. K. Lejda, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2011.

D. Malindžák, A. Gazda, *Podstawy teorii logistyki w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2011.

A. Gazda, *System Achieving Competitive Excellence w przemyśle obronnym w Polsce* [w:] *Wspólna polityka bezpieczeństwa i obronności. Implikacja dla Polski*, red. A. Letkiewicz, Z. Nowakowski, J. Rajchel, Wyższa Szkoła Informatyki, Zarządzania i Administracji w Warszawie, Warszawa 2011.

A. Gazda, *Comparison of intermodal and comodal transport*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej”, Seria: Ekonomia i Nauki Humanistyczne 2011, z. 18.

A. Pacana, A. Gazda, *System zarządzania jakością a ocena pracowników*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej” Seria: Zarządzanie i Marketing 2011, z. 3.

A. Pacana, A. Gazda, L. Bednárová, A. Gierczak, *Relationships in quality of education at universities* [w:] *Materiały Konferencji Naukowej: 5 Medzinaodna Vodecka Konferencia: Bezpecnost-Kvalita-Spol`ahllvost*”, Kosice 2011.

A. Pacana, A. Gazda, *The quality of information and their impact on the innovation enviroment in public administration* [w:] *Materiały Konferencji Naukowej „Ekonomické aspekty v územnej samospráve – Pozvánka na II. ročník Vedeckej Korešpondenčnej Konferencie*”, Kosice 2011.

## 2012

- A. Gazda, *Basic directions and trends in the logistics development*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Informatyki, Zarządzania i Administracji w Warszawie” 2012, z. 2(19).
- A. Gazda, *Transport intermodalny a transport komodalny*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Informatyki, Zarządzania i Administracji w Warszawie” 2012, z. 1(18).
- A. Gazda, K. Kosiarska, *Optymalizacja powiązań transportowych w logistyce procesów dystrybucji*, „Visnik Nacionalnogo Transportnogo Universitetu” 2012, z. 25.
- A. Gazda, *Model strategii pro jakościowej w dużych przedsiębiorstwach przemysłowych* Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2012.
- I. Liberko, A. Pacana, A. Gazda, *Wybrane zagadnienia logistyki*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2012.
- L. Bednárová, A. Gazda, A. Pacana, A. Sutaj-Estok, A. Gierczak, *Riadenie kvality*, red. A. Pacana, Bookman, S.R.O., Presov 2012.
- A. Gazda, D. Malindžák, *Logistické modely v riadení podniku* [w:] *Logistika V Teorii a Praxi IV*, Uherske Hradiste 2012.
- A. Gazda, A. Pacana, *Improvement of passenger transport by fmea method application* [w:] *Carpathian Logistics Congress 2012*, TANGER LTD., Wyd. CD 2012.
- D. Malindžák, M. Malindžáková, A. Gazda, *Heuristic methods for the synthesis of the logistic systems* [w:] *Carpathian Logistics Congress, 2012*, TANGER LTD., Wyd. CD. 2012.
- A. Gazda, *Organizacja systemu walki z praniem pieniędzy i finansowaniem terroryzmu w świetle ustawy z dnia 16 listopada 2000 r.* [w:] *Ocena poziomu zagrożenia terroryzmem i organizacji systemu antyterrorystycznego w Polsce*, red. P. Bogdalski, Z. Nowakowski, K. Rajchel, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2012.
- A. Gazda, D. Malindžák, *The quality of the logistic proces*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej” Seria: Zarządzanie i Marketing 2012, z. 4(19).
- A. Gazda, *Audyt Wewnętrzny w gminie* [w:] *Rachunkowość w logistyce przedsiębiorstw*, red. G. Lew, Wydawnictwo Amelia, Rzeszów 2012.
- A. Gazda, D. Malindžák, *Logistic process quality assesement*, „Transport & Logistics” 2012, z. 25.

## 2013

- A. Gazda, A. Pacana, D. Malindžák, *Badanie procesu doskonalenia jakości folii stretch metodą Taguchi*, „Przemysł Chemiczny” 2013, z. 6.

A. Gazda, P. Bełch, *Stan i perspektywy rozwoju infrastruktury transportu drogowego w województwie podkarpackim*, „Projektuvannja, Virobnictvo Ta Ekspluatacija Avtotransportnich Zasobiv i Poizdiv” 2013, z. 21.

A. Gazda, A. Pacana, A. Nieckarz, *Doskonalenie zarządzania magazynem z wykorzystaniem metody ABC w Mercedes Benz Danuta i Ryszard Czach Sp. z o.o.*, „Autobusy – Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe” 2013, z. 3.

D. Malindżák, J. Martinckova, A. Gazda, *The basic principles of the logistic as the research branch* [w:] *Carpathian Logistics Congress 2013 r.*, Akademia Górniczo-Hutnicza, Kraków 2013.

A. Gazda, G. Ostasz, *Audyt wewnętrzny bezpieczeństwa systemu informatycznego* [w:] *Współczesne zagrożenia bioterrorystyczne i cyberterrorystyczne a bezpieczeństwo narodowe Polski*, red. P. Bogdalski, Z. Nowakowski, T. Płusa, J. Rajchel, K. Rajchel, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Szczytno–Warszawa 2013.

## 2014

D. Malindżák, R. Bacik, A. Gazda, P. Kacmary, A. Pacana, *Usprawnienie procesu produkcji folii polietylenowych poprzez wprowadzenie modelu planowania produkcji*, „Przemysł Chemiczny” 2014, z. 7.

A. Pacana, A. Gazda, D. Malindżák, R. Stefko, *Badanie procesu doskonalenia jakości folii stretch metodą Shainina*, „Przemysł Chemiczny” 2014, z. 2.

A. Gazda, P. Bełch, *Quality management in the Aviation Industry in Poland*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Informatyki, Zarządzania i Administracji w Warszawie” 2014, z. 3(28).

A. Pacana, A. Gazda, P. Wołoszyn, *Wykorzystanie metody 5S do doskonalenia procesów logistycznych*, „Modern Management Review” 2014, z. 2(21).

A. Pacana, A. Gazda, L. Bednárová, *The impact of quality information on innovative environment of the public administration*, „International Journal Of Interdisciplinarity In Theory And Practice” 2014, z. 4.

A. Gazda, T. Olejarsz, G. Ostasz, *Komunikacja w zarządzaniu kryzysowym na poziomie gminy* [w:] *Zarządzanie kryzysowe w administracji*, red. R. Częścik, Z. Nowakowski, T. Płusa, J. Rajchel, K. Rajchel, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Szczytno–Warszawa 2014.

## 2015

D. Malindżák, J. Saderova, D. Vitko, M. Malindżákova, A. Gazda, *The methodology and model for in-process inventories calculation in the conditions of metallurgy production*, „Metalurgija” 2015, z. 1.

D. Zimon, A. Gazda, *Powiązania z dostawcami – integracja i partnerstwo*, „Problemy Jakości” 2015, z. 2.

A. Gazda, T. Olejarz, *Ochrona informacji niejawnych jako element bezpieczeństwa państwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Informatyki, Zarządzania i Administracji W Warszawie” 2015, z. 1(30).

A. Gazda, T. Olejarz, NATO *Logistics Systems – Example of the Polish Armed Forces*, Applied „Mechanics And Materials” 2015, t. 708.

D. Malindżak, P. Kacmary, A. Gazda, B. Zatrwnicka-Madura, *Design of Logistic Systems – Applications* [w:] *Design of Logistic Systems (Theory and Applications)*, New York 2015.

A. Gazda, T. Olejarz, *Place and role of quality in corporate strategy in the defence and arms industry*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Informatyki, Zarządzania i Administracji w Warszawie” 2015, z. 4(33).

A. Pacana, A. Gazda, K. Zawiślak, *Analiza i propozycje doskonalenia dystrybucji w małym przedsiębiorstwie*, „Logistyka” 2015, z. 6/CD 1.

L. Bednárová, A. Gazda, A. Laska, R. Piętowska-Laska, L. Witek, *Methodology of improving productivity in a manufacturing company* [w:] *Konferencja Naukowa International Conference on Engineering Science and Production Management*, Tatranska Strba 2015.

A. Gazda, T. Olejarz, *Planowanie użycia transportu lotniczego do zaopatrywania i ewakuacji w wojsku po II Wojnie Światowej* [w:] *Konferencja Naukowa „Współczesne problemy logistyki lotnictwa. Teoria i praktyka”*, Dęblin 2015.

A. Gazda, D. Zimon, *Bezpieczeństwo przepływu informacji w systemach logistycznych* [w:] *Współczesne zagrożenia cyberterrorystyczne i bioterrorystyczne a bezpieczeństwo narodowe Polski*, red. P. Bogdalski, Z. Nowakowski, T. Płusa, J. Rajchel, K. Rajchel, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Wyższa Szkoła Informatyki, Zarządzania i Administracji w Warszawie, Warszawa–Dęblin 2015.

A. Gazda, *Bezpieczeństwo obrotu z zagranicą towarami, usługami i technologiami o znaczeniu strategicznym* [w:] *Dylematy bezpieczeństwa współczesnego państwa. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Kazimierzowi Rajchelowi*, red. M. Pomykała, M. Polinceusz, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2015.

## 2016

A. Gazda, *Strategia projakościowa w przemyśle mleczarskim w Polsce* [w:] *Aktualne problemy jakości i bezpieczeństwa żywności: Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Maciejowi Pompe-Roborzyńskiemu*, red. M. Pomykała, K. Tereszkievicz, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2016.

A. Gazda, T. Olejarz, *Zabezpieczenie logistyczne jednostek wojskowych realizujących zadania w misjach pokojowych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Informatyki, Zarządzania i Administracji” 2016, z. 3(36).



A. Gazda, G. Popek, *Czynniki lokalizacji centrum logistycznego na rynku chińskim z wykorzystaniem metody PESTE*, „Humanities and Social Sciences” 2016, z. 3(23).

T. Olejarz, A. Gazda, *Conditions in respect of logistic support of peace-keeping missions* [w:] *CLC 2015: Carpathian Logistics Congress-Conference Proceedings*, TANGER, Ostrava 2016.

### 2017

A. Gazda, *Transportowanie materiałów niebezpiecznych przez patrol saperski*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Informatyki, Zarządzania i Administracji w Warszawie” 2017, z. 2(39).

T. Olejarz, A. Gazda, N. Życzyński, *Military economic branches in the logistic military system- historical approach* [w:] *Carpathian Logistics Congress 2016: conference proceedings*, TANGER LTD, Ostrava 2017.

T. Olejarz, N. Życzyński, A. Gazda, *Support the logistics process through information system* [w:] *CLC 2017: Carpathian Logistics Congress 2017. Congress Proceedings*, TANGER LTD, Ostrava 2017.

### 2018

A. Pacana, A. Gazda, N. Życzyński, *Monitoring the process of anodising of VW70U pistons using the control chart*, „Metalurgija” 2018, z. 4.

D. Malindžák, T. Olejarz, A. Gazda, *Logistics – science of present – day and future*, „Modern Management Review” 2018, z. 2(25).

### 2019

N. Życzyński, A. Gazda, J. Woźniak, *IT Support for the Goods Reallocation Process in Textiles-Based Fashion Retail*, „Fibres & Textiles In Eastern Europe” 2019, z. 6.

K. Osieczko, A. Gazda, D. Malindžák, *Factors determining the construction and location of underground gas storage facilities*, „Acta Montanistica Slovaca” 2019, z. 3.

A. Gazda, K. Osieczko, *The use of intralogistic systems in the enterprise* [w:] *CLC 2018: 8th Carpathian Logistic Congress. Conference Proceedings*, TANGER LTD, Ostrava 2019.

### 2020

D. Malindžák, I. Leško, E. Mihaliková, A. Gazda, *Application Of Balance Models In Metallurgy*, „Metalurgija” 2020, z. 2.

**2021**

D. Malindžák, P. Kacmary, A. Gazda, E. Mihaliková, *Order logistics for discrete and continual production processes in industry 4.0 conditions*, „Metalurgija” 2021, z. 1–2.

P. Bełch, A. Gazda, *Wybrane wyzwania, problemy i rozwiązania logistyki XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2021.

*Opracowanie: dr hab. Marta Pomykała, prof. PRz*

# MIERNIKI KOSZTOWE W CONTROLLINGU PROCESÓW LOGISTYCZNYCH

---

Paulina BELCH<sup>1</sup>

## Wprowadzenie

Zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw produkcyjnych (spowodowane również pandemią koronawirusa COVID-19<sup>2</sup>), turbulentne otoczenie, dynamiczne ewolucje w podejściu do zarządzania logistycznego, większe zróżnicowanie wyrobów oraz ciągły wzrost wymagań dotyczących jakości wyrobów i standardów obsługi klienta powodują, że coraz większego znaczenia nabiera zorganizowana i skutecznie zarządzana logistyka.

Różnorodność podejść, a w związku z tym brak uniwersalnej definicji logistyki wynika z przedstawionych w literaturze przedmiotu trzech koncepcji. Po pierwsze logistyka utożsamiana jest jako procesy fizycznego przepływu dóbr materialnych w przedsiębiorstwie oraz pomiędzy przedsiębiorstwami, a także przepływy strumieni informacyjnych odzwierciedlające procesy rzeczowe i wykorzystywane w sterowaniu tymi procesami. Po drugie logistyka to filozofia zarządzania procesami realnymi, czyli przepływem dóbr, oparta na zintegrowanym ujmowaniu procesów. Ponadto logistyka wskazywana jest również jako dziedzina wiedzy ekonomicznej, która bada prawidłowości i zjawiska przepływu dóbr i informacji w gospodarce, a także jej ogniwach<sup>3</sup>. Jak słusznie zauważa Andrzej Gazda, wszystkie te koncepcje wzajemnie się uzupełniają i pozwalają na lepsze zrozumienie logistyki i procesów logistycznych<sup>4</sup>.

W literaturze dotyczącej zarządzania techniki, metody, narzędzia, sposoby i inne instrumenty zarządzania są skierowane głównie na zagadnienia jakościowe.

---

<sup>1</sup> Dr inż. Paulina Belch, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>2</sup> Z tej perspektywy istotnego znaczenia nabiera rola logistyki w zarządzaniu kryzysowym. Por. T. Olejarz, N. Życzynski, I. Britchenko, *Logistics management in crisis situations* [w:] *Електронний научний журнал ВСУ ім. Черноризец Храбър* (Варна, Болгарія), № 11/2018.

<sup>3</sup> C. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2008 [za:] A. Gazda, *Wprowadzenie do logistyki* [w:] I. Liberko, A. Pacana, A. Gazda, *Wybrane zagadnienia logistyki*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2012, s. 12.

<sup>4</sup> A. Gazda, *Wprowadzenie do logistyki* [w:] I. Liberko, A. Pacana, A. Gazda, *Wybrane zagadnienia logistyki*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2012, s. 12.

Mają one jednak zastosowanie również w logistyce<sup>5</sup>. Jednym z instrumentów zarządzania logistycznego jest controlling, który jest traktowany jako pomost łączący efekty kalkulacji kosztów logistyki z audytem logistycznym<sup>6</sup>. Można przyjąć, że controlling stanowi ważny element wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem, który łączy w sobie wszystkie sfery związane z podejmowaniem decyzji na szczeblu strategicznym oraz operacyjnym.

Celem rozdziału jest prezentacja controllingu procesów logistycznych oraz wykazu mierników przygotowanego dla wybranego przedsiębiorstwa produkcyjnego w województwie podkarpackim. Podjęta problematyka badawcza zdeterminowała wybór metod badawczych, takich jak: przegląd literatury, analiza materiałów wewnętrznych wybranego przedsiębiorstwa i wywiad pogłębiony.

## Controlling procesów logistycznych – interpretacja teoretyczna pojęcia

Analiza literatury przedmiotu i definicji controllingu procesów oraz controllingu logistyki pozwalają na stwierdzenie, że w przypadku controllingu logistyki przedsiębiorstwo rozpatrywane jest w ujęciu funkcjonalnym, z kolei w controllingu procesów logistycznych z punktu widzenia procesowego<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> A. Pacana, *Instrumentarium zarządzania w logistyce* [w:] I. Liberko, A. Pacana, A. Gazda, *Wybrane zagadnienia logistyki...*, s. 59.

<sup>6</sup> E. Gołemska, *Istota logistyki, podstawowe pojęcia* [w:] *Kompendium wiedzy o logistyce*, red. E. Gołemska, PWN, Warszawa 2013, s. 52.

<sup>7</sup> Szczegółowo controlling, controlling logistyki, controlling procesów oraz controlling procesów logistycznych jest opisany w literaturze przedmiotu. Zob. M. Szydełko, P. Belch, *Benchmarking jako instrument controllingu strategicznego* [w:] *Wybrane zagadnienia finansów i rachunkowości*, red. A. Szydełko, Wydawnictwo Edytorial, Rzeszów 2016, s. 152–163; H.F. Binner, *Unternehmensübergreifendes Logistikmanagement*, Hanser, München-Wien 2002, s. 253; H. Ehrmann, *Logistik*, Ludwigshafen (Rhein), Kiehl 2003, s. 25; M. Foremna-Pilarska, *Controlling. Narzędzia i struktury*, PWE, Warszawa 2015, s. 30.; G.B. Ihde, *Transport, Verkehr, Logistik: gesamtwirtschaftliche Aspekte und einzelwirtschaftliche Handhabung*, Vahlen, München 2001; S. Obermeier, H. Fischer, A. Fleischmann, M. Dirndorfer, *Geschäftsprozesse realisieren. Ein praxisorientierter Leitfaden von der Strategie bis zur Implementierung*, Wiesbaden Vieweg 2014, s. 40; H. Błoński, M. Stausberg, *Prozessmanagement in Pflegeorganisationen. Grundlagen – Erfahrungen – Perspektiven*, Schlutersche GmbH&Co Verlag, Hannover 2003, s. 23; C.A. Fink, *Prozessorientierte Unternehmensplanung: Analyse, Konzeption und Praxisbeispiele*, Stuttgart 2013, s. 28–29; Ł. Szydełko, *Controlling zorientowany na procesy* [w:] *Controlling dla menedżerów*, red. E. Nowak, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 193; P. Belch, *Instrumenty i narzędzia informatyczne controllingu logistyki w przedsiębiorstwach produkcyjnych zorientowanych procesowo* [w:] *Logistyka i transport – wybrane zagadnienia w świetle badań naukowych i praktyki gospodarczej*, red. P. Belch, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2021, s. 19–30; P. Belch, P. Belch, *Controlling of logistics in production enterprises with separated processes of logistics in the context of empirical research*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nauki o zarządzaniu i jakości”, Vol. 66, No. 3, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2020, s. 131–140; P. Belch, *Controlling logistyki* [w:] *Rachunek kosztów i controlling. Wybrane zagadnienia*, red. A. Szydełko, Wydawnictwo Edytorial, Rzeszów 2016, s. 124–133.

Na potrzeby rozdziału przyjęto, że controlling procesów logistycznych to instrument, który wspomaga efektywne zarządzanie procesami logistycznymi w przedsiębiorstwie, umożliwia ich identyfikację, pomiar, monitoring, ocenę efektywności poszczególnych procesów i ich doskonalenie. Podstawowym celem controllingu procesów logistycznych jest wzrost efektywności procesów logistycznych realizowanych w przedsiębiorstwie. Controlling procesów logistycznych ma za zadanie przyczynić się do poprawy efektywności, poprzez usprawnienie procesów planowania, koordynacji wszystkich procesów logistycznych na każdym poziomie zarządzania logistycznego. W tym znaczeniu controlling procesów logistycznych ma przyczynić się do ich optymalizacji.

Istotnym elementem controllingu procesów logistycznych jest analiza i ocena procesów logistycznych oraz ich kosztów, przeprowadzona na podstawie analizy mierników. W związku z tym szczególnego znaczenia nabierają mierniki dotyczące kosztów procesów logistycznych.

### **Mierniki kosztowe w controllingu procesów logistycznych przedsiębiorstwa produkcyjnego**

W literaturze przedmiotu mierniki finansowe są definiowane jako te, tworzone na podstawie informacji zawartych w sprawozdaniach finansowych przedsiębiorstwa. Mają one za zadanie wspomóc proces diagnozowania określonych obszarów działalności przedsiębiorstwa. Poddaje się ocenie m.in. płynność finansową, sprawność działania, zdolność do obsługi zadłużenia czy rentowność<sup>8</sup>.

Analizując literaturę przedmiotu można stwierdzić, że mierniki finansowe są klasyfikowane ze spływaniem istotności mierników kosztowych<sup>9</sup>. Stanowią one jednak istotny element analizy kosztów procesów logistycznych<sup>10</sup>, która przy zastosowaniu odpowiednio dopasowanego systemu mierników stanowi narzędzie controllingu procesów logistycznych.

Dla oceny kształtowania się poniesionych kosztów procesów logistycznych w odniesieniu do osiągniętych przychodów, zastosowanie znajduje miernik wynikowy poziomu kosztów logistyki: zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji oraz zwrotów, odpadów i surowców powtórnego zagospodarowania<sup>11</sup> oraz miernik

<sup>8</sup> G. Gołębiowski, A. Tłaczała, *Analiza finansowa w teorii i w praktyce*, Difin, Warszawa, s. 176.

<sup>9</sup> Mierniki finansowe są szczegółowo przedstawione w literaturze przedmiotu. Zob. L. Bednarski, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002; F. Bławat, *Podstawy analizy ekonomicznej. Teorie, przykłady, zadania*, CeDeWu, Warszawa 2016; *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, red. M. Jarzemowska, PWE, Warszawa 2006; Z. Leszczyński, A. Skowronek-Mielczarek, *Analiza ekonomiczno-finansowa spółki*, PWE, Warszawa 2004.

<sup>10</sup> Szerzej na temat analizy kosztów procesów logistycznych, zob. P. Bełch, *Analiza kosztów procesów logistycznych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu „Rachunkowość a controlling” nr 472, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017, s. 23–31.

<sup>11</sup> Na potrzeby rozdziału w dalszej części będzie używana zamiennie nazwa „logistyka zwrotów, odpadów i surowców powtórnego zagospodarowania” oraz „logistyka odzysku”.

wynikowy poziomu kosztów całkowitych procesów logistycznych. Sposób obliczania takich mierników został zaprezentowany w tabeli 1.

Tabela 1. Mierniki wynikowego poziomu kosztów procesów w obszarze logistyki przedsiębiorstwa

Nazwa miernika	Formuła miernika
Miernik wynikowy poziomu kosztów logistyki zaopatrzenia	$MPK_{LZ} = \frac{\text{Koszty procesów logistyki zaopatrzenia}}{\text{Przychody z działalności logistyki zaopatrzenia}} * 100\%$
Miernik wynikowy poziomu kosztów logistyki produkcji	$MPK_{LP} = \frac{\text{Koszty procesów logistyki produkcji}}{\text{Przychody z działalności logistyki produkcji}} * 100\%$
Miernik wynikowy poziomu kosztów logistyki dystrybucji	$MPK_{LD} = \frac{\text{Koszty procesów logistyki dystrybucji}}{\text{Przychody z działalności logistyki dystrybucji}} * 100\%$
Miernik wynikowy poziomu kosztów zwrotów, odpadów i surowców powtórnego zagospodarowania	$MPK_{ZOR} = \frac{\text{Koszty procesów zwrotów, odpadów i surowców powtórnego zagospodarowania}}{\text{Przychody z działalności zwrotów, odpadów i surowców powtórnego zagospodarowania}} * 100\%$
Miernik wynikowy poziomu kosztów całkowitych procesów logistycznych	$MPK_{PL} = \frac{\text{Koszty całkowite procesów logistycznych}}{\text{Przychody z działalności działu logistyki}} * 100\%$

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione mierniki wynikowe poziomu kosztów dotyczące procesów logistyki: zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji i odzysku oraz całkowitych kosztów procesów logistycznych informują, jaki procent w osiągniętych przychodach stanowią poniesione koszty związane z poszczególnymi procesami logistycznymi. Im mniejsze wartości przyjmują te mierniki, tym wyższa jest efektywność działalności w danym obszarze logistyki przedsiębiorstwa. Jeżeli  $MPK_{PL} < 100\%$  to działalność w tym zakresie jest rentowna. Z kolei jeżeli  $MPK_{PL} > 100\%$ , to działalność jest nierentowna.

Jak twierdzi E. Nowak, przy konstruowaniu wynikowego poziomu kosztów należy przestrzegać zasady współmierności kosztów i przychodów. Zarówno koszty, jak i przychody powinny dotyczyć tego samego zakresu działalności przedsiębiorstwa<sup>12</sup>. W związku z tym należy przyjąć, że mierniki wynikowe poziomu

<sup>12</sup> E. Nowak, *Analiza kosztów w ocenie działalności przedsiębiorstwa*, CeDeWu, Warszawa 2018, s. 107.

kosztów procesów logistycznych są relacjami kosztów tych procesów do przychodów z danego obszaru działalności logistycznej. Odwrotności tych mierników, czyli relacje przychodów do kosztów, to mierniki efektywności kosztów procesów logistycznych. Przedstawione zostały w tabeli 2.

Tabela 2. Mierniki efektywności kosztów procesów logistycznych

Nazwa miernika	Formuła miernika
Miernik efektywności kosztów procesów logistyki zaopatrzenia	$MEK_{LZ} = \frac{\text{Przychody z działalności logistyki zaopatrzenia}}{\text{Koszty procesów logistyki zaopatrzenia}} * 100\%$
Miernik efektywności kosztów procesów logistyki produkcji	$MEK_{LP} = \frac{\text{Przychody z działalności logistyki produkcji}}{\text{Koszty procesów logistyki produkcji}} * 100\%$
Miernik efektywności kosztów procesów logistyki dystrybucji	$MEK_{LD} = \frac{\text{Przychody z działalności logistyki dystrybucji}}{\text{Koszty procesów logistyki dystrybucji}} * 100\%$
Miernik efektywności kosztów zwrotów, odpadów i surowców powtórnego zagospodarowania	$MPK_{ZOR} = \frac{\text{Przychody z działalności zwrotów, odpadów i surowców powtórnego zagospodarowania}}{\text{Koszty procesów zwrotów, odpadów i surowców powtórnego zagospodarowania}} * 100\%$
Miernik efektywności kosztów całkowitych procesów logistycznych	$MEK_{PL} = \frac{\text{Przychody z działalności działu logistyki}}{\text{Koszty całkowite procesów logistycznych}} * 100\%$

Źródło: opracowanie własne.

Mierniki efektywności kosztów procesów logistyki: zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji i zwrotów, odpadów i surowców powtórnego zagospodarowania, a także całkowitych kosztów procesów logistycznych informują, jaki procent tych kosztów stanowią osiągnięte przychody<sup>13</sup>. W odniesieniu do logistyki oznacza to, jaką procentową wielkość przychodów przedsiębiorstwo osiąga z jednej złotówki poniesionych kosztów procesów logistycznych.

Dopełnieniem efektywności kosztów są mierniki rentowności kosztów procesów logistycznych<sup>14</sup>. Stanowią one relację osiągniętego wyniku na danym procesie logistycznym do poniesionych kosztów procesów logistycznych z danego obszaru. Zależność ta została przedstawiona przy pomocy wzorów ujętych w tabeli 3.

<sup>13</sup> E. Nowak, *Analiza kosztów...*, s. 111; K. Czubakowska, W. Gabrusiewicz, E. Nowak, *Rachunkowość zarządcza. Metody i zastosowania*, PWE, Warszawa 2014, s. 231–235.

<sup>14</sup> Por. *ibidem*, s. 111.

Tabela 3. Mierniki rentowności kosztów procesów logistycznych

Nazwa miernika	Formuła miernika
Miernik rentowności kosztów procesów logistyki zaopatrzenia	$MRK_{LZ} = \frac{\text{Wynik na procesie logistyki zaopatrzenia}}{\text{Koszty procesów logistyki zaopatrzenia}} * 100\%$
Miernik rentowności kosztów procesów logistyki produkcji	$MRK_{LP} = \frac{\text{Wynik na procesie logistyki produkcji}}{\text{Koszty procesów logistyki produkcji}} * 100\%$
Miernik rentowności kosztów procesów logistyki dystrybucji	$MRK_{LD} = \frac{\text{Wynik na procesie logistyki dystrybucji}}{\text{Koszty procesów logistyki dystrybucji}} * 100\%$
Miernik rentowności kosztów odzysku	$MRK_{LD} = \frac{\text{Wynik na procesie logistyki odzysku}}{\text{Koszty procesów logistyki odzysku}} * 100\%$
Miernik rentowności kosztów całkowitych procesów logistycznych	$MRK_{PL} = \frac{\text{Wynik na całkowitych procesach logistycznych}}{\text{Koszty całkowite procesów logistycznych}} * 100\%$

Źródło: opracowanie własne.

Mierniki rentowności kosztów procesów logistycznych przedstawione w tabeli 3 informują, jaki procent poniesionych kosztów procesów logistyki zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji, odzysku oraz całkowitych kosztów procesów logistycznych stanowi osiągnięty wynik finansowy.

Warto podkreślić, że system logistyczny przedsiębiorstwa produkcyjnego może być traktowany jako centrum odpowiedzialności za koszty procesów logistycznych. W związku z tym jego ocena powinna odbywać się „przy uwzględnieniu kryterium minimalizacji kosztów lub maksymalizacji efektów przy ponoszonych nakładach”<sup>15</sup>. System mierników kosztowych procesów logistycznych należy tak dostosować, aby służył on analizie *ex post* postępów realizacji zadań. Ma on również dostarczać controllerowi procesów logistycznych ważnych, aktualnych informacji dotyczących procesów logistycznych występujących w przedsiębiorstwie.

Analiza wpływu procesów logistycznych na wyniki finansowe przedsiębiorstwa może obejmować: ustalenie wpływu kosztów tych procesów na kształtowanie zysku i na zmiany w zaangażowanych zasobach oraz określenie jego rentowności. Dodatkowo można ustalić zmianę kosztów procesów logistycznych w relacji do zmian rozmiarów działalności gospodarczej. Wykorzystanie w tym zakresie znajduje miernik kosztowy, który można przedstawić przy pomocy wzoru<sup>16</sup>:

<sup>15</sup> M. Sierpińska, B. Niedbała, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2003, s. 180.

<sup>16</sup> C. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2012, s. 317.



$$\Delta K_{PL} = K_{PL_1} \frac{P_2}{P_1} - K_{PL_2}$$

gdzie:  $\Delta K_{PL}$  – przyrost kosztów procesów logistycznych w badanym okresie w stosunku do okresu bazowego,

$K_{PL_1}$ ,  $K_{PL_2}$  – koszty procesów logistycznych, odpowiednio w okresach: bazowym i badanym,

$P_1$ ,  $P_2$  – przychody (obróć) ogółem z całokształtu działalności w okresach: bazowym i badanym.

Zarówno spadek, jak i wzrost kosztów procesów logistycznych mają bezpośredni wpływ na odpowiednie zwiększenie bądź zmniejszenie wyniku finansowego osiąganego przez przedsiębiorstwo. Wpływ tych kosztów będzie zatem zależał od udziału zmian kosztów procesów logistycznych w przyroście lub w obniżeniu wyniku finansowego.

### **Mierniki kosztowe w controllingu procesów logistycznych w przedsiębiorstwie produkcyjnym – studium przypadku**

W podjętych badaniach jakościowych zastosowano celowy dobór przypadku ze względu na poszukiwanie przedsiębiorstwa, w którym są największe szanse na występowanie controllingu procesów logistycznych. Zastosowanym kryterium wyboru było przedsiębiorstwo produkcyjne, które posiada potwierdzenie stosowania podejścia procesowego, udokumentowane ważnym certyfikatem jakości na zgodność z normą PN-EN ISO 9001: 2015. Ponadto w badanym przedsiębiorstwie postanowiono wdrożyć system zarządzania środowiskowego według normy ISO 14001. Wynika to z faktu, że ciągle doskonalenie jest stałym celem organizacji (obok orientacji na klienta, przywództwa, klienta, zaangażowania ludzi, podejścia procesowego i systemowego, podejmowania decyzji na podstawie faktów, wzajemnych korzystnych relacji z dostawcami)<sup>17</sup>.

Jednymi z mierników kosztowych wykorzystywanych w analizowanym przedsiębiorstwie, a dotyczących procesów logistycznych są mierniki wynikowego poziomu tych kosztów. Kształtowały się one w sposób zaprezentowany w tabeli 4.

---

<sup>17</sup> M. Hajduk-Stelmachowicz, *Środowiskowy audit wewnętrzny jako narzędzie doskonalenia ekoinnowacji organizacyjnych* [w:] *Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialność środowiskowa*, red. T. Borys, B. Bartniczak, M. Ptak, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015, s. 24–37.

Tabela 4. Mierniki wynikowego poziomu kosztów procesów w obszarze logistyki analizowanego przedsiębiorstwa produkcyjnego w latach 2012–2017 [w %]

Nazwa miernika	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Miernik wynikowy poziomu kosztów logistyki zaopatrzenia	70,2	68,3	69,7	70,1	69,4	68,5
Miernik wynikowy poziomu kosztów logistyki produkcji	75,0	74,9	74,8	75,3	75,9	74,8
Miernik wynikowy poziomu kosztów logistyki dystrybucji	76,3	74,9	75,8	76,9	76,1	76,2
Miernik wynikowy poziomu kosztów logistyki odzysku	brak danych	brak danych	brak danych	brak danych	brak danych	brak danych
Miernik wynikowy poziomu kosztów całkowitych procesów logistycznych	73,8	72,7	73,4	72,9	73,8	73,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych badanego przedsiębiorstwa.

Analiza wartości mierników wynikowego poziomu kosztów procesów logistycznych w badanym przedsiębiorstwie pozwala stwierdzić, że wykazuje ono stosunkowo wysoką efektywność w obszarze logistyki w ujęciu fazowym. Na najbardziej korzystnym poziomie ukształtował się miernik wynikowy poziomu kosztów logistyki zaopatrzenia w latach 2012–2017: od 70,2% w 2015 roku do 68,5% w 2017 roku. Za pozytywną należy uznać malejącą tendencję wartości tego miernika. Mierniki wynikowe poziomu kosztów logistyki produkcji i dystrybucji przyjęły w analizowanych latach zbliżone wartości. W latach 2012–2017 całkowite koszty procesów logistycznych w przychodach z działalności działu logistyki kształtowały się na zbliżonym poziomie średnio ok. 73%.

Dopełnieniem efektywności kosztów procesów logistycznych w badanym przedsiębiorstwie są mierniki rentowności tych kosztów. Zostały one przedstawione w tabeli 5.

Analiza wartości mierników rentowności kosztów procesów logistycznych w badanym przedsiębiorstwie produkcyjnym pozwala zauważyć zróżnicowanie rentowności tych kosztów w poszczególnych latach. Należy zaznaczyć, że kształtują się one na podobnym poziomie zarówno dla procesów logistyki zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji. Zauważyć należy również, że rentowność kosztów tych procesów wzrasta sukcesywnie od 2015 roku. Zgodnie z informacjami uzyskanymi od prezesa badanego przedsiębiorstwa, w tym okresie zostały szczegółowo wyodrębnione procesy logistyczne oraz corocznie przeprowadzana jest analiza kosztów tych procesów. Okres pandemii COVID-19 nie spowodował obniżenia kosztów procesów logistycznych w latach 2019–2020.

Tabela 5. Mierniki rentowności kosztów procesów logistycznych

Nazwa miernika	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Miernik rentowności kosztów procesów logistyki zaopatrzenia	6,3	6,2	6,5	7,1	7,3	7,4
Miernik rentowności kosztów procesów logistyki produkcji	6,5	6,2	6,7	7,2	7,3	7,6
Miernik rentowności kosztów procesów logistyki dystrybucji	6,1	6,3	6,8	7,4	7,4	7,5
Miernik rentowności kosztów logistyki odzysku	brak danych	brak danych	brak danych	brak danych	brak danych	brak danych
Miernik rentowności całkowitych kosztów procesów logistycznych	6,3	6,2	6,7	7,2	7,3	7,5

Źródło: opracowanie własne.

Rentowność kosztów procesów logistyki zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji i całkowitych kosztów procesów logistycznych stanowi rachunek ekonomiczny wykorzystywany do obliczenia efektywności ekonomicznej tych procesów. O poziomie rentowności decydują przychody z całokształtu działalności i koszty przedsiębiorstwa. Natomiast w odniesieniu do procesów logistycznych należy zaznaczyć, że wywierają one istotny wpływ na ekonomikę przedsiębiorstwa, głównie na przychody i koszty działalności. W procesach logistycznych jest bowiem zaangażowany majątek trwały przedsiębiorstwa (infrastruktura logistyczna), zatrudnieni są pracownicy w procesach informacyjnych, a zapasy stanowią składnik majątku obrotowego wyrażonego w kosztach zapasów i kapitałach zaangażowanych w zapasach. Przychody z działalności są zależne m.in. od procesów logistyki dystrybucji. Od ich sprawności zależą przychody z tytułu sprzedaży wyrobów i produktów.

## Podsumowanie

Z perspektywy zarządzania kosztami procesów logistycznych istotny jest podział mierników na finansowe i niefinansowe. Finansowe wyrażane są w jednostkach pieniężnych i wyliczane na podstawie danych zawartych w sprawozdaniach finansowych i innych raportach finansowych, natomiast niefinansowe wyrażane są w jednostkach innych niż pieniężne (m.in. wielkość produkcji, czy liczba nowych klientów).

Podstawą wdrożenia systemu mierników kosztowych w controllingu procesów logistycznych jest przede wszystkim charakter przedsiębiorstwa oraz jego potrzeby. Umiejętny dobór tych mierników oraz ich prawidłowe zastosowanie

w ocenie procesów logistycznych stanowią klucz właściwych porównań pozwalających na podjęcie decyzji, które przyczyniają się do zwiększenia efektywności tych procesów. Nie mniej istotny dla pomiaru efektywności procesów logistycznych jest również ich „zbalansowany dobór”, uwzględniający wskaźniki zarówno finansowe, jak i niefinansowe. Powinny one odnosić się zarówno do operacyjnych, jak i strategicznych celów badanej jednostki gospodarczej.

W klasyfikacjach mierników z pewnością należy ująć kwestie problemowe związane z przepływami logistycznymi w przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem produkcyjnym wymaga stosowania mierników związanych z dokonaniami przedsiębiorstwa<sup>18</sup>, a instrumentem zarządzania wspomagającym realizację założonych celów jest controlling zorientowany na dokonania procesów logistycznych. Wspiera on kierownictwo przedsiębiorstwa w działaniach zarządczych, nastawionych na osiągnięcie planowanych dokonań.

## Bibliografia

- Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, red. M. Jarzemowska, PWE, Warszawa 2006.
- Bednarski L., *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002.
- Bełch P., *Analiza kosztów procesów logistycznych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu „Rachunkowość a controlling” nr 472, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017.
- Bełch P., Bełch P., *Controlling of logistics in production enterprises with separated processes of logistics in the context of empirical research*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nauki o zarządzaniu i jakości, Vol. 66, No. 3, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2020.
- Bełch P., Bełch P., *Pomiar dokonań procesów logistycznych w przedsiębiorstwie z sektora paliwowego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu „Zarządzanie kosztami i dokonaniami” nr 514, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2018.
- Bełch P., *Controlling logistyki [w:] Rachunek kosztów i controlling. Wybrane zagadnienia*, red. A. Szydełko, Wydawnictwo Edytorial, Rzeszów 2016.
- Bełch P., *Instrumenty i narzędzia informatyczne controllingu logistyki w przedsiębiorstwach produkcyjnych zorientowanych procesowo [w:] Logistyka i transport – wybrane zagadnienia w świetle badań naukowych i praktyki gospodarczej*, red. P. Bełch, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2021.
- Binner H.F., *Unternehmensübergreifendes Logistikmanagement*, Hanser, München-Wien 2002.
- Bławat F., *Podstawy analizy ekonomicznej. Teorie, przykłady, zadania*, CeDeWu, Warszawa 2016.
- Błoński H., Stausberg M., *Prozessmanagement in Pflegeorganisationen. Grundlagen – Erfahrungen – Perspektiven*, Schlutersche GmbH&Co Verlag, Hannover 2003.

---

<sup>18</sup> Zob. P. Bełch, P. Bełch, *Pomiar dokonań procesów logistycznych w przedsiębiorstwie z sektora paliwowego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu „Zarządzanie kosztami i dokonaniami” nr 514, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2018, s. 47–55.

- Czubakowska K., Gabrusiewicz W., Nowak E., *Rachunkowość zarządcza. Metody i zastosowania*, PWE, Warszawa 2014.
- Ehrmann H., *Logistik*, Ludwigshafen (Rhein), Kiehl 2003.
- Fink C.A., *Prozessorientierte Unternehmensplanung: Analyse, Konzeption und Praxisbeispiele*, Stuttgart 2013.
- Foremna-Pilarska M., *Controlling. Narzędzia i struktury*, PWE, Warszawa 2015.
- Gazda A., *Wprowadzenie do logistyki* [w:] I. Liberko, A. Pacana, A. Gazda, *Wybrane zagadnienia logistyki*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2012.
- Gołębska E., *Istota logistyki, podstawowe pojęcia* [w:] *Kompendium wiedzy o logistyce*, red. E. Gołębska, PWN, Warszawa 2013.
- Gołębiowski G., Tłaczała A., *Analiza finansowa w teorii i w praktyce*, Difin, Warszawa 2009.
- Hajduk-Stelmachowicz M., *Środowiskowy audit wewnętrzny jako narzędzie doskonalenia innowacji organizacyjnych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu „Zrównoważony rozwój organizacji-odpowiedzialność środowiskowa” nr 377, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015.
- Ihde G.B., *Transport, Verkehr, Logistik: gesamtwirtschaftliche Aspekte und einzelwirtschaftliche Handhabung*, Vahlen, München 2001.
- Leszczyński Z., Skowronek-Mielczarek A., *Analiza ekonomiczno-finansowa spółki*, PWE, Warszawa 2004
- Nowak E., *Analiza kosztów w ocenie działalności przedsiębiorstwa*, CeDeWu, Warszawa 2018.
- Obermeier S., Fischer H., Fleischmann A., Dirndorfer M., *Geschäftsprozesse realisieren. Ein praxisorientierter Leitfaden von der Strategie bis zur Implementierung*, Wiesbaden Vieweg 2014.
- Olejarz T., Życzyński N., Britchenko I., *Logistics management in crisis situations* [w:] *Електронний научний журнал ВСУ ім. Черноризец Храбър* (Варна, Болгарія), № 11/2018.
- Pacana A., *Instrumentarium zarządzania w logistyce* [w:] I. Liberko, A. Pacana, A. Gazda, *Wybrane zagadnienia logistyki*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2012.
- Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2003.
- Skowronek C., Sarjusz-Wolski Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2012.
- Skowronek C., Sarjusz-Wolski Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2008 [za:] A. Gazda, *Wprowadzenie do logistyki* [w:] I. Liberko, A. Pacana, A. Gazda, *Wybrane zagadnienia logistyki*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2012.
- Szydełko Ł., *Controlling zorientowany na procesy* [w:] *Controlling dla menedżerów*, red. E. Nowak, CeDeWu, Warszawa 2013.
- Szydełko M., Bełch P., *Benchmarking jako instrument controllingu strategicznego* [w:] *Wybrane zagadnienia finansów i rachunkowości*, red. A. Szydełko, Wydawnictwo Edytorial, Rzeszów 2016.



# ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM HANDLOWO-TRANSPORTOWYM Z SEKTORA PALIW PŁYNNYCH W WARUNKACH KRYZYSU A JEGO KONKURENCYJNOŚĆ

---

Paweł BELCH<sup>1</sup>

## Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa handlowo-transportowe prosperujące w Polsce w obszarze obrotu paliwami płynnymi zostały poddane w ostatnich jedenastu latach ciężkiej próbie przetrwania. Głównymi przyczynami tego przymusowego testu na skuteczne zarządzanie prowadzoną jednostką gospodarczą było najpierw (w 2010 r.) pojawienie się nieuczciwej konkurencji w postaci „szarej strefy”, która na dużą skalę stosowała różne, niezgodne z prawem mechanizmy biznesowe (m.in. „znikający” podatek i transakcje karuzelowo-łańcuchowe), następnie (od marca 2020 r.) pandemia COVID-19 w wymiarze globalnym.

Kryzys w handlu paliwami płynnymi spowodował istotne zmiany w funkcjonowaniu handlowo-transportowych jednostek gospodarczych oraz w sposobie zarządzania takimi „paliwowymi” przedsiębiorstwami, co wpłynęło na aktualizację i redefinicję ich konkurencyjności.

Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowo-transportowym z sektora paliw płynnych w warunkach kryzysu to szereg trudnych, nieszablonowych decyzji menedżerów oraz ich sukcesywna implementacja w postaci podejmowanych działań w obszarze obrotu produktami ropopochodnymi działalności koncesjonowanej. Mają one na celu redukcję negatywnego wpływu sytuacji kryzysowej na bieżące funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz pełnią funkcję stymulatora konsonansu poznawczego procesów gospodarczo-kontrolnych podmiotu energetycznego.

Funkcjonowanie „szarej strefy” wywołało swoiste „trzęsienie ziemi” na legalnie działającym rynku oraz spowodowało wielomiliardowe uszczuplenia wpływów obligatoryjnych podatków do budżetu państwa<sup>2</sup>. Dla podkreślenia ogromnej

---

<sup>1</sup> Mgr Paweł Belch, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>2</sup> P. Belch, R. Rogaczewski, *Management of an energy company using the SENT transport registration and monitoring system*, Acta Universitatis Nicolai Copernici – Zarządzanie 2020, Vol. 47, No. 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2020, s. 37–48.

skali procederów przestępczych odbywających się wówczas w nielegalnie działających przedsiębiorstwach paliwowych, determinuje słuszność obrazowego nazywania tego zjawiska przez wielu analityków jako nie szara, a już „czarna strefa”. Luka podatkowa w 2012 roku wyniosła 43,1 mld zł<sup>3</sup>, co stanowiło jej największą wartość kwotową. Natomiast w roku 2015 odnotowano największy wzrost procentowy braku potencjalnych wpływów skarbowych do poziomu 23,9%<sup>4</sup>. Aby przeciwdziałać dalszemu rozwojowi działania „szarej strefy” i wyłudzeniu podatku VAT oraz podatku akcyzowego, władze państwowe wprowadziły szereg systemowych zmian legislacyjnych, m.in. pakiet przewozowy, pakiet paliwowy, pakiet uszczelniający VAT, mechanizm podzielonej płatności, utworzenie Krajowej Administracji Skarbowej, system rejestracji i monitorowania przewozu SENT, zastosowanie obowiązku przesyłania ewidencji VAT w postaci Jednolitego Pliku Kontrolnego – JPK<sup>5</sup>.

Zarządzanie przedsiębiorstwem to zbiór decyzji i czynności, bardzo złożony i trudny, który ma zapewnić prawidłowe funkcjonowanie jednostki gospodarczej oraz generować zysk z jej działalności. Przedsiębiorstwo transportowe świadczy usługi, które polegają na zarobkowym przewozie osób lub rzeczy. Transport to jedna z ważniejszych branż, która ma istotny wkład w rozwój gospodarki każdego państwa, w tym również Polski. Przewoźnicy wspomagają działanie przemysłu i sektora produkcyjnego, zwiększają także poziom Produktu Krajowego Brutto (PKB). Dynamiczny rozwój branży TSL (Transport – Spedycja – Logistyka), który nastąpił w ostatnich latach, został od marca 2020 roku bardzo ograniczony. Powodem tego spowolnienia jest pojawienie się pandemii COVID-19 (SARS-CoV-2). Wprowadzone ograniczenia i restrykcje, w celu walki z koronawirusem, spowodowały znaczny spadek popytu na świadczone usługi transportowe. W tym ciężkim dla przedsiębiorców okresie szczególnego znaczenia nabrało zarządzanie przedsiębiorstwem handlowo-transportowym. Menedżerowie podmiotów handlowo-transportowych musieli zmodyfikować bieżące i strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem, dostosować je do nowych, kryzysowych warunków gospodarczych. Podejmowane działania były konieczne i niezbędne, miały na celu zrestrukturizować przedsiębiorstwo, obniżyć koszty działalności, ograniczyć wydatki. Przedsiębiorstwa handlowo-transportowe musiały zacząć funkcjonować sprawniej i wydajniej, aby dalej przynosić dochody i prosperować na rynku, aby poradzić sobie w tym bardzo ciężkim okresie w ich historii, który nie wiadomo kiedy realnie się zakończy. Właściwe zarządzanie przedsiębiorstwem handlowo-transportowym jest zadaniem bardzo trudnym dla każdego menedżera – szczególnie w warunkach kryzysu.

---

<sup>3</sup> CASE (2018), *Study and Reports on the VAT Gap in the EU-28 Member States: 2018 Final Report*, [www.ec.europa.eu/taxation\\_customs/sites/taxation/files/2018\\_vat\\_gap\\_report\\_en.pdf](http://www.ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/2018_vat_gap_report_en.pdf) (dostęp: 22.06.2021 r.).

<sup>4</sup> MF (2018), *Wieloletni Plan Państwa na Lata 2018-2021*, [www.mf.gov.pl/c/document\\_library/get\\_](http://www.mf.gov.pl/c/document_library/get_)

<sup>5</sup> NIK (2018), *Przeciwdziałanie wyłudzeniom podatku VAT*, Informacja o wynikach kontroli, [www.nik.gov.pl/aktualnosci/finanse-publiczne/wyzsze-dochody-z-vat.html](http://www.nik.gov.pl/aktualnosci/finanse-publiczne/wyzsze-dochody-z-vat.html) (dostęp: 23.06.2021 r.).



Konkurencja na rynku gospodarczym ma istotny wpływ na sposób zarządzania przedsiębiorstwami. To właśnie konkurencja jest często motywatorem i nośnikiem koniecznych zmian w przedsiębiorstwach, aby mogły one funkcjonować sprawniej, wydajniej, osiągać lepsze wyniki finansowe, rozwijać się, a niekiedy pozwala im po prostu przetrwać.

Specyfika działalności handlowo-transportowej w sektorze paliw płynnych nie pozwala przedsiębiorstwom na skupianiu uwagi tylko na sobie oraz na bierne obserwowanie otaczającej ich konkurencji. Działalność ta polega na zakupie i sprzedaży paliwowych produktów ciekłych oraz na świadczeniu koncesjonowanych usług przewozowych, a więc przedsiębiorstwa muszą finalnie dążyć do możliwości zaoferowania klientom atrakcyjnych, czyli konkurencyjnych cen za sprzedawane paliwa oraz wykonywane usługi. Analiza stanu obecnego, sytuacji rynkowej oraz presji konkurencji wraz z predykcją przyszłych wydarzeń pozwala na podejmowanie korzystnych decyzji dla przedsiębiorstwa.

Celami rozdziału są: przedstawienie wpływu sytuacji kryzysowych na zarządzanie przedsiębiorstwem handlowo-transportowym z sektora paliw płynnych w relacji do jego konkurencyjności, określenie istoty konkurencji wśród przedsiębiorstw handlowo-transportowych, identyfikacja roli transportu w gospodarce, przedstawienie zarządzania przedsiębiorstwem handlowo-transportowym. Z tego względu autor postawił pytanie badawcze: *w jakim stopniu sytuacje kryzysowe („szara strefa” oraz pandemia COVID-19) wpłynęły na zarządzanie i konkurencyjność przedsiębiorstw handlowo-transportowych z sektora paliw płynnych w Polsce?* W rozdziale przyjęto tezę, że kryzys oraz sytuacje kryzysowe w dużym stopniu wpływają na zarządzanie i konkurencyjność przedsiębiorstw handlowo-transportowych z sektora paliw płynnych w Polsce. Osiągnięcie założonych celów i weryfikacja przyjętej tezy zostały odzwierciedlone w strukturze rozdziału i oparte na procedurze badawczej, która obejmowała: przegląd literatury zagranicznej i krajowej, badania ankietowe, analiza treści dokumentów wewnętrznych przedsiębiorstw handlowo-transportowych, studium przypadku, metodę analizy i syntezy, metody wnioskowania indukcyjnego i dedukcyjnego, rozumowanie przez analogię.

Bodźcem intelektualnym do przedstawienia w niniejszym rozdziale przedmiotowego tematu jest identyfikacja luki poznawczej z obszaru badań wpływu kryzysu na zarządzanie przedsiębiorstwem handlowo-transportowym z sektora paliw płynnych w relacji do jego konkurencyjności. Zaprezentowano badania, które przeprowadzono w 14 przedsiębiorstwach handlowo-transportowych z sektora paliw płynnych w Polsce.

## Działalność przedsiębiorstw handlowo-transportowych

Powszechne i autonomiczne cele przedsiębiorstwa wpływają na różnorodność jego definicji, w zależności od przyjętych aspektów. D. North<sup>6</sup> określa przedsiębiorstwo jako instytucję, wraz z tworzącymi ją i działającymi w niej ludźmi, która dąży do realizacji określonego przez właścicieli celu. Jest jednostką wyodrębnioną organizacyjnie. Jak twierdzi S. Jankiewicz<sup>7</sup>, przedsiębiorstwo (w klasycznej definicji) to jednostka wyodrębniona organizacyjnie, ekonomicznie i techniczno-produkcyjnie. Podejście to oznacza, że stanowi ono zorganizowany zespół osób prowadzący działalność gospodarczą, działający na własny rachunek oraz wyposażony w niezbędne środki do funkcjonowania. Według A. Alchiana i H. Demsetza<sup>8</sup> przedsiębiorstwo jest strukturą instytucjonalną, w ramach której zasoby, które kontroluje określony zbiór jednostek, mogą być efektywnie koordynowane. Ponadto jej utworzenie wymaga zdefiniowania, kto ma być odpowiedzialny za podejmowanie określonych decyzji oraz jaki będzie schemat realizacji roszczeń poszczególnych jednostek w kontekście przyszłych przepływów pieniężnych, osiągniętych z podjętej działalności<sup>9</sup>. Transport jako dział gospodarki narodowej ma istotny wpływ na jej rozwój w każdym segmencie produkcji oraz usług. Znaczna większość rodzajów działalności gospodarczej związana jest z transportem, poprzez dystrybucję produktów i usług, jak również niezbędnych do produkcji surowców i materiałów oraz dowóz ludzi do określonych miejsc docelowych. Przyczynia się on do generowania narodowego dochodu, wpływając na dynamikę rozwoju produkcji przedsiębiorstw i gwarantując realizację obrotu towarowego<sup>10</sup>.

Działalność transportowa jest pojęciem szerokim, obejmującym wiele czynności, dzięki którym ładunek dotrze od miejsca nadania do miejsca przeznaczenia. Trudno wyobrazić sobie gospodarkę światową, zwłaszcza w okresie jej globalizacji, bez gęstej sieci szlaków i połączeń transportowych, które umożliwiają producentom, eksporterom i importerom swobodne zawieranie kontraktów, bez względu na to, gdzie znajduje się towar, a gdzie jest jego przyszły posiadacz. Te regiony świata, które nie mają dróg i punktów transportowych, nie mogą brać udziału w międzynarodowej wymianie towarowej i kooperacji przemysłowej. Zarobkowa działalność transportowa polega na świadczeniu usług przewozu, czyli na odpłatnym przemieszczeniu osób lub rzeczy oraz wykonywaniu usług dodatkowych

<sup>6</sup> D.C. North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, New York 2000, s. 3–4.

<sup>7</sup> S. Jankiewicz, *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku kapitałowym – ujęcie syntetyczne*, FNCE, Poznań 2021, s. 8.

<sup>8</sup> A. Alchian, H. Demsetz, *Production information costs and economic organization*, „American Economic Review” 1972, Vol. 62, p. 777–795.

<sup>9</sup> S. Grossman, O. Hart, *The cost and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration*, „Journal of Political Economy” 1986, Vol. 94, s. 691–719.

<sup>10</sup> P. Belch, *Transport drogowy materiałów niebezpiecznych w obliczu „szarej strefy” na przykładzie przedsiębiorstwa handlowego z sektora paliw płynnych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2019, nr 1, s. 16–21.

bezpośrednio z tym związanych<sup>11</sup>. Znaczenie transportu w gospodarce ciągle rośnie. Wynika to z takich procesów, jak: specjalizacja i podział pracy, konkurencja na rynku, presja na obniżkę kosztów, ekonomia skali produkcji, masowa konsumpcja, rozwój kooperacji, dążenie do poprawy obsługi klienta oraz skracanie cyklu życia produktów<sup>12</sup>.

Nowoczesne przedsiębiorstwo transportowe musi sprostać wielu współczesnym zadaniom. Wynikają one z różnorodności świadczenia usług oraz z konieczności regulowania poziomu cen za te usługi. Jednak największą wagę przypisuje się zapewnieniu jakości usług transportowych. Związane jest to ze znanym paradoksem między wyborem jakości a ceną działalności w sektorze transportu<sup>13</sup>. Przedsiębiorstwo transportowe powinno implementować do swojej działalności nowoczesne urządzenia i środki transportowe. Jest to wymóg rosnącej konkurencji oraz szybkiego rozwoju digitalizacji i robotyki, w związku z kolejną rewolucją przemysłową, która określana jest jako „Przemysł 4.0”. Ma to duży wpływ na postępujące zmiany w globalnym systemie gospodarczym, w tym transportowym<sup>14</sup>. Zastosowanie inteligentnych technologii pozwala na projektowanie nowych i bardziej wydajnych procesów transportowych, produktów i usług<sup>15</sup>. Jednym z podstawowych czynników, które determinują dostępność transportową jest również nowoczesna infrastruktura transportu<sup>16</sup>.

Przedsiębiorstwo handlowe to podmiot gospodarczy, który zakupione towary sprzedaje odbiorcom, dążąc tym samym do osiągnięcia korzystnych wyników ekonomicznych, a więc zysku. Pośredniczy w wymianie towarowo-pieniężnej między oferującymi dobra na sprzedaż a nabywcami<sup>17</sup>. Transakcja handlowa identyfikowana jest z przepływem dwóch strumieni: dostawy usług lub towarów od sprzedającego do kupującego oraz świadczenia wzajemnego (w kierunku przeciwnym), a więc zapłaty w formie pieniężnej lub barterowej<sup>18</sup>. W przypadku realizowania

<sup>11</sup> J. Neider, *Transport międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2019, s. 11.

<sup>12</sup> J. Długosz, *Systemy transportowe, transport intermodalny* [w:] *Logistyka*, red. D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009, s. 275.

<sup>13</sup> E. Gołemska, M. Gołemski, *Transport w logistyce*, CeDeWu, Warszawa 2020, s. 99.

<sup>14</sup> J. Strandhagen, E. Alfnes, J.O. Strandhagen, L. Vallandingham, *The fit of Industry 4.0 applications in manufacturing logistics: a multiple case study*, „Advances in Manufacturing” 2017, Vol. 5, s. 344–358.

<sup>15</sup> J. Lee, B. Bagheri, H.A. Kao, *A cyber-physical systems architecture for Industry 4.0 – based manufacturing systems*, „Manufacturing Letters” 2015, Vol. 3, s. 18–23; H. Hirsch-Kreinsen, *Digitization of industrial work: development paths and prospects*, „Journal for Labour Market Research” 2016, Vol. 49(1), s. 1–14.

<sup>16</sup> L. Dijkstra, P. Annoni, K. Kozovska, *A New Regional Competitiveness Index: Theory, Methods and Findings*, „European Union Regional Policy” 2011, Vol. 2, s. 3–26.

<sup>17</sup> H. Szulce, J. Chwałek, W. Ciechowski, *Ekonomika handlu, cz. 1*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2008, s. 11.

<sup>18</sup> E. Januła, P. Kwiatkiewicz, M. Laskowski, *Nowoczesna spedycja – transakcje w handlu międzynarodowym*, FNCE, Warszawa 2021, s. 47.

obsługi logistycznej przez pośrednika handlowego, klientem jest zazwyczaj użytkownik końcowy<sup>19</sup>.

Rynek handlowy i usług transportowych to zagadnienia wszechstronnie analizowane i złożone. Kształtują go relacje zachodzące między popytem a podażą, przy uwzględnieniu określonego poziomu cen. Przedsiębiorstwo handlowo-transportowe musi ciągle dostosowywać swoją działalność do zmieniających się warunków otoczenia. Powinno ciągle badać i analizować rynek, na którym się znajduje, zarówno w odniesieniu do zachodzących na nim zmian, jak i do relacji rynku z otoczeniem<sup>20</sup>.

## **Konkurencyjność przedsiębiorstw handlowo-transportowych z sektora paliw płynnych**

Występowanie mechanizmu konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku gospodarczym ma istotny wpływ na sposób zarządzania tymi podmiotami. To właśnie konkurencja jest często motywatorem i nośnikiem koniecznych zmian w przedsiębiorstwach, aby mogły one funkcjonować sprawniej, wydajniej, osiągać lepsze wyniki finansowe, rozwijać się, a niekiedy pozwala im po prostu przetrwać.

Specyfika działalności handlowo-transportowej w obszarze paliw płynnych nie pozwala przedsiębiorstwom na skupianiu uwagi tylko na sobie oraz na bierne obserwowanie otaczającej ich konkurencji. Przedsiębiorstwa handlowo-transportowe muszą finalnie dążyć do możliwości zaoferowania klientom atrakcyjnych, czyli konkurencyjnych cen za sprzedawane dobra i wykonywane usługi. Konkurencja, w szczególności w warunkach kryzysu, zmusza przedsiębiorstwa do wzajemnej rywalizacji, minimalizacji kosztów działalności, optymalizacji działań operacyjnych, poszerzenia i uatrakcyjniania swojej oferty handlowej, spojrzenia na klienta w perspektywie niezbędnego i cennego podmiotu handlu oraz własnych interesów.

Pojęcie „konkurencja” pochodzi od łacińskiego słowa *concurrentia*, co można tłumaczyć jako „biec razem” w rozumieniu współzawodnictwa<sup>21</sup>. Termin ten jest ściśle powiązany z ekonomią jako nauką. Już od samych początków literatury ekonomicznej poczesne miejsce zajmowała w niej idea konkurencji, a więc rywalizacji wielu jednostek lub grup o osiągnięcie tego samego celu<sup>22</sup>. Konkuren-

---

<sup>19</sup> J. Majchrzak-Lepczyk, *Logistyczna obsługa klientów handlu elektronicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2019, s. 14.

<sup>20</sup> P. Belch, *Management of a transport company during the Covid-19 pandemic*, Scientific Papers of Silesian University of Technology “Organization and Management”, Modernity of Industry and Sciences, red. J. Pyka, R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, No. 150, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2021, s. 7–16.

<sup>21</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2002, s. 17–18.

<sup>22</sup> M. Gorynia, *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2002, s. 26.

cyjność jest z jednej strony atrybutem (cechą) skutecznie działającego przedsiębiorstwa, a z drugiej procesem, w którym przedsiębiorstwa ze sobą rywalizują. W pierwszym znaczeniu konkurencyjność jest wynikiem osiągnięcia zakładanego (uzyskanego) stanu. Można więc rozumieć konkurencyjność jako posiadanie zdolności do umiejętności konkurowania, osiągnięcia pozycji rynkowej – przewagi konkurencyjnej, do budowania bogactwa. W drugim aspekcie konkurencyjność jest procesem, w którym przedsiębiorstwa rywalizują budując zdolność do osiągnięcia konkurencyjności, zabiegając o jak najlepsze wyniki na rynku. Konkurencyjność procesowa prowadzi więc do osiągnięcia konkurencyjności atrybutowej<sup>23</sup>, a to może z kolei prowadzić do innych sukcesów przedsiębiorstw, tj. rozwój i wzrost produktywności oraz rentowności<sup>24</sup>.

Zdolności niewielkich przedsiębiorstw, które mają kluczowe znaczenie dla ich konkurencyjności, występują zarówno na poziomie organizacyjnym jak i strategicznym<sup>25</sup>. W trakcie budowy strategii przedsiębiorstwa należy podjąć najistotniejszą decyzję dotyczącą ceny i jakości produktów lub usług w porównaniu z konkurencją rynkową. Oferowanie wyrobu po niskiej cenie, a zarazem o niskiej jakości może wydawać się dla klienta okazją rynkową. Wynikiem takiej strategii będzie wprawdzie zwiększona sprzedaż, natomiast rentowność przedsiębiorstwa obniży się, a jego wizerunek na rynku ulegnie pogorszeniu<sup>26</sup>.

Im bardziej turbulentne (dynamiczne) jest otoczenie rynkowe oraz technologiczne, tym zauważa się silniejszy stymulator do kreowania dynamicznych zdolności, ich poszczególnych składników, co jest odpowiedzią na zewnętrzne zmiany. Rozwój w czasie poszczególnych zdolności (podobnie jak zasobów przedsiębiorstwa), znajduje się również pod wpływem jej strategii rozwoju. Jeżeli poszczególne zdolności dynamiczne przedsiębiorstw są rozwijane zgodnie z ich strategicznym wyborem, to może to prowadzić do lepszych wyników takich organizacji<sup>27</sup>.

Na rysunku 1 przedstawiono graficzną istotę konkurencji wśród przedsiębiorstw, gdzie każdy podmiot rynku, wspólnie rywalizując, stara się jak najszybciej zwiększyć swoją pozycję konkurencyjną (przewagę) i osiągnąć zamierzony cel. Każdy chce być pierwszy, szybszy w swoich działaniach od pozostałych, ponieważ czasu jest mało, natomiast „wygrana” zapewni lepsze wyniki przedsiębiorstwa, a więc zysk (pieniądze).

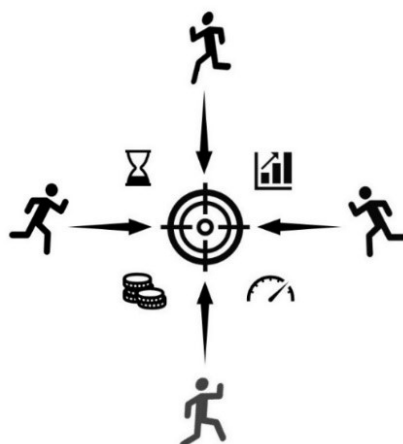
<sup>23</sup> T.-S. Liao, J. Rice, I.-Ch. Lu, *The vicissitudes of competitive advantage: empirical evidence from Australian manufacturing SMEs*, „Journal of Small Business Management” 2015, Vol. 53(2), p. 469–470.

<sup>24</sup> D.B. Audretsh, M.L. Walshok, *Creating competitiveness: introduction and overview* [w:] *Creating Competitiveness. Entrepreneurship and Innovation Policies for Growth*, red. D.B. Audretsh, M.L. Walshok, Cheltenham 2013, s. 1–5.

<sup>25</sup> I. Chaston, *Entrepreneurial Management in Small Firms*, Sage, London 2010.

<sup>26</sup> A. Gazda, *Model strategii projakościowej w dużych przedsiębiorstwach przemysłowych*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2012, s. 75.

<sup>27</sup> V. Ambrosini, C. Bowman, N. Collier, *Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base*, „British Journal of Management” 2009, Vol. 20(1), s. 9–24; C.L. Wang, P.K. Ahmed, *Dynamic capabilities: a review and research agenda*, „International Journal of Management Reviews” 2007, Vol. 9(1), s. 31–51.



Rys. 1. Istota konkurencji wśród przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Konkurencyjność przedsiębiorstw handlowo-transportowych z sektora paliw płynnych charakteryzuje się dużą zmiennością otoczenia i koniecznością jego bieżącej analizy, dążeniem do pozytywnego wyróżnienia się spośród innych usługodawców, ciągłym zwiększaniem atrakcyjności świadczonych usług, „elastycznym” podejściem do klienta poprzez personalizowanie ofert, dużą znajomością specyfiki prowadzonej działalności, profesjonalizmem działania, wysokim współczynnikiem rywalizacji, jak również dynamizacją działań skierowanych na poszerzanie bazy nowych klientów.

Konkurencja to atrybut gospodarki rynkowej, który stanowi jednocześnie siłę napędową jej rozwoju. Przedsiębiorstwa dążą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej poprzez rywalizację o dostęp do kapitału, surowców, kanałów dystrybucji, rynków zbytu. Przedsiębiorstwa handlowo-transportowe z sektora paliw płynnych, aby przedstawiać swoim potencjalnym klientom atrakcyjne oferty i kontynuować bieżącą współpracę z klientami, konkurują ze sobą ceną i jakością świadczonych usług, ich zakresem, szybkością realizacji oraz dostępnością, profesjonalnym doradztwem, fachową wiedzą, doświadczeniem, infrastrukturą logistyczną, portfelem podwykonawców i kontaktów. W związku z tym właściwe zarządzanie przedsiębiorstwem handlowo-transportowym z sektora paliw płynnych jest procesem bardzo złożonym i wymaga od menedżera dużego zaangażowania w bieżące funkcjonowanie jednostki gospodarczej oraz dużej sprawności decyzyjnej w celu realizacji wyznaczonych planów rozwoju. Przedsiębiorstwo handlowo-transportowe powinno ciągle zwracać uwagę na poczynania konkurencji (innych przedsiębiorstw handlowo-transportowych), aby właściwie i skutecznie prowadzić swoją działalność gospodarczą, tzn. przynosić oczekiwane dochody.

Sprawni i mądry menedżerowie nigdy nie lekceważą konkurencji, ponieważ ma ona duży wpływ na funkcjonowanie organizacji, na wybór odpowiedniej strategii oraz może również stać się bodźcem do poszukiwania coraz to lepszych rozwiązań i dążenia w kierunku doskonałości gospodarczej.

## Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowo-transportowym z sektora paliw płynnych w warunkach kryzysu

*Zarządzanie to robienie rzeczy właściwie,  
przywództwo to robienie właściwych rzeczy*

Drucker, 1963

Zarządzanie w warunkach kryzysu to proces planowania i podejmowania działań, które mają na celu redukcję ryzyka związanego z powstaniem sytuacji kryzysowej lub kryzysu, przejęcie kontroli nad kryzysem i powrót do stanu sprzed kryzysu. Oczywiście na przebieg kryzysu wywołanego „szarą strefą” i COVID-19 poszczególne przedsiębiorstwo nie miało wpływu, natomiast właściwe zarządzanie powinno minimalizować negatywny wpływ kryzysu na funkcjonowanie tego przedsiębiorstwa. O obszarze zarządzania kryzysowego decyduje treść elementów modelu zarządzania kryzysowego. Głównie dotyczy to takich elementów, jak: cel, idea, metody, uczestnicy, obszar<sup>28</sup>. Zarządzanie kryzysowe to proces minimalizujący ryzyko i stopień niepewności, który jest związany z powstaniem niekorzystnego zdarzenia, a tym samym pozwala na zwiększenie kontroli nad działaniami dotyczącymi losu przedsiębiorstwa. Nowe planowanie działań przedsiębiorstwa powinno zakładać plan reakcji na zdarzenia już znane, ale należy również przygotować się na zdarzenia, których wielkości i charakteru nie można wcześniej ocenić. Zmiany w przedsiębiorstwie wymaga też sposób funkcjonowania zespołu, który przygotowuje decyzje podczas sytuacji kryzysowych. Zespół zarządzający musi posiadać zdolność osiągnięcia świadomości sytuacyjnej i elastycznego dobierania modułów zadaniowych do nowych warunków kryzysu.

W przypadku COVID-19 sytuacja przedsiębiorstw handlowo-transportowych z sektora paliw płynnych stała się bardzo trudna, a ich przyszłość niepewna. Władze państw, w celu ograniczenia rozprzestrzeniania się epidemii, wprowadziły szereg dotkliwych restrykcji, w wyniku których między innymi: zamknięto szkoły, urzędy państwowe, restauracje, granice państw, odwołano imprezy masowe, do minimum ograniczono kontakty między ludźmi. Spowodowało to w efekcie znaczny spadek popytu na paliwa płynne i usługi transportowe. Można było zaobserwować wystąpienie współzależności logicznej, która jest najtrudniejsza do wykrycia. Jest to współzależność pomiędzy poszczególnymi rodzajami infra-

---

<sup>28</sup> M. Langinvainio, *A Dozen Interpretations of Civilian Crisis Management* [w:] *From Conflicts to Development*, red. S. Korhonen, J. Sumuvuori, GKO, Jyväskylä 2006, s. 34–57.

struktury krytycznej oraz pomiędzy nią a administracją. Wzajemnie na siebie oddziałują bez żadnego powiązania fizycznego, cyfrowego, czy geograficznego<sup>29</sup>. Współzależności logiczne są najtrudniejsze do wykrycia, a przez to często nie są brane pod uwagę na etapie oceny ryzyka i planowania reakcji. Jako kolejny przykład tej współzależności można podać epidemię grypy A(H1N1) z 2009 roku w Meksyku, gdzie wprowadzenie ograniczeń dotyczących rozprzestrzeniania się epidemii odbiegało od oczekiwań<sup>30</sup>. W sytuacjach kryzysowych kluczową rolę odgrywa zdolność do realizacji założonego celu, która powinna prowadzić do skuteczności podjętych działań. Ujmując to zagadnienie w aspekcie logistycznym, jeszcze szerszym i ważniejszym pojęciem jest efektywność, która rozumiana jest jako maksymalna realizacja celu w relacji do możliwie najniższego poziomu poniesionych kosztów. Efektywność w sytuacjach kryzysowych oznacza zatem stosunek korzyści (jako osiągnięcie pożądaných efektów) do kosztów i czasu ich realizacji<sup>31</sup>.

Jednym z elementów wspomagania zarządzania przedsiębiorstwem jest controlling. Łączy on w sobie wszystkie aspekty dotyczące podejmowania decyzji na szczeblu operacyjnym, jak również strategicznym<sup>32</sup>. Zarządzając przedsiębiorstwem handlowo-transportowym w warunkach gospodarki rynkowej, właściciel dąży do osiągnięcia określonych celów. Jednym z podstawowych celów jest zysk, który powinien istnieć nie tylko na papierze, ale również w kasie. Aby móc wypracowywać zysk, należy dbać m.in. o systematyczną obniżkę kosztów funkcjonowania własnej działalności.

Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowo-transportowym z sektora paliw płynnych w warunkach kryzysu to zespół czynności i decyzji, niestandardowych i niepewnych, które podejmuje menedżer w szczególnie trudnych warunkach ekonomicznych i otoczeniu rynkowym. Dlatego właściwe i skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem handlowo-transportowym w warunkach kryzysu, przy ciągle rosnącej konkurencji, jest tak ważne w kontekście bieżącego funkcjonowania oraz realizacji wyznaczonych celów biznesowych.

---

<sup>29</sup> S.M. Rinaldi, J.P. Peerenboom, T.K. Kelly, *Identifying, understanding, and analyzing critical infrastructure interdependencies*, „IEEE Control Systems Magazine” 2001, Vol. 21(6), p. 11–25.

<sup>30</sup> B.Y. Lee, S.T. Brown, P. Cooley, M.A. Potter, *Simulating School Closure Strategies to Mitigate an Influenza Epidemic*, „Journal of Public Health Management and Practice” 2010, Vol. 16(3), s. 252–261; G. Chowell, S. Echevarría-Zuno, C. Viboud, L. Simonsen, J. Tamerius, *Characterizing the Epidemiology of the 2009 influenza A/H1N1 Pandemic in Mexico*, „PLoS Med.” 2011, Vol. 8(5).

<sup>31</sup> T. Olejarz, D. Malindżak, *Logistyka w zarządzaniu kryzysowym*, „Przegląd Nauk o Obronności” 2017, nr 4, s. 137–147.

<sup>32</sup> P. Bełch, *Instrumenty i narzędzia informatyczne controllingu logistyki w przedsiębiorstwach produkcyjnych zorientowanych procesowo* [w:] *Logistyka i transport – wybrane zagadnienia w świetle badań naukowych i praktyki gospodarczej*, red. P. Bełch, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2021, s. 19–30.

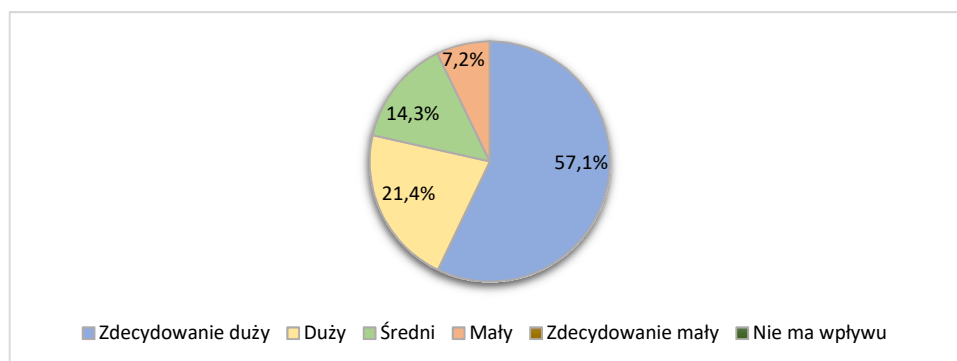


## **„Szara strefa” oraz pandemia COVID-19 a zarządzanie i konkurencyjność przedsiębiorstw handlowo-transportowych z sektora paliw płynnych – wyniki badań empirycznych**

W celu określenia wpływu „szarej strefy” oraz pandemii COVID-19 na zarządzanie i konkurencyjność przedsiębiorstw handlowo-transportowych z sektora paliw płynnych, przeprowadzono badania ankietowe w przedsiębiorstwach w Polsce (z całego kraju), które prowadzą działalność handlowo-transportową w sektorze paliw płynnych. Analizowane przedsiębiorstwa prowadzą swoją działalność jako dystrybutorzy paliw płynnych oraz podmioty gospodarcze świadczące usługi w zakresie przewozu paliw płynnych na podstawie posiadanych koncesji na obrót paliwami ciekłymi (OPC), wydanej przez Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki. Przedmiotem działalności przedsiębiorstw jest hurtowy i detaliczny obrót paliwami płynnymi (zakup, sprzedaż, transport) – olejami napędowymi B7 i B0, benzynami bezołowiowymi 95 i 98, gazem LPG oraz olejem napędowym do celów grzewczych (tzw. olejem opałowym). Przedsiębiorstwa prowadzą ponadto sprzedaż, dzierżawę oraz leasing zbiorników dwupłaszczowych na olej napędowy, które pełnią funkcję dystrybutorów magazynowych posiadających układ wydawczy wraz z systemami monitorowania dostaw i zużycia paliwa. Stanowią one wsparcie gospodarki paliwowej w wielu przedsiębiorstwach transportowych, budowlanych i gospodarstwach rolnych. Analizowane przedsiębiorstwa prowadzą specyficzny charakter działalności, dostosowany do wymogów prawnych i organizacyjnych, dotyczących transportu oraz obrotu paliwami płynnymi, realizują strategię sprzedaży ekskluzywnej korzystając z krótkich kanałów dystrybucji.

Projekt badań empirycznych skierowanych na realizację założonego celu opracowania oraz weryfikację sformułowanej tezy wymagał zastosowania różnicowanego instrumentarium badawczego. Dlatego wykorzystano kwestionariusz ankiety oraz studium przypadku. Pierwszy etap to badanie pilotażowe, które zostało przeprowadzone na podstawie kwestionariusza ankiety na próbie pięciu przedsiębiorstw. Dzięki temu badaniu dokonano weryfikacji narzędzia badawczego oraz uzyskano informacje metodyczne, które niewątpliwie usprawniły przebieg procesu badawczego. Kolejny etap zawierał badania ankietowe, które miały zasadnicze znaczenie dla rozpoznania obszarów badawczych, będących w sferze zainteresowań autora. Kwestionariusze ankiet wypełnione były w okresie kwiecień – maj 2021 roku przez osoby decyzyjne w badanych przedsiębiorstwach handlowo-transportowych (właściciel, prezes, dyrektor, kierownik), które na co dzień zajmują się zarządzaniem. Kwestionariusze ankiety z pismami przewodnimi rozesłano do 52 przedsiębiorstw. Grupę (próbę badawczą) dobrano w sposób nielosowy celowy. Ostatecznie wypełnione kwestionariusze ankiety uzyskano od 14 przedsiębiorstw, co daje odsetek odpowiedzi na poziomie 26,9%. Najważniejsze wyniki badań przedstawiono na rys. 2 i 3 oraz w tabeli 1.

W pierwszej części ankiety respondenci odpowiedzieli na ogólne pytanie: *Jaki jest poziom wpływu „szarej strefy” oraz pandemii COVID-19 na zarządzanie i konkurencyjność Pani/Pana przedsiębiorstwa?*



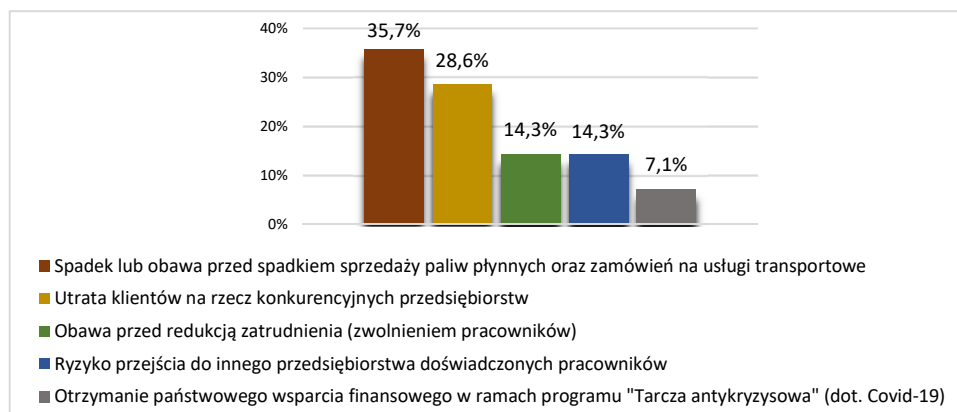
Rys. 2. Poziom wpływu „szarej strefy” oraz pandemii COVID-19 na zarządzanie i konkurencyjność przedsiębiorstwa handlowo-transportowego z sektora paliw płynnych

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2 przedstawia, iż 57,1% badanych przedsiębiorstw ocenia zdecydowanie duży wpływ „szarej strefy” oraz pandemii COVID-19 na zarządzanie i konkurencyjność swojego przedsiębiorstwa handlowo-transportowego, 21,4% wskazuje ten wpływ jako duży, kolejne 14,3% ankietowanych określiło wpływ średni, natomiast zaledwie 7,2% (1 przedsiębiorstwo) sądzi, że jest on mały. Nie pojawiła się odpowiedź wskazująca na zdecydowanie mały wpływ, jak również nie pojawiła się odpowiedź o braku opisywanego wpływu. Wynika z tego, że łącznie aż 78,5% – 11 z 14 badanych przedsiębiorstw dostrzega wysoki poziom wpływu „szarej strefy” oraz pandemii COVID-19 na zarządzanie i konkurencyjność swojego przedsiębiorstwa handlowo-transportowego. Przedstawione odpowiedzi pokazują, że „szara strefa” oraz pandemia COVID-19 w bardzo dużym stopniu wpływa na zarządzanie i konkurencyjność przedsiębiorstw handlowo-transportowych, silnie na nie oddziałuje.

Na rysunku 3 przedstawiono pięć najczęściej wskazywanych czynników związanych z sytuacją „szarej strefy” oraz pandemią COVID-19, które według respondentów w największym stopniu wpłynęły na zarządzanie i konkurencyjność badanych przedsiębiorstw handlowo-transportowych.

Według opinii ankietowanych (rys. 3), czynnikiem związanym z sytuacją „szarej strefy” oraz pandemią COVID-19, który w największym stopniu oddziaływał na zarządzanie i konkurencyjność analizowanych przedsiębiorstw handlowo-transportowych, jest spadek lub obawa przed spadkiem sprzedaży paliw płynnych oraz zamówień na usługi transportowe (35,7% odpowiedzi spośród pięciu z największą wagą).



Rys. 3. Czynniki związane z sytuacją „szarej strefy” oraz pandemii COVID-19, które w największym stopniu wpłynęły na zarządzanie i konkurencyjność przedsiębiorstw handlowo-transportowych z sektora paliw płynnych

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 1 przedstawiono dotychczasowe decyzje zarządcze, które zostały podjęte w badanych przedsiębiorstwach w celu ograniczenia negatywnego wpływu „szarej strefy” oraz pandemii COVID-19 na ich działalność gospodarczą.

Tabela 1. Decyzje zarządcze podjęte w celu ograniczenia negatywnego wpływu „szarej strefy” oraz pandemii COVID-19 na działalność przedsiębiorstw handlowo-transportowych z sektora paliw płynnych

Decyzje zarządcze	Liczba przedsiębiorstw (spośród 14 badanych)	Udział procentowy
Obniżenie poziomu marży na sprzedawane paliwa płynne	14	100,0
Bieżąca analiza wszystkich istotnych informacji dotyczących funkcjonowania w sektorze paliw płynnych procedurów przestępczych w obszarze „szarej strefy”	14	100,0
Wnikliwa analiza wiarygodności dokumentów przedsiębiorstw (m.in. rejestrowych, adresowych, księgowych, sprawozdawczych), od których kupowane są paliwa płynne oraz bieżące pozyskiwanie informacji na temat działalności gospodarczej dostawców	14	100,0
Optymalizacja (obniżenie) kosztów działalności, negocjacje cenowe z dostawcami, zmiana dostawców towarów i usług, m.in. tańsze paliwo (ON) i części zamienne do pojazdów, niższe opłaty za media (zmiana operatora), ograniczenie niezbędnych wydatków personalnych i biurowych.	14	100,0

Tabela 1 (cd.). Decyzje zarządce podjęte w celu ograniczenia negatywnego wpływu „szarej strefy” oraz pandemii COVID-19 na działalność przedsiębiorstw handlowo-transportowych z sektora paliw płynnych

Decyzje zarządce	Liczba przedsiębiorstw (spośród 14 badanych)	Udział procentowy
Bieżące zapoznanie się z wiarygodnymi źródłami informacji o COVID-19, tj. komunikaty rządowe i odpowiednich instytucji, np. Głównego Inspektora Sanitarnego	14	100,0
Strategia ciągłego pozyskiwania nowych klientów na świadczone usługi transportowe	14	100,0
Strategia ciągłego pozyskiwania nowych klientów na oferowane paliwa płynne	14	100,0
Bardziej szczegółowa (pogłębiona) analiza sytuacji finansowej kontrahentów	13	92,9
Pozyskanie środków finansowych z programu rządowego „Tarcza antykryzysowa”	13	92,9
Wstrzymanie planów inwestycyjnych, rozwoju przedsiębiorstwa	13	92,9
Obniżenie poziomu cen za świadczone usługi transportowe	12	85,7
Zwiększanie grupy podwykonawców usług oraz kontaktów biznesowych (większa możliwość wyboru)	11	78,6
Wprowadzenie pracy zdalnej i zbliżonych form pracy dla niektórych pracowników	10	71,4
Obniżenie wynagrodzenia (pensji) pracownikom	8	57,1
Skrócenie odroczonego terminu płatności za świadczone usługi transportowe	7	50,0
Redukcja zatrudnienia (zwolnienia pracowników)	6	42,9
Zaciągnięcie kredytu obrotowego na bieżącą działalność gospodarczą	6	42,9
Pozyskanie środków finansowych zewnętrznych z funduszy samorządowych/europejskich	5	35,7
Zaciągnięcie kredytu krótkoterminowego w rachunku bieżącym	5	35,7
Reklama usług transportowych w prasie, lokalnej telewizji, na billboardach i ulotkach	5	35,7
Korzystanie z pomocy zewnętrznych menedżerów	3	21,4
Sprzedaż samochodów ciężarowych oraz innych środków trwałych w celu pozyskania dodatkowych środków finansowych	3	21,4
Powołanie sztabu antykryzysowego w przedsiębiorstwie na czas pandemii	2	14,3
Zaciągnięcie kredytu inwestycyjnego	1	7,1

Źródło: opracowanie własne.

We wszystkich badanych przedsiębiorstwach (100%) podjęto decyzje, które dotyczyły obniżenia poziomu marży na sprzedawane paliwa płynne, monitorowania „szarej strefy”, wnikliwej analizy dokumentów dostawców paliw płynnych, optymalizacji (obniżenia) kosztów działalności gospodarczej, bieżącego zapoznawania się informacjami o COVID-19, strategii ciągłego pozyskiwania nowych klientów na oferowane paliwa płynne i świadczone usługi transportowe. Załedwie w jednym badanym przedsiębiorstwie handlowo-transportowym podjęto decyzję o zaciągnięciu kredytu inwestycyjnego, co wskazuje, że przedsiębiorstwa obawiają się niepewnej przyszłości gospodarczej i zdecydowały o wstrzymaniu inwestycji do czasu poprawy sytuacji w sektorze paliw płynnych.

## Podsumowanie

Funkcjonowanie „szarej strefy” na rynku energetycznym oraz globalna pandemia COVID-19 to zjawiska, które wywołały kryzys gospodarczy oraz w istotny sposób wpłynęły na zmiany w zarządzaniu badanymi przedsiębiorstwami handlowo-transportowymi, operującymi w segmencie obrotu produktami ropopochodnymi – paliwami płynnymi. Osoby zarządzające zmuszone były do przeprowadzenia restrukturyzacji w swoich przedsiębiorstwach handlowo-transportowych, aby dalej prosperować na konkurencyjnym rynku paliw płynnych i koncesjonowanych usług transportowych.

Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowo-transportowym z sektora paliw płynnych w okresie „szarej strefy” oraz pandemii COVID-19 to dla menedżerów duże wyzwanie, z którym muszą sobie poradzić w tym niepewnym i trudnym czasie, jeżeli chcą dalej funkcjonować na rynku, generować dochody, czy nawet w przyszłości inwestować i rozwijać swoją działalność. Praca osób zarządzających związana jest z podejmowaniem dużej liczby decyzji, które dotyczą bieżącej działalności, planowania i odpowiedniej logistyki, w szczególności w handlu i transporcie międzynarodowym.

Handel i transport to sektory gospodarki, które obecnie przechodzą duże zmiany. Pandemia COVID-19, cyfrowa ewolucja, zmiany legislacyjne, wprowadzany „zielony ład”. Wszystkie te elementy będą miały istotny wpływ na to, jak będzie wyglądał handel oraz transport w najbliższych latach. Ważnym elementem zabezpieczającym działalność handlowo-transportową w warunkach kryzysu jest dywersyfikacja ryzyka poprzez zróżnicowanie źródeł dochodu, wzrost liczby obszarów działalności przedsiębiorstwa.

Czas „szarej strefy” i pandemii COVID-19 pokazał, że skupienie się na jednej branży nie zawsze jest dobrą strategią w działalności gospodarczej. Zamrożenie gospodarki, w celu walki z SARS-CoV-2, naraziło przedsiębiorstwa handlowo-transportowe z sektora paliw płynnych na straty. Dlatego muszą one często analizować swoją rentowność, zbilansować aktualnie prowadzone procesy dotyczące pozyskiwania nowych klientów na paliwa i frachty oraz zacząć budować „poduszki finansowe”, które pozwolą im zachować płynność finansową.

## Bibliografia

- Alchian A., Demsetz H., *Production information costs and economic organization*, „American Economic Review” 1972, Vol. 62.
- Ambrosini V., Bowman C., Collier N., *Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base*, „British Journal of Management” 2009, Vol. 20(1).
- Audretsh D.B., Walshok M.L., *Creating competitiveness: introduction and overview* [w:] *Creating Competitiveness. Entrepreneurship and Innovation Policies for Growth*, red. D.B. Audretsh, M.L. Walshok, Cheltenham 2013.
- Bełch P., *Transport drogowy materiałów niebezpiecznych w obliczu „szarej strefy” na przykładzie przedsiębiorstwa handlowego z sektora paliw płynnych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2019, nr 1.
- Bełch P., *Management of a transport company during the Covid-19 pandemic*, Scientific Papers of Silesian University of Technology “Organization and Management”, Modernity of Industry and Sciences, red. J. Pyka, R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, No. 150, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2021.
- Bełch P., *Instrumenty i narzędzia informatyczne controllingu logistyki w przedsiębiorstwach produkcyjnych zorientowanych procesowo* [w:] *Logistyka i transport – wybrane zagadnienia w świetle badań naukowych i praktyki gospodarczej*, red. P. Bełch, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2021.
- Bełch P., Rogaczewski R., *Management of an energy company using the SENT transport registration and monitoring system*, Acta Universitatis Nicolai Copernici – Zarządzanie, Vol. 47, No. 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2020.
- CASE (2018), *Study and Reports on the VAT Gap in the EU-28 Member States: 2018 Final Report*, [www.ec.europa.eu/taxation\\_customs/sites/taxation/files/2018\\_vat\\_gap\\_report\\_en.pdf](http://www.ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/2018_vat_gap_report_en.pdf)
- Chaston I., *Entrepreneurial Management in Small Firms*, Sage, London 2010.
- Chowell G., Echevarría-Zuno S., Viboud C., Simonsen L., Tamerius J., *Characterizing the Epidemiology of the 2009 influenza A/H1N1 Pandemic in Mexico*, „PLoS Med.” 2011, Vol. 8(5).
- Dijkstra L., Annoni P., Kozovska K., *A New Regional Competitiveness Index: Theory, Methods and Findings*, „European Union Regional Policy” 2011, Vol. 2/2011.
- Długosz J. (2009), *Systemy transportowe, transport intermodalny* [w:] *Logistyka*, red. D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009.
- Drucker P.F., *Managing for Business Effectiveness*, „Harvard Business Review” 1963, Vol. 41(3).
- Gazda A., *Model strategii pro jakościowej w dużych przedsiębiorstwach przemysłowych*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2012.
- Gołębska E., Gołębski M., *Transport w logistyce*, CeDeWu, Warszawa 2020.
- Gorynia M., *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2002.
- Grossman S., Hart O., *The cost and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration*, „Journal of Political Economy” 1986, Vol. 94.
- Hirsch-Kreinsen H., *Digitization of industrial work: development paths and prospects*, „Journal for Labour Market Research”, Vol. 49(1).
- Jankiewicz S., *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku kapitałowym – ujęcie syntetyczne*, FNCE, Poznań 2021.

- Januła E., Kwiatkiewicz P., Laskowski M., *Nowoczesna spedycja – transakcje w handlu międzynarodowym*, FNCE, Warszawa 2012.
- Langinvainio M., *A Dozen Interpretations of Civilian Crisis Management* [w:] *From Conflicts to Development*, red. S. Korhonen, J. Sumuvuori, GKO, Jyväskylä 2006.
- Lee B.Y., Brown S.T., Cooley P., Potter M.A., *Simulating School Closure Strategies to Mitigate an Influenza Epidemic*, „Journal of Public Health Management and Practice” 2010, Vol. 16(3).
- Lee J., Bagheri B., Kao H.A., *A cyber-physical systems architecture for Industry 4.0 – based manufacturing systems*, „Manufacturing Letters” 2015, Vol. 3.
- Liao T.-S., Rice J., Lu I.-Ch., *The vicissitudes of competitive advantage: empirical evidence from Australian manufacturing SMEs*, „Journal of Small Business Management” 2015, Vol. 53(2).
- Majchrzak-Lepczyk J., *Logistyczna obsługa klientów handlu elektronicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2019.
- MF (2018), *Wieloletni Plan Państwa na Lata 2018–2021*, [www.mf.gov.pl/c/document\\_library/get\\_library/get](http://www.mf.gov.pl/c/document_library/get_library/get)
- Neider J., *Transport międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2019.
- NIK (2018), *Przeciwdziałanie wyłudzeniom podatku VAT*, Informacja o wynikach kontroli, [www.nik.gov.pl/aktualnosci/finanse-publiczne/wyzsze-dochody-z-vat.html](http://www.nik.gov.pl/aktualnosci/finanse-publiczne/wyzsze-dochody-z-vat.html)
- North D.C., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, New York 2000.
- Olejarz T., Malindżak D., *Logistyka w zarządzaniu kryzysowym*, „Przegląd Nauk o Obronności” 2017, nr 4.
- Rinaldi S.M., Peerenboom J.P., Kelly T.K., *Identifying, understanding, and analyzing critical infrastructure interdependencies*, „IEEE Control Systems Magazine” 2001, Vol. 21(6).
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2002.
- Strandhagen J., Alfnes E., Strandhagen J.O., Vallandingham L., *The fit of Industry 4.0 applications in manufacturing logistics: a multiple case study*, „Advances in Manufacturing” 2017, Vol. 5.
- Szulce H., Chwałek J., Ciechomski W., *Ekonomika handlu*, cz. 1, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2008.
- Wang C.L., Ahmed P.K., *Dynamic capabilities: a review and research agenda*, „International Journal of Management Reviews” 2007, Vol. 9(1).





## 10. BRYGADA KAWALERII – w czasie wojny zdała egzamin celująco

---

Fryderyk CZEKAJ<sup>1</sup>

Wielka jednostka zmotoryzowana Wojska Polskiego, 10. Brygada Kawalerii płk. Stanisława Maczka<sup>2</sup> została podporządkowana dowódcy Armii „Kraków” (gen. Antoni Szylling) i jako odwód armii (użycie zastrzeżone przez Naczelnego Wodza) rozmieszczona została w rejonie Bronowice – Mydlniki – Liszki. Brygadzie postawiono zadanie, z którego wynikało, że najbardziej prawdopodobne kierunki przyszłych działań brygady to: Zawiercie, Pszczyna, Jordanów, Chabówka<sup>3</sup>. Jak wspomina szef sztabu brygady mjr Franciszek Skibiński, po zapoznaniu się z zadaniem poszczególnych wielkich jednostek oraz z zadaniem 10. Brygady Kawalerii Zmotoryzowanej, udali się z płk. Maczkiem na rekonesans rejonu przyszłych działań. Odwiedzili również dowódców, na korzyść których mogą walczyć, nawiązali łączność z gen. Mieczysławem Borutą-Spiechowiczem, dowódcą GO „Bielsko”, gen. Bernardem Mondem, dowódcą 6. DP i gen. Janem Jagmin-Sadowskim, dowódcą GO „Śląsk”. Celem było zapoznanie się z siecią dróg, ukształtowaniem terenu i nawiązanie współpracy z dowódcami na poszczególnych kierunkach<sup>4</sup>.

Na Armię „Kraków” 1 września uderzyło 10–11 dywizji wroga, XXIII korpus pancerno-motorowy (2. DPanc., 4. dywizja lekka, 1. DPG) z 14 armii gen. Lista uderzając z południa stanowił wschodnie kleszcze okrążenia Armii „Kraków”. Na kierunku natarcia niemieckiego korpusu bronił się dwubatalionowy 1. Pułk KOP. O godzinie 8.00 dowódca armii skierował swój odwód – 10. Brygadę Kawalerii,

---

<sup>1</sup> Dr inż. Fryderyk Czekaj, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>2</sup> Gen. Stanisław Władysław Maczek (31.03.1892 r. – 11.12.1994 r.) Urodził się w Szczercu pod Lwowem, 1910–1914 – studia na Uniwersytecie Lwowskim, Służba w armii austro-węgierskiej w czasie Wielkiej Wojny, dca płp, kp, w 2 Pułku Tyrolskich Strzelców Cesarskich, od 1918 r. – w Wojsku Polskim, dowódca: „Lotnej” kompanii, batalionu szturmowego, 1923–1924 Kurs w Wyższej Szkole Wojennej, Służba w sztabach, 1929 r. – dowódca 81. pp, 1935 r. – dowódca piechoty dywizyjnej 7.DP, 1938 r. – Dowódca 10. Brygady Kawalerii, Wyprowadzenie brygady do Rumuni, 1940 – dowódca 10. Brygady Kawalerii Pancernej, walki we Francji, 1941 r. – dowódca 10. Brygady Kawalerii Pancernej w Wielkiej Brytanii, od 1942 roku – dowódca 1. Dywizji Pancernej, brał udział w walkach o Francję, Belgię, Holandię. Po wojnie został w Wielkiej Brytanii, zamieszkał w Edynburgu, gdzie zmarł. Spoczywa wśród swoich żołnierzy w Bredzie.

<sup>3</sup> W. Steblik, *Armia „Kraków” 1939*, Warszawa 1975, s. 122.

<sup>4</sup> F. Skibiński, *Pierwsza pancerna*, Warszawa 1960, s. 14.

do obrony na rubieży Jordanów – Chabówka (bez zgody Naczelnego Wodza) i z podporządkowanym 1. Pułkiem KOP, otrzymał zadanie zamknąć wyjście z Czarnego Dunajca na północ, zatrzymując natarcie nieprzyjaciela, by nie dopuścić do przerwania się jego sił za rubież Myślenice – Dobczyce<sup>5</sup>. W godzinach południowych brygada rozpoczęła marsz w dwóch kolumnach w kierunku Pcimia i Kasiny Wielkiej, dowódca wraz z szefem sztabu wyprzedzając maszerującą brygadę udali się na rekonesans rejonu wyznaczonego do obrony. Płk Maczek na stanowisku dowodzenia 1. Pułku KOP (podporządkowany brygadzie), zapoznał się z sytuacją i podjął decyzję, by bronić pozycji Rabka – Jordanów, skupiając główny wysiłek na obronie wzgórza Wysoka i Góra Ludwiki. Pas obrony podzielony na dwa odcinki: pierwszy „Jordanów” pod dowództwem płk. Dworaka, dowódcy 24. Pułku Ułanów, broniony przez 24. p.uł., szwadron artylerii przeciwpancerny i kompanię ON. Drugi „Rabka” broniony przez 1. Pułk KOP (bez kompanii ON) z szwadronem armat przeciwpancernych oraz wspierany przez własną baterię artylerii z 16 dyonu.

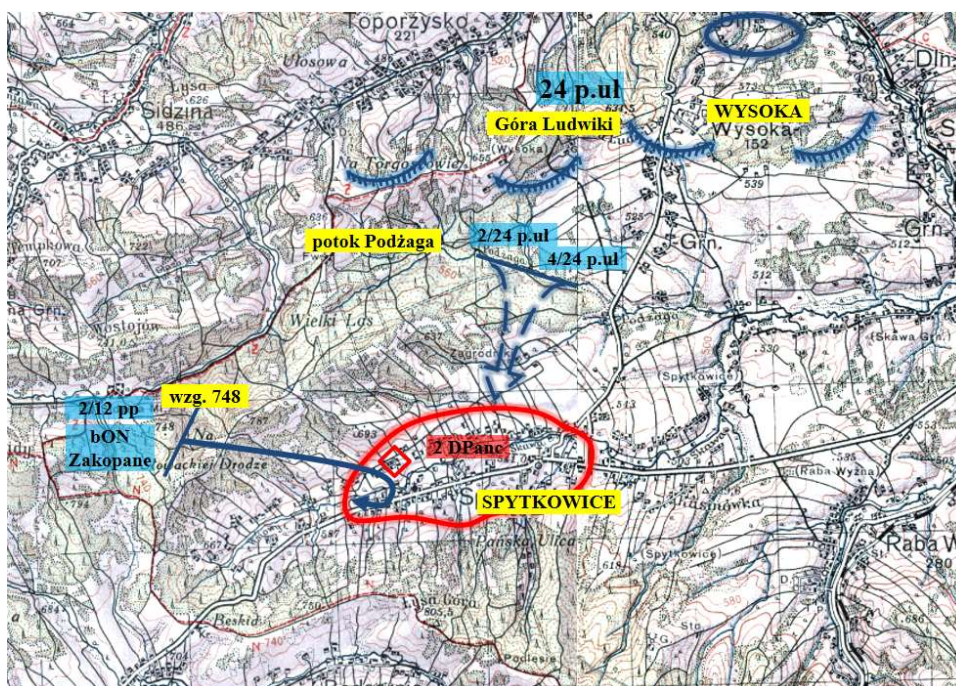
W odwodzie brygada posiadała: 10. Pułk Strzelców Konnych, dywizjon rozpoznawczy oraz dwie kompanie czołgów<sup>6</sup>. W godzinach wieczornych pododdziały brygady obsadziły nakazane pozycje i przystąpiły do organizacji obrony. Dowódca brygady zamierzał wykonać z 1 na 2 września nocny wypad na Spytkowice, w którym rozlokowały się niemieckie jednostki wojskowe. Według relacji rotmistrza Stefana Komornickiego adiutanta 24. Pułku Ułanów w 1943/45: „Wypad nocny na Spytkowice wykonać miał batalion 12. pułku piechoty wraz z 3. szwadronem 24. pułku ułanów pod dowództwem ppłk. dypl. Stażeca ze wzg. 748 na Słowackiej Drodze od płu. Zaś od wsch. z m. Wysoka miał uderzyć dywizjon 24. p.uł w składzie 2. i 4. szwadron pod dowództwem majora Deskura Jerzego. Zostawwszy wozy 2. i 4. szw. w Jordanowie major Deskur wyruszył z dyonem do Wysoka, gdzie według uzgodnionego planu miał czekać przy potoku Podżęga na otwarcie ognia przez grupę ppłk. dypl. Stażeca. W dniu 2 września, około godz. 01.00, dyon doszedł do potoku Podżęga i czekał tam do świtu na opóźniającego się ppłk. Stażeca. Zdając sobie sprawę, że przy świetle dziennym natarcie jego dyonu i następnie wycofanie będzie niemożliwe, mjr Deskur zameldował o tym dowódcy pułku, który wydał rozkaz wycofania się po godz. 04.00. W połowie drogi powrotnej doszedł ich odgłos rozpoczęcia natarcia przez grupę ppłk. Stażeca, która po krótkiej strzelaninie wycofała się. Baon 12. p.p. nie zdążył na czas i wypad choć nie udał się w swym pierwotnym planie, ochłodził jednak Niemców i powstrzymał ich rozpęd”<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> W. Steblik, *Armia „Kraków”...*, s. 141.

<sup>6</sup> F. Skibiński, *Pierwsza pancerna...*, s. 27.

<sup>7</sup> S. Komornicki, *24 pułk ułanów. Zarys historii 1920–1947*, Londyn 1976, s. 113.



Mapa 1. Nocny wypad pododdziałów 10. BK na zgrupownie czołgów 2. DPanc.

Źródło: na podstawie S. Komornicki, *24 pułk ułanów...*, s. 113.

Dowódca brygady ćwiczył działania nocne ze swymi żołnierzami, w trakcie pokoju i pamiętamy go również jako dowódcę „Lotnej” czy batalionu szturmowego z lat 20., gdzie sukces dowodzonych pododdziałów uzyskiwano dzięki zaskoczeniu prowadząc działania nocne. Można przyjąć, że od pierwszych godzin wojny płk Maczek uważał, iż wypadki nocne dadzą najwięcej informacji o nieprzyjacieli, zadadzą wrogowi duże straty i wpłyną pozytywnie na morale własnych wojsk. Stajemy przed dylematem, czy taki wypad, z 1 na 2 września, gdzie nie doszło do ataku w nocy, jest działaniem w warunkach ograniczonej widoczności, czy też nie. Działania nocne to nie tylko szturm na przeciwnika czy obrona nocna. To cały cykl przygotowania, w skład którego wchodzi: organizacja współdziałania, ustalanie sygnałów dowodzenia, czas i drogi przemieszczenia się poszczególnych grup na podstawy wyjściowe do ataku, dodatkowe wyposażenie. Jeżeli zadanie dowódca brygady postawił wyznaczonym jednostkom o godz. 20.00 i atak miał być wykonany w nocy, jednostki wyznaczone w ciemności przegrupowały się na wyznaczone pozycje wyjściowe do ataku i do świtu do niego nie doszło, z powodu opóźnienia grup 12. pp, który co prawda zaatakował samodzielnie za dnia, ale z ograniczonym sukcesem, to jak nazwać manewr obejścia, wyjście na skrzydła, planowe oderwanie się od styczności z nieprzyjacielem, czy odwrót realizowany w ciemności zdaniem autora rozdziału, są to też nocne działania bojowe.

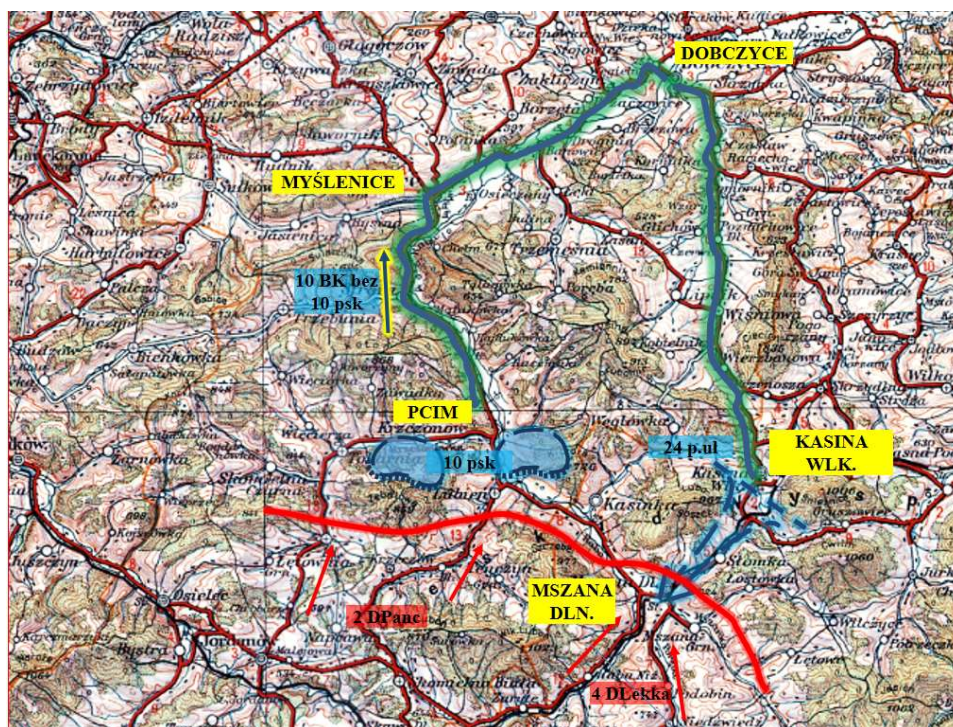
Od godzin rannych 2 września nieprzyjaciel w krótkim czasie wykonał kilka ataków pododdziałami czołgów 2. Dywizji Pancерnej skupiając główny kierunek natarcia na m. Wysoka i Górę Ludwinów. Broniący się 24 p.uł. z kompanią KOP kpt. Józefa Batorskiego, wspierany ogniem dywizjonu artylerii i części szwadronu ppanc. por. Kiersza, wszystkie ataki ranne odparł niszcząc około 20 czołgów. Kolejne ataki Niemców wsparte silnym ogniem artylerii zmusiły dyonu mjr. Deskura przejścia do działań opóźniających na rubieży wzgórza 550, a przy próbie okrążenia dyonu wycofał się do Jordanowa opóźniając natarcie nieprzyjaciela na pośrednich rubieżach m. Naprawa, wzgórze Kowalówka. Ostatecznie załamano natarcie nieprzyjaciela przed m. Łętownią. Całą noc pododdziały pułku walczyły z pododdziałami rozpoznawczymi nieprzyjaciela załamując ich ataki przed przednim skrajem obrony. Na rubieży Łętowni pododdziały 24. p.uł. utrzymały się przez cały dzień 3 września. Główne uderzenie w tym dniu odpierał 10. psk ppłk. Bokszczanina na kierunku Skomielnia – Naprawa – Lubień. W wyniku mgły nieprzyjaciel zaatakował o godzinie 11.00, natarcie piechoty wsparte nielicznymi czołgami zabezpieczała artyleria gwałtownym ogniem na stanowiska obrony 10. psk.

Atak Niemców zmusił pododdziały pułku do wycofania się na kolejne rubieże obrony, a uderzenie pododdziałów nieprzyjaciela w lukę między 10. psk. a 24. p.uł. spowodowało możliwość wyjścia nacierających na tyły pułku. Wykonany kontratak siłami 1 szwadronu z kompanią czołgów „Vickersów” odrzucił nieprzyjaciela z Lubonia i zabezpieczył wycofanie się 3. szwadronu 2. psk<sup>8</sup>. Płk Maczek na podstawie przebiegu walk od 1 września, ocenił, że 2. DPanc. niemiecka poniosła duże straty, teren jest trudny dla czołgów i w najbliższych godzinach nieprzyjaciel nie będzie przejawiał ochoty do zdecydowanych działań zaczepnych na obronę na kierunku Pcimia – Myślenic, którą jest w stanie zapewnić broniący się 10. psk. Na lewym skrzydle nacierała 4. dyw. Lekka, która wychodziła na teren równinny dogodny do natarcia i mogła zagrozić tyłom brygady, jak i Armii „Kraków”. Aby zażegnać groźbę okrążenia płk Maczek zdecydował: „zostawić na kierunku myślenickim 10. psk. Z baterią art. I szwadronem przeciwpancernym pod dowództwem mego zastępcy płka Łodzi-Michalskiego, resztę zaś brygady: 24. p.uł. – w tym dniu naciskanym mało, więc względnie wypoczęty, komp. czołgów „Vickersów”, komp. tankietek, dywizjon rozpoznawczy, dywizjon przeciwpancerny bez baterii, dywizjon art. mot. bez baterii, batalion saperów – przerzucić nocą łukiem przez Myślenice – Dobczyce na Mszanę i tam wraz z pułkiem KOP z baterią art. uderzyć na 4 dyw. Lekką”<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> J. Majka, *Brygada motorowa płk. Maczka. 10 Brygada Kawalerii 1937–1939...*, s. 119–120.

<sup>9</sup> S. Maczek, *Od podwody do czołga...*, s. 66.



Mapa 2. Nocny manewr (marsz) 10. Brygady Kawalerii z rejonu Łętowni do Kasiny Wielkiej

Źródło: opracowanie na podstawie S. Maczek, *Od podwody do czołga...*, s. 66.

60-kilometrowy nocny marsz brygady, bez świateł, był organizacyjnym wyzwaniem, miał uchronić pododdziały przed zniszczeniem od uderzenia lotnictwa niemieckiego, ukryć manewr przerzutu ludzi i sprzętu na inny kierunek i zapewnić zaskoczenie uderzenia o świcie nowych sił na kierunku Kasina Wielka – Mszana Dolna. O ile brygadzie sprawnie udało się sformować kolumny marszowe i rozpocząć marsz, to przebieg się do wyznaczonego celu przez zatłoczone drogi uchodźcami było nie lada wyzwaniem.

Mjr Franciszek Skibiński, marsz brygady wspomina jako coś niespotykanego w jego życiu. Tak opisał sytuację, „po opuszczeniu oświetlonych pożarami Myślenic i zanurzeniu się w ciemną drogę na Dobczyce, natknęliśmy się po raz pierwszy w tej wojnie na zjawisko zatorów drogowych, które już od tej pory towarzyszyły nam aż do Rzeszowa. (...) Droga była szczelnie zapchana przez niekończące się kolumny samochodów i wozów konnych, cywilnych i wojskowych, stada bydła i tłumy pieszych uciekinierów”<sup>10</sup>. Zatory drogowe spowodowały opóźnienie marszu i płk Maczek musiał wprowadzić korektę do przyjętego zamiaru działania. Natarcie z planowanej rubieży ruszyło około południa w okrojonym składzie, gdyż

<sup>10</sup> F. Skibiński, *Pierwsza pancerna*, Warszawa 1960, s. 52.

planowany do natarcia baon KOP, ppłk. Wójcika, był tak wyczerpany walkami nocnymi, że nie był zdolny do natychmiastowego użycia. Natarcie płk Maczek przeprowadził tylko pododdziałami 10. Brygady Kawalerii. Wykonane uderzenie odrzuciło Niemców z zajmowanej rubieży, kolejne ich kontrataki jedynie pozwoliły odzyskać utraconą pozycję. Zapewniło to zatrzymanie przez kolejny dzień natarcia 4. lekkiej dywizji niemieckiej i dało szansę Armii „Kraków” uniknięcia okrążenia. Czasowa stabilizacja na kierunku obrony 24. p.uł., była, jak to określił Maczek, dobrym pretekstem do „odgryzienia się” na kierunku myślenickim. Rozkazał dowódcy baonu KOP, mjr. Kuferskiemu<sup>11</sup> wykonać nocą marsz przez grzbiet górski ciągnący się wzdłuż drogi Kraków – Zakopane i na wysokości Pcimia uderzyć na pododdziały 2. DPanc.

Będąc na grzbiecie wzgórza w dniu następnym o brzasku ogniem wszystkich ciężkich karabinów maszynowych i 4 dział przeciwpancernych zniszczył kolumnę samochodów z żołnierzami piechoty zmotoryzowanej podwożonymi na podstawy wyjściowe do ataku<sup>12</sup>. Wycofanie się jednostek Armii „Kraków”, na północnym wschodzie oraz opanowanie przez 7. DP niemiecką Myślenic zmusiło do przerwania walki prowadzonej przez 10. psk. i wycofanie się w kierunku m. Borzęta z ominięciem Myślenic. Brygada otrzymała zadanie, w nocy wykonać marsz i do świtu przejść do obrony na rubieży: Leszczyny – Wola Wieruszycka. Jak wspomina gen. Skibiński, decyzja odwrotu była trudna, postawienie zadań jeszcze trudniejsze, a wykonanie rozkazu wiązało się z cudem<sup>13</sup>. Mimo wszystko brygada w całości rano zameldowała się na wyznaczonych stanowiskach do obrony. To wielotygodniowe treningi nauki jazdy w nocy bez świateł, w okresie pokojowego szkolenia sprawdzały się w boju. Ćwiczenia międzybrygadowe z 1937 roku były również treningiem i sprawdzianem umiejętności brygady do marszów ubezpieczonych w nocy bez świateł. Doświadczenie owocowało w rzeczywistych warunkach bojowych. Żołnierze brygady wielodniowymi walkami byli wyczerpani i dowódcy pułków zgłaszali potrzebę kilkugodzinnego odpoczynku. Nieprzyjaciel nie pozwolił odpoczywać, pododdziały 2. DPanc. wzmocnione piechotą uderzyły w styk z 21. DPG. Ogniem artylerii oraz kontratakiem kompanii czołgów „Vickers”, odparto natarcie nieprzyjaciela, co zażegnało tylko czasowo niebezpieczeństwo zerwania połączenia z Bochnią. Dowódca GO „Boruta” wydał rozkaz na noc z 6 na 7 września, w którym 10. Brygadzie Kawalerii nakazano przegrupować się za Dunajec i przejść do odwodu w rejonie Tarnowa, w myśl rozkazu dowódcy armii. Na podstawie informacji o marszu niemieckiego zgrupowania z Zakliczyna na Dunajec, oraz braku paliwa, prosił gen. Borutę-Spiechowicza o zmianę kierunku marszu na Radłów – Żabno. Marsz niezagrażonym kierunkiem za Dunajec, pozwalał uzupełnić zapasy materiałowe brygady. Brygada również pod Radomyślem Wielkim długo nie przebywała, gdyż goniec z Armii „Karpaty” od gen.

<sup>11</sup> Mjr Kuferski, był dowódca kompanii szkolnej, a potem podchorążówki rezerwy przy 81. pp w czasie gdy dowodził nim płk. Maczek; znał go bardzo dobrze i wiedział, na co może liczyć.

<sup>12</sup> S. Maczek, *Od podwoły do czołga...*, s. 70.

<sup>13</sup> F. Skibiński, *Pierwsza pancerna...*, s. 68.

Fabrycego, przewiózł rozkaz podporządkowujący brygadę Armii „Karpaty” z zadaniem natychmiastowego odejścia brygady w rejon Rzeszowa<sup>14</sup>.

Brygada w tym momencie była niezbędna dowódcy GO „Boruta”, ze względu na próby forsowania Dunajca w rejonie Radłowa przez nieprzyjaciela i odcięcia części sił Grupy Operacyjnej na zachodnim brzegu Dunajca. Brygada w związku z zajęciem przez Niemców Tarnowa, wykonała marsz: Kolbuszowa – las Głogów, a następnie od południa uprzedzając o kilka godzin nieprzyjaciela, przeszła do obrony Rzeszowa. Od dowódcy Armii „Karpaty” otrzymała zadanie zatrzymać nieprzyjaciela na rubieży Rzeszowa w dniach 8 i 9 września, co pozwoli armii przejść do obrony na Sanie. Płk Maczek zdecydował bronić Rzeszowa od zachodu 24. p.uł. a 10. psk. od północnego zachodu w rejonie Rudna Wielka – Miłocin. Pułk Strzelców Konnych otrzymał jako wsparcie: baterię armat i szwadron ppanc.<sup>15</sup>. Taki wariant obrony uchronił zapasy w Rzeszowie, co pozwoliło doposażyć pododdziały, uzupełnić paliwo, bo czasu na ewakuację zapasów z Rzeszowa nie było i na pewno bronić się o rzekę Wisłok też byłoby zdecydowanie łatwiej. Dowódca brygady przyjął założenie, że 8 września broni Rzeszowa, 9 września Łańcuta, a 10 września będzie bronić Przeworska<sup>16</sup>.

Zdecydowany atak nieprzyjaciela nastąpił po silnym nalocie lotnictwa niemieckiego, na 3. szwadron, który bronił miasta z kierunku Jasła. Jak wspomina plutonowy Leon Porczyński – ułan 3. szwadronu, po nalocie lotnictwa i ostrzale artyleryjskim z zakrętu drogi, w poprzek której zajmowali obronę, wyłoniły się trzy samochody pancerne, przed którymi jechał motocyklista. Obowiązywał zakaz strzelania do małych celów, a tymczasem motocyklista zbliżył się do stanowiska dowódcy szwadronu. Znajdujący się przy dowódcy kpr. Tomasz Ptyczyk wyskoczył na drogę i „ściągnął” z motoru żołnierza. Zdobyty „język” poinformował, że za nim podąża pododdział pancerny. Po wyłonieniu się pierwszych pojazdów pancernych podpuszczono ich bardzo blisko, a następnie ogniem artylerii ppanc. i karabinów maszynowych rozbito pierwsze trzy pojazdy, w tym wóz dowodzenia, oraz ostrzelano samochody z piechotą nieprzyjaciela. Wskakującymi żołnierzami zajęli się ułani rozmieszczeni wzdłuż drogi. Nielicznym udało się wycofać poza pole rażenia<sup>17</sup>. W godzinach wieczornych przyszedł rozkaz o wycofaniu się za Wisłok. Zadaniem pułku było zabezpieczyć wycofanie się pozostałych pododdziałów brygady na kolejną rubież opóźniania, a po wycofaniu się za Wisłok saperzy mieli wysadzić most na rzece. W dniu następnym 24.p.uł. miał prowadzić działania opóźniające w kierunku Rzeszów – Łańcut, mając jako pierwszą rubież brzeg Wisłoka<sup>18</sup>. Walki w Rzeszowie trwały do północy, pułk walczył z drobnymi pododdziałami nieprzyjaciela, po wycofaniu się ostatniego żołnierza pułku, saperzy wysadzili most na Wisłoku. W dniu następnym od rana 24. p.uł. walczył z podod-

<sup>14</sup> W. Steblik, *Armia „Kraków” ...*, s. 253.

<sup>15</sup> P. Kucia, *10. Pułk Strzelców Konnych 1918–1939*, cz. I..., s. 73.

<sup>16</sup> J. Majka, *Brygada Motorowa płk. Maczka. 10 Brygada Kawalerii 1937–1939...*, s. 153.

<sup>17</sup> S. Komornicki, *24 Pułk Ułanów, zarys historii 1920–1947*, Londyn 1976, s. 153.

<sup>18</sup> F. Skibiński, *Pierwsza Pancerna*, Warszawa 1960, s. 87.

działami 4. D. Lekkiej i do godziny 10.00 utrzymywał pozycje obroną w oparciu o wschodni brzeg Wisłoka. 10. psk. przeszedł do obrony na zachód od Łańcuta, w gotowości do zabezpieczenia oderwania się od nieprzyjaciela 24. p.uł. i przyjęcia uderzenia nacierających wojsk.

Walki pod Łańcutem rozpoczęły się od godz. 15.30 uderzeniem około 60 czołgów wraz z piechotą niemiecką, których natarcie załamała artyleria przeciwpancerna, precyzyjnie niszcząc nacierające czołgi. Gorzej przedstawiała się sytuacja w rejonie Albigowej, którą bronił dywizjon rozpoznawczy, a nieprzyjacielskie czołgi zepchnęły broniących się z zajmowanych stanowisk. Dowódca brygady wykonał kontratak siłami kampanii czołgów TKS wspartych artylerią. Skuteczny ogień artylerii i czołgów zniszczył kilka maszyn i zmusił nacierających do wycofania się. Plan wycofania się w nocy do Przeworska zastał zakłócony wznowieniem silnego natarcia na Łańcut, które nastąpiło w czasie rozpoczętego wycofywania się 10. psk., który związany walką z nieprzyjacielem nie był w stanie oderwać się od przeciwnika według założonego planu; rozerwanie systemu obrony spowodowane było prowadzeniem działań opóźniających na kilku kierunkach. Pułkownik Maczek wysłał do obrony Przeworska 24. p.uł. a 10. psk kontynuował walkę obronną<sup>19</sup>. Wycofujące się jako ostatnie po zmroku pododdziały 10. psk do Głuchowa gdzie oczekiwały na nich samochody pod naporem nieprzyjaciela rozdzieliły się. Niemcy od południa wdarli się do Łańcuta i odcięli 4. szwadron wraz z poczem dowódcy pułku. Mimo ciemności, dzięki dobrej znajomości miasta udało się dotrzeć do samochodów i kontynuować marsz. Część wycofała się na Przeworsk, a zasadnicze siły na Sieniawę. Również 24. p.uł w wyniku nieporozumienia wycofał się do Jarosławia. W dniu 10 września 10. BK przeszła do obrony Jarosławia oraz przepraw na Sanie<sup>20</sup>.

W godzinach rannych wszystkie pododdziały brygady przeszły po moście na drugi brzeg Sanu. Wiele jednostek w wyniku prowadzonych działań odłączyło się od swoich macierzystych jednostek, błąkało się po lasach lub dołączali do innych zwartych pododdziałów. Ale to nie dotyczyło 10. BK płk. Maczka. Mimo prowadzenia działań bojowych w dzień i w nocy, wychodzenia z „matni taktycznej” okrężnymi drogami, czasami złym zrozumieniem zadania, pododdziały brygady zawsze potrafiły znaleźć właściwe drogi, by dołączyć do sił głównych tworząc nierozzerwalny monolit. Ta zdolność do wspólnej walki i zabieganie, by być razem świadczy o wysokim morale żołnierzy i przekonaniu, że razem stanowią poważną siłę. Ułani uważali się za elitę Wojska Polskiego i z dumą nosili szable, a ułani 10. Brygady Kawalerii swą dumę z jeszcze większą mocą demonstrowali jako ułani na „mechanicznych koniach”.

Wspomnianą już dumę ze sobą zabrali do Francji, Anglii i wszędzie z honorem wypełniali swój żołnierski obowiązek. Pododdziały 2. DPanc i 4 Dywizji

---

<sup>19</sup> PSZ, t. I, cz. 3, s. 451.

<sup>20</sup> W tym okresie w wyniku suszy stan wody w rzece był tak niski, że rzeka nie stanowiła dla wojsk żadnej przeszkody, można ją było pokonać w dowolnym miejscu, a przeszkodą były tylko strome brzegi w niektórych miejscach.



Lekkiej w godzinach południowych zaatakowały broniących przedmościa Jarosławskiego żołnierzy brygady<sup>21</sup>, mimo użycia czołgów, natarcie nieprzyjaciela zostało odparte. Wszelkie próby rozbicia broniących Jarosławia jednostek spełzły na niczym. Obroncy twardo trzymali się na zajmowanej rubieży. W wyniku sforsovania Sanu przez Niemców między Radymnem a Przemyślem brygada otrzymała zadanie przejść do działań opóźniających na kierunku: Radymno – Krakowiec – Lwów. Zadanie brygada rozpoczęła realizować w nocy 10 września. Płk Maczek nakazał wycofać pododdziały z obrony i drogą na północ od Krakowca ominąć zajęłą miejscowość, a następnie wyjść na nakazaną oś opóźniania. Do godzin rannych osiągnęła rejon Wólka Zapałowska – Lipiny, gdzie uzupełniono paliwo w pojazdach, po czym kontynuowano marsz w kierunku Jaworowa<sup>22</sup>. Jak wspominał płk Maczek, decyzje realizował spóźniony, gdyż Niemców tak jak przed Rzeszowem trzeba było wyprzedzić w zajęciu Niemirowa, by dalej bezkolizyjnie kontynuować marsz<sup>23</sup>. Brygada przeszła do obrony na rubieży Krakowiec – Porudenko – Jaworów.

Dzień 11 września był wyjątkowo spokojny, nieprzyjaciel nie przejawiał żadnej inicjatywy. 12 września od rana został zaatakowany 3. szwadron 10. psk broniący Krakowiec na wysuniętej pozycji, który pod naporem nieprzyjaciela wycofał się na główną pozycję obrony pułku, skąd silny ogień zatrzymał natarcie Niemców, a ci z powrotem wycofali się do Krakowca. Następne uderzenie nieprzyjaciel wykonał na pododdziały 24. p.uł, które również zostało załamane. W wyniku próby okrążenia przez siły niemieckie, obrony pułku ułanów, dowódca brygady nakazał po zapadnięciu zmroku oderwać się od nieprzyjaciela i wycofać do Jaworowa. Dowódca brygady zamierzał w następnym dniu bronić Jaworowa, kolejną rubieżą planową był skraj lasów janowskich. Decyzji tej nie zrealizował, gdyż otrzymał rozkaz podporządkowujący go pod dowódcę obrony Lwowa gen. Władysława Langnera, z zadaniem osłony Lwowa od północy. Brygada w nocy wykonała marsz do Żółkwi, na prośbę dowódcy brygady zezwolono na odpoczynek i otworzenie zapasów ze składów w Żółkwi. Dowódca brygady w kolejnych dniach planował działania bojowe zmierzające do ataku na kolumny 4. Dywizji Lekkiej, która działała na północ od Lwowa. Nad ranem 14 września do sztabu brygady dotarła informacja, że pododdziały 1. DG nie zdołały z marszu opanować Lwowa, ale poprzedniego dnia opanowały m. Zboiska oraz przyległe wzniesienia, tym samym zablokowały najkrótszą drogę łączącą brygadę z Lwowem.

Płk Maczek jako pierwszoplanowe działanie bojowe dla brygady przewidział opanowanie Zboisk, by w następnej kolejności, walczyć z pododdziałami 4. Dywizji Lekkiej. Próba odbicia Zboisk z marszu w godzinach popołudniowych nie powiodła się. Płk Maczek wyznaczył pod dowództwem ppłk. Moszczeńskiego pododdział w składzie: 3. szwadron 24. p.uł., pluton ppanc, kompanię kolarzy

<sup>21</sup> Przedmościa bronił batalion „M” z oddziału ppłk. Wójcika wzmocniony dywizjonem ułanów 24. p.uł., szwadronem ppanc. Wsparty ogniem artylerii brygadowej.

<sup>22</sup> J. Majka, *Brygada Motorowa płk. Maczka, 10 Brygada Kawalerii 1937–1939...*, s. 184.

<sup>23</sup> S. Maczek, *Od podwody do czołga...*, s. 83.

z grupy „Żółkiew”, 1 działo 75 mm<sup>24</sup>, z zadaniem opanowania Zboisk oraz przyległych wzgórz, a następnie przejścia do obrony. Atak zdecydowano się przeprowadzić w nocy. Ppłk Moszczeński rozkazał rozpocząć natarcie o godzinie 2.00 15 września; pora ataku miała zaskoczyć nieprzyjaciela.

Kacper Sledziński przedstawił przebieg ataku na Zboiska w swoim opracowaniu pt. *Czarna kawaleria*. „Ostrożnie tak by nie narobić hałasu, Moszczeński poprowadził oddział ku Zboiskom. We wsi było cicho. Niemcy nie spodziewając się gości, spali. Patrole obserwowały tylko bliskie przedpole, nie zapuszczając się dalej. Najpierw uwagę Niemców zwrócił chrzęst sypkiego żwiru. Potem wydało im się, że widzą cienie. Wątpliwości zniknęły z hukiem pierwszego strzału polskiego karabinu. Zboiska się obudziły. Krzyk; Angriff!, Angriff!”<sup>25</sup> Przeleciało przez wieś wzdłuż i wszerz. Rozszalał się karabinowy ogień, nad którym od czasu do czasu rozbrzmiewał dudniący głos rozrywanych granatów. Niemcy bronili się chaotycznie, zupełnie zaskoczeni, nie stawiali zdecydowanego oporu. Zboiska zdobyto szybko<sup>26</sup>. Kolejne punkty oporu nieprzyjaciela rozmieszczone na wzgórzach koło Zboisk nie udało się zdobyć. Kolejne natarcie ppłk Maszczeński przeprowadził za dnia, jednak bez skutku. Nieprzyjaciel wyprowadził kontratak, odbił Zboiska i odrzucił nacierające pododdziały zadając dotkliwe straty. Okazało się, że bronią się znacznie większe siły niż wcześniej oceniono. Wzięci do niewoli jeńcy okazali się żołnierzami 98. i 99. psg. Decyzją Maczka natarcie zostało wyznaczane na 16 września całością sił brygady. W nocy z 15 na 16 września przegrupowano pododdziały brygady na podstawy wyjściowe do wykonania zbieżnego uderzenia na wzgórze 324.

Pierwszy uderzył 10. psk dwoma szwadronami i opanował Zboiska, następnie do walki włączył się 24. p.uł. uderzając na wzg. 357, opór niemiecki wzrastał, co spowolniło natarcie brygady, dało się odczuć, że broniący perfekcyjnie przygotowali się do obrony. Z kierunku lasu brzuchowickiego nacierały szwadrony rtm. Murasika, a od strony Lwowa jeden z batalionów 35. D.P.Rez. Natarcie brygady, jak i wspierających pododdziałów zostało załamane, jedynie 24. p.uł. opanował wzg. 357, na którym przeszedł do obrony. Dowództwo brygady oceniło, że prawdopodobnie przed nimi broni się cała 1. DG. Płk Maczek zwrócił się do gen. Langnera o zezwolenie na kolejny atak, zgodę uzyskał i jeszcze w nocy nakazał pułkom brygady wykonać wypad w celu opanowania grzbietów wzgórz, jako podstawy wyjściowej do natarcia w dniu następnym<sup>27</sup>. Zadanie opanowania „obłego wzgórza”, z którego Niemcy ogniem broni maszynowej uniemożliwiali natarcie części sił 24. p.uł. otrzymał 10. psk. Przeprowadzony wypad nocny zakończył się sukcesem, wzgórze zostało zdobyte. Rano w dniu następnym silnym ogniem artylerii nieprzyjaciela i ogniem ckm z „obłego wzgórza” 4. szwadron został wyparty

<sup>24</sup> J. Majka, *Brygada Motorowa płk. Maczka, 10 Brygada Kawalerii 1937–1993...*, s. 198.

<sup>25</sup> Angriff (niem.) – atak.

<sup>26</sup> K. Sledziński, *Czarna kawaleria. Bojowy szlak pancernych Maczka*, Kraków 2011, s. 114.

<sup>27</sup> R. Dalecki, *Armia „Karpaty” 1939*, Warszawa 1979, s. 184.

ze wzgórza 324. Nie rozstrzygnięto do końca, czy zdobyte wzgórze strzelcy nad ranem opuścili, czy go w ogóle nie zdobyli<sup>28</sup>.

W dniu 17 września rozpoczęło się trzecie uderzenie 10. Brygady Kawalerii na Zboiska. Otaczające wzgórza i broniący się silnym ogniem artylerii uniemożliwiali wykonanie szturmów na poszczególne punkty oporu, 24. p.uł. zaległ około 50 m od nieprzyjacielskich okopów i nie był w stanie poderwać ułanów do natarcia. Brawurowy atak szwadronów rtm. Murasika z lasu brzuchowickiego zerwał łączność nieprzyjaciela z jego odwodami i utrudnił ich wykorzystanie. 10. psk wznowił natarcie na wzgórze 324. Około godz. 15.00 opór nieprzyjaciela zelżył, a o godz. 16.00 wzgórze 324 zostało zdobyte. Po zdobyciu Zboisk i dominujących wzgórz, okupionych dużymi stratami, płk Maczek otrzymał rozkaz od gen. Langnera, bezzwłocznego przerwania walki, przekazania obrony zajmowanego odcinka piechocie lwowskiej, po luzowaniu wycofać się do rejonu Jaryczowa Nowego. Po udaniu się do Lwowa, otrzymał informację, że wojska sowieckie zaatakowały Polskę i otrzymał rozkaz przejścia do Halicza jako odwód Naczelnego Wodza. 17 września w godzinach nocnych brygada rozpoczęła marsz. Po dotarciu do Halicza, Maczek otrzymał rozkaz marszu do Stanisławowa, a tam czekał na brygadę rozkaz gen. Stachiewicza nakazujący 10. BK przekroczyć granicę z Węgrami<sup>29</sup>. Od pierwszego dnia wojny płk Maczek zaplanował nocny wypad jako najlepszy sposób pozyskania informacji o nieprzyjacielu, zaskoczenia go i zadania strat. Jest to sprawdzony od lat sposób prowadzenia działań przez Maczka, stosował tę formę działań jako dowódca "Lotnej", następnie batalionu szturmowego, nocnymi wypadami rozbijał broniących się nieprzyjaciół, zdobywał nakazany teren.

Te doświadczenia ugruntowane działaniami 10. Brygady Kawalerii, jak manewr przegrupowania sił brygady z Jordanowa do Kasiny Wielkiej w nocy są realizacją regulaminowego zapisu *Ogólnej instrukcji walki* z 1938 roku: „Należy w działaniach obronnych wykorzystywać noc do działań zaczepnych a zwłaszcza do przegrupowania własnych sił”<sup>30</sup>. Zmora przegrupowań wojsk w dzień i w nocy były niekończące się kolumny bezładnie uciekających cywilów, którzy utrudniali marsz wojsk. Taki problem spotkał 10. Brygadę Kawalerii, gdy przegrupowując się utknęła w Myślenicach i między innymi udroźnieniem Myślenic zajmował się osobiście mjr Skibiński, szef sztabu brygady. Był to jeden z powodów, że przerzut sił opóźnił się i zamiast nacierać o świcie pod Kasiną Wielką wzmocniony 24 p.uł. natarcie rozpoczął o godz. 12.00. Brygada wytrawnie potrafiła w nocy oderwać się od nieprzyjaciela i sprawnie wykonywać marsz nocny ubezpieczony. Nocne natarcie na Zboiska, nocne kontrataki na rubieżach opóźniania, to багаż doświadczeń, które płk. Maczek wykorzystał we Francji w 1940 roku nacierając w nocy na Montbard, pod Falaise w 1944 roku oraz w Belgii i Holandii forsując kanały pod Axel, czy w walce o Bredę. Można podsumować, że w nocy brygada działania

<sup>28</sup> J. Majka, *Brygada Motorowa płk. Maczka, 10 Brygada Kawalerii 1937–1939...*, s. 206.

<sup>29</sup> *Ibidem*, s. 212.

<sup>30</sup> *Ogólna instrukcja walki...*, s. 11.

obronne walcząc prowadziła przeliczając na jeden szwadron – 6, a natarcie w nocy lub wypad z przydzielonymi jednostkami prowadziło 10 szwadronów. Ciężko wyliczyć wszystkie nocne działania, bo i w dokumentach jak i wspomnieniach uczestnicy traktują działania nocne jako coś normalnego, jedynie epizody, które wpływały na przebieg walk w decydujący sposób były odnotowywane.

10. Brygada Kawalerii, dobrze szkolona w czasie pokoju, sprawdzana na ćwiczeniach poligonowych z umiejętności działań nocnych na ćwiczeniach w czasie pokoju, jak i wojny zdała egzamin celująco. To przeświadczenie, że zaskoczenie, któremu sprzyja noc jest jednym ze sposobów pokonania silniejszego, było wzmożonym szukaniem naukowców środków wspierających wojsko w walce w nocy, to między innymi noktowizja dziś rozpowszechniona pierwsze próby przeszła w czasie drugiej wojny światowej przez wojska amerykańskie i niemieckie.

\* \* \*

*Niniejsze opracowanie dedykowano Panu dr. hab. Andrzejowi Gaździe, prof. PRz, członkowi Stowarzyszenia Honorowych Podhalańczyków. Pan Profesor przemierzył szlak bojowy I. Polskiej Dywizji Pancernej dowodzonej przez gen. Stanisława Maczka, od Falaise do Wilhelmshafen, w ramach podróży historyczno-geograficznych. Prezentowany rozdział m.in. ukazuje trud logistycznego zabezpieczenia i prowadzenia działań bojowych we wrześniu 1939 roku przez 10. Brygadę Kawalerii Zmotoryzowanej dowodzonej przez płk. Maczka.*

## Bibliografia

- Dalecki R., *Armia „Karpaty” 1939*, Warszawa 1979.  
 Komornicki S., *24 Pułk Ułanów, zarys historii 1920–1947*, Londyn 1976.  
 Komornicki S., *24 pułk ułanów. Zarys historii 1920–1947*, Londyn 1976.  
 Skibiński F., *Pierwsza pancerna*, Warszawa 1960.  
 Skibiński F., *Pierwsza pancerna*, Warszawa 1960.  
 Skibiński F., *Pierwsza Pancerna*, Warszawa 1960.  
 Steblik W., *Armia „Kraków” 1939*, Warszawa 1975.  
 Śledziński K., *Czarna kawaleria. Bojowy szlak pancernych Maczka*, Kraków 2011.

# ANALIZA SKUTECZNOŚCI INSTRUMENTARIUM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W BRANŻY AUTOMOTIVE

---

Karolina CZERWIŃSKA<sup>1</sup>  
Andrzej PACANA<sup>2</sup>

## Wprowadzenie

Obecnie prowadzenie działań związanych z doskonaleniem produkcji, a także jej organizacji czy wprowadzanie standaryzacji ISO, mającej wpływ na innowacyjność<sup>3</sup>, stało się niezbędne, aby przedsiębiorstwa mogły utrzymać się na konkurencyjnym, dynamicznie zmieniającym się rynku. Działania te mogą wspierać osiągnięcie celów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych, co może m.in. z kolei wspierać zrównoważony rozwój<sup>4</sup>. Wymagania klientów wymuszają realizację ciągłego doskonalenia, gdyż to oni chcą otrzymywać wyroby w coraz krótszym czasie, coraz taniej, jednak przy zachowaniu odpowiedniego poziomu ich jakości. Umiejętność dostarczania na rynek produktów o pożądanej jakości oznacza dla organizacji nie tylko możliwość pozostania na turbulentnym rynku, ale także możliwość skutecznego konkutowania. Okazuje się, iż świadome zarządzanie jakością produkowanych wyrobów nie jest ekstrawagancją, a jednym z kluczowych obszarów zarządzania<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Mgr inż. Karolina Czerwińska, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>2</sup> Dr hab. inż. Andrzej Pacana, prof. PRz, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>3</sup> U. Mentel, M. Hajduk-Stelmachowicz, *Does standardization have an impact on innovation activity in different countries?* "Problems and Perspectives in Management" 2020, 18(4), p. 486–503.

<sup>4</sup> M. Hajduk-Stelmachowicz, *Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce” 2014, nr 366, 152–162.

<sup>5</sup> D. Stadnicka, *Wybrane metody i narzędzia doskonalenia procesów w praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2016, s. 7; R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Zarządzanie jakością dla inżynierów*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 9; K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 11–12; A. Pacana, K. Czerwińska, *Wykorzystanie metody 8D do rozwiązania problemu jakościowego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie” 2017, nr 28, t. 2, s. 73–86.

W przedsiębiorstwach zauważalne jest podejście, w ramach którego jednocześnie nakładany jest nacisk na konieczność zmniejszenia kosztów prowadzonej działalności oraz obniżenia innych nakładów. Podejście to generuje powstanie dylematu między podjęciem decyzji o zapewnieniu wszelkich zasobów potrzebnych do odpowiedniego zarządzania jakością a koncentracją działań na generowaniu wysokiego wyniku finansowego<sup>6</sup>. Można jednak znaleźć publikacje, które przedstawiają drogę jakości, którą powinny obrać przedsiębiorstwa po to, żeby zarówno zadowolić klienta, jak i obniżyć koszty związane z nieodpowiednim poziomem jakości oraz zapewnieniem jakości<sup>7</sup>.

Przedstawiony dylemat stanowił podstawę do stworzenia metod i narzędzi wspomagających zarządzanie jakością. Powszechnie stosowane określenie metody i narzędzia zarządzania jakością obejmuje różne instrumenty (zasady, metody oraz narzędzia), które można stosować w każdej branży, zarówno w produkcji, jak i usługach oraz dowolnych obszarach zarządzania, w których występują problemy jakościowe<sup>8</sup>. Wdrożenie metod i narzędzi zarządzania jakością zapewnia systemowe podejście do problemów jakościowych oraz przynosi wymierne korzyści organizacyjno-finansowe między innymi dzięki lepszemu dostosowaniu oferowanych wyrobów do wymagań klientów<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup> A. Pacana, K. Czerwińska, D. Siwiec, *Narzędzia i wybrane metody zarządzania jakością. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza Stowarzyszenia Menadżerów Jakości i Produkcji, Częstochowa 2018, s. 5.

<sup>7</sup> E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, UMCS, Lublin 2000; A. Pacana, *Inżynieria jakości*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2019; D.R. Bamford, R.W. Greatbanks, *The use of quality management tools and techniques: a study of application in everyday situations*, "International Journal of Quality & Reliability Management" 2005, Vol. 22, No. 4; A. Czajkowska, M. Kadłubek, *Management of Factors Affecting Quality of Process in Construction Enterprises*, "Polish Journal of Management Studies" 2015, nr 1, s. 28–38; J.R. Evans, W.M. Lindsay, *The management and control of quality*, 4th ed., South-Western College Publishing, Cincinnati, 2017; G. Ostasz, K. Czerwińska, A. Pacana, *Quality management of aluminum pistons with the use of quality control points*, „Management Systems in Production Engineering” 2020, nr 1(28), p. 29–33; P. Zwolenik, *Możliwość zastosowania nowoczesnych rozwiązań i technologii w przedsiębiorstwie w celu minimalizacji śladu węglowego* [w:] *Bezpieczeństwo i jego aspekty oczami studentów*, red. K. Surowiec, Oficyna wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2020, s. 185–201.

<sup>8</sup> T. Corejowa, S. Borkowski, *Instrumenty rozwiązywania problemów w zarządzaniu*, WSZiM, Sosnowiec 2004; B. Detyna, *Zarządzanie jakością w logistyce, Metody i narzędzia wspomagające. Przykłady, zadania*, Wydawnictwo Państwowej wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa, Wałbrzych 2011; M. Jakubiec, *Projakościowe zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2017; K. Czerwińska, A. Pacana, *Analysis of the efficiency of machine use on the production line of interior doors*, Zarządzanie Przedsiębiorstwem, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, 2019, Vol. 22, nr 2, s. 2–6.

<sup>9</sup> A. Pacana, K. Czerwińska, L. Bednárová, *Discrepancies analysis of casts of diesel engine piston*, „Metalurgija” 2019, 57(4): 324–326; J. Zuchowski, E. Łagowski, *Narzędzia i metody doskonalenia jakości*, Wydawnictwo Politechniki Radomskiej, Radom 2004; R. Wolniak, B. Skotnicka, *Metody i narzędzia zarządzania jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2016.

Na gruncie powyższych rozważań określono cel opracowania, którym było zidentyfikowanie w oparciu o analizę z zastosowaniem instrumentów zarządzania jakością kluczowych zdarzeń o znacznym ryzyku, mogących zakłócić terminowe wyprodukowanie tłoków, w planowanej liczbie i zgodnie z wymaganiami klienta. Zidentyfikowane niepożądane zdarzenia ryzykowne w zakresie systemu produkcyjnego przedstawione w niniejszym opracowaniu odnoszą się do ewentualnego zmniejszenia wydajności procesu produkcyjnego tłoków aluminiowych. Wydajność tego procesu może zostać zakłócona na przykład przez: awarie maszyn i urządzeń, braki materiałów wejściowych do procesu czy też błędy operatorów.

## Opis analizowanego procesu

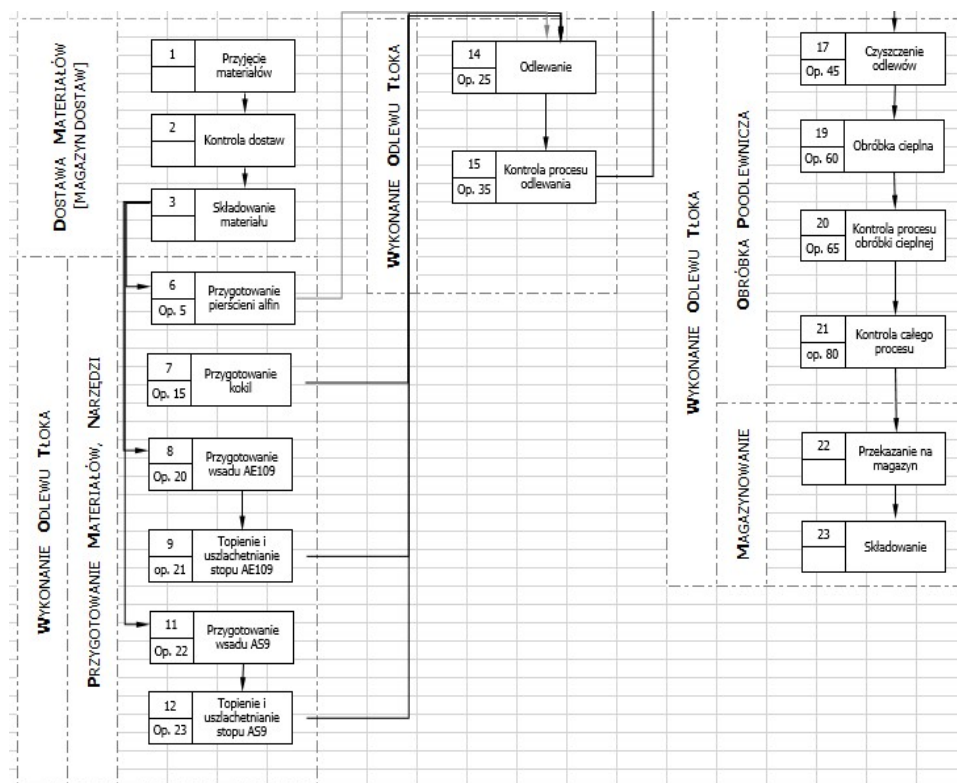
Proces produkcyjny stanowi element składowy systemu produkcyjnego, który należy rozpatrywać jako układ elementów składowych i relacji przekształceń w obrębie wejściowych wielkości w wyjściowe. Elementami takiego systemu są takie składowe jak: wektor wejścia obejmujący czynniki produkcyjne, wektor wyjścia obejmujący między innymi wyroby, usługi oraz odpady, sprzężenia materiałowe, energetyczne oraz informacyjne między tymi składnikami, proces produkcyjny dotyczący przetwarzania oraz proces zarządzania systemem<sup>10</sup>.

W odniesieniu do rozpatrywanego w opracowaniu procesu produkcyjnego tłoka aluminiowego ogniwami składowymi są to takie elementy wejściowe jak: plan produkcji, SAP, zlecenia przebrojeń, zlecenia produkcyjne, plan kontroli, wymagania klienta, odlewy, komponenty, wymagania prawne, ciągłe doskonalenie, plany wysyłek. Natomiast do elementów wyjściowych zaliczamy: wymagania klienta, ciągłe doskonalenie, wyroby zgodne (tłoki), zadowolenie klienta. W wyniku zwrotnego sprzężenia otrzymywane są: koszty materiałowe, koszty pracy, jakość produktu.

Przedsiębiorstwo, w którym realizowano badanie udostępniło pogładowy schemat procesu produkcji tłoka MAN, który przedstawiony został na rys. 1. Na podstawie ogólnego schematu procesu produkcyjnego opracowano kartę przebiegu procesu (tabela 1). Opracowanie było niezbędne ze względu na niewystarczającą czytelność schematu oraz brak stosownego zakresu szczegółowości i nieuwzględnienie wszystkich niezbędnych etapów procesu produkcyjnego dla wytworzenia gotowego wyrobu, jakim jest aluminiowy tłok.

---

<sup>10</sup> I. Durlik, *Inżynieria zarządzania. Strategia i projektowanie systemów produkcyjnych*, cz. 1, A.W. Placet, Warszawa, 2005; M. Walczak, *Analiza porównawcza organizacji procesów wytwarzania wyrobów i obsługi klientów*, Zeszyty Naukowe – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2008, nr 775, s. 67–79.



Rys. 1. Ogólne etapy procesu produkcyjnego aluminiowego tłoka

Na potrzeby niniejszego opracowania skorzystano z precyzji kart procesu (ang. *outline proces chart*) – ukazujących ogólny zarys sekwencji wydarzeń przedstawiany z wykorzystaniem odpowiednich symboli graficznych. Znaczenie wykorzystanych symboli:

- operacja – ●,
- transport – ➡,
- kontrola – ■,
- początek i koniec – ▼.

Z informacji zawartych w karcie przebiegu procesu produkcyjnego (tabela 1) wynika, iż proces produkcji tłoka aluminiowego składa się z 31 operacji, w tym z 22 operacyjnych, 2 transportowych i 5 kontrolnych. W ramach poglądowego przedstawienia przebiegu procesu produkcyjnego w karcie pominięte zostały międzyoperacyjne transporty i składowania.



Tabela 1. Karta realizacji procesu produkcyjnego





KARTA PRZEBIEGU PROCESU PRODUKCYJNEGO							
NAZWA WYROBU:		Tłok aluminiowy MAN					
Lp.	Nazwa operacji procesu produkcyjnego	Charakterystyka urządzeń / stanowisko	Projektowany schemat przebiegu				Uwagi
							
1	Zakup surowców i półfabrykatów	-				X	
2	Pobranie surowców i półfabrykatów z magazynu	-	X				
3	Transport na wydział odlewni	-		X			
4	Składowanie i przygotowanie materiału	Stanowisko ręczne	X				
5	Przygotowanie pierścieni alfin	Stanowisko ręczne	X				
6	Przygotowanie rdzeni solnych	Stanowisko ręczne	X				
7	Przygotowanie kokili	Stanowisko ręczne	X				
8	Przygotowanie wsadu	Stanowisko ręczne	X				
9	Odlewanie	Stanowisko ręczne	X				
10	Kontrola procesu odlewania	Stanowisko kontrolne			X		
11	Czyszczenie odlewów	Stanowisko ręczne	X				
12	Wypłukiwanie rdzeni solnych	Stanowisko półautomatyczne	X				
13	Obróbka cieplna	Piec	X				
14	Kontrola procesu obróbki cieplnej	Stanowisko kontrolne			X		
15	Toczenie	Okuma Lu15	X				
16	Wyłaczanie	Varmo Clement	X				
17	Kontrola międzyoperacyjna	Stanowisko kontrolne			X		
18	Toczenie	Okuma Lcc15-2s	X				
19	Frezowanie	Ernault ID2000	X				
20	Toczenie	Cost	X				
21	Wyłaczanie	Frontor C1 FB	X				
22	Mycie	HS-ICW-6S	X				

Tabela 1 (cd.). Karta realizacji procesu produkcyjnego

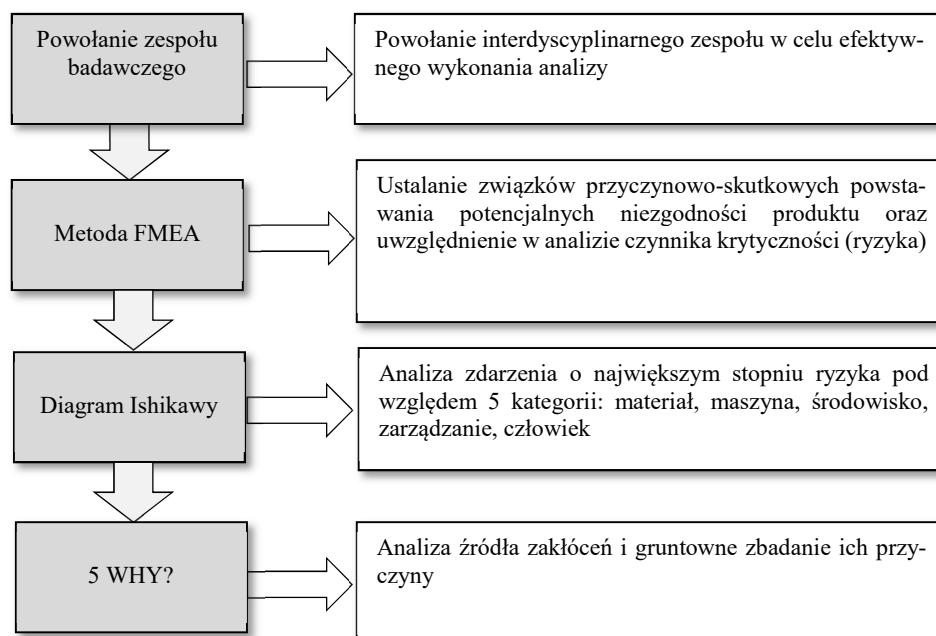
KARTA PRZEBIEGU PROCESU PRODUKCYJNEGO							
NAZWA WYROBU:		Tłok aluminiowy MAN					
Lp.	Nazwa operacji procesu produkcyjnego	Charakterystyka urządzeń / stanowisko	Projektowany schemat przebiegu				Uwagi
							
23	Kontrola międzyoperacyjna	Stanowisko kontrolne			X		
24	Fosforanowanie	Tubalex	X				
25	Grafitowanie	Dubuit	X				
26	Znakowanie	Harrandt Laser	X				
27	Kontrola	Stanowisko kontrolne			X		
28	Montaż	Stanowisko montażowe	X				
29	Pakowanie	Stanowisko pakowania	X				
30	Transport do magazynu wyrobów gotowych	-		X			
31	Magazynowanie	Magazyn Man				X	
<b>Suma</b>			<b>22</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	

## Przebieg badań

Instrumentami zastosowanymi w ramach analizy procesu produkcyjnego tłoków – zidentyfikowania oraz scharakteryzowania niezgodności – było wykonanie metody FMEA oraz zastosowanie technik zarządzania jakością (diagram Ishikawy oraz iteracyjna technika zapytań – 5WHY?). Korelacja metod diagnostycznych i ich kolejność zastosowania przedstawia rys. 2.

W celu zapewnienia poprawności i odpowiedniego stopnia efektywności podjętych działań powołano interdyscyplinarny zespół badawczy, w którego skład weszli przedstawiciele wszystkich wytwórczych i kontrolnych działów przedsiębiorstwa: kierownik zaopatrzenia, kierownik laboratorium, kierownik odlewni, kierownik produkcji, główny technolog oraz inżynier produktu.

Analiza jakościowa uwzględniła wykonanie metody FMEA, diagramu Ishikawy, a także metody 5WHY? Metoda FMEA polegała na wykonaniu analizy rodzajów i skutków możliwych błędów, a następnie na identyfikacji zdarzeń o naj-



Rys. 2. Sekwencja metod wykorzystanych do analizy niezgodności i identyfikacji źródła ich powstania

większym ryzyku<sup>11</sup>, które następnie zostały poddane dalszej analizie przy pomocy diagramu Ishikawy. Diagram Ishikawy posłużył do wyszczególnienia potencjalnych przyczyn zaistnienia niezgodności w obrębie pięciu klasycznych kategorii (5M): człowiek, maszyna, materiał, metoda i zarządzanie<sup>12</sup>, natomiast metoda 5 WHY? pozwoliła na zgromadzenia i przedstawienia w sposób krótki i czytelny niezbędnych informacji o najistotniejszych problemach<sup>13</sup>.

## Wyniki i analiza badań

Znaczna liczba wyrobów niezgodnych oraz reklamacji skłoniły do podjęcia działań podnoszących poziom jakości. Zdecydowano się na poszukiwanie przyczyn niezgodności w obrębie procesów obróbki chemicznej.

<sup>11</sup> R. Zdanowicz, G. Kost, *Wykorzystanie metody FMEA do poprawy jakości produktów*, „Problemy Jakości. Sigma-Not” 2001, nr 7, s. 35–40.

<sup>12</sup> A. Pacana, K. Czerwińska, L. Bednárová, *Comprehensive improvement of the surface quality of the diesel engine piston*, „Metalurgija” 2019, 58(3-4): 329–332.

<sup>13</sup> A. Hamrol, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s. 281.

Analiza FMEA sporządzona została na podstawie dokumentacji produkcyjnej analizowanego tłoka. Analiza ta została przedstawiona w tabeli 2. W każdej operacji procesu technologicznego zostało określone:

- pojawienie się potencjalnych wad, jakie mogą zaistnieć w trakcie realizacji procesu,
- występowanie potencjalnych skutków wady, jakie mogą przyczynić się do wykonywania tłoka,
- występowanie potencjalnych przyczyn przy powstawaniu poszczególnych wad.

Dla wad, skutku i przyczyn wad, przypisano wartości liczbowe dla wskaźników:

- LPW – ryzyka częstego występowania wad w skali 1–10, (1 – bardzo małe; 10 – bardzo duże),
- Z – znaczenie wady w skali 1–10, (1 – bardzo małe; 10 – bardzo duże),
- W – wykrywanie wady w skali 1–10, (1 – bardzo małe; 10 – bardzo duże).

Wykonanie analizy FMEA procesów chemicznych tłoka pozwoliło na wykrycie powstających wad i określenie przyczyn ich powstania. Największe ryzyko występowania niezgodności w procesie chemicznym zidentyfikowano w obrębie operacji mycie i fosforowanie. Wartością graniczną w tym przypadku była wartość 84.

Kolejnym etapem prac projakościowych było podjęcie decyzji dotyczących wyboru działań korygujących, które finalnie miały doprowadzić do zmniejszenia wartości współczynnika LPR. Jednak, aby było to możliwe, należało najpierw określić wszystkie możliwe przyczyny wystąpienia niezgodności. Do tego celu wykorzystano wykres Ishikawy zwany też Wykresem Rybiej Ości lub Wykresem Przyczynowo-Skutkowym<sup>14</sup>. Członkowie zespołu roboczego stwierdzili potencjalne niezgodności obarczone największym ryzykiem dotyczą operacji mycie i fosforowanie (ścieranie się warstwy fosforowej oraz nieprawidłowo wypływający tłok), w związku z czym podjęto decyzję, że głównym skutkiem będzie: niewłaściwe przyleganie warstwy fosforowej. Rezultat analizy wykonanej z zastosowaniem diagram rybiej ości przedstawia rys. 3.

Podczas analizy problemu zrealizowanej z zastosowaniem diagramu Ishikawy oraz po konsultacjach zespołu ekspertów z pracownikiem pracującym na stanowisku przygotowania tłoków do procesu fosforowania stwierdzono, że główną przyczyną problemu było nieodpowiednie odtłuszczenie powierzchni tłoka.

---

<sup>14</sup> S. Wawak, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002, s. 185.

Tabela 2. Analiza FMEA procesów chemicznych tłoka

Proces	Rodzaj potencjalnej wady	Potencjalne skutki wady	Znaczenie	Potencjalna przyczyna / mechanizm wady	Występowanie	Bieżące kontrole procesu Prewencja	Bieżące kontrole procesu Detekcja	Wykrywanie	LPR
Mycie wstępne (myjka HW/ASUNG HS-ICW-6S)	Nieprawidłowo usunięte chłodziwo z powierzchni tłoka	Niewłaściwa przyczepność warstwy grafitowanej. Zmniejszenie trwałości tłoka	5	Niewłaściwie działająca stacja ultradźwięków	2	Kontrola stacji ultradźwiękowej 1x/zmianę	Wyrywkowa kontrola wizualna tłoka, Kontrola wyrywkowa pracy stacji ultradźwiękowej, Wyrywkowa kontrola przyczepności warstwy grafitowej	4	40
			5	Niewłaściwie działające dysze w strefie natryskowej	2	Szkolenie stanowiskowe pracownika Kontrola stacji ultradźwiękowej 1x/zmianę	Wyrywkowa kontrola wizualna tłoka, Kontrola wyrywkowa pracy sekcji natryskowej, Wyrywkowa kontrola przyczepności warstwy grafitowej	4	40
			7	Niewłaściwy przepływ do sekcji natryskowej	2	Kontrola stacji ultradźwiękowej 1x/zmianę	Wyrywkowa kontrola przepływu na rotametrze, Wyrywkowa kontrola wizualna tłoka, Wyrywkowa kontrola przyczepności warstwy grafitowej	2	28

Tabela 2 (cd.). Analiza FMEA procesów chemicznych tłoka

Proces	Rodzaj potencjalnej wady	Potencjalne skutki wady	Znaczenie	Potencjalna przyczyna / mechanizm wady	Występowanie	Bieżące kontrole procesu Prewencja	Bieżące kontrole procesu Detekcja	Wykrywanie	LPR
Mycie i fosforowanie (urządzenie SERPEN-TYNA)	Ścieranie się warstwy fosforowej	Niezgodna przyczepność powierzchni grafitowej, zatarte tłoka	7	Nieprawidłowe stężenie parametrów kąpieli fosforującej	2	Sprawdzenie stężenia parametrów kąpieli do fosforowania 1x / dobę	Kontrola wizualna każdy wsad 100% kontrola wizualna Wyrzykowa kontrola przyczepności warstwy fosforowanej	6	84
			7	Niewłaściwe stężenie kąpieli odfuszczonej	2	Sprawdzenie stężenia parametrów kąpieli do fosforowania 1x / dobę	Kontrola wizualna każdy wsad 100% kontrola wizualna Wyrzykowa kontrola przyczepności warstwy fosforowanej	6	84
			2	Niewłaściwy czas fosforowania	4	Kontrola operacji fosforowania przez falownik	Kontrola wizualna każdy wsad 100% kontrola wizualna Wyrzykowa kontrola przyczepności warstwy fosforowanej	4	32
	Nieprawidłowo odfuszczony tłok	Przebarwienia warstwy fosforowej. Zmniejszenie trwałości tłoka	6	Niewłaściwa temperatura kąpieli odfuszczonej	2	Automatyczna kontrola temperatury – sygnalizacja świetlna-dźwiękowa w przypadku przekroczenia tolerancji. Sprawdzanie temperatury kąpieli odfuszczonej 1x/zmianę	Kontrola wizualna każdego wsadu, 100% kontrola wizualna	6	72
			6	Niewłaściwy czas mycia	2	Automatyczna kontrola czasu operacji poprzez falownik	Kontrola wizualna każdego wsadu, 100% kontrola wizualna	4	48

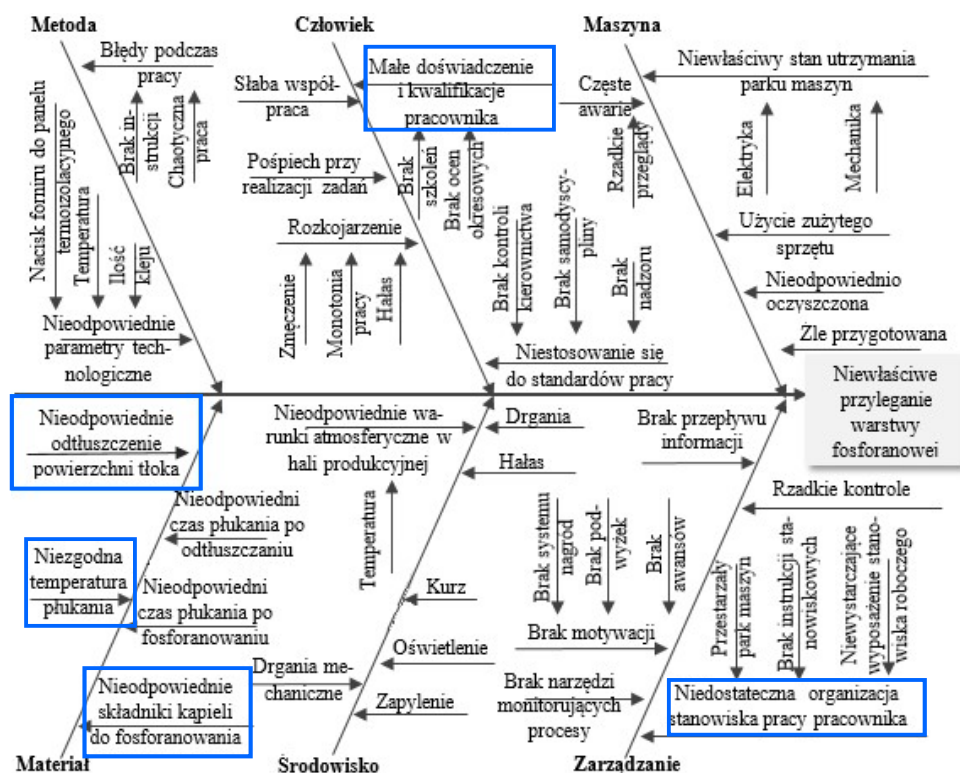
Tabela 2 (cd.). Analiza FMEA procesów chemicznych tłoka

Proces	Rodzaj potencjalnej wady	Potencjalne skutki wady	Znaczenie	Potencjalna przyczyna / mechanizm wady	Występowanie	Bieżące kontrole procesu Prewencja	Bieżące kontrole procesu Detekcja	Wykrywanie	LPR
Mycie i fosforowanie (urządzenie SERPEN-TYNA)	Nieprawidłowo wypłukany tłok	Zmniejszenie przyrzeczności warstwy grafitowej, zatarcie tłoka	7	Niewłaściwa przewodność wody DEMI	2	Kontrola przewodności wody DEMI 1x/zmiana przez operatora i 3x/tygodniowo w laboratorium	Kontrola wizualna każdego wsadu, Kontrola energii powierzchniowej 1x/zmianę	6	84
			7	Niewłaściwa temperatura ostatniego płukania w wodzie DEMI	2	Automatyczna kontrola temperatury – sygnalizacja świetlno-dźwiękowa w przypadku przekroczenia tolerancji Sprawdzanie temperatury wody DEMI 1x/zmianę	Kontrola wizualna każdy wsad, Kontrola energii powierzchniowej 1x/zmiana	6	84
			7	Niewłaściwy czas płukania	2	Kontrola czasu operacji płukania przez falownik	Kontrola wizualna każdy wsad, Kontrola energii powierzchniowej 1x/zmiana	6	84

Tabela 2 (cd.). Analiza FMEA procesów chemicznych tłoka

Proces	Rodzaj potencjalnej wady	Potencjalne skutki wady	Znaczenie	Potencjalna przyczyna / mechanizm wady	Występowanie	Bieżące kontrole procesu Prewencja	Bieżące kontrole procesu Detekcja	Wykrywanie	LPR
Grafitowanie tłoków (urządzenie ATMA) i wygrzewanie (piec LAC)	Za duża grubość warstwy grafitu	Tłoka nie można zamontować w cylindrze	8	Niezgodna odległość gumy od sita	2	Szkolenie stanowiskowe pracownika Pomiar grubości warstwy grafitowej pierwszy tłok przy ustawieniu maszyny	Pomiar grubości warstwy grafitowej co 2 godz. 100% kontrola wizualna warstwy grafitowej przed załadunkiem do pieca 100% kontrola wymiarowa w op. 300	5	80
			8	Niewłaściwy kąt ustawienia gumy	2	Szkolenie stanowiskowe pracownika Pomiar grubości warstwy grafitowej pierwszy tłok przy ustawieniu maszyny	Pomiar grubości warstwy grafitowej co 2 godz. 100% kontrola wizualna warstwy grafitowej przed załadunkiem do pieca 100% kontrola wymiarowa w op. 300.	5	80
	Za mała grubość warstwy grafitu	Zatarcie tłoka	7	Niezgodna odległość gumy od sita	2	Szkolenie stanowiskowe pracownika Pomiar grubości warstwy grafitowej pierwszy tłok przy ustawieniu maszyny	Pomiar grubości warstwy grafitowej co 2 godz. 100% kontrola wizualna warstwy grafitowej przed załadunkiem do pieca 100% kontrola wymiarowa w op. 300.	2	28
			6	Niewłaściwy kąt ustawienia gumy	2	Szkolenie stanowiskowe pracownika Pomiar grubości warstwy grafitowej pierwszy tłok przy ustawieniu maszyny	Pomiar grubości warstwy grafitowej co 2 godz. 100% kontrola wizualna warstwy grafitowej przed załadunkiem do pieca 100% kontrola wymiarowa w op. 300.	6	72
	Plamy grafitu	Tłoka nie można zamontować w cylindrze	5	Niezgodne ustawienie maszyny do grafitowania	2	Szkolenie stanowiskowe pracownika, kontrola grubości warstwy grafitowej 1-szy tłok	Kontrola grubości warstwy grafitowej co 2 godz. w trakcie pracy. 100% kontrola wizualna warstwy grafitowej przed załadunkiem do pieca Kontrola wizualna 100% w op. 280	4	40





Rys. 3. Wykres Rybiej Ości dla niezgodności niewłaściwego przylegania warstwy fosforanowej na powierzchni tłoka

Rezultaty uzyskane z wykresu Ishikawy bezpośrednio nie odpowiedziały na pytanie: co powoduje niewłaściwe przyleganie warstwy fosforanowej. Wymagały one dalszej analizy i pogłębionej analizy powstania problemu. W tym celu wykonano metodę 5WHY? Postawiono poddać dalszym rozważaniom pięć przyczyn, które w największym stopniu wpływały na popełnienie błędów. Wynik z przeprowadzenia metody 5WHY? wraz z propozycją działań korygujących przedstawia tabela 3.

Wprowadzenie działań korygujących wpłynęło na redukcję liczby wyrobów niezgodnych oraz wpływających reklamacji od klientów. Dla potwierdzenia przedstawionej tezy opracowano drugą edycję arkusza FMEA, dotyczącą analizowanego zagadnienia. Zauważono znaczną redukcję skali występowalności oraz poprawę w zakresie wykrywalności niezgodności związanych z nieodpowiednim przyleganiem warstwy fosforanowej do powierzchni tłoka, co w konsekwencji przyczyniło się do uzyskania w obu wypadkach, dla których wielkości współczynnika LPR w pierwszej analizie FMEA przekroczyły granicę 84, do jego spadku poniżej wartości 60.

Tabela 3. Zestawienie przyczyn, finalnych odpowiedzi „Dlaczego” oraz określonych względem nich działań korygujących

Opis przyczyny skutkującej niewłaściwym przyleganiem warstwy fosforowanej	Odpowiedź ostateczna „Dlaczego”	Działania korygujące
Nieodpowiednie odtłuszczenie powierzchni tłoka	Kontakt pracownika niezabezpieczoną dłonią z powierzchnią tłoka	Szkolenie pracownika oraz zapewnienie dodatkowych informacji nt. postępowania z tłokiem po operacji mycie wstępne
Nieodpowiednia temperatura płukania	Brak kontroli przed realizacją operacji	Wykonanie kontroli temperatury płukania przed każdorazowym wykonaniem operacji
Nieodpowiednie składniki do fosforowania	Usterka automatycznego sygnału informacyjnego o zmianie stężenia składników operacji fosforowania	Naprawa usterki system Stały nadzór nad automatycznym systemem kontrolnym
Niedostateczna organizacja stanowiska pracy pracownika	Brak instrukcji roboczej, która wskazałaby sposób postępowania z detalem przed rozpoczęciem procesu fosforowania	Opracowanie instrukcji stanowiskowych oraz zapewnienie ich dostępności na wskazanych stanowiskach roboczych
Małe doświadczenie i kwalifikacje pracownika	Brak odpowiedniego przeszkolenia nowo zatrudnionego pracownika	Realizacja dodatkowego szkolenia dla wszystkich stanowisk roboczych usytuowanych w obrębie procesu fosforowania

## Podsumowanie

Działania związane z analizami jakościowymi produkowanych wyrobów oraz przestrzeganie wyszczególnionych działań prewencyjnych i detekcyjnych procesów produkcyjnych w znacznym stopniu mogą ograniczyć powstanie niezgodności podczas wytwarzania wyrobu, co wiąże się z obniżeniem kosztów produkcyjnych, a równoznacznie zwiększyć satysfakcję i zadowolenie klienta.

Celem opracowania było zidentyfikowanie w oparciu o analizę z zastosowaniem instrumentów zarządzania jakością kluczowych zdarzeń o znacznym ryzyku, mogących zakłócić terminowe wyprodukowanie tłoków, w planowanej ilości i zgodnie z wymaganiami klienta. Ostateczne wyniki analizy potwierdzają słuszność zastosowania co najmniej trzech uzupełniających się instrumentów zarządzania jakością wykorzystując przy tym efekt synergii dzięki pracy zespołu roboczego. Każdy z instrumentów mógł zostać wykorzystany indywidualnie jednak najprawdopodobniej nie przyczyniłby się do tak znacznych korzyści.

Analiza FMEA umożliwiła zidentyfikowanie operacji obciążonych największym ryzykiem oraz potencjalne powody ich wystąpienia (operacja mycia fosfo-

ranowania), drugi – diagram Ishikawy – umożliwił ustalenie wszystkich potencjalnych przyczyn zaistniałego problemu wraz z wytypowaniem najistotniejszych przez zespół roboczy (nieodpowiednie odtłuszczenie powierzchni tłoka, nieodpowiednia temperatura płukania, nieodpowiednie składniki do fosforanowania, niedostateczna organizacja stanowiska pracy pracownika), zaś trzecia – metoda 5WHY? – przyczyniła się do ustalenia bezpośrednich powodów występowania przyczyny (kontakt pracownika niezabezpieczoną dłońią z powierzchnią tłoka, brak kontroli, instrukcji roboczych, odpowiedniego przeszkolenia pracowników oraz nieodpowiedni stan system kontrolnego).

Przedstawiona metodyka ma na celu zapobieganie skutkom niezgodności, które mogą wystąpić w fazie projektowania oraz w fazie wytwarzania. Jej uniwersalny charakter pozwala na implikacje metodyki w każdym przedsiębiorstwie produkcyjnym dążącym do ciągłego doskonalenia oferowanych wyrobów.

## Bibliografia

- Bamford D.R., Greatbanks R.W., *The use of quality management tools and techniques: a study of application in everyday situations*, "International Journal of Quality & Reliability Management" 2005, Vol. 22, No. 4.
- Corejowa T., Borkowski S., *Instrumenty rozwiązywania problemów w zarządzaniu*, WSZiM, Sosnowiec 2004.
- Czajkowska A., Kadłubek M., *Management of Factors Affecting Quality of Process in Construction Enterprises*, "Polish Journal of Management Studies" 2015, nr 1, 2015.
- Czerwińska K., Pacana A., *Analysis of the efficiency of machine use on the production line of interior doors*, Zarządzanie Przedsiębiorstwem, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, 2019.
- Detyna B., *Zarządzanie jakością w logistyce. Metody i narzędzia wspomagające. Przykłady, zadania*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa, Wałbrzych 2011.
- Durlik I., *Inżynieria zarządzania. Strategia i projektowanie systemów produkcyjnych*, cz. 1, A.W. Placet, Warszawa, 2005.
- Evans J.R., Lindsay W.M., *The management and control of quality*, 4th ed., South-Western College Publishing, Cincinnati, 2017.
- Hajduk-Stelmachowicz M., *Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Zarządzanie Strategiczne w Teorii i Praktyce” 2014, nr 366.
- Hamrol A., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.
- Jakubiec M., *Projakościowe zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2017.
- Mentel U., Hajduk-Stelmachowicz M., *Does standardization have an impact on innovation activity in different countries?* "Problems and Perspectives in Management" 2020, 18(4).
- Ostasz G., Czerwińska K., Pacana A., *Quality management of aluminum pistons with the use of quality control points*, Management Systems in Production Engineering, 2020, nr 1 (28).
- Pacana A., Czerwińska K., *Wykorzystanie metody 8D do rozwiązania problemu jakościowego*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie, 2017, nr 28, t. 2.

- Pacana A., Czerwińska K., Bednárová L., *Comprehensive improvement of the surface quality of the diesel engine piston*, "Metalurgija" 2019, 58(3–4).
- Pacana A., Czerwińska K., Bednárová L., *Discrepancies analysis of casts of diesel engine piston*, "Metalurgija" 2019.
- Pacana A., Czerwińska K., Siwiec D., *Narzędzia i wybrane metody zarządzania jakością. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza Stowarzyszenia Menadżerów Jakości i Produkcji, Częstochowa 2018.
- Stadnicka D., *Wybrane metody i narzędzia doskonalenia procesów w praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2016.
- Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2000.
- Pacana A., *Inżynieria jakości*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2019.
- Walczak M., *Analiza porównawcza organizacji procesów wytwarzania wyrobów i obsługi klientów*, Zeszyty Naukowe – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2008, nr 775.
- Wawak S., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002.
- Wolniak R., Skotnicka B., *Metody i narzędzia zarządzania jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2016.
- Wolniak R., Skotnicka-Zasadzień B., *Zarządzanie jakością dla inżynierów*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Zwolenik P., *Możliwość zastosowania nowoczesnych rozwiązań i technologii w przedsiębiorstwie w celu minimalizacji śladu węglowego [w:] Bezpieczeństwo i jego aspekty oczami studentów*, red. K. Surowiec, Oficyna wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2020.
- Żuchowski J., Łagowski E., *Narzędzia i metody doskonalenia jakości*, Wydawnictwo Politechniki Radomskiej, Radom 2004.

# ANALIZA I ZASTOSOWANIE CONTROLLINGU PRODUKCJI METODĄ ABC/XYZ W BRANŻY AUTOMOTIVE

---

Karolina CZERWIŃSKA<sup>1</sup>, Maciej PRUCHNIAK<sup>2</sup>, Łukasz WALEK<sup>3</sup>,  
Dawid JAWORSKI<sup>4</sup>, Andrzej PACANA<sup>5</sup>

## Wprowadzenie

Aktualnie sukces przedsiębiorstw uwarunkowany jest prowadzeniem stałej analizy kluczowych elementów ulokowanych w misji oraz strategii organizacji, a także zaangażowaniem kadry zarządzającej w ciągłe doskonalenie procesów produkcyjnych. Turbulentne warunki rynkowe generują potrzebę poszukiwania sposobów na poprawę rezultatów finansowych, zmuszają do adaptacji przy postępujących zmianach, stosowania narzędzi do efektywnego zarządzania oraz obierania przemyślanej strategii rynkowej, co umożliwi ciągły rozwój i zwiększenie poziomu konkurencyjności na rynku<sup>6</sup>. Znaczną uwagę kładzie się także na podejmowanie innowacyjnych działań<sup>7</sup> i standaryzację poprzez wdrażanie standaryzowa-

---

<sup>1</sup> Mgr inż. Karolina Czerwińska, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>2</sup> Mgr inż. Maciej Pruchniak, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>3</sup> Mgr inż. Łukasz Walek, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>4</sup> Mgr inż. Dawid Jaworski, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>5</sup> Dr hab. inż. Andrzej Pacana, prof. PRZ, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>6</sup> *Metody statystyczne w analizie działalności przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2001, s. 206; R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Zarządzanie jakością dla inżynierów*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 9; K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 11–12; A. Pacana, K. Czerwińska, *Wykorzystanie metody 8D do rozwiązania problemu jakościowego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej – Zarządzanie” 2017, nr 28, t. 2, s. 73–86; D.R. Bamford, R.W. Greatbanks, *The use of quality management tools and techniques: a study of application in everyday situations*, „International Journal of Quality & Reliability Management” 2005, Vol. 22, No. 4; K. Czerwińska, A. Pacana, *Analiza zarządzania ciągłością wiedzy w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, „Problemy Jakości” 2020, nr 5, s. 12–19.

<sup>7</sup> U. Mentel, M. Hajduk-Stelmachowicz, *Does standardization have an impact on innovation activity in different countries?*, “Problems and Perspectives in Management” 2020, 18(4), p. 486–503; J. Łunarski, D. Stadnicka, *Standaryzacja systemu zarządzania innowacjami*, “Problemy Jakości”

nych systemów zarządzania<sup>8</sup>. Na znaczeniu zyskał także proces kumulowania danych z zakresu działalności przedsiębiorstw, działań państwowych oraz badań naukowych odnoszących się do badań statystycznych, kontroli jakości, badań prognostycznych, a także nakładanych na organizacje obowiązków sprawozdawczych. Trend ten zmusza zarówno do podejmowania właściwych ocen, jak i inteligentnego wnioskowania. Zdolność rozumienia i poprawnej interpretacji danych może być pomocna przy podejmowaniu istotnych dla przedsiębiorstwa decyzji<sup>9</sup>.

Zarządzanie podmiotem gospodarczym w obszarze produkcji silnie wspomaga controlling procesów realizowanych w przedsiębiorstwie, który dysponuje szerokim i różnorodnym instrumentarium<sup>10</sup>. Różnorodność instrumentów, stosowanych technik oraz koncepcji w ramach prowadzenia controllingu produkcji obrona została jako punkt wyjścia do rozważań i realizacji badań. Celem opracowania było wykonanie analizy możliwości zastosowania controllingu w wybranym przedsiębiorstwie z branży automotive przy pomocy metody ABC XYZ, a także usprawnienie procesu produkcyjnego poprzez zaproponowanie działań doskonalących w stosunku do zarówno wiodących grup produktów powstałych w ramach produkcji masowej, jak i grup wyrobów wytworzonych w ramach jednostkowej produkcji, jednak cechujących się największym poziomem odchyleń.

### Controlling z zastosowaniem metody ABC XYZ

Implikacja controllingu w produkcji w przedsiębiorstwach zmusza kadre zarządzającą do podejmowania pewnych działań mających na celu odpowiednie dopasowanie instrumentów do specyfiki produkcji. Efektywnymi instrumentami controllingu produkcji są analizy ABC i XYZ. Nierzadko analiza XYZ traktowana jest jako komplementarny instrument w stosunku do analizy ABC. Analiza metodą ABC służy do wyznaczania kluczowych zadań oraz priorytetów przedsiębiorstwa,

---

2007, R. 39, nr 6, s. 20–23; R. Wolniak, *Relationships between selected lean management tools and innovations*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, Politechnika Śląska, 2014, nr 75, s. 157–166.

<sup>8</sup> A. Pacana, R. Ulewicz, *Badanie uwarunkowań motywujących do wdrożenia systemu zarządzania środowiskowego*, Polski Dziennik Nauk o Zarządzaniu 16, 2017; M. Jakubiec, *Analiza i ocena wdrażania i funkcjonowania systemu zarządzania jakością w rozwoju przedsiębiorstwa, Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2015, nr 376, s. 313–322; M. Hajduk-Stelmachowicz, *Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, „Zarządzanie Strategiczne w Teorii i Praktyce” 2014, nr 366, 152–162; A. Pacana, D. Stadnicka, *Nowoczesne systemy zarządzania jakością zgodne z ISO 9001:2015*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2017.

<sup>9</sup> McClave J.T., Benson P.G., Sincich T., 2008, *Statistics for business and economics*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2008, s. 20.

<sup>10</sup> M. Plich, P. Rypińska, J. Trojanowska, A. Koliński, *Wykorzystanie wybranych metod planowania i sterowania produkcją w controllingu produkcji*, „Logistyka, Sieć Badawcza Łukasiewicz – Instytut Logistyki i Magazynowania” 2011, nr 5, s. 1215–1222.

poprzez porównywanie ilości oraz wartości<sup>11</sup>. Można ją zrealizować między innymi w klasyfikacji: konkurentów, dostawców, końcowych odbiorców, ofertowanych produktów lub stosowanych narzędzi sprzedażowych albo marketingowych, niezgodności w wyrobach czy wyrobów gotowych<sup>12</sup>. W ramach metody następuje klasyfikacja analizowanych zmiennych – malejąca, według przyjętego kryterium, w efekcie czego uzyskuje się trzy klasy: A, B i C. Korzenie analizy ABC sięgają prawa sformułowanego przez V. Pareto, które mówi, że „skromniejszymi środkami oraz mniejszym wysiłkiem można osiągnąć większe efekty czy korzyści”<sup>13</sup>. Zgodnie z tą zasadą analiza ABC zakłada, iż: 20% przyczyn powoduje 80% skutków lub 30% przyczyn – 15% skutków i kolejno 50% przyczyn – 5% skutków<sup>14</sup>. Jest to narzędzie umożliwiające wielowymiarową analizę, a uniwersalizm i wszechstronność stwarza nieograniczone możliwości analityczne<sup>15</sup>.

Punkt wyjścia analizy XYZ stanowi klasyfikacja zmienności analizowanej cechy. Za cechę tę można przyjąć na przykład: ilość sprzedaży, wartość zużytych materiałów w procesie produkcyjnym, wartości przychodów ze sprzedaży różnych produktów lub usług przedsiębiorstwa. Następnie na podstawie współczynników zmienności realizowany jest podział na klasy: X, Y i Z. Klasa X cechuje się stosunkowo małym stopniem zmienności, klasa Y wskazuje na relatywnie średnią zmienność, zaś klasa Z odnosi się do najwyższej zmienności, nieregularności. O ile dla klasy X możliwa jest względnie trafna i łatwa w wykonaniu prognoza przy zastosowaniu narzędzi statystycznych, o tyle dla klasy Z jest to utrudnione, a wręcz praktycznie niemożliwe, ze względu na znaczne ryzyko błędów<sup>16</sup>. Analiza ABC bywa łączona z analizą XYZ, ponieważ sama nie pozwala uzyskać pożądanego rezultatu<sup>17</sup>.

<sup>11</sup> E. Duda-Piechaczek, *Controlling – wspieranie zarządzania przedsiębiorstwem*, Onepress, Gliwice 2007, s. 88.

<sup>12</sup> M. Nowak, *Controlling działalności marketingowej*, PWE, Warszawa 2007, s. 159–160, 169; A. Pacana, K. Czerwińska, L. Bednárová, *Discrepancies analysis of casts of diesel engine piston*, *Metalurgija* 2018, Vol. 57, I. 4, p. 324–326.

<sup>13</sup> R. Koch, *Zasada 80/20. Lepsze efekty mniejszym nakładem sił i środków*, Medium, Konstancin-Jeziorna 2003, s. 14; K. Kowalik, *Diagram Pareto-Lorenza w teorii i praktyce zarządzania jakością*, *Archiwum Wiedzy Inżynierskiej*, Oficyna Wydawnicza Stowarzyszenia Menedżerów Jakości i Produkcji, 2018, t. 3, nr 1, s. 22–24.

<sup>14</sup> G. Zimon, A. Pacana, D. Zimon, *Wybrane metody zarządzania logistycznego*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2018, s. 87.

<sup>15</sup> A. Jednoróg, T. Koch, R. Zadrożny, *Metody i techniki zapewnienia jakości o szczególnym znaczeniu dla przemysłu motoryzacyjnego*. „Problemy Jakości” 2000, nr 1, s. 17–26.

<sup>16</sup> A.K. Lorenc, *Metody klasyfikacji i rozmieszczania produktów w magazynie: przegląd praktycznych rozwiązań*, „Logistyka” 2014, t. 3, s. 3831–3837.

<sup>17</sup> P. Mancini, G.C. Pacenti, *Marketing produktów farmaceutycznych. Nowe strategie dla sektora ochrony zdrowia*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2015, s. 188–189.

## Metodyka badań

Podmiot gospodarczy, którego dane produkcyjne wykorzystano w badaniach, jest przedsiębiorstwem produkcyjno-handlowym z branży automotive. Siedziba przedsiębiorstwa znajduje się w południowo-wschodniej części Polski. Przedsiębiorstwo posiada znaczną gamę oferowanych wyrobów i swoim zasięgiem obejmuje obszar całego kraju oraz kilka krajów na zagranicznym rynku. W przedsiębiorstwie jak dotąd nie realizowano dogłębnych analiz odchyleń od planów produkcyjnych.

W ramach badań wyodrębniono trzy grupy asortymentowe w celu wykonania analizy ABC XYZ w ramach controllingu produkcji, interpretacji zachodzących zależności między grupami wyrobów stanowiących źródła odchyleń od planów produkcyjnych, co stanowiło punkt wyjścia do wieloaspektowej analizy całego procesu produkcyjnego ze szczególnym uwzględnieniem parametru ilościowego, wartościowego oraz odchyleń. Tabela 1 przedstawia przyjęte założenia oraz strukturę poszczególnych analiz.

Tabela 1. Założenia i struktura analiz ABC XYZ

Cechy	Analiza ABC	Analiza XYZ
Podmiot/przedmiot badań	Ilość i wartość asortymentu	Odchylenie od planu produkcyjnego
Okres	Rok w ujęciu miesięcznym	Rok w ujęciu miesięcznym
Źródło danych	Wewnętrzna dokumentacja przedsiębiorstwa – system ERP	Wewnętrzna dokumentacja przedsiębiorstwa – system ERP
Cel badania	Ranking grup produktowych według ich ilości i wartości	Ranking grup produktowych według wartości odchyleń od planu produkcyjnego
<b>Grupa X</b>		
Poziom cykliczności i rodzaj produkcji	11–12 miesięcy – produkcja masowa	11–12 miesięcy – produkcja masowa
<b>Grupa Y</b>		
Poziom cykliczności i rodzaj produkcji	5–10 miesięcy – produkcja cykliczna, średnio masowa	5–10 miesięcy – produkcja cykliczna, średnio masowa
<b>Grupa Z</b>		
Poziom cykliczności i rodzaj produkcji	1–4 miesięcy – produkcja jednostkowa	1–4 miesięcy – produkcja jednostkowa

W opracowaniu uwzględniono podział na wyroby o określonym poziomie cykliczności (11–12 miesięcy, 5–10 miesięcy i 1–4 miesiące), będące źródłem odchyleń od planu produkcyjnego w analizowanym okresie.



Podjęte w opracowaniu kroki w odniesieniu do metody ABC obejmowały<sup>18</sup>:

- uporządkowanie analizowanego zbioru pozycji asortymentowych zgodnie z kryterium malejącej ilości wytworzonych wyrobów (od największego do najmniejszego),
- obliczenie skumulowanej sumy ilości wytworzonych wyrobów dla kolejnych pozycji,
- obliczenie skumulowanego udziału procentowego w całkowitej ilości wytworzonych wyrobów,
- zaliczenie wszystkich pozycji, dla których narastający udział procentowy jest mniejszy lub równy 80% do grupy A,
- zaliczenie wszystkich pozycji, dla których narastający udział procentowy jest pomiędzy 80% a 95% do grupy B,
- zaliczenie wszystkich pozycji, dla których narastający udział procentowy jest większy niż 95% do grupy C.

Natomiast w ramach dalszej klasyfikacji – XYZ wykonano następujące czynności<sup>19</sup>:

- pobranie danych ilościowych z rozpatrywanego okresu,
- obliczenie średniej ilości dla każdego wytworzonego asortymentu, odchylenie standardowe oraz współczynnik zmienności,
- obliczenie średniej ilości wytworzonego asortymentu, odchylenie standardowe i współczynnik zmienności oraz określenie przynależności do jednej z trzech grup (X, Y, Z).

W obrębie grupy X klasyfikowane są produkty, względem których współczynnik zmienności nie przekracza wartości 0,25, w grupie Y wyroby, których wartość współczynnika zmienności znajduje się w przedziale od 0,25 do 0,55, natomiast wszystkie pozostałe wyroby przypisywane są do grupy Z.

## **Analiza odchyień od planu produkcji**

Dane dotyczące produkcji wybranych elementów składowych silnika wysokopięrznego w analizowanym przedsiębiorstwie w 2020 roku obejmowały takie wartości jak: wielkość produkcji określonego asortymentu, wartość wytworzonego asortymentu, wartości odchyień przypadające na konkretne rodzaje wyrobów. Wartości te zostały umieszczone w tabeli 2.

<sup>18</sup> J. Lewandowski, B. Skołud, D. Plinta, *Organizacja systemów produkcyjnych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 155.

<sup>19</sup> A. Niemezyk, *Zapasy i magazynowanie*, t. 2, *Magazynowanie*. Podręcznik do kształcenia w zawodzie technik logistyk, Biblioteka Logistyka, Poznań 2008, s. 70.

Tabela 2. Skonsolidowana struktura produkcji w rozpatrywanym przedsiębiorstwie

Ilość analizowanego asortymentu	Wartość analizowanego asortymentu	Wartość odchylenia	Wartość odchylenia [%]
3495	70960933	4963811	7.0%

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym kroku analizy dokonano podziału analizowanego asortymentu pod kątem cykliczności produkcji. Wyszczególniono trzy grupy wyrobów: regularnie wytwarzane (produkcja przez 11–12 miesięcy), często wytwarzane (produkcja przez 5–10 miesięcy) i rzadko wytwarzane (1–4 miesięcy). Rezultat klasyfikacji przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Struktura produkcji analizowanych wyrobów pod kątem cykliczności produkcji

Grupa	Ilość	Udział [%]	Wartość	Wartość [%]	Odchylenie	Odchylenie [%]	Skumulowane odchylenie [%]
X	457	13.1%	40966575	57.7%	1969130	0.6%	35.1%
Y	1146	32.8%	20127233	28.4%	2004030	3.9%	52.6%
Z	1892	54.1%	9867125	13.9%	990651	2.1%	12.3%
Razem	3495	100%	70960933	100.0%	4963811	7.0%	-

Źródło: opracowanie własne.

Realizując analizę odchyleń od planu produkcyjnego zwrócono szczególną uwagę na rozbiór badanej grupy produkcyjnej wyrobów uwzględniając charakter odchyleń. Między rzeczywistym kosztem a planowanym mogą wystąpić następujące zależności:

- Koszt rzeczywisty < koszt planowany – odchylenie ujemne, pozytywne,
- Koszt rzeczywisty = koszt planowany – brak odchylenia,
- Koszt rzeczywisty > koszt planowany – odchylenie dodatnie, negatywne.

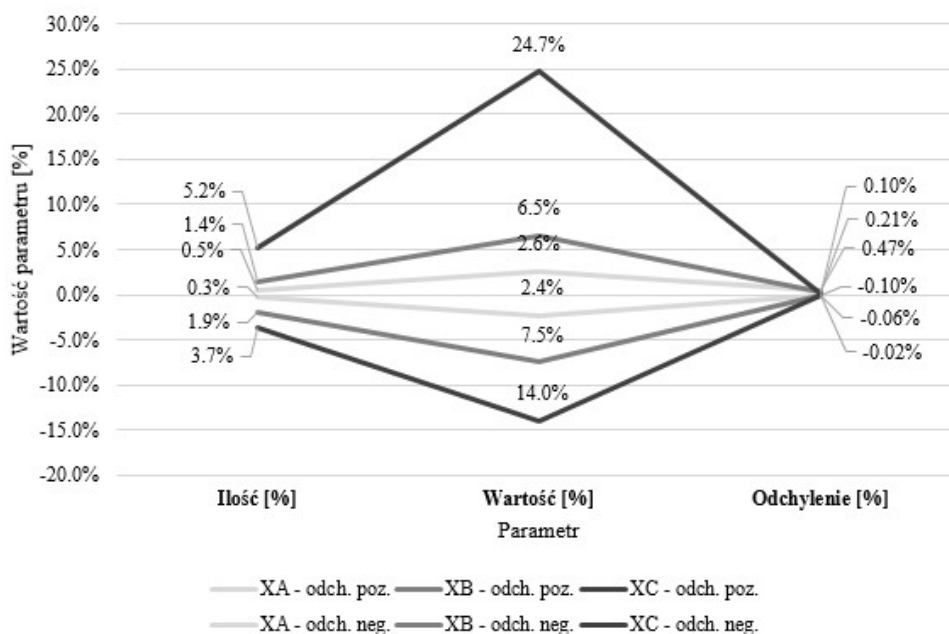
Podział odchyleń od planu produkcyjnego przy użyciu metody ABC XYZ przedstawia tabela 4.

Na podstawie tabeli 3 zauważyć można związek pomiędzy ilością analizowanych wyrobów, ich udziałem w wartości produkcji a skumulowanym odchyleniem. Zidentyfikowano negatywne odchylenie kosztowe sięgające nieco ponad 53% wytwarzanego asortymentu, zaś pozytywne kształtowało się na poziomie niespełna 47%. 53% asortymentu z negatywnym odchyleniem równoważyło 57,8% łącznej wartości produkcji w rozpatrywanym okresie. W odniesieniu do pozytywnego odchylenia – niemalże 47% wyrobów neutralizowało 42% całkowitej wartości produkcji w 2020 roku. Wnioskować można, iż 7% poziom negatywnego odchylenia był rezultatem przedstawionej struktury ilościowo-wartościowej. Łączne odchylenie wskazałoby na pozytywny charakter, gdyby w badanym okresie wyroby o pozytywnym odchyleniu były wytwarzane w większej ilości.

Tabela 4. Struktura produkcji analizowanych wyrobów pod kątem cykliczności produkcji

Grupa	Ilość	Ilość [%]	Wartość	Wartość [%]	Odchylenie	Odchylenie [%]	Skumulowane odchylenie [%]	
X	XA - odch. poz.	11	0.3%	1668172	2.4%	-1623400	-0.10%	-6.30%
	XB - odch. poz.	67	1.9%	5331402	7.5%	-2600880	-0.06%	-9.70%
	XC - odch. poz.	131	3.7%	9957184	14.0%	-1498010	-0.02%	-4.20%
	X - brak odch.	0	0.0%	0	0.0%	0	0.00%	0.00%
	XA - odch. neg.	17	0.5%	1864235	2.6%	2664101	0.47%	18.90%
	XB - odch. neg.	48	1.4%	4623172	6.5%	4035564	0.21%	24.30%
	XC - odch. neg.	183	5.2%	17522410	24.7%	991755	0.10%	12.10%
Y	YA - odch. poz.	119	3.4%	1140419	1.6%	-316441	-10.1%	-29.60%
	YB - odch. poz.	180	5.2%	3601352	5.1%	-290861	-4.3%	-8.97%
	YC - odch. poz.	277	7.9%	4557400	6.4%	-732651	-12.5%	3.91%
	Y - brak odch.	1	0.0%	9910	0.0%	0	0	0.00%
	YA - odch. neg.	68	1.9%	1002310	1.4%	1532430	8.8%	37.10%
	YB - odch. neg.	107	3.1%	3315832	4.7%	1657317	4.2%	36.40%
	YC - odch. neg.	394	11.3%	6500010	9.2%	154236	17.8%	13.60%
Z	ZA - odch. poz.	31	0.9%	556171	0.8%	-87449.00	-11.3%	-8.80%
	ZB - odch. poz.	124	3.5%	1121640	1.6%	-58007.00	-4.2%	-3.7%
	ZC - odch. poz.	687	19.7%	2034260	2.9%	-32341.00	-0.7%	1.2%
	Z - brak odch.	6	0.2%	0.2	0.0%	0.00	0.0%	0.0%
	ZA - odch. neg.	52	1.5%	1195402.8	1.7%	447234.00	9.3%	10.8%
	ZB - odch. neg.	259	7.4%	1990541	2.8%	472160.00	6.6%	7.6%
	ZC - odch. neg.	733	21.0%	2969110	4.2%	249054.00	2.4%	5.2%
Razem	3495	100	70960933	100	4963811	6.6%	-	

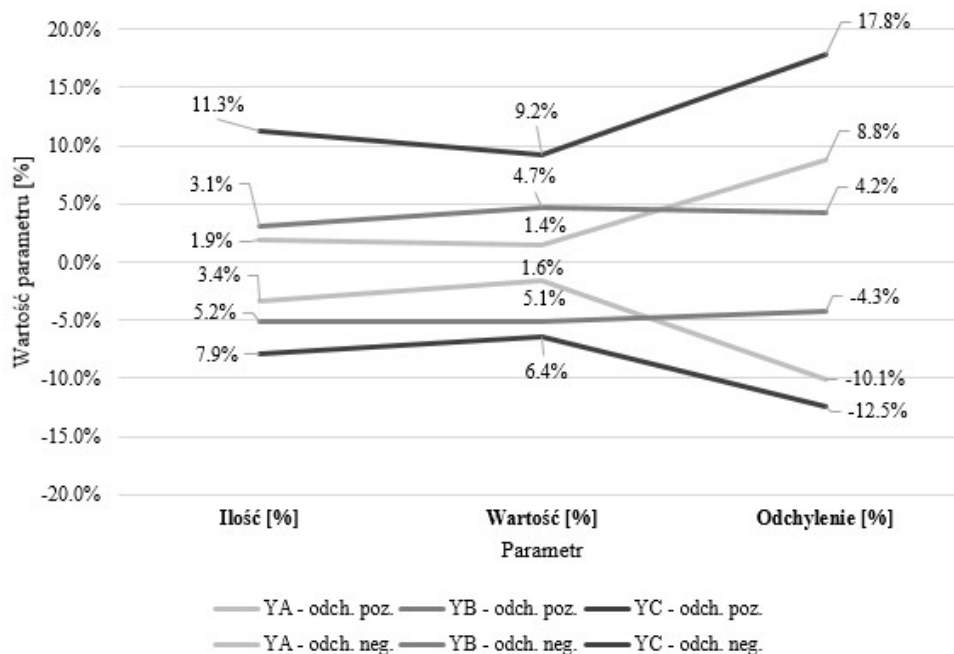
Na podstawie danych z tabeli 4 opracowano rys. 1–3 dotyczące kolejnych grup asortymentowych X, Y, Z, uwzględniające wyroby o określonym poziomie cykliczności, będące źródłem odchyleń od planu produkcyjnego w analizowanym okresie.



Rys. 1. Grupa X – wyroby produkowane od 11–12 miesięcy

W ramach analizy zwrócono uwagę na charakter (regularny, częsty, rzadki) określonej grupy produktowej, gdyż specyfika każdej z grup znajduje odzwierciedlenie w ilości wytwarzanego asortymentu, a tym samym w udziale w całkowitej wartości produkcji, a także wpływa na powstanie odchyleń od planu produkcyjnego. Przyjmując wskazane parametry za kluczowe, w kontekście realizacji controllingu i efektywnego zarządzania produkcją, należy zwrócić szczególną uwagę na grupę asortymentową oznaczoną jako XA (rys. 1). Asortyment przypisany do tej grupy wytwarzany był w systemie produkcyjnym bazującym na ciągłości pracy – produkcja masowa, przez cały rok, z uwagi na to wyroby te nie powinny tworzyć odchyleń. Warto zwrócić uwagę, iż tę grupę produktów powinna cechować wysoka jakość, zgodna z wymaganiami klientów, czemu sprzyja specyfika produkcji – powtarzalność. Jednak średnie odchylenie w przypadku omawianej grupy wyniosło prawie 0,2% – najwyższa wartość parametru wśród rozpatrywanych grup w kategorii X.

Grupa asortymentowa wytwarzana w okresie od 5–10 miesięcy została zobrażowana na rys. 2.



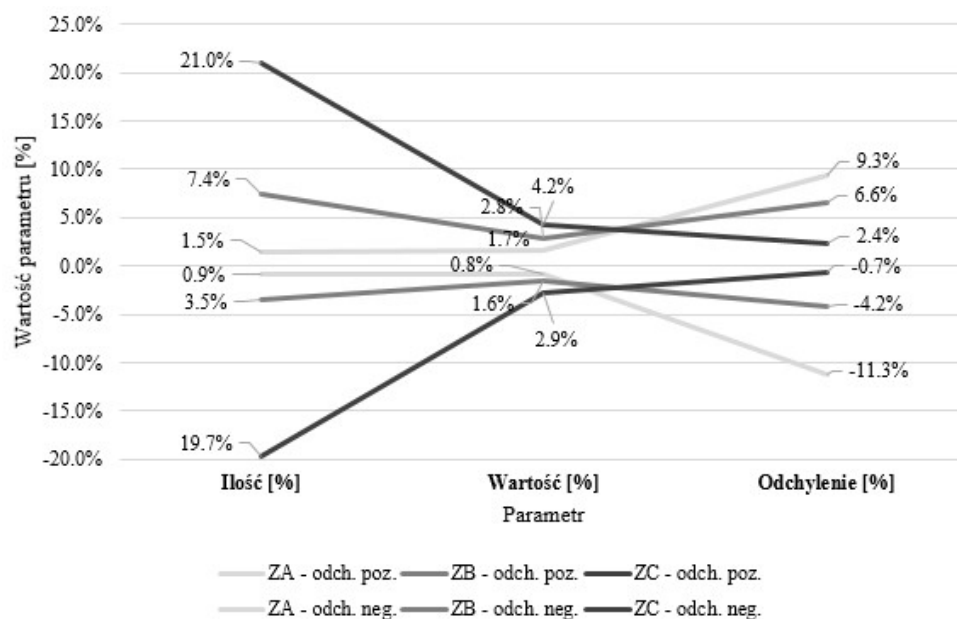
Rys. 2. Grupa Y – wyroby produkowane od 5–10 miesięcy

Biorąc pod uwagę kluczowe parametry (ilość, wartość, odchylenie wytwarzanych produktów) w ramach analizy wyrobów produkowanych w okresie 5–10 miesięcy na uwagę zasługuje grupa asortymentowa oznaczona jako YA (rys. 2). Wyroby te produkowane są cyklicznie (produkcja średnioseryjna), w określonym porządku oraz z zachowaniem stałego rytmu pomiędzy kolejnymi uruchomieniami bądź zakończeniami serii tych samych wyrobów. Jednak ich odchylenia wahały się od niemalże -10% (odchylenie pozytywne) do 9% (odchylenie negatywne), co wskazywać może na względnie niestabilny proces produkcji. Eliminacja odchyleń negatywnych w ramach asortymentu z grupy YA powinno zwiększyć płynność procesu, oraz obniżyć koszty rzeczywistej realizacji wyrobów.

W przedsiębiorstwie produkowane są także grupy wyrobów w okresie od 1 do 4 miesięcy. Rysunek 3 przedstawia rozkład wyrobów, będących źródłem odchyleń od planu produkcyjnego w wybranym przedsiębiorstwie z branży automotive.

Wśród asortymentu, który wytwarzany jest jednostkowo, w pierwszej kolejności korekcie, w zakresie realizacji procesu produkcyjnego, należy poddać wyroby w ramach grupy ZA. Grupa ta cechuje się relatywnie małą ilością wytwarzanych wyrobów, najniższą wartością w obrębie asortymentu z grupy Z oraz największym parametrem odchyleń mieszczącym się w przedziale od 9,3% (odchylenie negatywne) do -11,3% (odchylenie pozytywne). Jeśli przedsiębiorstwo

zdecyduje się kontynuować produkcję wyrobów z grupy ZA powinno podjąć działa doskonalące na przykład w formie szkoleń dla pracowników.



Rys. 3. Grupa Z – wyroby produkowane od 1–4 miesięcy

## Podsumowanie

Rodzaj wykorzystywanych instrumentów zależy jest między innymi od przyjętej strategii zarządzania oraz modelu controllingu w organizacji. Istotną kwestię stanowi także doświadczenie i kompetencje personelu. Stosowane narzędzia zarządzania, techniki obliczeniowe, dokładność i złożoność analiz zależne są w głównej mierze od kadry zarządzającej oraz od poziomu złożoności problemów decyzyjnych. Celem opracowania było wykonanie analizy możliwości zastosowania controllingu w wybranym przedsiębiorstwie z branży automotive przy pomocy metody ABC XYZ, a także zaproponowanie działań doskonalących w stosunku do zarówno wiodących grup produktów powstałych w ramach produkcji masowej, jak i grup wyrobów wytworzonych w ramach jednostkowej produkcji, jednak cechujących się największym poziomem odchylenia.

Wykorzystanie metody ABC XYZ w ramach controlling procesu pomaga podejmować decyzje w odniesieniu do niewielkiej grupy asortymentowej, które powinny przynieść stosunkowo szybkie i efektywne rezultaty. W analizowanym przedsiębiorstwie działania doskonalące powinny dotyczyć: zapewnienia stabilności procesów dotyczących grupy wyrobów XA, realizowanych w ramach wiodącej produkcji masowej (np. przy pomocy narzędzi zarządzania jakością), eliminacji

odchyleń negatywnych w ramach asortymentu z grupy YA (np. z zastosowaniem szkoleń dla pracowników najniższego szczebla), częściowej rezygnacji z produkcji jednostkowej na rzecz produkcji masowej lub średniomasowej (rezygnacja z wyrobów zakwalifikowanych do grupy ZA).

Dzięki przeprowadzeniu analizy odchyleń od planu produkcyjnego z zastosowaniem metody ABC XYZ uzyskano informacje nie tylko odnoszące się do źródeł odchyleń, ale również informacje umożliwiające wykonanie wieloaspektowej analizy procesu produkcyjnego każdej grupy asortymentowej. Agregowanie rezultatów produkcyjnych w dłuższej perspektywie czasu umożliwia obserwację zachodzących zmian w ramach struktury ilościowo-wartościowej asortymentu.

Przedstawiona metodyka ma na celu zapobieganie skutkom znacznych odchyleń od planów produkcyjnych, które mogą stanowić przyczynę znacznego wzrostu kosztów jednostkowych wyrobów. Uniwersalny charakter (w kontekście branży, obszaru działania, wielkości przedsiębiorstwa, rodzaju wykonywanej działalności, rodzaju produkowanego lub dystrybuowanego asortymentu) pozwala na implikację metodyki w każdym przedsiębiorstwie produkcyjnym, w ramach controllingu procesu produkcyjnego, dążąc do ciągłego doskonalenia oferowanych wyrobów.

## Bibliografia

- Bamford D.R., Greatbanks R.W., *The use of quality management tools and techniques: a study of application in everyday situations*, "International Journal of Quality & Reliability Management" 2005, Vol. 22, No. 4.
- Czerwińska K., Pacana A., *Analiza zarządzania ciągłością wiedzy w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, „Problemy Jakości” 2020, nr 5.
- Duda-Piechaczek E., *Controlling – wspieranie zarządzania przedsiębiorstwem*, Onepress, Gliwice 2007.
- Hajduk-Stelmachowicz M., *Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, „Zarządzanie Strategiczne w Teorii i Praktyce” 2014, nr 366.
- Jakubiec M., *Analiza i ocena wdrażania i funkcjonowania systemu zarządzania jakością w rozwoju przedsiębiorstwa*, „Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie”, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2015, nr 376.
- Jednoróg A., Koch T., Zadrożny R., *Metody i techniki zapewnienia jakości o szczególnym znaczeniu dla przemysłu motoryzacyjnego*, „Problemy Jakości”, 2000, nr 1.
- Koch R., *Zasada 80/20. Lepsze efekty mniejszym nakładem sił i środków*, Medium, Konstancin-Jeziorna 2003.
- Kowalik K., *Diagram Pareto-Lorenza w teorii i praktyce zarządzania jakością*, Archiwum Wiedzy Inżynierskiej, Oficyna Wydawnicza Stowarzyszenia Menedżerów Jakości i Produkcji, 2018, t. 3, nr 1.
- Lewandowski J., Skołod B., Plinta D., *Organizacja systemów produkcyjnych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Lorenc A.K., *Metody klasyfikacji i rozmieszczania produktów w magazynie: przegląd praktycznych rozwiązań*, „Logistyka” 2014, t. 3.

- Łunarski J., Stadnicka D., *Standaryzacja systemu zarządzania innowacjami*, „Problemy Jakości” 2007, R. 39, nr 6.
- Mancini P., Pacenti G.C., *Marketing produktów farmaceutycznych. Nowe strategie dla sektora ochrony zdrowia*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2015.
- McClave J.T., Benson P.G., Sincich T., *Statistics for business and economics*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2008.
- Mentel U., Hajduk-Stelmachowicz M., *Does standardization have an impact on innovation activity in different countries?*, “Problems and Perspectives in Management” 2020, 18(4).
- Metody statystyczne w analizie działalności przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2001.
- Niemczyk A., *Zapasy i magazynowanie*, t. 2, *Magazynowanie*. Podręcznik do kształcenia w zawodzie technik logistyk, Biblioteka Logistyka, Poznań 2008.
- Nowak M., *Controlling działalności marketingowej*, PWE, Warszawa 2007.
- Pacana A., Czerwińska K., *Wykorzystanie metody 8D do rozwiązania problemu jakościowego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej – Zarządzanie” 2017, nr 28, t. 2.
- Pacana A., Czerwińska K., Bednárová L., *Discrepancies analysis of casts of diesel engine piston*, “Metalurgija” 2018, Vol. 57, I. 4.
- Pacana A., Stadnicka D., *Nowoczesne systemy zarządzania jakością zgodne z ISO 9001:2015*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2017.
- Pacana A., Ulewicz R., *Badanie uwarunkowań motywujących do wdrożenia systemu zarządzania środowiskowego*, „Polski Dziennik Nauk o Zarządzaniu” 16, 2017.
- Plich M., Rypińska P., Trojanowska J., Koliński A., *Wykorzystanie wybranych metod planowania i sterowania produkcją w controllingu produkcji*, „Logistyka, Sieć Badawcza Łukasiewicz – Instytut Logistyki i Magazynowania” 2011, nr 5.
- Wolniak R., Skotnicka-Zasadzień B., *Zarządzanie jakością dla inżynierów*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
- Wolniak R., *Relationships between selected lean management tools and innovations*, “Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska” 2014, nr 75.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Zimon G., Pacana A., Zimon D., *Wybrane metody zarządzania logistycznego*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2018.



# BRAKI W PRAWACH CZŁOWIEKA: PRAWO DO BYCIA NIEMANIPULOWANYM – GŁOS KRYTYKI AKCYDENTALNEJ

---

Agata GIERCZAK<sup>1</sup>

*Wszyscy ludzie rodzą się wolni i równi pod względem swej godności i swych praw. Są oni obdarzeni rozumem i sumieniem i powinni postępować wobec innych w duchu braterstwa.*

(Artykuł 1. Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka)

## Wprowadzenie

Ponad siedemdziesiąt lat temu Zgromadzenie Ogólne ONZ w Paryżu uchwaliło Powszechną Deklarację Praw Człowieka. Nie jest to jedyny w systemie prawa tego typu dokument, ale ten był przełomowy i przez wiele dziesięcioleci zabezpieczał świat przed wydarzeniami podobnymi tym, które były bezpośrednim powodem jego powstania, chroniąc wolność i godność każdego człowieka. Pomysł był na miarę naszej cywilizacji, a jego realizacja pomaga do dziś korzystnie zmieniać świat. Takie też było przesłanie Deklaracji zawarte w jej wstępnej części: „Zgromadzenie Ogólne ogłasza uroczystie niniejszą Powszechną Deklarację Praw Człowieka jako wspólny najwyższy cel wszystkich ludów i wszystkich narodów, aby wszyscy ludzie i wszystkie organy społeczeństwa mając stale w pamięci niniejszą Deklarację – dążyły w drodze nauczania i wychowywania do rozwijania poszanowania tych praw i wolności i aby zapewniły za pomocą postępowych środków o zasięgu krajowym i międzynarodowym powszechne i skuteczne uznanie i stosowanie tej Deklaracji zarówno wśród Państw Członkowskich, jak i wśród narodów zamieszkujących obszary podległe ich władzy”<sup>2</sup>. A więc „za pomocą postępowych środków o zasięgu krajowym i międzynarodowym” należy zadbać o jej uznanie i stosowanie. Od roku 1948 środki komunikacji oraz gromadzenia i przetwarzania informacji radykalnie się zmieniły; mamy do dyspozycji media różnego typu,

---

<sup>1</sup> Dr Agata Gierczak, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>2</sup> Powszechna Deklaracja Praw Człowieka, [https://www.unesco.pl/fileadmin/user\\_upload/pdf/Powszechna\\_Deklaracja\\_Praw\\_Czlowieka.pdf](https://www.unesco.pl/fileadmin/user_upload/pdf/Powszechna_Deklaracja_Praw_Czlowieka.pdf) (dostęp: 30.08.2021 r.).

Internet ze wszystkimi jego możliwościami, a nawet sztuczną inteligencję. Powstaje pytanie, czy rzeczywiście te nowe technologie są wykorzystywane do budowania lepszego świata, w którym przestrzegane są prawa człowieka, a jego wolność chroniona? Czy może doszliśmy już do momentu, gdzie nauka i genialne technologie XXI wieku przestają służyć człowiekowi, radykalnie naruszając jego prywatność, godność, a zwłaszcza prawo do wolności? Czy bezpieczny świat, który zbudowaliśmy i nad którym powinna czuwać Powszechna Deklaracja Praw Człowieka nie jest zagrożony? Kwestia jest tym bardziej złożona, że metody i narzędzia, jakimi posługują się współczesne media, rządy i korporacje często nawet nie wzbudzają podejrzeń ludzi, że ich prawa są przerażająco łamane bądź ograniczane, a algorytmiczna manipulacja działa nie tylko poprzez ukryty wpływ, ale również przez upośledzanie możliwości racjonalnego wyboru.

W dalszej części rozdziału zostaną zaprezentowane badania naukowe i stanowisko Amnesty International, zawierające przykłady nadużyć i manipulacji ze strony korporacji, rządów, polityków, które mogą stanowić zagrożenie dla tak skutecznie realizowanych przez dziesięciolecia założeń Deklaracji Praw Człowieka, dla wielkich osiągnięć w tym zakresie, a nawet dla zbudowanego po wojnie bezpiecznego świata.

### **„Inwigilacja prowadzona przez Facebooka i Google’a to bezprecedensowe zagrożenie dla praw człowieka” – raport Surveillance Giants Amnesty International<sup>3</sup>**

Platformy Google i Facebook realizują model biznesowy oparty na inwigilacji; wymuszają zgodę użytkownika na gromadzenie, przetwarzanie i udostępnianie jego danych osobowych w celach marketingowych oraz dostęp do zasobów użytkownika, jego lokalizacji, zdjęć, kontaktów, smsów, wpisów w kalendarzu etc. Ludzie są śledzeni w sieci, za pośrednictwem aplikacji na telefonach, w świecie wirtualnym, jak również fizycznym, kiedy zajmują się codziennymi sprawami – z kim rozmawiają, o czym, co czytają, czego poszukują. Na podstawie tych danych, jak również wszystkich zgromadzonych informacji o nawykach użytkownika internetu – zapisów cyfrowych historii przeglądania, wyszukiwanych haseł, historii zakupów etc. – systemy algorytmiczne profilują ich i opisują osobowość, pozwalają wnioskować o ich wieku, zainteresowaniach, preferencjach seksualnych, opiniach politycznych, nastrojach, słabościach, cechach charakteru często z trafnością większą niż jest w stanie opisać użytkownika jego rodzina i osoby

---

<sup>3</sup> Inwigilacja prowadzona przez Facebooka i Google’a to bezprecedensowe zagrożenie dla praw człowieka, <https://amnesty.org.pl/inwigilacja-prowadzona-przez-facebook-i-googlea-to-bezprecedensowe-zagrozenie-dla-praw-czlowieka-raport-amnesty-international/?fbclid=IwAR36u-MOz1ulwWe2njdU81iyUdvQbXiSk4T0UvGKurq-n3cHg2klGr4sZQA> (dostęp: 30.08.2021 r.).

najbliższe, a nawet on sam jest w stanie siebie opisać<sup>4</sup>. Mając do dyspozycji takie dane łatwo jest zidentyfikować osoby wrażliwe, depresyjne, uzależnione lub mające tendencje do uzależnień, osoby chore i osłabione, a to daje możliwość wykorzystania niekorzystnych stanów emocjonalnych ludzi, wpływając na ich zachowania. Platformy te, współpracując z licznymi reklamodawcami, stosują ukierunkowany marketing internetowy, kierują wiadomości bezpośrednio do zidentyfikowanych osób oraz stosują zachęty behawioralne, przyciągające uwagę i utrzymujące zaangażowanie użytkownika na platformie.

Model biznesowy Google'a i Facebooka polega więc na:

- a) rozwijaniu cyfrowych produktów i usług, a następnie gromadzeniu obszernych danych na temat ich użytkowników, jak również osób wchodzących z nimi w interakcje;
- b) używaniu systemów algorytmicznych do analizy zagregowanych danych, opracowywaniu szczegółowych profili jednostek i grup oraz przewidywaniu zainteresowań i zachowań ludzi;
- c) sprzedawaniu dostępu do informacji każdemu, kto chce dotrzeć do określonej grupy osób, a zwłaszcza reklamodawcom i marketingowcom, aby kierować reklamy do ludzi online.

Całkowite przychody Google'a i Facebooka pochodzą prawie w całości z reklam – odpowiednio w 84% i 98%<sup>5</sup>.

Wśród firm technologicznych „Wielkiej Piątki” wymienia się oprócz Alphabets Google'a i Facebooka, także Amazon, Apple, Microsoft. Amazon dominuje w świecie e-commerce, a Apple i Microsoft to wiodący światowi dostawcy infrastruktury chmurowej, oferujący hosting danych z całego świata na swoich serwerach<sup>6</sup>.

Dzisiaj nie jest już nadużyciem stwierdzenie, że ta inwigilacyjna strategia biznesowa jest strategią manipulacyjną, mocno naruszającą wolność i godność człowieka.

Najbardziej spektakularna manipulacja związana z przywołanymi firmami miała miejsce w 2016 roku; skandal z Cambridge Analytica, w którym znalazły się dane z 87 milionów profili na Facebooku, wykorzystane do mikrocelowania i manipulowania ludźmi pokazał jak łatwo jest wywierać wpływ na ich decyzje, a jednocześnie świat zobaczył, jak potężne narzędzie posiadają te platformy. Połączenie algorytmicznego ukierunkowywania reklam i spersonalizowanej treści oznacza duże możliwości kształtowania doświadczeń użytkowników online oraz modyfikowania ich myśli i opinii. Niestety, takie działania ograniczają zdolność

<sup>4</sup> Zob. badania M. Kosińskiego: M. Kosiński, D. Stillwell, T. Graepel, *Private traits and attributes are predictable from digital records of human behavior*, PNAS April 2013 110(15) 5802-5805, <https://doi.org/10.1073/pnas.1218772110> (dostęp: 7.09.2021 r.).

<sup>5</sup> Reuters, *Google parent Alphabet's revenue misses estimates, rises at slowest pace in 3 years*, 29 April 2019; Facebook Second, Quarter 2019 Results, 24 July 2019.

<sup>6</sup> ZDNet, *Top cloud providers 2019*, August 2019; <https://www.zdnet.com/article/top-cloud-providers-2019-aws-microsoft-azure-google-cloud-ibm-makes-hybrid-move-salesforce-dominuje-saas/>

autonomicznych wyborów. Algorytmy pozwalają znaleźć najskuteczniejsze sposoby zachęcania ludzi do konkretnych zachowań w oparciu o unikalne cechy osobowości każdej osoby. Technosocjolog Zeynep Tufekci opisywała te platformy jako „architektury perswazji”<sup>7</sup>. Jej zdaniem budujemy dystopię opartą na sztucznej inteligencji. Z kolei były pracownik Google strateg reklamowy Google, James Williams, nazywa tego typu działania „industrializacją perswazji”, argumentując, że to „ważne chwyty i wykorzystywanie” rozprasza nas do tego stopnia, że ogranicza zdolność do jasnego myślenia i dążenia do własnych celów. Williams wyjaśnia, że technologie cyfrowe przedkładają impulsy nad intencje człowieka, są tak zaprojektowane, żeby wykorzystywać psychologiczne słabości i kierować do celów, które mogą, ale muszą być zgodne z naszymi. Są perswazyjne i ograniczają ludzką wolę oraz wszelkie formy samostanowienia<sup>8</sup>.

Raport Amnesty International wskazuje na ewidentne łamanie praw człowieka przez Facebooka i Google’a przez używanie systemów algorytmicznych; począwszy od łamania prawa do prywatności na bezprecedensową skalę, poprzez szereg efektów domina, stanowiących zagrożenie dla innych praw – prawa do wolności wypowiedzi i opinii, wolności myśli, sumienia i wyznania, prawa do równości i niedyskryminacji, aż po działania perswazyjne i manipulacyjne w kwestiach wyborów i podejmowanych decyzji. Wolności te w prawie międzynarodowym są chronione bezwarunkowo<sup>9</sup>. Komitet Rady Europy wyraża opinię, że „precyzyjne, podświadome i spersonalizowane poziomy algorytmiki” i perswazja mogą mieć istotny wpływ na autonomię poznawczą jednostek i ich prawo do formowania opinii oraz podejmowania decyzji niezależnych od systemów<sup>10</sup>. Deklaracja Komitetu zwraca uwagę na zagrożenie praw człowieka.

## Markery Facebooka jako predyktory depresji

Istnieje wiele przykładów posługiwania się przez opisywane platformy narzędziami, które łatwo jest nadużywać. Badania naukowe potwierdzają, że współczesne technologie są dziś w stanie skanować posty na Instagramie w poszukiwaniu oznak depresji i robią to z większą trafnością i precyzją niż człowiek, który jest

<sup>7</sup> Z. Tufekci, *We're building a dystopia just to make people click on ads*, TEDGlobal, Yale University Press (September 2017), [https://www.ted.com/talks/zeynep\\_tufekci\\_we\\_re\\_building\\_a\\_dystopia\\_just\\_to\\_make\\_people\\_click\\_on\\_ads?language=en](https://www.ted.com/talks/zeynep_tufekci_we_re_building_a_dystopia_just_to_make_people_click_on_ads?language=en)

<sup>8</sup> J. Williams, *Freedom and persuasion in the attention economy*, Cambridge Festival of Ideas, Centre for Research in the Arts, Social Sciences and Humanities, University of Cambridge, October 2017, <https://www.youtube.com/watch?v=kK-bcdOqMfk> (dostęp: 31.08.2021 r.).

<sup>9</sup> Zob. Rada Praw Człowieka, „Komentarz ogólny nr 22: Prawo do wolności myśli, sumienia i wyznania (art. 18), 30 lipca 1993, CCPR/C/21/Rev/1/Add/4, ust. 3; Komitet Praw Człowieka, „Komentarz ogólny nr 34, Artykuł 19”, CCPR/C/GC/43, 12 September 2011, pkt 3.

<sup>10</sup> Council of Europe’s Committee of Ministers, Declaration on the Manipulative Capabilities of Algorithmic Processes, February 2019, [https://search.coe.int/cm/pages/result\\_details.aspx?ObjectId=090000168092dd4b](https://search.coe.int/cm/pages/result_details.aspx?ObjectId=090000168092dd4b) (dostęp: 31.08.2021 r.).

ekspertem w tym zakresie<sup>11</sup>. Badacze z Uniwersytetu w Pensylwanii oraz Uniwersytetu Stony Brook potwierdzają, że treści publikowane w mediach społecznościowych mogą wskazywać klinicyście konkretne objawy depresji, rejestrowane później w dokumentacji medycznej. Język predykcyjny depresji obejmuje odniesienia do typowych objawów, w tym smutku, samotności, wrogości, ruminacji i większej częstotliwości odnoszenia się do siebie. Uzyskano dostęp do historii statusów na Facebooku opublikowanych przez 683 pacjentów miejskiego akademickiego oddziału ratunkowego, z których 114 miało w dokumentacji medycznej rozpoznanie depresji. Zidentyfikowano językowe predyktory depresji obejmujące procesy emocjonalne (smutek, przygnębienie), interpersonalne (samotność, wrogość) i poznawcze (koncentracja na sobie, ruminacje), które wcześniej ustalono jako zgodne z determinantami i konsekwencjami depresji. Istotne przewidywanie przyszłego stanu depresji było możliwe już na trzy miesiące przed pierwszą diagnozą kliniczną (udokumentowaną).

Badacze stworzyli model predykcyjny, wykorzystując treść postów na Facebooku, długość postów, częstotliwość publikowania, wzorce czasowe publikowania i dane demograficzne. Wyniki pokazały, że model Facebooka zapewnia dokładność przewidywania porównywalną do zweryfikowanych samoopisowych skal depresji w diagnozie klinicznej. We wcześniejszych badaniach<sup>12</sup> zauważono, że użytkownicy z depresją częściej tweetują w godzinach nocnych; w niniejszym badaniu wykazano jedynie nieznaczne różnice temporalnych wzorów zachowań u osób z depresją i w grupach kontrolnych. Długość posta i częstotliwość publikowania (metacechy) były w przybliżeniu tak samo predykcyjne dla depresji w dokumentacji medycznej jak cechy demograficzne. Dodanie cech i metacech wzorców czasowych do modelu predykcyjnego opartego na języku nie zwiększyło znacząco wydajności przewidywania, co sugeruje, że treść językowa wychwytuje wariację związaną z depresją w innych grupach cech (uzyskano potwierdzenie wyników wcześniejszych badań<sup>13</sup>). Język może więc służyć jako marker przyszłej depresji i służyć do jej prognozowania. Zaobserwowano emocjonalne markery językowe obniżonego nastroju. Ustalono również, że użytkownicy, u których ostatecznie zdiagnozowano depresję, używali więcej zaimków pierwszej osoby liczby pojedynczej, co sugeruje zaabsorbowanie sobą. We wcześniejsze metaanalizie<sup>14</sup>

<sup>11</sup> J.C. Eichstaedt, R.J. Smith, R.M. Merchant, L.H. Ungar, P. Crutchley, D. Preotiuc-Pietro, D.A. Asch, H.A. Schwartz, *Facebook language predicts depression in medical records*, October 2018, <https://www.pnas.org/content/115/44/11203> (dostęp: 31.08.2021 r.).

<sup>12</sup> M. De Choudhury, M. Gamon, S. Counts, E. Horvitz, *Predicting depression via social media*. ICWSM 2013, 13:1-10 (Google Scholar).

<sup>13</sup> Zob.: M. De Choudhury, M. Gamon, S. Counts, E. Horvitz, *Predicting depression...*; A.G. Reece et al., *Forecasting the onset and course of mental illness with Twitter data*. Sci Rep 2016, 7:13006 Google Scholar; D. Preotiuc-Pietro et al., *The role of personality, age and gender in tweeting about mental illnesses*. Proceedings of the 2nd Workshop on Computational Linguistics and Clinical Psychology: From Linguistics Signal to Clinical Reality (Association for Computational Linguistics, Stroudsburg, PA), 2015, p. 21–30 Google Scholar.

<sup>14</sup> E.T. Holtzman, *A meta-analysis of correlations between depression and first person singular pronoun use*. J Res Pers 2017, 68:63-68, Google Scholar.

stwierdzono, że zaimki pierwszoosobowe liczby pojedynczej są jednym z najsilniejszych wskaźników językowych przekrojowej depresji, a we wstępnym badaniu podłużnym markerem przyszłej depresji<sup>15</sup>.

Wraz z rosnącą integracją platform mediów społecznościowych, smartfonów, czujników telefonów, pozycji GPS i innych technologii oraz analizą algorytmiczną obejmującą obraz wyrazu twarzy na zdjęciach, filmach oraz treści udostępnianych na platformach, pojawiają się nowe sposoby wykrywania depresji, której często nie rozpoznaje się w warunkach podstawowej opieki medycznej. Dane te pozwalają również na uchwycenie ewolucji nasilenia depresji w czasie, co jest raczej niemożliwe w tradycyjnych badaniach klinicznych. Z drugiej strony należy pamiętać, że wszystkie te zgromadzone i profesjonalnie przetworzone dane dostarczają informacji o użytkownikach również korporacjom.

### **Facebook targetuje dzieci z niskim poczuciem wartości<sup>16</sup>**

„The Australian” opublikował informacje pobrane z 23-stronicowego dokumentu na Facebooku oznaczonego jako „Poufne: tylko do użytku wewnętrznego”, datowanego na 2017 r., które podają, że platforma ta monitorując posty, zdjęcia, interakcje i aktywność w internecie w czasie rzeczywistym młodych ludzi w wieku 14 lat, potrafi określić kiedy czują się oni „zestresowani”, „pokonani”, „przytłoczeni”, „niespokojni”, „nerwowi”, „głupi”, „bezużyteczni”. Niskie poczucie własnej wartości otwiera często przestrzeń dla korporacji i reklamodawców na interwencję niekoniecznie korzystną dla nastolatków. Jednocześnie ograniczając ich interakcje z rówieśnikami i rodziną w świecie rzeczywistym – co jest naturalną konsekwencją pobudzania zaangażowania i wydłużania czasu spędzanego online – platformy pełnią rolę zdecydowanie wiodącą w kreowaniu postaw i zachowań dzieci i młodzieży.

### **Czy Facebook i Google pełnią rolę „strażnika” cyfrowego świata?**

Paul Nemitz, główny doradca w Komisji Europejskiej, określa cztery kluczowe elementy koncentracji władzy w rękach Big Tech:

- siła pieniądza, umożliwiająca im wpływanie na politykę i rynki;

<sup>15</sup> J. Zimmermann, T. Brockmeyer, M. Hunn, H. Schauenburg, M. Wolf, *First-person pronoun use in spoken language as a predictor of future depressive symptoms: Preliminary evidence from a clinical sample of depressed patients*. Clin Psychol Psychother 2017, 24:384-391, Google Scholar.

<sup>16</sup> The Australian, Facebook targets „insecure” kids, [https://www.theaustralian.com.au/subscribe/news/1/?sourceCode=TAWEB\\_WRE170\\_a&dest=https%3A%2F%2Fwww.theaustralian.com.au%2Fbusiness%2Fmedia%2Ffacebook-targets-insecure-young-people-to-sell-ads%2Fnews-story%2Fa89949ad016eee7d7a61c3c30c909fa6&memtype=anonymous&mode=premium](https://www.theaustralian.com.au/subscribe/news/1/?sourceCode=TAWEB_WRE170_a&dest=https%3A%2F%2Fwww.theaustralian.com.au%2Fbusiness%2Fmedia%2Ffacebook-targets-insecure-young-people-to-sell-ads%2Fnews-story%2Fa89949ad016eee7d7a61c3c30c909fa6&memtype=anonymous&mode=premium) (dostęp: 31.08.2021 r.).

- władza nad infrastrukturą demokracji i dyskursu;
- władza nad jednostkami oparta na profilowaniu i możliwość wykorzystania tej wiedzy do realizacji własnych celów;
- dominacja w innowacjach i sztucznej inteligencji.

Zdecydowana większość internautów dziś nie wyobraża sobie funkcjonowania w świecie online (a często w ogóle życia) bez mediów społecznościowych, a zwłaszcza bez Google'a, którego Android obsługuje większość smartfonów. Jednocześnie niemożliwe jest angażowanie się w Internet bez „wyrażania zgody” na ich model biznesowy oparty na inwigilacji użytkowników. W czerwcu 2019 roku grupa ekspertów ONZ stwierdziła, że „Przestrzeń cyfrowa nie jest przestrzenią neutralną; na poziomach jej architektury fizycznej, regulacji i użytkowania, interesują się nią różne grupy. Jednak podstawą jej rozwoju powinno być prawo międzynarodowe eksponujące prawa człowieka”<sup>17</sup>.

Od roku 2019 model wszechobecnego nadzoru radykalizuje się coraz bardziej, czego przyczyną jest nowa pandemiczna rzeczywistość całego świata; trudno już wyobrazić sobie funkcjonowanie jakiejkolwiek organizacji, która nie wykorzystywałaby platform i internetu. Spędzamy znacznie więcej czasu przed komputerami, tworząc „efekty sieciowe” i dostarczając coraz więcej informacji o nas i naszych firmach platformom, a te śmiało pozwalają sobie na nadużywanie prywatności użytkowników. Powstał system sprzężenia zwrotnego; coraz większe bazy danych przetwarzanych przez systemy algorytmowe uwzględniające szeregi czasowe, generują coraz trafniejsze prognozy behawioralne, to pozwala osiągać większe przychody reklamowe zwiększające wartość platform i ich siłę na rynku oraz gwarantuje im większą kontrolę i kolejne możliwości pozyskiwania danych.

Olbrzymia jest siła lobbingu korporacyjnego; w 2018 roku Google wydał ponad 8 mln euro na lobbing w Unii Europejskiej, a Facebook ponad 3,5 mln euro<sup>18</sup>. Innymi wielkimi lobbującymi firmami są Microsoft i Shell. Google i Facebook lobbowały przede wszystkim przeciwko europejskiemu ogólnemu rozporządzeniu o ochronie danych (RODO), które we wszystkich krajach członkowskich UE weszło w życie w 2018 r.<sup>19</sup> W USA na lobbing wydaje się jeszcze więcej; Centrum Responsive Politics, organizacja non-profit, która monitoruje wydatki lobby w USA stwierdza, że w 2018 roku Google wydał 21,2 mln USD na lobbing w rządzie USA (wzrost o 17,6% w porównaniu z rokiem poprzednim), a Facebook

<sup>17</sup> Un experts stress links between digital space and human rights at RightsCon, Tunis, <https://www.ohchr.org/EN/NewsEvents/Pages/DisplayNews.aspx?NewsID=24696> (dostęp: 31.08.2021 r.).

<sup>18</sup> Zob.: European Union's Transparency Register: Google profile <https://ec.europa.eu/transparency-register/public/consultation/displaylobbyist.do?id=03181945560-59>; Facebook profil <https://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=28666427835-74>

<sup>19</sup> Zob.: L. Kayali, *Inside Facebook's fight against European regulation*, Politico, 23 January 2019, <https://www.politico.eu/article/inside-story-facebook-fight-against-european-regulation/> (dostęp: 31.08.2021 r.).

wydał 12,6 mln USD (wzrost o 9,6% do roku poprzedniego)<sup>20</sup>. „The Guardian” opublikował artykuł, w którym ujawnia globalny lobbying Facebooka przeciwko przepisom dotyczącym ochrony danych, uczestniczyło w nim setki ustawodawców usiłujących wywrzeć wpływ na całym świecie, w tym w Wielkiej Brytanii, USA, Kanadzie, Indiach, Wietnamie, Argentynie, Brazylii, Malezji i wszystkich 28 krajach Unii Europejskiej<sup>21</sup>.

## Szacunek i godność człowieka a manipulacja

Manipulacja jest dziś tematem szeroko badanym i opisywanym w literaturze, jakkolwiek zjawisko istnieje prawdopodobnie od czasu od kiedy istnieje ludzkość. Można się jednak spodziewać, że nigdy nie było tak wielkiego popytu na rozwijanie umiejętności manipulacyjnych, sztuki perswazji, wywierania wpływu, kreowania wizerunku etc. Dziś istnieje szeroka oferta szkoleń, warsztatów, a nawet studiów w tym obszarze kierowanych do menedżerów, polityków, dziennikarzy, przedstawicieli mediów i osób będących przedstawicielami różnych profesji. Manipulacja ma wiele odcieni, a w warunkach wolnego rynku i wolności słowa jest rzadko kontrolowana i wyjątkowo trudna do uregulowania.

W związku z tym, niniejszy rozdział nie zawiera definicji, typologii, teorii manipulacji; są one w literaturze szeroko dostępne. Przyjrzymy się natomiast tym kontekstom manipulacji, które mają związek z tematem zasadniczym pracy – prawami człowieka.

Najbardziej oczywistym problemem związanym z manipulacją jest to, że ingerując w autonomię pozbawia ona człowieka sprawczości. Z punktu widzenia godności, manipulacja może być upokarzająca; zdrowi dorośli ludzie nie powinni być oszukiwani, powinni być traktowani jako w pełni zdolni do podejmowania własnych decyzji. Każde działanie zawierające elementy manipulacji jest przejawem braku szacunku do ludzi.

Można postawić, wydawałoby się absurdalne pytanie, czy ludzie zgadzają się na manipulowanie sobą we wszelkich możliwych formach. Dla odbiorcy kampanii reklamowych ich cel jest jasny – sprzedaż produktów i zysk. Nikt raczej się nie oszukuje, że koncernom zależy na dobru konsumenta i dlatego wytwarza produkty, których on potrzebuje, albo będzie potrzebował, jeżeli reklama zadziała. Niestety, wiele reklam nie przemawia do umysłu racjonalnego konsumenta, nie skłania do refleksji i nie dostarcza rzetelnej, merytorycznej informacji. Najczęściej próbują wytworzyć określone nastroje i skojarzenia. Celem nadrzędnym jest przyciągnięcie uwagi konsumenta i sprzedanie jej reklamodawcom. Nagłówki w internecie

---

<sup>20</sup> Zob.: The Center for Responsive Politics, Lobby Firm Profiles: Facebook <https://www.opensecrets.org/federal-lobbying/clients/summary?cycle=2018&id=D000033563>

<sup>21</sup> Carole Cadwalladr and Duncan Campbell, Revealed: Facebook's global lobbying against data privacy laws, The Guardian, 2 March 2019 <https://www.theguardian.com/technology/2019/mar/02/facebook-global-lobbying-campaign-against-data-privacy-laws-investment>



również często są tak konstruowane, żeby ludzie chcieli kliknąć, żeby się zainteresowali, nieważne, że treść informacji może nie mieć nic wspólnego z tytułem lub nawet być jego zdecydowanym zaprzeczeniem.

Inna sytuacja jest w przypadku reklamy podprogowej i neuromarketingu; tutaj klient nie ma możliwości przemyślenia oferty, ponieważ cały przekaz odbywa się z pominięciem struktur mózgu, które umożliwiają myślenie. Jest to manipulacja w czystej postaci, wyjątkowo perfidna forma oddziaływania na klienta, bo dzieje się poza jego świadomością, nie daje mu szansy wyboru. Manipulator koncentruje się wyłącznie na własnych interesach.

## **Niektóre przykłady manipulacji w mediach oraz manipulacja informacją i dezinformacja**

Holiday w 2012 r. w artykule na łamach „Forbesa” napisał, że manipulacja mediami obecnie kształtuje wszystko, co czytasz, słyszysz i oglądasz online. Wszystko<sup>22</sup>. Nic nie może uniknąć przesadzie, zniekształceniom, fabrykacji bądź uproszczeniom. O nowościach decyduje nie to, co jest ważne, nie rozpowszechnia się najbardziej aktualnych wydarzeń, ale to, co klikają czytelnicy. Wiadomości są konsekwentnie i regularnie niekompletne. Boorstin pisze, że wiadomości są „gąszczem... , który stoi między nami a faktami życia”<sup>23</sup>, czyli tym, co oddziela nas od prawdy. Media napędzane są przez blogi, vlogi, sterowane przez biznes, koncerny, rządy, politykę, organizacje non-profit, nieuczciwe źródła, zmanipulowane, zafałszowane lub nierzetelne badania naukowe i naukowców, sondaże, marketerów i marketingowców, pisarzy, limity odsłon, sponsoring, płatne artykuły (także w Wikipedii), wydawców i agentów prasowych, ekspertów z coraz mniejszą wiedzą, a dużymi wpływami etc. Jak w tym ma odnaleźć się odbiorca? Czy granica pomiędzy rzeczywistością a sfalszowanym przez media światem jest jeszcze do uchwycenia? W jaki sposób człowiek ma walczyć o to, żeby nim nie manipulowano, skoro istotą manipulacji jest to, że osoba, która jest jej poddawana najczęściej jest jej nieświadoma?

Manipulacja w mediach wykorzystuje więc różnicę między percepcją a rzeczywistością. Pojawiły się nowe narzędzia, nowe technologie, a pozostały stare przyzwyczajenia i stara percepcja, która wciąż skłania by mediom ufać. Holiday (z perspektywy redaktora „Forbesa”) pisze: „Wiemy, że jeśli uda nam się wygenerować wystarczającą ilość szumu w Internecie, ludzie założą, że tam, gdzie jest dym, jest i ogień... i nierealne staje się rzeczywistością”<sup>24</sup>. I smutna konstatacja Holiday’a: „Manipulatorzy mogą oszukiwać dziennikarzy, ponieważ dziennikarze

<sup>22</sup> R. Holiday, *What is media manipulation? A definition and explanation*, 16 July 2012 <https://www.forbes.com/sites/ryanholiday/2012/07/16/what-is-media-manipulation-a-definition-and-explanation/?sh=315e72773939>

<sup>23</sup> D. Boorstin, *The Image: A guide to pseudo-events in America*, Paperback, September 1992.

<sup>24</sup> R. Holiday, *What is media manipulation...*

nie ponoszą odpowiedzialności za oszukiwanie czytelników<sup>25</sup>. W świecie, gdzie nie ponosi się odpowiedzialności, nie ma też moralności, a jeżeli nie ma moralności, nie przestrzega się praw, w tym praw człowieka.

Jedną z praktyk manipulacyjnych polega na odciąganiu uwagi od tego co ważne, opisując wątpliwe skandale polityczne, obyczajowe lub innego typu albo inicjując prowokacyjne wydarzenia medialne. Działając w ten sposób udawało się politykom, partiom politycznym i rządowi przeforsowywać trudne regulacje prawne niekorzystne dla obywateli. A Ci rozemocjonowani nawet nie zauważali działań toczących się „w tle”.

Światowe media korporacyjne, jak również media będące tubami propagandowymi rządów, są głównym narzędziem zaszczepiania strachu i wywoływania lęków wśród ludzi. W ten sposób powstaje emocjonalne podłoże do uzyskiwania określonych reakcji behawioralnych. Człowiek ogarnięty lękiem, np. z powodu możliwego zagrożenia swojego życia lub zdrowia, jest skłonny do podejmowania szybciej decyzji zakupu reklamowanych produktów lub do wykonywania określonych czynności. Od 2019 roku obserwujemy, jak niekorzystnie oddziałują na odbiorcę medialne przekazy nasycone treściami mającymi wywołać u niego niepokój. Odpowiedzialny rząd w sytuacji kryzysu bądź zagrożenia powinien raczej uspokajać obywateli niż podsycać w nich strach. Jeżeli jest to metoda na osiągnięcie jakichkolwiek celów, to z pewnością nie ma wspólnego z prawem człowieka do wolności i godności.

Działaniem manipulacyjnym jest również wykorzystywanie wątków religijnych w mediach i stosowanie narzędzi ideologicznych. Te drugie pozwalają na przykład osiągnąć efekt nawet zakwestionowania własnej tożsamości u odbiorcy przekazu, albo przynajmniej wzbudzenia wątpliwości w tym względzie. Tego typu działania są tym skuteczniejsze w wywoływaniu kryzysów tożsamościowych, im młodszego odbiorcy dotyczą lub im mniejsza pewność siebie i poczucie własnej wartości cechuje odbiorcę.

Czynniki psychologiczne zwiększają podatność na manipulacje medialne. Jednym z nich jest błąd potwierdzenia, czyli tendencja do poszukiwania dowodów utwierdzających we wcześniejszych przekonaniach lub dyskutowania tego, co wydaje się wspierać alternatywny pogląd; w efekcie ludzie mogą uwierzyć w fałszywe wiadomości, które są spójne z ich światopoglądem i odrzucić prawdziwe<sup>26</sup>. Wielokrotna ekspozycja – w myśl powiedzenia, że kłamstwo wielokrotnie powtórzone staje się prawdą – prawdopodobnie zwiększa poczucie, że dezinformacja jest prawdziwa. Echa przekonania – to efekt długiego oddziaływania dezinformacji na myślenie odbiorcy, nawet po tym, jak została już sprostowana.

Inną nieuczciwą praktyką wykorzystywania mediów przez rząd; ich zadaniem jest przekazywanie informacji niepotwierdzonych, sugerując, że mogą być nie-

---

<sup>25</sup> R. Holiday, *Trust me, I'm lying: Confessions of a media manipulator*, Hardcover, July 2012.

<sup>26</sup> S. Rajgarhia, *Media manipulation in the Indian context: An analysis of Kashmir-Related discourse on Twitter*, June 2020, M-RCBG Associate Working Paper Series No. 147, [https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/files/Final\\_AWP\\_147.pdf](https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/files/Final_AWP_147.pdf)

prawdziwe. Celem jest testowanie reakcji odbiorców – w przypadku silnych protestów zawsze można wycofać się, bo przecież przekaz mógł być nieprawdziwy, a kiedy sprzeciwu nie ma, informacja okazuje się prawdziwa.

Pytanie, które się nasuwa, to czy tak funkcjonujące korporacyjne media globalne mogą być instrumentem kultury pokoju, jeżeli ich dziełem jest szeroko rozpowszechniony konsumpcjonizm i wartości indywidualistyczne. Cele koncernów są najważniejsze, a media pełnią rolę pośrednią, są narzędziem służącym do ich osiągnięcia, czasami bardzo bezwzględny narzędziem. Co stoi za jednym z najpopularniejszych haseł reklamowych „Ponieważ jesteś tego warta”? Czy rzeczywiście koncern oferuje kobiecie dobro, które znacząco podniesie jej wartość, polepszy dobrostan, spowoduje, że stanie się szczęśliwsza? Czy ktokolwiek dzisiaj w to wierzy? Odpowiedź oczywiście brzmi „nie”, więc co sprawia, że miliony konsumentów kupują te produkty, a firma stale zwiększa swoje udziały w rynku? Czy hasło to generuje racjonalną decyzję, czy raczej racjonalne wytłumaczenie emocjonalnej decyzji?

## Podsumowanie

Dziś już zdecydowanie można stwierdzić, że media są narzędziem inżynierii społecznej. A jeżeli tak jest i jeżeli łamane są te prawa człowieka, na których straży przez całe dziesięciolecia stała Powszechna Deklaracja Praw Człowieka, to czy rzeczywiście zmierzamy jako cywilizacja w kierunku pokoju?

Niektórzy naukowcy, filozofowie, socjologowie uważają, że prawa człowieka są popularne, gdyż są modne, a popularna jest ta ich generacja, którą aktualnie lansuje przekaz medialny<sup>27</sup>. Albo sądzą, że „prawa człowieka nie mogą pretendować do roli jakiegokolwiek prawdy objawionej czy choćby prawdy obiektywnej, wydedukowanej z natury rzeczy. To koncepcja historyczna i ufundowana na popularnej w danym okresie wersji ideologii emancypacyjnej.<sup>28</sup>” MacIntyre pisze, że projekt ten poniósł całkowitą klęskę: okazało się, że emancypacyjny rozum ludzki, mimo olbrzymiego wysiłku, nie jest zdolny stworzyć jednolitego, powszechnie przyjętego projektu moralnego, etycznego – a w konsekwencji – także dotyczącego naturalnych uprawnień jednostki<sup>29</sup>. Bała i Wielomski przyznają rację MacIntyre’owi, że „w tradycji europejskiej mamy do czynienia z wielością dyskursów (arystotelizm-tomizm, tradycja izraelsko-augustiańska, szkocka refleksja moralna, relatywistyczny liberalizm)”. I Dalej: „Prawa człowieka, mówiąc jedynie o swobodach i odrzucają koncepcję sprawiedliwego i dobrego życia, przynależą do tradycji tegoż relatywistycznego liberalizmu. Dlatego nie mogą trwale

<sup>27</sup> P. Bała, A. Wielomski, *Prawa człowieka – refleksje krytyczne*, <https://www.bibliotekacyfrowa.pl/Content/37392/024.pdf> (dostęp: 1.09.2021 r.), s. 486.

<sup>28</sup> A. d’Ors, *Bien comun y enemigo publico*, Barcelona 2002, s. 38–39; D. Castellano, *Racionalismo y drechas humanos. Sobre la anti-filosofia politico-juridica de la „modernidad”*, Madrid 2004, s. 24–25.

<sup>29</sup> A. MacIntyre, *Dziedzictwo cnoty. Studium z teorii moralności*, Warszawa 1996, s. 107.

ukonstytuować cywilizacji zachodniej, a co dopiero mówić o porządku światowym, gdzie pluralizm dyskursów jest jeszcze większy<sup>30</sup>.” Prawdopodobnie jest dużo racji w takich stanowiskach, jednak skoro już wypracowano tak znaczącą rangę tego dokumentu, to może warto podjąć efektywne działania, żeby Deklarację tę unowocześnić, dostosować do współczesnych, zupełnie nowych warunków, żeby chronić ludzi przed zagrożeniami, które w roku 1948 nie pojawiało się nawet w sferze wyobrażeń, przed manipulacją zagarniającą ich wolność w sposób poza świadomością. Przede wszystkim, należałoby przestać angażować się w „dyskursy”, które z natury rzeczy nie mają prowadzić do rozwiązań; dyskursem dziś jest specyficzna technika komunikacyjna<sup>31</sup>, w której znaczenie mają zwłaszcza emocje, media i swoista argumentacja, a raczej argumentacyjna próżnia. Potrzebna jest logiczna, mądra dyskusja i szybkie, efektywne działania.

## Bibliografia

- d'Ors A., *Bien comun y enemigo publico*, Barcelona 2002.
- Castellano D., *Racionalismo y drechas humanos. Sobre la anti-filosofia politico-juridica de la „modernidad”*, Madrid 2004.
- MacIntyre A., *Dziedzictwo cnoty. Studium z teorii moralności*, Warszawa 1996.
- Carole Cadwalladr and Duncan Campbell, Revealed: Facebook's global lobbying against data privacy laws, *The Guardian*, 2 March 2019. <https://www.theguardian.com/technology/2019/mar/02/facebook-global-lobbying-campaign-against-data-privacy-laws-investment>
- Council of Europe's Committee of Ministers, Declaration on the Manipulative Capabilities of Algorithmic Processes, February 2019, [https://search.coe.int/cm/pages/result\\_details.aspx?ObjectId=090000168092dd4b](https://search.coe.int/cm/pages/result_details.aspx?ObjectId=090000168092dd4b)
- Boorstin D., *The Image: A guide to pseudo-events in America*, Paperback, September 1992.
- Reece A.G. et al., *Forecasting the onset and course of mental illness with Twitter data*. *Sci Rep* 2016, 7:13006 Google Scholar.
- Preotiuc-Pietro D. et al., *The role of personality, age and gender in tweeting about mental illnesses*. Proceedings of the 2nd Workshop on Computational Linguistics and Clinical Psychology: From Linguistics Signal to Clinical Reality (Association for Computational Linguistics, Stroudsburg, PA), 2015, Google Scholar.
- Holtzman E.T., *A meta-analysis of correlations between depression and first person singular pronoun use*. *J Res Pers* 2017, 68:63-68, Google Scholar.
- European Union's Transparency Register: Google profile <https://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=03181945560-59>
- Facebook profil <https://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=28666427835-74>

<sup>30</sup> P. Bała, A. Wielomski A., *Prawa człowieka...*, s. 486.

<sup>31</sup> Techniki takie badał Serge Moscovici, założyciel Europejskiego Laboratorium Psychologii Społecznej w Paryżu (1975), autor książki „Społeczny wpływ i społeczna zmiana” (1976), tytuł niemiecki „Wpływ mniejszości na społeczeństwo” oraz wydanej w 1979 r. książki „Psychologia aktywnych mniejszości”. Wiele z opracowanych przez niego technik jest dzisiaj przedmiotem nauczania na kursach dla negocjatorów oraz stosowana przez wielu coachów.

- <https://amnesty.org.pl/inwigilacja-prowadzona-przez-facebook-a-i-google-a-to-bezprecedensowe-zagrozenie-dla-praw-czlowieka-raport-amnesty-international/?fbclid=IwAR36u-MOz1ulwWe2njdU81iyUdvQbXiSk4T0UvGKUrq-n3cHg2klGr4sZQA>
- Williams J., *Freedom and persuasion in the attention economy*, Cambridge Festival of Ideas, Centre for Research in the Arts, Social Sciences and Humanities, University of Cambridge, October 2017, <https://www.youtube.com/watch?v=kK-bcdOqMfk>
- Zimmermann J., Brockmeyer T., Hunn M., Schauenburg H., Wolf M., *First-person pronoun use in spoken language as a predictor of future depressive symptoms: Preliminary evidence from a clinical sample of depressed patients*. Clin Psychol Psychother 2017, 24:384-391, Google Scholar.
- Eichstaedt J.C., Smith R.J., Merchant R.M., Ungar L.H., Crutchley P., Preotiuc-Pietro D., Asch D.A., Schwartz H.A., *Facebook language predicts depression in medical records*, October 2018, <https://www.pnas.org/content/115/44/11203>
- Kayali L., *Inside Facebook's fight against European regulation*, Politico, 23 January 2019, <https://www.politico.eu/article/inside-story-facebook-fight-against-european-regulation/>
- De Choudhury M., Gamon M., Counts S., Horvitz E., *Predicting depression via social media*. ICWSM 2013, 13:1-10 (Google Scholar).
- Kosiński M., Stillwell D., Graepel T., *Private traits and attributes are predictable from digital records of human behavior*, PNAS April 2013 110(15) 5802-5805, <https://doi.org/10.1073/pnas.1218772110>
- Bała P., Wielomski A., *Prawa człowieka – refleksje krytyczne*, <https://www.bibliotekacyfrowa.pl/Content/37392/024.pdf>
- Powszechna Deklaracja Praw Człowieka, [https://www.unesco.pl/fileadmin/user\\_upload/pdf/Powszechna\\_Deklaracja\\_Praw\\_Czlowieka.pdf](https://www.unesco.pl/fileadmin/user_upload/pdf/Powszechna_Deklaracja_Praw_Czlowieka.pdf)
- Holiday R., *Trust me, I'm lying: Confessions of a media manipulator*, Hardcover, July 2012.
- Holiday R., *What is media manipulation? A definition and explanation*, 16 July 2012 <https://www.forbes.com/sites/ryanholiday/2012/07/16/what-is-media-manipulation-a-definition-and-explanation/?sh=315e72773939>
- Rada Praw Człowieka, „Komentarz ogólny nr 22: Prawo do wolności myśli, sumienia i wyznania (art. 18), 30 lipca 1993, CCPR/C/21/Rev/1/Add/4, ust. 3; Komitet Praw Człowieka, „Komentarz ogólny nr 34, Artykuł 19”, CCPR/C/GC/43, 12 September 2011, pkt 3.
- Reuters, *Google parent Alphabet's revenue misses estimates, rises at slowest pace in 3 years, 29 April 2019*; Facebook Second, Quarter 2019 Results, 24 July 2019.
- Rajgarhia S., *Media manipulation in the Indian context: An analysis of Kashmir-Related discourse on Twitter*, June 2020, M-RCBG Associate Working Paper Series No. 147, [https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/files/Final\\_AWP\\_147.pdf](https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/files/Final_AWP_147.pdf)
- The Australian, Facebook targets „insecure” kids, [https://www.theaustralian.com.au/subscribe/news/1/?sourceCode=TAWEB\\_WRE170\\_a&dest=https%3A%2F%2Fwww.theaustralian.com.au%2Fbusiness%2Fmedia%2Ffacebook-targets-insecure-young-people-to-sell-ads%2Fnews-story%2Fa89949ad016eee7d7a61c3c30c909fa6&memtype=anonymous&mode=premium](https://www.theaustralian.com.au/subscribe/news/1/?sourceCode=TAWEB_WRE170_a&dest=https%3A%2F%2Fwww.theaustralian.com.au%2Fbusiness%2Fmedia%2Ffacebook-targets-insecure-young-people-to-sell-ads%2Fnews-story%2Fa89949ad016eee7d7a61c3c30c909fa6&memtype=anonymous&mode=premium)
- The Center for Responsive Politics, Lobby Firm Profiles: Facebook <https://www.opensecrets.org/federal-lobbying/clients/summary?cycle=2018&id=D000033563>;
- Un experts stress links between digital space and human rights at RightsCon, Tunis, <https://www.ohchr.org/EN/NewsEvents/Pages/DisplayNews.aspx?NewsID=24696>

ZDNet, *Top cloud providers 2019*, August 2019, <https://www.zdnet.com/article/top-cloud-providers-2019-aws-microsoft-azure-google-cloud-ibm-makes-hybrid-move-salesforce-dominuje-saas/>

Tufekci Z., *We're building a dystopia just to make people click on ads*, *TEDGlobal*, Yale University Press (September 2017), [https://www.ted.com/talks/zeynep\\_tufekci\\_we\\_re\\_building\\_a\\_dystopia\\_just\\_to\\_make\\_people\\_click\\_on\\_ads?language=en](https://www.ted.com/talks/zeynep_tufekci_we_re_building_a_dystopia_just_to_make_people_click_on_ads?language=en)

# SUBSYDIARNOŚĆ I ZAUFANIE SPOŁECZNE – SZLACHETNE IDEE, ARCHIWALNE POJĘCIA CZY AKTUALNE POTRZEBY

---

Mieczysław JANOWSKI<sup>1</sup>

## Wprowadzenie

Subsydiarność<sup>2</sup> nie jest celem samym w sobie. Celem stosowania tej zasady jest takie ustanowienie wzajemnych relacji między strukturami społecznymi, od najmniejszej – czyli od rodziny – poczynając, a na największych – czyli państwach i związkach państw – kończąc, aby każda z tych struktur miała prawo samodzielnie realizować te wszystkie zadania, które potrafi faktycznie i zarazem skutecznie objąć swoimi możliwościami działania.

Należy tu zwrócić uwagę na idące w tym samym duchu twierdzenie Françoise Leurquin de Visscher<sup>3</sup>, która, stawiając pytanie czy istnieje jedna zasada subsydiarności, odpowiada pozytywnie: „tak, ta zasada istnieje, posiada jako swoje materialne źródło zasadę filozofii społecznej, czynnik zarazem stymulujący bogactwem swoich potencjalnych zastosowań i uwodzący wartościami, które przenosi”.

## Historia idei

To pryncypium wynika z racjonalnych zachowań człowieka (wszak nie bez przyczyny *homo sapiens*) zarówno jako jednostki, jak i członka społeczności. Należy jednak mocno podkreślić, że niezależnie od bezpośredniego wyartykułowania terminu „subsydiarność” czy to w formie rzeczownikowej, czy też przymiotnikowej „subsydiarny, subsydiarna, subsydiarne”, faktyczne zaistnienie subsydiarności wymaga zaufania między podmiotami. Takie zaufanie musiał mieć Mojżesz. Warto w tym miejscu przypomnieć krótki fragment z rozdziału 18. Księgi Wyjścia,

---

<sup>1</sup> Dr inż. Mieczysław Janowski – polityk i samorządowiec, inżynier, były prezydent Rzeszowa, senator IV i V kadencji Senatu, w latach 2004–2009 poseł do Parlamentu Europejskiego.

<sup>2</sup> W pracy będzie używany termin „zasada subsydiarności” jako równoważny wyrażeniu „zasada pomocniczości”, chociaż nie wszyscy podzielają ten punkt widzenia. Np. zob. E. Popławska, *Zasada pomocniczości (subsydiarności)*, [w:] *Zasady podstawowe polskiej Konstytucji*, red. W. Sokolewicz, Wyd. Sejmowe, Warszawa 1998, s. 189–190.

<sup>3</sup> F.L. de Visscher, *Existe-t-il un principe de subsidiarité* [w:] F. Delpéré, *Le principe de subsidiarité*, L.G.D.J., Paris-Bruxelles 2002, s. 21–45.

spisanej najprawdopodobniej ok. 600-500 lat p.n.e.<sup>4</sup>. Teść Mojżesza, Jetro, żywiąc doń zaufanie mówi: „Nie jest dobre to, co czynisz. Zamezczasz siebie i lud, który przy tobie stoi, gdyż taka praca jest dla ciebie za ciężka, i sam jej nie możesz podjąć” „(...) wyszukaj sobie z całego ludu dzielnych, bojących się Boga i nieprzekupnych mężów, którzy się brzydzą niesprawiedliwym zyskiem, i ustanów ich przelożonymi już to nad tysiącem, już to nad setką, już to nad pięćdziesiątką i nad dziesiątką, aby mogli sądzić lud w każdym czasie. Ważniejsze sprawy winni tobie przedkładać, sprawy jednak mniejszej wagi sami winni załatwiać. Odciążysz się w ten sposób, gdyż z tobą poniosą ciężar<sup>5</sup>”. Inne biblijne inspiracje subsydiarności podaje Arkadiusz Wuwer<sup>6</sup>.

Można bez przesady stwierdzić, że odwieczne jest pytanie o to, jak powinny kształtować się relacje między ludźmi – w rodzinie, w miejscu pracy czy służby, w środowisku przebywania (osiadłym czy koczowniczym), w organizacji (jakkolwiek by się nazywała), w regionie zamieszkiwania, w państwie (różnie rozumianym w historii). Z czasem społeczności lokalne zdały sobie sprawę z tego, że samodzielnie nie są w stanie rozwiązać niektórych istotnych problemów, jak choćby bezpieczeństwa czy wyżywienia itp. Skuteczne rozwiązania mogły zapewnić tylko struktury wyższego poziomu. One mogły być po prostu pomocne.

Oto kilka przykładów.

Święte Cesarstwo Rzymskie Narodu Niemieckiego, istniejące w latach 962–1806, było, niezależnie od bardzo wielu przemian, zawsze związkiem znacznej liczby księstw, biskupstw, opactw, miast, i innych terytoriów, mających szeroką autonomię, ale równocześnie uznających zwierzchnictwo elekcyjnego władcy niemieckiego (króla, a w pewnych okresach cesarza)<sup>7</sup>.

Wielka Karta Swobód – Magna Charta Libertatum<sup>8</sup>, wydana w 1215 r. przez króla Jana bez Ziemi po raz pierwszy w Anglii prawnie ograniczyła samowolę monarchy wobec społeczeństwa. Było to trudne poszukiwanie balansu między władzą króla a wolnością jednostki.

<sup>4</sup> Według tradycji Pięcioksiąg spisał Mojżesz (XIII w. p.n.e). Uwzględniając powszechnie akceptowaną w biblistyce teorię źródeł, przyjmuje się, że poszczególne części Pięcioksięgu, a więc również Księgi Wyjścia, powstały w różnych epokach historycznych, często odległych od czasów Mojżesza, jednak na bazie pieczołowicie przechowywanej tradycji ustnej. Obecną kanoniczną wersję zredagowano po niewoli babilońskiej (596–535 w. p.n.e.), prawdopodobnie w II połowie V w. p.n.e. Patrz także: *Wstęp do Księgi Wyjścia* [w:] *Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu*, Edycja Św. Pawła 2008 r., s. 123; M. Majewski, *W stronę Ziemi Obiecanej*, Wyd. eSPe Kraków 2011, s. 79–82; M. McEntire, *Struggling with God: An Introduction to the Pentateuch*. Mercer University Press, 2008, s. 8.

<sup>5</sup> Biblia Tysiąclecia [Wyj.18, 17-18, 21-22], <https://biblia.deon.pl/rozdzial.php?id=68> (dostęp: 30.08.2021 r.).

<sup>6</sup> A. Wuwer, *Zasada subsydiarności. Perspektywa nauczania społecznego Kościoła*, Studia i Materiały Wydziału Teologicznego Uniwersytetu Śląskiego nr 67, Księgarnia św. Jacka, Katowice 2011, s. 120–134.

<sup>7</sup> A. Krasnowolski, *Subsydiarność w prawie i w praktyce samorządowej*, Biuro Analiz i Dokumentacji Zespół Analiz i Opracowań Tematycznych. Kancelaria Senatu RP, 2012, s. 5.

<sup>8</sup> M. Morris, *Jan bez Ziemi. Zdrada, tyrania i Wielka Karta Swobód*, Wyd. Napoleon V, 2018.



Wydarzenie z roku 1291, kiedy to trzy kantony w środkowych Alpach (Uri, Schwyz i Unterwalden), podpisały w celach obrony przed zewnętrzną agresją tzw. „Akt wieczystego związku”, uczyniły pierwszy krok w budowie Konfederacji Szwajcarskiej<sup>9</sup>.

Zasada ta widoczna jest również w uniach, takich jak unia Polski i Litwy (w Krewie – 1385; w Lublinie – 1569) oraz unia Anglii i Szkocji (w Londynie – 1707)<sup>10</sup>.

Należy podkreślić, że stosowne i adekwatne do okresu historycznego przepisy prawne regulowały zakres spraw, które należały do wyłącznych kompetencji podmiotów jednoczących się oraz tych, które były realizowane przez organ reprezentujący strukturę zjednoczoną.

Wymieńmy również, też przykładowo, tylko kilku znanych myślicieli, którzy w swych dziełach, nie używając *explicite* terminu „subsidiarność”, *de facto* o niej pisali. Zwięźle, a zarazem treściwie historię idei subsidiarności prezentuje Chantal Millon-Delsol<sup>11</sup>, zajmująca się między innymi historią idei i myśli politycznej.

Sięgając do czasów antycznych, stwierdzimy, że idea działania w duchu pomocniczości występuje w dziełach Arystotelesa (384-322 p.n.e.). Pisze o tym m.in. Justin M. Anderson<sup>12</sup>.

Także jeden z najwybitniejszych myślicieli chrześcijańskich, dominikanin Święty Tomasz z Akwinu (1223-1274) w swoich pismach prezentuje zasadę, którą dziś określamy zasadą pomocniczości<sup>13, 14</sup>.

Johannes Althusius z Emden (1563-1648), sprzeciwiając się koncepcji absolutnej suwerenności, sugerował suwerenność podzieloną, czyli właśnie subsidiarną<sup>15, 16</sup>. Również *Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770–1831) w swoich fundamentalnych dziełach doceniał ideę, którą współcześnie nazywamy subsidiarnością*<sup>17</sup>.

<sup>9</sup> P. Czechowski, *Konfederacja Szwajcarska: „Jeden za wszystkich, wszyscy za jednego”*, 2019, <https://histmag.org/Konfederacja-Szwajcarska-Jeden-za-wszystkich-wszyscy-za-jednego-18764> (dostęp: 30.08.2021 r.).

<sup>10</sup> A. Krasnowolski, *Subsidiarność w prawie...*, s. 6.

<sup>11</sup> Ch. Millon-Delsol, *Zasada pomocniczości*, Znak, Kraków 1995, s. 11–35.

<sup>12</sup> J.M. Anderson, *Aristotelian Groundings of the Social Principle of Subsidiarity*, “International Philosophical” Quarterly 54 (3) 2014, s. 333–351.

<sup>13</sup> W. Piwowarski, *Zasada pomocniczości w pismach św. Tomasza z Akwinu*, Roczniki Filozoficzne / Annales de Philosophie Vol. 10, No. 2, Etyka, Wyd. KUL 1962, s. 67–87.

<sup>14</sup> N. Aroney, *Subsidiarity, Federalism and the Best Constitution: Thomas Aquinas on City, Province and Empire*, “Law and Philosophy” Vol. 26, No. 2, Springer 2007, s. 161–228.

<sup>15</sup> L. Chmielewska, *Johannes Althusius. Pierwszy teoretyk federalizmu*, Doctrina. Studia społeczno-polityczne nr 9, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Siedlce 2019, s. 11–29.

<sup>16</sup> K. Endo, *The Principle of Subsidiarity: From Johannes Althusius to Jacques Delors*, Hokkaido Law Review 1994, 44(6), s. 652–553.

<sup>17</sup> Ch. Bender, *Hegels Beitrag zum Verständnis von Familie, Gesellschaft und Staat im Deutschland der Gegenwart*, [w:] *Sittlichkeit. Eine Kategorie moderner Staatlichkeit?* red. M. Spieker, S. Schwenzfeuer, B. Zabel, Tutzinger Studien zur Politik, Vol. 14, Ed. Nomos, Baden-Baden 2019, s. 214–249.

John Stuart Mill (1806–1873), opowiadający się za wolnością słowa, stwierdzając, iż władze centralne mogą w sposób właściwy zajmować się tylko niewielką częścią interesów publicznych, akceptował odosobnioną i pomocniczą aktywność państwa w sferze gospodarczej<sup>18</sup>.

Alexis de Tocqueville (1805–1859) występując przeciwko centralizacji i analizując problemy autonomii, rozważał kwestię autonomii lokalnej, rozumianej jako podział władzy między państwem i jego częściami składowymi<sup>19</sup>.

Pierre Joseph Proudhon (1809–1865), proponując w swym dziele pt. *Du principe fédératif et de la nécessité de reconstituer le arti de la révolution* (E. Dentu, Libraire-Editeur, Paris, 1863) przesunięcie uprawnień państwa na szczebel gmin<sup>20</sup>, działał także w myśl idei pomocniczości.

Subsydiarność jako pojęcie we współczesnym rozumieniu pojawiło się po raz pierwszy w pismach niemieckiego ekonomisty Heinricha Pescha (1854–1926)<sup>21</sup>, który postrzegał ingerencję państwa w gospodarkę wprawdzie jako dozwoloną, ale tylko w przypadku najwyższej potrzeby<sup>22</sup>.

Zasada pomocniczości znalazła się również w polu zainteresowań Abrahama Kuypera (1837–1874), który planując przestrzeń dla struktur pośrednich między państwem a jednostką, wprowadził „sfery suwerenności”<sup>23</sup>. Na sformułowanie zasady subsydiarności w myśli społecznej Kościoła istotny wpływ miał biskup Moguncji Wilhelm Emmanuel von Ketteler (1811–1877)<sup>24</sup>. Według niego celem interwencji państwa miało być jedynie utworzenie korporacyjnej struktury społeczeństwa, potem państwo winno przyjąć rolę tylko pomocniczą<sup>25</sup>.

## Subsydiarność – źródłosłów

Należy tu raz jeszcze nawiązać do kwestii samego terminu „subsidiarność” (pomocniczość). „Subsydiarność” wiąże się, jak wykazuje to Gregory Beabout, z pojęciem „subsodium” używanym w terminologii wojskowej rzymskich legio-

<sup>18</sup> A. Plichta, *Koncepcja wolności Johna Stuarta Milla* [w:] *Varia Doctrinada*, Wyd. Uniw. Wrocławskiego, Wrocław 2012, s. 85–96.

<sup>19</sup> G.-F. Dumont, *How and why the principle of subsidiarity was so long in the making?* The Pontifical Academy of Social Sciences, <http://www.pass.va/content/scienzesociali/it/publications/acta/nationstate/dumont.html> (dostęp: 30.08.2021 r.).

<sup>20</sup> M. Cahill, *Theorizing subsidiarity: Towards an ontology-sensitive approach*, *Internat. Journal of Constitutional Law*, 15(1), 2017 s. 211.

<sup>21</sup> H. Pesch, *Lehrbuch der Nationalökonomie*. Bd. 1: Grundlegun. Freiburg 1924, s. 186.

<sup>22</sup> J.W. Tkaczyński, *Subsydiarność. Przyczynek do rozważań na temat paradygmatu we współczesnych relacjach społeczno-politycznych* [w:] *Odmiany współczesnej nauki o polityce*, red. P. Borowiec, R. Kłosowicz, P. Scigaj, Kraków 2014, t. II, s. 407–416.

<sup>23</sup> K.A. Van Til, *Subsidiarity and Sphere-Sovereignty: A Match Made in ...?* 2008 *Theological Studies* 69(3).

<sup>24</sup> O. Höffe, *Subsidiarität als Gesellschafts- und Staatsprinzip*, *Swiss Political Science Rev.* 1997, Vol. 3, s. 4.

<sup>25</sup> M. Sadowski, *Państwo w doktrynie Papieża Leona XIII*, Kolonia Limited, Wrocław 2002, s. 31–45.

nów. Zadaniem »subsydium« (*dosłownie, bycia z tyłu*) jest udzielanie pomocy i wsparcia w razie potrzeby<sup>26</sup>. Zapis dotyczący tego terminu znaleźć można w historycznej pracy, której autorem jest Sir James Turner, Knight<sup>27</sup>, stwierdzający wprost „(...) Reserves, which the Romans call'd Subsidia, is no vain speculation of mine (...)”.

Źródłosłów wskazuje zatem, że „wyższy” podmiot społeczny powinien być z tyłu „niższych”, aby w razie potrzeby udzielić im pomocy i wsparcia. Innymi słowy – należy »służbę (sub)« »umieścić (sid)« tak blisko ewentualnego zapotrzebowania na tę pomoc, jak to tylko jest możliwe<sup>28</sup>.

Te i inne jeszcze – wybrane z licznego i godnego uwagi grona – historyczne przykłady subsydiarnego postępowania, charakteryzują się tym, że słowo to, w istocie rzeczy, nie było używane. Przypomina to sytuację pana Jourdain, bohatera znanej komedii Moliera (napisanej na zamówienie Ludwika XIV), odkrywającego, że „nie mając o tem żywnego pojęcia”, mówi prozą<sup>29</sup>. Zauważa to również Chantal Millon-Delsol, pisząc, iż chociaż »pomocniczość« czy »subsydiarność« są pojęciami ukształtowanymi dość niedawno, to „ludy europejskie od tysiącleci odwołują się jednak do idei pomocniczości, tak jak pan Jourdain posługiwał się prozą, to znaczy – bezwiednie<sup>30</sup>”.

W nauczaniu społecznym Kościoła zasada subsydiarności znana jest od czasów papieża Leona XIII (Gioacchino Vincenzo Raphaelo Luigi Pecci, 1810–1903). Widoczne to jest szczególnie w encyklice *Rerum novarum*<sup>31</sup>. Choć nie znajduje się tam sformułowanie „pomocniczość”, to nie ma wątpliwości, że papież, głosząc takie przekonanie, mówi o rzeczywistej pomocniczości: „Prawo wymaga, żeby ani jednostka, ani rodzina nie była pochłaniana przez państwo; jest więc rzeczą słuszną, by i jednostka, i rodzina miała swobodę działania, jak długo nie zagraża dobru powszechnemu lub nie wyrządza krzywdy bliźniemu. Niemniej obowiązkiem rządów jest czuwać nad społeczeństwem i nad jego częściami składowymi. »Nad społeczeństwem«, albowiem natura powierzyła je staraniom zwierzchniej władzy tak dalece, iż troska o dobro powszechne nie tylko prawem najwyższym jest dla władzy; ale jeszcze źródłem i celem; a zaś »nad częściami składowymi społeczeństwa«, albowiem odpowiednio do prawa natury rząd powi-

<sup>26</sup> G.R. Beabout, *Challenges to Using the Principle of Subsidiarity for Environmental Policy*, University of St. Thomas Law Journal 210, Vol. 5, art. 9, s. 226.

<sup>27</sup> J. Turner, *Pallas armata, Military essayes of the ancient Grecian, Roman, and modern art of war written in the years 1670 and 1671*, <https://quod.lib.umich.edu/e/eebo2/A63890.0001.001/1:7.2?rgn=div2;view=fulltext>, s. 153.

<sup>28</sup> J.B. Hehir, *Catholic Social Teaching and the Challenge of the Future* (June 1998), Woodstock Report (cytowany w R.K. Vischer, *Subsidiarity as a Principle of Governance: Beyond Devolution*, “Indiana Law Review” 35, No. 1 2001, s.103).

<sup>29</sup> J.B. Poquelin (Molier), *Mieszczanin szlachcicem*, Akt II, scena VI. tłum. T. Boy-Żeleński, wyd. Greg 2014.

<sup>30</sup> Ch. Millon-Delsol, *Zasada pomocniczości*, Znak, Kraków 1995, s. 6.

<sup>31</sup> Leon XIII, Encyklika *Rerum novarum*, 15 V 1891, <http://www.mop.pl/doc/html/encykliki/Rerum%20novarum.htm> (dostęp: 30.08.2021 r.).

nien mieć na oku nie interes osób rządu sprawujących, ale dobro tych, którzy mu są poddani<sup>32</sup>.

### Znaczenie encykliki *Quadragesimo anno*

Najczęściej jednak przytaczane są myśli papieża Piusa XI (Ambrogio Damiano Achille Ratti, 1857–1939) z encykliki *Quadragesimo anno*<sup>33</sup>. Jak jednoznaczne – i już z nazwą – idea subsydiarności sformułowana jest w tekście tej encykliki przekonują słowa: „... władza państwowa powinna niższym społecznościom zostawić do wypełnienia mniej ważne zadania i obowiązki, które by ją zresztą zbyt rozpraszały. To zaś pozwoli jej na swobodniejsze, bardziej stanowcze i skuteczniejsze spełnianie tych obowiązków, które wyłącznie do niej należą i które tylko ona może wykonać, mianowicie: kierownictwo, kontrola, nacisk, karanie nadużyć, zależnie od tego, co wskazuje chwila i czego żąda potrzeba. Sprawujący władzę winni być przekonani, że im sprawniej – dzięki przestrzeganiu tej zasady »pomocniczych« usług państwa – działać będzie hierarchiczny ustrój poszczególnych społeczności, tym silniejszy będzie społeczny autorytet i żywotność społecznego życia, tym też szczęśliwszy i pomyślniejszy będzie stan spraw państwa»<sup>34</sup>. Należy tu docenić rolę, jaką odegrał przy propagowaniu idei pomocniczości papieski doradca Gustaw Gundlach<sup>35</sup>.

Po takim zdefiniowaniu postępowanie według zasady pomocniczości upowszechniło się także w stanowiskach innych kościołów oraz w naukach społecznych i – co istotne – znalazło akceptację w strukturach politycznych wielu państw i organizacji ponadnarodowych.

Warto w tym miejscu zauważyć fakt, że powszechnie znany Oxford English Dictionary dostarcza ważnej wskazówki, informując, że po raz pierwszy słowo pomocniczość zostało użyte w języku angielskim w roku 1931<sup>36</sup>, była to wspomniana już encyklika Piusa XI *Quadragesimo anno*.

### Argumenty przemawiające za stosowaniem zasady subsydiarności

Ten, siłą rzeczy bardzo skrótowy, przegląd historyczny wykazuje, że najsensowniejszym argumentem stosowania zasady subsydiarności (wymienionej z nazwy czy też nie) jest sama natura człowieka. Człowiek jest bowiem zarówno

<sup>32</sup> Encyklika *Rerum novarum*, ust. 28.

<sup>33</sup> Pius XI, Encyklika *Quadragesimo anno*, 15 V 1931, <http://www.mop.pl/doc/html/encykliki/Quadragesimo%20anno.htm> (dostęp: 30.08.2021 r.).

<sup>34</sup> Encyklika *Quadragesimo anno*, ust. 80.

<sup>35</sup> M. Spiker, *Zasada pomocniczości: podstawy antropologiczne i konsekwencje polityczne*, „Społeczeństwo” 5(1995), nr 1, s. 33.

<sup>36</sup> G.R. Beabout, *The Oxford English Dictionary offer us an important clue when it indicates that the first time the word subsidiarity was used in English was the 1931 papal encyclical QA...*, s. 222.

podmiotowym źródłem, jak i celem społeczeństwa. Paweł Bortkiewicz stwierdza jednoznacznie: „Zasada pomocniczości zapewnia – w tym właśnie kontekście – poszczególnej jednostce ludzkiej możliwość własnej inicjatywy i współdziałania z większą strukturą (zwłaszcza państwem). Niekiedy domaga się jednak działania poprzez państwo, a nawet wbrew państwu. U podstaw tej wizji i tej zasady zarazem leży przekonanie o priorytecie człowieka w stosunku do struktur, o jego nadrzędnej roli, o jego wolności i aktywności<sup>37</sup>”. „Zasada pomocniczości chroni pluralizm przed patologiami: sprawia, że nie jest on anarchiczny albo chaotyczny, ale zmierza do jedności i skuteczności, zgodnie z duchem prawa i normami etycznymi. Zasada ta wreszcie postuluje społeczeństwo uczestniczące i demokratyczne. Z tych właśnie względów, a więc, ze względu na owe zabezpieczane wartości zasada pomocniczości, jak to już wyżej zaznaczono, przenika się z zasadą solidarności. Mówiąc dokładniej, pomocniczość zakłada solidarność pomocniczą<sup>38</sup>”.

Jak to jest istotne można się przekonać chociażby na przykładzie Polski z okresu wprowadzania tzw. komunistycznego ładu. W materiałach Trybunału Konstytucyjnego znajduje się mocno wyartykułowane stwierdzenie, przedstawiające stanowisko Episkopatu Polski: „Państwo nie jest instytucją dla siebie, lecz dla człowieka. Przeto człowiek nie może wchodzić w organizm państwa jako jego niewolnik, ani jako zwolennik grupy rządzącej. Nie wolno ujarzmić go na rzecz zbiorowości lub partii dzierżącej władzę<sup>39</sup>”. Godny podkreślenia jest fakt, że wypowiedź ta została sformułowana w okresie poprzedzającym przyjęcie Konstytucji PRL (22 VII 1952 r.), a więc przed Soborem Watykańskim II, a także przed ogłoszeniem encyklik Jana XXIII, ujmujących kwestie dotyczące dobra wspólnego jako bezpośrednio powiązanego z prawami człowieka/

Jak to już zostało stwierdzone, z niezawężająco rozumianą subsydiarnością można mieć do czynienia praktycznie we wszystkich przestrzeniach życia społecznego – od rodziny, poprzez różnorakie społeczności pośrednie, w tym samorządowe, aż do państwa i koalicji (unii) państw. Jej zastosowanie znajdzie swe miejsce niemal w każdej dziedzinie życia społecznego (w tym: wymiaru sprawiedliwości, kultury, nauki, sportu, działalności opiekuńczej itd.), w polityce, gospodarce, także w instytucjach kościołów i związków wyznaniowych. Ramy prezentowanej pracy pozwalają jedynie na przykładowe zilustrowanie tej tezy poprzez podanie wybranych pozycji.

<sup>37</sup> P. Bortkiewicz, *Dobro rodziny kryterium zasady pomocniczości*, „Teologia i Moralność”, t. 11, 2012, s. 20.

<sup>38</sup> *Ibidem*, s. 25.

<sup>39</sup> Episkopat Polski, *Katolickie postulaty konstytucyjne*, 26 lutego 1947 [w:] *Prace Komisji Konstytucyjnej Senatu RP*, 1990, z. 2, s. 15; patrz także: K. Budziło (red.), *Dobro wspólne jako fundament polskiego porządku konstytucyjnego*, t. XL Studiów i Materiałów Trybunału Konstytucyjnego, Monografie Konstytucyjne nr 2, s. 149.

## Doświadczenia Unii Europejskiej

O duchu subsydiarności, podobnie jak i solidarności, można mówić od początku działań podejmowanych dla zjednoczenia Europy. Jeden z Ojców UE Robert Schuman (1886–1963) był zdecydowanym zwolennikiem zasady pomocniczości. Mówił o tym wyraźnie podczas wystąpienia w Moguncji (21 III 1953): „Wspólnota powinna [...] przejmować pozytywne zadania, o ile mogą być one przez wspólnotę lepiej wykonywane lub też jeżeli mogą być rozwiązane wyłącznie na drodze wspólnego, planowego wysiłku wielu członków”<sup>40</sup>.

Zasada subsydiarności *expressis verbis* znalazła się w Traktacie o Unii Europejskiej (TUE)<sup>41</sup> podpisanym w 1992 r. w Maastricht. Należy jednak pamiętać, że już Jednolity Akt Europejski (Luksemburg 1986) wprowadził tę zasadę (choć nie użyto jej formalnej nazwy) do działań w zakresie ochrony środowiska. Traktat z Lizbony<sup>42</sup>, podpisany w 2007 r. (w Klasztorze Hieronimitów) wprowadził zasadę subsydiarności do art. 5 TUE, zachowując jego brzmienie. Wniesiono wówczas także istotne zapisy dotyczące lokalnego i regionalnego wymiaru tej zasady (Protokół nr 2 sprawie stosowania zasad pomocniczości i proporcjonalności). Ze względu na kontrowersje, jakie w opinii publicznej (także polskiej) budzą niektóre kwestie, warto przypomnieć obowiązujący zapis artykułu 5. TUE Granice kompetencji Unii:

1. „Granice kompetencji Unii wyznacza zasada przyznania. Wykonywanie tych kompetencji podlega zasadom pomocniczości i proporcjonalności.
2. Zgodnie z zasadą przyznania Unia działa wyłącznie w granicach kompetencji przyznanych jej przez Państwa Członkowskie w Traktatach do osiągnięcia określonych w nich celów. Wszelkie kompetencje nieprzyznane Unii w Traktatach należą do Państw Członkowskich.
3. Zgodnie z zasadą pomocniczości, w dziedzinach, które nie należą do jej wyłącznej kompetencji, Unia podejmuje działania tylko wówczas i tylko w takim zakresie, w jakim cele zamierzonego działania nie mogą zostać osiągnięte w sposób wystarczający przez Państwa Członkowskie, zarówno na poziomie centralnym, jak i regionalnym oraz lokalnym, i jeśli ze względu na rozmiary lub skutki proponowanego działania możliwe jest lepsze ich osiągnięcie na poziomie Unii. Instytucje Unii stosują zasadę

<sup>40</sup> A. Madeja, *Suwerenność państwa w koncepcji integracyjnej Roberta Schumana*, Czasopismo Prawno-Historyczne t. LXVI, 2014, z. 1, Toruń 2014.

<sup>41</sup> *Treaty on European Union*, Official Journal of the European Communities, No C 191/1, 29. 7. 92; tekst polski: [http://oide.sejm.gov.pl/oide/images/files/dokumenty/traktaty/Traktat\\_z\\_Maastricht\\_PL\\_1.pdf](http://oide.sejm.gov.pl/oide/images/files/dokumenty/traktaty/Traktat_z_Maastricht_PL_1.pdf) (dostęp: 30.08.2021 r.).

<sup>42</sup> Traktat z Lizbony zmieniający Traktat o Unii Europejskiej i Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską podpisany w Lizbonie dnia 13 grudnia 2007 r., Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, t. 50, C 306, Wydanie polskie, patrz także: Wersje skonsolidowane Traktatu o Unii Europejskiej i Traktatu o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, t. 55, C 326, Wydanie polskie 26 10 2012, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=OJ:C:2012:326:FULL&from=PL> (dostęp: 30.08.2021 r.).

pomocniczości zgodnie z Protokołem w sprawie stosowania zasad pomocniczości i proporcjonalności. Parlamente narodowe czuwają nad przestrzeganiem zasady pomocniczości zgodnie z procedurą przewidzianą w tym Protokole.

4. Zgodnie z zasadą proporcjonalności zakres i forma działania Unii nie wykraczają poza to, co jest konieczne do osiągnięcia celów Traktatów.

Instytucje Unii stosują zasadę proporcjonalności zgodnie z Protokołem w sprawie stosowania zasad pomocniczości i proporcjonalności”.

## Doświadczenia Rzeczypospolitej Polskiej

Konstytucja z 2 kwietnia 1997 r. jedynie w preambule zawiera zapis: „... ustanawiamy Konstytucję Rzeczypospolitej Polskiej jako prawa podstawowe dla państwa oparte na poszanowaniu wolności i sprawiedliwości, współdziałaniu władz, dialogu społecznym oraz na zasadzie pomocniczości umacniającej uprawnień obywateli i ich wspólnot”. Brak jakichkolwiek treści normatywnych powoduje, że ważną rolę w interpretacji tego zapisu odgrywa Trybunał Konstytucyjny. Jego orzeczenia przedstawiają wykładnię prawną zasady pomocniczości.

Konstytucyjny zapis dotyczący pomocniczości ma jednak pewną kruchość. Oto bowiem z zapisu art. 8 ust.1. ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym<sup>43</sup> wynika niesprecyzowany zakres obowiązków, które mogą być nałożone na gminę: „Ustawy mogą nakładać na gminę obowiązek wykonywania zadań zleconych z zakresu administracji rządowej”.

W kontekście kosztów realizacji tych zadań praktyka samorządowa wykazuje daleko idące niedoszacowania, co może naruszać art. 167 ust. 1 Konstytucji, który mówi: „Jednostkom samorządu terytorialnego zapewnia się udział w dochodach publicznych odpowiednio do przypadających im zadań”.

Pamiętać też trzeba o istotnym fakcie, jakim była ratyfikacja przez Polskę w 1993 r. Europejskiej Karty Samorządu Lokalnego<sup>44</sup>. Polska jest zatem, według artykułu 91. Konstytucji, zobowiązana do traktowania jej zapisu jako części krajowego porządku prawnego.

Należy tu dodać, że do tej pory Polska nie ratyfikowała Europejskiej Karty Samorządu Regionalnego<sup>45</sup>, która została przyjęta przez Radę Europy w 1997 r. Określa ona reguły polityki regionalnej opartej o zasadę subsydiarności, a skupiającej się wokół zagadnień społecznych, ekonomicznych i ekologicznych.

<sup>43</sup> Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 1990 r., nr 16, poz. 95 ze zm.).

<sup>44</sup> Europejska Karta Samorządu Lokalnego (*European Charter of Local Self-government*) do 2006 r. była nazywana Europejską Kartą Samorządu Terytorialnego. Jest dokumentem Rady Europy, uchwalonym 1985 r., regulującym usytuowanie samorządów lokalnych w relacji do władz centralnych danego państwa oraz w odniesieniu do władz innych państw i działających w nich jednostek samorządu lokalnego; <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19941240607/T/D19940607L.pdf> (dostęp: 30.08.2021 r.).

<sup>45</sup> Europejska Karta Samorządu Regionalnego; <http://libr.sejm.gov.pl/tek01/txt/re/1997a-2.html> (dostęp: 30.08.2021 r.).

Trzeba też podkreślić, zarówno to, że dotychczas nie pojawił się żaden akt prawny zawierający definicję zasady pomocniczości, jak i fakt, iż Trybunał Konstytucyjny, podejmujący niejednokrotnie tematykę pomocniczości, nie zdobył się na przedstawienie jednoznacznej wykładni tego terminu<sup>46</sup>.

## Doświadczenia Kościoła katolickiego po II wojnie światowej

Do zasady subsydiarności odwołał się papież Pius XII (Eugenio Maria Giuseppe Giovanni Pacelli, 1876-1958) w przemówieniu 20. II. 1946, mówiąc o niemieckich zbrodniach przeciw ludzkości, podkreślił, że totalitaryzm III Rzeszy odrzuciwszy tę zasadę, łamał tym samym i prawa człowieka, i prawa narodów oraz państw<sup>47</sup>.

Jego następcą papież Jan XXIII (Angelo Giuseppe Roncalli, 1881–1963) w swoich encyklikach *Mater et magistra*<sup>48</sup> i *Pacem in terris*<sup>49</sup> bezpośrednio powołuje się na zasadę pomocniczości przy rozważaniu kwestii społecznych i wzywa do jej stosowania w życiu gospodarczym, kulturalnym, państwowym oraz międzynarodowym.

Kolejny papież Paweł VI (Giovanni Battista Enrico Antonio Maria Montini, 1897–1978) w encyklice *Populorum progressio*<sup>50</sup> rozważa integralny rozwój człowieka i solidarny rozwój ludzkości. W ważnym liście z okazji 80 rocznicy ogłoszenia encykliki *Rerum novarum*<sup>51</sup> papież ten pisze wprost: „Władza polityczna zaś, która jest jakby naturalną więzią w społeczeństwie konieczną po to, by było ono zwarte – ma zmierzać do realizacji dobra wspólnego. Pozostawiając nienaruszoną, uprawnioną wolność jednostek, rodzin i innych zrzeszeń pomocniczych, ma ona starać się skutecznie o zapewnienie wszystkim koniecznych warunków, których wymaga prawdziwe i pełne dobro człowieka, włącznie z jego duchowym przeznaczeniem. Władza ta działa w granicach, które mogą być różne, zależnie od

<sup>46</sup> A. Krasnowolski, *Subsydiarność w prawie...*, s. 15.

<sup>47</sup> W. Piwowarski, *Zasada Pomocniczości w życiu Kościoła*, Collectanea Theologica 41, F.IV Lublin 1971, s. 5.

<sup>48</sup> Jan XXIII, Encyklika *Mater et magistra* o współczesnych przemianach społecznych w świetle nauki chrześcijańskiej, 16 V 1961 r., <http://www.mop.pl/doc/html/encykliki/Mater%20et%20Magistra.htm> (dostęp: 30.08.2021 r.).

<sup>49</sup> Jan XXIII, Encyklika *Pacem in terris* o pokoju między wszystkimi narodami opartym na prawdzie, sprawiedliwości, miłości i wolności, 11 IV 1963 r., <http://www.mop.pl/doc/html/encykliki/Encyklika%20Pacem%20in%20terris.htm> (dostęp: 30.08.2021 r.).

<sup>50</sup> Paweł VI, Encyklika *Populorum progressio* o popieraniu rozwoju narodów, 26 III 1967 r., <http://www.mop.pl/doc/html/encykliki/Encyklika%20Populorum%20progressio.htm> (dostęp: 30.08.2021 r.).

<sup>51</sup> Paweł VI, List Apostolski o ks. Kardynała Maurice Roy przewodniczącego Rady Do Spraw Świeckich i Papieskiej Komisji „Iustitia et Pax” z okazji 80 rocznicy ogłoszenia encykliki „Rerum novarum”, <http://www.mop.pl/doc/html/encykliki/Octogesima%20adveniens.htm> (dostęp: 30.08.2021 r.).



kraju czy narodu. Interweniuje ona zawsze w trosce o sprawiedliwość i dobro wspólne, za które ostatecznie ponosi odpowiedzialność. Nie odmawia jednak ani poszczególnym jednostkom, ani organizacjom pomocniczym działania według ich własnych kompetencji, w ramach troski o dobro wspólne. Istotnie wszelkie działanie społeczne z samej swej natury powinno nieść pomoc członkom społeczności, nigdy zaś nie powinno ich niszczyć i wchłaniać”.

Kwestie dotyczące godności i praw człowieka oraz autonomii różnych grup społecznych, będące konsekwencją tej zasady, znalazły się także w konstytucji soborowej *Gaudium et spes*<sup>52</sup>. Zasada pomocniczości stała się zatem rdzeniem niemal wszystkich współczesnych dokumentów społecznych Kościoła katolickiego.

Dowodzi tego encyklika *Centesimus annus*<sup>53</sup>, w której Ojciec Święty Jan Paweł II (Karol Józef Wojtyła, 1920–2005) zwraca szczególną uwagę na znaczenie niezależnych i działających autonomicznie wspólnot społecznych, wykonujących samodzielnie swoje zadania i ponoszących za nie odpowiedzialność. Relacje między państwem a obywatelami powinny bazować na zasadzie subsydiarności. Państwo nie powinno też ingerować w zadania i kompetencje, które dotyczą tych wspólnot społecznych, ale im pomagać, gdyby zaszła taka potrzeba. Należy również zwrócić uwagę na fundamentalny dokument, jakim jest „Kompendium Nauki Społecznej Kościoła<sup>54</sup>”, w którym cały rozdział IV poświęcony jest zasadzie pomocniczości. Ze względu na ogólnoludzką wagę zawartych tam myśli przytoczmy dwa fragmenty.

„187. (...) Z zasadą pomocniczości kontrastują rozmaite formy centralizacji, biurokracji, opiekuńczości, nieuprawnionej i przesadnej obecności państwa i władz publicznych w życiu społecznym: „Interweniując bezpośrednio i pozabawiając społeczeństwo odpowiedzialności, Państwo opiekuńcze powoduje utratę ludzkich energii i przesadny wzrost publicznych struktur, w których – przy ogromnych kosztach – raczej dominuje logika biurokratyczna, aniżeli troska o to, by służyć korzystającym z nich ludziom.

188. Różne okoliczności mogą spowodować, że uzasadnione będzie pełnienie przez państwo funkcji zastępczych. Chodzi na przykład o sytuacje, w których konieczne jest, by samo państwo promowało ekonomię, ze względu na niemożliwość automatycznego podjęcia przez sektory społeczne samodzielnej inicjatywy; chodzi również o przypadki poważnego braku równowagi i niesprawiedliwości spo-

<sup>52</sup> Paweł VI, *Gaudium et spes* – Konstytucja duszpasterska o Kościele w świecie współczesnym, 7 XII 1965 r., <http://ptm.rel.pl/czytelnia/dokumenty/dokumenty-soborowe/sobor-watykanski-ii/141-konstytucja-duszpasterska-o-kościele-w-swiecie-wspolczesnym-gaudium-et-spes.html> (dostęp: 30.08.2021 r.).

<sup>53</sup> Jan Paweł II, Encyklika *Centesimus annus* o aktualnych problemach społecznych w stulecie *Rerum Novarum*, 1 V 1991, <http://www.mop.pl/doc/html/encykliki/Centesimus%20annus.htm> (dostęp: 30.08.2021 r.).

<sup>54</sup> Papińska Rada *Iustitia et Pax* – Kompendium Nauki Społecznej Kościoła, Watykan 29 VI 2004 r. nr 559.332, Edycja polska Wydawnictwo JEDNOSĆ, Kielce 2005, [https://www.vatican.va/roman\\_curia/pontifical\\_councils/justpeace/documents/rc\\_pc\\_justpeace\\_doc\\_20060526\\_compendio-dott-soc\\_pl.html](https://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_20060526_compendio-dott-soc_pl.html) (dostęp 30.08.2021 r.).

łącznej, gdzie tylko interwencja publiczna umożliwi stworzenie warunków dla większej równości, sprawiedliwości i pokoju. Jednakże owe zastępcze funkcje instytucjonalne w świetle zasady pomocniczości nie mogą trwać zbyt długo i wykraczać poza czas konieczny, zważywszy na to, że znajdują one swoje uzasadnienie jedynie w sytuacjach wyjątkowych. W każdym razie, właściwie rozumiane dobro wspólne, którego wymogi nie mogą w żaden sposób sprzeciwiać się ochronie i popieraniu prymatu osoby i istotnych przejawów jej społecznej natury, powinno pozostać kryterium osądu przy zastosowaniu zasady pomocniczości”.

O pomocniczości mowa jest również w dwóch encyklikach papieża Benedykta XVI (Joseph Aloisius Ratzinger, 1927-). W *Deus caritas est*<sup>55</sup> przypomina, że obowiązkiem państwa jest dążenie do sprawiedliwego porządku społecznego, w którym obywatelowi gwarantuje się jego udział w części dóbr wspólnych przy zachowaniu zasady pomocniczości. W drugiej z nich *Caritas in veritate*<sup>56</sup> papież przypomina, że zasada subsydiarności powinna być związana z zasadą solidarności, ponieważ „pomocniczość bez solidarności kończy się partykularyzmem społecznym, [...] solidarność bez pomocniczości staje się [zaś] asystencjalizmem upokarzającym potrzebującego człowieka”.

Także papież Franciszek (Jorge Mario Bergoglio, 1936-) nie unika mówienia o pomocniczości. Podczas spotkania z cyklu „Uzdrowić świat” apelował: „... w czasach przemian, kiedy poszczególne jednostki, rodziny, małe stowarzyszenia lub społeczności lokalne nie są w stanie osiągnąć podstawowych celów, wówczas słuszne jest, aby najwyższe szczeble organu społecznego, takie jak państwo, interweniowały w celu zapewnienia środków niezbędnych do ruszenia naprzód. Na przykład, z powodu kwarantanny związanej z koronawirusem, wiele osób, rodzin i firm znalazło się i nadal znajduje się w poważnych trudnościach, dlatego instytucje publiczne starają się pomóc poprzez stosowne interwencje społeczne, gospodarcze, sanitarne – to jest służba, którą powinny wypełniać. (...) przywódcy społeczeństwa muszą respektować i promować poziomy pośrednie lub niższe. Istotnie, decydujący jest wkład poszczególnych osób, rodzin, stowarzyszeń, przedsiębiorstw, wszystkich organizacji społecznych, a także Kościołów”<sup>57</sup>.

## Zaufanie warunkiem zaistnienia zasady subsydiarności

Uważna analiza wielorakich sytuacji, w których można mówić o subsydiarności wskazuje na to, że jej zaistnienie uwarunkowane jest wzajemnym zaufaniem.

<sup>55</sup> Benedykt XVI, Encyklika *Deus caritas est* o miłości chrześcijańskiej, 25 XII 2005, [https://opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/benedykt\\_xvi/encykliki/deus\\_caritas\\_25122005.html](https://opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/benedykt_xvi/encykliki/deus_caritas_25122005.html) (dostęp: 30.08.2021 r.).

<sup>56</sup> Benedykt XVI, Encyklika *Caritas in veritate* o integralnym rozwoju ludzkim w miłości i prawdzie, 29 VI 2009, [https://www.vatican.va/content/benedict-xvi/pl/encyclicals/documents/hf\\_ben-xvi\\_enc\\_20090629\\_caritas-in-veritate.html](https://www.vatican.va/content/benedict-xvi/pl/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate.html) (dostęp: 30.08.2021 r.).

<sup>57</sup> Franciszek, *Uzdrowić świat, cykl katechez*, 23. 09.2020, <https://www.niedziela.pl/artikul/58590/Franciszek-przypomniał-o-znaczeniu-zasady> (dostęp: 30.08.2021 r.).

Takie zaufanie rodziców do dzieci (że ich pociechy poradzą sobie samodzielnie z rozwiązaniem problemu) i dzieci do rodziców (że mogą spodziewać się wsparcia rodziców, gdyby było niezbędne) buduje zdrowe relacje i jest konieczne do prawidłowego rozwoju rodziny. Podobnie rzecz ma się w relacji „mistrz – uczeń”, która zaczyna zanikać ze względu na nadmierną biurokratyzację szkół i uniwersytetów. Nauczyciel, ma być przewodnikiem w samodzielnym odkrywaniu świata, a w razie potrzeby pomocnikiem bądź konsultantem. Uczeń czy student winien mieć świadomość tego, że jeśli będzie uczciwie pracował, to osiągnie swój cel. Jak daleko w niektórych przypadkach odeszliśmy od takiego modelu? Czy popełniający i tolerujący plagiaty lub tzw. ściąganie, mają świadomość tego, iż jest to kradzież?

Czy w relacjach jednostki samorządu terytorialnego z przedstawicielami rządu istnieje pełen obiektywizm chociażby w dostępie do dodatkowych bądź uzupełniających funduszy? Praktyczną metodą od pewnego czasu stało się tzw. „uniżone wiszenie u klamki gabinetu”, czyli „klamkowanie”<sup>58</sup>.

Zaufanie jako pojęcie nie jest łatwe do precyzyjnego zdefiniowania. Wynika to zarówno z wąskich wewnątrzdiscyplinarnych proliferacji jego definicji, jak i z wieloznaczności tego słowa w jego codziennym użytkowaniu<sup>59</sup>. Piotr Sztompka wyróżnia zaufanie:

- „osobiste (do konkretnych ludzi), pozycyjne (do określonych ról społecznych, zawodów, stanowisk),
- komercyjne (do produktów, marki, firmy), technologiczne (do różnego rodzaju systemów technicznych: komunikacyjnych, energetycznych, informatycznych),
- instytucjonalne (do złożonych organizacji, angażujących licznych, anonimowych uczestników, np. do banku, giełdy czy uczelni), systemowe (do całego systemu społecznego i jego uczestników – ustroju, cywilizacji bądź gospodarki)”<sup>60</sup>.

Z wymienionych rodzajów zaufania można wywnioskować, że jest ono zarówno postawą osobistą, jak i ma swoje odniesienie do całego społeczeństwa. Jest zatem elementem kultury tegoż społeczeństwa. Zdaniem P. Sztompki zaufanie to najcenniejsza odmiana kapitału społecznego<sup>61</sup>

Badania poziomu zaufania są prowadzone systematycznie. Nie budzą satysfakcji wyniki tych badań dotyczące sfery publicznej<sup>62</sup>, opublikowane jako mierniki zaufania obywateli do swoich reprezentantów w najwyższych władzach państwa – sejmie, senacie, rządzie.

<sup>58</sup> M. Kołodziejczyk, *Żywią i głodzą*, „Polityka” nr 6 (3298), 02.02.2021.

<sup>59</sup> D. Miłaszewicz, *Zaufanie jako wartość społeczna*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2016, nr 259, 2016, s. 82.

<sup>60</sup> *Ibidem*, s. 84.

<sup>61</sup> P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków 2007, s. 71.

<sup>62</sup> CBOS. *Zaufanie społeczne*. Komunikat z badań nr 43, kwiecień 2020, s. 9.

Instytucje	Czy, ogólnie rzecz biorąc ma Pan(i) zaufanie czy też nie ma Pan(i) zaufania do wymienionych instytucji?						
	Zdecydowanie mam zaufanie	Raczej mam zaufanie	Zaufanie - ogółem	Raczej nie mam zaufania	Zdecydowanie nie mam zaufania	Brak zaufania - ogółem	Trudno powiedzieć
	w procentach						
WOSP	48	36	84	7	5	12	4
Wojsko	28	55	83	5	3	8	9
NATO	20	60	80	5	1	6	14
Caritas	24	54	78	8	5	13	9
PCK	20	57	77	6	2	8	15
Władze lokalne	12	62	74	13	4	17	9
Unia Europejska	14	59	73	12	5	17	10
ONZ	16	56	72	7	2	9	19
Policja	11	60	71	16	5	21	8
Rzecznik Praw Obywatelskich	17	47	64	9	3	12	24
Kościół rzymskokatolicki	22	42	64	21	11	32	4
Urzednicy administracji publicznej	4	57	61	18	5	23	16
Prezydent	26	32	58	16	20	36	6
Rząd	13	33	46	24	21	45	9
Sądy	3	39	42	33	12	45	13
Trybunał Konstytucyjny	7	33	40	21	16	37	23
Związki zawodowe	3	31	34	20	7	27	39
Sejm i Senat	2	31	33	36	9	45	22
Media	2	30	32	37	18	55	13
Partie polityczne	1	23	24	41	15	56	20

Jak jednak budować kulturę zaufania, potrzebną do prawidłowego funkcjonowania społeczeństwa, gdy wokół tak wiele negatywnych przykładów: niedotrzymywania umów, korupcji, nepotyzmu itp. „Kryzys zaufania jest czynnikiem negatywnym nie tylko dla gospodarki, ale również dla funkcjonowania demokracji i sfery społeczeństwa obywatelskiego. Zaufanie to niezbędny kulturowy fundament aktywnego społeczeństwa demokratycznego, czynnik, bez którego demokracja nie może w pełni, prawidłowo funkcjonować. Nie ma demokracji tam, gdzie się jej nie praktykuje na co dzień, gdzie obywatele nie tworzą sieci porozumień, gdzie ich działania nie mają wpływu na urządzenia publiczne, a kapitał społecz-

nego zaufania nie jest stale odnawiany” nie bez racji pisze publicysta Aleksander Junik<sup>63</sup>.

Co zatem zrobić, żeby działał poprawnie mechanizm samoregulowania się demokracji, na zasadzie sprzężenia zwrotnego, czyli autokorekty? Propozycje podaje Jakub N. Gajdziński<sup>64</sup>, pisząc: „muszą być spełnione pewne warunki, w tym:

- zaufanie między masami a elitą oparte na porozumieniu, współpracy i wolności,
- decyzyjność po stronie społeczeństwa, obligacja realizacji po stronie państwa,
- wolny od manipulacji i zawężenia (odpolitycznienia) kontekst debaty publicznej,
- otwartość systemu politycznego oraz polityczność materii społecznej,
- państwo służące przede wszystkim społeczeństwu, nie elicie,
- otwartość ustroju wobec ruchów społecznych,
- sprawiedliwa społecznie redystrybucja dóbr i jak największa równość ekonomiczna obywateli,
- zorganizowane społeczeństwo zdolne walczyć o swoje interesy,
- równość praw i możliwości elit oraz mas.

Na przekór tym wymaganiom współczesne „zdobycze” demokracji, takie jak: wolne wybory, pluralizm, wolność słowa, kadencyjność władz, równość obywateli wobec prawa, poszanowanie praw mniejszości, prawa człowieka, należy zaliczyć nie do wypracowanych lub uzyskanych w wyniku ewolucji społecznej wolności, ale jako część nadbudowy ideologicznej, jako ideologiczne aparaty państwa, których celem jest reprodukcja stanu, w którym klasa panująca poprzez posiadanie środków produkcji (czy to materialnej, czy nie) kontroluje klasę pracującą dzięki hegemonicznej pozycji swojej ideologii. Jako wroga klasa panująca zawsze wskazuje jakiś spisek, chciwość jednego lub drugiego prezesa czy niebezpieczeństwo zagarnięcia przez jedną z walczących frakcji tej klasy zbyt dużej władzy. Wrogiem często jest również »Inny«, barbarzyńca, który jako taki musi zostać zaatakowany przez «Imperium» w ramach obrony koniecznej”.

Warto spojrzeć także na arenę międzynarodową. Posłużmy się może tylko jednym, jakże wymownym przykładem łamania umów, nawet podpisanych na najwyższym szczeblu. Jest nim tzw. *Memorandum Budapeszteńskie*<sup>65</sup> z 5 XII 1994 r., mocą którego Stany Zjednoczone, Rosja i Wielka Brytania zobowiązały się do

<sup>63</sup> A. Junik, *Budowanie kultury zaufania*, 2020, <https://publicystyka.ngo.pl/budowanie-kultury-zaufania> (dostęp: 30.08.2021 r.).

<sup>64</sup> J.N. Gajdziński, *Mechanizm samoregulacji demokracji* [w:] *Demokracja i rola obywatela. O napięciu pomiędzy państwem, społeczeństwem i procesami globalizacyjnymi*, red. M. Baranowski, Wyd. UAM, Poznań 2014, s. 54, [https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/7944/baranowski\\_demokracja\\_rola\\_obywatela.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/7944/baranowski_demokracja_rola_obywatela.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (dostęp: 30.08.2021 r.).

<sup>65</sup> *Memorandum on security assurances in connection with Ukraine's accession ...*, Budapest, 05/12/1994 [https://www.securitycouncilreport.org/atf/cf/%7B65BFCF9B-6D27-4E9C-8CD3-CF6E4FF96FF9%7D/s\\_1994\\_1399.pdf](https://www.securitycouncilreport.org/atf/cf/%7B65BFCF9B-6D27-4E9C-8CD3-CF6E4FF96FF9%7D/s_1994_1399.pdf) (dostęp: 30.08.2021 r.).

poszanowania suwerenności i integralności terytorialnej Ukrainy oraz do powstrzymania się od jakichkolwiek gróźb użycia siły przeciwko jej niepodległości i integralności terytorialnej. Niepodległa Ukraina zobowiązała się z kolei do przekazania strategicznej broni nuklearnej Rosji i przystąpienia do układu o nierozprzestrzenianiu broni jądrowej. *Pacta sunt servanda*, ten kanon wywodzący się z prawa rzymskiego, został naruszony w 2014 r. brutalną siłą jednego z sygnatariuszy (o ironio losu) tego Memorandum. Gdzież tu pomocniczość?

Z ostatnich miesięcy można podać przykład zachowań mieszkańców Polski i innych państw w kontekście pandemii koronawirusa i szczepień. W znacznym stopniu są one świadectwem braku zaufania. Pomocniczość została zagubiona także tutaj.

## Podsumowanie

Z przedstawionej analizy wynika, że zasady subsydiarności nie można absolutyzować, wykorzystywać koniunkturalnie czy nią manipulować. Trafnie to ujął Andrzej Zoll, „daleko idące uwalnianie państwa od jego zadań mogłoby prowadzić nie tyle do usprawnienia wykonywania zadań publicznych, ile do zanarchizowania stosunków społecznych i zagrożenia podstawowym wolnościom i prawom obywatelskim<sup>66</sup>”.

Idea pomocniczości stała się jednym z filarów tak filozoficznych, jak i prakseologicznych, współtworzących ład instytucjonalny w Unii Europejskiej i państwach, w tym również w Polsce. Jest ona obecna także w nauczaniu społecznym Kościoła katolickiego. Kształtuje ona sferę życia prywatnego i publicznego<sup>67</sup>.

Po roku 1989 wiele krajów wyrwało się z systemu komunistycznego, w którym prym wiodła paternalistyczna forma wszechogarniającej roli państwa (a nade wszystko partii) od którego niemal wszystko zależało i które ingerowało w praktycznie wszystkie dziedziny życia politycznego, społecznego i gospodarczego, a nawet prywatnego.

Politolog Benjamin R. Barber twierdzi jednoznacznie, że „*produktem demokracji jest zaufanie*<sup>68</sup>”. Nie sposób widzieć demokrację bez subsydiarności. Zatem nie sposób mówić o subsydiarności bez zaufania, w każdym jego wymiarze.

W tytule dyskusyjnego artykułu Greth Davies<sup>69</sup> czytamy: „Subsidiarność – Zła idea, w złym miejscu i w złym czasie”, w którym stara się wykazać, że istnieje

<sup>66</sup> A. Zoll, *Prywatyzacja zadań publicznych*, „Rzeczpospolita” z 13 XI 2000 r. [w:] K. Bandarzewski, P. Chmielnicki, W. Kisiel, *Prawo samorządu terytorialnego w Polsce*, Lexis Nexis, Warszawa 2006, s. 62.

<sup>67</sup> J. Wilkin, *Za co odpowiada państwo (władza państwowa)? – Nadmierne oczekiwania i ograniczone możliwości* [w:] *Państwo w warunkach przesileń cywilizacyjnych*, red. J. Kleer, E. Mączyńska PAN Komitet Prognoz „Polska 2000Plus” Warszawa 2018, s. 144–156.

<sup>68</sup> *Ibidem*, s. 150.

<sup>69</sup> G. Davies, *Subsidiarity: The wrong idea, in the wrong place, at the wrong time*, “Common Market Law Review”, nr 43(1), Feb. 2006, s. 63–84.

jące napięcia między państwami członkowskimi UE są tak duże, iż stosowanie zasady pomocniczości wydaje się nie do utrzymania.

Naturalnie, można też sobie pozwolić na żarty, jak to uczynił w 1993 r. Jacques Delors, ówczesny przewodniczący Komisji Europejskiej, oferując znaczną nagrodę za jasną definicję tego, co właściwie oznacza „subsidiarność”<sup>70</sup>.

Należy jednak nie odrzucać idei podmiotowości człowieka, jak to staraliśmy się w tym w tym szkicu wykazać. Należy, to znaczy, że jednak można. – Tak, to prawda, ale trzeba mieć wówczas świadomość tego, że jest to droga wiodąca nie do demokracji, lecz kierująca ku autorytaryzmowi, anokracji czy krok dalej ku dyktaturze i totalitaryzmowi. Ludzkość doświadczyła takiej drogi z opłakanym skutkiem. Czy warto zatem powtarzać błędy, zamiast się na nich uczyć?

## Bibliografia

- Anderson J.M., *Aristotelian Groundings of the Social Principle of Subsidiarity*, “International Philosophical” Quarterly 54 (3) 2014.
- Aroney N., *Subsidiarity, Federalism and the Best Constitution: Thomas Aquinas on City, Province and Empire*, “Law and Philosophy” Vol. 26, No. 2, Springer 2007.
- Beabout G.R., *Challenges to Using the Principle of Subsidiarity for Environmental Policy*, University of St. Thomas Law Journal 210, Vol. 5, art. 9.
- Beabout G.R., *The Oxford English Dictionary offer us an important clue when it indicates that the first time the word subsidiarity was used in English was the 1931 papal encyclical QA*.
- Bender Ch., *Hegels Beitrag zum Verständnis von Familie, Gesellschaft und Staat im Deutschland der Gegenwart [w:] Sittlichkeit. Eine Kategorie moderner Staatlichkeit?* red. M. Spieker, S. Schwenzfeuer, B. Zabel, Tutzinger Studien zur Politik, Vol. 14, Ed. Nomos, Baden-Baden 2019.
- Benedykt XVI, Encyklika *Caritas in veritate* o integralnym rozwoju ludzkim w miłości i prawdzie, 29 VI 2009, [https://www.vatican.va/content/benedict-xvi/pl/encyclicals/documents/hf\\_ben-xvi\\_enc\\_20090629\\_caritas-in-veritate.html](https://www.vatican.va/content/benedict-xvi/pl/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate.html)
- Benedykt XVI, Encyklika *Deus caritas est* o miłości chrześcijańskiej, 25 XII 2005, [https://opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/benedykt\\_xvi/encykliki/deus\\_caritas\\_25122005.html](https://opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/benedykt_xvi/encykliki/deus_caritas_25122005.html)
- Biblia Tysiąclecia [Wyj.18, 17-18, 21-22], <https://biblia.deon.pl/rozdzial.php?id=68>
- Bortkiewicz P., *Dobro rodziny kryterium zasady pomocniczości*, „Teologia i Moralność”, t. 11, 2012.
- Budziło K. (red.), *Dobro wspólne jako fundament polskiego porządku konstytucyjnego*, t. XL Studiów i Materiałów Trybunału Konstytucyjnego, Monografie Konstytucyjne nr 2.
- Cahill M., *Theorizing subsidiarity: Towards an ontology-sensitive approach*, „International Journal of Constitutional Law” 15(1), 2017.
- CBOS. *Zaufanie społeczne*. Komunikat z badań nr 43, kwiecień 2020.
- Centre for European Reform; <https://cer.eu/insights/eus-yellow-card-comes-age-subsidiarity-unbound>

<sup>70</sup> Centre for European Reform; <https://cer.eu/insights/eus-yellow-card-comes-age-subsidiarity-unbound> (dostęp: 30.08.2021 r.).

- Chmielewska L., *Johannes Althusius. Pierwszy teoretyk federalizmu*, Doctrina. Studia społeczno-polityczne nr 9, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Siedlce 2019.
- Czechowski P., *Konfederacja Szwajcarska: „Jeden za wszystkich, wszyscy za jednego”*, 2019, <https://histmag.org/Konfederacja-Szwajcarska-Jeden-za-wszystkich-wszyscy-za-jednego-18764>
- Davies G., *Subsidiarity: The wrong idea, in the wrong place, at the wrong time*, “Common Market Law Review” nr 43(1), Feb. 2006.
- de Visscher F.L., *Existe-t-il un principe de subsidiarité* [w:] F. Delpéré, *Le principe de subsidiarité*, L.G.D.J, Paris-Bruxelles 2002.
- Dumont G.-F., *How and why the principle of subsidiarity was so long in the making?* The Pontifical Academy of Social Sciences, <http://www.pass.va/content/scienzesociali/it/publications/acta/nationstate/dumont.html>
- Endo K., *The Principle of Subsidiarity: From Johannes Althusius to Jacques Delors*, „Hokkaido Law Review” 1994, 44(6).
- Episkopat Polski, *Katolickie postulaty konstytucyjne*, 26 lutego 1947 [w:] *Prace Komisji Konstytucyjnej Senatu RP*, 1990, z. 2.
- Europejska Karta Samorządu Regionalnego; <http://libr.sejm.gov.pl/tek01/txt/re/1997a-2.html>
- Franciszek, *Uzdrowić świat, cykl katechez*, 23. 09.2020, <https://www.niedziela.pl/artukul/58590/Franciszek-przypomnial-o-znaczeniu-zasady>
- Gajdziński J.N., *Mechanizm samoregulacji demokracji* [w:] *Demokracja i rola obywatela. O napięciu pomiędzy państwem, społeczeństwem i procesami globalizacyjnymi*, red. M. Baranowski, Wyd. UAM, Poznań 2014, [https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/7944/baranowski\\_demokracja\\_rola\\_obywatela.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/7944/baranowski_demokracja_rola_obywatela.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hehir J.B., *Catholic Social Teaching and the Challenge of the Future* (June 1998), Woodstock Report.
- Höffe O., *Subsidiarität als Gesellschafts- und Staatsprinzip*, *Swiss Political Science Rev.* 1997, Vol. 3.  
<http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19941240607/T/D19940607L.pdf>
- Jan Paweł II, Encyklika *Centesimus annus* o aktualnych problemach społecznych w stulecie *Rerum Novarum*, 1 V 1991, <http://www.mop.pl/doc/html/encykliki/Centesimus%20annus.htm>
- Jan XXIII, Encyklika *Mater et magistra* o współczesnych przemianach społecznych w świetle nauki chrześcijańskiej, 16 V 1961 r., <http://www.mop.pl/doc/html/encykliki/Mater%20et%20Magistra.htm>
- Jan XXIII, Encyklika *Pacem in terris* o pokoju między wszystkimi narodami opartym na prawdzie, sprawiedliwości, miłości i wolności, 11 IV 1963 r., <http://www.mop.pl/doc/html/encykliki/Encyklika%20Pacem%20in%20terris.htm>
- Junik A., *Budowanie kultury zaufania*, 2020, <https://publicystyka.ngo.pl/budowanie-kultury-zaufania>
- Kołodziejczyk M., *Żywią i głodzą*, „Polityka” nr 6 (3298), 02.02.2021.
- Krasnowolski A., *Subsidiarność w prawie i w praktyce samorządowej*, Biuro Analiz i Dokumentacji Zespół Analiz i Opracowań Tematycznych. Kancelaria Senatu RP, 2012.
- Leon XIII, Encyklika *Rerum novarum*, 15 V 1891, <http://www.mop.pl/doc/html/encykliki/Rerum%20novarum.htm>
- Madeja A., *Suwerenność państwa w koncepcji integracyjnej Roberta Schumana*, *Czasopismo Prawno-Historyczne*, t. LXVI, 2014, z. 1, Toruń 2014.
- Majewski M., *W stronę Ziemi Obiecanej*, Wyd. eSPe Kraków 2011.



- McEntire M., *Struggling with God: An Introduction to the Pentateuch*. Mercer University Pres, 2008.
- Memorandum on security assurances in connection with Ukraine's accession ...*, Budapest, 05/12/1994 [https://www.securitycouncilreport.org/atf/cf/%7B65BFCF9B-6D27-4E9C-8CD3-CF6E4FF96FF9%7D/s\\_1994\\_1399.pdf](https://www.securitycouncilreport.org/atf/cf/%7B65BFCF9B-6D27-4E9C-8CD3-CF6E4FF96FF9%7D/s_1994_1399.pdf)
- Millon-Delsol Ch., *Zasada pomocniczości*, Znak, Kraków 1995.
- Miłaszewicz D., *Zaufanie jako wartość społeczna*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2016, nr 259, 2016.
- Morris M., *Jan bez Ziemi. Zdrada, tyrania i Wielka Karta Swobód*, Wyd. Napoleon V, 2018.
- Papieska Rada Iustitia et Pax – Kompendium Nauki Społecznej Kościoła, Watykan 29 VI 2004 r. nr 559.332, Edycja polska Wydawnictwo JEDNOŚĆ, Kielce 2005, [https://www.vatican.va/roman\\_curia/pontifical\\_councils/justpeace/documents/rc\\_pc\\_justpeace\\_doc\\_20060526\\_compendio-dott-soc\\_pl.html](https://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_20060526_compendio-dott-soc_pl.html)
- Paweł VI, Encyklika *Populorum progressio* o popieraniu rozwoju narodów, 26 III 1967 r., <http://www.mop.pl/doc/html/encykliki/Encyklika%20Populorum%20progressio.htm>
- Paweł VI, *Gaudium et spes* – Konstytucja duszpasterska o Kościele w świecie współczesnym, 7 XII 1965 r., <http://ptm.rel.pl/czytelnia/dokumenty/dokumenty-soborowe/sobor-watykanski-ii/141-konstytucja-duszpasterska-o-kosciele-w-swiecie-wspolczesnym-gaudium-et-spes.html>
- Paweł VI, List Apostolski o ks. Kardynała Maurice Roy przewodniczącego Rady Do Spraw Świeckich i Papieskiej Komisji „Iustitia et Pax” z okazji 80 rocznicy ogłoszenia encykliki „*Remurum novarum*”, <http://www.mop.pl/doc/html/encykliki/Octogesima%20adveniens.htm>
- Pesch H., *Lehrbuch der Nationalökonomie*. Bd. 1: Grundlegun. Freiburg 1924.
- Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu*, Edycja Św. Pawła 2008.
- Pius XI, Encyklika *Quadragesimo anno*, 15 V 1931, <http://www.mop.pl/doc/html/encykliki/Quadragesimo%20anno.htm>
- Piwowarski W., *Zasada pomocniczości w pismach św. Tomasza z Akwinu*, Roczniki Filozoficzne / Annales de Philosophie Vol. 10, No. 2, Etyka, Wyd. KUL 1962.
- Piwowarski W., *Zasada Pomocniczości w życiu Kościoła*, Collectanea Theologica 41, F.IV Lublin 1971.
- Plichta A., *Koncepcja wolności Johna Stuarta Milla* [w:] *Varia Doctrinada*, Wyd. Uniw. Wrocławskiego, Wrocław 2012.
- Popławska E., *Zasada pomocniczości (subsidiarności)* [w:] *Zasady podstawowe polskiej Konstytucji*, red. W. Sokolewicz, Wyd. Sejmowe, Warszawa 1998.
- Poquelin J.B. (Molier), *Mieszczanin szlachcicem*, Akt II, scena VI. tłum. T. Boy-Żeleński, wyd. Greg 2014.
- Sadowski M., *Państwo w doktrynie Papieża Leona XIII*, Kolonia Limited, Wrocław 2002.
- Spiker M., *Zasada pomocniczości: podstawy antropologiczne i konsekwencje polityczne*, „Społeczeństwo” 5(1995), nr 1.
- Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków 2007.
- Tkaczyński J.W., *Subsidiarność. Przyczynek do rozważań na temat paradygmatu we współczesnych relacjach społeczno-politycznych* [w:] *Odmianny współczesnej nauki o polityce*, red. P. Borowiec, R. Kłosowicz, P. Ścigaj, Kraków 2014, t. II.
- Treaty on European Union*, Official Journal of the European Communities, No C 191/1, 29. 7. 92; tekst polski: [http://oide.sejm.gov.pl/oide/images/files/dokumenty/traktaty/Traktat\\_z\\_Maastricht\\_PL\\_1.pdf](http://oide.sejm.gov.pl/oide/images/files/dokumenty/traktaty/Traktat_z_Maastricht_PL_1.pdf)

Turner J., *Pallas armata, Military essayes of the ancient Grecian, Roman, and modern art of war written in the years 1670 and 1671*, <https://quod.lib.umich.edu/e/eebo2/A63890.0001.001/1:7.2?rgn=div2;view=fulltext>

Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 1990 r., nr 16, poz. 95 ze zm.).

Van Til K.A., *Subsidiarity and Sphere-Sovereignty: A Match Made in ...?* 2008 *Theological Studies* 69(3).

Vischer R.K., *Subsidiarity as a Principle of Governance: Beyond Devolution*, "Indiana Law Review" 35, No. 1 2001.

Wilkin J., *Za co odpowiada państwo (władza państwowa)? – Nadmierne oczekiwania i ograniczone możliwości* [w:] *Państwo w warunkach przesileń cywilizacyjnych*, red. J. Kleer, E. Mączyńska, PAN Komitet Prognoz „Polska 2000Plus” Warszawa 2018.

Wuwer A., *Zasada subsydiarności. Perspektywa nauczania społecznego Kościoła*, *Studia i Materiały Wydziału Teologicznego Uniwersytetu Śląskiego* Nr 67 Księgarnia św. Jacka, Katowice 2011.

Zoll A., *Prywatyzacja zadań publicznych*, „Rzeczpospolita” z 13 XI 2000 r. [w:] K. Bandarzewski, P. Chmielnicki, W. Kisiel, *Prawo samorządu terytorialnego w Polsce*, Lexis Nexis, Warszawa 2006.

# KARNOPRAWNA OCHRONA BEZPIECZEŃSTWA TRANSPORTU ZWIERZĄT

---

*Dorota KAMUDA<sup>1</sup>*

## Wprowadzenie

Bezpieczeństwo transportu zwierząt ma szczególne znaczenie w kontekście przedmiotu dokonywanego przewozu. Zwierzę stanowi istotę żyjącą, zdolną odczuwać cierpienie. I jak wskazuje art. 1 ust. 1 ustawy z dnia 21 sierpnia 1997 r. o ochronie zwierząt człowiek winien jest mu poszanowanie, opiekę i ochronę<sup>2</sup>. Dotyczy to również w szczególności kwestii związanych z jego transportem. Z uwagi na bardzo obszerną tematykę, przekraczającą ramy niniejszego opracowania, skupiono się przede wszystkim na aspektach związanych z regulacjami karnoprawnymi, dotyczącymi zapewnienia prawidłowości przewozu zwierząt kręgowych. Zgodnie z art. 24 powołanej wyżej ustawy obowiązujące w Polsce zasady postępowania w zakresie transportu zwierząt kręgowych określone są w rozporządzeniu Rady (WE) nr 1/2005 z dnia 22 grudnia 2004 r. w sprawie ochrony zwierząt podczas transportu i związanych z tym działań oraz zmieniającym dyrektywę 64/432/EWG i 93/119/WE oraz rozporządzenie (WE) nr 1255/97 (Dz. Urz. UE L 3 z 05.01.2005, s. 1), zwanym dalej „rozporządzeniem nr 1/2005”<sup>3</sup>. Rozporządzenie to zawiera w szczególności przepisy techniczne transportu zwierząt, zasady prowadzenia dziennika podróży, formularze, procedury uzyskiwania zezwoleń i licencji, regulacje dotyczące szkoleń itd.

Zgodnie z ogólnymi warunkami transportu zwierząt, transport taki powinien być prowadzony w sposób, który nie powoduje ich okaleczenia, jak też nie przyczynia się do zadawania im cierpienia. W szczególności wskazuje na konieczność zapewnienia w czasie transportu zaspokojenia podstawowych potrzeb zwierząt oraz skrócenie przewozu do niezbędnego minimum, możliwość przewożenia wyłącznie zwierząt, które są zdolne do odbycia podróży (co do zasady za takowe nie są uważane w szczególności zwierzęta chore lub zranione). Rozporządzenie reguluje także kwestie zapewnienia zwierzętom prawidłowego transportu pod kątem

---

<sup>1</sup> Dr Dorota Kamuda, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o ochronie zwierząt (tekst jedn. Dz.U. z 2020 r., poz. 638 ze zm.), art. 1 ust. 1.

<sup>3</sup> Tamże, art. 24.

technicznym (środki transportu oraz urządzenia do załadunku i wyładunku powinny być skonstruowane w sposób zapewniający zwierzętom bezpieczeństwo), jak też odpowiedniej opieki nad zwierzętami podczas transportu (personel zajmujący się przewozem powinien być odpowiednio wyszkolony, nie wolno mu używać przemocy wobec zwierząt oraz powinien minimalizować stosowanie metod, które wywołują u zwierząt niepotrzebny strach, zranienie lub cierpienie)<sup>4</sup>.

Z uwagi na to, że zagadnienie bezpiecznego przewozu zwierząt jest niezwykle ważne a środki administracyjne i cywilnoprawne nie są wystarczające dla zapewnienia wykonywania zgodnego z prawem przewozu tego typu zwierząt ustawodawca wprowadził w art. 37b ustawy o ochronie zwierząt wykroczenie, sankcjonowane karą aresztu lub grzywny. Kara aresztu może zostać wymierzona od 5 do 30 dni, natomiast kara grzywny od 20 do 5000 zł.

Art 37b ww. ustawy reguluje odpowiedzialność prawną zarówno osoby profesjonalnie zajmującej się przewozem – tj. przewoźnika, jak też opiekuna zwierzęcia, czy też tzw. operatora punktu gromadzenia zwierząt. W sposób formalny, zgodnie ze słowniczkiem zawartym w rozporządzeniu nr 1/2005 za przewoźnika uznaje się osobę fizyczną lub prawną transportującą zwierzęta na własny rachunek lub na rachunek strony trzeciej. Przyjmuje się, że przewoźnikiem jest nie tylko podmiot, który zajmuje się zarobkowym przewozem zwierząt, ale także podmiot, który zajmuje się przewozem zwierząt wykonywanym w związku z prowadzeniem innej działalności gospodarczej, w tym również, gdy wykonuje niezarobkowe przewozy na własne potrzeby<sup>5</sup>. Natomiast opiekun to osoba fizyczna lub prawna, z wyjątkiem przewoźnika, odpowiedzialna oraz obsługująca zwierzęta, w charakterze czasowym lub stałym<sup>6</sup>. Ustawodawca pojęciem operatora punktu gromadzenia zwierząt określa osobę obsługującą tzw. punkt gromadzenia zwierząt, czyli gospodarstwa, punkty skupu i targowiska, gdzie zwierzęta domowe nieparzystokopytne lub gatunki domowego bydła, kóz, owiec lub świń pochodzące z różnych gospodarstw są łączone razem w celu stworzenia partii<sup>7</sup>.

## Techniczne warunki bezpieczeństwa transportu zwierząt

Uwarunkowania i zasady obowiązujące podczas transportu zwierząt pod kątem technicznym zawarte są w załączniku I do rozporządzenia nr 1/2005. Każdy środek transportu powinien być tak przygotowany i dostosowany do humanitarnego i bezpiecznego przewozu zwierząt, aby transportowane zwierzęta były nie tylko bezpieczne pod kątem fizycznym i zdrowotnym, ale również, aby nie były

---

<sup>4</sup> Por. M. Gabriel-Węglowski, *Przestępstwa przeciwko humanitarnej ochronie zwierząt*, Lex/el. 2009.

<sup>5</sup> Zob. Wyrok WSA w Warszawie z dnia 20 lutego 2006 r., sygn. akt VI SA/Wa 2137/05.

<sup>6</sup> Rozporządzenie Rady (WE) nr 1/2005 z dnia 22 grudnia 2004 r. w sprawie ochrony zwierząt podczas transportu i związanych z tym działań oraz zmieniające dyrektywy 64/432/EWG i 93/119/WE oraz rozporządzenie (WE) nr 1255/97 (Dz. U. UE. L. z 2005 r. nr 3, s. 1, ze zm.), art. 2 pkt k) i x).

<sup>7</sup> Tamże, art. 2 pkt b.

bardziej zestresowane, niż wynika to z uwagi na zmianę miejsca ich stałego pobytu<sup>8</sup>.

W rozdziale I załącznika I do rozporządzenia nr 1/2005 wskazano warunki, które umożliwiają określenie, czy zwierzę jest zdolne do transportu. Poza zwierzętami chorymi lub zranionymi za niezdolne do transportu uważane są także te wykazujące słabość fizjologiczną lub patologię. Wśród warunków, które wskazują na niezdolność do transportu ustawodawca wskazuje np. koty i psy poniżej 8 tygodni poza sytuacją, gdy takim zwierzętom towarzyszy matka. Natomiast w sytuacji choroby lub zranienia, gdy nastąpiły w czasie transportu, takie zwierzęta powinny zostać oddzielone od innych i powinny otrzymać właściwą pierwszą pomoc lub w sytuacjach ostatecznych powinny zostać poddane ubojowi lub zabite w sposób, który nie powoduje niepotrzebnych cierpień. W czasie transportu nie wolno także m.in. podawać zwierzęciu środków uspokajających. Wyjątkiem jest sytuacja, gdy środki te są całkowicie niezbędne i czynione to jest pod nadzorem weterynaryjnym.

W rozdziale II załącznika wskazano warunki, jakim powinny odpowiadać środki transportu zwierząt, ze wskazaniem dotyczących wszystkich środków transportu, jak też dodatkowych z uwzględnieniem rodzajów transportu, w tym dotyczące wyłącznie transportu drogowego i kolejowego, transportu za pomocą statków ro-ro, transportu drogą powietrzną oraz transportu zwierząt w kontenerach. Wśród warunków dotyczących wszystkich środków transportu wskazuje się, że powinny być one zaprojektowane, skonstruowane, utrzymywane i obsługiwane w sposób, który pozwala na uniknięcie zranienia ciała i cierpienia zwierzęcia oraz zapewnia bezpieczeństwo zwierząt, chroni zwierzęta od ciężkich warunków meteorologicznych, ekstremalnych temperatur oraz zmiennych warunków klimatycznych, pozwala na utrzymanie czystości i dezynfekcję, zabezpiecza przed ucieczką zwierząt lub wypadnięciem oraz zapewnia wytrzymanie nacisku związanego z ruchem podczas transportu, zapewnia wodę w ilości i jakości odpowiedniej dla transportowanego gatunku, zapewnia dostęp do zwierząt w przypadku kontroli i opieki, posiada antypoślizgową powierzchnię podłogową, posiada podłogę minimalizującą wyciek moczu i odchodów, zapewnia oświetlenie wystarczające do kontroli i opieki nad zwierzętami podczas transportu<sup>9</sup>.

W rozdziale III zawarte są praktyki, jakie powinny być stosowane w zakresie transportu zwierząt. Dotyczą one przede wszystkim załadunku, rozładunku i obsługi zwierząt podczas transportu i zawierają zarówno procedury, jakie należy zachować, jak też warunki dotyczące urządzeń. Warto zwrócić uwagę na chociażby takie zapisy, które zakazują uderzania lub kopania zwierząt, stosowania nacisku na jakąkolwiek część ciała w sposób powodujący niepotrzebny ból lub cierpienie, zawieszania zwierząt za pomocą środków mechanicznych, podnoszenia lub

---

<sup>8</sup> E. Porębska, M. Sopoćko, J. Caban, P. Drożdziel, *Bezpieczeństwo w transporcie zwierząt hodowlanych*, „Logistyka” 2015, nr 5, s. 1245 i n.

<sup>9</sup> Rozporządzenie Rady (WE) nr 1/2005 z dnia 22 grudnia 2004 r. w sprawie ochrony zwierząt..., załącznik I Rozdział II art. 1.

ciągnięcia zwierząt za głowę, uszy, rogi, nogi, ogon lub sierść, wykonywania obsługi w sposób powodujący niepotrzebny ból lub cierpienie, stosowania poganiaczy lub innych narzędzi z zastrzonymi końcami, celowego uniemożliwiania przejścia zwierzętom kierowanym lub prowadzonym do jakiegokolwiek miejsca obsługi zwierząt<sup>10</sup>.



Przykładowy transporter do przewozu kotów (materiały własne aut.)

---

<sup>10</sup> Tamże, załącznik I Rozdział III.

Rozdział IV zawiera dodatkowe przepisy dotyczące statków transportujących zwierzęta lub kontenerowców, wśród których znajdują się m.in. szczegółowe wymagania dotyczące konstrukcji i wyposażenia statków transportujących zwierzęta oraz szczegółowe zasady związane z dostarczaniem karmy i wody na takich statkach i kontenerowcach. Wymagania związane z czasem przewożenia zwierząt, w tym czas trwania podróży, okresy odpoczynku oraz odstępy czasu pomiędzy pojeniem i karmieniem uregulowane są w rozdziale V. Rozdział VI reguluje dodatkowe kwestie dotyczące długotrwałych przewozów domowych zwierząt nieparzystokopytnych, gatunków domowego bydła, owiec, kóz i świń. Natomiast ostatni rozdział tego załącznika – rozdział VII, wskazuje minimalne parametry wielkości powierzchni ładownej dla transportowanych zwierząt<sup>11</sup>.

### **Struktura wykroczeń z art. 37b ustawy o ochronie zwierząt**

Zgodnie z art. 37b ustawy z dnia 21 sierpnia o ochronie zwierząt:

1. Kto, będąc przewoźnikiem w rozumieniu art. 2 lit. x rozporządzenia nr 1/2005:

1) transportuje zwierzęta bez dokumentów, o których mowa w art. 4, art. 10 i art. 11 rozporządzenia nr 1/2005, lub

2) transportuje zwierzęta bez licencji, o której mowa w art. 17 ust. 2 rozporządzenia nr 1/2005, lub

3) transportuje zwierzęta bez świadectw zatwierdzenia, o których mowa w art. 18 ust. 1 albo art. 19 ust. 1 rozporządzenia nr 1/2005, lub

4) nie zapewnia transportowanym zwierzętom warunków, o których mowa w załączniku I do rozporządzenia nr 1/2005, lub

5) nie wypełnia obowiązku określonego w art. 6 ust. 4 i 6 rozporządzenia nr 1/2005,

podlega karze aresztu lub grzywny.

2. Kto, będąc:

1) opiekunem w rozumieniu art. 2 lit. k rozporządzenia nr 1/2005, nie wypełnia obowiązków określonych w art. 8 tego rozporządzenia,

2) operatorem punktu gromadzenia zwierząt, nie wypełnia obowiązków określonych w art. 9 rozporządzenia nr 1/2005,

podlega karze aresztu lub grzywny<sup>12</sup>.

Przepis ten zawiera dyspozycje niepełne (odsyłające), co powoduje, że aby można było ustalić, jakie zachowania podlegają sankcji należy zapoznać się ze szczegółowymi przepisami regulującymi prawidłowe wykonywanie czynności transportowych, zawarte w szczególności w rozporządzeniu nr 1/2005, do którego odsyła ustawa o ochronie zwierząt, o czym pokrótce w dalszej części niniejszego opracowania.

<sup>11</sup> Tamże, załącznik I Rozdział IV, V, VI i VII.

<sup>12</sup> Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o ochronie zwierząt, art. 37b.

### Przedmiot ochrony

Przedmiotem ochrony z art. 37b jest gwarancja prawidłowego wykonywania transportu drogowego zwierząt, mającego szczególnie na uwadze rozporządzenie unijne nr 1/2005, jak też zgodnie z wymogami ustawy o ochronie zwierząt i rozporządzeń wydanych na jej podstawie<sup>13</sup>.

### Podmiot wykroczenia

Wszystkie wykroczenia z art. 37b ustawy o ochronie zwierząt mają charakter indywidualny. Sprawcą wykroczeń z art. 37b ust. 1 pkt 1–5 może być jedynie przewoźnik, z art. 37 b ust. 2 pkt 1 – opiekun, natomiast z art. 37b ust. 2 pkt 2 – operator punktu gromadzenia zwierząt<sup>14</sup> Wyjaśnienie użytego nazewnictwa na określenie rodzajów osób, mogących dopuścić się przedmiotowych wykroczeń nastąpiło pokrótce we wprowadzeniu do niniejszego artykułu. Należy mieć również na uwadze, że w przypadku gdy przewoźnikiem, opiekunem lub operatorem punktu gromadzenia zwierząt jest osoba prawna lub jednostka organizacyjna posiadająca zdolność prawną, ale nie posiadająca osobowości prawnej, odpowiedzialność poniesie członek organu reprezentującego dany podmiot lub inna osoba upoważniona do reprezentowania osoby prawnej w zakresie transportu zwierząt.

### Strona przedmiotowa

Strona przedmiotowa wykroczenia z art. 37b ust. 1 pkt 1

Strona przedmiotowa wykroczenia z art. 37b ust. 1 pkt 1 ustawy o ochronie zwierząt polega na transportowaniu zwierząt bez wymaganych przez prawo dokumentów. Przepis wskazuje, że mowa tutaj o dokumentach, które wymienione są w art. 4, 10 i 11 rozporządzenia nr 1/2005. W szczególności w dokumentach tych muszą znaleźć się informacje, które określają pochodzenie zwierząt i ich właściciela, miejsce wyjazdu, datę i czas wyjazdu oraz przewidywane miejsce przeznaczenia i przewidywany czas trwania przewozu. Należy przy tym pamiętać, że przewoźnikiem może być wyłącznie osoba posiadająca stosowne zezwolenie wydane na przewóz zwierząt lub na długotrwały transport zwierząt. Rozporządzenie określa szczegółowe wymagania, jakie muszą spełniać osoby, które ubiegają o takie zezwolenie, jak też wzór samego zezwolenia. Jest to wykroczenie formalne, którego sprawcą może być wyłącznie przewoźnik.

Strona przedmiotowa wykroczenia z art. 37b ust. 1 pkt 2

Strona przedmiotowa wykroczenia z art. 37b ust. 1 pkt 2 ustawy o ochronie zwierząt polega na transportowaniu zwierząt bez wymaganej licencji. Licencja taka jest wydawana dla kierowców i osób obsługujących pojazdy drogowe, które przewożą zwierzęta domowe nieparzystokopytne lub gatunki domowego bydła,

<sup>13</sup> Por. W. Kotowski, B. Kurzępa, *Komentarz do niektórych przepisów ustawy o ochronie zwierząt* [w:] *Wykroczenia pozakodeksowe. Komentarz*, LexisNexis, Warszawa 2008, Lex/el. 2008.

<sup>14</sup> Por. W. Kadecki, *Ustawy: o ochronie zwierząt, o doświadczeniach na zwierzętach – z komentarzem*, Warszawa 2007, s. 183.



owiec, kóz, świń, oraz drób. Licencja powinna dotyczyć wyłącznie wyszczególnionych gatunków lub grup gatunków. Jest ona sporządzana w językach urzędowych danego Państwa Członkowskiego oraz w języku angielskim, jeśli kierowca lub osoba obsługująca pracuje w innym Państwie Członkowskim. Wymogi, dotyczące kierowców oraz osób obsługujących, jak wzory licencji znajdują się w rozporządzeniu nr 1/2005. Wymóg posiadania licencji wprowadzono 5 stycznia 2008 r. Jej brak podczas wykonywania transportu zwierząt przesądza o odpowiedzialności za wykroczenie, o którym mowa w art. 37b ust. 1 pkt 2 ustawy<sup>15</sup>. Wykroczenie to ma charakter wykroczenia formalnego, a jego sprawcą może być wyłącznie przewoźnik.

Strona przedmiotowa wykroczenia z art. 37b ust. 1 pkt 3

Strona przedmiotowa wykroczenia z art. 37b ust. 1 pkt 3 ustawy o ochronie zwierząt polega na transportowaniu zwierząt bez odpowiedniego świadectwa zatwierdzenia środka transportu drogowego wykorzystywanego do długotrwałego transportu zwierząt lub świadectwa zatwierdzenia statku do transportu zwierząt. Wskazane wyżej świadectwa zatwierdzenia środków transportu drogowego rejestrowane są w elektronicznej bazie danych, w sposób umożliwiający szybką identyfikację przez właściwe władze wszystkich państw członkowskich. Analogiczna baza danych prowadzona jest dla świadectw zatwierdzenia statku. Warunkiem wydania świadectwa jest przede wszystkim środek transportu drogowego lub statek został poddany kontroli i spełnia wymagania przewidziane w rozporządzeniu 1/2005 dotyczące zaprojektowania, konstrukcji i utrzymania środków transportu przeznaczonych do długotrwałych przewozów lub analogiczne wymagania dotyczące konstrukcji i wyposażenia statków przeznaczonych do transportu zwierząt. Brak dokumentu – świadectwa zatwierdzenia środka transportu drogowego lub statku, którym jest wykonywany transport zwierząt – skutkuje odpowiedzialnością za wykroczenie z art. 37b ust. 1 pkt 3 ustawy. Jest to wykroczenie formalne, którego sprawcą może być wyłącznie przewoźnik.

Strona przedmiotowa wykroczenia z art. 37b ust. 1 pkt 4

Strona przedmiotowa wykroczenia z art. 37b ust. 1 pkt 4 ustawy o ochronie zwierząt polega na braku zapewnienia transportowanym zwierzętom odpowiednich warunków technicznych i naruszenie standardów przewozu zwierząt<sup>16</sup>. Warunki te określone są szczegółowo w załączniku I do rozporządzenia nr 1/2005. Zostały one pokrótce omówione w rozdziale II niniejszego opracowania zatytułowanym Techniczne warunki bezpieczeństwa transportu zwierząt. Wykroczenie, o którym mowa w art. 37b ust. 1 pkt 4 ustawy, można popełnić umyślnie albo nieumyślnie. Jest to wykroczenie formalne, którego podmiotem może być tylko przewoźnik.

---

<sup>15</sup> Por. W. Kotowski, B. Kurzępa, *Komentarz...*

<sup>16</sup> Por. K. Kuszlewicz, *Komentarz do art. 37(b) [w:] Ustawa o ochronie zwierząt. Komentarz*, red. K. Kuszlewicz, Wolters Kluwer, Warszawa 2021, s. 359 i n.

Strona przedmiotowa wykroczenia z art. 37b ust. 1 pkt 5

Strona przedmiotowa wykroczenia, o którym mowa w art. 37 b ust. 1 pkt 5 ustawy o ochronie zwierząt polega na zaniechaniu wypełnienia obowiązków ciążących na przewoźnikach. Pierwszy z nich polega na obowiązku powierzenia obsługi zwierząt odpowiednio przeszkolonemu personelowi. Przy czym przeszkolenie powinno zawierać znajomość załączników I i II do rozporządzenia nr 1/2005. Natomiast drugi obowiązek, którego niewypełnienie przez przewoźnika powoduje penalizację jego zachowania polega na obowiązku zapewnienia obecności osoby obsługującej dla każdej partii transportowanych zwierząt. Rozporządzenie przewiduje dwa wyjątki, gdy przewoźnik nie musi zapewniać obecności osoby obsługującej. Mianowicie dotyczy to sytuacji, gdy zwierzęta transportowane są w zabezpieczonych, odpowiednio wentylowanych kontenerach, zawierających w razie potrzeby wystarczającą ilość karmy i wody w niewywracalnych pojemnikach, natomiast przewóz trwa dwa razy dłużej od przewidywanego czasu lub gdy kierowca pełni funkcję osoby obsługującej. Niewypełnienie tych obowiązków stanowi wyzerpanie znamion komentowanego przepisu. Sprawcą wykroczenia z art. 37 b ust. 1 pkt 5 może być wyłącznie przewoźnik. Jest to wykroczenie formalne.

Strona przedmiotowa wykroczenia z art. 37b ust. 2 pkt 1

Strona przedmiotowa wykroczenia, o którym mowa w art. 37 b ust. 2 pkt 1 ustawy o ochronie zwierząt polega na braku wypełnienia obowiązków ciążących na opiekunach. Penalizacji podlega niewypełnienie obowiązków przez opiekunów, określonych w art. 8 rozporządzenia nr 1/2005, zgodnie z którym opiekunowie zwierząt w miejscu wyjazdu, transferu lub w miejscu przeznaczenia zapewniają, aby spełnione zostały w odniesieniu do transportowanych zwierząt wskazane reguły techniczne, a ponadto na opiekunach ciąży obowiązek sprawdzenia wszystkich zwierząt przybywających na miejsce tranzytu lub na miejsce przeznaczenia i określenie, czy ich przewóz był długotrwały, natomiast w przypadku długotrwałych przewozów domowych nieparzystokopytnych oraz gatunków domowego bydła, owiec, kóz i świń opiekunowie mają obowiązek przestrzegać przepisów dotyczących dziennika podróży.

Zaniechanie wypełnienia tych obowiązków stanowi o istocie komentowanego wykroczenia. Jego podmiotem może być wyłącznie opiekun (wykroczenie indywidualne). Jest to wykroczenie formalne, które można popełnić umyślnie albo nieumyślnie.

Strona przedmiotowa wykroczenia z art. 37b ust. 2 pkt 2

Strona przedmiotowa wykroczenia, o którym mowa w art. 37 b ust. 2 pkt 1 ustawy o ochronie zwierząt polega na braku wypełnienia obowiązków ciążących na operatorach punktów gromadzenia zwierząt przeznaczonych do transportu. Do popełnienia tego wykroczenia dochodzi wówczas, gdy operator punktu gromadzenia zwierząt nie wypełnia obowiązków wskazanych w art. 9 rozporządzenia nr 1/2005, polegający przede wszystkim na obowiązku zapewnienia traktowania

zwierząt zgodnie z regułami technicznymi, wskazanymi w odpowiednich przepisach rozporządzenia nr 1/2005. Ponadto operatorzy punktów gromadzenia uznanych w ramach weterynaryjnego prawodawstwa Wspólnoty mają obowiązek zapewnić obsługę zwierząt jedynie przez personel, który przeszedł odpowiednie szkolenia; obowiązek regularnego informowania osób znajdujących się w punktach gromadzenia o ich obowiązkach, zobowiązaniach oraz sankcjach wynikających z ich niewykonania; obowiązek udostępniania osobom dopuszczonym do punktu gromadzenia informacji dotyczących właściwych władz, które powiadamiane są o wszelkich możliwych naruszeniach wymogów rozporządzenia nr 1/2005; obowiązek podjęcia niezbędnych środków w celu usunięcia stwierdzonej niezgodności oraz zapobieżenia jej ponownemu wystąpieniu w przypadku naruszenia rozporządzenia nr 1/2005 przez jakąkolwiek osobę obecną w punkcie gromadzenia i bez uszczerbku dla działań podejmowanych przez właściwe władze; obowiązek przyjmowania, monitorowania i realizowania niezbędnych przepisów wewnętrznych w celu zagwarantowania prawidłowej realizacji pozostałych obowiązków leżących po stronie operatora punktu gromadzenia zwierząt. Naruszenie tych obowiązków stanowi o istocie komentowanego wykroczenia. Wykroczenie z art. 37b ust. 2 pkt 2 jest wykroczeniem formalnym, którego podmiotem może być tylko operator punktu gromadzenia zwierząt.

### **Strona podmiotowa**

Strona podmiotowa wszystkich omawianych wykroczeń może polegać zarówno na umyślności, jak i nieumyślności<sup>17</sup>. Również każde z nich należy do wykroczeń indywidualnych. Wykroczenia, określone w art. 37b pkt 1-5 ustawy o ochronie zwierząt może dopuścić się wyłącznie przewoźnik zwierząt. Wykroczenie z art. 37b ust. 2 pkt 1 ww. ustawy może popełnić wyłącznie opiekun zwierzęcia, natomiast wykroczenie z art. 37b ust. 2 pkt 2 tej ustawy może zostać popełnione wyłącznie przez operatora punktu gromadzenia zwierząt.

### **Zagrożenie karne**

Wszystkie wykroczenia wskazane w art. 37b ustawy o ochronie zwierząt zagrożone są karą aresztu od 5 do 30 dni lub grzywny od 20 do 5000 zł<sup>18</sup>.

### **Podsumowanie**

Zasady bezpieczeństwa transportu zwierząt mają na celu przede wszystkim ochronę dobrostanu zwierząt<sup>19</sup>, w tym przede wszystkim ich zdrowie. Szczegółowe regulacje ustawowe, unijne i międzynarodowe wskazują przede wszystkim

---

<sup>17</sup> Por. W. Kotowski, B. Kurzępa, *Komentarz...*

<sup>18</sup> Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o ochronie zwierząt, art. 37b; ustawa z dnia 20 maja 1971 r. – Kodeks wykroczeń (tekst jedn. Dz.U. z 2021 r., poz. 281 ze zm.), art. 19 i art. 24 ust. 1.

<sup>19</sup> E. Porębska, M. Sopoćko, J. Caban, P. Drożdziel, *Bezpieczeństwo...*, s. 1245 i n.

na wyjątkowość prowadzenia takiego transportu, ze względu na zdolność zwierzęcia do odczuwania cierpienia, które powinno być zminimalizowane, a nawet wykluczone. W związku z tym w regulacjach prawnych kładzie się nacisk na kwestie związane z czasem transportu, określeniem wymogów jakim powinny odpowiadać środki transportu zwierząt w zakresie ich konstrukcji, wymogów dokumentacyjnych przewozu zwierząt, opieki sprawowanej w trakcie przewozu nad zwierzętami, kondycji przewożonych zwierząt, określeniem zasad załadunku i rozładunku zwierząt oraz zasad separacji przewożonych osobników. Równie ważne dla zapewnienia bezpieczeństwa transportu zwierząt są także kwestie związane z określeniem wymogów, jakie powinni spełniać przewoźnicy jak też bezpośredni opiekuni zwierząt oraz inne osoby mający udział w procedurze transportowej zwierząt (np. operatorzy punktów gromadzenia zwierząt), jak też kwestie związane z kontrolą całego procesu przewozu, w tym podmiotów i osób go wykonujących.

Jednym z aspektów wspomagających zapewnienie bezpieczeństwa transportu zwierząt są regulacje karnoprawne, które sankcjonują niepożądane zachowania w transporcie zwierząt. Artykuł 37b ustawy o ochronie zwierząt zawiera wykroczenia, które polegają na niewypełnianiu obowiązków przez podmioty biorące udział w procesie transportowania zwierząt, tj. przewoźników, opiekunów zwierząt oraz operatorów punktów gromadzenia zwierząt, które zostały przedstawione powyżej. Wskazane regulacje karnoprawne poprzez sankcjonowanie nagannych zachowań i nieprzestrzeganie reguł prawidłowego transportu zwierząt mają pozytywny wpływ na dochowanie przez te podmioty zasad bezpiecznego transportowania zwierząt, co zwiększa bezpieczeństwo tego rodzaju transportu.

Przewóz zwierząt obwarowany jest bardzo szczegółowymi regulacjami prawnymi zarówno krajowymi, międzynarodowymi, jak też prawodawstwem Unii Europejskiej. Przepisy prawne uwzględniają w szczególności specyfikę tego transportu, różne rodzaje środków transportu oraz różnorodność gatunków przewożonych zwierząt i ich potrzeb. Przepisy te nakładają liczne obowiązki na uczestników takiego transportu a ich niewypełnianie sankcjonowane jest dodatkowo przepisami karnoprawnymi.

## Bibliografia

- Gabriel-Węglowski M., *Przestępstwa przeciwko humanitarnej ochronie zwierząt*, Lex/el. 2009.
- Kadecki W., *Ustawy: o ochronie zwierząt, o doświadczeniach na zwierzętach – z komentarzem*, Warszawa 2007.
- Kotowski W., Kurzępa B., *Komentarz do niektórych przepisów ustawy o ochronie zwierząt [w:] Wykroczenia pozakodeksowe. Komentarz*, LexisNexis, Warszawa 2008, Lex/el. 2008.
- Kuszlewicz K., *Komentarz do art. 37(b) [w:] Ustawa o ochronie zwierząt. Komentarz*, red. K. Kuszlewicz, Wolters Kluwer, Warszawa 2021.
- Porębska E., Sopoćko M., Caban J., Drożdżel P., *Bezpieczeństwo w transporcie zwierząt hodowlanych*, „Logistyka” 2015, nr 5.

Rozporządzenie Rady (WE) nr 1/2005 z dnia 22 grudnia 2004 r. w sprawie ochrony zwierząt podczas transportu i związanych z tym działań oraz zmieniające dyrektywy 64/432/EWG i 93/119/WE oraz rozporządzenie (WE) nr 1255/97 (Dz. U. UE. L. z 2005 r. nr 3, s. 1, ze zm.), art. 2 pkt k) i x).

Ustawa z dnia 20 maja 1971 r. – Kodeks wykroczeń (tekst jedn. Dz.U. z 2021 r., poz. 281 ze zm.).

Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o ochronie zwierząt (tekst jedn. Dz.U. z 2020 r., poz. 638 ze zm.).

Wyrok WSA w Warszawie z dnia 20 lutego 2006 r., sygn. akt VI SA/Wa 2137/05.



# PLANOWANIE ŚLEDZTWA

---

Andrzej KIELTYKA<sup>1</sup>

W postępowaniu karnym zasadniczo wyróżniamy trzy stadia: przygotowawcze, sądowe i wykonawcze. Z kolei pierwsze stadium procesu – postępowanie przygotowawcze – prowadzone może być w dwóch formach: śledztwa lub dochodzenia. Występowanie śledztwa i dochodzenia w procesie karnym ma związek z konstrukcją postępowania przygotowawczego. Określenia „forma postępowania przygotowawczego”, na oznaczenie śledztwa i dochodzenia, jest powszechnie spotykane w doktrynie, a także w ustawach karnych procesowych.

Forma postępowania przygotowawczego nie może być dowolna. Winna być z góry określona i znana uczestnikom postępowania. Muszą mieć oni wiedzę, w jaki sposób i przez jakie organy będzie prowadzone śledztwo lub dochodzenie. Wykluczenie dowolności w tym zakresie ma zatem ważne znaczenie gwarancyjne. Występowanie różnych form postępowania przygotowawczego uzasadnia się m.in. tym, że w praktyce nie ma możliwości zachowania identycznej procedury w całej masie spraw karnych<sup>2</sup>.

Podział na dochodzenie i śledztwo pochodzi jeszcze dawnego podziału na *inquisitio generalis* i *inquisitio specialis*. Inkwizycja generalna (śledztwo ogólne) miało charakter postępowania informacyjnego; jej celem było określenie czynu przestępczego i zbadanie, czy istnieje co najmniej podejrzenie wskazujące na sprawcę. Inkwizycja specjalna (śledztwo szczegółowe) była właściwym postępowaniem, skierowanym już przeciwko konkretnej osobie, miała na celu zebranie odpowiednich dowodów obciążających<sup>3</sup>. Śledztwo jest więc wyższą formą postępowania przygotowawczego, charakteryzującą się przede wszystkim większym formalizmem. Głównym organem procesowym śledztwa jest prokurator, co jednak nie wyklucza udziału w śledztwie policji. Zakres śledztwa i dochodzenia na przestrzeni lat, po wielokrotnych nowelizacjach kodeksu postępowania karnego<sup>4</sup>, istotnie się zmienił.

---

<sup>1</sup> Dr Andrzej Kieltyka, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>2</sup> Jeden z autorów podnosił, że gdyby w sprawie o drobną kradzież wykazano zbyt wiele formalizmu, wówczas zabrakłoby czasu i środków na prowadzenie śledztwa o zabójstwo; T. Hanausek, *Kryminalistyka. Zarys wykładu*, Kraków 1997, s. 50.

<sup>3</sup> Zob. A. Kieltyka, *Formy postępowania przygotowawczego* [w:] *System Prawa Karnego Procesowego*, t. X *Postępowanie przygotowawcze*, red. R.A. Stefański, Warszawa 2016, s. 400 i n.

<sup>4</sup> Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks postępowania karnego (tekst jedn. Dz.U. z 2021 r., poz. 534).

Śledztwo winno realizować cele, czyli określać to, do czego się dąży. Cele te wynikają przede wszystkim z treści art. 297 k.p.k. Są to:

1. ustalenie, czy został popełniony czyn zabroniony i czy stanowi on przestępstwo;
2. wykrycie i w razie potrzeby ujęcie sprawcy;
3. zebranie danych osobopoznawczych, stosownie do art. 213 i 214 k.p.k.;
4. wyjaśnienie okoliczności sprawy, w tym ustalenie osób pokrzywdzonych i rozmiarów szkody;
5. zebranie, zabezpieczenie i w niezbędnym zakresie utrwalenie dowodów dla sądu.

W praktyce, najważniejsze i najtrudniejsze do zrealizowania są przeważnie dwa pierwsze cele, wynikające z art. 297 k.p.k.

Ponieważ postępowanie przygotowawcze jest częścią całego procesu, do tego pierwszego stadium odnosić się także będą ogólne cele postępowania karnego, wymienione m.in. w art. 2 k.p.k. Głosi on: przepisy kodeksu postępowania karnego mają na celu takie ukształtowanie postępowania karnego, aby:

1. sprawca przestępstwa został wykryty i pociągnięty do odpowiedzialności karnej, a osoba niewinna nie poniosła tej odpowiedzialności;
2. przez trafne zastosowanie środków przewidzianych w prawie karnym oraz ujawnienie okoliczności sprzyjających popełnieniu przestępstwa osiągnięte zostały zadania postępowania karnego nie tylko w zwalczaniu przestępstw, lecz również w zapobieganiu im oraz w umacnianiu poszanowania prawa i zasad współżycia społecznego;
3. zostały uwzględnione prawnie chronione interesy pokrzywdzonego przy jednoczesnym poszanowaniu jego godności;
4. rozstrzygnięcie sprawy nastąpiło w rozsądnym terminie.

Nadto podstawę wszelkich rozstrzygnięć powinny stanowić prawdziwe ustalenia faktyczne (zasada prawdy materialnej).

Podkreśla się, że system prawny musi zawierać właściwy porządek postępowania, musi zawierać reguły dowodowe (*rules of evidence*), gwarantujące racjonalne procedury dochodzenia. Chodź istnieją na świecie różne odmiany procedur, zasada rządów prawa wymaga takiej czy innej formy postępowania, to znaczy postępowania racjonalnie zmierzającego, metodami zgodnymi z innymi celami systemu prawnego, do ustalenia prawdy, stanowiącej odpowiedź na pytanie, czy miało miejsce pogwałcenie prawa i w jakich okolicznościach<sup>5</sup>.

Pamiętać należy także, że „śledztwo nie jest instytucją jednowymiarową. Jest bytem interesującym i wielce złożonym, który zaskakuje przypadkowymi olśnieniami i nieraz niepojętymi potknięciami”<sup>6</sup>.

Uważa się, że jednym z warunków osiągnięcia wyżej wymienionych celów postępowania przygotowawczego (założonego rezultatu) jest poprawne planowanie śledztwa. Plan to nic innego jak ciąg zadań przewidzianych do wykonania

<sup>5</sup> J. Rawls, *Teoria sprawiedliwości*, Warszawa 1994, s. 327.

<sup>6</sup> J. Gurgul, *Całościowe wyobrażenie śledztwa*, „Prokuratura i Prawo” 2012, nr 2, s. 150.



w określonym czasie. Jeśli coś planujemy to zastanawiamy się, jak to zrobić<sup>7</sup>. W ten sposób organizujemy śledztwo. Antonimem słowa „planowy” jest. m. in. „chaotyczny”, co może mieć niestety odniesienie do niektórych, nawet poważnych śledztw. Nie ulega wątpliwości, że w sposób uporządkowany należy prowadzić wszelkie postępowania przygotowawcze, niezależnie od wagi sprawy i stopnia jej skomplikowania. Oczywiście w sprawach o prostych stanach faktycznych, nie jest konieczne sporządzanie planów na piśmie. Byłaby to zbędna formalność.

Planowanie śledztwa jest zadaniem trudnym, wymagającym dużego doświadczenia oraz wiedzy, nie tylko karnoprocesowej, ale także kryminalistycznej. To przede wszystkim z powodu krytykowania słabego tempa i poziomu części postępowań przygotowawczych, konieczne stało się ukazanie kluczowej roli planowania jako sposobu na usprawnianie śledztwa. Według J. Gurgula „programowanie to nie należy do zadań łatwych, gdyż w stanowiącej jego podstawę rzeczywistości mieszają się zazwyczaj prawda z mitem, fakty z fantazją, realizm z purnonsensem. Planowanie jest zajęciem z zasady niepodatnym na schematyzowanie czy zamykanie w korbach algorytmów”<sup>8</sup>.

Plan pozwala na uporządkowane i systematyczne przeprowadzenie postępowania. Także na wykorzystanie pozostających w dyspozycji prowadzącego śledztwo środków technicznych, oraz osiągnięć nauk biologicznych. Nakazuje respektowanie zakazów dowodowych i innych prawnych ograniczeń. Uwzględnienia możliwości, wiedzę i potencjał intelektualny osób, które ten plan będą wykonywać, bo z tym w praktyce bywa różnie.

Wyróżniamy plan śledztwa (kiedy mamy do czynienia z wersjami śledczymi) oraz plan czynności śledczych (w zasadzie pojedyncza wersja zdarzenia). „Wersja” to jedna z odmian (sposobów) popełnienia czynu. Słowo „wersja” jest synonimem: domysłu, przypuszczenia, hipotezy, wariantu, odmiany, opcji, ujęcia, rodzaju, kategorii, typu. J. Wojtasik twierdzi, że „wersje kryminalistyczne są swoistym efektem procesu myślowego stanowiącego hipotetyczne odtworzenie charakteru zdarzenia będącego przedmiotem śledztwa, w tym zwłaszcza jego przyczyny i przebiegu, motywu działania i osoby sprawcy oraz rodzaju i stopnia jego winy”<sup>9</sup>. Przyjmuje się też, że „wersja” oznacza myślowe odtworzenie danego zdarzenia względnie efekt procesów myślowych w postaci przypuszczeń, jak przebiegał czyn, kto jest jego sprawcą, jakimi kierował się motywami, jaki stosował *modus operandi* etc.<sup>10</sup>. Wersja stanowi jedno z centralnych i najważniejszych pojęć wypracowanych przez teorię i praktykę kryminalistyczną<sup>11</sup>. Powstało wiele zasad

<sup>7</sup> M. Bańko, *Inny słownik języka polskiego*, t. 2, Warszawa 2000, s. 81.

<sup>8</sup> J. Gurgul, *Planowanie postępowania przygotowawczego – wybór zagadnień*, „Prokuratura i Prawo” 2005, nr 1, s. 141.

<sup>9</sup> Zob. J. Wojtasik, *Plan śledztwa*, <http://www.zielona-gora.po.gov.pl/index.php?id=36&ida=3586>

<sup>10</sup> J. Gurgul, *Planowanie postępowania...*, s. 145.

<sup>11</sup> J. Wojtasik, *Wersje kryminalistyczne (śledcze)*, <http://www.zielona-gora.po.gov.pl/index.php?id=36&ida=2901>. Taktyka kryminalistyczna poucza o konieczności dostrzeżenia możliwości upozorowania zabójstwa na wypadek drogowy czy samobójstwo. Są też samobójstwa dokonywane w taki sposób, żeby uznać je za zabójstwo.

i reguł związanych z budową wersji kryminalistycznych, na przykład: zasada mocnych podstaw wersji, zasada prostoty założenia wersji, zasada wielości wersji, zasada wyboru czasu budowy wersji<sup>12</sup>. Weryfikacja poszczególnych wersji musi być zgodna z zasadami prawa karnego procesowego oraz przepisami ustaw policyjnych (głównie w zakresie czynności operacyjno-rozpoznawczych). Jeżeli wersja w sposób oczywisty się nie potwierdza, jest całkowicie sprzeczna z realiami sprawy, albo jest nieprawdopodobna, należy jak najszybciej zaniechać dalszych działań w jej zakresie, bowiem kontynuowanie w tej sytuacji dalszych czynności jest ze szkodą dla innych założonych wersji zdarzenia. Natomiast oparcie rozstrzygnięć w procesie na niewłaściwej wersji prowadzi nieraz do tragicznych pomyłek sądowych<sup>13</sup>.

Stawianie znaku równości między budowaniem wersji i planu zdarza się w nauce raczej wyjątkowo. Podręczniki kryminalistyki przeważnie wyraziście różnią te dwa pojęcia, jednocześnie podnoszą zachodzące pomiędzy nimi liczne zależności. Mówi się, że kształt planu determinują wcześniej obmyślane hipotezy, jak wygląda rzeczywistość badanego zdarzenia. Odróżnia się też plan śledztwa od planu czynności śledczych. Niektórzy piszący prezentują projekty graficzne programu śledztwa (tabelę). W pierwszej jego rubryce powinno się wpisać wykreowane wersje, w drugiej – elementy tychże wersji wymagające sprawdzenia, w trzeciej – decyzje realizacyjne przewidywanych czynności procesowych, w czwartej – terminy wykonania poszczególnych zadań częściowych, w piątej – uwagi dotyczące m.in. wykonania konkretnych przedsięwzięć<sup>14</sup>.

Czynnikiem wpływającym na wyniki śledztwa jest właściwa metodyka opracowania wersji śledczych. W wielu przypadkach na wynikach postępowania przygotowawczego zaciążyło jednokierunkowe prowadzenie śledztwa; z chwilą gdy wysunięta wersja nie znalazła potwierdzenia w zebranych materiale dowodowym, wówczas śledztwo z braku innych alternatyw stawało na martwym punkcie<sup>15</sup>.

Według J. Gurgula należy przestrzegać w planowaniu śledztwa zwłaszcza następujących zaleceń:

- wersjami, które muszą być modyfikowane dynamicznie i systematycznie, pokrywa się dokładnie całe pole niewiedzy własnej; reaguje się na każdą nową informację ze świadomością, że nawet banalna wersja może decydować o pozytywnym wyniku postępowania;

<sup>12</sup> A. Taracha, *Konstruowanie wersji kryminalistycznych i realizacja planu śledztwa* [w:] *Iure et facto. Księga jubileuszowa ofiarowana Doktorowi Józefowi Gurgulowi*, red. J. Wójcikiewicz, Kraków 2006, s. 133, 134; T. Hanausek [w:] *Kryminalistyka*, red. J. Widacki, Katowice 1984, s. 69 i n.

<sup>13</sup> Powołać tu można przykład głośnego procesu przeciwko Tomaszowi Komendzie, który został niesłusznie skazany wyrokiem Sądu Apelacyjnego we Wrocławiu z 2004 r. na karę 25 lat pozbawienia wolności za zgwałcenie i zabójstwo 15-letniej Małgorzaty Kwiatkowskiej w Miłoszycach. Przebywał w zakładach karnych 6570 dni, zanim został ostatecznie uniewinniony, a skazana za ten czyn została inna osoba.

<sup>14</sup> J. Gurgul, *Planowanie postępowania...*, s. 153, 154.

<sup>15</sup> B. Hołyst, *Kryminalistyka*, Warszawa 1976, s. 177.

- kryminalistyczne wersje stanowią fundament planu śledztwa, pojmowanego także elastycznie;
- forma planu jest kwestią faktów, a nie oderwanych od rzeczywistości fikcji, co jednak nie osłabia wagi umiejętnego wykorzystywania wyobraźni oraz intuicji;
- błędem jest ślepa wiara, że samą improwizacją osiągnie się cząstkowe i całościowe cele postępowania przygotowawczego;
- jednostka dostrzega tylko maleńki skrawek badanej rzeczywistości, znajdującej się w zasięgu własnych zmysłów i wiedzy; jednostka widzi głównie to, na czym jej bardziej zależy; stąd w pomysłach na dobre śledztwo nieocenioną rolę spełnia znajomość i akceptacja cudzych doświadczeń oraz teorii; ważne są różne poglądy i punkty widzenia;
- wyciągać wnioski ze znaczenia niepowtarzalności spraw dla konstruowania śledczych zamierzeń.

Jak pisze ten autor: „optymalny plan śledztwa, gwarantujący dobre przeprowadzenie śledztwa to plan, który jest jednocześnie spontanicznym i refleksyjnym. Takim, który powstaje w rezultacie nierozzerwalnej współpracy serca, intuicji, wyobraźni i mózgu”<sup>16</sup>.

Trudno jednoznacznie określić zakres spraw wymagających sporządzenia planu. Przez lata jednak uważano, że plan śledztwa winien być sporządzany w sprawach zawiłych, o poważne przestępstwa, zwłaszcza gospodarcze, także gdy śledztwo obejmuje kilku podejrzanych lub kilka przestępstw<sup>17</sup>.

Należy zaznaczyć, że planowanie śledztwa to coś zupełnie innego niż dokonywanie analizy kryminalnej, która głównie polega na stawianiu hipotez, rekonstrukcji przebiegu przestępstw, określeniu struktury grup przestępczych oraz analizowaniu zakresu i sposobu prowadzenia działalności przestępczej<sup>18</sup>. Oczywiście wyniki analizy kryminalnej mogą być pomocne przy formułowaniu wersji śledczych a także ich odrzucaniu.

Planowanie śledztwa wynika nie tylko z opracowań doktrynalnych, ale przewidziane jest także przepisami prawa. Podstawowe uregulowania w tym zakresie uwzględnia obowiązujący Regulamin wewnętrznego urzędowania powszechnych jednostek organizacyjnych prokuratury z 2016 r.<sup>19</sup>. Zawiera on przepisy dotyczące planu śledztwa i planu czynności śledczych

<sup>16</sup> J. Gurgul, *Planowanie postępowania...*, s. 156, 157.

<sup>17</sup> Między innymi: § 93 Regulaminu powszechnych jednostek organizacyjnych prokuratury Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej wprowadzonego zarządzeniem Prokuratora Generalnego PRL nr 28/84 z dnia 27 listopada 1984 r. (uchylony); § 123 i nast. Regulaminu powszechnych jednostek organizacyjnych prokuratury PRL z 1969 r. wprowadzony zarządzeniem Prokuratora Generalnego PRL nr 11/69 (uchylony); § 10 Instrukcji dochodzeniowo-śledczej Milicji Obywatelskiej wprowadzonej Zarządzeniem Nr 55 Ministra Spraw Wewnętrznych z dnia 19 lipca 1976 r. (uchylona).

<sup>18</sup> M. Kobylas, *Analiza kryminalna [w:] Iure et facto...*, s. 380.

<sup>19</sup> Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 7 kwietnia 2016 r. Regulamin wewnętrznego urzędowania powszechnych jednostek organizacyjnych prokuratury (Dz.U. z 2017 r., poz. 1206),

Niezwłocznie po wszczęciu śledztwa sporządza się, w miarę potrzeby, plan śledztwa lub plan czynności śledczych, zwłaszcza w sprawach zawiłych i o poważne przestępstwa. Plan śledztwa i plan czynności śledczych należy aktualizować stosownie do ujawnionych nowych okoliczności (§ 127 ust. 1). Plan śledztwa lub plan czynności śledczych powinien uwzględniać również czynności zmierzające do ustalenia mienia stanowiącego korzyść majątkową osiągniętą z popełnienia przestępstwa lub przestępstwa skarbowego, mienia zagrożonego przypadkiem oraz mienia, które może stanowić przedmiot zabezpieczenia majątkowego (§ 127 ust. 1a). Plan śledztwa i plan czynności śledczych przechowuje się w aktach podręcznych sprawy (§ 127 ust. 2).

Przepis § 127 ust. 1a został dodany przez § 1 pkt 4 rozporządzenia z dnia 23 marca 2020 r. zmieniające rozporządzenie – Regulamin wewnętrznego urzędowania powszechnych jednostek organizacyjnych prokuratury<sup>20</sup>, zmieniającego regulamin z dniem 21 kwietnia 2020 r. Jest to niezwykle istotne uzupełnienie, bowiem wprowadza obligatoryjne elementy planu śledztwa w niektórych sprawach, co do tej pory się nie zdarzało.

Regulaminowe przepisy dotyczące planu śledztwa są skąpe, bardzo ogólne, nieprecyzyjne. Zwłaszcza terminy: „zawiły” i „poważny” są nieostre. Zwrot „w miarę potrzeby” wskazuje na dowolność i uznaniowość planowania śledztwa. Niekiedy jednak konieczność planowania śledztwa (także ogólna zawartość takiego planu) wynika z obowiązujących prokuratorów wytycznych Prokuratora Generalnego<sup>21</sup>. Można wymienić: wytyczne Prokuratora Generalnego z dnia 12 sierpnia 2016 r.<sup>22</sup> w sprawie zasad prowadzenia postępowań przygotowawczych o przestępstwa finansowe popełniane na szkodę wielu pokrzywdzonych przy wykorzystaniu instrumentów finansowych oraz działalności bankowej<sup>23</sup>, wytyczne Prokuratora Generalnego z 27 czerwca 2014 r.<sup>24</sup> w sprawie prowadzenia przez prokuratorów postępowań o przestępstwa związane z pozbawieniem życia oraz z niehumanicznym bądź poniżającym traktowaniem lub karaniem, których sprawcami są funkcjonariusze policji lub inni funkcjonariusze publiczni<sup>25</sup>, wytyczne Prokuratora

---

wydany na podstawie art. 36 § 1 ustawy z dnia 28 stycznia 2016 r. – Prawo o prokuraturze (tekst jedn. Dz.U. z 2021 r., poz. 66).

<sup>20</sup> Rozporządzenie z dnia 23 marca 2020 r. zmieniające rozporządzenie – Regulamin wewnętrznego urzędowania powszechnych jednostek organizacyjnych prokuratury (Dz.U. z 2020 r., poz. 606).

<sup>21</sup> Podstawą prawną wytycznych Prokuratora Generalnego jest obecnie art. 13 § 1 ustawy z dnia 28 stycznia 2016 r. Prawo o prokuraturze (tekst jedn. Dz.U. z 2021 r., poz. 66): „Prokurator Generalny kieruje działalnością prokuratury osobiście lub za pośrednictwem Prokuratora Krajowego oraz pozostałych zastępców Prokuratora Generalnego, wydając zarządzenia, wytyczne i polecenia”.

<sup>22</sup> Nr PK I BP 021.29.2016.

<sup>23</sup> Punkt 3. W sprawach tego rodzaju należy opracować szczegółowy plan śledztwa, kładący nacisk na realizację czynności procesowych umożliwiających szybkie ustalenie osób organizujących i kierujących przestępczą działalnością.

<sup>24</sup> Nr PG VII G 021/4/14.

<sup>25</sup> Punkt 5. Prokurator sporządza plan śledztwa lub plan czynności śledczych, zapewniając dynamikę śledztwa i koncentracje czynności dowodowych.

Generalnego z dnia 7 listopada 2013 r.<sup>26</sup> w sprawie sposobu prowadzenia postępowań przygotowawczych złożonych przedmiotowo<sup>27</sup>.

Podobnie, odnoszące się do planowania śledztwa, przepisy zawierał poprzedni (uchylony) regulamin wewnętrznego urzędowania powszechnych jednostek organizacyjnych prokuratury z 2010 r.<sup>28</sup> w § 145: „Niewłócznie po wszczęciu śledztwa sporządza się, w miarę potrzeby, plan śledztwa lub plan czynności śledczych, zwłaszcza w sprawach zawiłych i o poważne przestępstwa. Plan śledztwa i plan czynności śledczych należy aktualizować stosownie do ujawnionych nowych okoliczności. Plan śledztwa i plan czynności śledczych przechowuje się w aktach podręcznych sprawy.

W komentarzu do ówczesnego Regulaminu (tezy do § 145) M. Gabriel-Węglowski pisał: „Plan śledztwa nie jest obowiązkowy w każdym postępowaniu. Należy sporządzić go jednak w tych sprawach, w których ujawnia się znaczna liczba wątków i okoliczności podlegających weryfikacji, a tym samym konieczność wykonywania bardzo wielu czynności procesowych, a czasem także operacyjno-rozpoznawczych. Plan śledztwa może być sporządzony zarówno na początku postępowania, jak i w jego dalszej fazie. Przesłanką sporządzenia prawidłowego planu śledztwa jest istnienie pewnego już materiału procesowego pozwalającego opisać wstępny stan faktyczny, problemy wymagające weryfikacji i rozstrzygnięcia oraz środki procesowe i pozaprocessowe mające temu służyć. Nie zawsze samo zawiadomienie o przestępstwie będzie wystarczającą podstawą przygotowania planu.

Plan śledztwa, zwłaszcza wielowątkowego, umożliwia jego merytoryczne uporządkowanie, systematyczną realizację czynności i ułatwia sprawowanie kontroli nad biegiem postępowania. Nie ma żadnych przeszkód formalnych, by niekiedy sporządzić także plan dochodzenia, jeżeli prowadzący postępowanie uzna to za słuszne. Plan śledztwa składa się z następujących elementów:

- zarysu ustalonego stanu faktycznego – czyli zwięzłego, ale zawierającego wszystkie istotne okoliczności, opisu faktów składających się na zdarzenie, co do którego zachodzi uzasadnione podejrzenie, że w całości lub któryś z jego elementów nosi cechy przestępstwa;
- charakterystyki zebranych materiałów i wykonanych czynności – wyszczególnienia wszystkich, a w każdym razie ważniejszych, dotąd zgromadzonych (oraz ewentualnie oczekiwanych) dokumentów (materiału dowodowego) w sprawie, ze wskazaniem źródła ich pochodzenia oraz wskazaniem zrealizowanych istotnych czynności;

---

<sup>26</sup> Nr PG VII G 021/45/13.

<sup>27</sup> Punkt 3. W postępowaniach przygotowawczych złożonych przedmiotowo regułą powinno być sporządzanie i systematyczne analizowanie planów śledztwa; w ich treści należy określić termin przedawnienia karalności czynów będących przedmiotem postępowania.

<sup>28</sup> Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 24 marca 2010 r. (Dz.U. z 2014 r., poz. 144) – wydany w oparciu o przepis art. 18 ust. 1 ustawy z dnia 20 czerwca 1985 r. o prokuraturze (Dz.U. z 2011 r., nr 270, poz. 1599 ze zm.).

- wniosków co do kierunku postępowania – wyodrębnienia wątków śledztwa oraz wersji śledczych z krótkim zwięzłym omówieniem ich podstaw i perspektyw rozwoju postępowania;
- czynności do wykonania – wyszczególnienia zaplanowanych czynności merytorycznych w zakresie każdego z wątków i weryfikowanych wersji śledczych, zaznaczenia kwestii formalnoprosesowych (np. przygotowania wniosku o przedłużenie śledztwa), przyporządkowania każdej z czynności do wykonania osobom prowadzącym śledztwo (prokuratorowi, grupie dochodzeniowo-śledczej, funkcjonariuszom Policji i innych służb);
- wskazania dokładnego lub przybliżonego terminu realizacji oraz prognozy trwania postępowania.

Przechowywanie planu czynności śledczych w aktach podręcznych prokuratora z jednej strony umożliwia prokuratorowi przełożonemu lub nadrzędnemu kontrolę sprawności prowadzenia i nadzorowania postępowania przez prokuratora referenta. Z drugiej zaś uniemożliwia osobom mogącym mieć dostęp do akt głównych sprawy zapoznanie się z zamierzeniami prokuratora, co mogłoby prowadzić – zwłaszcza ze strony osób podejrzanych – do prób zniweczenia tych zamierzeń<sup>29</sup>.

Wskazówki powyższe są w zasadzie nadal aktualne.

Przepisy dotyczące planów śledztwa zawiera również obowiązujące Zarządzenie nr 4 Komendanta Głównego Policji z dnia 9 lutego 2017 r. w sprawie niektórych form organizacji i ewidencji czynności dochodzeniowo-śledczych Policji oraz przechowywania przez Policję dowodów rzeczowych uzyskanych w postępowaniu karnym<sup>30</sup>, wydane na podstawie art. 7 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji<sup>31</sup>. Zarządzenie określa m. in.:

- 1) metodykę czynności dochodzeniowo-śledczych policjantów w zakresie przekazywania materiałów lub akt pomiędzy jednostkami organizacyjnymi Policji oraz zlecenia czynności innym jednostkom Policji i wykonywanych w ramach postępowań prowadzonych na podstawie: kodeksu postępowania karnego, kodeksu karnego skarbowego oraz ustawy o postępowaniu w sprawach nieletnich;
- 2) formy planowania w postępowaniu przygotowawczym oraz powoływania i organizacji grupy śledczej;
- 3) formy sprawowania nadzoru w komórkach organizacyjnych Policji, w których są prowadzone postępowania;
- 4) sposób zakładania i prowadzenia akt postępowań.

<sup>29</sup> M. Gabriel-Węglowski, *Regulamin prokuratury. Komentarz do § 121–272 i 329–345 Regulaminu wewnętrznego urzędowania powszechnych jednostek organizacyjnych prokuratury*. LEX 2013.

<sup>30</sup> Zarządzenie nr 4 Komendanta Głównego Policji z dnia 9 lutego 2017 r. w sprawie niektórych form organizacji i ewidencji czynności dochodzeniowo-śledczych Policji oraz przechowywania przez Policję dowodów rzeczowych uzyskanych w postępowaniu karnym (Dz. Urz. KGP z 2017 r., poz. 9).

<sup>31</sup> Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (tekst jedn. Dz.U. z 2020 r., poz. 360 ze zm.).

Plan śledztwa powierzonego Policji do przeprowadzenia w całości lub w określonym zakresie albo plan czynności śledczych sporządza się tylko wówczas, jeżeli prokurator uzna, że zachodzi potrzeba jego sporządzenia. Plan sporządzony zgodnie z udzielonymi wytycznymi, po aprobacie przez właściwego przełożonego, przedstawia się prokuratorowi w określonym przez niego terminie.

W dochodzeniu wszczętym przez Policję, plan sporządza się z inicjatywy policjanta wyznaczonego do prowadzenia postępowania lub na polecenie przełożonego, jeżeli uzasadnia to charakter dochodzenia, w szczególności stan jego skomplikowania faktycznego lub prawnego i wynikająca z niego potrzeba wielokierunkowych działań. Plan dochodzenia, zatwierdza kierownik komórki organizacyjnej Policji, w której jest prowadzone postępowanie.

Plany włącza się do akt kontrolnych postępowania. Nie sporządza się planu w dochodzeniach o wykroczenia skarbowe, a także w sprawach prowadzonych na podstawie przepisów ustawy o postępowaniu w sprawach nieletnich.

Jeżeli w związku z toczącym się postępowaniem przewiduje się korzystanie z form, metod i środków pracy operacyjnej, sporządza się odrębny plan czynności operacyjno-rozpoznawczych, zgodnie z przepisami o pracy operacyjnej w Policji. Plan opracowuje policjant wyznaczony do prowadzenia postępowania, a jeżeli do prowadzenia postępowania powołano grupę śledczą, kierownik grupy lub wyznaczeni przez niego policjanci.

Niezależnie od planów sporządzonych w wyżej podanych przypadkach, w sytuacjach tego wymagających, można w postępowaniu opracować plan jednej lub więcej czynności, które mają być dokonane przez Policję, zwłaszcza gdy będą realizowane wspólnie z funkcjonariuszami innych komórek lub jednostek Policji albo funkcjonariuszami innego organu postępowania. Plany te w jednostce Policji zatwierdza przełożony uprawniony do dysponowania środkami osobowymi i rzeczowymi zaplanowanymi do czynności. Jeżeli do realizacji planu niezbędny będzie udział policjantów z różnych jednostek Policji, plan zatwierdza kierownik jednostki Policji lub komórki organizacyjnej służby śledczej albo spraw wewnętrznych prowadzącej postępowanie, po jego uzgodnieniu z kierownikami właściwych jednostek Policji lub komórek organizacyjnych służby śledczej lub służby spraw wewnętrznych Policji.

Sporządzenie planów ma na celu, w szczególności:

- 1) zapewnienie prawidłowej organizacji prowadzenia czynności;
- 2) wskazanie środków niezbędnych do osiągnięcia celów czynności lub postępowania;
- 3) zapewnienie systematyczności czynności w postępowaniu;
- 4) wskazanie sposobu postępowania i środków niezbędnych do zapewnienia bezpieczeństwa policjantom dokonującym czynności oraz osobom uczestniczącym w tych czynnościach.

Plan zawiera:

- 1) analizę materiałów postępowania;

- 2) w zależności od sytuacji wszystkie możliwe, nawet wzajemnie się wykluczające, wersje zdarzenia i wynikające z nich kierunki działań;
- 3) wykaz planowanych czynności, z podaniem sposobów i terminów realizacji oraz ich wykonawców, a w razie potrzeby także ze wskazaniem niezbędnych środków rzeczowych.

Plan może uwzględniać czynności zmierzające do ustalenia mienia, stanowiącego korzyść osiągniętą z popełnienia przestępstwa lub zagrożonego przypadkiem, jak również mienia, które może stanowić przedmiot zabezpieczenia majątkowego.

Plany aktualizuje się stosownie do ujawnionych nowych okoliczności. Przepisy dotyczące planów śledztwa stosuje się odpowiednio do planu czynności śledczych.

Podobne zasady mieściły poprzednio: wytyczne nr 3 Komendanta Głównego Policji z dnia 30 sierpnia 2017 r. w sprawie wykonywania niektórych czynności dochodzeniowo-śledczych przez policjantów<sup>32</sup>, zarządzenie nr 109 Komendanta Głównego Policji z dnia 15 lutego 2012 r. w sprawie niektórych form organizacji i ewidencji czynności dochodzeniowo-śledczych Policji oraz przechowywania przez Policję dowodów rzeczowych uzyskanych w postępowaniu karnym<sup>33</sup> oraz zarządzenie nr 25 Komendanta Głównego Policji z dnia 23 lipca 2015 r. w sprawie niektórych form organizacji i ewidencji czynności dochodzeniowo-śledczych Policji oraz przechowywania przez Policję dowodów rzeczowych uzyskanych w postępowaniu karnym<sup>34</sup>.

Analizując zarówno akty normatywne, jak i opracowania doktrynalne można przyjąć, że plan śledztwa winien zawierać:

- zwięzłą analizę zebranych materiałów;

---

<sup>32</sup> Dz. Urz. KGP z 2017 r., poz. 59.

<sup>33</sup> Dz. Urz. KGP. z 2012 r., poz. 6. Jeżeli prokurator uzna, że zachodzi potrzeba sporządzenia planu śledztwa lub dochodzenia powierzonego Policji do przeprowadzenia w całości lub w określonym zakresie albo planu poszczególnych czynności powierzonych Policji w takich postępowaniach, sporządza się taki plan zgodnie z udzielonymi wytycznymi i przedstawia prokuratorowi w określonym przez niego terminie. We wszczętym przez Policję dochodzeniu obejmującym wiele przestępstw albo charakteryzującym się skomplikowanym stanem faktycznym lub prawnym, przełożony może zlecić sporządzenie planu dochodzenia uwzględniając charakter sprawy, przewidywany stopień trudności postępowania, potrzebę wielokierunkowych działań, doświadczenie i kwalifikacje zawodowe policjanta prowadzącego postępowanie oraz zakres i szczegółowość wytycznych prokuratora. Poza powyższymi przypadkami, w sytuacjach uzasadnionych potrzebami postępowania, można opracować plan jednej lub kilku czynności, które mają być dokonane przez Policję, zwłaszcza gdy będą realizowane wspólnie z funkcjonariuszami innych komórek lub jednostek Policji albo funkcjonariuszami innego organu postępowania. Plan śledztwa lub dochodzenia albo plan poszczególnych czynności opracowuje policjant wyznaczony do prowadzenia postępowania. Jeżeli do prowadzenia postępowania powołano grupę śledczą, plan opracowuje kierownik grupy lub wyznaczony przez niego policjant. W zależności od sytuacji, należy wskazać wszystkie możliwe wersje zdarzenia, nawet jeżeli wzajemnie się wykluczają. Plany przechowuje się w aktach kontrolnych postępowania.

<sup>34</sup> Dz. Urz. KGP z 2015 r., poz. 58. Przepisy dotyczące planowanie w postępowaniu.



- wersje oparte na zebranych do tej pory materiałach, które wytyczają kierunki postępowania, także te, które się wzajemnie wykluczają lub są mało prawdopodobne;
- okoliczności, od których wyjaśnienia zależy przyjęcie lub odrzucenie określonej wersji,
- czynności śledcze ze wskazaniem ich kolejności;
- terminy wykonania (planowane i rzeczywiste);
- sposoby dokonania poszczególnych czynności;
- wskazanie osób wykonujących poszczególne czynności (ewentualnie osób sprawujących nad nimi nadzór);
- uwagi dotyczące m.in. wykonania konkretnych przedsięwzięć i ich rezultatów.

Plan czynności śledczych powinien w szczególności określać:

- kogo, w jakim charakterze, w jakiej kolejności i na jakie okoliczności, należy przesłuchać;
- jakie dokumenty lub inne przedmioty należy zebrać i w jaki sposób je zabezpieczyć;
- jakie badania i ekspertyzy oraz za czym pośrednictwem należy przeprowadzić;
- w jakiej kolejności i w jakich terminach mają być dokonane poszczególne czynności;
- kto powyższe czynności ma wykonać.

Plany mają przede wszystkim na celu:

- koordynację całości działań śledczych;
- zapewnienie prawidłowej realizacji celów postępowania przygotowawczego, a zwłaszcza ustalenie i wykrycie sprawcy przestępstwa;
- określenie prawidłowej taktyki postępowania;
- zapewnienie terminowości i rytmiczności działań w toku śledztwa;
- określenie, jakich środków należy użyć do wyjaśnienia okoliczności sprawy.

Plan winien być kompletny, a więc uwzględniać wszystkie okoliczności ustalone do czasu jego tworzenia, zachowujący swobodę zmiany w przypadku pojawienia się nowych ustaleń, łatwy i czytelny nawet dla osób mających z tym problemy (niektórych policjantów lub członków innych służb), wykorzystujący wiedzę i doświadczenie oraz osiągnięcia nauk kryminalistycznych.

Aktualne jest stanowisko B. Hołysta, że: „planu śledztwa nie można traktować mechanicznie. Musi on ulegać zmianom w zależności od ujawnienia nowych faktów. Tak więc prawidłowy plan śledztwa stanowi odbicie dynamiki różnych stadiów postępowania karnego. W toku śledztwa istnieje konieczność dokonywania stałej analizy uzyskanego materiału, alby zweryfikować prawidłowość kie-

runku postępowania. Dotyczy to zwłaszcza spraw, w których dominuje materiał poszlakowy<sup>35</sup>.

Plany śledztwa, ich aktualizacje, nie są dołączane do akt głównych (załącza się je do akt podręcznych lub kontrolnych), wobec czego strony nie mają wiedzy o ich treści. W toku prowadzonego postępowania poufność ta jest uzasadniona. Jednak plany te winny być ujawniane na przykład przed sądem, który rozpatruje zażalenie na prokuratorskie postanowienie o umorzeniu śledztwa. Ułatwiałoby to ocenę, czy prowadzone postępowanie było wszechstronne i czy rzeczywiście dążono do realizacji celów postępowania przygotowawczego.

Jako przykład konieczności formułowania licznych wersji śledczych, w tym także wzajemnie się wykluczających, można powołać głośną sprawę zniknięcia Haliny G<sup>36</sup>. Zasadniczą przyjętą wersją było zabójstwo. W praktyce większość śledztw w sprawach o zabójstwa nie należy do najtrudniejszych. Czyny te, niezwykle groźne, dokonywane są najczęściej w środowiskach rodzinnych lub towarzyskich, wobec czego sprawca jest znany, tak jak i motywy jego działania. W przypadku Haliny G. mamy jednak do czynienia z niezwykle skomplikowaną sytuacją. Była to tzw. sprawa poszlakowa, czyli przedmiotem dowodzenia były uboczne fakty dowodowe, które same nie będąc faktem głównym (zabójstwo) pozwały (według prokuratury i sądu) w następstwie rozumowania redukcyjnego, odtworzyć prawdopodobny obraz faktu głównego<sup>37</sup>.

52-letnia pielęgniarka z Jasła zaginęła w nocy z 5 na 6 sierpnia 2014 r. Ostatnio prawdopodobnie przebywała w swoim domu w Jasle. Po długim śledztwie o zabójstwo kobiety Prokuratura Okręgowa w Krośnie oskarżyła jej byłego męża, Janusza G., który mieszkał również w Jasle, ale w zupełnie innym miejscu. Jednak ciała Haliny G. do tej pory nie udało się odnaleźć. Uniemożliwiło to przeprowadzenie jednej z najważniejszych czynności w sprawach, w których zachodzi podejrzenie przestępnego spowodowania śmierci – oględzin zwłok i ich otwarcia (art. 209, 210 k.p.k.). Problematycznym wyrokiem Sądu Okręgowego w Krośnie z dnia 26 marca 2020 r., utrzymanym w mocy przez Sąd Apelacyjny w Rzeszowie w dniu 22 grudnia 2020 r. Janusz G. skazany został za zabójstwo Haliny G. na karę 25 lat pozbawienia wolności. Proces miał charakter typowo poszlakowy, a Janusz G. od samego początku konsekwentnie nie przyznawał się do winy. Nie jest nawet pewne, w jaki sposób miała zostać zabita Halina G. Co prawda Janusz G. toczył z byłą żoną Haliną G. proces cywilny o duży majątek, tak więc miał interes w jej zniknięciu, a zgodnie z łacińską sentencją: „*Is fecit cui prodest*”. Jednak maksymy, nawet starożytnie, nie rozstrzygają o winie.

---

<sup>35</sup> B. Hołyst, *Kryminalistyka...*, s. 177, 178.

<sup>36</sup> *25 lat za zabójstwo Haliny G. Co się stało z ciałem pielęgniarki z Jasła?*, terazKrosno.pl <https://www.terazkrosno.pl/wiadomosci/11494-25-lat-za-zabojstwo-haliny-g-co-sie-stalo-z-cialem-pielegniarki-z-jasla>

<sup>37</sup> Bliżej na temat poszlak m.in.: R. Kmieciak, E. Skrętowicz, *Proces karny, część ogólna*, Kraków–Lublin 1999, s. 91, 293.

Z punkty widzenia planu śledztwa można spróbować sformułować podstawowe, możliwe, wersje śledztwa, zarówno wskazujące na przestępstwo, jak i jego brak. Mogą to być wersje wzajemnie się wykluczające, ale nie nieprawdopodobne (np. porwanie przez UFO):

- celowe (lub na przykład z przyczyn chorobowych) ukrywanie się pokrzywdzonej, jej wyjazd za granicę, choroba psychiczna uniemożliwiająca potwierdzenie jej tożsamości itp.;
- śmierć pokrzywdzonej z przyczyn naturalnych w takich okolicznościach, że ciała nie zdołano ujawnić;
- samobójstwo pokrzywdzonej w jakimś ustronnym miejscu (w tym przypadku należało rozważyć kwestie związane z nakłanianiem lub udzieleniem pomocy do targnięcia się na własne życie, a także czy zamach samobójczy mógł być skutkiem znęcania się lub stalkingu);
- uprowadzenie i pozbawienie wolności pokrzywdzonej;
- nieumyślne spowodowanie śmierci Haliny G. (na przykład w wypadku drogowym) i ukrycie zwłok przez sprawcę;
- zabójstwo Haliny G. dokonane przez jej byłego męża lub inne osoby, na przykład ostatniego partnera.

Następnie należało określić przesłanki i okoliczności, od których zależało przyjęcie lub odrzucenie poszczególnych wersji oraz związane z tym czynności śledcze i operacyjne. Prokurator, a później sąd, opowiedzieli się za ostatnią założoną wersją, odnosząc ją do Janusza G. Nie jest pewne, czy w przyszłości wyrok ten nie będzie podlegał weryfikacji.

Obserwacja praktyki prowadzi do wniosku, że nierzadko planowanie śledztwa traktuje się jako zwykłą, konieczną formalność<sup>38</sup>.

Przepisy prokuratorskiego regulaminu jak i zarządzenie policyjne dotyczące metodyki prowadzenia śledztw winny w sposób zdecydowanie bardziej precyzyjny niż obecnie uregulować kwestię konstrukcji planów śledztw. Wiadomo, że każda sprawa jest niepowtarzalna. Doprowadziłoby to jednak do częściowego ujednoczenia praktyki, przynajmniej pod względem formalnym. Również wskazane jest, by problematyka planowania śledztw stała się przedmiotem większego zainteresowania naukowego i badań praktyki oraz była tematem opracowań monograficznych<sup>39</sup>.

## Bibliografia

Bańko M., *Inny słownik języka polskiego*, t. 2, Warszawa 2000.

<sup>38</sup> Zdarzały się przypadki, że plan śledztwa był uzupełniany już po przeprowadzeniu czynności, by po prostu wykonać żmudny obowiązek.

<sup>39</sup> Już dawno wskazywano, że poszczególne metody taktyki kryminalistycznej zasługują na wyczerpujące opracowania monograficzne, dotyczy to między innymi planowania śledztwa; Zob. B. Hołyst, *Kryminalistyka...*, s. 36.

Gabriel-Węglowski M., *Regulamin prokuratury. Komentarz do § 121–272 i 329–345 Regulaminu wewnętrznego urzędowania powszechnych jednostek organizacyjnych prokuratury*.

Gurgul J., *Całościowe wyobrażenie śledztwa*, „Prokuratura i Prawo” z 2012 r., nr 2.

Gurgul J., *Planowanie postępowania przygotowawczego – wybór zagadnień*, „Prokuratura i Prawo” 2005 r., nr 1.

Hanausek T., *Kryminalistyka. Zarys wykładu*, Kraków 1997.

Hanausek T., *Kryminalistyka*, red. J. Widacki, Katowice 1984.

Hołyst B., *Kryminalistyka*, Warszawa 1976.

<https://www.terazkrosno.pl/wiadomosci/11494-25-lat-za-zabojstwo-haliny-g-co-sie-stalo-z-ciałem-pielegniarki-z-jasla>

Kieltyka A., *Formy postępowania przygotowawczego* [w:] *System Prawa Karnego Procesowego*, t. X: *Postępowanie przygotowawcze*, red. R.A. Stefański, Warszawa 2016.

Kmieciak R., Skrętowicz E., *Proces karny, część ogólna*, Kraków–Lublin 1999.

Kobyłas M., *Analiza kryminalna* [w:] *Iure et facto. Księga jubileuszowa ofiarowana Doktorowi Józefowi Gurgulowi*, red. J. Wójcikiewicz, Kraków 2006.

Rawls J., *Teoria sprawiedliwości*, Warszawa 1994.

Taracha A., *Konstruowanie wersji kryminalistycznych i realizacja planu śledztwa* [w:] *Iure et facto. Księga jubileuszowa ofiarowana Doktorowi Józefowi Gurgulowi*, red. J. Wójcikiewicz, Kraków 2006.

Wojtasik J., *Plan śledztwa*, <http://www.zielona-gora.po.gov.pl/index.php?id=36&ida=3586>.

Wojtasik J., *Wersje kryminalistyczne (śledcze)*, <http://www.zielona-gora.po.gov.pl/index.php?id=36&ida=2901>.

Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (tekst jedn. Dz.U. z 2020 r., poz. 360 ze zm.).

Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks postępowania karnego (tekst jedn. Dz.U. z 2021 r., poz. 534).

Ustawa z dnia 28 stycznia 2016 r. – Prawo o prokuraturze (tekst jedn. Dz.U. z 2021 r., poz. 66).

Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 7 kwietnia 2016 r. Regulamin wewnętrznego urzędowania powszechnych jednostek organizacyjnych prokuratury (Dz.U. z 2017 r., poz. 1206), wydany na podstawie art. 36 § 1 ustawy z dnia 28 stycznia 2016 r. – Prawo o prokuraturze (Dz.U. z 2021 r., poz. 66).

Zarządzenie nr 4 Komendanta Głównego Policji z dnia 9 lutego 2017 r. w sprawie niektórych form organizacji i ewidencji czynności dochodzeniowo-śledczych Policji oraz przechowywania przez Policję dowodów rzeczowych uzyskanych w postępowaniu karnym (Dz. Urz. KGP z 2017 r., poz. 9).

Instrukcja dochodzeniowo-śledcza Milicji Obywatelskiej wprowadzona Zarządzeniem nr 55 Ministra Spraw Wewnętrznych z dnia 19 lipca 1976 r. (uchylona).

Regulamin powszechnych jednostek organizacyjnych prokuratury Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej wprowadzony zarządzeniem Prokuratora Generalnego PRL nr 28/84 z dnia 27 listopada 1984 r. (uchylony).

Regulamin powszechnych jednostek organizacyjnych prokuratury PRL z 1969 r. wprowadzony zarządzeniem Prokuratora Generalnego PRL nr 11/69 (uchylony).

# ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ JAKO NOWOCZESNA FORMA FUNKCJONOWANIA WSPÓŁCZESNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

---

Marcin KŁAK<sup>1</sup>  
Marek MAGNISZEWSKI<sup>2</sup>

## Wprowadzenie

Koncepcja organizacji uczącej się (ang. *learning organization*) ukształtowała się w latach 90. XX wieku<sup>3</sup>. Wzrost zainteresowania tą problematyką wiązał się ściśle z nadchodzącą erą społeczeństwa opartego na wiedzy i informacji<sup>4</sup>. Dziś hasło „organizacja ucząca się” to jedno z najmodniejszych pojęć i choć wiele organizacji identyfikuje się z tym sposobem funkcjonowania, to jeszcze nie wszyscy menedżerowie wiedzą, co ono oznacza lub mylnie je rozumie. Organizacja ucząca się jest dziś postrzegana jako narzędzie nowoczesnego zarządzania. Sukces współczesnej organizacji zależy od zdolności dostrzegania i wyszukiwania nowych sposobów działania<sup>5</sup>. Odbywa się to jednak tylko przy zaangażowaniu organizacji jako całości, zwłaszcza w organizacjach sieciowych<sup>6</sup> lub rozproszonych<sup>7</sup>.

Świadomość organizacji (przedsiębiorstwa) jest to niematerialny sposób istnienia podmiotu rynkowego (podmiotu prawa). Jest to wytwór przeżycia położenia

---

<sup>1</sup> Dr inż. Marcin Kłak, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>2</sup> Dr inż. Marek Magniszewski, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>3</sup> Więcej: U.S. Seebacher, *Cyber Commerce Reframing. The End of Business Process Reengineering?*, Spring-Verlag, Berlin-Heidelberg 2002, s. 144.

<sup>4</sup> Szerzej: E. Stańczyk-Hugiet, *Organizacja ucząca się [w:] Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 193.

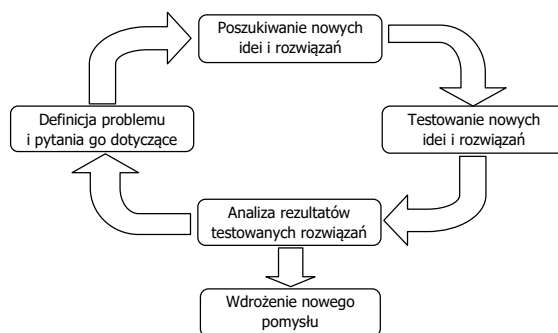
<sup>5</sup> J. Batorski, *Organizacja ucząca się jako narzędzie nowoczesnego zarządzania*, „Personel i Zarządzanie” 1998, Nr 6 (51).

<sup>6</sup> Zob.: A. Skrzypek, *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie sieciowym*, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Siedlce 2020.

<sup>7</sup> Szerzej: P. Zaskórski, W. Zaskórski, J. Woźniak, *Świadomość sytuacyjna a bezpieczeństwo i informacyjna ciągłość działania w organizacjach rozproszonych*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2021.

rynkowego firmy przez osoby, które tworzą ten podmiot<sup>8</sup>. W tych okolicznościach zrozumią staję się powodzenie koncepcji uczącej się organizacji.

Samo pojęcie organizacji uczącej definiuje się jako organizację, w której uczenie się jest procesem ciągłym<sup>9</sup>. Proces ten jest niejako warunkiem życia organizacji (rys. 1). Przedsiębiorstwo uczące się to takie, które wymaga od wszystkich swoich pracowników uczenia się, po to, aby przekształcić zarówno siebie, jak i otoczenie, w którym działa<sup>10</sup>. Chodzi tu bowiem o permanentne zdobywanie wiedzy i umiejętności z zakresu planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania, przygotowywania ludzi do pełnienia roli rządzenia, przedsiębiorstwem, o rozwijanie indywidualnych zdolności kierowniczych<sup>11</sup>. W takich organizacjach zdobywanie nowych lub podwyższanie posiadanych już kwalifikacji będzie decydowało o awansie zawodowym i społecznym licznej grupy pracowników, prestiżu nowego zawodu, a w rezultacie postępu w różnych dziedzinach gospodarki<sup>12</sup>. Powszechne staję się stwierdzenie, że organizacjami, które potrafią świadomie konkurować w przyszłości, będą te, które odkryją, jak wykorzystać ludzkie zaangażowanie i możliwości uczenia się na wszystkich szczeblach i te, których tempo uczenia się jest większe od tempa, w jakim zmienia się ich otoczenie.



Rys. 1. Proces uczenia się organizacji

Źródło: P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczącej się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 215.

<sup>8</sup> H. Jarosiewicz, *Świadomość organizacji. Klimat i kultura organizacji*, (publikacja Internetowa), Wrocław 2014, s. 105. Wersja elektroniczna: [http://kapitalkariery.pl/images/Swiadomosc\\_organizacji\\_-\\_klimat\\_i\\_kultura\\_wersja\\_IV\\_.pdf](http://kapitalkariery.pl/images/Swiadomosc_organizacji_-_klimat_i_kultura_wersja_IV_.pdf) (dostęp: 29.06.2021 r.).

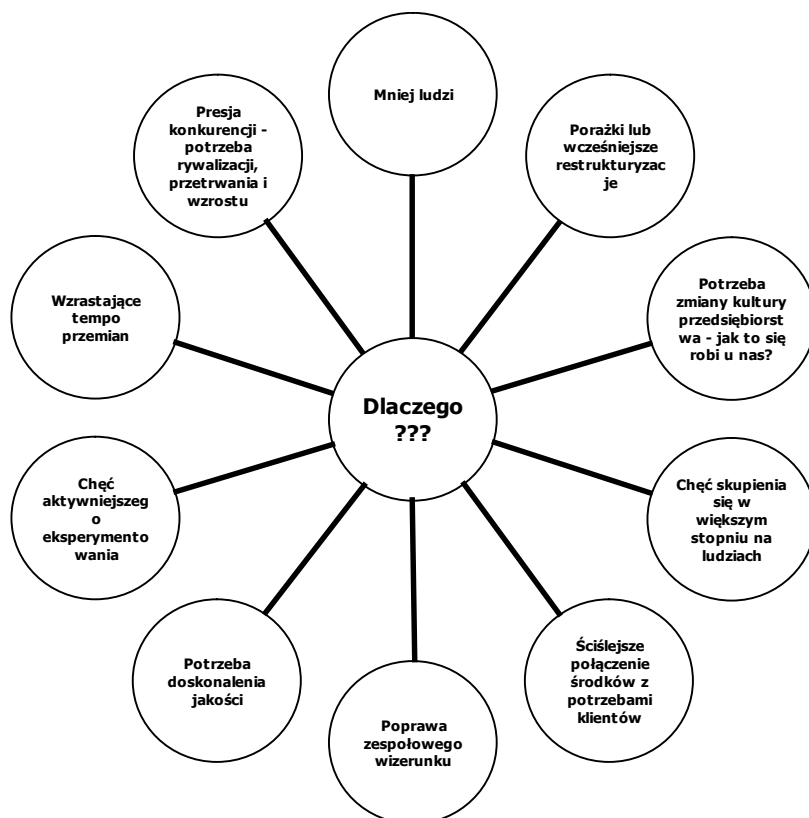
<sup>9</sup> Podobnie M. Finger i S. Brand traktują organizacyjne uczenie się jako proces, dzięki któremu organizacja ostatecznie osiąga stan organizacji uczącej się. Zob.: M. Finger, S. Brand, *The Concept of the 'Learning Organization' Applied to the Transformation of the Public Sector* [w:] *Organizational Learning and Learning Organization. Developments in Theory and Practice*, red. M. Easterby-Smith, L. Araujo, J. Burgoyne, Sage Publications, London 1999, s. 137.

<sup>10</sup> H. Bieniok, G. Głód, *Organizacja ucząca się w świetle badań małych i średnich przedsiębiorstw województwa śląskiego* [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, red. K. Zimmiewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2003, s. 20.

<sup>11</sup> W. Bańka, *Wiedza w małej i średniej firmie*, Novum, Płock 2002, s. 83.

<sup>12</sup> A. Bitkowska, O. Sobolewska, *Zarządzanie procesowe z wykorzystaniem wiedzy w polskich przedsiębiorstwach*, „Przegląd Organizacji” 2020, nr 1, s. 21–29.

Wyzwania, jakie stawia pracownikowi współczesne przedsiębiorstwo, to ciągła potrzeba uczenia się, zdobywania wiedzy i zmieniania się. Kierunek tych zmian wyznaczony jest przez założenie, że warunkiem indywidualnego rozwoju jest zmiana i nieustanny proces uczenia się poprzez przyswajanie nowej wiedzy, doświadczanie nowych zjawisk, uczenie się poprzez działanie, poprzez przeżywanie. Peter M. Senge twierdzi, że „Prawdziwe uczenie sięga do dna tego, co to znaczy być człowiekiem. Dzięki uczeniu przeobrażamy samych siebie, rozwijamy nasze możliwości twórcze, stajemy się częścią twórczych procesów życia”<sup>13</sup>.



Rys. 2. Główne siły sprawcze uczenia się przedsiębiorstwa

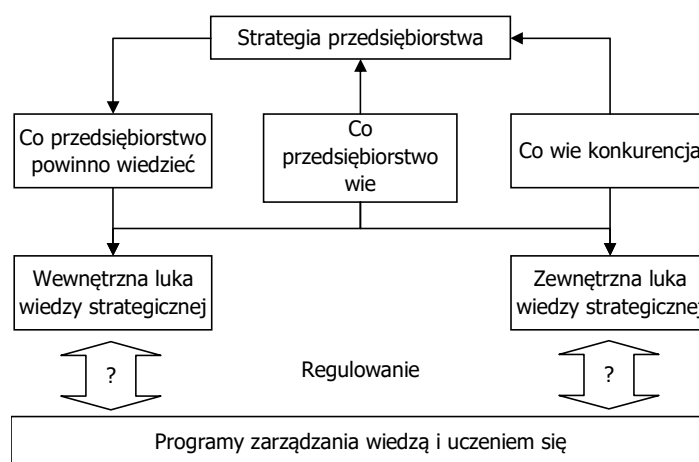
Źródło: M.J. Pedler, K. Aspinwall, *Przedsiębiorstwo uczące się*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 1999, s. 17.

<sup>13</sup> Zob.: P.M. Senge, *Creating the learning organization*, "The McKinsey Quarterly" 1992, s. 66.

## Ciągłe doskonalenie podstawą funkcjonowania przedsiębiorstwa uczącego się

Organizacja ucząca się nie jest możliwa bez wspólnej wizji łączącej wszystkich członków organizacji<sup>14</sup>. Musi to być wizja podzielona i aprobowana przez wszystkich pracowników firmy, a nie wizje poszczególnych jednostek, właścicieli czy menedżerów, narzucone innym współpracownikom<sup>15</sup>. Takie zespołowe uczenie się polega przede wszystkim na: twórczym przemyśleniu złożonych problemów, tak by uzyskać efekt synergii; innowacyjnym, ale jednocześnie skoordynowanym działaniu; wzajemnym wspieraniu się przez członków różnych zespołów. Zatem, mimo że wykorzystuje się wiedzę i umiejętności indywidualne, jest to dyscyplina zespołowa, która wymaga przede wszystkim dialogu, dyskusji oraz wspólnych ćwiczeń i treningów<sup>16</sup>.

Strategia przedsiębiorstwa uczącego się bazuje na zdolności do własnego rozwoju, opracowania nowych i użytecznych rozwiązań, do tworzenia nowej rzeczywistości<sup>17</sup>, likwidując pojawiające się luki wiedzy (rys. 3). Sprzyjają temu celowe działania motywujące, inspirujące, identyfikujące szanse rozwoju, eksperymenty i systematyczne szkolenie<sup>18</sup>.



Rys. 3. Strategia przedsiębiorstwa oparta na procesach zarządzania wiedzą i uczeniem się  
Źródło: Th. Clarke, *The knowledge economy*, "Education + Training" 2001, nr 4/5, s. 195.

<sup>14</sup> A. Jagodziński, *Koncepcje zorientowane na wiedzę*, Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku, Nauki Ekonomiczne, t. 28, Płock 2018, s. 399.

<sup>15</sup> P.M. Senge, *Piąta dyscyplina...*, s. 215.

<sup>16</sup> W. Bańka, *Wiedza w malej...*, s. 85.

<sup>17</sup> Zob.: M. Soniewicki, *Zarządzanie wiedzą w procesie offshoringu – studia przypadku centrów usług biznesowych*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 2 (949), s. 29–37.

<sup>18</sup> Więcej: J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 29–30.



Wszystkie decyzje podejmowane w organizacji uczącej się opierają się na posiadanej wiedzy, a każde nowe doświadczenie jest podstawą do jej poszerzenia. Organizacja ucząca się opiera się na potencjale intelektualnym i intuicyjnym wszystkich jej pracowników, którzy, dla realizacji własnych celów, dążą do ciągłego jej rozwoju<sup>19</sup>. Reaguje się z równym zaangażowaniem na sygnały przesyłane przez rynek, w rozumieniu dostawców, klientów i konkurencji, ukierunkowuje się na zaspokojenie potrzeb pracowników w celu zwiększenia ich udziału w zarządzaniu przedsiębiorstwem<sup>20</sup>. Wspiera się działania ukierunkowane na ciągłe zwiększanie potencjału swojej wiedzy. Skupia się wysiłki wszystkich jej uczestników w celu zgromadzenia najcenniejszego kapitału, kapitału wiedzy, w celu zapewnienia sobie przewagi nad konkurentami, objawiającej się stworzeniem mechanizmów pozwalających na efektywne wykorzystywanie zmian zachodzących w jej otoczeniu<sup>21</sup>.



Rys. 4. Struktura zasobów wiedzy w organizacji uczącej się

Źródło: G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 26.

Aby osiągnąć ten cel należy dokonać takich zmian w organizacji, by umożliwić tworzenie się, w zależności od zaistniałej sytuacji, grup roboczych (zespołów) skupionych na rozwiązywaniu doraźnych zadań (rys. 4). Zapewnienie mobilności

<sup>19</sup> Doskonałym przykładem ciągłego doskonalenia i uczenia się organizacji stanowi firma Procter & Gamble. Zastosowana strategia marketingowa dla marki 'Tide', wprowadzonej w 1947 r., spowodowała, że jeszcze w 1976 r. cykl życia produktu znajdował się w fazie wzrostu, a w tym okresie wprowadzono 55 modyfikacji produktu. Więcej: J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001, s. 254.

<sup>20</sup> Zob.: S. Illiashenko, *Knowledge management at industrial enterprises in the context of forming their innovative development strategies* [w:] *Systemy informacyjne i zarządzanie wiedzą. Wybrane zagadnienia*, red. nauk. S. Spalek, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2020, s. 95–106.

<sup>21</sup> Szerzej: I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York 1995, s. 36.

pracowników wewnątrz organizacji, możliwości natychmiastowego skupienia się na wykorzystaniu zmiany otoczenia, zapewnione będzie przez tworzenie nowoczesnych, elastycznych układów pomiędzy poszczególnymi komórkami, a raczej ludźmi skupionymi wokół nich. Wiedza nabyta przez podmioty tych związków, a raczej możliwość jej natychmiastowego wykorzystania w każdej części przedsiębiorstwa, umożliwia sprawne funkcjonowanie uczącego się przedsiębiorstwa<sup>22</sup>. W swojej fundamentalnej dynamice organizacja posiada zdolności do osiągnięcia wysokich wskaźników przedsiębiorczości i wzrostu ekonomicznego, a także kreuje zdolności i umiejętności w zakresie prowadzenia rozpoznania, umiejętnego dostosowania się do warunków otoczenia, innowacyjności i produktywności w realizacji<sup>23</sup>.

### Specyficzna struktura organizacji uczącej się

Istotnym zagadnieniem dotyczącym organizacji uczących się jest określenie cech jej struktury organizacyjnej. W literaturze przedmiotu można spotkać poglądy akceptujące „antystrukturalność” lub „bezstrukturalność” uczącej się organizacji<sup>24</sup>. Jednakże można zauważyć stwierdzenia, że ucząca się organizacja bez rozwiązań strukturalnych nie mogłaby ustanowić swoich granic, jako stosunkowo niezmiennych w czasie i stabilnych. Taka organizacja mimo posiadanego potencjału rozwojowego stale narażałaby swoją trwałość i tożsamość i w efekcie sama by się likwidowała. Nie może zatem osobno funkcjonować struktura albo uczenie się. W organizacjach uczących się tylko integracja tych dwóch elementów stanowi podstawę ich egzystencji<sup>25</sup>.

Struktura organizacyjna jest niezbędnym elementem uczącej się organizacji jakkolwiek nie może to być struktura sztywna, charakteryzująca się wysokim stopniem centralizacji, formalizacji i rozbudowaną hierarchią organizacyjną. Taka struktura przeszkadza w uczeniu się, utrudniając rozwój wspólnej wizji i wspólnego rozumienia problemów organizacyjnych i zespołowości pracy.

Brak podziałów, szczebli, barier oraz zmiana znaczenia zasobów strategicznych wymusiły powstanie struktur elastycznych, w których podziały są płynne, a granice między szczeblami i działami przepuszczalne i pozwalające na swobodny przepływ informacji, zasobów, pomysłów i energii. Każdy pracownik bierze udział w formułowaniu strategii przedsiębiorstwa, co pozwala na wykorzystanie ich wiedzy oraz doświadczeń, a także zwiększa osobiste zaangażowanie pracowników w jej realizację. Zdecentralizowana struktura organizacji uczącej

<sup>22</sup> Zob.: D. Chmielewska-Muciek, *Knowledge Management Process in the Light of the Literature of the Subject*, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H. Oeconomia*, 2018, vol. 52, nr 1, s. 29–37.

<sup>23</sup> Por.: J. Batorski, *Organizacja...*

<sup>24</sup> Zob.: M. Hopej, *Struktura organizacji uczącej się* [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2000, s. 127–135.

<sup>25</sup> Ch. Handy, *Wiek przewyciężonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998, s. 36.

wyraża się w przekazywaniu uprawnień i odpowiedzialności odpowiednio do ról pełnionych w organizacji<sup>26</sup>.

Przedsiębiorstwo uczące się jest organizacją efektywną i przyjazną, bowiem w tym przedsiębiorstwie tradycyjne formy hierarchii zostają zastąpione luźno powiązаныmi grupami specjalistów, które się łączą doraźnie w celu wykonania zadania, jak również współuczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem staje się jedną z cech charakterystycznych<sup>27</sup>.

Jednakże ucząca się organizacja nie może obejść się bez jakiejś hierarchii. W organizacjach uczących się można mówić o dwóch szczeblach zarządzania – szczeblu centralnego kierownictwa i szczeblu lokalnym. W strukturze menedżerowie szczebli lokalnych posiadają bardzo szerokie uprawnienia, przejmując całkowitą odpowiedzialność za rozwój i działalność swoich jednostek organizacyjnych.

W warunkach bardzo dużej autonomii szczebla lokalnego centralne kierownictwo powinno koncentrować swoją uwagę na sprawie zasadniczej, tj. kształtowaniu zdolności organizacji do uczenia się. W szczególności jego funkcje polegać będą na<sup>28</sup>:

- gospodarowaniu zasobami organizacji,
- wypracowywaniu przewodnich idei,
- określaniu zasadniczych wartości,
- określaniu i rozwijaniu wizji przyszłości i misji,
- badaniu organizacji jako systemu,
- projektowaniu procesów uczenia się.

Jednakże niewielu współczesnych menedżerów wyższego szczebla potrafi właściwie wykonywać powyższe funkcje i jest to jeden z głównych powodów tego, że prawdziwie uczące się organizacje ciągle są jeszcze rzadkością.

Interesujący pogląd ma G. Morgan, który stwierdza, że hierarchia jest koniecznym atrybutem uczącej się organizacji. Powinna ona uczyć się i samoorganizować podobnie jak funkcjonujący mózg, a to zazwyczaj wiąże się z adaptowaniem jakiegoś hierarchicznie uporządkowanego wzorca, który jest formą przystosowania, jaką przybiera organizacja w obliczu złożoności. Hierarchia nie jest jednak narzucana, ale raczej się wyłania<sup>29</sup>.

W organizacjach uczących się to menedżerowie powinni brać na siebie rolę tworzenia warunków umożliwiających innym działania. Powinni pozwalać podwładnym na samodzielne kierowanie swoimi poczynaniami w ramach wspólnego zbioru norm i wartości, sprzyjających wspólnej tożsamości i nastawieniu na uczenie się. Jednocześnie muszą ich zachęcać do kwestionowania tego, czy te normy

<sup>26</sup> Więcej: H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.

<sup>27</sup> M. Hopej, *Struktura organizacji uczącej się* [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości...*, s. 127–135.

<sup>28</sup> K. Laudon, W. H. Starbuck, *Organizational Informational Knowledge* [w:] *The IEBM Handbook of Information Technology in Business*, red. M. Zeleny, Thomson Learning, London 2000, s. 222.

<sup>29</sup> Zob.: G. Morgan, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997, s. 111.

i wartości są właściwą podstawą kierowania zachowaniami organizacyjnymi. Zakłada się bowiem konieczność ewoluowania wspólnych norm i wartości wraz ze zmieniającymi się okolicznościami.

Struktura uczącej się organizacji nie może ponadto ograniczać w dużym stopniu różnorodności i zakresu wykonywanych działań. Opierać się powinna na zasadzie redundancji funkcji, która głosi, że „zamiast dodawać do systemu zapasowe części, każdej z działających części przydziela się dodatkowe części, toteż każda część może spełniać jakiś zakres funkcji, a nie tylko wykonywać jakąś jedną wyspecjalizowaną czynność”<sup>30</sup>. Jej zastosowanie w praktyce prowadzi z reguły do funkcjonowania autonomicznych grup roboczych, których członkowie mają różnorodne umiejętności umożliwiające rotację pracy, a każdy z nich ma nadmiar umiejętności w tym sensie, że nie są one w pełni wykorzystywane w aktualnie wykonywanej pracy. Każdy powinien robić coś więcej, wykazać inicjatywę, odpowiedzialność i wyjść poza znane ramy. Uczestnicy uczącej się organizacji powinni mieć zatem określone jedynie podstawowe obowiązki i zarysowane szerokie pole działania na własną rękę.

Można zatem stwierdzić, że struktura uczącej się organizacji charakteryzuje się wysoką elastycznością<sup>31</sup>. Świadczy o tym słabo zaznaczona hierarchia, szerokie uprawnienia szczebla wykonawczego, niewielka specjalizacja oraz formalizacja działań. Te rozwiązania strukturalne uczących się organizacji są elastyczne dzięki mało wyraźnym liniom podziału między przełożonymi i podwładnymi, odbiorcami i dostawcami, organizacją a otoczeniem oraz sprawnemu systemowi informacyjnemu, dostarczającemu żądane informacje na odpowiednie szczeble hierarchii – tam, gdzie są potrzebne<sup>32</sup>.

### Korzyści i bariery organizacyjnego uczenia się

Świadoma implementacja i realizacja koncepcji organizacyjnego uczenia się natrafia na wiele barier i ograniczeń. Ograniczenia te powodują, że organizacja uczy się rzeczy niewłaściwych<sup>33</sup>.

Główne bariery organizacyjnego uczenia przedsiębiorstwa można podzielić na<sup>34</sup>:

- 1) psychospołeczne – brak zaufania, niechęć do współpracy, brak otwartości, problemy z komunikacją,
- 2) kulturowe – brak identyfikacji z wizją, misją i celami przedsiębiorstwa, brak działań wspierających dzielenia się wiedzą, brak poczucia wspólnoty,

<sup>30</sup> *Ibidem*, s. 112.

<sup>31</sup> Por.: J. Jettka, *Bez hierarchii... Droga do świadomej organizacji*, Wydawnictwo Ridero, Kraków 2018, s. 6–10.

<sup>32</sup> K. Zimmewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003, s. 120.

<sup>33</sup> M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s. 363.

<sup>34</sup> Zob.: T. Czapla, M. Malarski, *Zarządzanie pozyskiwaniem i rozwojem wiedzy w organizacji* [w:] *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, red W. Błaszczak, PWN, Warszawa 2005, s. 219.

- 3) techniczne – brak infrastruktury techniczno-informatycznej do przekazywania i gromadzenia danych,
- 4) organizacyjne – sztywna i hierarchiczna struktura organizacyjna, biurokratyczne formy współpracy pracowników, brak procedur i mechanizmów dzielenia się wiedzą.

Uczestnictwo w procesach organizacyjnego uczenia się niesie również szereg pozytywnych korzyści, zarówno dla pracowników, jak i przedsiębiorstwa. Tabela 1 przedstawia potencjalne korzyści dla pracownika – jako jednostki i przedsiębiorstwa – jako organizacji.

Tabela 1. Korzyści uczenia się z perspektywy pracownika i przedsiębiorstwa

Potencjalne korzyści dla jednostki	Potencjalne korzyści dla organizacji
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Wiedza przemyślana i ugruntowana, przydatna w różnych zmiennych warunkach</li> <li>● Rozwój, samorealizacja</li> <li>● Wymiana wiedzy i doświadczeń - wzbogacanie i konfrontowanie własnych przekonań z przekonaniami uczestników grupy</li> <li>● Funkcjonowanie w organizacji, która stawia wyzwania sobie i jej uczestnikom</li> <li>● Procesy uczenia się powodują wzrost zasobów wiedzy indywidualnej, która jest istotna dla rozwoju jednostek</li> <li>● Zdobywanie autorytetu rzeczowego opartego na wyjątkowej wiedzy i umiejętnościach</li> <li>● Uczenie się w wyniku wymiany opinii, uwag, refleksji powoduje poszerzenie zasobów wiedzy</li> <li>● Przykłady i konkretne działania, zastępując wiedzę teoretyczną, wykształcają umiejętności, nawyki</li> <li>● Zwiększanie zdolności analitycznych</li> <li>● Zdobywanie wiedzy praktycznej, rozwiązywanie problemów wtedy, gdy się pojawiają</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Proaktywne i antycypacyjne zachowania</li> <li>● Swoisty klimat organizacyjny oparty na pracy zespołowej (synergia)</li> <li>● Rozwój i budowanie przewagi konkurencyjnej opartej na wyróżniających kompetencjach</li> <li>● Proces transferu i akumulacji wiedzy</li> <li>● Budowanie kompetencji ogólnych</li> <li>● Tworzenie systemów uczenia się i ich kontroli</li> <li>● Osiąganie założonych celów i realizacja strategii</li> <li>● Tworzenie zasobów wiedzy organizacyjnej wykorzystywanych w nowych, nieprzewidzianych sytuacjach</li> <li>● Sformalizowane procesy uczenia się dają pewność uczenia się w ustalonych granicach formalnych</li> <li>● Brak formalnych systemów uczenia się może być źródłem dynamicznego rozwoju zasobów wiedzy organizacyjnej</li> <li>● Duża sprawność funkcjonowania w wyniku praktycznych zastosowań zasobów wiedzy</li> <li>● Orientacja na uczenie w celu permanentnej poprawy sytuacji i motywacji osiągnięcia sukcesów</li> <li>● Budowanie zasobów wiedzy organizacyjnej i zarządzanie wiedzą</li> <li>● Uczenie się podczas działania daje zasoby praktycznej wykorzystywanej wiedzy</li> <li>● Nakłanianie do uczenia się, tworzenia programów uczenia się, zdobywanie wiedzy w z góry określonych obszarach</li> <li>● Zasoby wiedzy organizacyjnej, często ukrytej, która potencjalnie może być uzewnętrzniona i wykorzystana przez organizację</li> </ul>

Źródło: E. Stańczyk-Hugiet, *Organizacja uczy się* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 198.

Podejście nastawione na wyzwalać zdolności twórczych pracowników, prowadzi w konsekwencji do poprawy efektywności działania organizacji, a poprzez to do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku (rys. 5).



Rys. 5. Wpływ wiedzy, umiejętności i kwalifikacji pracowników na konkurencyjność przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Czerniachowicz, *Organizacja ucząca się a organizacja inteligentna* [w:] *Kapitał ludzki w gospodarce*, red. D. Kopycińska, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin 2003, s. 50.

Przedsiębiorstwo uczące się opiera się na założeniach podkreślających znaczenie kapitału ludzkiego. Zatem wyzwala zdolności twórcze pracowników, zwiększając ich osobistą motywację, co prowadzi do poprawy efektywności działania przedsiębiorstwa. Wywiera to wpływ na realizację celów zbieżnych dla ogółu pracowników, którymi są: uzyskanie przewagi konkurencyjnej w otoczeniu firmy i wzrost jej konkurencyjności<sup>35</sup>.

## Podsumowanie

Wiedza jest podstawą istnienia i funkcjonowania każdej świadomej organizacji. Wydaje się jednak, że to właśnie w organizacji uczącej się wiedza nabiera szczególnego znaczenia. Bez wiedzy i odpowiedniego zarządzania nią nie powstałaby organizacja ucząca się. To zdobywanie wiedzy, a następnie wykorzystywanie jej w praktyce dla dobra organizacji i pracowników prowadzi do ciągłych ulep-

<sup>35</sup> H.G. Adamkiewicz, *Znaczenie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie o charakterze organizacji inteligentnej w świetle konkurencyjności* [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie* [materiały konferencyjne], Zakład Graficzny AE w Poznaniu, Poznań 2000.

szeń, rozwijania umiejętności, aby były coraz lepsze i doskonalsze i tym samym prowadziły do rozwoju organizacji i jej uczestników. Takie podejście wymaga również świadomego przywództwa<sup>36</sup>, bowiem żaden rozwój nie jest możliwy bez wiedzy oraz jej nieustannego doskonalenia.

Z procesem świadomego kształcenia w oczywisty sposób nierozzerwalnie związana jest wiedza, jej zdobywanie, przekazywanie i kumulowanie, czyli to wszystko, co mieści się w pojęciu „Zarządzanie wiedzą”<sup>37</sup>. Ponieważ organizacja ucząca się bazuje na kluczowych uzdolnieniach swoich pracowników, na ich wiedzy, konieczne staje się ciągłe jej uzupełnianie, aktualizowanie i kreowanie, aby nadążać za ciągle zmieniającym się światem, technologiami, warunkami funkcjonowania i prowadzenia biznesu.

Zdaniem P.M. Senge zdolność szybkiego uczenia się może już wkrótce okazać się jedynym trwałym elementem przewagi nad konkurencją. Już dziś nie można wyznaczać celów na najwyższym szczeblu hierarchii i nakazywać innym, aby podążali wyznaczoną drogą. W przyszłości wygrywać będą natomiast te organizacje, które odkryją, jak wykorzystywać zaangażowanie swoich członków i możliwości uczenia się na wszystkich szczeblach.

Nowoczesne przedsiębiorstwa mogą być efektywne i przyjazne dla pracowników o ile znajdą sposób na zmianę stosunków pracy wewnątrz przedsiębiorstwa z antagonistycznych na partnerskie, integrujące zespoły pracownicze wokół podstawowych problemów i wyzwań, przed jakimi stoi przedsiębiorstwo wobec turbulencji współczesnego otoczenia. Zaś umożliwienie pracownikom udziału w procesie zarządzania wpływa zdecydowanie na realizację takich zamierzeń.

Świadome wykorzystanie potencjału tkwiącego w pracownikach, tworzenie warunków do dzielenia się wiedzą i podnoszenia kwalifikacji przez członków organizacji bezpośrednio wpływa na efektywność gospodarowania w firmach oraz wzrost wydajności pracy, co przyczynia się do rozwoju przedsiębiorstw, a na rynku wzrost ich konkurencyjności.

Dzięki temu, że organizacja ucząca się dysponuje aktualną informacją i najnowszą wiedzą, umie wykorzystać te zasoby dla uzyskania przewagi konkurencyjnej i zapewnienia sobie przetrwania. Organizacja taka szybko adaptuje się do zmieniających się warunków otoczenia, jest otwarta na zmiany i gotowa odrzucić wszelkie kanony.

## Bibliografia

- Adamkiewicz H.G., *Znaczenie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie o charakterze organizacji inteligentnej w świetle konkurencyjności* [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, [materiały konferencyjne], Zakład Graficzny AE w Poznaniu, Poznań 2000.
- Bańka W., *Wiedza w małej i średniej firmie*, Novum, Płock 2002.

<sup>36</sup> Zob.: D. Krasnosielski, M. Nowak, *Świadome przywództwo*, Wydawnictwo FNCE, Poznań 2021.

<sup>37</sup> Szerzej: M.J. Pedler, K. Aspinwall, *Przedsiębiorstwo uczące się*, Petit, Warszawa 1999.

- Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
- Batorski J., *Organizacja ucząca się jako narzędzie nowoczesnego zarządzania*, „Personel i Zarządzanie” 1998, nr 6 (51).
- Bieniok H., Głód G., *Organizacja ucząca się w świetle badań małych i średnich przedsiębiorstw województwa śląskiego* [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, red. K. Zimmewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2003.
- Bitkowska A., Sobolewska O., *Zarządzanie procesowe z wykorzystaniem wiedzy w polskich przedsiębiorstwach*, „Przegląd Organizacji” 2020, nr 1.
- Chmielewska-Muciek D., *Knowledge Management Process in the Light of the Literature of the Subject*, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H. Oeconomia*, 2018, Vol. 52, No. 1.
- Clarke Th., *The knowledge economy*, “Education + Training” 2001, No. 4/5.
- Czapla T., Malarski M., *Zarządzanie pozyskiwaniem i rozwojem wiedzy w organizacji* [w:] *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, red W. Błaszczuk, PWN, Warszawa 2005.
- Czerniachowicz B., *Organizacja ucząca się a organizacja inteligentna* [w:] *Kapitał ludzki w gospodarce*, red. D. Kopycińska, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin 2003.
- Finger M., Brand S., *The Concept of the ‘Learning Organization’ Applied to the Transformation of the Public Sector* [w:] *Organizational Learning and Learning Organization. Developments in Theory and Practice*, red. M. Easterby-Smith, L. Araujo, J. Burgoyne, Sage Publications, London 1999.
- Handy Ch., *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998.
- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
- Hopej M., *Struktura organizacji uczącej się* [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2000.
- Illiashenko S., *Knowledge management at industrial enterprises in the context of forming their innovative development strategies* [w:] *Systemy informacyjne i zarządzanie wiedzą. Wybrane zagadnienia*, red. nauk. S. Spałek, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2020.
- Jagodziński A., *Koncepcje zorientowane na wiedzę*, Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku, Nauki Ekonomiczne, t. 28, Płock 2018.
- Jarosiewicz H., *Świadomość organizacji. Klimat i kultura organizacji* (publikacja Internetowa), Wrocław 2014, [http://kapitalkariery.pl/images/Swiadomosc\\_organizacji\\_-\\_klimat\\_i\\_kultura\\_wersja\\_IV\\_.pdf](http://kapitalkariery.pl/images/Swiadomosc_organizacji_-_klimat_i_kultura_wersja_IV_.pdf)
- Jettka J., *Bez hierarchii... Droga do świadomej organizacji*, Wydawnictwo Ridero, Kraków 2018.
- Krasnosielski D., Nowak M., *Świadome przywództwo*, Wydawnictwo FNCE, Poznań 2021.
- Lambin J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001.
- Laudon K., Starbuck W.H., *Organizational Informational Knowledge* [w:] *The IEBM Handbook of Information Technology in Business*, red. M. Zeleny, Thomson Learning, London 2000.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York 1995.
- Pedler M.J., Aspinwall K., *Przedsiębiorstwo uczące się*, Petit, Warszawa 1999.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.



- Seebacher U.S., *Cyber Commerce Reframing. The End of Business Process Reengineering?*, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg 2002.
- Senge P.M., *Creating the learning organization*, The McKinsey Quarterly 1992.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczącej się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Skrzypek A., *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie sieciowym*, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Siedlce 2020.
- Soniewicki M., *Zarządzanie wiedzą w procesie offshoringu – studia przypadku centrów usług biznesowych*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 2(949).
- Stańczyk-Hugiet E., *Organizacja ucząca się [w:] Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
- Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
- Zaskórski P., Zaskórski W., Woźniak J., *Świadomość sytuacyjna a bezpieczeństwo i informacyjna ciągłość działania w organizacjach rozproszonych*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2021.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.



# ODPOWIEDZIALNOŚĆ ADMINISTRACYJNA I KARNA ZA NARUSZENIE OBOWIĄZKÓW LUB WARUNKÓW PRZEWOZU OKREŚLONYCH W USTAWIE O PRZEWOZIE TOWARÓW NIEBEZPIECZNYCH

---

*Bolesław KURZĘPA<sup>1</sup>*

*Elżbieta KURZĘPA<sup>2</sup>*

## Uwagi wstępne

Codziennie po polskich drogach, torach i wodach śródlądowych przemieszczają się dziesiątki tysięcy samochodów ciężarowych, wagonów oraz jednostek pływających żeglugi śródlądowej, przewożących różnego rodzaju towary niebezpieczne. Ze swojej natury stwarzają one zagrożenie nie tylko dla ludzi, ale także dla środowiska. Skutków ulatniania się przewożonych niebezpiecznych substancji, ich wybuchu czy też zapłonu nie można do końca przewidzieć, ale bez wątpienia zawsze są one groźne i rozległe. Dlatego też wprowadzono szereg restrykcji w ich transportowaniu zarówno technicznych, jak i prawnych. Mają one – jeśli nie całkowicie wyeliminować, to przynajmniej zminimalizować ewentualne straty<sup>3</sup>. Bezpieczny przewóz towarów niebezpiecznych jest problemem o charakterze ogólnoswiatowym i dotyczy wszystkich państw, na terenie których występuje ich przemieszczanie. Ma szczególne znaczenie w Europie, która jest gęsto zaludniona, a także nasycona dużą liczbą zakładów produkcyjnych, wykorzystujących lub wytwarzających różne niebezpieczne substancje chemiczne.

Postępujące w drugiej połowie XX wieku procesy integracyjne, w szczególności w dziedzinie komunikacji, liberalizacja wymiany handlowej oraz postęp techniczny w zakresie środków transportu spowodowały, że rządy państw europejskich rozpoczęły prace nad ujednoczeniem zasad przewozu towarów niebezpiecznych, wymogów dotyczących kwalifikacji osób zajmujących się tą sferą

---

<sup>1</sup> Dr Bolesław Kurzępa, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>2</sup> Dr Elżbieta Kurzępa, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>3</sup> W. Kotowski, *Warunki przewozu towarów niebezpiecznych*, „Prokuratura i Prawo” 2015, nr 3, s. 138.

transportu oraz regulacji prawnych w tym zakresie. Efektem były m.in. trzy umowy międzynarodowe: ADR – Umowa europejska dotycząca międzynarodowego przewozu drogowego towarów niebezpiecznych (ADR), sporządzoną w Genewie dnia 30 września 1957 r.<sup>4</sup>, RID – Regulamin dla międzynarodowego przewozu kolejami towarów niebezpiecznych (RID), stanowiący załącznik C do Konwencji o międzynarodowym przewozie kolejami (COTIF), sporządzonej w Bernie dnia 9 maja 1980 r., wraz ze zmianami obowiązującymi od dnia ich wejścia w życie w stosunku do Rzeczypospolitej Polskiej, ogłoszonymi we właściwy sposób<sup>5</sup>, ADN – umowa europejska dotycząca międzynarodowego przewozu śródlądowymi drogami wodnymi towarów niebezpiecznych (ADN), zawarta w Genewie dnia 26 maja 2000 r., wraz ze zmianami obowiązującymi od dnia ich wejścia w życie w stosunku do Rzeczypospolitej Polskiej, ogłoszonymi we właściwy sposób<sup>6</sup>.

Na kanwie tych trzech aktów prawa międzynarodowego powstała polska ustawa o przewozie towarów niebezpiecznych, którą Sejm uchwalił w dniu 19 sierpnia 2011 r.<sup>7</sup>. Była ona wielokrotnie nowelizowana, a obecna wersja (tekst jednolity) ogłoszony został w Dzienniku Ustaw z dnia 23 kwietnia 2021 r., poz. 756. Zasadnicze regulacje, szczególnie te dotyczące strony technicznej przewozu, znajdują się w trzech wspomnianych umowach międzynarodowych (tzn. ADR, RID, ADN). Są to obszernie akty prawne, drobiazgowo określające zasady przemieszczania towarów niebezpiecznych, wymogi stawiane środkom przeznaczonym do ich transportu itp. Natomiast polska ustawa reguluje zasady prowadzenia działalności w zakresie krajowego i międzynarodowego przewozu drogowego, kolejną i żegluga śródlądową towarów niebezpiecznych oraz organy i jednostki realizujące zadania związane z tym przewozem. Wśród jej 135 artykułów, jest też rozdział 9. (art. 107–114a) poświęcony odpowiedzialności administracyjnej i karnej za naruszenie obowiązków lub warunków z przepisów wspomnianej ustawy oraz przepisów wiążących Rzeczpospolitą Polską umów międzynarodowych w tym zakresie. Zawarte w nim przepisy sankcjonujące stoją na straży przestrzegania najistotniejszych – z punktu widzenia ustawodawcy – regulacji zawartych w tych aktach prawnych (przepisy sankcjonowane).

Na wstępie wyjaśnić należy pojęcie „towar niebezpieczny.” Według definicji legalnej zawartej w art. 2 pkt 4 ustawy, jest nim materiał lub przedmiot, który zgodnie z ADR, RID lub ADN nie jest dopuszczony – odpowiednio – do przewozu drogowego, przewozu kolejną albo przewozu żegluga śródlądową, bądź też jest dopuszczony do takiego przewozu na warunkach określonych w tych przepisach. Natomiast „przewozem towarów niebezpiecznych” będzie każde przemieszczanie

---

<sup>4</sup> Tekst jedn. Dz.U. z 2015r. poz. 882; zm. Dz.U. z 20187r. poz. 1119. Umowa obowiązuje w Polsce od 6 czerwca 1975 r.

<sup>5</sup> Tekst jedn. Dz.U. z 2007 r., nr 100, poz. 674 ze zm.). Regulamin wszedł w życie w Polsce w dniu 1 maja 1985 r.

<sup>6</sup> Dz.U. z 2010 r., nr 235, poz. 1537. Umowa obowiązuje w Polsce od dnia 25 lipca 2010 r.

<sup>7</sup> Pierwotny tekst został ogłoszony w Dzienniku Ustaw z 2011 r., nr 227, poz. 1367.

tego rodzaju towarów po drodze publicznej lub innych drogach ogólnodostępnych, torach kolejowych albo wodach śródlądowych, z uwzględnieniem postojów wymaganych podczas tego przewozu oraz czynności związanych z tym przewozem. Jeżeli chodzi o klasyfikację towarów niebezpiecznych, to w umowie ADR zostały one podzielone, w zależności od rodzaju stwarzanego zagrożenia dominującego do jednej z trzynastu klas: klasa 1 – materiały i przedmioty wybuchowe, klasa 2 – gazy, klasa 3 – materiały ciekłe zapalne, klasa 4.1 – materiały stałe zapalne, materiały samoreaktywne i materiały wybuchowe stałe odczulone, klasa 4.2 – materiały samozapalne, 4.3 – materiały wytwarzające w zetknięciu z wodą gazy palne, klasa 5.1 – materiały utleniające, klasa 5.2 – nadtlutki organiczne, klasa 6.1 – materiały trujące, klasa 6.2 – materiały zakaźne, klasa 7 – materiały promieniotwórcze, klasa 8 – materiały żrące, klasa 9 – różne materiały i przedmioty. Rzecz jasna klasyfikacja ma też zastosowanie do przewozów koleją (RID) oraz statkami żeglugi śródlądowej (ADN)<sup>8</sup>.

## Odowiedzialność administracyjna

Z całą stanowczością można zaakceptować pogląd E. Bojanowskiego, że „aktualnie kara administracyjna na dobre „zadomowiła się” wśród środków przymusu przewidzianych przez prawo administracyjne”<sup>9</sup>. Faktycznie dostrzec można coraz częstsze przypadki sięgania po sankcje administracyjne i odchodzenie od odpowiedzialności karnej w wielu współczesnych ustawach. Można więc powiedzieć, że nastąpiło przesunięcie penalizacji niektórych czynów ze sfery prawa karnego do sfery regulowanej normami prawa administracyjnego<sup>10</sup>. Co więcej – w niektórych przypadkach mamy do czynienia ze zjawiskiem konwersji (przekształcenia) przestępstwa lub wykroczenia w delikt administracyjny<sup>11</sup>. Zjawisko to spowodowane jest szeregiem przyczyn:

- 1) potrzebą samodzielnego dysponowania przez administrację publiczną instrumentem prawnym o charakterze penalnym, który stanowiłby dodatkowe zabezpieczenie wykonania obowiązków administracyjnoprawnych,
- 2) potrzebą szybkiego prowadzenia postępowań w sprawie wymierzania i egzekwowania kar,
- 3) niecelowością angażowania sądów w rozstrzyganie spraw drobnych, jak też brakiem kadr w sądach powszechnych do rozstrzygania spraw o nie-

<sup>8</sup> P. Sosnowski, *Transport odpadów*. Lex/el (dostęp: 23.07.2021 r.).

<sup>9</sup> E. Bojanowski, *Kara administracyjna. Kilka refleksji* [w:] *Fenomen prawa administracyjnego. Księga jubileuszowa Profesora Jana Zimmermanna*, red. W. Jakimowicz, M. Krawczyk, I. Niżnik-Dobosz, Warszawa 2019, s. 67.

<sup>10</sup> P. Wojciechowski, *Z problematyki odpowiedzialności administracyjnej i karnej w prawie żywnościowym*, „Przegląd Prawa Rolnego” 2011, nr 1, s. 82.

<sup>11</sup> Szerzej na ten temat: D. Danecka, *Konwersja odpowiedzialności karnej w administracyjną w prawie polskim*, Warszawa 2018.

- wykonywaniu obowiązków w zakresie stosunkowo wąskich, wyspecjalizowanych dziedzin administracji publicznej,
- 4) tendencją do traktowania kar kryminalnych jako ostateczności i zastępowanie ich innego rodzaju sankcjami,
  - 5) niecelowością sięgania po kary kryminalne w przypadkach, w których nie ma szczególnej potrzeby „napiętnowania” sprawcy z pozycji moralnych,
  - 6) potrzebą określenia wysokości kary pieniężnej na poziomie kwot znacznie przekraczających maksymalną wysokość grzywien przewidzianych w prawie karnym<sup>12</sup>.

Kary administracyjne – jak można domyślać się – nie są polskim „wynalazkiem”, lecz już o wiele wcześniej pojawiły się one w innych krajach europejskich, a Komitet Ministrów Rady Europy wydał nawet rekomendację nr R 91 z dnia 13 lutego 1991 r. w sprawie sankcji administracyjnych<sup>13</sup>. Trzeba mieć na uwadze również i to, że sankcje administracyjne wymierzane są bez konieczności respektowania standardów gwarancyjnych przewidzianych przez prawo karne materialne i procedurę karną, co może budzić pewne obawy. Jeżeli chodzi o konstytucyjność kar administracyjnych, to Trybunał Konstytucyjny w wyroku z dnia 15 stycznia 2007 r. sygn. P 19/06, stwierdził, że „należy uznać, że dopuszczalność stosowania kar pieniężnych, jako na reakcji na naruszenie ustawowych obowiązków, nie budzi wątpliwości w orzecznictwie Trybunału Konstytucyjnego. Trybunał Konstytucyjny prezentował wręcz pogląd, że o środkach represyjnych orzekać mogą nie tylko sądy karne, a to, jaki sąd orzeka w konkretnych sprawach, jest kwestią wyboru o charakterze ustrojowo – organizacyjnym, a nie materialnoprawnym. Kary pieniężne mogą być także konsekwencją wydanej decyzji administracyjnej, która może być poddana kontroli sądownictwa administracyjnego”<sup>14</sup>.

Ważnym zagadnieniem jest też ustalenie katalogu czynów, które mogą być uznane wyłącznie jako przestępstwa lub wykroczenia, bądź też delikty administracyjne. W powołanym wcześniej wyroku Trybunał Konstytucyjny wyraził pogląd, że „granica pomiędzy deliktem administracyjnym i będącą jego konsekwencją karą administracyjną a wykroczeniem jest płynna i określenie jej należy do zakresu swobody władzy ustawodawczej”<sup>15</sup>. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej nie zawiera żadnej regulacji wskazującej, które czyny mogą być zaliczone do kategorii przestępstw lub wykroczeń, a które zaś do deliktów administracyjnych. Podobny brak jednoznaczności w tym zakresie występuje również w orzecznictwie europejskich organów sądowych, w szczególności Europejskiego Trybunału Praw

<sup>12</sup> M. Bogusz, *Delikt administracyjny i kara administracyjna z perspektywy konstytucyjnej* [w:] „Administratywizacja” prawa karnego czy „kryminalizacja” prawa administracyjnego?, red. M. Bogusz, W. Zalewski, Gdańsk 2021, s. 22–23.

<sup>13</sup> Szerzej na ten temat: H. Nowicki w: *System Prawa Administracyjnego*, red. R. Hauser, Z. Niewiadomski, A. Wróbel, t. 7, Warszawa 2017, s. 678.

<sup>14</sup> Orzecznictwo Trybunału Konstytucyjnego – A 2007 nr 1, poz. 2.

<sup>15</sup> *Ibidem*.

Człowieka<sup>16</sup>. Ostatecznie to ustawodawca przesądza o reżimie prawnym wprowadzonej sankcji represyjnej<sup>17</sup>.

Kolejnym zagadnieniem, na które należy zwrócić uwagę, to kwestia winy jako przesłanka odpowiedzialności z tytułu popełnienia deliktu administracyjnego. W orzecznictwie Trybunału Konstytucyjnego wyrażany był zarówno pogląd, że odpowiedzialność za delikt administracyjny jest oparta na zasadzie winy sprawcy naruszenia prawa, a kara administracyjna wymaga indywidualizacji, jak i taki, iż za konstytucyjne należy uznać także ukształtowanie tego typu odpowiedzialności, w którym jest ona oparta na kryteriach obiektywnych, niezależnych od winy<sup>18</sup>. Obecnie zaczyna jednak przeważać pogląd, w myśl którego zawinienie jest konieczną przesłanką odpowiedzialności za delikt administracyjny i wymierzenia kary administracyjnej, jak również, że obiektywny charakter tej odpowiedzialności jest trudny do pogodzenia ze standardami demokratycznego państwa prawnego i wynikającą z niego zasadą zaufania obywatela do państwa i stanowionego przez niego prawa oraz zasadą bezpieczeństwa prawnego<sup>19</sup>. Pomimo wprowadzenia w roku 2017 do kodeksu postępowania administracyjnego grupy przepisów dotyczących administracyjnych kar pieniężnych<sup>20</sup>, nadal brak jest rozbudowanego katalogu gwarancji, który jest na gruncie prawa karnego. Bez wątplenia jednak sięganie po kary administracyjne jest dużo łatwiejsze dla administracji publicznej niż dość mozolna droga w sądach powszechnych. Stąd duża liczba przepisów określających delikty administracyjne, które w ciągu ostatnich lat pojawiły w polskim ustawodawstwie, a w szczególności w sferze transportu.

Ustawa z dnia 19 sierpnia 2011r. o przewozie towarów niebezpiecznych<sup>21</sup>, w rozdziale 9. pt. Kary, zawiera przepisy typizujące zarówno kary administracyjne (art. 107–110, 112a–112c, 114, 114a), jak i wykroczenia (art. 111–112). Ogólny przepis statuujący odpowiedzialność administracyjną naruszającego obowiązki lub warunki przewozu towarów niebezpiecznych znalazł się w art. 107 ust. 1 ustawy. Stanowi on, że uczestnik tego rodzaju przewozu, który narusza obowiązki lub warunki wynikające z przepisów ustawy lub przepisów wiążących Rzeczpospolitą Polską umów międzynarodowych, podlega karze pieniężnej w wysokości

<sup>16</sup> Szerzej: A. Wróbel, *Odpowiedzialność administracyjna w orzecznictwie Trybunału Konstytucyjnego (na przykładzie administracyjnych kar pieniężnych)*, „Europejski Przegląd Sądowy” 2014, nr 9; M. Rogalski, *Odpowiedzialność karna a odpowiedzialność administracyjna*, „Ius Novum” 2014 (numer specjalny); M. Bogusz, *Delikt administracyjny...*, s. 29.

<sup>17</sup> M. Szydło, *Charakter i struktura prawna administracyjnych kar pieniężnych*, „Studia Prawnicze” 2003, nr 4, s. 126.

<sup>18</sup> M. Bogusz, *Delikt administracyjny...*, s. 34–35.

<sup>19</sup> Szerzej: Z. Kmieciak, *Ogólne zasady prawa i postępowania administracyjnego*. Warszawa 2000, s. 130; M. Wincenciak, *Przesłanki wyłączające wymierzenie sankcji administracyjnej* [w:] *Sankcje administracyjne. Blaski i cienie*, red. M. Stahl, R. Lewicka, M. Lewicki, Warszawa 2011, s. 605 i n.

<sup>20</sup> Jest to dział IVa (art. 189a – 189k), który dodany został przez art. 1 pkt 41 ustawy z dnia 7 kwietnia 2017 r. o zmianie ustawy - Kodeks postępowania administracyjnego oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2017 r., poz. 935). Obowiązuje od dnia 1 czerwca 2017r.

<sup>21</sup> Tekst jedn. Dz.U. z 2021 r., poz. 756.

od 200 zł do 10 000 zł. Wykaz naruszeń obowiązków lub warunków, wysokości kar pieniężnych za poszczególne naruszenia, a w przypadku niektórych naruszeń numer grupy naruszeń oraz wagę naruszeń podane zostały w tabeli 9 załącznika I do rozporządzenia Komisji (UE) 2016/403 z dnia 18 marca 2016 r. uzupełniającego rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1071/2009 w odniesieniu do klasyfikacji poważnych naruszeń przepisów unijnych, które mogą prowadzić do utraty dobrej reputacji przez przewoźnika drogowego, oraz zmieniającego załącznik III do dyrektywy 2006/22/WE Parlamentu Europejskiego i Rady<sup>22</sup>, w zakresie przewozu drogowego, określone zostały w załączniku nr 1 do ustawy. Łącznie zdefiniowano tam 58 zachowań. Trudno byłoby wymienić wszystkie, ale dotyczą one m.in. sfery: ochrony towarów niebezpiecznych, dokumentacji przewozowej, operacji transportowych (sposobu przewozu), oznakowania pojazdu lub towaru, wyposażenia jednostki transportowej. Rozpiętość kar wynosi od 200 zł do 10 000 zł.

Z kolei wykaz naruszeń obowiązków lub warunków wynikających z ustawy lub przepisów wiążących Rzeczpospolitą Polską umów międzynarodowych oraz wysokości kar pieniężnych za poszczególne naruszenia, w zakresie przewozu kolejną i żegluga śródlądową, określa załącznik nr 2 do ustawy. Zawarto w nim 47 zachowań uznanych przez ustawodawcę za delikty administracyjne, zagrożone karą pieniężną również w wysokości od 200 zł do 10 000 zł. Dotyczą one dokumentów przewozowych, sposobu przewozu, środków transportu i urządzeń transportowych, opakowania towarów niebezpiecznych i innych naruszeń. Podmiotem odpowiedzialności z art. 107 ust. 1 ustawy może być uczestnik przewozu, którym jest podmiot wymieniony w ADR, RID lub ADN albo jednostka wojskowa, prowadząca działalność związaną z przewozem towarów niebezpiecznych (art. 2 pkt 8 ustawy). Mówiąc inaczej – może nim być zarówno osoba fizyczna, osoba prawna, jak i inna osoba nieposiadająca osobowości prawnej, mająca status przedsiębiorcy w rozumieniu art. 431 k.c. i art. 4 Prawa przedsiębiorców<sup>23</sup>, wykonująca przewóz towarów niebezpiecznych.

Zgodnie z art. 107 ust. 5 ustawy, postępowanie administracyjne w sprawach o nałożenie kary pieniężnej, o której mowa w ust. 1 tego artykułu, w zakresie przewozu drogowego, prowadzone jest, z zastrzeżeniem przepisów niniejszej ustawy, na zasadach i w trybie określonym w rozdziale 11 ustawy z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym<sup>24</sup>. Oznacza to zatem, że do kręgu uczestników przewozu towarów niebezpiecznych, podlegających odpowiedzialności administracyjnej na podstawie art. 107 ust. 1 ustawy o przewozie towarów niebezpiecznych, zostali zaliczeni także: spedytorzy, nadawcy, odbiorcy, podmioty wykonujące czynności ładunkowe, organizatorzy transportu<sup>25</sup>. Rzecz jasna, z okoliczności sprawy i dowodów musi jednoznacznie wynikać, że dany podmiot miał wpływ lub

<sup>22</sup> Dz. Urz. UE L 74 z 19.03.2016, s. 8.

<sup>23</sup> Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców (tekst jedn. Dz.U. z 2021 r., poz. 162).

<sup>24</sup> Tekst jedn. Dz.U. z 2021 r., poz. 919.

<sup>25</sup> Wynika to z treści art. 92a ust. 11 ustawy z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym.



godził się powstanie naruszenia obowiązków lub warunków przewozu towarów niebezpiecznych<sup>26</sup>. Użyte w art. 107 ust. 1 ustawy znamię czasownikowe „narusza” tłumaczyć należy jako: złamanie, pogwałcenie, niedotrzymanie, niedochowanie. W tym konkretnym przypadku chodzi o obowiązki i warunki wynikające z ustawy o przewozie towarów niebezpiecznych lub przepisów wiążących Rzeczpospolitą Polską umów międzynarodowych.

W sytuacji, kiedy czyn będący naruszeniem wspomnianych wyżej przepisów ustawy o przewozie towarów niebezpiecznych wyczerpuje jednocześnie znamiona wykroczenia, to wówczas stosuje się wyłącznie przepisy tej ustawy o odpowiedzialności administracyjnej (art. 107 ust. 3 ustawy). Organami uprawnionymi do nakładania kar pieniężnych za naruszenia obowiązków lub warunków przewozu są: wojewódzki inspektor transportu drogowego (na uczestników przewozu drogowego towarów niebezpiecznych), Prezes Urzędu Transportu Kolejowego (na uczestników przewozu koleją towarów niebezpiecznych), dyrektor urzędu żeglugi śródlądowej (na uczestników przewozu żeglugą śródlądową towarów niebezpiecznych), organy Policji, organy Straży Granicznej oraz organy celne (art. 107 ust. 4 ustawy).

Sankcją przewidzianą w ustawie o przewozie towarów niebezpiecznych za popełnienie deliktów administracyjnych jest wyłącznie administracyjna kara pieniężna. W myśl art. 110 ust. 1 ustawy suma kar pieniężnych nałożonych na każdego uczestnika przewozu drogowego towarów niebezpiecznych za naruszenia określone w załączniku nr 1 do ustawy, stwierdzone podczas jednej kontroli drogowej, nie może przekroczyć kwoty 10 000 zł. Z kolei suma kar za naruszenia stwierdzone podczas jednej kontroli w podmiocie będącym uczestnikiem przewozu drogowego towarów niebezpiecznych, nie może przekroczyć:

- 1) 15 000 zł – dla podmiotu wykonującego przewóz drogowy towarów niebezpiecznych i zatrudniającego kierowców w średniej liczbie arytmetycznej do 10 w okresie 6 miesięcy przed dniem rozpoczęcia kontroli,
- 2) 20 000 zł – dla podmiotu wykonującego przewóz drogowy towarów niebezpiecznych i zatrudniającego kierowców w średniej liczbie arytmetycznej powyżej 10 do 50 w okresie 6 miesięcy przed dniem rozpoczęcia kontroli,
- 3) 25 000 zł – dla podmiotu wykonującego przewóz drogowy towarów niebezpiecznych i zatrudniającego kierowców w średniej liczbie arytmetycznej powyżej 50 do 250 w okresie 6 miesięcy przed dniem rozpoczęcia kontroli,
- 4) 30 000 zł – dla podmiotu wykonującego przewóz drogowy towarów niebezpiecznych i zatrudniającego kierowców w średniej liczbie arytmetycznej większej niż 250 w okresie 6 miesięcy przed dniem rozpoczęcia kontroli,

---

<sup>26</sup> B. Kurzępa, *Odpowiedzialność administracyjna i odpowiedzialność za wykroczenia według ustawy o transporcie drogowym*, Rzeszów 2019, s. 38–39.

- 5) 40 000 zł – dla innego uczestnika przewozu drogowego towarów niebezpiecznych (art. 110 ust. 2 ustawy).

Podnieść też należy, że za kierowców, o których mowa w pkt 1–4, uważane są również osoby niezatrudnione przez podmiot wykonujący przewóz drogowy towarów niebezpiecznych, ale wykonujące osobiście przewozy drogowe na jego rzecz, np. na podstawie umowy cywilnoprawnej, samozatrudnienia itp. (art. 110 ust. 3 ustawy). Wymienione wyżej liczby kierowców odnoszą się do tych, którzy byli zatrudnieni przed dniem rozpoczęcia kontroli.

W odróżnieniu od grzywien wymierzanych na podstawie przepisów karnych mających oznaczoną ustawowo minimalną i maksymalną granicę, administracyjne kary pieniężne określone w załącznikach nr 1 i 2 ustawy nie mogą być stopniowane, tzn. nie jest możliwe np. uwzględnienie indywidualnych okoliczności podmiotowych czy też przedmiotowych wpływających na zmniejszenie lub podwyższenie wysokości kary. Zostały one bowiem ustalone przez ustawodawcę w ściśle określonej kwocie, bez możliwości jej zmiany<sup>27</sup>. Niezależnie od liczby stwierdzonej przez kontrolującego naruszeń w trakcie jednej kontroli, będzie to zawsze jedna sprawa administracyjna, załatwiona jedną decyzją administracyjną określającą wysokość kary pieniężnej, na którą będą składać się kary za poszczególne naruszenia<sup>28</sup>.

Artykuł 109 ustawy wskazuje przypadki, kiedy nie jest nakładana kara pieniężna za naruszenie obowiązków lub warunków przewozu towarów niebezpiecznych. Uprawniony organ może tak postąpić w sytuacji, gdy:

- 1) okoliczności sprawy i dowody wskazują, że odpowiednio uczestnik przewozu lub podmiot prowadzący kursy nie miał wpływu na powstanie naruszenia, a naruszenie nastąpiło wskutek działania osób trzecich lub wskutek zdarzeń i okoliczności, którym podmiot nie mógł zapobiec, albo
- 2) za stwierdzone naruszenie, na odpowiednio: uczestnika przewozu lub podmiot prowadzący kursy została już nałożona kara przez inny uprawniony organ, w tym także przez uprawniony zagraniczny organ.

Z uwagi na restrykcyjny charakter odpowiedzialności za naruszenie przepisów administracyjnych obowiązujących przy przewozie towarów niebezpiecznych, ustawodawca przewidział kilka okoliczności, które wyłączają tego rodzaju odpowiedzialność (tzn. odpowiedzialność administracyjną) uczestnika przewozu lub podmiotu prowadzącego kursy (o odpowiedzialności prowadzącego kursy mowa jest niżej). Odpowiedzialność administracyjna nie powinna sięgać bowiem tak daleko, aby zupełnie wykluczać możliwość powoływania się przez te podmioty na okoliczności wyłączające ich odpowiedzialność, zwłaszcza w sytuacjach, kiedy prowadziłyby to do trudnej do zaakceptowania nadmiernej i niczym nieuzasadnionej ze społecznego punktu widzenia surowości odpowiedzialności za zdarzenia, na

---

<sup>27</sup> *Ibidem*, s. 37.

<sup>28</sup> Por. wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 19 listopada 2009 r., sygn. VI SA/Wa 1596/09, Lex nr 1686440; wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 8 lipca 2009 r., sygn. II GSK 1093/08, Lex nr 552729.

których zaistnienie nie miał żadnego wpływu, nawet kiedy zachowałby najwyższą staranność<sup>29</sup>. W razie zaistnienia którejkolwiek z wymienionych przesłanek, postępowania administracyjnego w sprawie nałożenia kary pieniężnej nie wszczynają się, a jeżeli zostało już wcześniej wszczęte, to powinno zostać umorzone. Ciężar wykazania zaistnienia okoliczności i zdarzeń wymienionych w art. 109 pkt 1 pkt 1 ustawy spoczywa na uczestniku przewozu lub podmiocie prowadzącym kursy i to on powinien przedstawić odpowiednie i wiarygodne dowody w celu wykazania, iż pomimo zachowania należytej staranności nie można było uniknąć zdarzenia, z którym prawo wiąże naruszenie przepisów<sup>30</sup>. Mowa jest o takich okolicznościach wymienionych w art. 109 ust. 1 pkt 1 ustawy, których nie mogli przewidzieć, przy czym chodzi w tym wypadku o pewien stopień staranności co do zapobiegania określonym sytuacjom, jaki powinien być wymagany od podmiotu profesjonalnie zajmującego się działalnością przewozową<sup>31</sup>. Trzeba też zauważyć, że iż okoliczności te nie mogą być spowodowane przez samego uczestnika przewozu lub podmiot prowadzący kursy. To bowiem wymienione podmioty ponoszą ryzyko prowadzenia przedsiębiorstwa i one posiadają instrumenty prawne oraz faktyczne dla zapewnienia należytego wykonywania obowiązków przez kierowców i prowadzących kursy w taki sposób, aby nie dochodziło do naruszenia przepisów regulujących obie sfery działalności (tzn. przewóz towarów niebezpiecznych i kursy). Domniemanie tej odpowiedzialności przewoźnika może zostać obalone<sup>32</sup>.

Oprócz odpowiedzialności administracyjnej za naruszenie obowiązków i warunków przewozu towarów niebezpiecznych określonych w art. 107 ust. 1–2a ustawy, a skonkretyzowanych i wyszczególnionych w załącznikach nr 1 i 2 ustawy, w jej rozdziale 9. znajdują się jeszcze inne sytuacje, w których także nakładane są administracyjne kary pieniężne. Konkretnie jest to art. 108 oraz art. 112a ustawy.

W przypadku art. 108 ustawy, to określono w nim delikt administracyjny, który popełni podmiot prowadzący kursy, niewypełniający obowiązków określonych w art. 53 ust. 1 pkt 1–6 oraz ust. 2 ustawy. Grozi mu kara pieniężna w wysokości 300 zł za każde naruszenie. W tym wypadku chodzi o działalność gospodarczą w zakresie prowadzenia kursów ADR, kursu na eksperta ADN, eksperta ADN do spraw przewozu gazów, eksperta ADN do spraw przewozu chemikaliów oraz kursów dla doradców. Jest to działalność regulowana w rozumieniu przepisów Prawa przedsiębiorców, a podmioty ją prowadzące podlegają wpisowi do rejestru podmiotów prowadzących kursy. Powołany art. 53 ust. 1 pkt 1–6 ustawy nakłada

<sup>29</sup> Por. wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 25 maja 2011 r., sygn. II GSK 510/10, Legalis nr 825644.

<sup>30</sup> Por. wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Opolu z dnia 15 kwietnia 2014 r., sygn. II SA/Op 66/14. Orzecznictwo Sądów w Sprawach Gospodarczych 2015, nr 3, poz. 21.

<sup>31</sup> D. Paweł, *Odpowiedzialność administracyjna z tytułu naruszenia obowiązków lub warunków przewozu w świetle nowelizacji ustawy o transporcie drogowym*, „Zeszyty Naukowe Sądów Administracyjnych” 2012, nr 5, s. 43.

<sup>32</sup> B. Kurzępa, *Odpowiedzialność...*, s. 48.

na podmiot prowadzący kursy oraz jednostkę wojskową, w której wyznaczeni zostali żołnierze do przewozu towarów niebezpiecznych następujące obowiązki:

- 1) na 10 dni przed rozpoczęciem kursu mają przedstawić, odpowiednio marszałkowi województwa właściwemu ze względu na miejsce prowadzenia kursu albo Szefowi Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych informację o terminie, czasie i miejscu kursu oraz harmonogramie zajęć,
- 2) najpóźniej w dniu rozpoczęcia kursu muszą przedstawić, odpowiednio marszałkowi województwa właściwemu ze względu na miejsce prowadzenia kursu albo Szefowi Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, listę uczestników kursu albo informację o odwołaniu kursu,
- 3) muszą wydać uczestnikowi kursu zaświadczenie o jego ukończeniu, w terminie pięciu dni od dnia jego ukończenia,
- 4) muszą przesłać, w terminie siedmiu dni od dnia ukończenia kursu, odpowiednio do Dyrektora Transportowego Dozoru Technicznego, Szefa Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, marszałka województwa albo dyrektora urzędu żeglugi śródlądowej, właściwych ze względu na miejsce mającego się odbyć egzaminu, wskazane przez uczestnika kursu następujące dane osoby, która ukończyła odpowiedni kurs: imię i nazwisko, numer PESEL – o ile został nadany, lub rodzaj i numer innego dokumentu potwierdzającego tożsamość, zakres ukończonego kursu, datę ukończenia kursu,
- 5) do dnia 31 stycznia każdego roku muszą składać, odpowiednio marszałkowi województwa właściwemu ze względu na miejsce prowadzenia kursu albo Szefowi Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, sprawozdanie z informacją o osobach, które ukończyły kursy w roku poprzedzającym, zawierającą następujące dane: imię i nazwisko, numer PESEL – o ile został nadany, lub rodzaj i numer innego dokumentu potwierdzającego tożsamość, zakres ukończonego kursu, datę ukończenia kursu,
- 6) przechowywać dokumentację dotyczącą prowadzonych kursów przez okres pięciu lat od dnia zakończenia kursu.

Ponadto – zgodnie z treścią art. 53 ust. 2 ustawy, podmiot prowadzący kursy po zakończeniu działalności gospodarczej w tym zakresie, jest obowiązany przekazać dokumentację dotyczącą przeprowadzonych kursów marszałkowi województwa prowadzącemu rejestr podmiotów prowadzących kursy, do którego jest wpisany. Niewypełnienie któregokolwiek z wymienionych obowiązków stanowi podstawę do nałożenia kary pieniężnej w wysokości 300 zł za każde uchybienie. Kara ta może być nałożona bez uprzedniego wezwania do usunięcia naruszeń<sup>33</sup>. Organem właściwym do jej nałożenia jest marszałek województwa właściwy ze względu na miejsce prowadzenia kursu. Kara jest nakładana w drodze decyzji.

Drugim z przepisów określających odpowiedzialność administracyjną w omawianej ustawie jest art. 112a. Zawiera on sześć przypadków naruszenia

---

<sup>33</sup> Por. wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Gliwicach z dnia 16 lipca 2014 r., sygn. II SA/Gl 398/14, Lex nr 1519829.

norm administracyjnych (przepisy sankcjonowane), za które grożą kary pieniężne w wysokości od 10 000 do 100 000 zł (przepis sankcjonujący).

W pierwszym przypadku, tj. w art. 112a ust. 1 ustawy, karą pieniężną w wysokości do 100 000 zł zostanie ukarany producent albo importer, który wprowadza do obrotu ciśnieniowe urządzenia transportowe niezgodne z wymaganiami dotyczącymi takich urządzeń. Definicja pojęcia „urządzenie ciśnieniowe” znajduje się w art. 2 pkt 18 ustawy i oznacza ciśnieniowe urządzenia transportowe:

- 1) naczynia ciśnieniowe, w stosownych przypadkach ich zawory i inne wyposażenie, objęte działem 6.2. ADR, RID lub ADN,
- 2) zbiorniki, pojazdy-baterie, wagony-baterie, wieloelementowe kontenery do gazu (MEGC), w stosownych przypadkach ich zawory i inne wyposażenie, objęte działem 6.8 odpowiednio ADR, RID i ADN

– jeżeli urządzenia określone w pkt 1 lub 2 są używane zgodnie z odpowiednio ADR, RID i ADN w transporcie gazów klasy 2, z wyłączeniem gazów lub przedmiotów mających w kodzie klasyfikacyjnym cyfry 6 i 7, oraz w transporcie niektórych towarów niebezpiecznych innych klas określonych w ustawie. Ciśnieniowe urządzenia transportowe obejmują naboje gazowe (UN 2037), ale nie obejmują aerozoli (UN 1950), otwartych naczyń kriogenicznych, butli do aparatów oddechowych, gaśnic (UN 1044), ciśnieniowych urządzeń transportowych wyłączonych zgodnie z podrozdziałem 1.1.3.2 odpowiednio ADR, RID i ADN i ciśnieniowych urządzeń transportowych wyłączonych z zakresu stosowania zasad budowy i badań opakowań zgodnie z przepisami szczególnymi działu 3.3 odpowiednio ADR, RID i ADN. Natomiast wprowadzeniem do obrotu ciśnieniowego urządzenia transportowego będzie jego udostępnienie na rynku po raz pierwszy.

Podmiotem deliktu administracyjnego z art. 112a ust. 1 może być wyłącznie producent lub importer tego rodzaju urządzenia. Wymogi prawne dotyczące urządzeń ciśnieniowych używanych w transporcie towarów niebezpiecznych zawarte są w rozdziale 7 ustawy noszącym tytuł „Ciśnieniowe urządzenia transportowe”. Jego oddział I poświęcony jest zasadom ogólnym, zaś oddział II obowiązkowi podmiotów uczestniczących w obrocie ciśnieniowymi urządzeniami transportowymi. Obowiązki producenta tego rodzaju urządzeń zawarte są w art. 73 ustawy. Zgodnie z określonym tam wymogami, ma on następujące powinności:

- 1) przy wprowadzaniu do obrotu ciśnieniowych urządzeń transportowych musi zapewnić, aby urządzenia te zostały zaprojektowane, wytworzone oraz aby posiadały odpowiednią dokumentację zgodnie z obowiązującymi wymaganiami określonymi odpowiednio w ADR, RID i ADN lub w rozdziale 7 ustawy,
- 2) w przypadku wykazania zgodności ciśnieniowych urządzeń transportowych z obowiązującymi wymaganiami w ramach procesu oceny zgodności określonego odpowiednio w ADR, RID i ADN oraz w rozdziale 7 rozdziale ustawy, musi umieścić na urządzeniach znak zgodności II,

- 3) przechowywać dokumentację techniczną określoną odpowiednio w ADR, RID i ADN; przy czym dokumentację tę przechowuje się przez okres określony odpowiednio w ADR, RID i ADN,
- 4) w przypadku uznania, że wprowadzone przez producenta do obrotu ciśnieniowe urządzenia transportowe nie są zgodne z wymaganiami określonymi odpowiednio w ADR, RID, ADN i w rozdziale 7 ustawy, natychmiast podjąć środki naprawcze niezbędne dla zapewnienia zgodności ciśnieniowych urządzeń transportowych, wycofania ich z obrotu lub odzyskania w stosownych przypadkach; ponadto dokumentuje on wszystkie takie przypadki niezgodności i podjęte środki naprawcze,
- 5) jeżeli ciśnieniowe urządzenia transportowe stwarzają zagrożenie, niezwłocznie poinformować o tym właściwe władze państw członkowskich Unii Europejskiej, w których ciśnieniowe urządzenia transportowe zostały przez niego udostępnione, podając dokładne informacje, w szczególności na temat niezgodności i podjętych środków naprawczych; ponadto udokumentować wszystkie takie przypadki niezgodności i podejmowane środki naprawcze,
- 6) na uzasadniony wniosek właściwego organu wyspecjalizowanego, udzielić mu wszelkich informacji i udostępnić dokumentację konieczną do wykazania zgodności danego ciśnieniowego urządzenia transportowego w języku polskim, na wniosek tego organu podjąć z nim współpracę w zakresie działań ukierunkowanych na usunięcie zagrożeń, jakie stwarza ciśnieniowe urządzenie transportowe wprowadzone przez niego do obrotu.

Znak zgodności II, o którym mowa jest w pkt 2, to oznakowanie potwierdzające zgodność ciśnieniowego urządzenia transportowego z wymaganiami określonymi odpowiednio w ADR, RID i ADN oraz w przepisach ustawy o przewozie towarów niebezpiecznych (art. 2 pkt 23 ustawy).

Z kolei obowiązki importera wprowadzającego do obrotu ciśnieniowe urządzenia transportowe wynikają z art. 75 ustawy:

- 1) obowiązany jest wprowadzać do obrotu jedynie ciśnieniowe urządzenia transportowe zgodne z wymaganiami określonymi odpowiednio w ADR, RID i ADN oraz w rozdziale 7 ustawy o przewozie towarów niebezpiecznych,
- 2) przed wprowadzeniem ciśnieniowych urządzeń transportowych do obrotu ma obowiązek zapewnić: poddanie ciśnieniowych urządzeń transportowych odpowiedniej procedurze oceny zgodności przez producenta, sporządzenie przez producenta dokumentacji technicznej, opatrzenie przez producenta ciśnieniowych urządzeń transportowych znakiem zgodności II, dołączenie do ciśnieniowych urządzeń transportowych certyfikatów zgodności określonych odpowiednio w ADR, RID i ADN,
- 3) przypadku uznania, że ciśnieniowe urządzenie transportowe nie jest zgodne z wymaganiami określonymi odpowiednio w ADR, RID i ADN

oraz w rozdziale 7 ustawy, nie może wprowadzić danego urządzenia do obrotu do momentu zapewnienia jego zgodności,

- 4) jeżeli ciśnieniowe urządzenie transportowe stanowi zagrożenie, powinien poinformować o tym producenta i właściwe organy wyspecjalizowane,
- 5) w certyfikacie zgodności określonym odpowiednio w ADR, RID i ADN albo w dołączonym do niego dokumencie jest zobligowany do podania swojej nazwy i adresu do korespondencji,
- 6) powinien zapewnić, aby w czasie, gdy ponosi odpowiedzialność za ciśnieniowe urządzenie transportowe, warunki jego przechowywania lub przewożenia nie zagrażały jego zgodności z wymaganiami określonymi odpowiednio w ADR, RID i ADN,
- 7) w przypadku uznania, że wprowadzone do obrotu ciśnieniowe urządzenie transportowe nie jest zgodne z wymaganiami określonymi odpowiednio w ADR, RID i ADN lub w rozdziale 7 ustawy, jest obowiązany podjąć natychmiast niezbędne środki naprawcze w celu zapewnienia zgodności ciśnieniowego urządzenia transportowego, wycofania go z obrotu lub odzyskania w stosownych przypadkach; ma też obowiązek udokumentowania wszystkich takich przypadków niezgodności i podejmowanych środków naprawczych,
- 8) jeżeli ciśnieniowe urządzenie transportowe wprowadzone przez importera do obrotu stwarza zagrożenie, to niezwłocznie obowiązany jest powiadomić o tym właściwe organy państw członkowskich Unii Europejskiej, w których ciśnieniowe urządzenie transportowe zostało udostępnione, podając dokładne informacje, w szczególności na temat niezgodności i wszelkich podjętych środków naprawczych; wszystkie takie przypadki niezgodności i podejmowanych środków naprawczych ma obowiązek udokumentować,
- 9) jest zobligowany do przechowywania przez okres ustanowiony dla producenta w ADR, RID i ADN kopii dokumentacji technicznej do dyspozycji właściwych organów wyspecjalizowanych i zapewnienia tym organom, na ich wniosek, dostępu do dokumentacji technicznej,
- 10) na uzasadniony wniosek właściwego organu wyspecjalizowanego musi udzielać mu wszelkich informacji i udostępnić dokumentację konieczną do wykazania zgodności danego ciśnieniowego urządzenia transportowego w języku polskim; na wniosek właściwego organu wyspecjalizowanego obowiązany jest do podjęcia z nim współpracy w zakresie działań ukierunkowanych na usunięcie zagrożeń, jakie stwarza ciśnieniowe urządzenie transportowe wprowadzone przez niego do obrotu.

Kara pieniężna w wysokości do 20 000 zł grozi dystrybutorowi, który udostępnia na rynku ciśnieniowe urządzenie transportowe bez wymaganego znaku zgodności II lub bez certyfikatu zgodności (art. 112a ust. 2 ustawy). W tym przypadku podmiotem deliktu może być tylko dystrybutor. Udostępnienie na rynku rozumieć należy jako każde dostarczenie ciśnieniowego urządzenia transportowego

w celu jego dystrybucji lub użytkowania na rynku unijnym w ramach działalności handlowej lub działalności użyteczności publicznej odpłatnie lub nieodpłatnie (art. 2 pkt 19 ustawy).

W myśl art. 112a ust. 3 ustawy, producent, który nie dopełnia obowiązku przechowywania dokumentacji technicznej ciśnieniowego urządzenia transportowego określonej odpowiednio w ADR, RID i ADN przez okres określony odpowiednio w ADR, RID i ADN, podlega karze pieniężnej w wysokości do 10 000 zł. Obowiązek przechowywania dokumentacji technicznej przez producenta wynika z treści art. 73 ust. 3 ustawy. Identycznej karze pieniężnej podlega upoważniony przedstawiciel, który nie dopełnia obowiązku w zakresie:

- 1) przechowywania dokumentacji technicznej przez okres określony dla producentów odpowiednio w ADR, RID i ADN lub
- 2) udzielania właściwym organom wyspecjalizowanym wszelkich informacji lub udostępnienia dokumentacji koniecznej do wykazania zgodności ciśnieniowego urządzenia transportowego w języku polskim (art. 112a ust. 4 ustawy).

Upoważnionym przedstawicielem jest podmiot wyznaczony przez producenta ciśnieniowych urządzeń transportowych (w formie pisemnego pełnomocnictwa). Jego status został uregulowany w art. 74 ustawy. Z przepisu tego wynika, że jest zobowiązany m.in. do wykonywania następujących czynności:

- 1) przechowywania dokumentacji technicznej do dyspozycji właściwych organów wyspecjalizowanych co najmniej przez okres określony dla producentów odpowiednio w ADR, RID i ADN,
- 2) na uzasadniony wniosek właściwego organu wyspecjalizowanego udzielania temu organowi wszelkich informacji i udostępniania dokumentacji koniecznej do wykazania zgodności danego ciśnieniowego urządzenia transportowego w języku polskim,
- 3) na wniosek właściwego organu wyspecjalizowanego podejmowanie z nim współpracy w jakichkolwiek działaniach ukierunkowanych na usunięcie zagrożeń, jakie stwarzają ciśnieniowe urządzenia transportowe objęte pełnomocnictwem.

Kolejny delikt administracyjny określony został w art. 112a ust 5 ustawy i popełni go importer, który nie dopełni obowiązku przechowywania kopii dokumentacji technicznej przez okres ustanowiony dla producenta odpowiednio w ADR, RID i ADN lub obowiązku zapewnienia udostępnienia tej dokumentacji właściwym organom wyspecjalizowanym. Grozi mu kara pieniężna w wysokości do 10 000 zł. Obowiązki importera wprowadzającego do obrotu ciśnieniowe urządzenia transportowe wynikają z treści art. 75 ustawy. Jeżeli chodzi o obowiązek przechowywania dokumentacji technicznej oraz udostępniania jej organom wyspecjalizowanym to został on zawarty w przepisie art. 75 ust. 9 ustawy.

Karą pieniężną do 30 000 zł zagrożone jest uniemożliwianie lub utrudnianie właściwemu organowi przeprowadzenia kontroli ciśnieniowych urządzeń transportowych przez podmiot uczestniczący w obrocie tego rodzaju urządzeniami.



Podmiotami uczestniczącymi w obrocie ciśnieniowymi urządzeniami transportowymi są: producent, upoważniony przedstawiciel, importera, dystrybutor, właściciel lub użytkownik, prowadzący działalność gospodarczą lub świadczącego usługi publiczne odpłatnie lub nieodpłatnie (art. 2 pkt 21 ustawy). Są oni również podmiotami odpowiedzialności za delikt z art. 112a ust. 6 ustawy). Znamię czasownikowe „utrudnianie” będzie polegało na stwarzaniu trudności, przeszkadzaniu, tworzeniu przeszkód. Może mieć ono postać działania lub zaniechania. Z kolei „uniemożliwianie” to czynienie daremnym, udaremnianie, zniweczenie, przeszkadzanie<sup>34</sup>.

Podmiotami uprawnionymi do nakładania kar pieniężnych za czyny określone w art. 112a ust. 1–6 ustawy jest właściwy organ wyspecjalizowany. Pod pojęciem tym kryje się: wojewódzki inspektor transportu drogowego – w przypadku przewozu drogowego towarów niebezpiecznych, Prezes Urzędu Transportu Kolejowego – w przypadku przewozu koleją towarów niebezpiecznych, dyrektor urzędu żeglugi śródlądowej – w przypadku przewozu żeglugą śródlądową towarów niebezpiecznych (art. 93 ust. 1 ustawy). Wspomniane kary nakładane są w drodze decyzji administracyjnej (art. 112b ust. 1 ustawy). Przy ustalaniu wysokości kar pieniężnych organ ten powinien wziąć w szczególności pod uwagę następujące przesłanki: stopień i okoliczności naruszenia przepisów ustawy, liczbę ciśnieniowych urządzeń transportowych wprowadzonych do obrotu lub udostępnionych na rynku niezgodnie z wymaganiami ustawy, uprzednie naruszenie przepisów ustawy oraz współpracę z organem prowadzącym postępowanie, w szczególności przyczynienie się do szybkiego i sprawnego przeprowadzenia postępowania (art. 112b ust. 2 ustawy). Przepis art. 112b ust. 3 ustawy daje właściwemu organowi wyspecjalizowanemu także możliwość odstąpienia od nałożenia kary pieniężnej w sytuacji, gdy podmiot podlegający karze, usunął niezgodności, o których mowa w art. 95 ust. 1 ustawy, tzn. ciśnieniowe urządzenie transportowe już spełnia wymagania lub zostało oznakowane znakiem zgodności II i jest ono zgodne z przepisami w tym zakresie albo dokumentacja jest dostępna oraz kompletna. Odstąpienie od nałożenia kary jest obligatoryjne w sytuacji, gdy podmiot podlegający karze usunie wszystkie stwierdzone niezgodności.

Obowiązuje 30-dniowy termin zapłaty kary pieniężnej nałożonej za którykolwiek z czynów wymienionych w art. 112a ust. 1–6 ustawy. Jest on liczony od dnia, w którym decyzja stała się ostateczna (prawomocna). Karę pieniężną jest wnoszona na rachunek bankowy organu, który ją nałożył. W razie, gdy od dnia popełnienia czynu upłynęły trzy lata, licząc od końca roku, w którym czyn został popełniony, to postępowania w sprawie nałożenia kary pieniężnej nie wszczyna się. Również po upływie trzech lat od dnia wydania ostatecznej decyzji o nałożeniu kary, kara ta nie jest pobierana. Do wymienionych kar pieniężnych mają odpo-

---

<sup>34</sup> W. Kotowski, B. Kurzępa, *Przestępstwa pozakodeksowe. Komentarz*, wyd. 1, Warszawa 2007, s. 182.

wiednie zastosowanie przepisy działu III Ordynacji podatkowej<sup>35</sup>. Jeżeli chodzi o delikty administracyjne wymienione w art. 107 ust. 1 i art. 108 ustawy, to postępowanie o nałożenie kary pieniężnej prowadzone jest na zasadach i w trybie określonym w rozdziale 11 ustawy z dnia 6 września 2001r. o transporcie drogowym<sup>36</sup>.

Warto też podnieść, że zgodnie z art. 113 ustawy, żołnierze i pracownicy wykonujący przewozy towarów niebezpiecznych środkami transportu należącymi do sił zbrojnych lub środkami transportu, za które siły zbrojne są odpowiedzialne, a także dowódca jednostki wojskowej prowadzącej kursy, naruszający obowiązki lub warunki wynikające z przepisów ustawy lub wiążących Rzeczpospolitą Polską umów międzynarodowych, ponoszą odpowiedzialność dyscyplinarną. W razie stwierdzenia takiego naruszenia, Żandarmeria Wojskowa przesyła do przełożonego dowódcy jednostki wojskowej, z której realizowany jest tego rodzaju przewóz, wniosek o wszczęcie postępowania dyscyplinarnego, chyba że umowa międzynarodowa, której Rzeczpospolita Polska jest stroną, stanowi inaczej<sup>37</sup>.

## Odpowiedzialność karna

Oprócz omówionej wyżej odpowiedzialności administracyjnej za naruszenie obowiązków lub warunków przewozu towarów niebezpiecznych, ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o przewozie towarów niebezpiecznych określa też wykroczenia, które zawarte są w jej art. 111 i art. 112. Postępowanie w tych sprawach toczy się na podstawie przepisów kodeksu postępowania w sprawach o wykroczenia<sup>38</sup> oraz kodeksu wykroczeń<sup>39</sup>.

Pierwszy z wymienionych przepis, tj. art. 111 ust. 1 ustawy, ustanawia odpowiedzialność kierującego pojazdem, osoby prowadzącej inny środek transportu, członka załogi środka transportu lub innej osoby fizycznej wykonującej czynności związane z przewozem towarów niebezpiecznych, za naruszenie obowiązków lub warunków przewozu towarów niebezpiecznych. Sprawcy tego rodzaju wykroczenia grozi grzywna w rozmiarze od 20 do 1000 zł. Jest to wykroczenie indywidualne, gdyż jego sprawcą może być tylko określona kategoria osób fizycznych: kierujący pojazdem, osoba prowadząca inny środek transportu (np. marynarz żeglugi śródlądowej), osoba wykonująca czynności związane z przewozem towarów niebezpiecznych (np. osoba wykonująca czynności załadownicze lub wyładownicze). Użyte w tym przepisie znamię czasownikowe będzie polegało na „naruszeniu” obowiązków lub warunków przewozu, a więc złamaniu obowiązujących w tym zakresie regulacji lub ich niedotrzymaniu. Zgonie z regułą zawartą w art. 5 k.w,

---

<sup>35</sup> Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Ordynacja podatkowa (tekst jedn. Dz.U. z 2020 r., poz. 1325 ze zm.).

<sup>36</sup> Szerzej na ten temat: B. Kurzępa, *Odpowiedzialność...*, s. 30–60.

<sup>37</sup> Odpowiedzialność dyscyplinarna żołnierzy określa ustawa z dnia 9 października 2009 r. o dyscyplinie wojskowej (tekst jedn. Dz.U. z 2019 r., poz. 1508).

<sup>38</sup> Tekst jedn. Dz.U. z 2021 r., poz. 457.

<sup>39</sup> Tekst jedn. Dz.U. z 2021 r., poz. 281.

wykroczenie można popełnić zarówno umyślnie, jak i nieumyślnie, chyba, że ustawa przewiduje odpowiedzialność wyłącznie za wykroczenie umyślne. Oznacza to, że sprawca tylko wtedy poniesie odpowiedzialność za wykroczenie zawarte w ustawie o przewozie towarów niebezpiecznych, jeżeli jego zachowanie (czyn) będzie zawinione, co najmniej w formie niedbalstwa lub lekkomyślności. I tym głównie różni się odpowiedzialność za wykroczenie od odpowiedzialności administracyjnej ponoszonej przez przedsiębiorców na podstawie tzw. winy obiektywnej, gdzie do nałożenia kary pieniężnej wystarczające jest stwierdzenie naruszenia obowiązków lub warunków przewozu, bez związku pomiędzy naruszeniem a zachowaniem przedsiębiorcy.<sup>40</sup> Mankamentem art. 111 ust. 1 ustawy jest brak określenia konkretnych obowiązków lub warunków przewozu towarów niebezpiecznych, które w razie ich naruszenia stanowiąc mają realizację znamion zawartego w nim wykroczenia. W konsekwencji nie wiadomo jest czy chodzi o obowiązki i warunki wynikające z ustawy o przewozie towarów niebezpiecznych, czy zawartych jedynie w Umowach ADR i ADN oraz Regulaminie RID, bądź też we wszystkich wymienionych aktach prawnych. Z treści art. 1 k.w. jednoznacznie wynika, że odpowiedzialności za wykroczenie podlega ten tylko, kto popełnia czyn społecznie szkodliwy, zabroniony przez ustawę obowiązującą w czasie jego popełnienia pod groźbą kary aresztu, ograniczenia wolności, grzywny do 5000 złotych lub nagany. Nie popełnia wykroczenia sprawca czynu zabronionego, jeżeli nie można mu przypisać winy w czasie czynu. Wymóg, aby czyn był zabroniony „przez ustawę” ma to znaczenie, że znamiona tego czynu powinny wynikać z ustawy (tzw. ustawowa określoność znamion czynu zabronionego), a w sytuacji, gdy przepis karny jest reakcją na naruszenia obowiązków określonych poza ustawą, w której jest on umieszczony, również owe nakazy lub zakazy, których naruszenia on dotyczy, powinny wynikać z ustawy<sup>41</sup>. Problem ten został zauważony przez Trybunał Konstytucyjny, który w orzeczeniu z dnia 26 kwietnia 1995r. uznał, że: „ustawowe sformułowania przepisów karnych (represyjnych) musi w sposób zupełny odpowiadać zasadzie określoności. Oznacza to, że sama ustawa musi w sposób kompletny, precyzyjny i jednoznaczny definiować wszystkie znamiona czynów zagrożonych karą. Obejmuje to oczywiście i element podmiotowy, to znaczy określenie zakresu osób, które są adresatami przepisu karnego”<sup>42</sup>. Rzecz jasna dookreślenie (doprecyzowanie) danego obowiązku może nastąpić także w akcie niższego rzędu niż ustawa (np. w rozporządzeniu) i zabieg taki nie narusza zasady *nullum crimen sine lege*. Możliwość taką dopuszcza Sąd Najwyższy np. w postanowieniu z dnia 29 stycznia 2009 r. stwierdzając, że „dopuszczalne, a niekiedy nawet konieczne jest doprecyzowanie znamion ustawowych niektórych czynów zabronionych w aktach rangi podustawowej, to jest w rozporządzeniach. Takie

<sup>40</sup> B. Kurzępa, *Odpowiedzialność administracyjna...*, s. 197.

<sup>41</sup> T. Grzegorzczak, *Kodeks wykroczeń. Komentarz*, wyd. II, Warszawa 2013, Komentarz do art. 1. Lex/el (dostęp 5.08.2021 r.).

<sup>42</sup> Orzeczenie Trybunału Konstytucyjnego z dnia 26 kwietnia 1995 r. sygn. K 11/94, Orzecznictwo Trybunału Konstytucyjnego 1995, nr 1, poz. 12,

działanie ustawodawcy nie narusza zasady *nullum crimen sine lege* zawartej w art. 1 § 1 k.k.<sup>43</sup>. Pogląd ten zachowuje swoją aktualność także na gruncie prawa wykroczeń.

Przenosząc powyższe uwagi na grunt art. 111 ust. 1 ustawy o przewozie towarów niebezpiecznych należy zauważyć, że ustawodawca nie wskazał, o jakie konkretnie naruszenia chodzi, co w zasadzie niweczy praktyczny sens tego przepisu. *De kege ferenda* należy postulować, aby wzorem ustawy z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym, wprowadzić w ustawie o przewozie towarów niebezpiecznych odrębny załącznik z wykazem naruszeń obowiązków lub warunków przewozu towarów niebezpiecznych wraz z określeniem maksymalnej kwoty grzywny za popełnienie konkretnego wykroczenia<sup>44</sup>.

Drugim przepisem określającym wykroczenia w ustawie o przewozie towarów niebezpiecznych jest art. 112, który penalizuje zachowania polegające na nieodpowiednim oznakowaniu lub braku oznakowania ciśnieniowych urządzeń transportowych. Łącznie zawarto w nim trzy wykroczenia. Każde z nich zagrożone jest identyczną karą, tj. grzywną w wysokości od 20 do 100 000 zł. Przedmiotem ochrony omawianych trzech wykroczeń jest bezpieczeństwo w zakresie przewozu towarów niebezpiecznych, jak też prawidłowość postępowania z ciśnieniowymi urządzeniami transportowymi oraz właściwe ich oznakowanie.

Wykroczenie z art. 112 ust. 2 ustawy popełni ten, kto umieszcza oznakowanie Π na ciśnieniowym urządzeniu transportowym, które nie spełnia wymagań dotyczących takich urządzeń, albo dla którego producent lub jego upoważniony przedstawiciel nie wystawił deklaracji zgodności. Jak już wspomniano wcześniej, znak zgodności Π stanowi oznakowanie potwierdzające zgodność ciśnieniowego urządzenia transportowego z wymaganiami określonymi odpowiednio w ADR, RID i ADN oraz w przepisach ustawy o przewozie towarów niebezpiecznych. Przepisem sankcjonowanym w tym przypadku jest 70 ust. 1 ustawy, który stanowi, że producent lub jego upoważniony przedstawiciel, który poddał ciśnieniowe urządzenie transportowe lub proces jego wytwarzania ocenie zgodności z wymaganiami dotyczącymi tych urządzeń i potwierdził ich zgodność, sporządza deklarację zgodności oraz umieszcza na nich znak zgodności Π. Każdemu takiemu urządzeniu musi towarzyszyć certyfikat zgodności (art. 75 ust. 1 ustawy). W myśl art. 70 ust. 2 ustawy, domniemywa się, że ciśnieniowe urządzenie transportowe, na którym umieszczono znak zgodności Π, jest zgodne z wymaganiami. Umieszczenie znaku Π będzie polegało na jego naniesieniu na powierzchnię urządzenia transportowego stosowanego w przewozie drogowym, kolejowym lub w żegludze śródlądowej. Technika sporządzenia tego rodzaju znaku jest bez znaczenia, tzn. może on być namalowany na urządzeniu, naklejony na urządzenie itp. Sprawcą wykro-

<sup>43</sup> Postanowienie Sądu Najwyższego z dnia 29 stycznia 2009 r., sygn. I KZP 29/08. Orzecznictwo Sądu Najwyższego. Izba Karna i Wojskowa 2009, nr 2, poz. 15.

<sup>44</sup> W ustawie o transporcie drogowym wykaz naruszeń oraz wysokość grzywnien zawarty jest w załączniku nr 1.

czenia może być każda osoba, która ukończyła w chwili czynu 17 lat. Wykroczenie to można popełnić umyślnie bądź nieumyślnie (art. 5 k.w.).

Zachowanie sprawcy wykroczenia z art. 112 ust. 3 ustawy będzie polegało na umieszczeniu na ciśnieniowym urządzeniu transportowym znaku podobnego do oznakowania II, mogącego wprowadzić w błąd nabywcę i użytkownika tego urządzenia. Szczegóły techniczne dotyczące wspomnianego znaku znajdują się w § 17–19 Rozporządzenia Ministra Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej z dnia 13 kwietnia 2012 r. w sprawie ciśnieniowych urządzeń transportowych<sup>45</sup>. Z jego treści wynika, że znak ten powinien być umieszczony na ciśnieniowym urządzeniu transportowym spełniającym wymagania:

- 1) przed wprowadzeniem ciśnieniowego urządzenia transportowego do obrotu – przez producenta ciśnieniowego urządzenia transportowego,
- 2) w ramach ponownej oceny zgodności – przez jednostkę notyfikowaną odpowiedzialną za badania okresowe albo właściciela lub użytkownika ciśnieniowego urządzenia transportowego pod nadzorem tej jednostki.

Powinien on być czytelny oraz zostać umieszczony w sposób trwały w widocznym miejscu na ciśnieniowym urządzeniu transportowym lub jego tablicy znamionowej, a także na demontowalnych częściach takiego ciśnieniowego urządzenia transportowego, które umożliwiają jego ponowne napełnienie i spełniają bezpośrednio funkcję bezpieczeństwa. Powinien on też być umieszczony na nowych zaworach oraz innym wyposażeniu ciśnieniowego urządzenia transportowego mającym bezpośredni wpływ na bezpieczeństwo.

Elementy znaku powinny posiadać taką samą wysokość, która nie może być mniejsza niż 5 mm. W przypadku ciśnieniowych urządzeń transportowych o średnicy do 140 mm minimalna wysokość wynosi 2,5 mm. Wzór znaku zgodności II określa załącznik nr 2 do wspomnianego rozporządzenia. Sprawcą omawianego wykroczenia może być każda osoba (wykroczenie powszechne). Znak podobny – to taki, który ma pewne cechy mniej lub bardziej zbliżone do cech zewnętrznych znaku II, przypominające wyglądem ten znak, zbieżny ze znakiem II. Rzecz jasna nie jest to jednak znak wymagany ustawą. Jego podobieństwo musi być takie, aby mogło wprowadzić w błąd nabywcę i użytkownika urządzenia w zakresie jego zgodności z wymaganiami. Wprowadzenie w błąd będzie polegało na wywołaniu u osoby nabywcy i użytkownika urządzenia przeświadczenia, że faktycznie znajduje się na nim wymagane oznaczenie znakiem zgodności II. Należy zauważyć, że w art. 112 ust. 3 ustawy mowa jest o możliwości wprowadzenia w błąd, a nie o wprowadzeniu w błąd. Wykroczenie to odnosi się wyłącznie do takiego przypadku, gdy sprawca umieścił na ciśnieniowym urządzeniu transportowym znak podobny do znaku II w sytuacji, kiedy poza tym oznakowaniem urządzenie spełnia wszystkie wymagania techniczne odnoszące się do tego rodzaju urządzeń. Jeżeli bowiem urządzenie nie spełniałoby ich, to wtedy sprawca ponosił będzie odpowie-

---

<sup>45</sup> Dz.U. z 2012 r., poz. 436. Rozporządzenie obowiązuje od dnia 28 kwietnia 2012 r.

działność za wykroczenie z art. 112 ust. 2 ustawy. Sprawcą wykroczenia może być każda osoba.

Wykroczenie z art. 112 ust. 4 ustawy popełni ten, kto wprowadza do obrotu ciśnieniowe urządzenie transportowe podlegające oznakowaniu II, a nieoznakowane takim oznakowaniem. Zakaz wprowadzania do obrotu ciśnieniowych urządzeń transportowych nieposiadających znaku zgodności II wynika wprost z treści art. 70 ust. 4 ustawy (przepis sankcjonowany). Znamię czasownikowe „wprowadzać do obrotu” należy tłumaczyć jako przekazanie nieodpłatne lub odpłatne, ciśnieniowego urządzenia transportowego w celu użytkowania na terytorium naszego kraju. Sprawcą tego wykroczenia może być każda osoba, która ukończyła 17 lat. Jest to wykroczenie formalne, które można popełnić zarówno umyślnie, jak i nieumyślnie<sup>46</sup>.

## Podsumowanie

Przewóz towarów niebezpiecznych stanowi duże wyzwanie dla jego organizatorów. Jest to przedsięwzięcie obarczone szeregiem wymogów, w tym także uciążliwych dla podmiotów, które podjęły się tego zadania. Lektura umów międzynarodowych ADR, RID, ADN oraz polskiej ustawy z dnia 19 sierpnia 2011 r. o przewozie towarów niebezpiecznych uzmysławia jak trudne jest to zadanie. Jednak te wzmożone wymogi formalne i faktyczne mają na celu ochronę ludzi, mienia i środowiska przed negatywnymi skutkami uwolnienia się substancji niebezpiecznych w trakcie ich przemieszczania. Minimalizacja tego rodzaju ryzyka jest podstawowym celem wspomnianych wyżej regulacji prawnych. Są to przepisy administracyjne. Jednak aby wzmocnić ich przestrzeganie przez zobowiązane do tego podmioty, ustawodawca zawarł we wspomnianej ustawie przepisy sankcjonujące, które wprowadzają i określają odpowiedzialność administracyjną i karną (w formie wykroczeń) za naruszenie obowiązków lub warunków przewozu towarów niebezpiecznych. Podobnie jak w ustawie o transporcie drogowym, główny akcent położony został na odpowiedzialność administracyjną. Jest to o tyle zrozumiałe, że ten rodzaj odpowiedzialności pozostaje w gestii organów wyspecjalizowanych i nie absorbuje sądów powszechnych, co znacznie przyspiesza cały proces ukarania podmiotów odpowiedzialnych. Jeżeli chodzi natomiast o odpowiedzialność za wykroczenia zawarte w ustawie o przewozie towarów niebezpiecznych, to mankamentem art. 111 ust. 1 ustawy jest brak określenia konkretnych obowiązków lub warunków przewozu, które w razie ich naruszenia stanowią realizację znamion zawartego w nim wykroczenia. Ostatecznie nie wiadomo jest czy chodzi o te wynikające z umów ADR, RID, ADN, czy też z ustawy o przewozie towarów niebezpiecznych. Niweczy to praktyczny sens art. 111 ust. 1 ustawy. Dlatego *de kege ferenda* należy postulować, aby wzorem ustawy z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym, ustawodawca wprowadził w ustawie o przewozie towarów

---

<sup>46</sup> W Kotowski, B. Kurzępa, *Przestępstwa pozakodeksowe. Komentarz*, Warszawa 2007, s. 574–578.

niebezpiecznych odrębny załącznik z wykazem naruszeń obowiązków lub warunków przewozu towarów niebezpiecznych wraz z określeniem maksymalnej kwoty grzywny za popełnienie konkretnego wykroczenia.

## Bibliografia

- Bogusz M., *Delikt administracyjny i kara administracyjna z perspektywy konstytucyjnej* [w:] „Administratywizacja” prawa karnego czy „kryminalizacja” prawa administracyjnego?, red. M. Bogusz, W. Zalewski, Gdańsk 2021.
- Bojanowski E., *Kara administracyjna. Kilka refleksji* [w:] *Fenomen prawa administracyjnego. Księga jubileuszowa Profesora Jana Zimmermanna*, red. W. Jakimowicz, M. Krawczyk, I. Niżnik-Dobosz, Warszawa 2019.
- Danecka D., *Konwersja odpowiedzialności karnej w administracyjną w prawie polskim*, Warszawa 2018.
- Grzegorzczak T., *Kodeks wykroczeń. Komentarz*, wyd. II, Warszawa 2013, Komentarz do art. 1. Lex/el.
- Kmieciak Z., *Ogólne zasady prawa i postępowania administracyjnego*, Warszawa 2000.
- Kotowski W., Kurzępa B., *Przestępstwa pozakodeksowe. Komentarz*, wyd. 1, Warszawa 2007.
- Kotowski W., *Warunki przewozu towarów niebezpiecznych*, „Prokuratura i Prawo” 2015, nr 3.
- Kurzępa B., *Odpowiedzialność administracyjna i odpowiedzialność za wykroczenia według ustawy o transporcie drogowym*, Rzeszów 2019.
- Paweł D., *Odpowiedzialność administracyjna z tytułu naruszenia obowiązków lub warunków przewozu w świetle nowelizacji ustawy o transporcie drogowym*, „Zeszyty Naukowe Sądów Administracyjnych” 2012, nr 5.
- Rogalski M., *Odpowiedzialność karna a odpowiedzialność administracyjna*, „Ius Novum” 2014 (numer specjalny).
- Sosnowski P., *Transport odpadów*. Lex/el.
- System Prawa Administracyjnego*, red. R. Hauser, Z. Niewiadomski, A. Wróbel, t. 7, Warszawa 2017.
- Szydło M., *Charakter i struktura prawna administracyjnych kar pieniężnych*, „Studia Prawnicze” 2003, nr 4.
- Wincenciak M., *Przesłanki wyłączające wymierzenie sankcji administracyjnej* [w:] *Sankcje administracyjne. Blaski i cienie*, red. M. Stahl, R. Lewicka, M. Lewicki, Warszawa 2011.
- Wojciechowski P., *Z problematyki odpowiedzialności administracyjnej i karnej w prawie żywnościowym*, „Przegląd Prawa Rolnego” 2011, nr 1.
- Wróbel A., *Odpowiedzialność administracyjna w orzecznictwie Trybunału Konstytucyjnego (na przykładzie administracyjnych kar pieniężnych)*, „Europejski Przegląd Sądowy” 2014, nr 9.
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Ordynacja podatkowa (tekst jedn. Dz.U. z 2020 r., poz. 1325 ze zm.).
- Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców (tekst jedn. Dz.U. z 2021 r., poz. 162).
- Ustawa z dnia 9 października 2009 r. o dyscyplinie wojskowej (tekst jedn. Dz.U. z 2019 r., poz. 1508).
- Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 25 maja 2011 r., sygn. II GSK 510/10, Legalis nr 825644.

Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 8 lipca 2009 r., sygn. II GSK 1093/08, Lex nr 552729.

Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Gliwicach z dnia 16 lipca 2014 r., sygn. II SA/Gl 398/14, Lex nr 1519829.

Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Opolu z dnia 15 kwietnia 2014 r., sygn. II SA/Op 66/14. Orzecznictwo Sądów w Sprawach Gospodarczych 2015, nr 3, poz. 21.

Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 19 listopada 2009 r., sygn. VI SA/Wa 1596/09, Lex nr 1686440.

Orzeczenie Trybunału Konstytucyjnego z dnia 26 kwietnia 1995 r., sygn. K 11/94, Orzecznictwo Trybunału Konstytucyjnego 1995, nr 1, poz. 12.

Postanowienie Sądu Najwyższego z dnia 29 stycznia 2009 r., sygn. I KZP 29/08.



# CYBERBEZPIECZEŃSTWO W FIRMIE LOGISTYCZNEJ. ZAGROŻENIA, RYZYKO, ZARZĄDZANIE PODATNOŚCIAMI

---

Adam LASKA<sup>1</sup>

## Wprowadzenie

Współcześnie coraz częściej technologie informacyjne i komunikacyjne poprawiają wydajność i funkcjonalność infrastruktury logistycznej. Jednocześnie przynoszą one wzrost ryzyka związanego z systemami informatycznymi, które są obecnie niezbędne dla bezpiecznej i ciągłej eksploatacji systemów logistycznych.

Obecnie zagrożenia dla firm branży logistycznej ze strony cyberprzestrzeni wynikają przede wszystkim z ich wysokiego poziomu z informatyzowania i skomputeryzowania. Rozwiązania te przynoszą ze sobą olbrzymi wzrost produktywności i uzyskiwanych zysków, ale i otwierają możliwość działań dla cyberprzestępców i cyberterrorystów.

Bezpieczeństwo danych to najważniejszy aspekt cyberbezpieczeństwa. Niestety, w dzisiejszych czasach ciągle pojawiają się powiadomienia o naruszeniach danych i raporty o atakach ransomware. Liczba zagrożeń cybernetycznych wzrasta, a straty związane z cyberprzestrzenią rosną w miarę wdrażania nowych technologii i zwiększania zależności od ich funkcjonowania. Dlatego prawdopodobne jest, że pełnego cyberbezpieczeństwa infrastruktury logistycznej nie da się osiągnąć wyłącznie dzięki ulepszeniom technologicznym.

Skutki cyberataków na łańcuchach dostaw mogą być szkodliwe dla wszystkich zaangażowanych stron. Dlatego niezwykle ważne jest, aby firmy logistyczne inwestowały w sposoby ochrony wrażliwych danych i informacji. Jednocześnie w świadomości osób zarządzających musi pojawić się przekonanie, że wraz z szybkim rozwojem ciągłej łączności i postępu w technologii, zagrożenia będą szybko ewoluować<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Dr Adam Laska, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>2</sup> R. Piętowska-Laska, *Nowe technologie w zarządzaniu bezpieczeństwem systemów logistycznych w aspekcie umacniania bezpieczeństwa narodowego* [w:] *Nowe technologie – współczesne wyzwania w obszarze prawa i bezpieczeństwa*, red. M. Pomykała, M. Merkwa, Oficyna Wydawnicza PRz, Rzeszów 2020, s. 188–190.

Obecnie, żadna firma logistyczna nie może pozwolić sobie na wyłączenie Internetu, aby czuć się bezpieczną. Istnieje natomiast wiele sposobów zabezpieczenia danych przed przestępcami<sup>3</sup>.

## **Cyberbezpieczeństwo – jako wyzwanie dla firm logistycznych**

Cyberbezpieczeństwo jest określane mianem ochrony oprogramowania, sprzętu i zasobów danych podłączonych i przechowywanych w Internecie. Sprawadza się ono do ochrony danych osobowych, finansowych, handlowych, informacji o krytycznym znaczeniu dla działalności biznesowej, ciągłości działania, integralności danych i dostępności usług oprogramowania online<sup>4</sup>.

We współczesnych środowiskach technologicznych zasoby oprogramowania są podstawowymi komponentami dla prawie wszystkich przedsiębiorstw, działalności życia publicznego, organizacji rządowych, systemów obronnych i wielu innych dziedzin w tym zwłaszcza logistyki. Dostępność, integralność i poufność tych zasobów oprogramowania decydują o płynności i efektywności procesów biznesowych. Awaria któregokolwiek z powyższych trzech głównych elementów – integralności, dostępności i poufności będzie w przyszłości wpływać na wadliwy przebieg albo zablokowanie tych procesów.

Cyberbezpieczeństwo można podzielić na wiele elementów<sup>5</sup>:

- bezpieczeństwo sieci,
- bezpieczeństwo informacji,
- bezpieczeństwo aplikacji,
- planowanie ciągłości działania/odzyskiwanie po awarii,
- zaangażowanie przywódcze,
- bezpieczeństwo operacyjne,
- edukacja użytkownika końcowego.

Głównym celem atakującego jest czerpanie korzyści z tego złośliwego działania i zadawanie strat atakowanemu podmiotowi.

---

<sup>3</sup> A. Cox, F. Prager, A. Rose, *Transportation security and the role of resilience: A foundation for operational metrics*, „Transport Policy” 2011, nr 18, s. 307–317.

<sup>4</sup> A. Laska, *Cyberterroryzm jako zagrożenie społeczeństwa informacyjnego – wybrane zagadnienia* [w:] *Zagrożenia ład społeczny oraz bezpieczeństwa narodowego. Wybrane aspekty*, red. M. Gitling, I. Wojaczek, PWSW w Przemysłu, Przemysł 2017, s. 307–317; J. Krawiec, *Cyberbezpieczeństwo. Podejście systemowe*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2019, s. 68.

<sup>5</sup> K. Thakur, Al-Sakib K. Pathan, *Cybersecurity Fundamentals. A Real-World Perspective*, London–New York 2020, s. 32.

Główne obszary ataków to<sup>6</sup>:

- serwery danych,
- serwery aplikacji,
- serwery pamięci masowej,
- informacje finansowe,
- systemy operacyjne,
- sieci komputerowe.

Stałym trendem w obszarze cyberbezpieczeństwa jest zatem wzrost wyrafinowania technik hakerskich. Metod ataku jest bardzo dużo i w zależności od celu ataku, jego formy i umiejętności hakera możemy wyróżnić<sup>7</sup>:

1. Odmowę usługi (DoS) – to zdarzenie związane z bezpieczeństwem Internetu, w którym hakerzy atakują określony serwer, na którym działają niektóre usługi internetowe, aby uniemożliwić mu normalne działanie lub zatrzymać usługi.
2. Rozproszoną odmowa usługi (DDoS) – to rodzaj ataku DoS. Podobnie jak w przypadku ataku DoS, w tego rodzaju cyberataku serwery są blokowane lub przeciążane złośliwym ruchem, aby uniemożliwić legalnym użytkownikom dostęp do ich kont lub legalnych usług online. Jednak główna różnica między atakami DoS i DDoS polega na tym, że atak DoS jest ukierunkowany z określonego źródła w celu zaatakowania serwera ofiary, podczas gdy w przypadku ataku DDoS do ataku na serwer ofiary wykorzystuje się wiele źródeł w tym samym czasie. Atak DDoS jest bardziej zabójczy niż atak DoS.
3. Atak „Man-in-the-Middle” (MITM) – polega na podsłuchu i modyfikacji wiadomości przesyłanych pomiędzy dwiema stronami bez ich wiedzy. Prawidłowe łącze komunikacyjne między tymi dwoma podmiotami jest wykorzystywane, przechwytywane i odszyfrowywane w celu kradzieży danych osobowych lub w celu złośliwego użytku.
4. Cryptojacking – to stosunkowo nowa forma cyberataku, którą można wykorzystać do kradzieży „kryptowaluty”. W tej formie cyberataku moc obliczeniowa legalnych maszyn kryptowalutowych jest przejmowana i wykorzystywana do kradzieży kryptowalut.
5. Atak SQL injection – to rodzaj złośliwej praktyki polegającej na kradzieży cennych danych z serwera bazy danych. Ta metoda wykorzystuje luki w tradycyjnych witrynach Active Server Page (ASP), aplikacjach PHP i formularzach serwera SQL.
6. Spamowanie to nazwa masowego wysyłania wiadomości-śmieci do użytkowników bez uzyskania ich zgody. Hakerzy wykorzystują również spam do rozprzestrzeniania złośliwego oprogramowania, wirusów, phishingu, trojanów, robaków i oprogramowania szpiegującego.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 34.

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 42 i n.; T. Bossomaier, S. D'Alessandro, Bradbury R., *Human Dimensions of Cybersecurity*, London–New York 2020, s. 77 i n.

7. Cyberterroryzm – to rodzaj cyberprzestępczości polegający na ataku lub groźbie ataku na systemy komputerowe, dane o znaczeniu krytycznym lub sieci komputerowe w celu uszkodzenia zasobów cybernetycznych lub kradzieży krytycznych informacji, które mogą stanowić zagrożenie dla bezpieczeństwa życia publicznego, a nawet systemu obronnego kraju. Cele cyberterroryzmu obejmują sabotaż życia politycznego i społecznego poprzez taktykę przymusu lub zastraszania.
8. Przywłaszczenie własności cyfrowej – to nielegalne lub oszukańcze wykorzystanie zasobów cyfrowych, takich jak oprogramowanie i treści cyfrowe, w tym e-książki, nagrania audio, filmy, obrazy, pisma i tym podobne, bez zgody właściciela tych zasobów.
9. Zero-day exploitation – to wykorzystanie luki w systemie oprogramowania komputerowego, jeszcze przed zastosowaniem przez producenta poprawki. Często wiedza o takiej luce w systemie zamiast producentowi udostępniana/sprzedawana jest hakerom.
10. Phishing – to rodzaj cyberataku, w którym haker atakuje ludzi za pośrednictwem wiadomości e-mail, aby uzyskać ich poufne i osobiste informacje związane z ich danymi finansowymi i innymi informacjami o koncie, podszywając się pod autentyczne i godne zaufania instytucje lub osoby.
11. Wandalizm cyfrowy – to bardzo destrukcyjna forma zagrożenia cyberbezpieczeństwa, które w dzisiejszych czasach bardzo szybko narasta. W przypadku wandalizmu cyfrowego dane, komputer lub sieci są albo uszkodzane, albo manipulowane tak, że rzeczywiste cele systemu informatycznego ulegają poważnej zmianie.
12. Cyberstalking – to jeden z najpoważniejszych problemów w domenie cyberprzestrzeni. Cyberstalking to forma nękania i groźenia, inaczej zwana cyberprzemocą. W tej formie cyberataku organizacje, grupy lub osoby są nękane, aby uzgodnić pewne niepożądane warunki w relacjach lub biznesie.
13. Cyber oszustwa i fałszerstwa – to nowa forma cyberataku we współczesnym cyfrowym świecie. W tej formie przestępstwa dokumenty przechowywane cyfrowo są zmieniane w celu utworzenia fałszywych dokumentów. Przestępczość ta wzrosła w ostatnich latach ze względu na dostępność zaawansowanych technologicznie urządzeń, takich jak oprogramowanie komputerowe, drukarki, skanery, aparaty fotograficzne i inne narzędzia.
14. Ataki na urządzenia IoT – Internet rzeczy to wschodząca i szybko rozwijająca się technologia, obejmująca zarówno inteligentne urządzenia domowe, jak i złożone systemy produkcyjne. Internet rzeczy oparty jest na założeniu, że przedmioty w oparciu o podłączone czujniki mogą pośrednio albo bezpośrednio gromadzić, przetwarzać lub wymieniać dane za pośrednictwem instalacji elektrycznej lub sieci komputerowej. Od

czasu rozpowszechnienia się urządzeń IoT stały się one obiektem ataków hakerskich.

15. Backdoor – to luka w zabezpieczeniach systemu utworzona umyślnie w celu późniejszego wykorzystania. Może być utworzona przez twórcę oprogramowania, ale i crackera, który włamał się do systemu inną drogą.
16. Ataki na urządzenia mobilne ukierunkowane zwłaszcza na system operacyjny Android, ponieważ ma on jak dotąd największą liczbę użytkowników. Sprowadzają się przede wszystkim do takich technik, jak: socjotechniki polegającej na wykorzystaniu słabej świadomości użytkowników, wykorzystanie luk i pewnych podatności w oprogramowaniu oraz malware.
17. Atakowanie urządzeń codziennego użytku – coraz częściej celem ataku stają się urządzenia, które dla ludzi wydają się nieszkodliwe i dlatego nie są objęte zabezpieczeniami. Są to urządzenia peryferyjne, takie jak drukarki i skanery, najlepiej te, którym przypisano adres IP w celu udostępniania. Urządzenia te wykorzystywane są do szpiegostwa korporacyjnego, zbierania poufnych danych, które użytkownicy wysyłają do wydrukowania. Drukarki były również wykorzystywane jako punkty wejścia do bezpiecznych sieci.
18. Zagrożenia w chmurze – poziom bezpieczeństwa w chmurze zależy nie tylko od działalności przestępców, ale również od ciągłego wzrostu złożoności tego środowiska. Powstają obecnie środowiska wielochmurowe, które wymagają złożonych procesów konfiguracyjnych i integracji w obszarze cyberbezpieczeństwa dwóch lub większej liczby dostawców.

Brak odpowiedniego zabezpieczenia systemów komputerowych może doprowadzić do nieodwracalnej szkody, a w niektórych okolicznościach do bankructwa. Ze względu na obecny krajobraz zagrożeń inwestowanie tylko w ochronę nie wystarczy. Organizacje muszą zatem poprawić swoją ogólną postawę bezpieczeństwa. Oznacza to, że inwestycje w ochronę, wykrywanie i reagowanie muszą być wyrównane<sup>8</sup>.

## Zarządzanie podatnościami

Metodą obrony przedsiębiorstw przed cyberprzestępczością powinno być posiadanie własnego procesu zarządzania podatnościami. Powinien pozwalać on na identyfikację luk w systemie bezpieczeństwa cybernetycznego firmy, zarówno wynikających z charakterystyk sprzętowych, softwarowych, jak i ludzkich<sup>9</sup>. Z pewnością nie zawsze pozwolą one na całkowitą likwidację zagrożeń, ale

<sup>8</sup> C. Toregas, N. Zahn, *Insurance for cyber attacks: The issue of setting premiums in context*, George Washington University 2014, s. 48.

<sup>9</sup> T. Bossomaier, S. D'Alessandro, R. Bradbury, *Human Dimensions of Cybersecurity*, London–New York 2020, s. 3-5.

z pewnością w poważny sposób ograniczą możliwość cyberataku. W oparciu o literaturę przedmiotu można wyznaczyć cztery główne składowe takiego systemu ochronnego<sup>10</sup>:

- tworzenie strategii zarządzania podatnościami,
- posiadanie narzędzi do zarządzania podatnościami,
- wdrożenie zarządzania podatnościami,
- najlepsze praktyki zarządzania podatnościami.

Strategia zarządzania podatnością za swój główny cel obrała zaplanowanie w uporządkowany sposób przeciwdziałania ewentualnym atakom hakerskim poprzez zaplanowanie działań, które we właściwym czasie odnajdą i usuną luki w systemie cyberbezpieczeństwa firmy, tak aby potencjalni włamywacze nie mogli ich wykorzystać.

Strategia zarządzania podatnością składa się z sześciu odrębnych etapów<sup>11</sup>:

1. Inwentaryzacja aktywów.
2. Zarządzanie informacją.
3. Ocena ryzyka.
4. Ocena podatności.
5. Raportowanie.
6. Remediacja (Działania naprawcze i ich śledzenie).

Pierwszym etapem strategii zarządzania podatnością powinno być przeprowadzenie inwentaryzacji zasobów. Stanowi ona narzędzie do przeglądu urządzeń posiadanych przez organizację i wskazywania tych, które muszą być objęte oprogramowaniem zabezpieczającym. Powinna być ona przeprowadzona przez pracownika specjalnie wyznaczonego do tego celu, tak aby upewnić się, że wszystkie urządzenia są zarejestrowane i że sporządzony inwentarz jest ciągle aktualizowany. W oparciu o aktualny inwentarz możliwe jest szybkie znajdowanie i aktualizowanie urządzeń i systemów.

Bez inwentaryzacji niektóre urządzenia i systemy mogą być pomijane w procesach aktualizacji oprogramowania użytkowego i ochronnego, a tym samym mogą być podatne na ataki hakerskie.

Brak inwentaryzacji aktywów może również prowadzić do niedoszacowania lub przekraczania przez organizację wydatków na bezpieczeństwo. Dzieje się tak, ponieważ nie można w takim wypadku poprawnie określić liczby urządzeń i systemów, dla których należy zakupić ochronę.

Drugim etapem strategii zarządzania podatnościami jest kontrolowanie przepływu informacji do organizacji. Najbardziej krytycznym przepływem informacji jest ruch internetowy pochodzący z sieci organizacji. Obecnie nastąpił duży wzrost liczby robaków, wirusów i innych zagrożeń złośliwym oprogramowaniem, przed

---

<sup>10</sup> K. Thakur, Al-Sakib K. Pathan, *Cybersecurity Fundamentals...*, s. 150.

<sup>11</sup> C. Toregas, N. Zahn, *Insurance for cyber attacks: The issue of setting premiums in context*, George Washington University 2014, s. 56.

którymi organizacje muszą się chronić. Nastąpił również wzrost przepływu informacji zarówno w sieciach lokalnych, jak i poza nimi<sup>12</sup>.

Zwiększony przepływ informacji grozi niewątpliwie wprowadzeniem do organizacji większej liczby złośliwego oprogramowania. Dlatego też należy zwrócić szczególną uwagę na ten przepływ informacji, tak aby zapobiec przedostawaniu się zagrożeń do lub z sieci.

Oprócz zagrożenia złośliwym oprogramowaniem, zarządzanie informacją dotyczy również danych organizacji. Organizacje przechowują różne rodzaje danych, a niektóre z nich nigdy nie mogą dostać się w ręce niewłaściwych osób. Utrata takich informacji, jak tajemnice handlowe i dane osobowe klientów, mogą spowodować nieodwracalne szkody. Organizacja może stracić swoją reputację, a także może zostać ukarana ogromnymi grzywnami za brak ochrony danych użytkowników. Konkurujące organizacje mogą uzyskać tajne formuły, prototypy i tajemnice biznesowe, co pozwoli im przyćmić organizację ofiarę. Dlatego też zarządzanie informacją ma kluczowe znaczenie w strategii zarządzania podatnościami.

Zabezpieczenie organizacji przed takimi ewentualnościami wymaga, aby organizacja wdrożyła zespół reagowania na incydenty związane z bezpieczeństwem komputerowym (CSIRT) do obsługi wszelkich zagrożeń związanych z przechowywaniem i przesyłaniem informacji. Wspomniany zespół nie tylko ma za zadanie zareagować na incydenty włamań, ale powinien również poinformować kierownictwo o próbach włamań, aby uzyskać dostęp do poufnych informacji i wybrać najlepszy sposób działania<sup>13</sup>.

Dodatkowymi mechanizmami, które firma może wdrożyć w obszarze przechowywania i przesyłania informacji są: ograniczanie dostępu do informacji, czyli przekazywanie pracownikowi tylko tych informacji które są mu niezbędne w pracy (jest to tzw. polityka najmniejszych uprawnień dostępu do informacji) oraz wprowadzanie mechanizmów wykrywania i powstrzymywania działań osób podejmujących działania złośliwe czy szpiegujących. Ten drugi mechanizm można wdrożyć w postaci odmowy dostępu działań szkodliwych, jak również uniemożliwienie kopiowania plików lub odczytu danych na urządzeniach użytkowników końcowych<sup>14</sup>.

Sprawne zarządzanie systemem ochrony informacji nie jest zadaniem prostym. Firmy stają każdorazowo przed szeregiem wyzwań wynikających z tego, że z biegiem lat informacje stają się coraz bardziej obszerne i szczegółowe, przez co trudno jest nimi zarządzać, a także kontrolować, kto ma do nich dostęp. Zmianie ulegają również sposoby przesyłania złośliwego oprogramowania. Hakerzy usta-

---

<sup>12</sup> J.M. Kaplan, T. Bailey, Ch. Rezek, D. O'Halloran, A. Marcus, *Beyond Cybersecurity. Protecting Your Digital Business*, New Jersey 2015, s. 78.

<sup>13</sup> B.C. Ezell, R.M. Robinson, P. Foytik, C. Jordan, D. Flanagan, *Cyber risk to transportation, industrial control systems, and traffic signal controllers*, „Environment Systems and Decisions” 2013, nr 33, s. 508–516.

<sup>14</sup> T. Gina, J. Kesan, J. Czajkowski, L. Zhang, *Cyber Risk and Insurance for Transportation Infrastructure*, „Transport Policy” 2019, Vol. 79, July, s. 103–114.

wicznie wprowadzają coraz bardziej niekonwencjonalne sposoby jego umieszczenia w komputerach firm. Wyzwaniem staje się również samo przekazywanie informacji o nowych lukach czy zagrożeniach zwykłym użytkownikom, którzy mają problemy ze zrozumieniem i przyswojeniem żargonu IT.

Trzeci etapem w strategii zarządzania podatnościami to ocena ryzyka. Zanim ryzyko będzie można złagodzić, zespół ds. bezpieczeństwa powinien przeprowadzić dogłębną analizę luk, z którymi ma do czynienia. Na tym etapie organizacja musi nadać priorytet niektórym lukom w zabezpieczeniach przed innymi i przydzielić zasoby, aby je złagodzić. Ocena ryzyka składa się z pięciu etapów (tabela 1).

Tabela 1. Etapy oceny ryzyka w strategii zarządzania podatnościami

Etapy oceny ryzyka	Cele
<b>Określenie zakresu</b>	Przy ograniczonym budżecie należy określić obszary, które będą chronione, ich wrażliwość i na jakim poziomie należy je chronić. Zakres musi być dokładnie zdefiniowany, ponieważ określi, skąd będzie przeprowadzona wewnętrzna i zewnętrzna analiza podatności.
<b>Zbieranie danych</b>	Zebranie danych o istniejących politykach i procedurach, które mają na celu ochronę organizacji przed cyberzagrożeniami. Wszystkie sieci, aplikacje i systemy objęte zakresem powinny mieć zebrane odpowiednie dane. Dane te mogą obejmować: dodatek Service Pack, wersję systemu operacyjnego, uruchomione aplikacje, lokalizację, uprawnienia kontroli dostępu, testy wykrywania włamań, testy zapory, ankiety sieciowe i skanowanie portów.
<b>Analiza polityk i procedur</b>	Dokonanie przeglądu i analizy istniejących polityk i procedur. Celem tych działań powinno być wykrycie wszelkich niedociągnięć czy też rozwiązań niepraktycznych. Analiza ta powinna objąć zarówno sferę administratorów, jak i użytkowników. Kwestią nieodzowną do analizy jest również obszar kar za nieprzestrzeganie procedur – ich realności, skuteczności oddziaływania itp.
<b>Analiza podatności</b>	Etap ten powinien być domeną etycznych hakerów. To oni powinni poddawać system zarządzania podatnościami ciągłym atakom, uwidaczniającym istniejące luki czy błędne procedury. Na koniec zidentyfikowane podatności są klasyfikowane według zagrożeń, jakie stwarzają dla organizacji. Podatności, które mają mniejszą wagę i ekspozycję, zwykle mają niskie oceny.
<b>Analiza zagrożeń</b>	Zagrożenia dla organizacji to działania, kod lub oprogramowanie, które mogą prowadzić do manipulacji, zniszczenia lub przerwania danych i usług w organizacji. Analiza zagrożeń ma na celu przyjrzenie się zagrożeniom, które mogą wystąpić w organizacji. Zidentyfikowane zagrożenia należy przeanalizować w celu określenia ich wpływu na organizację. Ocena zagrożeń, choć przebiega podobnie jak ocena podatności, wymaga jednak odmiennego spojrzenia. Liczą się w niej takie kryteria jak motywacja i zdolność wyrządzenia szkód przez autora ataku. Na koniec zidentyfikowane zagrożenia są skwantyfikowane i oceniane.



Tabela 1 (cd.). Etapy oceny ryzyka w strategii zarządzania podatnościami

Etapy oceny ryzyka	Cele
<b>Analiza akceptowalnego ryzyka</b>	Analiza akceptowalnego ryzyka jest ostatnim etapem w ocenie ryzyka. Tutaj na początku ocenia się istniejące zasady, procedury i mechanizmy bezpieczeństwa, aby określić, czy są one odpowiednie. Jeśli są nieodpowiednie, zakłada się, że w organizacji występują podatności. Dopiero po ustaleniu, że nie będą stwarzać one zagrożenia, ocena ryzyka zakończy się. Jeśli mogą stanowić zagrożenie, aktualizowane są normy bezpieczeństwa, aby im przeciwdziałać.

Źródło: opracowanie własne.

Największym wyzwaniem na tym etapie zarządzania podatnościami jest brak dostępności informacji. Niektóre organizacje nie dokumentują swoich zasad, procedur, strategii, procesów i zasobów bezpieczeństwa. W związku z tym uzyskanie informacji potrzebnych do ukończenia tego etapu może być trudne. Małym i średnim firmom może być łatwiej prowadzić dokumentację wszystkiego, ale dla dużych jest to skomplikowane zadanie. Duże firmy mają wiele linii biznesowych, działów oraz, na ogół, brak im wystarczających zasobów. Jedynym rozwiązaniem, aby przygotować ich do tego procesu, jest prowadzenie regularnych czynności porządkowych, aby zapewnić, że wszystko, co ważne, jest udokumentowane, a personel jasno rozumie swoje obowiązki<sup>15</sup>.

Czwartym etapem jest ocena podatności. Jest ona blisko związana z oceną ryzyka w strategii zarządzania podatnością. Ocena podatności obejmuje identyfikację wrażliwych aktywów. Faza ta jest przeprowadzana poprzez szereg etycznych prób hakierskich i testów penetracyjnych. Celem tych ataków są serwery, drukarki, stacje robocze, zapory, routery i przełączniki w sieci organizacyjnej. Celem jest symulacja prawdziwego scenariusza hakierskiego przy użyciu tych samych narzędzi i technik, których może użyć potencjalny napastnik<sup>16</sup>.

Celem na tym etapie jest nie tylko identyfikacja luk w zabezpieczeniach, ale także szybkie i dokładne zrobienie tego. Krok ten powinien dostarczyć wyczerpujący raport o wszystkich lukach, na które narażona jest organizacja.

Po ocenie podatności pojawia się etap raportowania i naprawy. Ta faza ma dwa równie ważne zadania: raportowanie i naprawę. Raportowanie pomaga administratorom systemu zrozumieć aktualny stan bezpieczeństwa organizacji oraz obszary, w których nadal występują niepewności. Raportowanie daje też kierownictwu coś rzeczywistego, aby mogło to powiązać z przyszłym kierunkiem działania organizacji. Zgłaszanie zwykle poprzedza podjęcie działań naprawczych,

<sup>15</sup> J.C. Fauntleroy, R.R. Wagner, L.A. Odell, *Cyber Insurance-Managing Cyber Risk* (No. IDA-NS-D-5481). Institute for Defense Analyses Alexandria VA, 2015, s. 112.

<sup>16</sup> J. Rehberger, *Cybersecurity Attacks – Red Team Strategies. A practical guide to building a penetration testing program having homefield advantage*, Birmingham 2020, s. 66.

dzięki czemu wszystkie informacje zebrane w fazie zarządzania podatnościami mogą bezproblemowo przepływać do tej fazy<sup>17</sup>.

Remediacja, czyli działania naprawcze rozpoczynają właściwy proces kończenia cyklu zarządzania podatnościami. Faza zarządzania podatnościami kończy się przedwcześnie po przeanalizowaniu zagrożeń i podatności oraz określeniu akceptowalnych zagrożeń. Remediacja uzupełnia to, zapewniając rozwiązania zidentyfikowanych zagrożeń i luk w zabezpieczeniach. Wszystkie podatne hosty, serwery oraz sprzęt sieciowy są śledzone, a następnie są podejmowane niezbędne kroki w celu usunięcia luk oraz ochrony ich przed przyszłymi incydentami. Jest to najważniejsze zadanie w strategii zarządzania podatnościami, a jeśli jest dobrze wykonane, zarządzanie podatnością uznaje się za sukces. Działania w tym zadaniu obejmują identyfikowanie brakujących poprawek i sprawdzanie dostępnych aktualizacji do wszystkich systemów w organizacji. Zidentyfikowano również rozwiązania błędów wykrytych przez narzędzia skanujące. Na tym etapie identyfikuje się również wiele warstw zabezpieczeń, takich jak programy antywirusowe i zapory. Jeśli ta faza się nie powiedzie, cały proces zarządzania podatnościami staje się bezcelowy<sup>18</sup>.

Zgodnie z oczekiwaniami, w tej fazie łączy się wiele wyzwań, ponieważ jest to faza, w której wszystkie luki mają swoje rozwiązania. Pierwsze wyzwanie pojawia się, gdy raportowanie jest częściowe i nie zawiera wszystkich wymaganych informacji o zagrożeniach, z którymi boryka się organizacja. Źle napisany raport może prowadzić do nieodpowiednich działań naprawczych, a tym samym pozostawić organizację nadal narażoną na zagrożenia. Brak dokumentacji oprogramowania może również powodować wyzwania na tym etapie.

## Podsumowanie

Systemy infrastruktury logistycznej podlegają różnorodnym cyberzagrożeniom, które mogą mieć wpływ na operacje systemowe i prywatność danych. Incydenty cybernetyczne powodują zakłócenia w systemach infrastruktury logistycznej i zagrażają bezpieczeństwu systemu i danych klientów. Przegląd danych dotyczących cyberincydentów związanych z logistyką wskazuje, że roczna liczba incydentów cybernetycznych i związanych z nimi kosztów rośnie.

Jeśli branża logistyczna ma zachować długoterminową stabilność w obliczu cyberzagrożeń, powinna rozpocząć integrację cyberbezpieczeństwa z rdzeniem swojej działalności. Najbliższa przyszłość przyniesie z pewnością tylko zwiększoną presję, zarówno w postaci stałego wzrostu liczby ataków, jak i zwiększonej odpowiedzialności prawnej wynikającej z przepisów.

---

<sup>17</sup> K. Thakur, Al-Sakib K. Pathan, *Cybersecurity Fundamentals. A Real-World Perspective*, London–New York 2020, s. 15.

<sup>18</sup> *Perspectives on transforming cybersecurity*, Digital McKinsey and Global Risk Practice March 2019, s. 20–22.

Branża logistyczna będzie musiała zatem zmierzyć się z faktem, że żadne rozwiązanie technologiczne nie zapewni jej pełnej ochrony przed cyberatakami. Aby utrzymać wysokie standardy cyberbezpieczeństwa, potrzebne będą długoterminowe inwestycje w ciągle monitorowanie, planowanie reagowania na incydenty i szkolenie personelu. Kluczowe stają się zatem widoczność i zarządzanie ryzykiem. Każda firma, która jest w stanie monitorować własne systemy na tyle dobrze, aby z wyprzedzeniem wykrywać luki w zabezpieczeniach oraz szybko i skutecznie reagować na naruszenia, gdy one wystąpią, będzie w stanie skutecznie zminimalizować długoterminowe koszty cyberzagrożenia.

Podstawą nowych rozwiązań powinny być zatem badania nad cyberbezpieczeństwem infrastruktury logistycznej, które będą uwzględniać zmieniające się potrzeby i wymagania systemów infrastruktury. Badania te powinny prowadzić do kreatywnych rozwiązań i przyjęcia efektywnych technicznie i opłacalnych strategii ograniczania ryzyka cybernetycznego przez zarządców infrastruktury logistycznej.

## Bibliografia

- Bossomaier T., D'Alessandro S., Bradbury R., *Human Dimensions of Cybersecurity*, London–New York 2020.
- Cox A., Prager F., Rose A., *Transportation security and the role of resilience: A foundation for operational metrics*. „Transport Policy” 2011, nr 18.
- Ezell B.C., Robinson R.M., Foytik P., Jordan C., Flanagan D., *Cyber risk to transportation, industrial control systems, and traffic signal controllers*, „Environment Systems and Decisions” 2013, nr 33.
- Fauntleroy J.C., Wagner R.R., Odell L.A., *Cyber Insurance-Managing Cyber Risk* (No. IDA-NS- D-5481). Institute for Defense Analyses Alexandria VA, 2015.
- Gina T., Kesan J., Czajkowski J., Zhang L., *Cyber Risk and Insurance for Transportation Infrastructure*, „Transport Policy” 2019, Vol. 79, July.
- Kaplan J.M., Bailey T., Rezek Ch., O'Halloran D., Marcus A., *Beyond Cybersecurity. Protecting Your Digital Business*, New Jersey 2015.
- Krawiec J., *Cyberbezpieczeństwo. Podejście systemowe*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2019.
- Laska A., *Cyberterroryzm jako zagrożenie społeczeństwa informacyjnego – wybrane zagadnienia* [w:] *Zagrożenia ładu społecznego oraz bezpieczeństwa narodowego. Wybrane aspekty*, red. M. Gitling, I. Wojaczek, PWSW w Przemyślu, Przemyśl 2017.
- Perspectives on transforming cybersecurity*, Digital McKinsey and Global Risk Practice March 2019.
- Piętowska-Laska R., *Nowe technologie w zarządzaniu bezpieczeństwem systemów logistycznych w aspekcie umacniania bezpieczeństwa narodowego* [w:] *Nowe technologie – współczesne wyzwania w obszarze prawa i bezpieczeństwa*, red. M. Pomykała, M. Merkwa, Oficyna Wydawnicza PRz, Rzeszów 2020.
- Rehberger J., *Cybersecurity Attacks – Red Team Strategies. A practical guide to building a penetration testing program having homefield advantage*, Birmingham 2020.

Thakur K., Pathan Al-Sakib K., *Cybersecurity Fundamentals. A Real-World Perspective*, London–New York 2020.

Toregas C., Zahn N., *Insurance for cyber attacks: The issue of setting premiums in context*, George Washington University 2014.

# ROLA INFORMACJI W ZARZĄDZANIU POLICJĄ

---

Arkadiusz LETKIEWICZ<sup>1</sup>

Polska Policja, jak każda inna organizacja, musi bardzo poważnie brać pod uwagę zmieniające się warunki otoczenia. W nowoczesnej organizacji skuteczne działania zależą przede wszystkim od posiadanych informacji, czyli profesjonalnie przetworzonych wiadomości i danych, które dotyczą obszaru zainteresowania ich odbiorców i mają dla nich wartość w procesie podejmowania decyzji. Dlatego Policja zarządzana efektywnie powinna opierać swoje działania na dobrze funkcjonującym systemie zbierania i przetwarzania informacji, który powinien jej zapewnić przyrost wiedzy dzięki pozyskiwaniu wciąż nowych danych i wiadomości. Dane i wiadomości powinny pochodzić z różnych obszarów zmieniającego się otoczenia i powinny dotyczyć wszystkich sfer działalności Policji, aby mogła ona skutecznie odpowiadać na nowe wyzwania. Policja musi wykazywać się szybkością i skutecznością działania, a ta zależy od wczesnego pozyskania właściwych informacji. Najważniejsze cechy charakterystyczne szybko działających organizacji, to<sup>2</sup>:

- nastawienie na klienta (Policja świadczy usługi społeczeństwu);
- szczupłość i agresywność (optymalne zatrudnienie i wysoka mobilizacja całego personelu);
- struktury elastycznie (zorganizowane wokół procesów, a nie funkcji lub hierarchii);
- odpowiedzialność (upoważnieni pracownicy podejmują ważne decyzje na każdym poziomie organizacyjnym i nikt nie jest zwolniony z zadań implementacji);
- informacja jest powszechnie dostępna (funkcjonariusze mają do niej dostęp, kiedy tylko jej potrzebują i są odpowiednio wykwalifikowani i wyposażeni);
- czas rozwoju nowych rozwiązań są bardzo ambitne i stale mobilizujące;
- organizacyjne środowisko stymuluje i nagradza aktywność i ciągłe doskonalenie.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że w ostatnich latach zdecydowanie nabiera znaczenia nie tylko sama informacja i jej jakość. Znaczącą rolę zaczyna odgrywać

---

<sup>1</sup> Prof. dr hab. Arkadiusz Letkiewicz, Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej, ul. Cieplaka 1c, 41-300 Dąbrowa Górnicza.

<sup>2</sup> Por. A.K. Koźmiński, *Kogo kształcimy? Podstawy edukacji menedżerskiej na przełomie wieków*, „Zarządzanie i Edukacja” 1997, nr 4–5, s. 54.

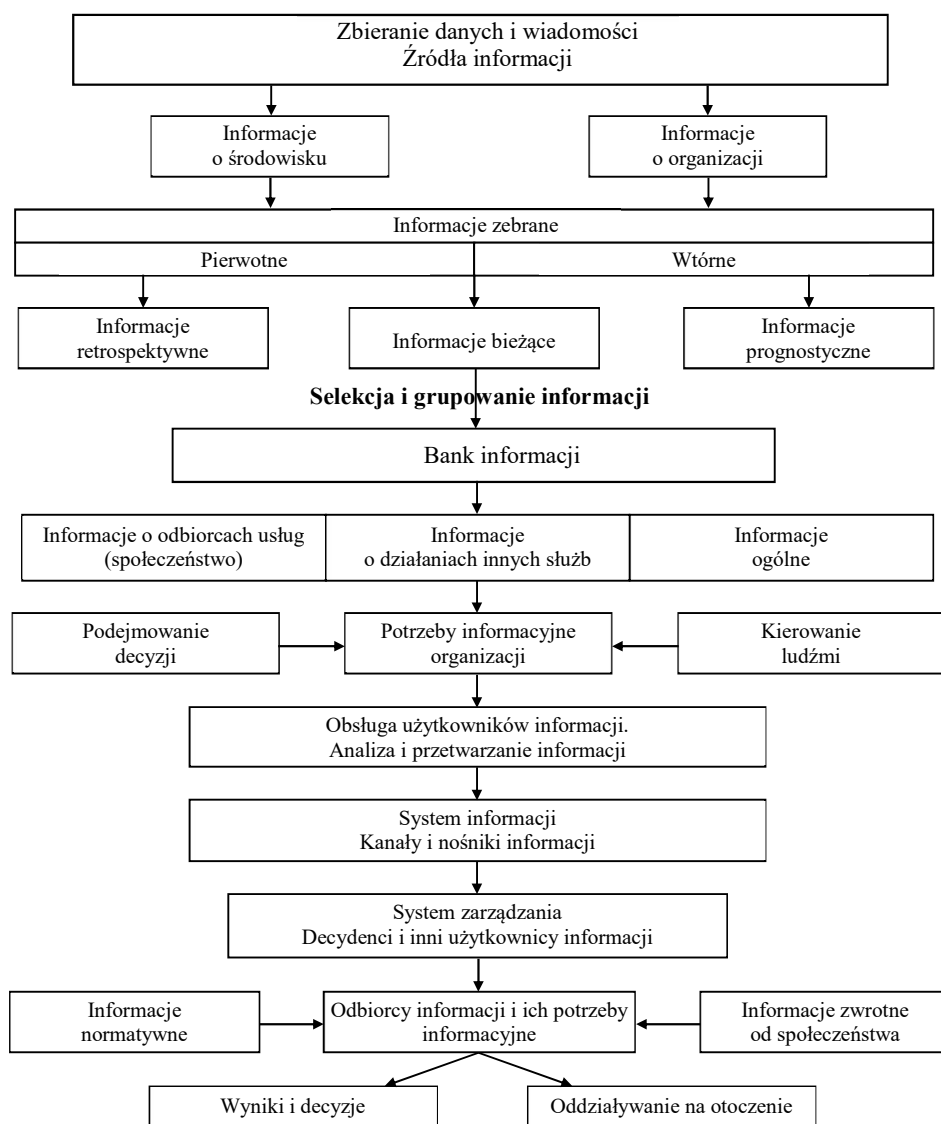
też jej przepływ wewnątrz organizacji oraz umiejętność stałego poszukiwania informacji w otoczeniu, aby ocenić i wykorzystać pojawiające się szanse a także umożliwić podjęcie działań prewencyjnych (zapobiegawczych) lub łagodzących ewentualne skutki występujących zagrożeń. Chodzi przede wszystkim o takie informacje, które pozwolą Policji uzyskać dokładny opis zjawisk i procesów i dadzą się efektywnie wykorzystać w praktyce działania, czyli podejmowania decyzji i realizacji celów. Policja musi zadbać o dopływ i posiadanie informacji wartościowych, pewnych i dostosowanych do potrzeb każdego jej użytkownika, zwracając szczególną uwagę na ich rzetelność. Ponadto pozyskiwanie i gromadzenie informacji powinno odznaczać się takimi cechami jak: jakość, aktualność, ścisłość, kompleksowość, kosztowność a także powiązanie z realizowanymi zadaniami. Znaczenie obszaru informacyjnego w życiu współczesnego społeczeństwa, a także jego rola w rozwoju społeczno-gospodarczym jest już powszechnie doceniana. Dlatego w przypadku Policji (a może nawet szczególnie w tym przypadku) logiczne wydają się stałe dążenie do likwidacji tzw. luki informacyjnej stanowiącej różnicę między wiedzą pełną a wiedzą dostępną. Możliwość korzystania z pełnej informacji jest dzisiaj potrzebna rządowi, gospodarce, społeczeństwu, pracownikom oraz nauce i kulturze. Informacje pełne, aktualne i prawdziwe są niezbędne dla prawidłowego sterowania procesami życia i rozwoju, a także właściwego wykorzystania potencjałów. Policja będzie zawsze potrzebowała informacji aktualnych, dostarczanych w odpowiednim czasie i uwzględniających potrzeby wszystkich szczebli decyzyjnych w organizacji. Oznacza to, że system informacyjny Policji powinien obejmować wszystkie obszary jej działalności, wszystkie szczeble kierowania i poziomy decyzyjne, a potrzeby informacyjne powinny być dokładnie określone przez strategię działania organizacji.

Więcej, wszelkie organizacje, a w szczególności te odpowiedzialne za bezpieczeństwo, powinny stworzyć swój własny model zapewniający szybki dostęp do informacji i właściwe ich dystrybuowanie<sup>3</sup>. Model ten powinien stanowić podstawowy instrument zautomatyzowanego systemu zarządzania, czyli ustalania ilościowych i logicznych zależności między zmiennymi charakteryzującymi sposób działania organizacji. W przypadku Policji taki model powinien opierać się na rozbudowanej infrastrukturze informacyjnej (w połączeniu z rozwiązaniami informatycznymi) łączącej sieć (powiązania) wewnętrzną i zewnętrzną ze społeczeństwem, z organami ją nadzorującymi oraz innymi służbami. Sieć wewnętrzna powinna być zorganizowana na zasadzie mapy informacyjnej zmieniającej się stale pod wpływem zmian w wewnętrznym środowisku oraz postępem w technice informatycznej. Mapa powinna zawierać węzły informacyjne (składające się z grup pracowników), w których wykonywane są czynności informacyjne (przetwarzanie dokumentów, wyszukiwanie danych i komunikowanie) oraz linie przepływu informacji między węzłami ustalone zgodnie z wymaganiami tzw. odwróconej pira-

---

<sup>3</sup> Aż 93% przebadanej kadry kierowniczej i 71% kadry wykonawczej polskiej policji wskazuje na konieczność stworzenia dedykowanego dla policji systemu informacyjnego (badania A. Letkiewicz, WSPol. 2016 r.).

midy informacyjnej. Oznacza to, że tam, gdzie koncentruje się władza, potrzebne są informacje mniej szczegółowe, a bardziej skondensowane o szerokim przekroju, dające pogląd na całość działania organizacji i jej powiązania z otoczeniem, ułatwiające zintegrowane zarządzanie<sup>4</sup>.



Rys. 1. Projektowanie systemu informacyjnego zarządzania

Źródło: oprac. własne na podstawie: J. Penc, *Systemowe zarządzanie organizacją*, Szczytno 2007, s. 91.

<sup>4</sup> Por.: J. Ingalls, *Human Energy*, Menlo Park 1976, s. 113.

Informacje spełniają oczywiście wielorakie funkcje w organizacji. Zależy to oczywiście od celów, którym służą, szebela zarządzania, zaangażowania kierownictwa w kształtowanie przyszłości organizacji, stopnia jego aktywności i kompetencji, złożoności warunków działania, innowacyjności organizacji itp.<sup>5</sup>. Z punktu widzenia potrzeb kadry kierowniczej można wyróżnić trzy rodzaje informacji. Pierwsze, które mają pomagać w podejmowaniu decyzji. Drugie, które powinny zapewnić odpowiednią komunikację między pracownikami i ich grupami oraz trzecie, które mają zaspokoić inne potrzeby ich użytkowników (członków organizacji). Z kolei z punktu widzenia potrzeb pracowników można podzielić je na informacje dotyczące całej organizacji (informacje orientujące), informacje dotyczące warunków i rezultatów ich własnej pracy oraz pozycji w organizacji (informacje projektujące i korygujące zachowania).

Aby ustalić potrzeby informacyjne poszczególnych użytkowników organizacji, można zastosować różne podejścia metodyczne. Niektóre z nich zostały scharakteryzowane w tabeli 1.

Tabela 1. Wybrane podejście metodyczne stosowane dla ustalenia potrzeb informacyjnych organizacji

Metoda	Charakterystyka	Zastosowanie, zalety i wady
Badanie przez produkt ( <i>By Product</i> )	Badanie potrzeb informacyjnych jest efektem ubocznym, gdyż właściwym celem jest badanie produktu finalnego (usługi)	Stosowana przy tworzeniu informatycznych podsystemów problemowych. Zalety – mała pracochłonność badań, dość krótki czas ich prowadzenia. Wada – w większości wypadków potrzeby informacyjne decydentów są tylko częściowo zaspokojone
Studium całościowe ( <i>Total Study</i> )	Badania dużej grupy kadry kierowniczej; przeprowadza się analizę porównawczą na podstawie określenia różnic z istniejącym systemem	Określa się obszary istotnych sfer działalności, wymaga to jednak dużych środków, przy czym nie ma pewności, że potrzeby informacyjne zostały rzeczywiście ustalone kompleksowo
Badanie czynników warunkujących powodzenie ( <i>Critical Success Factors</i> )	Ustalenie obszarów działania, które powinny być stale pod kontrolą kierownictwa organizacji	Analiza stanu zaawansowania realizacji zadań organizacji; pozwala na bieżącą ocenę skuteczności zarządzania; zakłada się prawidłowo zbudowaną hierarchię. Duża pracochłonność
System kluczowych wskaźników ( <i>Key Indicator System</i> )	Opiera się na wyselekcjonowaniu zbioru kluczowych identyfikatorów w organizacji pod kątem zbierania takich danych, z których można redagować różne zestawy informacji	Pozwala na wyodrębnienie wspólnych poszczególnych typów funkcji, dla których spełnienia są potrzebne odpowiednie informacje. Przeprowadza się też próbę identyfikacji otoczenia i ustalenia hierarchii celów. Trudności – obiektywne ustalanie hierarchii celów i ich dekompozycja

<sup>5</sup> Por. A.D. Flynn, *Information Systems Requirements: Determination and Analysis*, McGraw-Hill, London 1992, s. 9; K. Szczepańska-Woszczyna, Z. Dacko-Pikiewicz, *Managerial competencies and innovations in the company – the case of enterprises in Poland*, „Business Management and Education” 2014, 12(2), s. 266–282.



Tabela 1 (cd.). Wybrane podejście metodyczne stosowane dla ustalenia potrzeb informacyjnych organizacji

Metoda	Charakterystyka	Zastosowanie, zalety i wady
Badania własności informacji ( <i>Business Information Characterization Study</i> )	Na podstawie modelu informacyjnego organizacji określa się tzw. unikatowe zasoby; ułatwia to analizę istniejących zbiorów danych i problemów zarządzania napotykanych przez kierownictwo; tworzony jest zbiór unikatowych identyfikatorów charakteryzujących przedmioty zarządzania w organizacji; identyfikator i związane z nim dane stanowią „zasób” z rzeczywistymi danymi, co pozwala na ujawnienie problemów wpływających na funkcjonowanie organizacji	Metoda eliminuje tzw. rozszew informacyjny między systemem informacyjnym a potrzebami użytkowników; skraca proces wykrywania i poprawiania takich niedostatków informacji, których nie można rozpoznać drogą kolejnej analizy oddzielnych systemów użytkowych;
Macierz działalności organizacji ( <i>Enterprise Activity Matrix</i> )	Metoda opiera się na teorii mówiącej, że w organizacji istnieje pewna ograniczona liczba zadań (czynności) i że są one wykonywane za pomocą określonych przedmiotów pracy; w konsekwencji można stworzyć macierz uwzględniającą wszystkie działania organizacji; wymaga przede wszystkim zdefiniowania czynności organizacji, warunków środowiskowych oraz przedmiotów działania	Daje kierownictwu obraz wszystkiego, co dzieje się lub powinno się dzieć dzięki metodzie przydzielania zadań oraz pożądaną charakterystykę systemów informacyjnych; stosowane podejście dawało m.in. takie rezultaty, jak eliminowanie dublowania systemów, poprawa komunikacji użytkownika z twórcą systemu, wspomaganie procesów zarządzania organizacją
Model sieci sterowania informacją ( <i>Information Control Net Model</i> )	Formalny model określania potrzeb informacyjnych użytkowników w środowisku biurowym; model stanowi technika wykreślona i standardowej notacji, która: stwarza ramy dla zbierania danych, narzuca spójność, kompletność i organizację logiczną, sprzyja porównaniu alternatywnych procedur oraz opracowaniu formularzy i zbiorów danych	Model stosowany do reprezentacji i analizy przepływu informacji w toku procedur czynności; upraszcza ją i automatyzuje nakładające się wzajemnie na siebie czynności; redundancje i niesprawności zostają wyeliminowane przez konfrontację schematów modelowych

Źródło: J. Kisielnicki, H. Sroka, *Systemy informacyjne biznesu*, Warszawa 2001, s. 60, 61.

Wymienione powyżej różne rodzaje informacji są niezmiernie ważne, a ich posiadanie oraz sensowne wykorzystanie zawsze będzie warunkowało sprawność funkcjonowania organizacji Policji. Informacje dotyczące na przykład komunikacji (wymiany informacji między kierownictwem a podległymi funkcjonariuszami i pracownikami cywilnymi oraz między samymi funkcjonariuszami i pracownikami) mają zasadnicze znaczenie dla skuteczności kierowania zespołami ludzkimi, pobudzania motywacji i tworzenia atmosfery wzajemnego zrozumienia i współpracy. Informacje związane z wynikami pracy (ocena wyników) spełniają funkcję

motywacyjną, gdyż pozwalają zorientować się pracownikowi, jak jego starania są odbierane przez zwierzchników, poznać ich oczekiwania, wyjaśnić okoliczności uzyskania takich a nie innych rezultatów, dostosować się do wymagań, skorygować dotychczasowe działania oraz uzgodnić i zaplanować pracę na najbliższą przyszłość. Rzetelne informacje o organizacji, o jej ewentualnych trudnościach czy sukcesach i perspektywach budzą zaufanie do przełożonych i wzmagają troskę o jego przyszłość, tworzą dobry klimat psychospołeczny, kształtują postawy zaangażowania i umacniają autorytet kierownika, a także eliminują poczucie zagrożenia i niepewności<sup>6</sup>.

Analizując czynniki wewnętrzne organizacji, determinujące jej sukces, należy pamiętać, że pracowników organizacji interesują przede wszystkim informacje związane z zagrożeniem likwidacją lub redukcją stanowisk pracy, działania podejmowane w zakresie ochrony zdrowia, polityki socjalnej czy emerytalnej, przyszłe wynagrodzenia, istniejące trudności w realizacji zadań, ich przyczyny i ewentualne przygotowywane środki zaradcze.

Dla kadry kierowniczej szczególnie ważne będą informacje warunkujące podejmowanie decyzji, a zwłaszcza związane z programowaniem przyszłości i tworzeniem przyszłej wizji organizacji. Kadra kierownicza musi rozwiązywać coraz trudniejsze zadania i reagować szybko i elastycznie na zmieniające się warunki w otoczeniu, przy jednoczesnej interakcji z coraz bardziej wymagającymi interesariuszami wewnątrz organizacji<sup>7</sup>. Z tego względu zbieranie i przetwarzanie informacji powinno odbywać się w sposób uporządkowany. Budowa takiego systemu, w pierwszej kolejności, powinna opierać się na opracowaniu zbioru metod (sposobów) zbierania, przetwarzania, przechowywania i przekazywania informacji w dogodnej dla użytkowników formie, częstotliwości oraz w ustalonym czasie. Powinien być skonstruowany nowocześnie, czyli jako komputerowa metoda zbierania, opracowywania, przechowywania, odtwarzania i przetwarzania danych oraz ich dostarczania w najbardziej przydatnej formie kadrze kierowniczej do realizacji zadań i celów organizacji.

System informacji powinien spełniać warunki wymienione poniżej<sup>8</sup>:

- być dostosowany do potrzeb i obejmować wszystkie dziedziny działalności organizacji, wszystkie szczeble kierowania i poziomy decyzyjne;
- dostarczać informacji kompleksowych i aktualnych, aby organizacja mogła szybko reagować na zmianę warunków wewnętrznych i zewnętrznych;
- dostarczać informacji tym, którzy ich rzeczywiście potrzebują i to informacji w formie nadającej się bezpośrednio (bez przetwarzania) do użytku i najdogodniejszej dla podjęcia ostatecznych decyzji;

<sup>6</sup> Por. U. Gros, *Analiza systemu porozumiewania się w organizacji*, „Przegląd Organizacji” 1993, nr 3, s. 11–12.

<sup>7</sup> Por. K. Szczepańska-Woszczyna, Z. Dacko-Pikiewicz, M. Lis, *Responsible leadership: a real need or transient curiosity, 20<sup>th</sup> International Scientific Conference Economics and Management – 2015 (ICEM-2015)*.

<sup>8</sup> Por. J. Penc, *Systemowe zarządzanie organizacją*, Szczytno, 2007, s. 95–96.

- zapewniać efektywne wykorzystanie informacji, które jest uwarunkowane szybkością i częstotliwością ich obiegu. Oznacza to, że dane powinny być aktualne, kompletne i odpowiednio posegregowane, gdyż to ułatwia ich obieg;
- droga przepływu informacji powinna być możliwie najkrótsza i zgodna ze strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa, a poszczególne podsystemy informacji powinny być zintegrowane, zaś same informacje powinny stanowić prosty zbiór, który można sobie szybko przyswoić i wykorzystać w podejmowaniu praktycznych decyzji (sensowne, zwarte raporty);
- algorytmy opracowywania informacji powinny zapewnić śledzenie przebiegu procesów produkcji i sprzężeń zwrotnych, konstruowanie ocen ekonomicznych, prognozowanie przebiegu działalności produkcyjno-gospodarczej (finansowej, marketingowej, inwestycyjnej itp.);
- koszty pozyskania i przetwarzania informacji powinny być niewysokie, metody ich zbierania, opracowywania, przechowywania i przepływu powinny uwzględniać możliwości komputeryzacji systemu informacyjnego, a forma ich prezentacji powinna być dostosowana do możliwości odczytania przez zainteresowanych;
- być zabezpieczony przed niepożądanym wpływem informacji nieformalnych i stale doskonalony, aby mógł zapewnić właściwy przepływ właściwych informacji.

System informacji powinien być zawsze aktualny. Z tego względu powinien być stale zasilany w nowe, wartościowe informacje, dotyczące zwłaszcza środowiska zewnętrznego. Te informacje są szczególnie cenne, gdyż pozwalają na identyfikację i analizę tendencji, sił, wydarzeń i zjawisk, które mogą mieć zasadnicze znaczenie dla kreowania polityki relacji z otoczeniem organizacji i strategii jej rozwoju. Oczywiście jest też, że informatyka w nowoczesnym zarządzaniu staje się kluczowym elementem tego procesu, jako że zarządzanie to nic innego jak podejmowanie decyzji i ich wdrażanie, a bez komputerowych systemów informacyjnych (systemów wspomaganie decyzji, a nawet systemów CRM<sup>9</sup>) nie da się poprawić ich efektywności. Kadra kierownicza, która nie będzie potrafiła posługiwać się profesjonalnie komputerem (np.: modelowanie komputerowe), wkrótce stanie się organizacyjnie dysfunkcyjna, a nawet bezużyteczna.

System informacyjny Policji powinien zawierać dwa zasadnicze podsystemy: system informacji społecznej oraz strategiczny system informacji.

System informacji społecznej stanowić będzie niezwykle ważny składnik zarządzania wizerunkiem Policji i wpływać na relacje ze społeczeństwem. W centrum uwagi tego podsystemu powinna znajdować się obserwacja zachowań i reakcji odbiorców usług świadczonych przez Policję, które są krytycznym elementem decydującym o sukcesie lub niepowodzeniu realizacji jej celów strategicznych.

---

<sup>9</sup> Por. M. Lis, K. Szczepańska-Woszczyzna, *Managing customer relations: The use of CRM system by services company, Proceedings of the 11th International Conference on Strategic Management and Its Support by Information Systems 2015*, SMSIS.

Strategiczny system informacji powinien stanowić klucz do strategicznego określania celów, formułowania wizji oraz projektowania oraz wdrażania przyjętych strategii<sup>10</sup>. Wobec rosnącej złożoności powiązań organizacji Policji z otoczeniem i powiększania się obszaru niepewności, niezbędny jest taki system, który będzie umożliwiał wczesne rozpoznanie i identyfikację problemów strategicznych, taktycznych i operacyjnych oraz pomoże w szybkim przygotowaniu zmian organizacyjnych w celu zapobieżenia potencjalnie negatywnym skutkom.

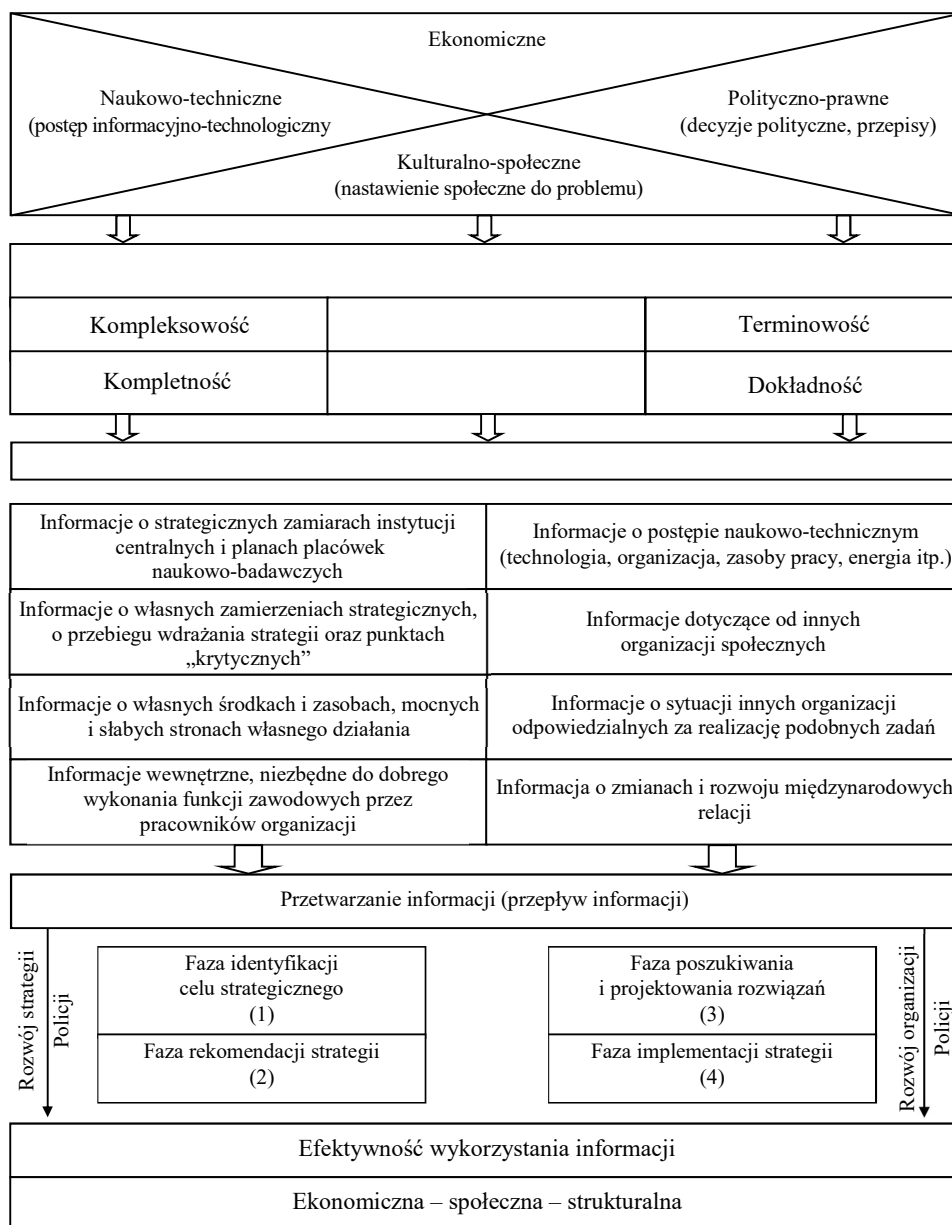
Wykorzystując system informacyjny do zarządzania jednostką Policji, należy zwrócić uwagę, że tak, jak w podejmowaniu decyzji pożądane jest wykorzystywanie technologii komputerowych i należy się też liczyć ze stałym wzrostem ich znaczenia, to w przypadku komunikowania się z personelem stosowanie tych technik może okazać się nierozsądne, gdyż może spowodować u pracowników poczucie odosobnienia i samotności. W takiej sytuacji mogą nie poczuć się współodpowiedzialnymi członkami organizacji, a raczej pomocnikami w anonimowej organizacji, która kontakt osobisty z przełożonym zastępuje kontaktem z informacją. Należy też zauważyć, że szczebel wykonawczy w Policji często przytłacza również kompleksowość zadań, mała przejrzystość spraw organizacji oraz niejasność podejmowanych decyzji, które muszą realizować. Pracownicy chcieliby być w pełni informowani o wszystkim, co ma związek z ich zadaniami i sprawami osobistymi, ale także i z przyszłością organizacji. Dlatego informacje dotyczące komunikacji powinny być przekazywane osobiście przez bezpośrednich zwierzchników. Będzie to miało również duży wpływ na wzrost ich zaufania.

Należy oczywiście pamiętać, że stałe pozyskiwanie potrzebnych informacji, dostarczanie podwładnym na czas tych informacji, które są niezbędne dla realizacji ustalonych zadań, zawsze należy do obowiązków kadry kierowniczej. Każdy współczesny menedżer w Policji musi przewidywać kanały informacyjne, definiować węzły informacyjne, wynajdować metody, aby z mnogości danych wyłaniać istotne informacje i przekazywać je w formie odpowiednio przygotowanej konkretnym odbiorcom. Musi też stosować nowe instrumenty gromadzenia, przetwarzania i przekazywania informacji. Bez tych umiejętności będzie miał trudności w sprawowaniu swoich funkcji, gdyż w dzisiejszych czasach to informacje decydują o jakości procesu zarządzania. Właściwy przepływ informacji będzie zawsze wywierał wpływ na zachowanie się kierownictwa oraz pracowników, ale przede wszystkim na jakość podejmowanych przez nich decyzji. Umiejętność zbierania i przetwarzania informacji umożliwia uchwycenie zachodzących zmian, formułowanie właściwych założeń, opracowanie alternatyw w celu wykorzystania przyszłych możliwości oraz dobór najbardziej prawdopodobnych działań w przyszłości<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Por. Ch.W.L. Hill, G.R. Jones, *Strategic Management, Houghton Mifflin Company*, Boston 1992, s. 22–24.

<sup>11</sup> Por. J. Penc, *Systemowe zarządzanie organizacją*, Szczytno 2007, s. 110.



Rys. 2. Strategiczny system informacji

Źródło: J. Penc, *Systemowe zarządzanie...*

Należy pamiętać, że Policja działa w środowisku, które charakteryzuje się określonymi cechami regionalnymi, ekonomicznymi, politycznymi, kulturowymi i technologicznymi, które będą wpływały na ostateczny system pozyskiwania

informacji. Cechy te tworzą określone warunki działania, stwarzają różne zagrożenia, którym musi się przeciwstawić lub szanse, które powinna wykorzystać dla poprawienia swojej sytuacji. Środowisko to określa się mianem otoczenia i traktuje się je jako zespół warunków i czynników, które decydują o powodzeniu lub niepowodzeniu w osiągnięciu celów organizacji.

Otoczenie zawsze narzuca Policji większe lub mniejsze ograniczenia, wywiera na nią określone presje, stwarza zagrożenia bądź też okazje, zmuszające ją lub zachęcające do podejmowania określonych działań i wprowadzania zmian. A każda organizacja by przetrwać i rozwijać się musi swoje otoczenie zaakceptować i mu służyć. Można stwierdzić, że otoczenie wprowadza organizację Policji w stan stałego zaburzenia, czyli jednoczesnej niepewności i złożoności. W związku z tym, jeśli Policja chce w nim prosperować musi się zmieniać, stosownie do zachodzących w nim zmian. Musi więc ukierunkować swoje działania na adaptację i kształtowanie swej działalności powiązaniu z wyobraźnią i elastycznością.

W ramach otoczenia organizacji (również Policji) można wyróżnić zazwyczaj następujące elementy<sup>12</sup>:

1. Otoczenie ekonomiczne – na które składają się: model gospodarki, majątek narodowy, koniunktura, tempo wzrostu gospodarczego, kursy walutowe, poziom inflacji, stopa spożycia, stopa procentowa, poziom bezrobocia, poziom zadłużenia kraju, stopa oszczędności, poziom prywatyzacji. Każdy z tych wskaźników (których lista nie jest zamknięta) ma decydujący wpływ na funkcjonowanie organizacji i budowę jej strategii.

2. Otoczenie technologiczne – obejmujące zarówno wytwory fizyczne techniki jak i zasób wiedzy technicznej i technologicznej, z której organizacja może korzystać. Otoczenie technologiczne zmienia się coraz szybciej, czego przejawem jest stałe zmniejszanie się czasu między dokonaniem wynalazku a wprowadzeniem go na rynek. Zmiany technologiczne mogą z dnia na dzień spowodować upadek jednych organizacji i powstanie nowych; stwarza to zarówno szansę jak i zagrożenie ze strony otoczenia.

3. Otoczenie edukacyjne – do którego należą takie czynniki, jak: ogólny poziom oświaty w danym społeczeństwie czy regionie, stopień rozwoju specjalizacji, system kształcenia i doskonalenia zawodowego, udział ludzi z wyższym i średnim wykształceniem w całej populacji, dostępność do różnych form zdobywania wiedzy itp. Zmiany w tym otoczeniu, a zwłaszcza w populacji społeczeństwa niosą ze sobą nie tylko określone konsekwencje dla budowy strategii ogólnogospodarczej, ale również dla formułowania strategii organizacji.

4. Otoczenie społeczne (socjologiczne) – obejmujące warstwową i klasową strukturę społeczeństwa, mobilność społeczną, przedsiębiorczość, pojmowanie ról społecznych (np. pozycja kobiety w społeczeństwie), poziom zabezpieczenia

---

<sup>12</sup> Por. J. Penc, *Systemowe zarządzanie organizacją*, Szczytno 2007, s. 114.

społecznego, organizacje zawodowe i konsumenckie, działalność społeczna państwa (np. w dziedzinie zapobiegania bezrobociu).

5. Otoczenie kulturowe – obejmujące tradycję kulturową i historyczną danego społeczeństwa, dominujący w nim system wartości, normy etyczne i obyczajowe, wzorce postępowania, przemiany systemu wartości itp. Otoczenie kulturowe wywiera zasadniczy wpływ na filozofię i praktykę zarządzania, stosunek człowieka do jego pracy, do klientów i społeczeństwa oraz zasobów przyrody, wpływa na metody motywacji do pracy, wzorce komunikowania się ludzi i style kierowania.

6. Otoczenie prawne – zawierające panujący porządek prawny, stopień szczegółowości norm prawnych, zwłaszcza dotyczących powstawania i funkcjonowania organizacji, system rozstrzygania sporów na drodze prawnej itp. Czynniki prawne mają ważny wpływ na poziom szans i zagrożeń dla organizacji, ponieważ zmiany systemu prawnego muszą być natychmiast uwzględniane w procesie planowania strategicznego pod postacią sprawdzonych informacji.

7. Otoczenie polityczne – obejmujące panujący system polityczny, sposób sprawowania władzy, stopień ingerencji czynników politycznych w sprawy gospodarki, polityki kadrowej itp. Polityczne zmiany na szczytach władzy pociągające za sobą zmianę tempa przemian ustrojowych lub inne rozłożenie akcentów w polityce gospodarczej i społecznej są niezwykle ważne dla formułowania strategii organizacji i muszą być uwzględniane w programowaniu jej przyszłości.

8. Otoczenie demograficzne – obejmujące strukturę społeczeństwa według płci i wieku, zasoby pracy i ich mobilność, rozmieszczenie ludności w miastach oraz na wsi, granice wieku emerytalnego itp. Czynniki demograficzne mają duże znaczenie dla każdej organizacji, gdyż muszą one dostosować strategię personalne do strategii całościowej. Zmiany w zasobach pracy i ich strukturze powodowane np. obniżeniem wieku emerytalnego, reformą kształcenia czy wystąpieniem niżu demograficznego mogą wywołać poważne zmiany w takich sferach jak: selekcja, szkolenie i rozwój pracowników, ich wzajemne stosunki oraz wynagrodzenie. Mogą one nawet istotnie utrudnić uzyskanie pełnego zaangażowania pracowników w realizację zadań wyznaczonych przez organizację.

9. Otoczenie infrastrukturalne – do którego zalicza się urzędnicy i instytucje usługowe w dziedzinie transportu, komunikacji, energetyki, ochrony zdrowia i inne niezbędne do należytego funkcjonowania społeczeństwa (społeczności lokalnych) i produkcyjnych działań gospodarki. Infrastruktura decyduje zasadniczo o efektywności wykorzystania zasobów organizacji.

10. Otoczenie ekologiczne – do którego zalicza się zasoby naturalne i ich dostępność, jakość gleby, system hydrologiczny, klimat, a także stopień skażenia i zniszczenia środowiska. We współczesnej gospodarce ochrona środowiska staje się przedmiotem polityki państwa. Sprawia to, że organizacje stają wobec konieczności przestrzegania obowiązujących zasad i norm. Muszą też wprowadzać innowacje służące zmniejszeniu ilości zanieczyszczeń trafiających do środowiska, a także wprowadzać rozwiązania proekologiczne.

11. Otoczenie międzynarodowe – obejmujące głównie normy, reguły gry i rozwiązania instytucjonalne przyjęte w innych krajach, które znoszą bariery w postaci zakazów, restrykcji, barier prawnych, celnych i innych. Wpływ otoczenia międzynarodowego jest znaczący i trzeba pamiętać, że wszystkie jego elementy mogą stanowić dla organizacji szansę bądź zagrożenie i ta świadomość powinna towarzyszyć formułowaniu jej strategii.

Tworząc strategiczne podstawy rozwiązań w Policji, należy uwzględnić system zbierania i przetwarzania informacji a kadra zarządzająca Policją, musi nauczyć się sztuki „panowania” nad otoczeniem, opracowywać i wdrażać nowatorskie koncepcje działania, w których kreatywność i oryginalność będą stanowiły właściwą odpowiedź na wyzwania wynikające ze zmienności warunków funkcjonowania. Muszą nauczyć się czerpać z otoczenia użyteczne dla organizacji informacje i odpowiednio je wykorzystywać dla zapewnienia jej skuteczności, dobrego wizerunku oraz rozwoju.

## Bibliografia

- Flynn A.D., *Information Systems Requirements: Determination and Analysis*, McGraw-Hill, London 1992.
- Gros U., *Analiza systemu porozumiewania się w organizacji*, „Przegląd Organizacji” 1993, nr 3.
- Hill Ch.W.L., Jones G.R., *Strategic Management*, Houghton Mifflin Company, Boston 1992.
- Ingalls J., *Human Energy*, Menlo Park 1976.
- Kisielnicki J., Sroka H., *Systemy informacyjne biznesu*, Warszawa 2001.
- Koźmiński A.K., *Kogo kształcimy? Podstawy edukacji menedżerskiej na przełomie wieków*, „Zarządzanie i Edukacja” 1997.
- Letkiewicz A., *Kierunki i metody doskonalenia organizacji pracy policji*, Rzeszów 2008.
- Lis M., Szczepańska-Woszczyzna K., *Managing customer relations: The use of CRM system by services company*, Proceedings of the 11th International Conference on Strategic Management and Its Support by Information Systems 2015, SMSIS.
- Penc J., *Systemowe zarządzanie organizacją*, Szczytno 2007.
- Szczepańska-Woszczyzna K., Dacko-Pikiewicz Z., *Managerial competencies and innovations in the company – the case of enterprises in Poland*, “Business Management and Education” 2014.



# RACHUNEK KOSZTÓW LOGISTYKI W PRZEDSIĘBIORSTWACH HANDLOWYCH

---

Grzegorz LEW<sup>1</sup>

## Wprowadzenie

Logistyka jest obecna w każdym przedsiębiorstwie, a nawet można stwierdzić, że w każdym działaniu człowieka. Słowo logistyka znaczeń ma wiele, ale w dzisiejszym ogólnym rozumieniu, szczególnie w zakresie biznesu można stwierdzić, że logistyka to umiejętność zorganizowania procesów w przedsiębiorstwach. Amerykańskie Towarzystwo Logistyczne (*Council of Logistics Management*) określa logistykę jako proces planowania, realizowania i kontrolowania sprawnego oraz efektywnego ekonomicznie przepływu surowców, materiałów do produkcji, wyrobów gotowych (towarów) oraz odpowiedniej informacji z punktu pochodzenia do punktu konsumpcji w celu zaspokojenia wymagań klienta. Działania logistyczne mogą obejmować obsługę klienta, prognozowanie popytu, przepływ informacji, kontrolę zapasów, czynności manipulacyjne, realizowanie zamówień, procesy zaopatrzeniowe, pakowanie, obsługę zwrotów, gospodarowanie odpadami, czynności transportowej składowanie. Z tej definicji wynika, iż działania logistyczne wspierają prawie każdy proces w przedsiębiorstwie.

Powszechność działań logistycznych sprawia, że koszty ich prowadzenia w sposób istotny mogą wpływać na wynik finansowy przedsiębiorstw. Z tego powodu narzędzia, które pozwalają ograniczać koszty, w tym przypadku koszty logistyki są pożądane w każdej jednostce gospodarczej. Jednak, aby można było ograniczać (zarządzać) koszty należy je móc i potrafić zidentyfikować, wycenić, zaewidencjonować i przedstawić w przydatnej, szczególnie zarządczo, formie. Rolę takiego narzędzia, które w sposób optymalny jest w stanie wspomagać zarządzanie kosztami, także kosztami logistyki są rachunki kosztów.

Rachunki kosztów dedykowane rozwiązaniom stosowanym w logistyce są najczęściej modyfikacją rachunków kosztów stosowanych w optymalizacji kosztów produkcji.

---

<sup>1</sup> Dr hab. inż. Grzegorz Lew, prof. PRz, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

## Rachunek kosztów

W okresie międzywojennym XX wieku w związku z rosnącymi kosztami produkcji praktycy i naukowcy zaczęli się bliżej interesować rachunkiem kosztów. Początki tworzenia teorii w tej dziedzinie rachunkowości przypisuje się niemieckiemu uczonemu Eugenowi Schmalenbachowi, który w latach 20. i 30. XX wieku prowadził liczne prace badawcze w zakresie rachunku kosztów. Chociaż trzeba pamiętać, że pierwsze udokumentowane zestawienie kosztów, które można uznać za rachunek kosztów pochodzi z 1395 roku i dotyczy kosztów produkcji manufaktury sukna w Prato<sup>2</sup>. E. Schmalenbach jako pierwszy wprowadził plan kont z wyodrębnionymi grupami kont dla rachunku kosztów. Dzięki temu możliwe stało się stworzenie kluczowych dla rozwoju rachunku kosztów klasyfikacji kosztów obejmujące: koszty rodzajowe, koszty w ujęciu przedmiotowym i koszty w ujęciu podmiotowym (tzw. miejsca powstawania kosztów)<sup>3</sup>. Rozwój nauki w zakresie rachunku kosztów stał się podstawą późniejszego podziału rachunkowości na rachunkowość finansową i zarządczą. Podstawową tego przyczyną był fakt posiadania przez rachunek kosztów dużych walorów zarządczych.

W krajach uprzemysłowionych jako pierwszy zaczęto stosować rachunek kosztów pełnych. Koncentrował się on na gromadzeniu informacji objaśniających tworzenie się kosztów rzeczywistych w procesie produkcji, czy algorytmie kalkulowania pełnego kosztu wytworzenia. W latach 30. XX wieku w przedsiębiorstwach zaczął pojawiać się rachunek kosztów zmiennych, który w swoich założeniach wykorzystywał teorię kosztów krańcowych. W warunkach niepełnego wykorzystania zdolności produkcyjnych, szczególnie w okresach krótkoterminowych dostarczał menedżerom lepszej jakościowo informacji o relacji koszt – rozmiar produkcji – zysk. Dzięki rozwojowi praktycznych i naukowych metod zarządzania (produkcja seryjna, taśmy produkcyjne i in.) w pierwszej połowie XX wieku powstały koncepcje rachunku kosztów apriorycznych. Początki tej grupy rachunków kosztów związane były z wieloma niedostatkami rachunków kosztów rzeczywistych. Główną przeszkodą zastosowań zarządczych rachunków kosztów rzeczywistych był tryb ich ustalania, czyli *ex post*. Cechą charakterystyczną rachunków apriorycznych było wdrożenie rozdzielczego sposobu prezentacji kosztów. W zależności od sposobu prezentacji wzorca kosztów wyróżniało się rachunki kosztów normatywnych, rachunki kosztów przewidywanych (postulowanych, budżetowanych) i rachunki kosztów standardowych. Rachunki te dostarczały informacji o kosztach rzeczywistych, ale co było cenne pod względem zarządczym, również o tym jakie te koszty powinny być. W tym okresie powstawały również pierwsze budżety. Dzięki tym narzędziom wyodrębniano koszty produkcyjne i nieprodukcyjne.

---

<sup>2</sup> E. Wojciechowski, *Zarys rozwoju rachunkowości w dawnej Polsce*, PWN, Warszawa 1964.

<sup>3</sup> J. Turyna, *Rachunkowość finansowa*, C.H. Beck, Warszawa 2008; M. Schweitzer, *Eugen Schmalenbach jako prekursor rachunku kosztów w świecie niemieckojęzycznym*, Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce nr 39, Warszawa 1997.

W latach powojennych do lat 80. XX wieku powstawały modele optymalizacyjne dla różnych sytuacji decyzyjnych w obszarze łańcucha wartości przedsiębiorstw. Rozbudowie ulegały rachunki kosztów apriorycznych ze szczególnym uwzględnieniem rachunku kosztów przewidywanych (postulowanych, budżetowanych). Coraz większe znaczenie w przedsiębiorstwach odgrywało budżetowanie, dzięki rozbudowaniu szczegółowości ujmowania kosztów, a także dokładniejszej analizie przyczyn powstawania odchyleń. Przełom lat 80. i 90. XX wieku to początek dedykowanych rozwiązań informatycznych wspierających rachunki kosztów oraz sam proces zarządzania.

W latach 90. ubiegłego wieku pojawiły się opinie, że w wewnętrznym łańcuchu wartości przedsiębiorstwa powinny znaleźć się tylko te procesy, które mają również znaczenie strategiczne. Zaowocowało to pojawieniem się nowych koncepcji rachunków kosztów. W USA powstała koncepcja rachunku kosztów działań<sup>4</sup>, określana popularnym mianem ABC (*Activity Based Costing*) i zrównoważonej karty wyników<sup>5</sup> (*Balanced scorecard*). W tym samym okresie w Niemczech narodziła się podobna do rachunku kosztów działań koncepcja rachunku kosztów procesów<sup>6</sup> kładąca głównie nacisk na rozpoznawanie przyczyn powstawania kosztów. W praktyce japońskich firm upowszechniły się koncepcje *kaizen* (*Kaizen Costing*) i rachunku kosztów docelowych (*Target costing*).

Wszelkie odmiany rachunku kosztów można wykorzystać do optymalizacji kosztów logistyki w przedsiębiorstwach. W ostatnich latach coraz częściej pojawiają się koncepcje zintegrowanych rachunków kosztów, które służą różnym celom, zaspokajając coraz większe potrzeby zarządcze w przedsiębiorstwach.

## Koszty logistyki

Do obszaru, który potencjalnie kryje w sobie duże możliwości obniżenia kosztów zaliczyć można wszelkie działania związane z logistyką w przedsiębiorstwie<sup>7</sup>. Jednak trzeba najpierw w odpowiedni sposób zidentyfikować koszty logistyki. W przedsiębiorstwach handlowych pozyskanie i utrzymanie relacji z klien-

<sup>4</sup> Szerzej R.S. Kaplan, R. Cooper, *Cost and Effect. Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*, Harvard Business School Press, Harvard 1998.

<sup>5</sup> Szerzej R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, January-February 1992, Vol. 70; R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Putting the Balanced Scorecard to work*, Harvard Business Review 1993; R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press 1996; R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston 2004.

<sup>6</sup> Szerzej P. Horvath, R. Mayer, *Prozesskostenrechnung. Der Neue Weg zu mehr. Kostentransparenz Und wirkungsvolleren Unternehmensstatedien*, „Controlling” 1989, nr 4.

<sup>7</sup> S. Abt, *Logistyka w teorii i praktyce*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2001; P. Blaik, R. Matwiejczuk, *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2008; S. Krawczyk, *Zarządzanie procesami logistycznymi*, PWE, Warszawa 2001; E. Nowak, R. Piechota, M. Wierziński, *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004; *Podstawy logistyki*, red. M. Fertsch, Biblioteka Logistyka, Poznań 2008.

tami wymaga prowadzenia różnorodnych działań skierowanych w stronę klienta. Działania logistyczne należą do kluczowych działań w budowaniu relacji z klientami. Jednak podejmowanie i prowadzenie tych działań powoduje w przedsiębiorstwie powstawanie kosztów. Optymalizacja efektywności działań logistycznych związana jest przede wszystkim z ze zwiększeniem ich rentowności co wiąże się z redukcją kosztów tych działań.

Za pierwsze polskie opracowanie traktujące o kosztach logistyki uznaje się pracę M. Kufla<sup>8</sup>, który koszty logistyki odnosi do kosztów przepływu materiałów w przedsiębiorstwie. Według M. Kufla koszty logistyki stanowią szczegółową kategorię kosztów, która przedstawia pieniężne odzwierciedlenie celowego zużycia substancji majątkowej przedsiębiorstwa wywołanego planowaniem, realizacją i kontrolą pozatechnologicznych procesów przemieszczeń w czasie i przestrzeni wszystkich form materiałów.

Z kolei B. Szałek przedstawia koszty logistyki jako koszty<sup>9</sup>:

- bezpośrednie (transport, magazyny, zapasy, łączność) i pośrednie,
- stałe i zmienne,
- zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji,
- materialne i niematerialne,
- opracowania logistycznego oraz przedsięwzięć zleczanych przez logistykę,
- ściśle logistyczne.

W innej pracy C. Skowronek argumentuje, że za koszty logistyki powinno się uznawać wyrażone w pieniądzu celowe zużycie pracy żywej, środków i przedmiotów pracy, a także wydatki finansowe i inne ujemne skutki zdarzeń nadzwyczajnych spowodowane przepływem dóbr materiałowych, tj. surowce, materiały, wyroby gotowe, towary w przedsiębiorstwie i między przedsiębiorstwami, a także utrzymanie zapasów<sup>10</sup>.

M. Nowicka-Skowron stwierdza, że definicja kosztów logistyki zdeterminowana jest źródłami ich powstawania na poszczególnych etapach działania przedsiębiorstw a w szczególności na etapie<sup>11</sup>:

- pozyskiwania materiałów, półproduktów i innych produktów od dostawców,
- transportu zewnętrznego i wewnątrzzakładowego,
- planowania produkcji określającego intensywność przepływu materiałów przez fazę produkcji,
- magazynowania półproduktów, wyrobów, materiałów i odpadów technologicznych,
- przekazywania wyrobów gotowych odbiorcom.

<sup>8</sup> M. Kufel, *Koszty przepływu materiałów w przedsiębiorstwach przemysłowych*. Problemy budżetowania, ewidencji i kontroli. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1990.

<sup>9</sup> B. Szałek, *Logistyka. Wstęp do problematyki*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1994.

<sup>10</sup> C. Skowronek., Z. Sarjusz-Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2003.

<sup>11</sup> M. Nowicka-Skowron, *Efektywność systemów logistycznych*, PWE, Warszawa 2000.

Inni autorzy definiują koszty logistyki poprzez ich złożoność. J. Twaróg<sup>12</sup> koszty logistyki przedstawia jako koszty:

- koszty transportu dostaw do magazynu przedsiębiorstwa i klienta,
- koszty utrzymania magazynów i działów gospodarki magazynowej,
- koszty przepływu danych dotyczących materiałów i wyrobów, transportu i sterowania,
- koszty dyspozycji wyrobów, transportu i zdolności eksploatacyjnych,
- koszty zamrożenia kapitału w środkach trwałych i obrotowych.

Do kosztów logistyki zalicza się przede wszystkim koszty transportu oraz koszty zapasów. Do kosztów transportu zalicza się koszty związane z przepływem towarów w przedsiębiorstwach. W literaturze spotyka się różne klasyfikacje kosztów transportu, ale najogólniej podzielić je można na<sup>13</sup>: ogólne koszty transportu, koszty transportu zewnętrznego, koszty transportu wewnętrznego, koszty manipulacyjne działań transportowych.

Koszty ogólne transportu są kosztami pośrednimi działań transportowych. Koszty transportu wewnętrznego oznaczają koszty przemieszczania towarów wewnątrz struktury przedsiębiorstwa. Na strukturę i wartość tych kosztów wpływa w dużej mierze organizacja dotycząca magazynów oraz dysponowane przez przedsiębiorstwo środki transportu wewnętrznego (taśmy, wózki widłowe, suwnice, zwyżki). Z kolei na koszty transportu zewnętrznego wpływać będą takie czynniki jak: rodzaj użytego środka transportu (stosować należy zasadę optymalizacji możliwości przewozowych danego środka transportu uzależnioną od wielkości i rodzaju ładunku), odległość tras transportowych, rodzaj ładunku, wielkość ładunku, jakość drogi.

Wykorzystując różne klasyfikacje kosztów transportu można je uogólnić i przedstawić za pomocą formuły:

$$K_t = K_{as} + K_{pts} + K_{mts} + K_b + K_u + K_{rs} + K_d + K_n + K_{ut}$$

gdzie:  $K_t$  – koszty transportu,  
 $K_{as}$  – koszty amortyzacji samochodów i budynków bazy samochodowej,  
 $K_{pts}$  – koszty wynagrodzeń kierowców i innych pracowników transportu wraz z narzutami,  
 $K_{mts}$  – koszty zużycia materiałów, paliw i energii związanych z eksploatacją samochodów,  
 $K_b$  – koszty biurowe,  
 $K_u$  – koszty ubezpieczeń środków transportu,  
 $K_{rs}$  – koszty remontów i konserwacji środków transportu,  
 $K_d$  – koszty dzierżawy,

<sup>12</sup> J. Twaróg, *Koszty logistyki przedsiębiorstw*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2003.

<sup>13</sup> G. Lew, *Rachunek kosztów klienta w zarządzaniu przedsiębiorstwem handlowym*, Oficyna Wydawnicza PRZ, Rzeszów 2015.

$K_n$  – inne koszty bazy transportowej,  
 $K_{ut}$  – koszty usług zewnętrznych.

Na wartość kosztów transportu zewnętrznego wpływ będzie miał również rodzaj transportu, z tego powodu, że będzie występował inny stosunek kosztów transportu do wielkości ładunku w przypadku transportu samochodowego, a inny w przypadku transportu lotniczego czy morskiego.

Problem utrzymywania odpowiednich stanów zapasów jest problemem złożonym i w praktyce nie do końca udaje się przedsiębiorstwom go optymalizować. Z jednej strony wielkość posiadanego zapasu towarów powinna zapewniać ciągłość dostaw do klientów nawet w przypadku wystąpienia problemów z zaopatrzeniem. A z drugiej strony utrzymywanie zapasów generuje koszty związane z zamrożeniem wartości w zapasach i efektem utraconych korzyści.

Poziom kosztów obsługi klientów w dużej mierze zdeterminowany jest oczekiwaniami klientów co do rodzaju i zakresu tej obsługi. Na zwiększenie kosztów obsługi klientów wpływają działania związane z: specjalnymi, dodatkowymi lub niestandardowymi zamówieniami, małą ilością towarów w pojedynczym zamówieniu, nieregularnością zamówień, nietypowymi warunkami dostaw, zmianą wielkości i/lub struktury zamówienia w trakcie jego realizacji, ręczną obsługą i przetwarzaniem danych, wymaganiami dotyczącymi rozbudowanego serwisu przed i posprzedażowego, koniecznością utrzymywania wysokich stanów zapasów w związanych z nieprzewidywalnymi zamówieniami.

Wszystkie wymienione koszty i ich powody powstawania są możliwe do zidentyfikowania oraz wyceny przez system rachunkowości finansowej i zarządczej. Dużym ułatwieniem w identyfikacji kosztów logistycznych jest stosowanie systemów informatycznych dedykowanych działalności logistycznej w przedsiębiorstwach.

## Rachunek kosztów logistyki

Prowadząc badania nad rachunkiem kosztów logistyki polscy autorzy argumentują, że kluczowym elementem konstrukcji rachunku kosztów logistyki jest właściwie określony zakres i treść kosztów logistyki. W polskiej literaturze ten temat nie jest przedstawiany w sposób przejrzysty i ogólnie panuje brak zgodności w definiowaniu kosztów logistyki.

Złożoność pojęciowa kosztów logistyki ma wpływ na postać rachunku kosztów logistyki. Rachunek kosztów logistyki jest zdeterminowany przekrojami ewidencyjnymi kosztów logistyki. Najczęściej proponowanymi przekrojami kosztów logistyki są koszty<sup>14</sup>:

- według rodzaju,
- przepływu, etapów i miejsc powstawania,

---

<sup>14</sup> P. Blaik, *Logistyka*, PWE, Warszawa 2001.

- dotyczące podstawowych procesów logistycznych,
- stałe i zmienne.

Zatem rachunek kosztów logistyki należy traktować jako integralny element rachunkowości przedsiębiorstw. Rachunek ten ma służyć przede wszystkim optymalizacji kosztów logistyki. W polskiej literaturze jest niewiele prac, które poruszałyby problem rachunku kosztów logistyki. Dzięki temu definicje rachunku kosztów mimo, że inaczej sformułowane, zawartość merytoryczną mają podobną.

M. Biernacki i R. Kowalak uważają, że rachunek kosztów logistyki jest podsystemem rachunku kosztów, którego zadaniem jest gromadzenie, klasyfikowanie, rozliczanie, kalkulowanie oraz analizowanie kosztów związanych ze sferą logistyki<sup>15</sup>. W literaturze polskiej można spotkać także inną definicję opracowaną przez B. Śliwczyńskiego, który rachunek kosztów logistyki definiuje jako proces ustalania kosztów wynikających z realizacji procesów logistycznych i wykorzystania zasobów na potrzeby obsługi logistycznej wytwarzanych wyrobów, świadczonych usług i wykonywania różnych funkcji w działalności gospodarczej<sup>16</sup>.

Na podstawie prezentowanych definicji można zaproponować ogólny model rachunku kosztów logistyki. Rachunek ten powinien składać się z:

- systemu identyfikacji i ewidencji kosztów logistyki,
- systemu rozliczania i kalkulowania kosztów logistyki na nośniki kosztów (zasoby i/lub procesy),
- systemu analizy i oceny kosztów logistyki,
- systemu raportowania.

System identyfikacji i ewidencji kosztów logistyki powinien umożliwić otrzymanie poprawnych i zgodnych z oczekiwaniami menedżerów informacji o kosztach logistyki. W przedsiębiorstwach system ten może być zintegrowany z systemem rachunkowości finansowej lub prowadzony może być pozaksiegowo. Rachunek kosztów logistyki zintegrowany z rachunkowością finansową oznacza konieczność ewidencjonowania kosztów logistyki na kontach syntetycznych lub analitycznych. Ewidencja ta nie jest łatwa do wdrożenia w praktyce ponieważ wiele kosztów logistyki jest kosztami złożonymi, które występują w wielu różnych działaniach wykonywanych w przedsiębiorstwie. System rachunkowości finansowej ma za zadanie zaspokajać głównie potrzeby sprawozdawcze, dlatego jego integracja z rachunkiem kosztów logistyki może okazać się w praktyce nie opłacalna. Wydaje się, że ewidencja poza księgową rachunku kosztów logistyki w ramach rachunkowości zarządczej jest rozwiązaniem bardziej efektywnym. Prowadzenie rachunku kosztów logistyki w ramach rachunkowości zarządczej pozwala kształtować konstrukcję tego rachunku w sposób swobodny i w pełni dostosowany do potrzeb informacyjnych menedżerów.

<sup>15</sup> M. Biernacki, R. Kowalak, *Rachunek kosztów logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.

<sup>16</sup> B. Śliwczyński, *Controlling w zarządzaniu logistyką*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2007.

Ogólny rachunek kosztów logistyki można przedstawić w postaci czterech powiązanych ze sobą elementów: identyfikacji i ewidencji kosztów logistyki, rozliczania i kalkulowania kosztów logistyki na nośniki kosztów (zasoby i/lub procesy), analizy i oceny kosztów logistyki, raportowania.

Rozliczanie kosztów logistyki powinno następować na te nośniki kosztów, według których przedsiębiorstwo dokonuje analizy kosztów prowadzonej działalności. Podziału tego można dokonywać w tradycyjny sposób z wykorzystaniem kluczy podziałowych. W ramach kalkulacji kosztów logistyki dokonuje się ustalenia jednostkowego kosztu danego nośnika kosztów, do którego są przypisane.

Rachunek kosztów logistyki powinien pozwalać na takie dokonanie identyfikacji i klasyfikacji kosztów logistyki, aby było możliwe dokonanie analizy przyczyn powstawania tych kosztów i ocena zasadności ich dalszego ponoszenia. Przy wykorzystaniu tej analizy i oceny przedsiębiorstwo może podejmować działania usprawniające działanie wewnętrznego systemu logistycznego.

Analiza i ocena kosztów logistyki pozwala na ocenę wartości i struktury kosztów logistyki. Przy wykorzystaniu wskaźników operacyjnych można określić również dynamikę zmian kosztów logistyki oraz ich udział w stosunku do innych zmiennych.

Raportowanie kosztów logistyki ma za zadanie dostarczyć potrzebnych informacji o kosztach logistyki osobom odpowiedzialnym za zarządzanie tymi kosztami. Informacje te są następnie wykorzystywane przy podejmowaniu decyzji o działaniach logistycznych zarówno w wymiarze operacyjnym, jak i strategicznym.

## Podsumowanie

Istotą prowadzenia działalności gospodarczej jest przede wszystkim generowanie nadwyżki finansowej w krótkim horyzoncie czasowym, zaś strategicznym celem jest maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa, szczególnie dla właścicieli. Nadwyżka finansowa, najogólniej określając, jest to różnicą pomiędzy przychodami ze sprzedaży produktów a kosztami związanymi z osiągnięciem tych przychodów. Koszty są wyrazem zaangażowania zasobów przedsiębiorstwa w jego działalność gospodarczą, dlatego należy nimi racjonalnie gospodarować.

Menedżerowie, pracownicy oraz naukowcy zgodnie wskazują na duże możliwości redukcji kosztów w obszarze logistyki. Podstawowym narzędziem, które można wykorzystać do tego celu jest właściwie wykorzystywany rachunek kosztów logistyki. Narzędzie, którego stosowanie nie jest kosztochłonne a korzyści potencjalnie duże.

Badania dotyczące stosowania rachunku kosztów logistyki będą prowadzone nadal przez wielu naukowców. Ciekawym kierunkiem badań jest określenie stopnia stosowania przez przedsiębiorstwa rachunku kosztów logistyki, jak również dostrzeganych przez menedżerów i pracowników przedsiębiorstw oraz naukowców korzyści jakie daje stosowanie tego rachunku w praktyce.



## Bibliografia

- Abt S., *Logistyka w teorii i praktyce*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2001.
- Biernacki M., Kowalak R., *Rachunek kosztów logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Blaik P., *Logistyka*, PWE, Warszawa 2001.
- Blaik P., Matwiejczuk R., *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2008.
- Horvath P., Mayer R., *Prozesskostenrechnung. Der Neue Weg zu mehr. Kostentransparenz Und wirkungsvolleren Unternehmensstatedien*, "Controlling" 1989, nr 4.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press 1996.
- Kaplan R.S., Cooper R., *Cost and Effect. Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*, Harvard Business School Press, Harvard 1998.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Putting the Balanced Scorecard to work*, "Harvard Business Review" 1993.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston 2004.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, "Harvard Business Review", January-February 1992, Vol. 70.
- Krawczyk S., *Zarządzanie procesami logistycznymi*, PWE, Warszawa 2001.
- Kufel M., *Koszty przepływu materiałów w przedsiębiorstwach przemysłowych*. Problemy budżetowania, Ewidencji i Kontroli, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1990.
- Lew G., *Rachunek kosztów klienta w zarządzaniu przedsiębiorstwem handlowym*, Oficyna Wydawnicza PRz, Rzeszów 2015.
- Nowacka-Skoworon M., *Efektywność systemów logistycznych*, PWE, Warszawa 2000.
- Nowak E., Piechota R., Wierzbński M., *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.
- Podstawy logistyki*, red. M. Fertsch, Biblioteka Logistyka, Poznań 2008.
- Schweitzer M., *Eugen Schmalenbach jako prekursor rachunku kosztów w świecie niemieckojęzycznym*, Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce nr 39, Warszawa 1997.
- Skoworonek C., Sarjusz-Wolski Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2003.
- Szałek B., *Logistyka. Wstęp do problematyki*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1994.
- Śliwczyński B., *Controlling w zarządzaniu logistyką*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2007.
- Turyňa J., *Rachunkowość finansowa*, C.H. Beck, Warszawa 2008.
- Twaróg J., *Koszty logistyki przedsiębiorstw*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2003.
- Wojciechowski E., *Zarys rozwoju rachunkowości w dawnej Polsce*, PWN, Warszawa 1964.



# PRAKSEOLOGICZNE UWARUNKOWANIA BEZPIECZEŃSTWA ENERGETYCZNEGO UE

---

Wiesław LEWICKI<sup>1</sup>

## Wprowadzenie

Energia stała się dla ludzi jednym z najważniejszych czynników decydujących o przetrwaniu już w czasach prehistorii. Początkowo energia wykorzystywana była głównie jako źródło ciepła i światła. Wraz z postępem cywilizacyjnym jej znaczenie systematycznie rosło, spełniając coraz więcej funkcji w codziennym życiu człowieka. XX wiek stał się przełomowym w tej materii, zwiększając znaczenie nowego nośnika jakim była energia elektryczna. Postęp technologiczny jaki nastąpił w poprzednim stuleciu spowodował ogromny wzrost zapotrzebowania na wszystkie nośniki energii doprowadzając do sytuacji, w której bezpieczeństwo sektora energetycznego stało się jednym z priorytetowych wyzwań państw całego świata. Taka sytuacja zmieniła optykę państw Unii Europejskiej mających bardzo ograniczone zasoby surowców energetycznych i w efekcie niejako wymusiło integrację gospodarczą i utworzenie wspólnego rynku energetycznego. Jeśli przyjmiemy, że prakseologia (gr. *práxis* „działanie”, „czynność”, *lógos* „słowo”, „nauka”), to ogólne rozważania o działaniu bądź bardzo szczegółowe przygotowanie działania złożonego (obmyślanie sposobów, dobieranie metod, wielostronna ocena realizacji i jej wyników)<sup>2</sup> możemy poddać analizie krytycznej dokumenty doktrynalne UE w zakresie bezpieczeństwa energetycznego UE w zestawieniu z rzeczywistymi danymi dotyczącymi tej problematyki.

Celem opracowania jest przedstawienie polityki energetycznej UE jako przedmiotu badań o bezpieczeństwie energetycznym. Na wstępie należy zaznaczyć, że poruszane w artykule kwestie mają wymiar ogólny, wyłącznie nakreślający obszar badawczy w ramach wybranych zagadnień w okresie sprzed pandemii COVID-2.

Prakseologiczny problem badawczy przyjęty w rozdziale został sformułowany w pytaniu: *Jak rola UE jako sojuszu opartego na wspólnym rynku wewnętrznym spełnia określone warunki w kontekście bezpieczeństwa energetycznego Europy?*

---

<sup>1</sup> Dr inż. Wiesław Lewicki, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>2</sup> <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/prakseologia;4009631.html> (dostęp: 25.11.2020 r.).

W celu rozwiązania tak zdefiniowanego problemu badawczego dokonano analizy dokumentów normatywnych, literatury i przedstawiono wybrane zagadnienia ściśle związane z bezpieczeństwem energetycznym Unii Europejskiej.

## Zintegrowany rynek wewnętrzny

Pomimo postępów osiągniętych w ostatnich latach europejski system energetyczny nadal funkcjonuje optymalnie. Obecna struktura rynku nie prowadzi do wystarczających inwestycji, problematyczne są nadal koncentracja na rynku i słaba konkurencja, zaś europejski sektor energetyczny jest zbyt rozdrobniony. UE musi wysłać nowy polityczny impuls do ukończenia tworzenia wewnętrznego rynku energii<sup>3</sup>.

Kryzysy gazowe, jakie miały miejsce w latach 2006, 2009, 2014, bilateralne negocjacje cenowe prowadzone przez Rosję oraz sytuacja ekonomiczna państw unijnych wskazują, że jest jeszcze wiele do poprawy w kwestii zintegrowanego rynku wewnętrznego. W tym miejscu należy wyrazić głęboki żal, że propagowana przez premiera Donalda Tuska w 2014 roku idea wspólnych, europejskich zakupów gazu nie doczekała się realizacji i w żaden sposób nie była realizowana w latach następnych. Z badań jednak wynika, że ta koncepcja – jak pewnie żadna inna – w sposób najpełniejszy byłaby dowodem na energetyczną solidarność Europy<sup>4</sup>.

Wyzwaniem w tym zakresie dla UE staje się dążenie do lepszej współpracy na poziomie regionalnym i europejskim między państwami. Fundamentem w tym zakresie staje się poprawa funkcjonowania wewnętrznego rynku energii elektrycznej i gazu, a także przyspieszenie budowy połączeń międzysystemowych, która z pewnością zwiększy bezpieczeństwo energetyczne UE<sup>5</sup>.

Doświadczenia z dotyczących kryzysów gazowych oraz zagrożenie jakie zostało wygenerowane w 2014 r. podczas konfliktu na linii Federacja Rosyjska – Ukraina stworzyło realne zagrożenie odcięcia dostaw gazu ziemnego do Europy. Mają to na uwadze Komisja Europejska już 28 maja 2014 r. przyjęła Europejską strategię bezpieczeństwa energetycznego. Strategia ta nakreśliła plan dla UE na najbliższe lata w zakresie wzmocnienia bezpieczeństwa energetycznego. Jest to pakiet zaleceń, które są realizowane w perspektywie krótkoterminowej, średnio-terminowej, długoterminowej. Strategia bezpieczeństwa energetycznego UE opiera się na 8 kluczowych filarach mających na celu zredukowanie zagrożeń w sektorze energetycznym<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> [https://ec.europa.eu/commission/priorities/energy-union-and-climate/fully-integrated-internal-energy-market\\_pl?2nd-language=de](https://ec.europa.eu/commission/priorities/energy-union-and-climate/fully-integrated-internal-energy-market_pl?2nd-language=de) (dostęp: 28.03.2020 r.).

<sup>4</sup> <https://www.energetyka24.com/a-jednak-warto-byc-w-unii-europejskiej-czyli-solidarnosc-energetyczna-w-praktyce-komentarz> (dostęp 23.03.2020 r.).

<sup>5</sup> European Commission, Communication from the commission to the European Parliament and the Council, European Energy Security Strategy, Brussels, 28.05.2014, COM (2014) 330 final.

<sup>6</sup> European Commission, Communication...

Strategia obejmuje poniższe zalecenia<sup>7</sup>:

- natychmiastowe działania mające na celu zwiększenie zdolności UE do przezwyciężenia poważnych zakłóceń w okresie zimowym 2014/2015;
- wzmocnienie mechanizmów awaryjnych/solidarnościowych, w tym koordynacja ocen ryzyka i planów awaryjnych oraz ochrona infrastruktury strategicznej;
- umiarkowane zapotrzebowanie na energię;
- budowanie dobrze funkcjonującego i w pełni zintegrowanego rynku wewnętrznego;
- zwiększenie produkcji energii w Unii Europejskiej;
- dalszy rozwój technologii energetycznych;
- dywersyfikacja zewnętrznych dostaw i powiązanej infrastruktury;
- poprawa koordynacji krajowych polityk energetycznych i przemawianie jednym głosem w zewnętrznej polityce energetycznej.

W perspektywie krótkoterminowej wytypowano działania mające na celu<sup>8</sup>:

- zapobieganie kryzysom w przypadku odcięcia dostaw na poziomie regionalnym;
- systematyczne zwiększenie zapasów energii;
- możliwość odwrócenia kierunku przepływu surowców w rurociągach „Przyjaźń”.

W ramach tych działań Komisja Europejska zwróciła się do wszystkich państw UE o przeprowadzenie testów dotyczących oceny odporności europejskiej sieci gazowej na potencjalne zakłócenia dostaw gazu z Federacji Rosyjskiej. Testy wykazały, że zakłócenia dostaw gazu miałyby bardzo istotny wpływ na sytuację gospodarczą państw Europy. Wyniki symulacji skutkowały podjęciem szeregu działań mających na celu przygotowanie się na prawdopodobny kryzys<sup>9</sup>.

W perspektywie długoterminowej przedstawiono działania mające na celu<sup>10</sup>:

- budowę wspólnego, zintegrowanego rynku energii;
- zwiększenie efektywności energetycznej;
- produkcję energii ze źródeł własnych oraz dywersyfikacja dostaw;
- rozwój technologii energetycznej, a także mechanizmów awaryjnych;
- prowadzenie polityki wewnętrznej opartej na zgodności (mówienie jednym głosem)<sup>11</sup>.

<sup>7</sup> J. Misiągowicz, *Strategia bezpieczeństwa energetycznego Unii Europejskiej* [w:] *Bezpieczeństwo energetyczne – koncepcje, wyzwania, interesy*, red. J. Gryz, PWN, Warszawa 2018, s. 137.

<sup>8</sup> *Ibidem*.

<sup>9</sup> <https://ec.europa.eu/energy/en/topics/energy-strategy-and-energy-union/energy-security-strategy?fbclid=IwAR3cVHoVY3Sv2-iEoXmArYHktstsJGHRxFc5NhwgVwvY5KkXWKCxiSbOd0> (dostęp: 08.03.2020 r.).

<sup>10</sup> *Ibidem*.

<sup>11</sup> Docelowo Unia Europejska winna negocjować jednolite ceny dostaw dla wszystkich członków, co znacznie utrudniłoby zwłaszcza Rosji wywieranie presji (szantażu) cenowej na państwa bardzo mocno uzależnione od dostaw tych surowców.

Strategia zakłada, że do roku 2020 osiągnięte zostaną poniższe cele<sup>12</sup>:

- ograniczenie emisji gazów cieplarnianych o m.in. 20% w stosunku do roku 1990;
- udział 20% OZE w ogólnym zużyciu energii;
- poprawa efektywności energetycznej o 20%.

Cele, które powinny zostać wdrożone do 2030 r. to<sup>13</sup>:

- ograniczenie emisji gazów cieplarnianych o 40%;
- udział 27% OZE w ogólnym zużyciu energii;
- poprawa efektywności energetycznej o 27-30%;
- 15% wytwarzanej energii elektrycznej może być przesyłane do innych państw UE.

Kolejnym dokumentem doktrynalnym przyjętym przez Komisję Europejską był pakiet ustanawiający Unię Energetyczną. Pakiet ten został opublikowany 25 lutego 2015 r. i jego zadaniem było „przekształcenie systemu energetycznego UE składającego się obecnie z 28 ram krajowych w jedną ogólnounijną ramę”<sup>14</sup>. Dokument ten opiera się na 5 głównych filarach strategii bezpieczeństwa energetycznego UE. Do priorytetowych zadań zaliczono bezpieczeństwo dostaw, redukcja emisji gazów, w pełni zintegrowany rynek wewnętrzny, efektywność energetyczna oraz rozwój innowacyjności<sup>15</sup>.

Wraz z rozwojem sytuacji oraz zdobywaniem nowych doświadczeń publikowano kolejne dokumenty normatywne. Dnia 30 listopada 2016 r. Komisja Europejska ratyfikuje tzw. Pakiet Zimowy. W pakiecie rekomendowany jest katalog wyzwań na lata 2020–2030 dotyczących polityki energetyczno-klimatycznej UE<sup>16</sup>. Pakiet Zimowy zakłada stworzenie europejskiego rynku energii, gdzie energia elektryczna będzie mogła swobodnie przepływać między krajami w zależności od zapotrzebowania. Jednocześnie w centrum zainteresowania stawia konsumenta, czyli końcowego odbiorcę prądu<sup>17</sup>.

## Bilans energetyczny Unii Europejskiej

Bilans energetyczny Unii Europejskiej opiera się głównie na surowcach energetycznych, jakimi są w głównej mierze paliwa konwencjonalne, tj. ropa naftowa, gaz i węgiel. Uzupełnieniem bilansu są źródła odnawialne (energia słoneczna, energia

<sup>12</sup> J. Misiągowicz, *Strategia bezpieczeństwa energetycznego Unii Europejskiej* [w:] *Bezpieczeństwo energetyczne...*, s. 137.

<sup>13</sup> *Ibidem*, s. 137.

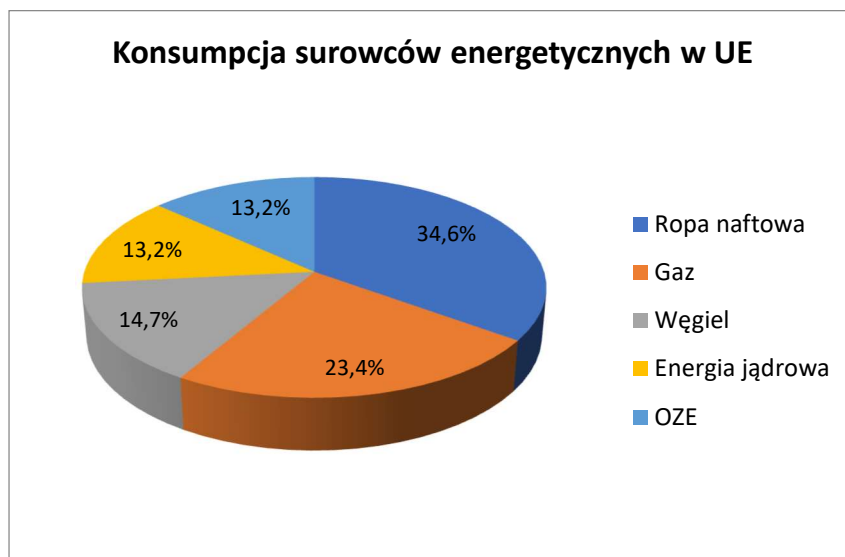
<sup>14</sup> Pakiet dotyczący unii energetycznej, COM (2015) 80 final, Bruksela 25.02.2015 r.; [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=LEGISSUM:1801\\_7](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=LEGISSUM:1801_7) (dostęp: 08.03.2020 r.).

<sup>15</sup> *Ibidem*.

<sup>16</sup> Pakiet Zimowy Komisji Europejskiej, COM(2016) 860 final, Bruksela 30.11.2016 r., [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?qid=1507882535992&uri=CELEX:52016DC0860\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?qid=1507882535992&uri=CELEX:52016DC0860(01)) (dostęp: 08.03.2020 r.).

<sup>17</sup> *Ibidem*.

spadku wody, energia wiatrowa, biomasa, energia geotermalna oraz biopaliwa) oraz energetyka jądrowa, bazująca głównie na izotopach uranu, rzadziej plutonu. Surowce te odgrywają więc kluczową rolę w produkcji energii, stąd pozyskiwanie ich jest priorytetem całego świata. Najbardziej pożądanymi surowcami mających największe znaczenie w produkcji energii od wielu lat niezmiennie są paliwa konwencjonalne (patrz rys. 1)<sup>18</sup>. I choć odnawialne źródła energii z roku na rok zwiększają swój udział w bilansie energetycznym, to w dalszym ciągu paliwa kopalne stanowią wiodący, bo aż 72,7% udział w konsumpcji surowców energetycznych UE.



Rys. 1. Konsumpcja surowców energetycznych w UE

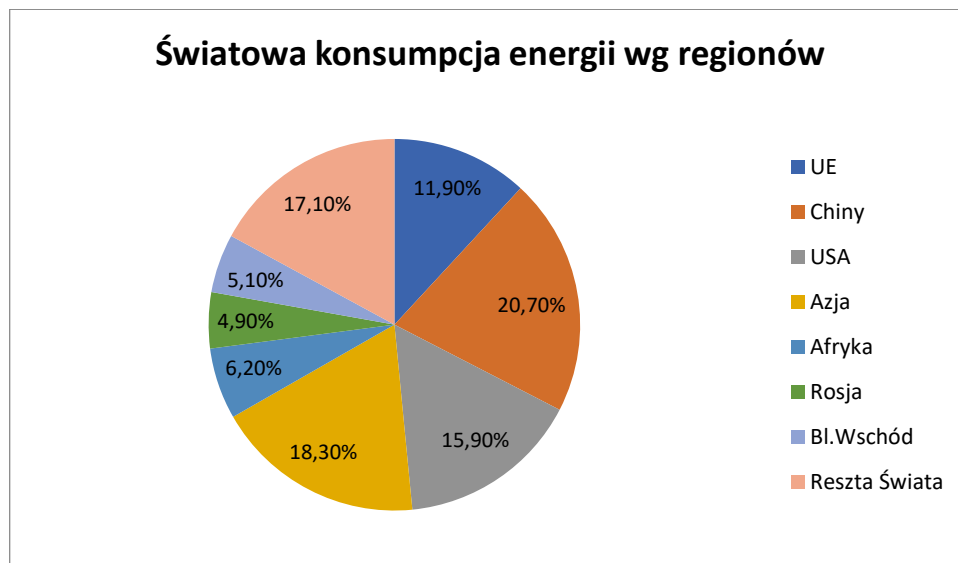
Źródło: UE Energy in Figures Statistical Pocketbook 2018 <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/99fc30eb-c06d-11e8-9893-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-79929745> (dostęp: 09.03.2020 r.).

Jak już wspomniano, złoża paliw konwencjonalnych państw Unii Europejskiej na tle innych regionów świata są stosunkowo ubogie. Pomimo to Unia Europejska jest jednym z wiodących światowych konsumentów surowców energetycznych (patrz rys. 2). Dane statystyczne dość wyraźnie wskazują na rosnący trend zapotrzebowanie na surowce energetyczne. W ciągu najbliższych lat spodziewany jest wzrost o ok. 25%<sup>19</sup>. To dla Unii Europejskiej wyzwanie, gdyż zaspokojenie potrzeb energetycznych poprzez import, staje się jednocześnie uzależnieniem od

<sup>18</sup> A. Nehrebecki, *Wspólna polityka energetyczna Unii Europejskiej*, Instytut Stosunków Międzynarodowych, Warszawa 2008, s. 48–49.

<sup>19</sup> J. Misiągowicz, *Strategia bezpieczeństwa energetycznego Unii Europejskiej* [w:] *Bezpieczeństwo energetyczne...*, s. 131.

tych państw. Dla UE oznacza to, że kwestia bezpieczeństwa energetycznego stała się priorytetem, od którego zależą inne bezpieczeństwa, a także dalszy rozwój.



Rys. 2. Światowa konsumpcja energii według regionów

Źródło: UE Energy in Figures Statistical Pocketbook 2018 <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/99fc30eb-c06d-11e8-9893-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-79929745> (dostęp: 09.03.2020 r.).

### Ropa naftowa

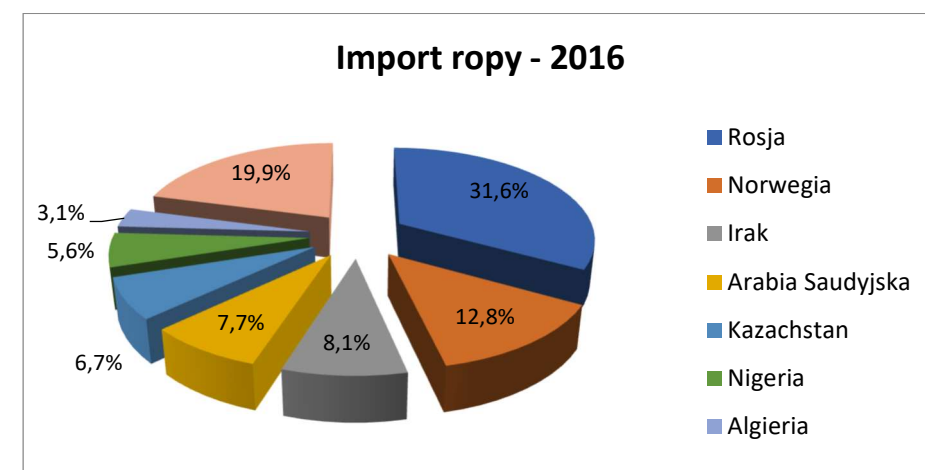
Ropa naftowa jest najbardziej konsumowanym surowcem energetycznym w bilansie energii Unii Europejskiej. Konsumpcja tego paliwa wynosi 34,6% w skali wszystkich surowców energetycznych<sup>20</sup>. Pomimo tego potencjał wydobyczy na terenie Unii Europejskiej jest marginalny. Niewielkie zasoby tego surowca posiadają tylko nieliczne kraje europejskie, takie jak: Dania, która jest także eksporterem ropy, Rumunia, Włochy oraz Wielka Brytania<sup>21</sup>. Głównymi eksporterami ropy naftowej do Unii Europejskiej są Federacja Rosyjska, Norwegia, Arabia Saudyjska, Kazachstan, Nigeria, Azerbejdżan, Algieria (patrz rys. 3). Wykres ten obrazuje, że największym eksporterem ropy do UE jest Federacja Rosyjska, gdyż aż 31,6% całego importu pochodzi właśnie z tego państwa. Szacuje się, że

<sup>20</sup> UE Energy in Figures Statistical Pocketbook 2018, <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/99fc30eb-c06d-11e8-9893-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-79929745> (dostęp: 12.03.2020 r.).

<sup>21</sup> M. Ruszel, *Polski wpływ na kształtowanie polityki energetycznej UE*, Difin, Warszawa 2016. s. 57.



UE importuje prawie 90% potrzebnej ropy naftowej, co jednoznacznie wskazuje skalę uzależnienia od importu, z jakimi mierzą się państwa unijne<sup>22</sup>.



Rys. 3. Główni importerzy ropy do UE

Źródło: UE Energy in Figures Statistical Pocketbook 2018 <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/99fc30eb-c06d-11e8-9893-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-79929745> (dostęp: 12.03.2020 r.).

Ropa naftowa w UE jest surowcem wykorzystywanym głównie do przemysłu rafineryjnego oraz petrochemicznego. Produkty naftowe wykorzystywane są przede wszystkim w sektorze transportu (oleju napędowego i benzyny), ale także wytwarzane są z niej surowce dla ciężkiej syntezy organicznej oraz tworzyw sztucznych. Państwa unijne dzięki rozwiniętej infrastrukturze rafineryjnej i zaawansowaniu technologicznemu optymalnie wykorzystują ten surowiec w procesie przerabiania<sup>23</sup>.

Jakkolwiek ropa naftowa w dalszym ciągu pozostaje niekwestionowanym liderem wśród surowców energetycznych (także na świecie) to jej znaczenie w Unii Europejskiej powoli, aczkolwiek systematycznie spada. W latach 1995–2016 w państwach UE zauważalny stał się spadek zapotrzebowania tego surowca. Konsumpcja w porównaniu z rokiem 1995 (39,1%) spadła do 34,6% w 2016 r. co daje prawie 5-procentową różnicę, a z kolejnymi latami szacuje się, że ten spadek będzie jeszcze większy<sup>24</sup>. Jest to m.in. spowodowane skuteczną polityką dywersyfikacji dostaw źródeł energii, oraz optymalizacją zużycia tego paliwa.

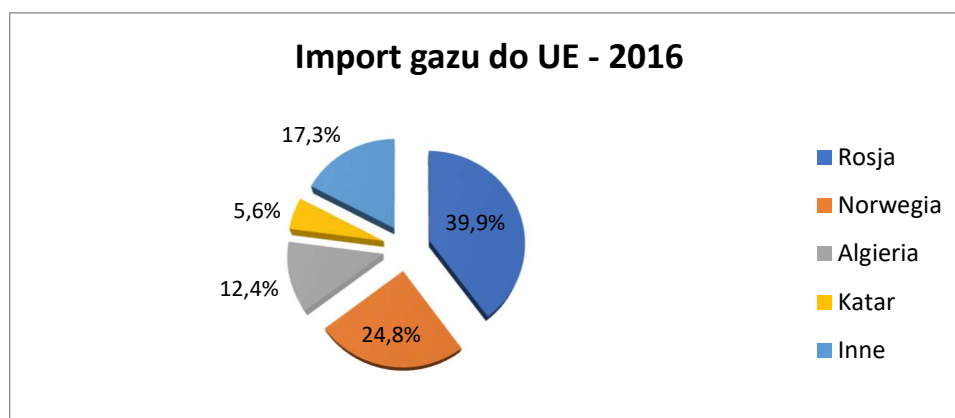
<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 57.

<sup>23</sup> <https://ec.europa.eu/energy/en/topics/energy-strategy-and-energy-union/energy-security-strategy?fbclid=IwAR3cVHoVY3Sv2-iEoXmArYHktstsJGHRxFc5NhwgvwYw5KkXWKCxiSbOd0> (dostęp: 16.03.2020 r.).

<sup>24</sup> UE Energy in Figures Statistical Pocketbook 2018...

## Gaz ziemny

Gaz ziemny jest drugim po ropie naftowej paliwem kopalnym, który w konsumpcji surowców energetycznych UE ma strategiczne znaczenie. Konsumpcja gazu ziemnego wynosi 23,4% wszystkich surowców energetycznych. Szacuje się, że ten wskaźnik w najbliższych latach będzie jeszcze większy wraz z przewidywanym spadkiem znaczenia węgla. Dokonuje się to systematycznie poprzez transformację energetyczną, jaką wdraża UE. Rodzima produkcja gazu ziemnego w UE oscyluje na dość niskim poziomie. W 2016 r. UE wyprodukowała 107 Mtoe (Mega tona oleju ekwiwalentnego) gazu ziemnego. Przeliczając na m<sup>3</sup> otrzymamy poziom 127,97 mld m<sup>3</sup> tego surowca<sup>25</sup>. Porównując poziom wydobywania do np. Federacji Rosyjskiej, która w 2017 r. wyprodukowała 734,5 mld m<sup>3</sup> stwierdzimy prawie 6-krotnie większy wskaźnik<sup>26</sup>. Europejskie państwa posiadające zasoby gazu ziemnego to: Holandia oraz Dania, które są również jego eksporterami, Wielka Brytania, Niemcy, Włochy, Rumunia oraz Polska<sup>27</sup>.



Rys. 4. Główni importerzy gazu do UE

Źródło: UE Energy in Figures Statistical Pocketbook 2018 <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/99fc30eb-c06d-11e8-9893-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-79929745> (dostęp: 16.03.2020 r.).

UE importuje aż ok. 70% gazu ziemnego w celu zaspokojenia swoich potrzeb. Import gazu ziemnego do UE realizowany jest z Rosji, Norwegii, Algierii oraz Kataru (patrz rys. 4). Z wykresu wynika, że największym eksporterem gazu (podobnie jak w przypadku ropy naftowej) jest Federacja Rosyjska, która eksportuje do krajów Unii Europejskiej aż 39,9% gazu ziemnego. Gaz ziemny jest paliwem,

<sup>25</sup> *Ibidem*.

<sup>26</sup> <https://inzynieria.com/wpis-branzy/rankingi/8/53253,50-najwiekszych-producentow-i-konsumentow-gazu-ziemnego-2017> (dostęp: 16.03.2020 r.).

<sup>27</sup> M. Ruszel, *Polski wpływ na kształtowanie...*, s. 57.

na którym bazuje wiele gałęzi przemysłowych unii min: metalurgiczny i chemiczny, szeroko jest również stosowany w elektrociepłowniach oraz w produkcji energii elektrycznej<sup>28</sup>.

Jest wykorzystywany m.in. w następujących dziedzinach<sup>29</sup>:

- w produkcji przemysłowej (zakłady chemiczne, azotowe itp.);
- ogrzewania bloków mieszkalnych oraz domków jedno i wielorodzinnych;
- podgrzewanie wody oraz zasilanie kuchenek gazowych;
- paliwo do pojazdów samochodowych;
- w produkcji technologicznej (detergenty, farby itd.).

Gaz ziemny jest najbardziej ekologicznym surowcem energetycznym spośród wszystkich paliw kopalnych w aspekcie wydobycia i przetwarzania. Charakteryzuje się także bezpiecznym użytkowaniem, stosunkowo tanim i łatwym transportem. Infrastruktura potrzebna do produkcji oraz przesyłu gazu jest niska w kosztach, podobnie, jak i jego cena<sup>30</sup>. Przedstawione czynniki są przesłanką tendencji, w której to gaz ziemny stopniowo stanie się wiodącym surowcem energetycznym. Ponadto, wdrażana przez UE polityka transformacji energetycznej powoduje, że spada znaczenie węgla jako surowca energetycznego.

## Węgiel

Węgla kopalne są to „skały osadowe pochodzenia organicznego, głównie roślinnego, będące stałymi kopalninami palnymi”<sup>31</sup>. Węgla kopalne dzieli się na parę rodzajów m.in. węgiel kamienny, węgiel brunatny, antracyt, szungit, torf. Różnią się od siebie zawartością pierwiastka węgla w skałach.

Po zakończeniu II wojny światowej węgiel kamienny był podstawowym źródłem produkcji energii<sup>32</sup>. Jednak wraz ze wzrostem gospodarczym, opracowaniem nowych technologii oraz w trosce o środowisko rola węgla jako surowca energetycznego systematycznie malała. Konsumpcja węgla kamiennego w 2016 r. wyniosła zaledwie 14,7% w skali wszystkich surowców energetycznych. UE wydobyla w 2016 r. 132,3 Mtoe węgla. Dla porównania w 1990 r. wydobycie węgla oscylowało na poziomie prawie 400 Mtoe<sup>33</sup>. Jak widać produkcja węgla spadła w tym czasie prawie 4-krotnie. Na przestrzeni lat 1995–2016 konsumpcja węgla spadła z 21,8% do 14,7% i szacuje się, że w najbliższych latach ten wskaźnik będzie jeszcze mniejszy<sup>34</sup>. Przyczyną tego jest polityka klimatyczna UE, której

<sup>28</sup> *Wspólny rynek gazu Unii Europejskiej*, red. M. Ruszel, Rambler, Warszawa 2015, s. 143.

<sup>29</sup> [http://www.orlenuptstream.pl/PL/GazZiemny/Documents/PDW\\_GAZ\\_PL/files/assets/common/downloads/publication.pdf](http://www.orlenuptstream.pl/PL/GazZiemny/Documents/PDW_GAZ_PL/files/assets/common/downloads/publication.pdf) (dostęp: 18.03.2020 r.).

<sup>30</sup> M. Rewizorski, R. Rosicki, W. Ostant, *Wybrane aspekty bezpieczeństwa energetycznego Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa 2013, s. 103–104.

<sup>31</sup> <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/wegle-kopalne;3995149.html> (dostęp: 19.03.2020 r.).

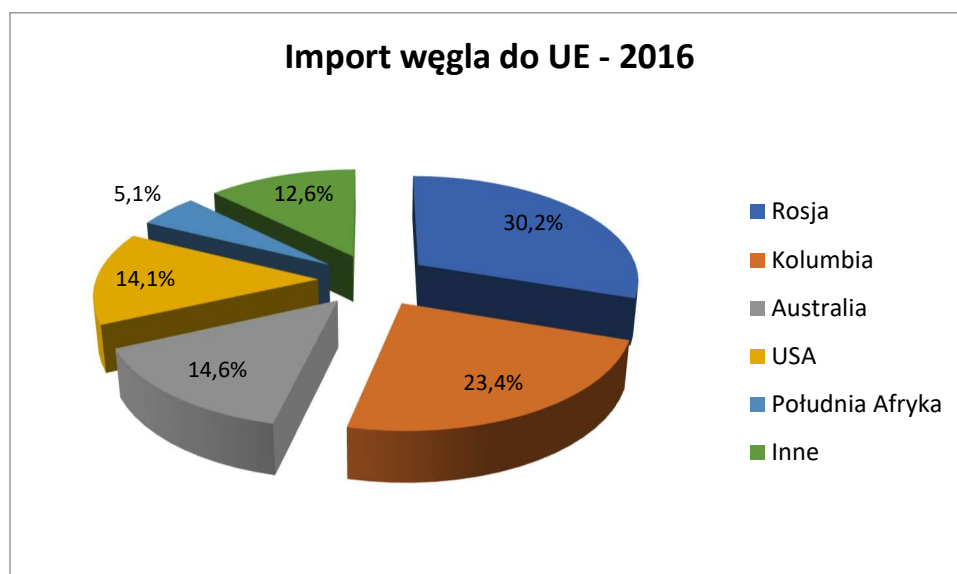
<sup>32</sup> Początek integracji energetycznej Europy odzwierciedla także nazwa pierwowzoru obecnej Unii Europejskiej. Nieprzypadkowo nazywała się ona „Europejska Wspólnota Węgla i Stali” [przyp. aut.].

<sup>33</sup> UE Energy in Figures Statistical Pocketbook 2018...

<sup>34</sup> UE Energy in Figures Statistical Pocketbook 2018...

priorytetem stała się transformacja energetyczna węgla na OZE oraz gaz ziemny. Głównym czynnikiem powodującym taką zmianę jest wysoka emisja spalin CO<sub>2</sub> przy spalaniu węgla. Transformacja energetyczna napotyka jednak przeszkody, głównie państw, które posiadają własne zasoby tego surowca, a ich bilans energetyczny bazował głównie na tej kopalinie. Państwami posiadającymi największe zasoby węgla i będące jednocześnie jego eksporterami są Polska oraz Czechy<sup>35</sup>. UE importuje ok. 40% zapotrzebowania na węgle kopalne. Głównymi eksporterami węgla do UE są Federacja Rosyjska, Kolumbia, USA, Australia (patrz rys. 5). Głównym partnerem UE, tak samo jak w przypadku poprzednich surowców energetycznych, jest Federacja Rosyjska. Eksportuje ona aż 30,2% całego zapotrzebowania na ten surowiec.

Węgle kopalne wykorzystuje się jeszcze głównie do produkcji energii elektrycznej, w sektorze przemysłowym, ciepłownictwie, czy w przetwórstwie chemicznym<sup>36</sup>.



Rys. 5. Główni importerzy węgla do UE

Źródło: UE Energy in Figures Statistical Pocketbook 2018 <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/99fc30eb-c06d-11e8-9893-01aa75ed71a1/languaage-en/format-PDF/source-79929745> (dostęp: 16.03.2020 r.).

<sup>35</sup> M. Ruszel, *Polski wpływ na kształtowanie...*, s. 57.

<sup>36</sup> <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/wegle-kopalne;3995149.html> (dostęp: 19.03.2020 r.).

## Energetyka jądrowa

Paliwa jądrowe są kolejnym surowcem mającym duży udział w bilansie energetycznym Unii, w 2016 r. wyniosła one 13,2% w skali wszystkich surowców energetycznych. Paliwo jądrowe jest wykorzystywane głównie do produkcji energii elektrycznej. Energia z paliw jądrowych dostarczyła w 2016 r. 25,8% ogólnego zapotrzebowania na energię elektryczną UE<sup>37</sup>. Jednak podobnie jak w przypadku poprzednich surowców energetycznych Unia Europejska importuje te surowce. Unia jest także jednym z największych konsumentów energii jądrowej na świecie<sup>38</sup>. Państwa unijne importują łącznie ok. 40% zapotrzebowania na paliwa jądrowe. Największymi eksporterami w tym sektorze jest Federacja Rosyjska, Kanada, Australia, oraz Niger<sup>39</sup>. Obecnie energia jądrowa produkowana jest w 14 państwach unijnych. Na terenie UE obecnie działa 126 reaktorów jądrowych. Europejskim liderem w energetyce jądrowej jest Francja, która posiada aż 58 reaktorów jądrowych. Dodatkowo grupa państw unijnych buduje lub planuje budowę nowych reaktorów jądrowych, jak np. Polska. Natomiast niektóre państwa obawiając się skutków awarii reaktorów atomowych<sup>40</sup> zaczęły wycofywać się z programów rozwojowych energetyki jądrowej. Najlepszym przykładem są Niemcy, które konsekwentnie z roku na rok wstrzymują prace kolejnych reaktorów<sup>41</sup>.

## Odnawialne źródła energii

Energia wytwarzana z OZE zaspokaja 13,2% zapotrzebowania energii w UE w bilansie wszystkich surowców energetycznych. W 1995 r. ten wskaźnik był na poziomie 5,1% co jednoznacznie pokazuje, jak OZE w czasie ostatnich lat zyskiwały na wartości<sup>42</sup>. Jest to spowodowane głównie unijną polityką środowiskową, która dąży do jak największej redukcji emisji gazów cieplarnianych i do produkcji energii w jak najczystszy sposób. Energia odnawialna jest optymalnym rozwiązaniem pod tym względem, gdyż produkcja energii z OZE jest najbardziej proekologiczna. OZE pozwala również na stopniowe zmniejszenie uzależnienia UE od importu energii i surowców, a dodatkowo pozwala na zwiększenie miejsc pracy. Energia odnawialna dzieli się na określone sektory, z których najbardziej znaczące to<sup>43</sup>:

- energia słoneczna;
- energia wiatrowa;

<sup>37</sup> UE Energy in Figures Statistical Pocketbook 2018...

<sup>38</sup> J. Misiągowicz, *Strategia bezpieczeństwa energetycznego Unii Europejskiej* [w:] *Bezpieczeństwo energetyczne...*, s. 133.

<sup>39</sup> M. Ruszel, *Polski wpływ na kształtowanie...*, s. 57.

<sup>40</sup> Najbardziej znaną jest awaria reaktora w Czarnobylu która miała miejsce 26 kwietnia 1986 r., gdzie w wyniku przegrzania reaktora doszło do wybuchu wodoru i rozprzestrzenienia się substancji promieniotwórczych.

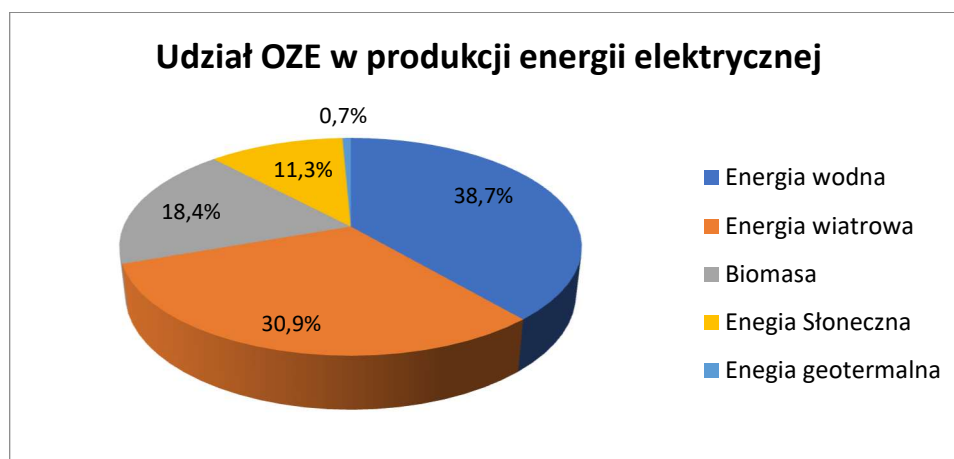
<sup>41</sup> <https://inzynieria.com/wpis-branzy/wiadomosci/9/48146,jakie-reaktory-jadrowe-wciaz-dzialaja-w-europie> (dostęp: 19.03.2020 r.).

<sup>42</sup> UE Energy in Figures Statistical Pocketbook 2018...

<sup>43</sup> M. Rewizorski, R. Rosicki, W. Ostant, *Wybrane aspekty bezpieczeństwa...*, s. 232–233.

- energia spadku wody;
- biomasa;
- energia geotermalna;
- biopaliwa.

Energię odnawialną wykorzystuje się głównie do produkcji energii elektrycznej, ale także w ogrzewaniu, chłodzeniu czy w transporcie. W 2016 r. zostało wytworzone z OZE 30,2% zapotrzebowania na energię elektryczną w UE<sup>44</sup>. Rysunek 6 obrazuje, że największą rolę w produkcji energii elektrycznej ma energia wodna, oraz energia wiatrowa.



Rys. 6. Udział OZE w produkcji energii elektrycznej

Źródło: UE Energy in Figures Statistical Pocketbook 2018 <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/99fc30eb-c06d-11e8-9893-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-79929745> (dostęp: 16.04.2019 r.).

Grupa państw unijnych, w których udział OZE w bilansie energetycznym w 2016 r. był największy to: Szwecja (53%), Finlandia (39%), Łotwa (37%), Austria (32%), Dania (31%). Z każdym kolejnym rokiem te statystyki zwiększają się, a każde państwo unijne systematycznie rozwija OZE. Jest to spowodowane poszczególnymi zobowiązaniami dotyczącymi wzrostu udziału OZE, które każde z państw podjęło się przyjąć do 2020 r. Część państw już wypełniło swoje zobowiązania zwiększając udział OZE o odpowiedni próg procentowy, natomiast pozostałe państwa będą musiały podjąć dodatkowe wysiłki, by w stosownym czasie wypełnić zobowiązania<sup>45</sup>.

<sup>44</sup> UE Energy in Figures Statistical Pocketbook 2018...

<sup>45</sup> [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Renewable\\_energy\\_statistics/pl#G.C5.82.C3.B3wne\\_ustalenia\\_statystyczne](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Renewable_energy_statistics/pl#G.C5.82.C3.B3wne_ustalenia_statystyczne) (dostęp: 29.03.2020 r.).

W listopadzie 2018 r. Komisja Europejska przedstawiła długoterminową strategię UE na rzecz osiągnięcia gospodarki neutralnej dla klimatu do 2050 r. Parlament Europejski przyjął rezolucję przedstawiającą jego zalecenia w dniu 14 marca 2019 r. Posłowie wezwali UE do podniesienia celu redukcji emisji do 2030 r. i powtórzyli stanowisko Parlamentu, aby przeznaczyć co najmniej 35% wydatków UE na badania w celu wspierania celów klimatycznych<sup>46</sup>. Należy podkreślić, że jedynym racjonalnym sposobem na zrealizowanie tych ambitnych celów jest dalsze inwestowanie właśnie w OZE.

## Wyzwania w dziedzinie energetyki

Pozyskiwanie energii od zarania dziejów miało ogromne znaczenie, lecz z czasem konsumpcja energii stała się wręcz nieodzownym elementem funkcjonowania człowieka i państw, a przede wszystkim w procesie gospodarczym poszczególnych państw. Szacuje się że człowiek pierwotny zużywał ok 2 tys. kcal na dobę, natomiast współcześnie, w procesach gospodarczych, przemysłowych i technologicznym zużycie energii zwiększyło się ponad siedemdziesięciokrotnie, czyli do ok.150 tys. kcal na dobę<sup>47</sup>. Coraz większa konsumpcja energii jako integralny czynnik rozwoju największych gospodarek światowych, a w tym także gospodarki UE doprowadził do sytuacji, że żywotnym wyzwaniem stało się bezpieczeństwo energetyczne. Wiąże się to z zaspokojeniem potrzeb energetycznych państw członkowskich poprzez produkcję energii w różnych sektorach energetycznych.

Dużym wyzwaniem dla Europy będzie także funkcjonowanie w obszarze podmiotów gospodarczych, infrastruktury komunalnej, budynków publicznych oraz mieszkalnych, a także edukacja energetyczna obywateli. Dotyczy to także efektywnego wytwarzania energii oraz jej przesyłu<sup>48</sup>.

### Uzależnienie od surowców

Priorytetem staje się tym samym zabezpieczenie ciągłości dostaw surowców energetycznych potrzebnych do wytwarzania energii<sup>49</sup>. Największym problemem pod tym względem jest brak odpowiedniego potencjału wydobywczego surowców energetycznych państw unijnych, co z kolei zmusza państwa członkowskie do importu tych surowców z państw trzecich, posiadających odpowiednie zasoby.

Z analizy danych statystycznych wynika, że obecnie UE jest uzależniona w ponad 50% od importu konsumowanej energii. Wskaźnik ten w perspektywie

<sup>46</sup> <https://www.europarl.europa.eu/news/pl/headlines/society/20180305STO99003/redukcja-emisji-gazow-cieplarnianych-cele-i-dzialania-ue>.

<sup>47</sup> M. Łęcki, *Postrzeganie bezpieczeństwa energetycznego na tle wydarzeń XXI wieku*, „Journal of Modern Science” 2015, nr 2, s.277.

<sup>48</sup> M. Hajduk-Stelmachowicz, M. Stelmachowicz, *Efektywność energetyczna jako atrybut bezpieczeństwa energetycznego* [w:] *Bezpieczeństwa energetyczne na wspólnym rynku energii UE...*, s. 191–195.

<sup>49</sup> M. Ruszel, *Polski wpływ na kształtowanie...*, s. 56.

najbliższych lat prawdopodobnie będzie coraz większy (patrz tab. 1). Tabela 1 obrazuje, że UE najbardziej uzależniona jest od importu ropy naftowej oraz gazu ziemnego. ciągły rozwój, a co za tym idzie zwiększona konsumpcja surowców energetycznych doprowadziło do sytuacji, w której Unia Europejska importuje ropę naftową na poziomie prawie 90%, a gazu 70%.

Tabela 1. Uzależnienie UE od importu surowców – 2016 r.

	1995	2000	2005	2010	2016
Ogólnie	43,1%	46,7%	52,1%	52,7%	53,6%
Ropa	74,1%	75,7%	82,2%	84,5%	86,7%
Gaz	43,3%	48,9%	57,1%	62,5%	70,4%
Węgiel	21,4%	30,6%	39,4%	39,4%	40,2%

Źródło: UE Energy in Figures Statistical Pocketbook 2018 <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/99fc30eb-c06d-11e8-9893-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-79929745> (dostęp: 16.03.2020 r.).

Wyzwaniem w tym zakresie staje się więc polityka racjonalnego wykorzystywania dostępnych zasobów, zwiększenie efektywności energii, a także ograniczenie dostaw surowców poprzez zróżnicowanie struktury bilansu energetycznego min. poprzez udział OZE oraz energii jądrowej w produkcji energii.

### Znaczenie Federacji Rosyjskiej w energetycznym bilansie UE

Poważnym zagrożeniem bezpieczeństwa energetycznego Unii Europejskiej jest uzależnienie dostaw od jednego z przeprowadzonej analizy bilansu energetycznego UE, głównym eksporterem surowców energetycznych jest Federacja Rosyjska. Rosja jest drugim w skali świata producentem ropy naftowej, a zasoby gazu ziemnego szacowane są na prawie 1/3 światowych złóż naturalnych. Rosja dysponuje także stosunkowo dużymi zasobami węgla kamiennego. Bliskie położenie geograficzne oraz relatywnie dobrze rozbudowana infrastruktura przesyłowa surowców (zbudowana jeszcze za czasów socjalistycznych) sprawia, że Federacja Rosyjska stała się najbardziej atrakcyjnym i największym eksporterem paliw kopalnych do UE<sup>50</sup>. Niestety, niestabilność polityczna bądź mocarstwowa polityka sprawia, że Rosja jest bardzo trudnym partnerem handlowym. Nieodpowiednia polityka (według kryteriów państw zachodu) lub konflikt z sąsiadami (Ukraina, Gruzja) może doprowadzić do odcięcia dostaw surowców, co z kolei może doprowadzić do kryzysu gospodarczego, którego w ograniczonych skutkach UE doświadczyła w 2009 i 2014 roku<sup>51</sup>.

Najbardziej uzależnione od dostaw ropy naftowej z Federacji Rosyjskiej są europejskie państwa byłego bloku wschodniego. Państwa takie jak: Bułgaria, Litwa, Łotwa czy Słowacja uzależnione są w około 70% od dostaw surowców

<sup>50</sup> M. Rewizorski, R. Rosicki, W. Ostant, *Wybrane aspekty bezpieczeństwa...*, s. 149–151.

<sup>51</sup> *Wspólny rynek gazu Unii Europejskiej*, red. M. Ruszel, Rambler, Warszawa 2015, s. 67–75.



energetycznych z Rosji. W Niemczech import ropy naftowej z Rosji utrzymuje się na poziomie ok. 27% potrzeb, co wynika z zaszczości historycznych. Wschodnie Niemcy (dawne NRD) importują ok. 85% ropy naftowej z Rosji, podczas gdy tereny obejmujące dawny blok zachodni, czyli RFN, to import w wymiarze ok. 15%. Generalizując, państwa będące po tzw. drugiej stronie „żelaznej kurtyny” importują znacznie mniej ropy naftowej z Rosji i jest to import w granicach 5–15%<sup>52</sup>.

Zależność od importu gazu ziemnego z Federacji Rosyjskiej doskonale uzmysławia informacja, że aż blisko 14 państw UE jest uzależnionych w wymiarze ponad 50% od importu gazu ziemnego z Federacji Rosyjskiej. Najbardziej uzależnione, bo aż w granicach 80–100% są Finlandia oraz Kraje Bałtyckie. Następną grupą której import oscyluje w granicach 70–80% są Bułgaria, Grecja, Belgia, oraz Słowacja. Grupę państw, w której poziom importu jest w granicach 50–70% to państwa Europy Środkowej, gdzie znajduje się m.in. Polska oraz Niemcy, które w 2015 r. importowały aż 45 mld m<sup>3</sup>, co jest największym wskaźnikiem w całej Unii Europejskiej<sup>53</sup>. Obawiając się szantażu cenowego oraz zależności energetycznej od Rosji, Polska systematycznie dywersyfikuje źródła pozyskiwania tego surowca. W 2019 roku udział w polskim imporcie gazu z Rosji spadł do ok. 60% z ok. 67% w 2018 roku, w odróżnieniu od sprowadzanego do kraju LNG, którego udział w imporcie wzrósł do ok. 23% z ok. 20% rok wcześniej<sup>54</sup>.

Największym wyzwaniem dla UE staje się więc dywersyfikacja źródeł dostaw surowców. Państwa członkowskie, a w szczególności te, które są uzależnione od importu surowców w większości tylko z jednego kierunku, jakim jest Federacja Rosyjska, muszą szukać nowych dostawców, zmniejszając tym samym zależność od Rosji. Taka polityka pozwoli zmniejszyć ryzyko odcięcia dostaw surowców w przypadku konfliktu, a przyjmując taki scenariusz za prawdopodobny państwa unijne będą dysponować innymi źródłami dostaw, co znacznie zwiększy bezpieczeństwo energetyczne i jednocześnie pozwoli minimalizować jej negatywne skutki.

### Polityka klimatyczna Unii Europejskiej

Bezpieczeństwo ekologiczne zaczęło mieć coraz większy wpływ na politykę energetyczną UE stając się jednym z głównych wyzwań UE. Początkowo w okresie powojennym marginalizowano bariery ekologiczne czego efektem była dominacja węgla w produkcji energii. Początki kształtowania się polityki klimatycznej miały miejsce w latach 70. minionego wieku, a konkretnie w październiku 1972 r. podczas szczytu EWG, gdzie państwa sojuszu zadeklarowały wprowadzenie polityki ekologicznej. Doprowadziło to do powstania w ciągu kilku lat 5 programów wspólnotowych dotyczących ochrony środowiska. Wyznaczały one kierunki działań w zakresie ochrony środowiska. Obecnie polityka ekologiczna realizowana jest

<sup>52</sup> P. Turowski, *Bezpieczeństwo energetyczne na szczycie NATO w Warszawie: priorytetem dywersyfikacja ropy i gazu*, „Bezpieczeństwo Narodowe” 2016, nr I-IV, s. 156–158.

<sup>53</sup> *Ibidem*, s. 162–167.

<sup>54</sup> <https://www.energetyka24.com/pgnig-mniej-gazu-z-rosji-rosnie-import-lng>.

na wszystkich płaszczyznach, a jej znaczenie stało się fundamentalne w kwestii bezpieczeństwa. Jednym z głównych priorytetów stało się ograniczenie emisji gazów cieplarnianych, w tym emisji dwutlenku węgla, co można zauważyć w dokumentach strategicznych UE ratyfikowanych w ostatnich latach<sup>55</sup>.

Przepisy, jakie powstały zakładają zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych o co najmniej 20% w bilansie od 1990 r. do 2020 r., zmniejszenie emisji gazów o 40% do 2030 r. oraz zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych o 80–95% do 2050 r.<sup>56</sup>. Szacuje się, że energia jądrowa produkuje 65 razy mniej CO<sub>2</sub> niż węgiel, 30 razy mniej CO<sub>2</sub> niż gaz ziemny, a także 3 razy mniej CO<sub>2</sub> niż energia słoneczna. Produkcja energii jądrowej pozwala także na uniknięcie 700 mln ton ekw. CO<sub>2</sub> w skali europejskiej<sup>57</sup>. Dla państw członkowskich oznacza to niemal całkowite wycofanie węgla z produkcji energii, którego spalanie powoduje największe ilości emisji dwutlenku węgla. Ta inicjatywa ma poparcie wśród większości państw unijnych. Przede wszystkim państwa Europy Zachodniej oraz Skandynawii popierają taką politykę poprzez geopolityczne warunki pozwalające na rozwój naturalnego następcy węgla, jakim są źródła odnawialne. Najbardziej rozwiniętym państwem pod tym względem są Niemcy, które w 2014 r. miały udział w 15,2% w światowym przemyśle OZE<sup>58</sup>. Państwa, które mają odmienny stosunek to przede wszystkim państwa Europy Środkowej oraz Bałkany. Są to państwa opierające swoją gospodarkę w dużym stopniu na produkcji energii z węgla posiadając spore zasoby tego paliwa. Państwa te podchodzą bardzo sceptycznie do proponowanych zmian bojąc się dużych strat w strukturze źródeł wytwarzania energii, a także utraty konkurencyjności. Państwem najbardziej tracącym na tym procesie od lat jest Polska, która posiada znaczące zasoby paliwa węglowego i która wytwarza blisko 90% energii elektrycznej z węgla<sup>59</sup>.

## Zakończenie

Bezpieczeństwo energetyczne bez wątpienia będzie priorytetem przyszłej aktywności nie tylko legislacyjnej państw Unii Europejskiej. O tym jak wielkie ono ma znaczenie dla szerokiego spektrum funkcjonowania każdej współczesnej organizacji, wystarczy sobie wyobrazić jej funkcjonowanie bez energii elektrycznej zasilającej systemy informatyczne, bez paliw płynnych zasilających szeroko rozumiany transport osób i towarów, bez gazu ziemnego zasilającego systemy grzewcze i wiele innych gałęzi przemysłu. Jak długo Unia Europejska nie stanie się

<sup>55</sup> M. Ruszel, *Polski wpływ na kształtowanie...*, s. 63–68.

<sup>56</sup> J. Misiągowicz, *Strategia bezpieczeństwa energetycznego Unii Europejskiej* [w:] *Bezpieczeństwo energetyczne...*, s. 138.

<sup>57</sup> T. Młynarski, *Rola i perspektywy energetyki jądrowej w zapewnieniu bezpieczeństwa energetyczno-klimatycznego Unii Europejskiej* [w:] *Bezpieczeństwo energetyczne – Koncepcje. Wyzwania. Interesy*, red. J. Gryz, PWN, Warszawa 2018, s. 88.

<sup>58</sup> P. Turowski, *Ochrona klimatu czy gra interesów? Drugi pakiet klimatyczno-energetyczny UE*, „Bezpieczeństwo Narodowe” 2014, nr III, s. 85–86.

<sup>59</sup> *Ibidem*, s. 85, 86.

w pełni niezależną energetycznie od czynników zewnętrznych, tak długo problematyka bezpieczeństwa energetycznego, a w tym bezpieczeństwa dostaw surowców energetycznych pozostanie jej żywotnym wyzwaniem. Jeśli więc przyjmujemy, że prakseologia to sztuka określania celów i doboru środków odpowiednich do ich realizacji, to problematyka konsekwentnego dążenia państw Unii Europejskiej do standardów określonych w dokumentach normatywnych UE wydaje się być wątpliwą. Zbyt często ekonomiczne, partykularne interesy państw członkowskich biorą górę nad wspólną polityką energetyczną, co jest niezbędne dla osiągnięcia bezpieczeństwa energetycznego Unii.

## Bibliografia

- Czupryński A., *Bezpieczeństwo w ujęciu teoretycznym* [w:] *Bezpieczeństwo. Teoria – Badania – Praktyka*, red. A. Czupryński, CNBOP-PIB, Józefów 2015.
- Dokument roboczy Komisji Europejskiej, *Wewnętrzny rynek energii, COM (88) 238 final, Bruksela 02.05.1998 r.*
- Doliwa-Klepacki Z., *Integracja europejska (łącznie z uczestnictwem Polski w UE i Konstytucją dla Europy)*, Temida 2, Białystok 2005.
- Energetyka w Unii Europejskiej: droga do konkurencji na rynkach energii elektrycznej gazu*, red. A. Dobroczyńska. Urząd Regulacji Energetyki, Warszawa 2003.
- European Commission, Communication from the commission to the European Parliament and the Council, European Energy Security Strategy, COM ( 2014)330 final, Brussels 28.05.2014 r.
- Hajduk-Stelmachowicz M., Stelmachowicz M., *Efektywność energetyczna jako atrybut bezpieczeństwa energetycznego* [w:] *Bezpieczeństwa energetyczne na wspólnym rynku energii UE*, red. S. Gędek, M. Ruszel, Rambler, Warszawa 2015.
- <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/pillars-digitising-european-industry-initiative>.
- <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/policies/digitising-european-industry>.
- <https://ec.europa.eu/energy/en/topics/energy-security/diversification-of-gas-supply-sources-and-routes>.
- <https://ec.europa.eu/energy/en/topics/energy-security/secure-gas-supplies>.
- <https://ec.europa.eu/energy/en/topics/energy-strategy-and-energy-union/energy-security-strategy?fbclid=IwAR3cVHoVY3Sv2-iEoXmArYHktstsJGH-RxFc5NhwgvwcYW5KkXWKCxiSbOd0>.
- [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Renewable\\_energy\\_statistics/pl#G.C5.82.C3.B3wne\\_ustalena\\_statystyczne](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Renewable_energy_statistics/pl#G.C5.82.C3.B3wne_ustalena_statystyczne).
- <https://ec.europa.eu/jrc/en/news/e-vehicle-market-europe-slowly-gaining-momentum>.
- <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/Traktat-z-Lizbony;4888929.html>.
- <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/wegle-kopalne;3995149.html>.
- [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=LEGISSUM:1801\\_7](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=LEGISSUM:1801_7).
- <https://inzynieria.com/wpis-branzy/rankingi/8/53253,50-najwiekszych-producentow-i-konsumentow-gazu-ziemnego-2017>.
- <https://inzynieria.com/wpis-branzy/wiadomosci/9/48146,jakie-reaktory-jadrowe-wciaz-dzialaja-w-europie>.
- <https://nowa-energia.com.pl/2019/01/25/spotkanie-partnerow-projektu-coalbypro/>.

- <https://physicsworld.com/a/cold-case-of-cold-fusion-reopened-by-google-funded-scientists/>  
<https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/99fc30eb-c06d-11e8-9893-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-79929745>  
<https://sjp.pwn.pl/slowniki/digitalizacja.html>  
<https://www.energetyka24.com/a-jednak-warto-byc-w-unii-europejskiej-czyli-solidarnosc-energetyczna-w-praktyce-komentarz>  
<https://www.energetyka24.com/pgnig-mniej-gazu-z-rosji-rosnie-import-lng>  
<https://www.europarl.europa.eu/news/pl/headlines/society/20180305STO99003/redukcja-emisji-gazow-cieplarnianych-cele-i-dzialania-ue>  
<https://www.iea.org/digital/#section-1>  
Jankowska I., *Bezpieczeństwo energetyczne w polityce bezpieczeństwa państwa*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej, Sulechów 2015.  
Kucharska A., *Digitalizacja sektora energetycznego a potencjalne zagrożenia na przykładzie Niemiec* [w:] *Zagrożenia ład społeczny oraz bezpieczeństwa narodowego. Wybrane aspekty*, red. M. Gitling, I. Wojaczek, wyd. PWSW, Przemysł 2017.  
Łęcki M., *Postrzeganie bezpieczeństwa energetycznego na tle wydarzeń XXI wieku*, „Journal of Modern Science” 2015, nr 2.  
Majer P., *W poszukiwaniu uniwersalnej definicji bezpieczeństwa wewnętrznego*, „Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego” 2012, nr 7.  
Misiągowicz J., *Strategia bezpieczeństwa energetycznego Unii Europejskiej* [w:] *Bezpieczeństwo energetyczne – Koncepcje. Wyzwania. Interesy*, red. J. Gryz, PWN, Warszawa 2018.  
Młynarski T., *Odnawialne źródła energii w polityce energetyczno-klimatycznej Unii Europejskiej* [w:] *Bezpieczeństwa energetyczne na wspólnym rynku energii UE*, red. S. Gędek, M. Ruszel, Rambler, Warszawa 2015.  
Młynarski T., *Rola i perspektywy energetyki jądrowej w zapewnieniu bezpieczeństwa energetyczno-klimatycznego Unii Europejskiej* [w:] *Bezpieczeństwo energetyczne – Koncepcje. Wyzwania. Interesy*, red. J. Gryz, PWN, Warszawa 2018.  
Nehrebecki A., *Wspólna polityka energetyczna Unii Europejskiej*, Instytut Stosunków Międzynarodowych, Warszawa 2008.  
Rewizorski M., Rosicki R., Ostant W., *Wybrane aspekty bezpieczeństwa energetycznego Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa 2013.  
Ruszel M., *Polski wpływ na kształtowanie polityki energetycznej UE*, Difin, Warszawa 2016.  
*Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, red. J. Kaczmarek, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2008.  
Sprawozdanie nt. europejskiego rankingu innowacyjności 2018 i innych inicjatyw KE związanych z innowacyjnością, Bruksela 30 czerwca 2018 r., Sprawozdanie nr 40/2018.  
Turowski P., *Bezpieczeństwo energetyczne na szczycie NATO w Warszawie: priorytetem dywersyfikacja ropy i gazu*, „Bezpieczeństwo Narodowe” 2016, nr I-IV.  
Turowski P., *Ochrona klimatu czy gra interesów? Drugi pakiet klimatyczno-energetyczny UE*, „Bezpieczeństwo Narodowe” 2014, nr III.  
UE Energy in Figures Statistical Pocketbook 2018, European Commission 2018.  
*Wspólny rynek gazu Unii Europejskiej*, red. M. Ruszel, Rambler, Warszawa 2015.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej z dnia 19 grudnia 1996 r. dotycząca wspólnych zasad rynku wewnętrznego energii elektrycznej.

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 22 czerwca 1998 r. dotycząca wspólnych zasad wewnętrznego rynku gazu ziemnego.

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 22 października 2014 r. w sprawie rozwoju infrastruktury paliw alternatywnych.

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 26 czerwca 2003 r. dotycząca wspólnych zasad rynku wewnętrznego gazu ziemnego i uchylająca dyrektywę.

Dyrektywa z dnia 26 kwietnia 2004 r. dotycząca środków zapewniających bezpieczeństwo dostaw gazu ziemnego.

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 28 września 2005 r. w sprawie warunków do sieci przesyłowych gazu ziemnego.

Ustawa z dnia 10 kwietnia 1997 r. o prawie energetycznym (Dz.U. z 1997 r., nr 54, poz. 348 ze zm.).

Ustawa z dnia 11 stycznia 2018 r. o elektromobilności i paliwach alternatywnych (Dz.U. z 2018 r., poz. 317).

Pakiet dotyczący unii energetycznej. Strategia ramowa na rzecz stabilnej unii energetycznej opartej na przyszłościowej polityce w dziedzinie klimatu, COM (2015) 80 final, Bruksela 25.02.2015 r.

Pakiet Zimowy Komisji Europejskiej, COM(2016) 860 final, Bruksela 30.11.2016 r.



# KOMUNIKACJA STRATEGICZNA W DOKUMENTACH NATO

---

*Justyna LIPIŃSKA<sup>1</sup>*

## Wprowadzenie

Proces zarządzania wizerunkiem sił zbrojnych jest z jednej strony mocno unormowany przepisami i instrukcjami, a z drugiej – swobodny i pozbawiony związków szczegółowych z powodu zmieniających się warunków politycznych, militarnych, ekonomicznych, społecznych czy informacyjnych. Potrzebę systematycznego informowania społeczeństwa o działalności sił zbrojnych zauważono, w sposób szczególny, w czasie konfliktu w Jugosławii w 1992 r. Z kolei w polskich siłach zbrojnych nastąpiło to dopiero w 2004 r. Obraz wojska w społeczeństwie, podobnie jak wielu innych instytucji publicznych, przekłada się na jego sprawne działanie. Nowoczesna i profesjonalna armia potrzebuje wysokiej klasy specjalistów. Wysyłając taki komunikat do społeczeństwa, ma możliwość rozszerzyć swój obszar poszukiwania odpowiednich kandydatów do służby. Kolejnym ważnym elementem, związanym z działalnością wojska, jest współpraca między jednostką wojskową a podmiotami znajdującymi się w otoczeniu. Wzajemne zrozumienie to gwarancja tolerancji dla obu stron, a podstawą tej tolerancji jest wiedza, która dzisiaj pozyskiwana jest przede wszystkim z mass mediów. Żyjąc w społeczeństwie informacyjnym, otoczenie społeczne nie tylko korzysta z dobrodziejstw technologii w celach konsumpcyjnych czy rozrywkowych, ale postrzega je jako źródło informacji i wiedzy o otaczającym je świecie. Siły zbrojne wykorzystując potencjał mass mediów, muszą dawać społeczeństwu odpowiedź na kilka podstawowych pytań: jakie obecnie są ich zadania? W jakim kierunku podążają? Jakie korzyści z ich funkcjonowania wynikają dla społeczeństwa? Odpowiedzi na te pytania udziela się wykorzystując komunikację strategiczną. Jak zauważają Ansgar Zerfass, Dejan Verčič, Howard Nothhaft i Kelly Page Werder: „Komunikacja może odgrywać charakterystyczną rolę w formułowaniu, wizji, prezentacji, realizacji, wdrażaniu i operacjonalizacji strategii. Chociaż istnieje wiele sposobów badania tych obiektów badawczych, komunikacja strategiczna jako dyscyplina przyjmuje perspektywę organizacji/podmiotu i jej rachunku do osiągnięcia konkretnych celów za pomocą środków komunikacji w warunkach ograniczonych

---

<sup>1</sup> Dr hab. Justyna Lipińska, prof. ASzWoj. Akademia Sztuki Wojennej w Warszawie.

zasobów i niepewności”<sup>2</sup>. Z kolei Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verčič i Sriramesh określają komunikację strategiczną „jako celowe wykorzystanie komunikacji przez organizację, w celu wypełnienia jej misji, potrzebną dla przetrwania i trwałego sukcesu podmiotu. Komunikacja strategiczna jest celowym wykorzystaniem komunikacji przez organizację lub inny podmiot do prowadzenia rozmów o strategicznym znaczeniu dla jej celów”<sup>3</sup>.

W wojsku w ramach działań komunikacji strategicznej wykorzystuje się operacje psychologiczne (PSYOP), operacje informacyjne (IO) oraz wojnę psychologiczną. Stanowią one przykłady celowego wykorzystania komunikacji przez rząd lub organizację wojskową w celu wypełnienia jej misji i w związku z tym są różne rozumienie koncepcji komunikacji strategicznej.

Celem badawczym, jaki postawiono w niniejszym rozdziale, była charakterystyka komunikacji strategicznej w kontekście regulacji, strukturalnych, prawnych i doktrynalnych w NATO. Szukano zatem odpowiedzi na następujący problem badawczy: jak realizowane są założenia komunikacji strategicznej w NATO w świetle przyjętych dokumentów prawnych i doktrynalnych?

Chcąc uzyskać odpowiedź na zadany problem badawczy posłużono się analizą jakościową z wykorzystaniem techniki analizy dokumentów źródłowych. W związku z czym dla celów analizy dokonano charakterystyki przedmiotowych obszarów komunikacji strategicznej oraz przeprowadzono przegląd sojuszniczych dokumentów normatywnych biorąc pod uwagę współczesne wymagania środowiska informacyjnego.

## Polityka informacyjna

Polityka informacyjna sił zbrojnych została zdefiniowana w naukach o informacji jako „zespół praw (prawo publiczne), rozporządzeń, polityk zachęcających, zniechęcających lub regulujących tworzenie, wykorzystywanie, gromadzenie i przekazywanie informacji”<sup>4</sup>. W analizie polityki informacyjnej zwraca się uwagę na złożoność tego zagadnienia. Nie ma jednak zgodności co do tej definicji. Wielu autorów uważa, że należy mówić o wielu fragmentarycznych politykach informacyjnych, odnoszących się do szczegółowych zagadnień, czasami pokrywających się w swoim zakresie, czasami sobie przeciwstawnych<sup>5</sup>. W praktyce polityka informacyjna jest wypadkową ścierających się ze sobą, a czasami wręcz sprzecznych

<sup>2</sup> Por. A. Zerfass, D. Verčič, H. Nothhaft, K.P. Werder, *Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice*, „International Journal of Strategic Communication”, 12(4)/2018, s. 487–505. DOI: 10.1080/1553118X.2018.1493485.

<sup>3</sup> Por. K. Hallahan, D. Holtzhausen, B. Ruler, D. Verčič, K. Sriramesh, *Defining Strategic Communication*, „International Journal of Strategic Communication”, 1/2007, s. 3-35. DOI: 10.1080/15531180701285244.

<sup>4</sup> Por. I. Rowlands, *Understanding Information Policy: Concepts, Framework and Research Tools*, „Journal of Information Science”, nr 1/1996, s. 13–25.

<sup>5</sup> Por. P. Herson, H.C. Relyea, *Information Policy* [w:] *Encyclopaedia of Library and Information Science*, red. A. Kent, H. Lacour, New York, Vol. 48/1991, s. 176–204.



interesów<sup>6</sup>. Na poziomie narodowym polityka informacyjna definiowana jest jako jedna z polityk szczegółowych. Rozumie się ją jako „świadomą, planową i systematyczną działalność władz samorządowych, polegającą na komunikowaniu się z otoczeniem w celu uzyskania aktywnego poparcia społecznego na rzecz realizacji strategicznych celów rozwojowych oraz kreowania pozytywnego wizerunku miasta (gminy, powiatu)”<sup>7</sup>. Podstawą wspomnianego komunikowania się jest dialog, który nie jest jednostronnym przekazywaniem informacji, a interakcją.

Z powyższych definicji wynikają cele polityki informacyjnej, które skupiają się głównie na określeniu instrumentarium informacyjnego (opis istniejących struktur, ich funkcjonowania), dialogu z obywatelami i partnerstwie instytucji ze społeczeństwem. Oznacza to, że nadrzędnym celem polityki informacyjnej jest dobro nie władz, ale właśnie obywateli, z którymi się ten dialog prowadzi. W związku z tym powinna ona mieć charakter nie tylko zinstytucjonalizowany, ale również spontaniczny, bo jej głównym zadaniem jest sprzyjanie prawidłowemu rozwojowi systemu komunikowania społecznego i swobodnego przepływu informacji<sup>8</sup>. Trzeba też pamiętać, że polityka informacyjna oddziałuje nie tylko na otoczenie bliższe, do którego zalicza się obywatele danego państwa, ale także na otoczenie dalsze, reprezentowane przez partnerów zagranicznych. Dlatego nieodłącznym jej elementem powinno być również promowanie instytucji państwa na zewnątrz.

Polityka informacyjna jako subdyscyplina szuka odpowiedzi na pytanie: co i jak uczynić w zakresie informacji, aby służyła ona społecznemu dobru? Z kolei jako nauka praktyczna obejmuje poznawcze analizy, dotyczące roli informacji w danym miejscu i czasie, a także zajmuje się jej praktycznymi konsekwencjami. Natomiast jako działalność praktyczna, wypływająca z założeń ustrojowo-prawnych państwa oraz aktualnych celów społecznych i kulturalnych, jest procesem, który przejawia się permanentnym działaniem ogniw systemu informacyjnego. W związku z tym polityka informacyjna jest – obiektywnie rzecz biorąc – jedną ze szczegółowych subdyscyplin, mających charakter praktyczny, oparty na zespole podstawowych założeń, ustaleń i działań, dotyczących struktury rozwoju i praktycznych przedsięwzięć w zakresie przepływu i weryfikacji informacji<sup>9</sup>.

Polityka informacyjna, jak każda polityka, powinna dysponować realnymi możliwościami oddziaływania na istniejące w społeczeństwie instytucje, dlatego jej podstawowym zadaniem jest rozpoznawanie potrzeb informacyjnych oraz

---

<sup>6</sup> *Polityka informacyjna*, <https://sites.google.com/site/jachimmedia/polityka-informacyjna> (dostęp: 15.08.2021 r.).

<sup>7</sup> Por. M. Sakowicz, *Zarządzanie informacją w gminie – podejście strategiczne czy marketingowe?* [w:] S. Michałowski, W. Micha, *Władza lokalna a media. Zarządzanie informacją – public relations – promocja jednostek samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2006, s. 239–240.

<sup>8</sup> C. Ułasiński, J. Opalka, *Polityka informacyjna samorządu terytorialnego* [w:] *Poradnik dla dziennikarzy i wydawców prasy lokalnej*, t. 2, red. A. Hejman, Wydawnictwo Fundacja IDEE, Warszawa 1998, s. 155.

<sup>9</sup> *Polityka informacyjna*, <https://sites.google.com/site/jachimmedia/polityka-informacyjna> (dostęp: 15.08.2021 r.).

możliwości ich zaspokajania i wyciągania z tego wniosków w postaci decyzji, które usprawniałyby przepływ informacji w społeczeństwie. Istnieje jednocześnie konieczność kontrolowania potrzeb informacyjnych społeczeństwa oraz aktualnych możliwości ich spełnienia. Wymaga to wcześniejszego określenia aktualnych zasad funkcjonowania systemów informacji i koordynowania działań współtworzących je elementów. Ustalanie zadań informacyjnych dla poszczególnych instytucji wymusza konieczność weryfikowania ich struktur, kompetencji i specyfiki. Kolejnym zadaniem polityki informacyjnej jest dokonywanie analiz i ocen działalności instytucji informacyjnych i medialnych, co ma ułatwić wypracowywanie norm tworzących podstawy organizacyjne działalności informacyjnej i medialnej. Ponadto przekłada się to na określenie kadrowych, materialnych i technicznych warunków działalności instytucji informacyjnych i medialnych. Pozwala to na określenie kierunku procesów komunikacji i informacji poprzez media. Są to głównie media periodyczne, ponieważ to one przesądzają o stopniu nasilenia strumienia informacji z danego zakresu. Ostatnim zadaniem jest tworzenie i stymulowanie w obrębie systemu informacyjnego i medialnego mechanizmu samodoskonalenia i samoadaptacji do nowych potrzeb i możliwości (np. wyzwań cywilizacyjnych)<sup>10</sup>.

### Komunikacja strategiczna w NATO

W deklaracji podpisanej na szczycie w Strasbourgu i w Kehl<sup>11</sup> stwierdza się, że coraz ważniejszy jest odpowiedni, terminowy, dokładny i responsywny sposób informowania przez NATO o swoich zmieniających się rolach, celach i misjach. Komunikacja strategiczna zatem stanowi integralną część naszych wysiłków na rzecz osiągnięcia celów politycznych i wojskowych Sojuszu.

Dzisiejsze środowisko informacyjne, charakteryzujące się cyklem informacyjnym 24/7, rozwojem serwisów społecznościowych oraz wzajemnymi powiązaniem odbiorców na terytorium państw NATO i na całym terytorium NATO, bezpośrednio wpływa na sposób postrzegania działań NATO przez kluczowych odbiorców. Takie postrzeganie jest zawsze istotne i może mieć bezpośredni wpływ na powodzenie operacji i polityk NATO. NATO musi korzystać z różnych kanałów, w tym tradycyjnych mediów, mediów internetowych i zaangażowania publicznego, aby budować świadomość, zrozumienie i wsparcie dla swoich decyzji i operacji. Wymaga to spójnego podejścia instytucjonalnego, koordynacji wysiłków z państwami NATO i między wszystkimi właściwymi podmiotami oraz spójności z uzgodnionymi politykami, procedurami i zasadami NATO.

Istnieje wiele definicji definiujących komunikację strategiczną. Obecna definicja komunikacji strategicznej zatwierdzona przez NATO mówi, że komunikacja

<sup>10</sup> *Ibidem*.

<sup>11</sup> Szczyt NATO w Strasbourgu i Kehl w 2009 lub 21. Szczyt NATO – międzynarodowy szczyt państw członkowskich Paktu Północnoatlantyckiego (NATO) na szczeblu szefów państw i rządów w dn. 3–4 kwietnia 2009, odbywający się w Kehl w Niemczech oraz w Strasbourgu we Francji.

strategiczna to skoordynowane i właściwe wykorzystanie działań i zdolności komunikacyjnych NATO – dyplomacja publiczna, sprawy publiczne, wojskowe sprawy publiczne, operacje informacyjne i operacje psychologiczne, właściwe – we wspieraniu polityki, operacji i działań Sojuszu oraz w celu realizacji celów NATO.

Komunikacja Strategiczna NATO jest skoordynowanym i odpowiednim wykorzystaniem działań i zdolności komunikacyjnych NATO w celu wspierania polityk, operacji i działań Sojuszu oraz w celu realizacji celów NATO. Te działania i możliwości są następujące:

- Dyplomacja publiczna: obejmująca komunikację cywilną NATO i działania informacyjne odpowiedzialne za promowanie świadomości i budowanie zrozumienia i wsparcia dla polityki, operacji i działań NATO, w uzupełnieniu krajowych wysiłków państw członkowskich.
- Sprawy publiczne: obejmujące zaangażowanie cywilne NATO za pośrednictwem mediów w informowanie opinii publicznej o politykach, operacjach i działaniach NATO w sposób terminowy, dokładny, responsywny i proaktywny.
- Wojskowe sprawy publiczne: obejmujące promowanie celów i celów wojskowych NATO dla odbiorców w celu zwiększenia świadomości i zrozumienia wojskowych aspektów Sojuszu.
- Operacje informacyjne: obejmujące doradztwo wojskowe NATO i koordynację działań informacyjnych wojskowych w celu stworzenia pożądanego efektu dla woli, zrozumienia i zdolności przeciwników i innych zatwierdzonych przez NAC stron wspierających operacje, misje i cele Sojuszu.
- Operacje psychologiczne: obejmujące planowanie działań psychologicznych z wykorzystaniem metod komunikacji i innych środków skierowanych do zatwierdzonych odbiorców w celu wpływania na postrzeganie, postawy i zachowania, wpływające na osiągnięcie celów politycznych i wojskowych.

Komunikacja strategiczna w NATO ma na celu, stosownie do okoliczności i scenariuszy działań:

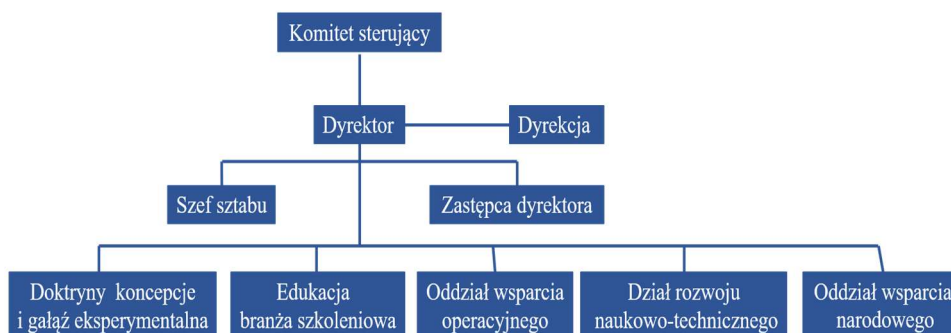
- a) przyczyniać się pozytywnie i bezpośrednio do pomyślnej realizacji operacji, misji i działań NATO poprzez włączenie planowania komunikacji strategicznej do wszystkich planowania operacyjnego i politycznego;
- b) budować, w ścisłej i trwałej koordynacji z państwami NATO, świadomość społeczną, zrozumienie i wspieranie konkretnych polityk, operacje i inne działania NATO we wszystkich odpowiednich grupach odbiorców;
- c) przyczyniać się do ogólnej świadomości społecznej i zrozumienia NATO w ramach dyplomacji publicznej<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> *Komunikacja strategiczna*, <https://www.stratcomcoe.org/about-strategic-communications> (dostęp: 25.02.2021 r.).

W tym celu stworzone zostało Centrum Ekspertki Komunikacji Strategicznej NATO (NATO StratCom COE), które jest wielonarodową i akredytowaną przez NATO organizacją międzynarodową. Jest ono wielonarodową i akredytowaną przez NATO międzynarodową organizacją wojskową, która nie jest częścią Struktury Dowodzenia NATO ani nie jest podporządkowana żadnemu innemu podmiotowi NATO. Centra Ekspertki (COE) szkolą i kształcą przywódców i specjalistów z państw członkowskich i partnerskich NATO. Oferują one uznaną wiedzę fachową i doświadczenie, które są korzystne dla Sojuszu, oraz wspierają transformację NATO. Do tej pory certyfikowano 21 COE. Misją Centrum jest przyczynianie się do procesów komunikacyjnych Sojuszu poprzez zapewnianie kompleksowej analizy, terminowych porad i praktycznego wsparcia. Oprócz badań naukowych i szkoleń dla rządów w zakresie komunikacji strategicznej, NATO StratCom COE rozwija znaczącą wiedzę fachową w zakresie zwalczania wrogich działań informacyjnych ze strony podmiotów państwowych i niepaństwowych. Nato StratCom COE zostało założone przez Łotwę, Estonię, Niemcy, Włochy, Litwę, Polskę i Wielką Brytanię. Na późniejszym etapie dołączyły Holandia, Finlandia, Szwecja i Kanada. Ponadto Francja i Słowacja finalizują procedury przystąpienia.

Głównym organem Centrum Ekspertki Komunikacji Strategicznej NATO (NATO StratCom COE) jest Komitet Sterujący. Jest on głównym organem w zakresie wytycznych, nadzoru i podejmowania decyzji we wszystkich sprawach dotyczących administracji, polityki i funkcjonowania COE NATO StratCom. Komitet Sterujący jest odpowiedzialny za kierunek, kierowanie i nadzór nad COE NATO StratCom. Zatwierdza program prac i budżet operacyjny, a także nadzoruje jego realizację. Komitet Sterujący składa się z jednego przedstawiciela głosującego z każdego kraju uczestniczącego. Aby uniknąć konfliktu interesów, członek NATO StratCom COE nie może być przedstawicielem kraju uczestniczącego w Komitecie Sterującym. Komitet Sterujący zbiera się dwa razy w roku.



Rys. 1. Struktura Komitetu Sterującego przy NATO StratCom COE

Źródło: Komitet Sterujący przy NATO StratCom COE, <https://www.stratcomcoe.org/structure> (dostęp: 01.03.2021 r.).

Obecnie Komitetowi Sterującemu przewodniczy Łotwa. Do 1 września 2015 r. Komitetowi Sterującemu przewodniczył sekretarz stanu Ministerstwa Obrony Republiki Łotewskiej Jānis Sārts. Obecnie dyrektorem NATO StratCom COE jest Kaspars Galkins, dyrektor Departamentu Spraw Publicznych Wojskowego Republiki Łotewskiej. Pozostali członkowie Komitetu Sterującego to: Zastępca dyrektora: płk Peeter Tali, Szef sztabu: kmdr Grzegorz Łyko, Public Relations Officer: Linda Curika

W NATO najnowszym dokumentem określającym StratCom jest NATO *Military Policy on Strategic Communications* (MC 0628) zatwierdzona przez Komitet Wojskowy 19 lipca 2017 roku. Dokument ten jest odbiciem kluczowych założeń określonych w *Strategic Communication Policy* zatwierdzonej w 2009 roku. Należy jednak zauważyć, że poszczególne państwa członkowskie NATO nie są zobligowane do tego, aby rozwiązania określone w MC 0628 znalazły swoje odbicie w rozwiązaniach narodowych.

MC 0628 ukierunkowuje zmiany w strukturze dowodzenia NATO (ang. *NATO Command Structure* – NCS), strukturze sił NATO (ang. *NATO Force Structure* – NFS) oraz sposobie prowadzenia operacji przez NATO tak, aby osiągnąć zamierzony cel w środowisku informacyjnym. Dokument ten określa przejście od postrzegania StratCom jako funkcji czysto doradczej i koordynującej<sup>13</sup> w kierunku zapewnienia spójności podejmowanych przez dowódców działań z zapewnieniami decydentów politycznych. W takim pojmowaniu StratCom nie jest samodzielną funkcją, ale jest odpowiedzialna za spójność oraz skuteczność istniejących zdolności. Podejście takie jest w pełni uzasadnione we współczesnym środowisku bezpieczeństwa w całym spektrum działań w ramach pokoju, kryzysu i wojny. StratCom integruje i koordynuje: Info Ops<sup>14</sup>, PSYOPS<sup>15</sup> i MPA<sup>16</sup>, jednoznacznie zapewniając ich integrację z innymi dziedzinami w ramach planowania i realizacji zadań, a przez to przyczynia się do osiągania celów Sojuszu na wszystkich poziomach kierowania i dowodzenia.

Podstawowe założenia StratCom zdefiniowane są w dokumencie MC 0628. Zakładają one, że:

- wszelkie działania Sojuszu wynikają z wartości NATO,
- podejmowane przez NATO działania mają swoją narrację, strategię i politykę,
- ochrona wiarygodności Sojuszu jednym z głównych priorytetów,
- spójność słów i czynów,
- zrozumienie środowiska informacyjnego jest jednym z gwarantów sukcesu,
- komunikacja przy wspólnym i zintegrowanym wysiłku NATO i państw członkowskich,

<sup>13</sup> Takie podejście było określone w *NATO Strategic Communications Policy*, PO (2009)0141.

<sup>14</sup> Info Ops – ang. *Information operations*.

<sup>15</sup> PSYOPS – ang. *Psychological operations*.

<sup>16</sup> MPA – ang. *Military Personnel Army*.

- StratCom skupia się na zdefiniowanych efektach i długoterminowych oddziaływaniach,
- StratCom realizowana jest na wszystkich poziomach informowania.

Jednocześnie zapisy MC 0628 wymuszają zmianę zapisów dokumentów doktrynalnych oraz struktur organizacyjnych – StratCom, Info Ops, PSYOPS i MPA.

W tym celu:

1. IMS<sup>17</sup> zainicjował prace Bi-SC<sup>18</sup> Working Group, w ramach której zostaną opracowane wytyczne Bi-SC StratCom, Info Ops, PSYOPS, MPA.
2. ACT COS<sup>19</sup> zatwierdził draft *NATO StratCom Handbook* v.1.
3. Podjęty zostanie przegląd polityki NATO, w tym doktryn, w zakresie:
  - prace nad AJP 3.10<sup>20</sup> Info Ops wydłużono do 2018 roku,
  - prace nad AJP 3.10.1 PSYOPS przedłużono do 2018 roku,
  - kontynuacja prac nad MIL Public Affairs (powstanie nowa WG ToR<sup>21</sup>),
  - przegląd powyższych obszarów może spowodować ewentualny przegląd zapisów polityki StratCom,
  - prace nad zapisami ww. polityk wymuszają dyskusję nad podstawowymi definicjami, w tym nad definicją środowiska informacyjnego (ang. Information Environment).

Wdrożenie zapisów MC 0628 wymaga potrzeby wprowadzenia zmian strukturalnych:

1. Na poziomie NATO HQ<sup>22</sup>: zostanie utworzona MC WG ds. StratCom.
2. Na poziomie Bi-SC:
  - PSYOPS Sub WG (w tym zmiana przewodniczącego grupy WG w SHAPE<sup>23</sup>);
  - Info Ops Sub WG – przeniesiono z NATO HQ na poziom Bi-SC Sub WG;
  - Mil PA Sub WG: na poziomie SHAPE zostanie utworzona wewnętrzna komórka Mil PA Sub WG, odpowiedzialna za przegląd polityki, włączając w to Sub WG ToR (Terms of Reference).

Pomimo że MC 0628 w pracach narodowych nie narzuca przyjęcia prezentowanych w nim rozwiązań, to w części dotyczącej ról i odpowiedzialności (ang. *Roles & Responsibilities*) określa dla państw członkowskich NATO następujące zadania:

1. Uwzględnianie w planowaniu narodowym wymagań sojuszniczych dotyczących StratCom określonych w ramach NATO Defence Planning Process (NDPP).

<sup>17</sup> IMS – ang. *International Military Staff*.

<sup>18</sup> Bi-SC – ang. *Bilateral Strategic Command*.

<sup>19</sup> ACT – ang. *Allied Command Transformation*.

<sup>20</sup> AJP 3.10 – ang. *Allied Joint Publication for air and space operations*.

<sup>21</sup> WG Tor – ang. *WG - Working Group, Tor – Terms of Reference*.

<sup>22</sup> NATO HQ – ang. *NATO Headquarters*.

<sup>23</sup> SHAPE – ang. *Supreme Headquarters Allied Powers Europe*.

2. Rozważenie opracowania procedur StratCom w obszarze określonym w tym dokumencie oraz zapewnienie niezbędnych zdolności dla personelu pracującego w strukturach NATO.
3. Rozważenie zapewnienia odpowiednich narodowych zdolności, włączając w to rozpoznanie, w celu wsparcia StratCom we wszystkich działaniach NATO.
4. Rozważenie wykorzystania ram określonych dla StratCom w NATO jako integralnej części własnego planowania oraz wdrażania rozwiązań dotyczących StratCom.
5. Przygotowanie personelu zdolnego do obsadzenia stanowisk w komórkach StratCom we wszystkich koordynowanych obszarach poprzez udział w przedsięwzięciach szkoleniowych oraz ćwiczeniach krajowych i sojusznicznych.

## Podsumowanie

W efekcie powyższych rozważań można stwierdzić, że właściwie zorganizowany system komunikacji strategicznej może zapewnić odpowiednią reakcję na współcześnie występujące zagrożenia. Istotą sprawy jest zrozumienie aparatu pojęciowego komunikacji strategicznej oraz jej znaczenia na potrzeby realizacji zadań w ramach sił zbrojnych. W rozumowaniu wielu osób StratCom jest funkcją nadrzędną, koordynującą pięć obszarów tematycznych, tj. dyplomację publiczną, komunikację społeczną, wojskową komunikację społeczną, operacje informacyjne i operacje psychologiczne. Aby właściwie zrozumieć obszar odpowiedzialności StratCom należy zgłębić politykę NATO dotyczącą wojskowej komunikacji strategicznej. To właśnie w tym dokumencie Sojusz precyzuje, iż StratCom jest elementem integrującym inne zdolności komunikacyjne oraz funkcje organizacji z działaniami militarnymi w celu osiągnięcia założonych celów politycznych i militarnych.

Obecnie w Sojuszu następuje przejście od postrzegania StratCom jako funkcji czysto doradczej i koordynującej w kierunku zapewnienia spójności prowadzonych przez dowódców działań z zapewnieniami decydentów politycznych. W takim pojmowaniu komunikacja strategiczna nie jest samodzielną funkcją, ale jest odpowiedzialna za spójność oraz skuteczność istniejących zdolności. Oznacza to, że komunikacja strategiczna jest zasadniczym elementem planistycznym w zakresie ujednoczenia przekazu informacji w ramach systemu kierowania i dowodzenia sił zbrojnych w płaszczyźnie wertykalnej, a także dla każdego poziomu SKiD sił zbrojnych w płaszczyźnie horyzontalnej. Narracja wypracowana na najwyższym poziomie politycznym (odpowiadająca swojemu odpowiednikowi na poziomie politycznym Sojuszu) zostaje w ramach komunikacji strategicznej przełożona na treści właściwe dla poszczególnych poziomów dowodzenia (strategicznego, operacyjnego i taktycznego). Ponadto wzrost znaczenia komunikacji strategicznej wymaga konieczności kształcenia i rozwoju w tym zakresie żołnierzy i pracowników

resortów obrony. W związku z tym docelowe struktury komórek komunikacji strategicznej w siłach zbrojnych powinny być oprzyrządowane w sprzęt wojskowy i oprogramowanie wspierające proces komunikacyjny i umożliwiające współpracę z systemami sojuszniczymi. Brak kompleksowego podejścia do organizacji i funkcjonowania komunikacji strategicznej w czasie operacji połączonej może skutkować brakiem możliwości wykorzystania przez naczelnego dowódcę sił zbrojnych (dowódców komponentów) dostępnych zdolności komunikacyjnych.

## Bibliografia

- Hallahan K., Holtzhausen D., Ruler B., Verčič D., Sriramesh K., *Defining Strategic Communication*, „International Journal of Strategic Communication”, 1/2007. DOI: 10.1080/15531180701285244.
- Hernon P., Relyea H.C., *Information Policy* [w:] *Encyclopaedia of Library and Information Science*, red. A. Kent, H. Lacour, New York, vol. 48/1991.
- Komunikacja strategiczna*, <https://www.stratcomcoe.org/about-strategic-communications>
- NATO StratCom Handbook, 2014.
- NATO Strategic Communications Policy, PO (2009)0141.
- NATO Military Policy on Strategic Communications (MC 0628), 2014.
- Polityka informacyjna*, <https://sites.google.com/site/jachimmedia/polityka-informacyjna>
- Rowlands I., *Understanding Information Policy: Concepts, Framework and Research Tools*, „Journal of Information Science”, nr 1/1996.
- Sakowicz M., *Zarządzanie informacją w gminie – podejście strategiczne czy marketingowe?* [w:] S. Michałowski, W. Micha, *Władza lokalna a media. Zarządzanie informacją – public relations – promocja jednostek samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2006.
- Ulański C., Opałka J., *Polityka informacyjna samorządu terytorialnego* [w:] *Poradnik dla dziennikarzy i wydawców prasy lokalnej*, t. 2, red. A. Hejman, Wydawnictwo Fundacja IDEE, Warszawa 1998.
- Zerfass A., Verčič D., Nothhaft H., Werder K.P., *Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice*, „International Journal of Strategic Communication”, 12(4)/2018. DOI: 10.1080/1553118X.2018.1493485.



# PRZYSPOSOBIENIE WOJSKOWE I ORGANIZACJE WSPÓŁPRACUJĄCE Z WOJSKIEM W GARNIZONIE RZESZOWSKIM (1919–1938)

---

*Jerzy MAJKA*<sup>1</sup>

Koordinacją wszystkich prac związanych z przygotowaniem ludności cywilnej do służby wojskowej oraz działań na wypadek zagrożenia wojennego, czyli przysposobieniem wojskowym (PW), zajmowały się specjalne referaty utworzone na początku lat dwudziestych w każdym dowództwie okręgu korpusu. Referaty te wyznaczały z kolei po jednym „oficerze instrukcyjnym”, działającym przy powiatowych komendach uzupełnień. Oficerowie ci mieli za zadanie współpracować ze wszystkimi stowarzyszeniami, uprawnionymi przez Ministerstwo Spraw Wojskowych (MSWojsk.) do prowadzenia przysposobienia rezerw (pomoc w planowaniu, korzystaniu ze sprzętu i obiektów wojskowych, instruktaż)<sup>2</sup>.

W 1924 r. na terenie Powiatowej Komendy Uzupełnień (PKU) Rzeszów przysposobieniem wojskowym objętych były 44 oddziały, liczące łącznie 1841 osób. Spośród powiatów wchodzących w skład PKU, najwięcej młodzieży objętej było szkoleniem w powiecie rzeszowskim. Działo tu sześć hufców szkolnych, podzielonych na dziewięć oddziałów, w których oprócz ogólnego PW prowadzono także szkolenie łącznościowe i jazdy konnej. Młodzież pozaszkolna odbywała szkolenie w oddziale Towarzystwa Gimnastycznego (TG) „Sokół” oraz 17 kołach działających przy różnych organizacjach<sup>3</sup>.

W 1925 roku została przeprowadzona reorganizacja agend przysposobienia wojskowego. Zwiększono liczbę oficerów PW. W dziedzinie organizacyjnej punkt ciężkości przeniesiono z PKU do pułków piechoty. Przeprowadzenie Wojskowe miało być prowadzone dwutorowo:

- w hufcach szkolnych stanowiących jednostki organizacyjne na terenie każdej szkoły średniej i zawodowej;
- w stowarzyszeniach uprawnionych do prowadzenia przysposobienia wojskowego (m.in. Związek Strzelecki [ZS], Związek Harcerstwa Polskiego [ZHP] i TG „Sokół”).

---

<sup>1</sup> Dr Jerzy Majka, długoletni pracownik Działu Historycznego Muzeum Okręgowego w Rzeszowie, specjalista z zakresu historii militariów, wojen i wojskowości.

<sup>2</sup> *Dziesięciolecie odrodzenia polskiej siły zbrojnej 1918–1928*, Warszawa 1928, s. 538.

<sup>3</sup> „Ziemia Rzeszowska i Jarosławska” 1925, nr 23.

Teren Dowództwa Okręgu Korpusu (DOK) nr X w Przemyślu, któremu garnizon rzeszowski podlegał, podzielony został na Rejony PW, odpowiadające dywizjom piechoty, a te z kolei na obwody PW, pokrywające się terytorialnie z pułkami piechoty. Obwód PW 17. pułku piechoty (pp) obejmował teren PKU Rzeszów<sup>4</sup>. Każdy obwód posiadał etatowego oficera instrukcyjnego oraz co najmniej dwóch podoficerów instrukcyjnych. Dowódca pułku, któremu został przydzielony obszar PKU pod względem przysposobienia wojskowego, obowiązany był do świadczenia wszelkiej pomocy hufcom szkolnym i stowarzyszeniom, w zakresie:

- wypożyczania broni (wg obowiązujących przepisów) i sprzętu pomocniczego,
- przydzielania instruktorów,
- udostępniania boisk sportowych, placów ćwiczeń oraz sal wykładowych<sup>5</sup>.

Kolejna reorganizacja systemu przysposobienia wojskowego dokonana została w 1927 r., kiedy utworzono Państwowy Urząd Wychowania Fizycznego i Przysposobienia Wojskowego (PUWFiPW). Poza włączeniem problematyki wychowania fizycznego, głównym założeniem reorganizacji było ściśle powiązanie systemu przysposobienia wojskowego z wojskiem oraz terenowymi władzami administracyjnymi.

Struktura organizacyjna została już definitywnie oderwana od agend PKU. Obok istniejących okręgów, obwodów i rejonów, wprowadzono jeszcze jeden, najniższy szczebel organizacyjny – powiaty. Ogólne kierownictwo przysposobieniem wojskowym na terenie obwodów powierzono dowódcom pułków, których organami wykonawczymi byli obwodowi komendanci WF i PW. Komendy powiatowe WF i PW miały nieco inny charakter. Stożący na ich czele komendanci odpowiedzialni byli za praktyczną działalność w dziedzinie wychowania fizycznego i przysposobienia obronnego na swoim terenie. Na czele komendy powiatowej stał oficer z pułku stacjonującego najbliżej siedziby starostwa<sup>6</sup>. Utrzymano podział na hufce szkolne oraz jednostki PW złożone z członków poszczególnych stowarzyszeń, tworzące, w zależności od swej liczebności, drużyny, plutony, kompanie itd.<sup>7</sup>.

Powołano też w każdej jednostce administracyjno-politycznej swego rodzaju ciała pomocnicze, w postaci wojewódzkich, powiatowych i miejscowych komitetów przysposobienia wojskowego i wychowania fizycznego, na czele których stali odpowiednio wojewodowie, starostowie itd. Ich zadaniem była przede wszystkim pomoc w pozyskiwaniu środków finansowych, a także ocena pracy i postulatów

<sup>4</sup> Centralne Archiwum Wojskowe (dalej: CAW), Dowództwo Okręgu Korpusu nr X, Instrukcja dla pracy nad Przysposobieniem Wojskowym (27 VII 1925 r.), sygn. I.371.10.23.

<sup>5</sup> *Ibidem*.

<sup>6</sup> J. Kęsik, *Naród pod bronią. Społeczeństwo w programie polskiej polityki wojskowej 1918–1939*, Wrocław 1998, s. 75.

<sup>7</sup> R. Starzyński, *Zarys nauki organizacji sił zbrojnych*, Warszawa 1930, s. 69.

komendantów WF i PW<sup>8</sup>. Bardzo trafną ocenę charakteru komitetów WF i PW przedstawił współczesny historyk Jan Kęsik: „Były to instytucje na poły państwowe, na poły społeczne, aczkolwiek w ich gremiach kierowniczych zdecydowanie dominowali przedstawiciele lokalnej administracji państwowej [...] Ogólnie rzecz biorąc, wraz z obniżaniem się szczebla komitetu zwiększał się udział czynnika społecznego. Kierownictwo jednak zawsze należało do przedstawicieli władz państwowych, co miało zapewnić rzeczywistość nad nimi kontrolę<sup>9</sup>.”

Podstawową formą pracy było prowadzenie kursów PW. Były one dwustopniowe: I stopień obejmował roczne szkolenie rekruckie, II stopień – dwuletnie szkolenie na szczeblu drużyny lub określonej specjalności. W Rzeszowie zakwaterowanie i wyżywienie zapewniał 17. pp.<sup>10</sup>.

Dla młodzieży szkolnej, która ukończyła szkolenie I stopnia, organizowane były obozy letnie. W 1929 r. Komenda Powiatowa WF i PW w Rzeszowie zorganizowała taki obóz w Zelemiance, w dniach od 2 lipca do 5 sierpnia. Uczestnicy szkolenia PW pozaszkolnego mogli w podobnym czasie uczestniczyć w kursie WF w Staszowie<sup>11</sup>.

Mimo widocznego po 1926 r. zainteresowania władz problematyką PW, środki finansowe na ten cel były zwykle niewystarczające. Przejawiało się to zarówno brakiem odpowiedniego sprzętu, jak i przede wszystkim skromną bazą materialną. Nominalnie, od początku lat trzydziestych, funkcjonowało w Rzeszowie za koszarami 20. pułku ułanów (p. uł.) boisko, czy też, jak pisano, „miejsce na boisko”, podlegające Komendzie Powiatowej WF i PW. „W Polsce nie ma prawie miasta powiatowego – komentował miejscowy »Zew Rzeszowa« – nie posiadającego stadionu sportowego PW i WF. Jedynie Rzeszów jest wyjątkiem i przykładem niewielkiego zainteresowania się sportem i energii Komitetu PW i WF<sup>12</sup>.”

Co roku organizowane było w garnizonie rzeszowskim dwudniowe „Święto PW i WF”. Miało ono charakter propagandowy i przygotowywane było z pomocą wojska. Program „święt” był w poszczególnych latach zasadniczo do siebie podobny. Dla przykładu, w 1933 r. święto odbywało się w dniach 10–11 czerwca. W pierwszym dniu odbyły się na strzelnicy garnizonowej zawody strzeleckie, a w kinie wojskowym „Henryka” wyświetlano filmy szkoleniowe. Drugi dzień „Święta PW i WF” rozpoczynał capstrzyk orkiestr wojskowych. Przed południem odprawiona została Msza św., poświęcono sztandar drużyny harcerek, a następnie zebrane oddziały defilowały przed pomnikiem Leopolda Lisa-Kuli. Po południu odbywały się popisy gimnastyczne i zawody kolarskie, pływackie, lekkoatletyczne oraz zawody drużyn marszowych w umundurowaniu i uzbrojeniu

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 69–70; *Dziesięciolecie odrodzenia...*, s. 540.

<sup>9</sup> J. Kęsik, *Naród pod bronią...*, s. 77.

<sup>10</sup> A. Bernas-Kostynowicz, *Spoleczeństwo polskie w wojnie obronnej 1939. Współdziałanie ludności cywilnej z wojskiem w okresie zagrożenia i działań wojennych*, Warszawa 1988, s. 24; „Zew Rzeszowa” 1934, nr 2.

<sup>11</sup> „Gazeta Rzeszowska” 1929, nr 27.

<sup>12</sup> „Gazeta Rzeszowska” 1936, nr 5.

wojskowym. Wieczorem na stadionie „Resovii” rozdano nagrody i dyplomy, a także wysłuchano popisów chórów rzeszowskich i z okolicznych miejscowości<sup>13</sup>.

Komendantami Obwodu WF i PW w Rzeszowie byli:

- mjr Władysław Ciepeliowski 1928–1934
- kpt. Władysław Magdziarz 1935–1937
- mjr Tadeusz Ochęduszek 1938–1939

Funkcję komendantów powiatowych WF i PW w Rzeszowie pełnili:

- kpt. Antoni Krupa lata 20. – 1935
- ppor. Władysław Parylak 1 X 1935 – ?<sup>14</sup>.

Mimo prowadzonych z rozmachem akcji propagandowych nie udało się w większym stopniu zainteresować sprawami PW szerszych kręgów społeczeństwa. W sprawozdaniu Komitetu Powiatowego WF i PW w Rzeszowie z 1937 r., czytamy, że „miejscowa ludność do wszelkich poczynań PW i WF ustosunkowana [jest – J.M.] przeważnie obojętnie”. Wśród organizacji odnoszących się życzliwie do prac WF i PW, sprawozdanie wymienia: Związek Strzelecki, ZHP oraz Kolejowe i Pocztowe Przysposobienie Wojskowe<sup>15</sup>.

Oprócz ogólnego przysposobienia wojskowego, zaczęto w końcu lat 20. wprowadzać sukcesywnie nowe, bardziej wyspecjalizowane formy szkolenia o charakterze paramilitarnym.

Spośród tych form szkolenia, największy zasięg miało przysposobienie wojskowe konne, tzw. Krakusi. Nazwa ta nawiązywała do historycznych formacji lekkiej jazdy polskiej, opartych na zaciągu ochotniczym. Jednostką organizacyjną konnego przysposobienia wojskowego były rejon, funkcjonujące przy pułkach kawalerii. Nie znamy daty utworzenia Rejonowej Komendy PW „Krakusów” (przy 20. p. uł.). Prawdopodobnie było to w połowie lat 30. Na pierwszą, „urzędową” wzmiankę na ten temat udało się autorowi natrafić dopiero w aktach z 1938 r.<sup>16</sup>

„Krakusi” byli rodzajem nieskoszarowanych pododdziałów kawalerii, rozlokowanych w terenie. Ich uzbrojenie przechowywane było w oddziałach WP lub na posterunkach policji. Konie dla „Krakusów” dostarczali na czas ćwiczeń prywatni właściciele, za co otrzymywali przydział owsa na przednówku. Siodła i ogłowia przetrzymywane były w domach<sup>17</sup>.

Do szkolenia PW o charakterze specjalistycznym zaliczyć trzeba Kolejowe Przysposobienie Wojskowe i Pocztowe Przysposobienie Wojskowe. Organizacje

<sup>13</sup> „Ziemia Rzeszowska i Jarosławska” 1933, nr 23.

<sup>14</sup> *Rocznik oficerski 1928*, Warszawa 1928, s. 33; „Gazeta Rzeszowska” 1929, 1928 – 1935; „Zew Rzeszowa” 1934–1938.

<sup>15</sup> Archiwum Państwowe w Rzeszowie (dalej: APRz), Starostwo Powiatowe w Rzeszowie, Sprawozdanie z działalności Komitetu Powiatowego PW i WF w Rzeszowie za okres 1936/37, sygn. 313/7.

<sup>16</sup> CAW, 24. Dywizja Piechoty, Okręgowy komunikat dyslokacyjny (1938 r.), sygn. I.313.24.9.

<sup>17</sup> J. Kęsik, *Naród pod bronią...*, s. 94; C. Leżeński, L. Kukawski, *O kawalerii polskiej XX w.*, Wrocław – Warszawa – Kraków 1991, s. 60; M. Budek, *Wspomnienia d-cy szwadronu Krakusów Gdyńskich [w:] Jazda polska w II wojnie światowej*, Londyn 1956, s. 74–75.

te miały nieco inny charakter, bowiem obejmowały poszczególne grupy pracowników. Obydwie działały w garnizonie rzeszowskim<sup>18</sup>.

Jeszcze inny obszar zainteresowań miała organizacja Przystosowanie Wojskowe Kobiet do Obrony Kraju, założona w Rzeszowie w 1930 r. W 1936 r. organizacja ta posiadała w Rzeszowie trzy hufce szkolne (gimnazjalny, seminaryjny i Żeńskiej Szkoły Zawodowej Towarzystwa Szkoły Ludowej) oraz oddział pozaszkolny. Funkcję przewodniczącej pełniła w owym czasie Maria Friedriechowa (żona starosty). PW Kobiet zajmowało się przede wszystkim (przy współpracy z innymi organizacjami) organizacją szkolenia sanitarnego, kursów „Obrony Przeciwgazowej i Ratownictwa” oraz łączności<sup>19</sup>.

Przed 1926 r., organizacjom i stowarzyszeniom społecznym, które chciały realizować program przystosowania wojskowego, władze stawiały jedynie wymóg apolityczności. Po przewrocie majowym brak poparcia, czy neutralność wobec nowych władz, była interpretowana jako działalność zwrócona przeciw państwu. Stąd władze wojskowe dążyły do ograniczenia stowarzyszeń prowadzących szkolenia PW. W 1926 r. MSWojsk. uznawało za powołane do szkolenia PW (spośród organizacji działających na terenie Rzeszowa): ZS, ZHP, „Sokół”. W kilka miesięcy później „Sokół” został skreślony z tej listy<sup>20</sup>. Inne organizacje mogły nadal zajmować się szkoleniem o charakterze paramilitarnym, jednak ich działalność nie była wspierana i dofinansowywana przez Komitety WF i PW.

Czołową organizacją zajmującą się przystosowaniem wojskowym był Związek Strzelecki (ZS). Nawiązywał on do tradycji krakowskiego „Strzelca” sprzed I wojny światowej. Po 1927 r. ZS został podporządkowany Państwowemu Urzędowi Wychowania Fizycznego i Przystosowania Wojskowego. Do schematu organizacyjnego Urzędu została też dostosowana struktura ZS. Główny akcent położono na przyciągnięcie do organizacji młodzieży pozaszkolnej (męskiej i żeńskiej). Poza szkoleniem wojskowym duży nacisk kładziono na wychowanie w duchu ideologii legionowej.

Autorowi nie udało się natrafić na źródła dotyczące początków ZS w Rzeszowie. Organizacja ta została założona prawdopodobnie na początku lat 20. Dane liczbowe, i to odnoszące się do całego powiatu rzeszowskiego, są znane jedynie z początku lat 30. W 1932 r. na terenie powiatu działały 52 oddziały męskie oraz 4 oddziały żeńskie, w których skupionych było 1404 strzelców (4 oficerów ZS, 22 podoficerów, 625 „strzelców I stopnia” [członkowie, którzy przeszli szkolenie I stopnia], 669 „strzelców II stopnia” i 94 „strzelców ćwiczących”). Łącznie z członkami zarządu i członkami wspierającymi, organizacja liczyła 2 310 członków<sup>21</sup>. Koniec lat dwudziestych i początek trzydziestych, to okres największego rozrostu ZS w powiecie rzeszowskim. W drugiej połowie lat trzydziestych organizacja weszła w stan pewnej stagnacji.

<sup>18</sup> „Zew Rzeszwa” 1934–1938.

<sup>19</sup> „Zew Rzeszowa” 1936, nr 31.

<sup>20</sup> J. Kęsik, *Naród pod bronią...*, s. 86.

<sup>21</sup> „Gazeta Rzeszowska” 1932, nr 29.

Nie jest znana liczebność ZS w samym Rzeszowie. Wiadomo, że w 1934 r. działały tu 4 drużyny męskie i 2 żeńskie. Przez kilka lat funkcjonował oddział akademicki, rozwiązany w 1935 r. W 1936 r. podjęto próbę zorganizowania „Klubu Sportowego Strzelec”, bowiem zdaniem Prezesa Zarządu Powiatowego ZS wychowanie sportowe „na terenie rzeszowskiego Okręgu ZS, leży jak dotąd – odłogiem”<sup>22</sup>. Tylko część członków organizacji była umundurowana. W 1931 r. podczas obchodów Święta 3 Maja, na 1100 uczestniczących w uroczystościach strzelców, umundurowanych było 400 (reszta miała odznaki strzeleckie)<sup>23</sup>. Nie wchodząc w szczegóły, stwierdzić trzeba, że formy szkolenia stosowano dość zróżnicowane. Były wśród nich zarówno ćwiczenia zimowe, jak i nocne. W 1930 r., w celach propagandowych, zorganizowano w Rzeszowie ćwiczenia bojowe, połączone z forsowaniem Wisłoka oraz użyciem broni maszynowej, petard, świec dymnych itp. Tym ćwiczeniom-pokazom przyglądały się hufce szkolne PW, harcerze i licznie zebrana publiczność<sup>24</sup>.

ZS uczestniczył we wszystkich uroczystościach państwowych, biorąc udział w defiladach (wraz z wojskiem), wystawiając warty w miejscach pamięci narodowej, uczestnicząc w zawodach sportowych itp. Szczególnie często organizowano marszobiegi, połączone ze strzelaniem. W 1931 r. marszobieg taki odbył się na trasie Rzeszów – Czudec. Inną formą popularyzacji, stosowaną często w Rzeszowie, były festyny i „święta sprawności fizycznej”, czy też „święta WF i PW”. Gros ich uczestników należało do ZS.

Jak już wcześniej wspomniano, ZS był organizacją zaangażowaną politycznie, po stronie ugrupowania rządzącego Polską po 1926 r. Rodziło to krytykę w tych kręgach społecznych, które nie utożsamiały się z rządami pomajowymi. W 1929 r. „Ziemia Rzeszowska”, pismo o obliczu narodowo-demokratycznym, krytykowało ZS za korzystanie z dotacji rządowych, stwierdzając w konkluzji: „Strzelec jest więc kosztowną, ale mało precyzyjną placówką sanacji w społeczeństwie”<sup>25</sup>. Kierownictwo ZS zwalczało tego rodzaju poglądy, argumentując, że jest to wychowanie propaństwowe. „Praca ZS nie ogranicza się jedynie – mówił w 1929 r. obwodowy komendant WF i PW mjr Władysław Ciepiewski – do wyszkolenia i wychowania fizycznego, ale praca musi pójść właśnie w kierunku wychowania dobrego obywatela, zdolnego do pracy państwowotwórczej”<sup>26</sup>.

ZS korzystał z wszechstronnej pomocy wojska i agend WF i PW, zarówno gdy chodzi o sprzęt, jak i lokale (siedziby i świetlice oddziałów ZS w Rzeszowie mieściły się w większości w budynkach wojskowych). Słabnąca popularność organizacji spowodowała, że w drugiej połowie lat trzydziestych zaczęto tworzyć „Towarzystwa Przyjaciół ZS”, których zadaniem było wspieranie tej organizacji.

---

<sup>22</sup> „Zew Rzeszowa” 1936, nr 1.

<sup>23</sup> „Gazeta Rzeszowska” 1931, nr 19.

<sup>24</sup> „Gazeta Rzeszowska” 1930, nr 25; J. Majka, *Strzelcy. Z dziejów Związku Strzeleckiego w Rzeszowie*, Rzeszów 2006, s. 46.

<sup>25</sup> „Ziemia Rzeszowska” 1929, nr 44.

<sup>26</sup> „Gazeta Rzeszowska” 1929, nr 7.

Koło rzeszowskie, liczące ok. 400 członków, zakupiło m.in. mundury strzeleckie dla oddziału im. Leopolda Lisa-Kuli<sup>27</sup>.

Władze powiatowe ZS w Rzeszowie w latach 30. stanowili:

- prezesi Zarządu Powiatowego:
  - Roman Krogulski (1930–1925)
  - Mieczysław Kijas (1936–1936)
  - Jan Niemierski (1936–1938)
- komendanci powiatowi ZS:
  - Tadeusz Aksamit (1929–1933)
  - Henryk Węglowski (1933–1936)
  - Ppor. Władysław Parylak (1936–?)<sup>28</sup>.

Zwraca uwagę, że na stanowisku prezesa Zarządu Powiatowego stali aktualni włodarze miasta – R. Krogulski (burmistrz) i J. Niemierski (prezydent Rzeszowa) oraz, że w 1936 r. funkcję komendanta powierzono ppor. Parylakowi, który był jednocześnie komendantem powiatowym WF i PW.

Związek Strzelecki był najliczniejszą organizacją paramilitarną na terenie garnizonu rzeszowskiego i położył duże zasługi dla rozwoju przysposobienia wojskowego, zwłaszcza wśród młodzieży pozaszkolnej. W drugiej połowie lat 30. nieco stracił na popularności.

Drugą, po Związku Strzeleckim, organizacją posiadającą duży dorobek w dziedzinie przysposobienia wojskowego, był w garnizonie rzeszowskim Związek Harcerstwa Polskiego. Harcerstwo męskie założono w Rzeszowie jeszcze przed I wojną światową. Organizacja ta posiadała największe wpływy wśród młodzieży szkół średnich. Jej liczebność systematycznie wzrastała. W 1922 r. Hufiec Rzeszów liczył 133 harcerzy, a w 1937 r. już 371 harcerzy i 212 zuchów<sup>29</sup>.

Zajęcia przysposobienia wojskowego zaczęto dość wcześnie. Prawdopodobnie pierwszy kurs zorganizowała w 1924 r. I drużyna, a prowadzącym był por. Antoni Krupa z 17. pp. Oprócz ogólnego szkolenia przysposobienia wojskowego, organizowano także kursy specjalistyczne: samarytańskie (sanitarne), pionierskie, łączności. W latach 30. szczególną uwagę zwrócono na szkolenie obsady punktów obserwacyjno-meldunkowych oraz tworzenie drużyn przeciwpożarowych i ratowniczo-sanitarnych. W 1935 r. wszyscy harcerze uczestniczący w zlocie skautowym w Spale, zostali przed wyjazdem przeszkoleni na 4-dniowym kursie obrony przeciwlotniczej i przeciwgazowej<sup>30</sup>.

Na początku lat 20. komendanci Hufca dość często się zmieniali. Później funkcję tę pełnili najdłużej Mieczysław Kijas i Antoni Gromski, który od 1933 r. był już nieprzerwanie komendantem Hufca.

ZHP było organizacją autonomiczną, niemniej jednak, wojsko postrzegając ZHP jako ważnego sojusznika, a także chcąc mieć pewien wpływ na jego działal-

<sup>27</sup> „Zew Rzeszowa” 1937, nr 36.

<sup>28</sup> „Gazeta Rzeszowska” 1928 – 1935; „Zew Rzeszowa” 1934 – 1938.

<sup>29</sup> A. Gromski, *Historia harcerstwa męskiego w Rzeszowie*, Rzeszów 1939, s. 25 i 44.

<sup>30</sup> *Ibidem*, s. 38.

ność, powołało Koło Przyjaciół Harcerstwa. Na czele reaktywowanego w 1930 r. Koła w Rzeszowie, stanął ppłk Feliks Jędrychowski, zastępca dowódcy 17. pp. Z inicjatywy Koła Przyjaciół Harcerstwa powstały tzw. Patronaty nad drużynami, które miały je wspierać w różnych sprawach. Na siedem działających w Rzeszowie drużyn harcerskich, sześć miało patronaty sprawowane przez wojsko i organizacje kombatanckie (17. pp, 20. p. uł., 22. pułk artylerii polowej, Korpus Podoficerów 17. pp, Związek Oficerów Rezerwy, Związek Legionistów)<sup>31</sup>.

Hufiec Harcerek (żeński) działał w Rzeszowie od 1919 r. W 1920 r. funkcjonowały cztery drużyny, liczące 150 dziewcząt. W połowie lat 30. liczba drużyn wzrosła do siedmiu, a skupiały one 231 harcerek. W kursach przysposobienia wojskowego szczególną wagę przywiązywano do szkolenia sanitarnego. W 1938 r. ten zakres działalności został znacznie zintensyfikowany, rozpoczęto bowiem przygotowanie harcerek do służby pomocniczej dla wojska w razie wybuchu wojny. Szczególnie przydatne były tu takie umiejętności, jak pierwsza pomoc, łączność, opieka nad dzieckiem itp. Komendantkami Hufca Harcerek były: Jadwiga Luśniak (1919–1923), Jadwiga Kuligowska-Jarecka (1923–1935) i Stanisława Sakowska (1935–1939)<sup>32</sup>.

Przysposobienie wojskowe wśród swoich członków prowadziło też Towarzystwo Gimnastyczne „Sokół”, organizacja na gruncie rzeszowskim dość zamożna i na początku lat 20. wpływowa. W połowie tej dekady „Sokół” wprowadził dla swoich członków „ćwiczących” przysposobienie wojskowe (2 razy w tygodniu przez 2 godziny). Instruktorami byli oficerowie 17. pp. Szczególny nacisk kładziono na naukę strzelania<sup>33</sup>.

Towarzystwo borykało się z kilkoma problemami. Z trudem przychodziło mu „zrywanie nici tradycyjnej gimnastyki niemieckiej”, jak czytamy w jednym z artykułów<sup>34</sup>. Innym problemem była niewielka liczba młodych członków oraz utrata popularności i pewien marazm organizacyjny. O ile w 1925 r. rzeszowski „Sokół” liczył 72 członków ćwiczących, to w 1928 r. liczba młodzieży spadła do 48 (34 mężczyzn i 14 kobiet)<sup>35</sup>. Na ten stan rzeczy wpłynęła również sytuacja polityczna. Po 1926 r. „Sokół” został skreślony z listy organizacji mogących ubiegać się o pomoc i dofinansowanie kursów WF i PW. W pierwszych latach niepodległości prezesem Gniazda Rzeszów był dr Zdzisław Mauer, którego w połowie lat 20. zastąpił inż. Jan Żurowski.

Na nieco innym polu wojsko współpracowało z takimi organizacjami jak Polski Czerwony Krzyż (PCK) i Liga Obrony Powietrznej i Przeciwgazowej (LOPP). Nie zajmowały się one klasycznym przysposobieniem wojskowym, natomiast

<sup>31</sup> *Ibidem*, s. 35.

<sup>32</sup> M. Jarosińska, *Kamienie na szaniec – informator wydany w 80-lecie harcerstwa w Rzeszowie*, Rzeszów 1991; M. Jarosińska, *Harcerstwo żeńskie i ruch zuchowy w Rzeszowie (1912–1939)*, Rzeszów 2005, s. 76–77.

<sup>33</sup> „Gazeta Rzeszowska” 1928, nr 19.

<sup>34</sup> „Ziemia Rzeszowska i Jarosławska” 1925, nr 23.

<sup>35</sup> *Ibidem*; „Gazeta Rzeszowska” 1928, nr 19.



starały się przygotować szerokie kręgi społeczeństwa do zagrożeń, jakie mógł nieść z sobą wybuch konfliktu zbrojnego.

PCK istniał w Rzeszowie od początku niepodległości. W 1923 r. przyjęto uchwałę, która określała cel PCK jako „łagodzenie klęsk spowodowanych przez wojny”. Stąd obowiązkiem organizacji podczas wojny miało być niesienie pomocy wojsku i „cierpiącej wskutek wojny ludności”, zaś w czasie pokoju, jak najlepsze przygotowanie się na wypadek wybuchu wojny<sup>36</sup>.

W Rzeszowie działalność PCK szczególnie widoczna była latem 1920 r., podczas wojny polsko-sowieckiej. Na czele miejscowego Oddziału stała wówczas Helena Vascu<sup>37</sup>. Po zakończeniu wojny rzeszowski oddział PCK działał nieregularnie. Systematyczna działalność rozpoczęła się w 1930 r., a inicjatorem ożywienia i usprawnienia funkcjonowania PCK w Rzeszowie był starosta Artur Friedrich<sup>38</sup>.

Oddział PCK działał na terenie całego powiatu rzeszowskiego. W połowie lat 30. liczył 120 członków, skupionych w ośmiu kołach terenowych (głównie w miasteczkach powiatu). Posiadał cztery drużyny ratownicze z ekwipunkiem (męskie i żeńskie) oraz instruktorkę i dwóch instruktorów<sup>39</sup>. W licznych anonsach prasowych podkreślano, że liczba członków jest wysoce niewystarczająca i zachęcano do wstępowania w szeregi organizacji (składka 25 gr miesięcznie).

W latach 30. organizacja skoncentrowała się na szkoleniu pielęgniarek i sanitariuszy oraz szkoleniu drużyn ratowniczych. W „kursie ratowniczym” zorganizowanym w 1933 r. wspólnie przez PCK i LOPP, przewidziane było nauczanie ratownictwa ogólnego oraz „ratownictwa przeciwgazowego z wykładami z dziedziny obrony przeciwgazowej i ćwiczeniami praktycznymi”<sup>40</sup>.

Działalność propagandowa prowadzona była głównie podczas tzw. Tygodni PCK. Odbywały się wówczas występy gwiazd estrady, wygłaszano odczyty i prelekcje na temat organizacji oraz zbiórki pieniędzy. Na cele PCK przeznaczany był też dochód z „zabawy tanecznej z kotylionem i tombolą”, jaką organizował PCK wraz z korpusem oficerskim garnizonu<sup>41</sup>.

W 1937 r. powstało w Rzeszowie Żeńskie Koło PCK, którym kierowała Zofia Luśniakówna. W tym samym roku Zarząd Oddziału zakupił „auto sanitarne” do przewożenia rannych i chorych. Zarząd planował uruchomienie stałego pogotowia ratunkowego i w związku z tym zwrócił się z apelem do społeczeństwa o wsparcie finansowe tej inicjatywy<sup>42</sup>.

Na czele Zarządu Oddziału PCK w Rzeszowie stał początkowo dr Józef Ciechanowski (lekarz powiatowy). W 1936 roku funkcję tę objął dr Stanisław Dziubek<sup>43</sup>.

<sup>36</sup> *Dziesięciolecie odrodzenia...*, s. 551.

<sup>37</sup> „Ziemia Rzeszowska” 1921, nr 8.

<sup>38</sup> „Zew Rzeszowa”, 1936, nr 31.

<sup>39</sup> *Ibidem*; „Gazeta Rzeszowska” 1934, nr 40.

<sup>40</sup> „Gazeta Rzeszowska” 1933, nr 5.

<sup>41</sup> „Ziemia Rzeszowska” 1927, nr 8; „Gazeta Rzeszowska” 1931, nr 19.

<sup>42</sup> „Zew Rzeszowa” 1937, nr 4 i nr 32.

<sup>43</sup> „Gazeta Rzeszowska” 1930–1935; „Zew Rzeszowa” 1934–1938.

Liga Obrony Powietrznej i Przeciwgazowej (LOPP) powstała z połączenia dwóch organizacji: Ligi Obrony Powietrznej Państwa i Towarzystwa Obrony Przeciwgazowej. W początkach swej działalności koncentrowała się na propagowaniu rozwoju lotnictwa. W miarę narastania zagrożenia wojennego rozszerzyła działalność na przygotowanie społeczeństwa do skutków ewentualnej wojny.

Nie wiemy, od kiedy działała LOPP w Rzeszowie. Pierwsze wzmianki w prasie na jej temat pojawiają się na początku lat 30., kiedy prezesem Zarządu powiatowego LOPP w Rzeszowie wybrano starostę Artura Friedricha<sup>44</sup>.

W 1935 r. rzeszowski Obwód Powiatowy LOPP liczył 22 koła „miejscowe” i 91 kół szkolnych. Liczebność organizacji była dość duża – członków rzeczywistych 1730, wspierających 295 oraz 2454 uczniów w kołach szkolnych<sup>45</sup>. Obwód Powiatowy dysponował 35 wyszkolonymi instruktorami (I–II klasy).

Organizacja rzeszowska, podobnie jak ogólnokrajowa, działała dwutorowo: propagując rozwój lotnictwa i szkoląc na kursach obrony przeciwgazowej.

W tej pierwszej dziedzinie dużym osiągnięciem było utworzenie Koła Szybawcowego LOPP, które w połowie lat 30. dysponowało dwoma własnymi szybawcami oraz terenami szybawcowymi w Strzyżowie i Bziance. Koło prowadziło też starania o wybudowanie lotniska na polach podrzeszowskiej Słociny<sup>46</sup>. Do realizacji tego zamysłu ostatecznie nie doszło. Wydaje się, że pertraktacje z czynnikami wojskowymi zakończyły się sukcesem, nie zdołano jednak zebrać wystarczającej ilości środków finansowych.

W dość szerokim zakresie prowadzona była działalność szkoleniowa. W 1934 r. przeprowadzono 18 kursów obrony przeciwgazowej, które ukończyło 1220 osób<sup>47</sup>. Sprawdzianem sprawności wyszkolonych drużyn były wielkie ćwiczenia w grudniu 1933 r., określone jako „próbny atak gazowy” na Rzeszów. Alarm ogłoszony został przez syreny, zaś atak gazowy markowano przy pomocy petard, świec dymnych i gazów łzawiących. Obok drużyn LOPP w ćwiczeniach uczestniczyły również drużyny PCK oraz straż pożarna. Podczas ataku w „punktach ratowniczych opatrzone 400 osób zagazowanych lub rannych”<sup>48</sup>. Ćwiczenia poprzedzone były szeroką akcją propagandową i szkoleniową.

Zbiórkę funduszy prowadzono – podobnie jak w przypadku PCK – podczas regularnie organizowanych „balów LOPP”. Także ta organizacja urządziła „Tygodnie LOPP”, podczas których obok odczytów i wykładów, odbywały się pokazy i demonstracja sprzętu (maski pgaz, ubrania gumowe, modele schronów oraz inne „eksponaty walki obrony przeciwgazowej”)<sup>49</sup>.

---

<sup>44</sup> „Gazeta Rzeszowska” 1932, nr 43.

<sup>45</sup> „Gazeta Rzeszowska” 1935, nr 11.

<sup>46</sup> Ibidem; „Zew Rzeszowa” 1936, nr 32; „Gazeta Rzeszowska” 1935, nr 41.

<sup>47</sup> „Gazeta Rzeszowska” 1934, nr 7.

<sup>48</sup> „Gazeta Rzeszowska” 1933, nr 52.

<sup>49</sup> „Gazeta Rzeszowska” 1932, nr 24 i 1933, nr 20.



Fot. 1. Przegląd skoncentrowanych oddziałów strzeleckich  
Źródło: zbiory Muzeum Okręgowego w Rzeszowie.



Fot. 2. Ćwiczenia Przystosowania Wojskowego Kobiet  
Źródło: zbiory Wojciecha Mosia.



Fot. 3. Strzelanie podczas jednego z marszobiegów organizowanych przez Związek Strzelecki  
Źródło: reprodukcja z publikacji międzywojennej.



Fot. 4. Uczestnicy kursu OPL Koła LOPP Nauczycieli Szkół Średnich w Rzeszowie  
Źródło: zbiory Muzeum Okręgowego w Rzeszowie.

Od 1930 r. na czele Zarządu Powiatowego LOPP stali kolejni starostowie rzeszowski (Artur Friedrich i od 1934 r. Mieczysław Panglisz). Brak informacji z końca lat 30. Prawdopodobnie był to także ówczesny starosta Stefan Bernatowicz.

W 1937 r. Rada Ministrów przyjęła rozporządzenie o przygotowaniu obrony przeciwlotniczej i przeciwgazowej w czasie pokoju, które nakładało poważne obowiązki na LOPP, nie tylko w zakresie szkolenia, ale także przygotowania schronów przeciwlotniczych. Realizując tę dyrektywę rzeszowski Obwód Powiatowy LOPP rozpoczął przygotowania do zorganizowania systemu biernej obrony przeciwlotniczej w mieście. W specjalnie zorganizowanym kursie miały wziąć udział osoby wydelegowane, po jednej z każdego domu<sup>50</sup>.

Zupełnie inną dziedziną zajmował się Polski Biały Krzyż (PBK), organizacja założona w 1918 r., stawiająca sobie za cel pomoc wojsku w zakresie opieki nad żołnierzem, a zwłaszcza szeroko rozumianego douczania i dokształcania.

Koło PBK w Rzeszowie powstało dość wcześnie, bo już w marcu 1919 r., a jego prezesem obrano Klementynę Arvayową, osobę bardzo zasłużoną w organizowaniu opieki nad chorymi i rannymi legionistami<sup>51</sup>. Po zakończeniu działań wojennych działalność koła nieco osłabła. Skupiała się ona wówczas na prowadzeniu kursów dla analfabetów.

Wyraźne ożywienie i rozszerzenie zakresu działalności daje się zauważyć w końcu lat 20. i w latach 30. W dalszym ciągu jednym z głównych zadań PKB było zwalczanie analfabetyzmu wśród żołnierzy. Oprócz tradycyjnych kursów prowadzonych w okresie zimowym, koło organizowało kursy dodatkowe w miesiącach letnich. W 1934 r. kursy takie odbywały się w czterech zespołach, na terenie 17 pp (dla całego garnizonu). Prowadzono także kurs szkoły powszechnej dla podoficerów<sup>52</sup>.

W latach 30. głównym ośrodkiem prac PBK stały się świetlice żołnierskie, prowadzone przez wykwalifikowane „świetliczarki”, nad którymi ogólny nadzór sprawowała instruktorka garnizonowa. W świetlicach systematycznie odbywały się prelekcje i odczyty, związane z obchodami rocznicowymi, historią Polski i zagadnieniami współczesnymi. Własne świetlice posiadały: 20 p. uł., 10. dywizjon artylerii konnej oraz każdy z trzech batalionów 17. pp. Z czasem tematykę odczytów i prelekcji rozszerzono. Ponieważ większość poborowych pochodziła ze wsi, koło PBK zorganizowało serię odczytów, podczas których zaproszeni fachowcy wypowiadali się na takie tematy, jak: prowadzenie gospodarstwa rolnego, hodowla, sadownictwo, mleczarstwo, spółdzielczość itp.<sup>53</sup>. Świetlice prowadziły także „akcję biblioteczną”, wypożyczając książki żołnierzom oraz propagując

<sup>50</sup> „Zew Rzeszowa” 1937, nr 34.

<sup>51</sup> APRz, Archiwum rodziny Arvayów, Protokół z inauguracyjnego posiedzenia Polskiego Białego Krzyża w Rzeszowie (30 III 1919 r.), sygn. 524.

<sup>52</sup> „Gazeta Rzeszowska” 1934, nr 48.

<sup>53</sup> APRz, 17. pułk piechoty (dalej: 17. pp), Pismo Zarządu Koła PBK do dowódcy 17. pp (25 II 1936), sygn. 932/5.

czytelnictwo. Tradycyjnie już PBK był organizatorem choinek, „opłatków” i „święconego” dla żołnierzy garnizonu.

PBK ściśle współpracował z wojskiem, stąd też jego struktura organizacyjna dostosowana była do wojskowej. Zasadniczym szczeblem organizacyjnym były okręgi, które obejmowały obszar i posiadały numer właściwego DOK. W skład okręgów wchodziły koła, które funkcjonowały praktycznie w każdym większym garnizonie. Rzeszowskie koło PBK, pod względem liczebności należało do mniejszych, wśród 13 innych działających na terenie Okręgu X PBK. W 1938 r. liczyło 60 osób cywilnych<sup>54</sup>. Rekordowy był pod tym względem rok 1934, kiedy koło skupiało 84 członków<sup>55</sup>. Mimo stosunkowo skromnej liczebności, koło rzeszowskie należało do lepiej pracujących. W 1938 r. wyróżniono go za akcję nauczania i pracę świetlicową<sup>56</sup>. Prezesem koła PBK na początku lat 30. był Stanisław Krużlewski (naczelnik Urzędu Skarbowego). W 1936 r. zastąpił go Jan Bruchnalski, dyrektor Komunalnej Kasy Oszczędnościowej w Rzeszowie<sup>57</sup>.

Niezależnie od wymienionych wyżej organizacji, w garnizonie rzeszowskim działało szereg organizacji i stowarzyszeń kombatanckich, takich jak: Związek Legionistów Polskich, Związek Rezerwistów i Byłych Wojskowych, Związek Byłych Ochotników Armii Polskiej, Związek Weteranów Byłej Armii Polskiej we Francji, Związek Oficerów Rezerwy, Związek Peowiaków. Z natury rzeczy utrzymywały one – w różnym zakresie – kontakty z wojskiem, jednak miały własne, partykularne, nierzadko polityczne cele, stąd ich działalność pominięto.

## Bibliografia

- APRz, 17. pp, Sprawozdanie Okręgu X Polskiego Białego Krzyża za rok 1937/38, sygn. 932/4.  
 APRz, 17. pułk piechoty. Pismo Zarządu Koła PBK do dowódcy 17. pp (25 II 1936), sygn. 932/5.  
 Archiwum Państwowe w Rzeszowie, Starostwo Powiatowe w Rzeszowie, Sprawozdanie z działalności Komitetu Powiatowego PW i WF w Rzeszowie za okres 1936/37, sygn. 313/7.  
 Archiwum rodziny Arvayów, Protokół z inauguracyjnego posiedzenia Polskiego Białego Krzyża w Rzeszowie (30 III 1919 r.), sygn. 524.  
 Bernaś-Kostynowicz A., *Spółeczeństwo polskie w wojnie obronnej 1939. Współdziałanie ludności cywilnej z wojskiem w okresie zagrożenia i działań wojennych*, Warszawa 1988.  
 Budek M., *Wspomnienia d-cy szwadronu Krakusów Gdyńskich [w:] Jazda polska w II wojnie światowej*, Londyn 1956.  
 CAW, 24 Dywizja Piechoty, Okręgowy komunikat dyslokacyjny (1938 r.), sygn. I.313.24.9.  
 Centralne Archiwum Wojskowe, Dowództwo Okręgu Korpusu nr X, Instrukcja dla pracy nad Przystosowaniem Wojskowym (27 VII 1925 r.), sygn. I.371.10.23.  
*Dziesięciolecie odrodzenia polskiej siły zbrojnej 1918–1928*, Warszawa 1928, s. 538.  
 „Gazeta Rzeszowska” 1928–1935.

<sup>54</sup> APRz, 17. pp, Sprawozdanie Okręgu X Polskiego Białego Krzyża za rok 1937/38, sygn. 932/4.

<sup>55</sup> „Gazeta Rzeszowska” 1934, nr 48.

<sup>56</sup> APRz, 17. pp, Sprawozdanie Okręgu X Polskiego Białego Krzyża za rok 1937/38, sygn. 932/4.

<sup>57</sup> „Zew Rzeszowa” 1936, nr 10.

- „Gazeta Rzeszowska” 1928, nr 19.  
„Gazeta Rzeszowska” 1929, 1928–1935.  
„Gazeta Rzeszowska” 1929, nr 27.  
„Gazeta Rzeszowska” 1929, nr 7.  
„Gazeta Rzeszowska” 1930–1935.  
„Gazeta Rzeszowska” 1930, nr 25.  
„Gazeta Rzeszowska” 1931, nr 19.  
„Gazeta Rzeszowska” 1932, nr 24 i 1933, nr 20.  
„Gazeta Rzeszowska” 1932, nr 29.  
„Gazeta Rzeszowska” 1932, nr 43.  
„Gazeta Rzeszowska” 1933, nr 5.  
„Gazeta Rzeszowska” 1933, nr 52.  
„Gazeta Rzeszowska” 1934, nr 40.  
„Gazeta Rzeszowska” 1934, nr 48.  
„Gazeta Rzeszowska” 1934, nr 7.  
„Gazeta Rzeszowska” 1935, nr 11.  
„Gazeta Rzeszowska” 1935, nr 41.  
„Gazeta Rzeszowska” 1936, nr 5.  
Gromski A., *Historia harcerstwa męskiego w Rzeszowie*, Rzeszów 1939.  
Jarosińska M., *Kamienie na szancku – informator wydany w 80-lecie harcerstwa w Rzeszowie*, Rzeszów 1991.  
Jarosińska M., *Harcerstwo żeńskie i ruch zachowy w Rzeszowie (1912–1939)*, Rzeszów 2005.  
Kęsik J., *Naród pod bronią. Społeczeństwo w programie polskiej polityki wojskowej 1918–1939*, Wrocław 1998.  
Leżeński C., Kukawski L., *O kawalerii polskiej XX w.*, Wrocław – Warszawa – Kraków 1991.  
Majka J., *Strzelcy. Z dziejów Związku Strzeleckiego w Rzeszowie*, Rzeszów 2006.  
*Rocznik oficerski 1928*, Warszawa 1928.  
Starzyński R., *Zarys nauki organizacji sił zbrojnych*, Warszawa 1930.  
„Zew Rzeszowa” , 1936, nr 31.  
„Zew Rzeszowa” 1934–1938.  
„Zew Rzeszowa” 1934, nr 2.  
„Zew Rzeszowa” 1936, nr 1.  
„Zew Rzeszowa” 1936, nr 10.  
„Zew Rzeszowa” 1936, nr 31.  
„Zew Rzeszowa” 1936, nr 32.  
„Zew Rzeszowa” 1937, nr 34.  
„Zew Rzeszowa” 1937, nr 36.  
„Zew Rzeszowa” 1937, nr 4 i nr 32.  
„Ziemia Rzeszowska i Jarosławska” 1925, nr 23.  
„Ziemia Rzeszowska i Jarosławska” 1933, nr 23.  
„Ziemia Rzeszowska” 1921, nr 8.  
„Ziemia Rzeszowska” 1927, nr 8.  
„Ziemia Rzeszowska” 1929, nr 44.





# TOMASZ STANISŁAW WOLSKI (1700–1772) – POLSKI PODRÓŻNIK Z CZASÓW SASKICH

---

*Józef MANDZIUK*<sup>1</sup>

Problematyka czasów saskich od dawna zaprzętała umysły historyków, którzy wyrażali często opinie ujemne i ukazywali obraz panowania Wettinów w zbyt czarnych kolorach. Nad tą epoką zawisła opinia wielkiego znawcy kultury polskiej, Aleksandra Brücknera, który pisał, iż epoka saska razi nas „widokiem łbów ogolonych, smakiem oleju postnego i bigosów hultańskich, nędzą miejską i uciemiężeniem chłopą, zdzierstwem i nieuctwem księży, próżniactwem mnichów i bezmyślnością wszystkich”<sup>2</sup>. Tymczasem w szlacheckiej tradycji czasy Augusta III Sasa zapisały się jako lata dobrobytu. Przez pół wieku nie było wojen, a ziemia rodziła zboże, spławiane do Gdańska. Stąd obiegowe powiedzenie: „Za króla Sasa jedz, pij i popuszczaj pasa” odnosiło się przede wszystkim do zamożności, a nie do pijaństwa<sup>3</sup>. Za panowania Augusta III Otyłego zostało zasiane ziarno, które w pół wieku weszło plonem Komisji Edukacji Narodowej i Konstytucji 3 maja. Od lat 30. XVIII w. rozszerzał się krąg Polaków, w których dokonywała się zmiana kategorii myślenia ze stanowych na ogólnopolską. Szlachta średnia dążyła do reformy ustroju mającego m.in. doprowadzić do eliminacji z życia publicznego szlachty zaściankowej. Z Zachodu zaczęły napływać hasła ideologii oświeceniowej, które przyczyniły się także do reformy szkolnictwa, przeprowadzonej przez pijara o. Stanisława Konarskiego. W ostatnich latach historycy usiłują spojrzeć na ten okres możliwie obiektywnie i wyważyć dobre i złe strony.

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie polskiego podróżnika Tomasza Stanisława Wolskiego, ubogiego szlachcica, który wiele lat spędził na podróżach po krajach europejskich, Bliskiego Wschodu i Turcji. Przejął się ideą uwolnienia Ziemi Świętej spod panowania tureckiego i namawiał do wskrzeszenia krucjaty zarówno papieży, jak i władców europejskich na czele z królem Augustem III Sase oraz przedstawiciele wyższych sfer społeczeństwa polskiego. Pozostawił po

---

<sup>1</sup> Ks. prof. dr hab. Józef Mandziuk, polski duchowny katolicki, historyk Kościoła katolickiego. Był pracownikiem naukowym Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie oraz Politechniki Rzeszowskiej.

<sup>2</sup> A. Brückner, *Dzieje kultury polskiej*, t. 3, Warszawa 1939, s. 9–10.

<sup>3</sup> Zob. W. Tokarz, *Pijaństwo w Polsce w czasach saskich i walka z nim duchowieństwa katolickiego*. Wrocław 2019.

sobie opis podróży do Ziemi Świętej<sup>4</sup>, który zasługuje na uwagę ze względu na swoje różnorodne walory.

## Pierwsza podróż Tomasza Stanisława Wolskiego po Europie

Postać Tomasza Stanisława Wolskiego, jednego z najwybitniejszych polskich podróżników w czasach staropolskich, pojawiła się w różnych opracowaniach historyków<sup>5</sup>. Są to mniejsze lub większe wzmianki, czasem zniekształcone i w fałszywym świetle ukazywane przez późniejsze pokolenia.

Nasz bohater, herbu Zuber, urodził się w 1700 r. w Uniejowie k. Sieradza. Już w dzieciństwie stracił rodziców i jego opiekunem został Jan Czapski, ówczesny kasztelan chełmiński. Tomasz od młodych lat marzył o podróżach, chcąc poznać kraje i ludzi w nich żyjących. Mając trzynaście lat, wyruszył w pierwszą podróż do Wielkiego Księstwa Litewskiego. Wyjazd ten nosił charakter ucieczki przed dworzanami, zazdroszczącymi mu łaski bogatego magnata. Jego droga prowadziła również przez lasy i nad brzegiem Niemna spostrzegł małą łódkę, do której wsiadł

<sup>4</sup> T.S. Wolski, *Illustris Peregrinatio Ierosolimitana latius protracta per tres insigniores mundi partes a THOMA STANISLAO WOLSKI Nobili Poloni Peregrino Ierosolimitano nempe per Europam, Asiam, et Africam*, Lwów 1737.

<sup>5</sup> K. Milewski, *Pamiętki historyczne krajowe*. Warszawa 1848, s. 265–276; M. Bersohn, *Kilka słów o polskich podróżnikach do Ziemi Świętej i ich dziełach*. „Biblioteka Warszawska 4: 1868, s. 6–7; J. Gordon, *Przygody Tomasza Stanisława Wolskiego, admirała floty papieskiej (rys historyczny)*. „Strzecha” 5: 1872, s. 210–218; W. Chomętowski, *Pielgrzymki do Ziemi Świętej i sąsiednich krain*, Warszawa 1874, s. 92–136; Idem, *Z dawnych podróży*, „Kronika Rodzinna” 13: 1886, s. 167–173, 200–206; A. Krausharr, *Wędrowki po Europie i Azji Imci Pana Tomasza Wolskiego, kawalera maltańskiego, admirała floty papieskiej (1721–1736)*, Kraków 1889; R. Röhrich, *Biblioteka geographica Palaestinae: chronologisches Verzeichniss der auf die Geographie des Heiligen Landes bezüglichen Literatur von 333 bis 1878 und Versuch einer Cartographie*, Berlin 1890, s. 305; F.M. Sobieszczanski, *Wolski Tomasz Stanisław [w:] Podręczna Encyklopedia Kościelna*, t. 43–44, Kraków 1903, s. 478; J. S. Bystroń, *Polacy w Ziemi Świętej, Syrii i Egipcie 1147–1914*, Kraków 1930, s. 49–54; M. Loret, *Życie polskie w Rzymie w XVIII wieku*. Rzym 1930, s. 229–231; S. Zieliński, *Mały słownik pionierów polskich kolonialnych i morskich*, Warszawa 1933, s. 605–607; K. Estreicher, *Wolski Tomasz Stanisław [w:] Idem, Bibliografia Polska*, t. 33, Kraków 1939, s. 304–305; S. Kościalkowski, *Polacy a Liban i Syria w toku dziejowym*, Bejrut 1949, s. 10; S. Korwin, *Stosunki Polski z Ziemią Świętą*, Warszawa 1958, s. 165; T. Opalewski, *Przesławna peregrynacja Tomasza Wolskiego*, Warszawa 1959, 1970; P. Czerwiński, *Zakon Maltański i stosunki jego z Polską na przestrzeni dziejów. Szkic historyczny*. Londyn 1964, s. 149–150; *Wolski Tomasz Stanisław [w:] Nowy Korbut. Piśmiennictwo staropolskie*, t. 3, Warszawa 1965, s. 416; B. Kuźmiński, *Przygody polskich obywateli na morzach i lądach*, Gdańsk 1973, s. 79–112; J. Pertek, *Polacy na morzach i oceanach*, t. 1, Poznań 1981, s. 204–207; B. Majewska, *Wschód w kulturze i piśmiennictwie [w:] Słownik literatury staropolskiej*, red. T. Michałowska, Wrocław-Warszawa-Kraków 1990, s. 918; W. i T. Słabczyński, *Słownik podróżników polskich*, Warszawa 1992, s. 335; Z. Kuchowicz, *Obyczaje i postacie Polski szlacheckiej XVI–XVIII wieku*, Warszawa 1993; A. Jackowski, *Pielgrzymowanie*, Wrocław 1998, s. 238; J. Knopek, *Aktywność polskich rycerzy, pielgrzymów i podróżników w Afryce Północnej do początku XX wieku*, „Przegląd Orientalistyczny” 2000, nr 3–4, s. 180; M. Nowak, *Świat chrześcijański XVII–XVIII wieku w spotkaniu z innymi cywilizacjami – próba syntezy na podstawie relacji wybranych podróżników europejskich i arabskich*, Warszawa 2009, mps.

i po całodziennym wędrówce dotarł do jakiegoś miasteczka, gdzie przygarnął go miejscowy proboszcz. Duchowny zamierzał zająć się edukacją młodzieńca, lecz on po dwóch miesiącach opuścił gościnną plebanię i wyruszył w dalszą podróż. Młody podróżnik miał wówczas zwiedzić Pragę, Wiedeń, Monachium, Trydent, Tyrol, Wrocław i Trzebnicę, gdzie modlił się żarliwie przy grobie św. Jadwigi Śląskiej. Wreszcie dotarł do Warszawy, gdzie pobierał naukę w szkole u jezuitów, a następnie u pijarów<sup>6</sup>. W tychże szkołach zdobył znajomość języka łacińskiego, którym posługiwał się w mowie i w piśmie.

Po ukończeniu edukacji w stolicy, Tomasz podjął decyzję odbycia pielgrzymki do najbardziej znanych miejsc świętych. Myślał o peregrynacji do Ziemi Świętej, ale początkowo miał udać się do Santiago de Compostela w Hiszpanii. Nakłaniał go do tej dalekiej wyprawy – bliżej nieznaną – pijarski nauczyciel retoryki o imieniu Józef. Mecenasem podróży okazał się kasztelan brzeski Jan Nestorowicz, spowinowacony z Wolskimi. Wstawił się on za Tomaszem u króla Augusta II Sasa, uzyskując od monarchy list polecający, który umożliwiał podróżnikowi spokojny przejazd przez kraje europejskie. Prawdopodobnie zaopatrzył on też młodego krewniaka w niezbędny fundusz na odbycie kosztownej wyprawy.

Na początku 1725 r. Wolski wyruszył w drogę, mając opracowany plan podróży. Pragnął przeto dotrzeć do Gdańska, a stamtąd popłynąć do Hiszpanii. Po drodze zwiedził Zakroczym, Płock, Toruń, Chełmno i Grudziądz. W Gdańsku spotkała go przykra niespodzianka, mianowicie z powodu srogiej zimy zamarzał port i podróż okazała się niemożliwą. Prawdopodobnie wtedy 25-letni Polak podjął odważną decyzję odbycia pielgrzymki do Ziemi Świętej – via Wenecja. Przez Kwidzyn, Zakroczym i Warszawę podróżnik udał się do Radomia, gdzie w tym czasie odbywał się sejmik pod laską wojewody mazowieckiego Stanisława Chomętowskiego. Tenże dygnitarz wsparł materialnie młodzieńca, zaopatrując go również w listy polecające do głównych dworów europejskich.

Pełen młodzieńczego entuzjazmu Tomasz w szatach pątnika przybył do Krakowa, a stamtąd przez Racibórz, Opawę i Ołomuniec dotarł do Wiednia. W tym czasie w stolicy monarchii Habsburgów obowiązywał nakaz aresztowania wszystkich noszących strój pielgrzymi. Obawiano się bowiem zakamuflowanego szpiegostwa. W katedrze św. Stefana grupa żołnierzy zaczepiła podróżnika, który we własnej obronie uderzył kijem jednego z nich. Natychmiast został aresztowany wraz z bliżej nieznanym towarzyszem podróży. Obaj pielgrzymi spędzili noc w więzieniu, a rano zostali wypuszczeni po okazaniu listów polecających<sup>7</sup>.

Dalsza droga wiodła przez Neustadt, Brück i Graz do Triestu, a stamtąd statkiem do Capo d'Istria, miasta portowego nad Zatoką Triesteńską, 20 km na południe od Triestu. Pasażerów wzięto tam pomyłkowo za pielgrzymów wracających z uroczystości Roku Jubileuszowego w Rzymie. W tym mieście z powodu niekorzystnych wiatrów nasz podróżnik spędził kilka dni. Następnie na okręcie popłynął do Wenecji, lecz z powodu burzy nastąpiło przymusowe lądowanie żeglujących

<sup>6</sup> M. Nowak, *Świat chrześcijański...*, s. 115.

<sup>7</sup> W. Chomętowski, *Pielgrzymki...*, s. 94.

na brzegu w okolicy obecnego Caorle. W szczerym polu podróżni spędzili tam cztery lub pięć dni, oczekując na sprzyjającą pogodę. Gdy jednak nie nastąpiła zmiana wiatrów, postanowili pieszo dojść do Wenecji. Podczas marszu zauważyli przepływającą nieopodal wenecką łódź, na której przebyli pozostałe 15 mil<sup>8</sup>.

W stolicy dożów Wolski odwiedził polskiego posła, któremu przedstawił swoje ambitne plany odbycia pielgrzymki do Ziemi Świętej. Wykorzystując pomoc weneckiego Żyda, zaufanego wojewody Chomętowskiego, usiłował załatwić sobie transport na Bliski Wschód. Jednak, gdy dowiedział się przypadkiem w rozmowie, że Żyd ten pochodził z Hiszpanii i był wcześniej katolickim diakonem, a dopiero potem przeszedł na judaizm, zmienił zdanie i z „obrzydzenia moralnego” zrezygnował z usług „pomocnika”<sup>9</sup>.

W Wenecji polski pątnik spędził kilka dni i zdecydował, że najpierw pojedzie do Rzymu, aby uzyskać papieskie pozwolenie od odbycia pielgrzymki do Palestyny<sup>10</sup>. Pragnął też zobaczyć Wieczne Miasto podczas Roku Jubileuszowego. Po drodze zwiedził Padwę, Rovigo, Ferrarę, Bolonię, Loreto, Asyż, Perugię. Do Rzymu dotarł na początku września 1725 r. i rozpoczął zwiedzanie zabytków i bazylik, uczestnicząc w uroczystych nabożeństwach jubileuszowych. Dzięki wstawiennictwu polskiego posła barona Jakuba Benedykta Józefa Puszcza, otrzymał zgodę papieską na odbycie pielgrzymki do Palestyny oraz list polecający od generała franciszkanów-obserywantów, rezydującego w klasztorze Aracoeli na Wzgórzu Kapitolńskim. Generał polecił polskiego pielgrzymca opiece wszystkich ojców gwardianów przebywających w Ziemi Świętej.

W Rzymie Wolski uzyskał audiencję u ówczesnego papieża Benedykta XIII, od którego otrzymał błogosławieństwa na odbycie dalszej pielgrzymki. W Wiecznym Mieście miał nocleg w hospicjum św. Stanisława. Spełnił prośbę przełożonego domu i został ojcem chrzestnym syna pewnego bogatego obywatela rzymskiego. Był również świadkiem zabaw ulicznych i ogni sztucznych z okazji ślubu córki króla Stanisława Leszczyńskiego – Marii Leszczyńskiej z Ludwikiem XV, królem Francji<sup>11</sup>.

Po świętach Bożego Narodzenia 1725 r. Wolski opuścił mury Wiecznego Miasta i na małej łodzi (tzw. cymby) spłynął w dół Tybru do wybrzeża morskiego, a następnie wzdłuż brzegów Italii popłynął na północ do portu Civitavecchia, gdzie spędził osiem dni. Stamtąd pożegłował do Palermo, gdzie oddał cześć św. Rozalii, patronce Sycylii. Kolejnym etapem podróży na Bliski Wschód była pobliska Malta. Zaczął więc rozglądać się za statkiem, lecz nie nadarzała się okazja dotarcia

<sup>8</sup> T.S. Wolski, *Illustris Peregrinatio Ierosolimitana...*, s. 14–16.

<sup>9</sup> W. Chomętowski, *Pielgrzymki...*, s. 96.

<sup>10</sup> Każdy pątnik do Ziemi Świętej musiał uzyskać papieskie pozwolenie, co czasami zmuszało go do bezpośredniego udania się do Rzymu. Papieże niekiedy przekazywali prawo do wydawania pozwoleń biskupom i nuncjuszom, ale i tak nie zwalniało to podróżujących od wniesienia opłat. Ich konieczność uzasadniano faktem, że pielgrzymi w Palestynie, wydając pieniądze, wspierali skarb państwa muzułmańskiego, a zatem powinni wnieść stosowną rekompensatę Stolicy Apostolskiej.

<sup>11</sup> W. Chomętowski, *Pielgrzymki...*, s. 98.

na tę wyspę. Nasz podróżnik postanowił więc drogą lądową przedostać się z północnych na południowe wybrzeża Sycylii, skąd była najkrótsza droga na Malte. Najpierw udał się do Agrigento, a następnie do miejscowości Licata. Stamtąd podążył do południowo sycylijskiego miasta Vittoria, gdzie przez tydzień przebywał we franciszkańskim hospicjum. Wreszcie z pobliskiego wybrzeża odpłynął na Malte, będącą we władaniu kawalerów maltańskich. Zwiedził jej zabytki i kościoły, zapoznając się przy tym z zasadami życia zakonników-rycerzy<sup>12</sup>.

19 III 1726 r. polski peregrynant wypłynął Malty na pokładzie francuskiego statku do Trypolis. Jednak silna burza pognała żaglowiec ku wybrzeżom Peloponezu i zmusiła kapitana do zawinięcia na wenecką wyspę Cerigo. Podróżni spędzili tam trzy dni, nocując na pokładzie statku z obawy przed napadem Turków. Dalej francuski statek popłynął wzdłuż Krety i Cypru, zawijając w końcu do portu w libańskim Trypolisie. Tam podróżnych powitał konsul francuski, który zaprosił ich do swojego domu. Następnie polecił on swojemu arabskiemu słudze, aby zaprowadził przybyłych do miejscowego klasztoru franciszkańskiego. Przybysz z Polski został ugoszczony obiadem przez zakonników, którzy dla zapobieżenia zarazie okadzili jego rzeczy przywiezione na statku. Natomiast towarzyszący Tomaszowi franciszkanin z Sycylii musiał uiścić niewielką opłatę graniczną.

Wolski zwiedził miasto i port i zamierzał wędrować dalej na południe drogą lądową. Jednak ostrzeżony przez gwardiana o napadach koczowników arabskich postanowił na statku greckim pod banderą angielską popłynąć do Sydonu. Silne wiatry zmusiły załogę okrętu do śródlądowania u stóp sporej góry. Podróżni wspięli się na jej wierzchołek, gdzie znajdował się prawosławny monastyr. Mnisi poczęstowali przybyszów skromnym posiłkiem, a ich surowy tryb życia wzbudził u Wolskiego szczery podziw<sup>13</sup>. Po spędzeniu nocy na przymusowym postoju podróżujący wypłynęli w dalszy rejs. Niestety przeciwne wiatry wymusiły na kapitanie powrót do Trypolis. Tam Tomasz, po zejściu na ląd, w obawie przed napadem i obrabowaniem, posiadane złote monety przekazał pewnemu miejscowemu kupcowi, poleconemu przez franciszkańskiego zakonnika. Kupiec wydał mu pokwitowanie, będące rodzajem czeku podróżnego, mającego funkcje płatnicze. Po trzech dniach nastały pomyślne wiatry i Wolski na pokładzie tego samego statku ponownie opuścił Trypolis, kierując się na Sydon<sup>14</sup>.

Gdy statek przepływał koło wyżej wspomnianej góry z klasztorem prawosławnym na szczycie, marynarze według miejscowego zwyczaju pochyliłi z szacunku żagle. Z powodu szalejącej burzy statek z pasażerami przycumował do brzegu w Bejrucie. Wolski zwiedził miasto, goszcząc się u miejscowych ojców kapucynów. Pewien prawosławny nakłonił go do spędzenia nocy w miejscowej gospodzie. Prymitywne warunki oraz złe przeczucia zmusiły podróżnika do czuwania, które uchroniło go przed okradzeniem przez nieuczciwego „Greka”<sup>15</sup>.

<sup>12</sup> T.S. Wolski, *Illustris Peregrinatio Ierosolimitana...*, s. 66–70.

<sup>13</sup> *Ibidem*, s. 82.

<sup>14</sup> *Ibidem*, s. 83.

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 86.

Po bezsennej nocy Wolski wyruszył wraz z innymi podróżnymi drogą lądową do Sydonu. Jechali oni na osłach, koniach i mułach, podziwiając krajobrazy. Następnie posuwali się wzdłuż brzegu morskiego po kamienistej plaży. Do Sydonu nasz pątnik przybył w środę przed Wielkim Tygodniem w 1726 r. W okolicy widział różnokolorowe namioty wojska tureckiego. W mieście znalazł schronienie u franciszkanów, którzy początkowo przyjęli go dość chłodno. Gościł u nich dwa tygodnie, uczestnicząc w obchodach świąt wielkanocnych. Nauczył się też podstawowych zwrotów po arabsku.

Gdy do portu w Sydonie zawinął statek francuski, Wolski – polecony przez syjońskiego gwardiana franciszkańskiego – wszedł na jego pokład. Pomimo zmiennych wiatrów i wydłużenia się rejsu, nasz pielgrzym dotarł szczęśliwie do Jaffy<sup>16</sup>. I w tym mieście znalazł gościnę w hospicjum franciszkańskim. Tamtejszy gwardian załatwił mu osła i arabskiego sługę, który miał zaprowadzić polskiego wędrowca do Jerozolimy oraz wrócić stamtąd z osłem do Jaffy.

Podczas drogi do Ramla Tomasz napotkał niespodziewanie rodaka – jezuitę o. Tadeusza Krusińskiego, który wracając z misji w Persji<sup>17</sup> przejeżdżał przez Ziemię Świętą. Niestety ich rozmowa trwała krótko, bowiem obaj wyruszyli w przeciwnych kierunkach i musieli się rozstać. Po przenocowaniu się u franciszkanów w Ramla, Wolski wyruszył do Jerozolimy.

### **Peregrynacja 26-letniego Tomasza Stanisława Wolskiego w Ziemi Świętej**

Na miejscu biblijnej walki Dawida z Goliatem polski podróżnik odesłał arabskiego sługę z osłem i pieszo przekroczył bramy Jeruzalem, czując w sercu „nieopisane szczęście”<sup>18</sup>. Prawdopodobnie było to 28–30 kwietnia 1726 r. Jego pobyt w Ziemi Świętej około dwóch miesięcy. W mieście Dawidowym zamieszkał u franciszkanów przy ich kościele pw. Najświętszego Zbawiciela.

W towarzystwie jednego z braci młody pielgrzym rozpoczął dokładne zwiedzanie Świętego Miasta i jego okolic. Najpierw przybył do Doliny Jozafata, gdzie stanął na miejscu ukamienowania św. Szczepana. Widział tam rzekomy odcisk ciała pierwszego męczennika. Następnie przybył do kościoła Wniebowzięcia Najświętszej Maryi Panny, którego fundatorką miała być św. Helena. W swojej relacji opisał świątynię dolną, gdyż górną zniszczyli w 1187 r. żołnierze Saladyna. Po zejściu schodami 60 stopni znalazł się ciemnym wnętrzu, gdzie przed ołtarzem płonęły trzy lampy. Po obejrzeniu kaplicy św. Józefa i św. Joachima, powędrował dalej po dolinie Jozafata. Zatrzymał się przy Bramie Damasceńskiej, widząc grotę,

<sup>16</sup> *Ibidem*, s. 89.

<sup>17</sup> Zob. J. Mandziuk, *Wkład Polski w działalność misyjną w Persji w XVII w.* [w:] *Kaplan – historyk – pedagog. Księga pamiątkowa ks. infułata dra Stanisława Grada z okazji 70-lecia urodzin i 35-lecia pracy dydaktycznej w Wyższym Seminarium Duchownym w Łodzi*, Łódź 2011, s. 241–250.

<sup>18</sup> T.S. Wolski, *Illustris Peregrinatio Ierosolimitana...*, s. 92.

w której przebywał prorok Jeremiasz. Zauważył, że jaskinia wypełniona była wodą. W ogrodzie Getsemani stanął w miejscu, gdzie Jezus modlił się w osamotnieniu. Widział tam miejsce pocałunku Judasza i dziewięć bardzo starych drzew oliwkowych z czasów Chrystusa<sup>19</sup>.

Następnie polski pielgrzym udał się do pobliskiej Betanii, mijając pole Halkeldama, kupione za 30 srebrników Judasza. W Betanii wszedł z zapaloną świecą do pieczary grobowej, a wiedziony „pobożną ciekawością” udał się na miejsce domu Łazarza, gdzie zastał ruiny z trudem przypominające jakiś budynek. Dotknął też duży kamień, na którym siedział Chrystus podczas rozmowy ze św. Marią Magdaleną. Towarzyszący pielgrzymowi franciszkanin zabronił mu odłupać fragment tego głazu dla siebie. Przy okazji przytoczył on legendę, że choć prawosławni nadal często ciosają tę skałę, jej wielkość nie ulega zmianie. Ponadto w opisie Betanii stwierdził, że z powodu upływu czasu rozpadł się całkowicie dom świętego rodzeństwa<sup>20</sup>.

Po powrocie do Jerozolimy, Wolski udał się na Górę Oliwną, pragnąc obejrzeć kościół Wniebowstąpienia Pańskiego. Był on od 1187 r. zamieniony w meczet, a drzwi do jego wnętrza otworzył mu miejscowy muzułmanin. W środku ujrzał odcisk tylko lewej nogi Chrystusa, gdyż ślad prawej miał zostać przeniesiony przez muzułmanów w inne miejsce, jako rzekomo odcisk proroka Mahometa. Na Górze Oliwnej Polak odwiedził też miejsce określane *Viri Galilei*, gdzie po Wniebowstąpieniu Chrystusa apostołom ukazał się anioł. Zauważył tam wyraźne ślady po obiekcie sakralnym, który później uległ zniszczeniu. Widział tam też kaplicę, gdzie archanioł Gabriel miał zwiastować Maryi odejście z tego świata, ale nie wszedł do środka, gdyż drzwi były zamknięte. Ponadto odwiedził pozostałości kościoła Eleona i krypty *Credo* oraz oglądał tzw. „groby proroków”, faktycznie będące starożytnymi katakumbami<sup>21</sup>.

Po zejściu z Góry Oliwnej, Wolski kontynuował zwiedzanie doliny Jozafata. Obejrzał więc groby Absaloma i św. Jakuba Apostoła, dotarł do mostku nad potokiem Cedron, z którego Żydzi usiłowali strącić Jezusa. Dalej oglądał tzw. źródło Najświętszej Maryi Panny, w którym Matka Boża prała odzież oraz sadzawkę Siloe, w której Jezus uzdrowił niewidomego od urodzenia. Franciszkanin-przewodnik pokazał Tomaszowi dół (prawdopodobnie była to dolina Hinnom), w którym czasami pokazywał się ogień<sup>22</sup> oraz tzw. Górę Złej Rady, na której Żydzi postanowili wydać Jezusa na śmierć. Podróżnik podziwiał Bramę Gnojną (zwaną również Bramą Mughrabinów), przez którą do miasta wprowadzono pojmanego Chrystusa i zaprowadzono do arcykapłana Annasza. W ogólnej ocenie miejsc świętych w dolinie Cedronu Polak zauważył, że do ich szybkiego niszczenia przyczyniają się niczym nieograniczone wędrowki zwierząt po tych terenach<sup>23</sup>.

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 94–95.

<sup>20</sup> *Ibidem*, s. 95.

<sup>21</sup> *Ibidem*, s. 97.

<sup>22</sup> D. Baldi, *W Ojczyźnie Chrystusa. Przewodnik po Ziemi Świętej*, Kraków–Asyż 1993, s. 143.

<sup>23</sup> T.S. Wolski, *Illustris Peregrinatio Ierosolimitana...*, s. 97.

Dalsza droga pielgrzymki Wolskiego wiodła na Górę Synaj. Widział przeto ruiny XII-wiecznego kościoła Zaśnięcia Najświętszej Maryi Panny. Następnie obejrzał groby zmarłych w Jerozolimie franciszkanów, pokryte marmurowymi płytami nagrobnymi. Podziwiał skrzynię (arkę), która miała znajdować się niegdyś w pałacu króla Dawida. Najważniejszym sanktuarium na Górze Syjon był Wieczernik, do którego nie mógł wejść, bowiem ten tak bardzo ważny dla chrześcijan obiekt sakralny był zamieniony w meczet. Nie uzyskawszy możliwości wejścia do Wieczernika, Tomasz stanął przed ormiańskim klasztorem, wzniesionym na miejscu pałacu Kajfasza. I tym razem nie mógł wejść do środka, gdyż drzwi były zamknięte z powodu wielkich upałów panujących w południe.

Kolejną budowlą, przed którą zatrzymał się polski pątnik był pałac Heroda. Pokazano mu okno komnaty, w której Herod Antypas usiłował rozmawiać z Jezusem po Jego aresztowaniu. Następnie obejrzał miejsce, gdzie niegdyś były schody, którymi miano prowadzić Chrystusa do Piłata. Później zostały one przewieszone do Rzymu i znajdują się obecnie obok bazyliki laterańskiej. Następnie przechodził obok łuku *Ecce Homo*, w którym Piłat pokazał ludowi cierniem ukoronowanego i ubiczowanego Chrystusa. Nad łukiem tym górowały trzy okna, z których mieli się wychylać: Jezus, Piłat i Żydzi. Widział także inny łuk, pod którym Piłat miał przejść, udając się na *Lihostrotos*, aby wydać wyrok w sprawie Galilejczyka. Podróżnik odwiedził kaplicę Biczowania Chrystusa, służącą wówczas muzułmanom jako stajnia, choć nie trzymano w niej koni. W środku stała kolumna, a drzwi były zrobione z cienkich desek<sup>24</sup>.

Następnym miejscem wizyty młodego Polaka był kościół św. Anny, a zarazem dom, w którym urodziła się Maryja. Świątynia była zamieniona na meczet, przy którym była muzułmańska szkoła prawa. Pielgrzym słusznie zauważył, że dawniej znajdował się tam chrześcijański klasztor żeński<sup>25</sup>. Następnie zatrzymał się przed Sadzawką Owczą, w której nie było śladu wody, a jej dno było pokryte trawą, krzakami i wrzucanymi kamieniami<sup>26</sup>.

Wielkie wrażenie na Wolskim wywarła Droga Krzyżowa, prowadząca od rzymskiego pretorium na Golgotę. W swojej relacji wspominał o stacji trzeciej, czwartej, szóstej, siódmej i dziewiątej. Zaznaczył, że stacja siódma znajdowała się w pobliżu domu biedaka i pałacu ewangelicznego bogacza. Z siedziby bogacza zachował się tylko łuk oraz okno wychodzące na ulicę, na której leżał ów nędzarz-Łazarz lizany przez psy<sup>27</sup>. Po przejściu Drogi Krzyżowej nasz pielgrzym stanął przed bazyliką Grobu Pańskiego. Zaglądając przez otwory w zamkniętych drzwiach, zobaczył tzw. Kamień Namaszczenia, na którym namaszczone po śmierci ciało Jezusa oraz znajdujące się przy wejściu, odcisnięte w skale, ślady stóp pewnej kobiety, gorliwej katoliczki, która miała zostać tam przez Turków

<sup>24</sup> *Ibidem*, s. 101.

<sup>25</sup> D. Baldi, *W Ojczyźnie Chrystusa...*, s. 83.

<sup>26</sup> J. Murphy-O'Connor, *Przewodnik po Ziemi Świętej*, Warszawa 1996.

<sup>27</sup> M. Nowak, *Świat chrześcijański...*, s. 304.



spalona żywcem. Autor relacji zaznaczył, że bazylika była zamykana i opieczętowana przez muzułmanów, a chrześcijanie chcący wejść do środka musieli im uiścić pewną sumę pieniędzy<sup>28</sup>.

Do bazyliki Grobu Pańskiego udało się Wolskiemu wejść w święto Znalezienia Krzyża Świętego (3 V 1726 r.). Wewnątrz świątyni zdjął buty i na kolanach przekroczył próg kaplicy Grobu Świętego. W środku wisiało wiele zapalonych, złotych oraz srebrnych lamp. Wiele z tych lamp ofiarowali europejscy władcy katolicy. We franciszkańskiej kaplicy Ukazania się Zmartwychwstałego Matce Bożej nasz pielgrzym pokłonił się przed tabernakulum. W kaplicy znajdowała się kolumna, do której przywiązano Jezusa podczas biczowania. Była ona odgradzona żelazną kratą, co uniemożliwiało pielgrzymom jej ucałowanie. Aby jednak nasycić swoją pobożność, wkładali oni do środka drewniane kije zakończone cynowymi jabłkami, a następnie te jabłka całowali. Podobnie uczynił Tomasz, zaznaczając, że podobną kolumnę wykonaną z marmuru widział w Rzymie. Był jednak przekonany, że kolumna jerozolimska, wykonana z prostego i surowego kamienia, była autentyczna<sup>29</sup>.

W dalszym toku zwiedzania Wolski obejrzał miejsce, gdzie Jezus ukazał się św. Marii Magdalenie pod postacią ogrodnika. Następnie poszedł do tzw. „więzienia Chrystusa”, gdzie Odkupiciel miał czekać około godziny na ukrzyżowanie. Tam, podobnie jak inni pielgrzymi, ucałował marmurową płytkę na ołtarzu. Potem udał się do rzymskokatolickiej kaplicy Znalezienia Krzyża Świętego, gdzie przez 300 lat pozostawała ukryta najcenniejsza relikwia chrześcijaństwa. To miejsce pokryto gładkim marmurem oraz zawieszono nad nim zapalone lampy<sup>30</sup>. Ponadto Tomasz wszedł jeszcze do kaplicy św. Heleny oraz do kaplicy Improperiów, gdzie przy ołtarzu znajdował się fragment kolumn, na której siedział Chrystus podczas nakładania korony cierniowej i wyszydzania przez rzymskich żołdaków.

Na Golgotę Wolski wszedł na kolanach po schodach, liczących 18 stopni. Najpierw dotarł do kaplicy łacińskiej, stanowiącej dziesiątą i jedenastą stację Drogi Krzyżowej. Następnie obejrzał miejsce zatknięcia Krzyża Świętego. Opisał połyskujące wiecznym światłem lampy oraz zauważył szczególną pobożność pielgrzymów okazywaną w tym miejscu. Na Golgocie widział jeszcze kaplicę Adama i odnotował brzmienie epitafiów na znajdujących się u podnóża Kalwarii grobowcach Gotfryda z Bouillon i króla jerozolimskiego Baldwina<sup>31</sup>. Po zejściu z Golgoty Wolski jeszcze raz obejrzał Kamień Namaszczenia Jezusa, który wcześniej mógł zobaczyć jedynie przez otwory w drzwiach bazyliki.

W swojej relacji polski pątnik tak pisał o duchowości pielgrzymów, przebywających w bazylice Grobu Pańskiego: „Cały kościół Grobu Świętego napawa nadzwyczajną radością serca chrześcijan, napełnione wonią zapachów tylu pobożnych czynności i słodkimi śpiewami, [osoby] podziwiające oczami te miejsca

<sup>28</sup> T.S. Wolski, *Illustris Peregrinatio Ierosolimitana...*, s. 103.

<sup>29</sup> *Ibidem* s. 108–109.

<sup>30</sup> *Ibidem*, s. 104.

<sup>31</sup> *Ibidem*, s. 108–109.

Grobu Świętego, noszące znaki naszego Odkupiciela, wylewają obfite łzy i rozwijają się [duchowo], gdy podczas duchowego rozważania widzialnych zjawisk wzniecają swoje pobożne myśli”<sup>32</sup>.

Na dziedzińcu bazyliki Grobu Bożego pokazano Wolskiemu prawosławny klasztor Abrahama, wznoszący się na miejscu, gdzie patriarcha zamierzał złożyć Bogu na ofiarę swojego syna Izaaka. Następnie Tomasz udał się do twierdzy Antonia i pretorium Piłata. Zwiedził kaplicę Ukoronowania cierniem, którą w tamtych czasach zamieniono na stajnię. Przez okno w twierdzy Antonia podziwiał wspaniały widok na plac Świątyni Salomona, dokąd wstęp mieli tylko muzułmanie. Widział też tzw. Złotą Bramę, przez którą odbył się triumfalny wjazd Jezusa do Jerozolimy w Niedzielę Palmową. Brama ta później została zamurowana przez muzułmanów<sup>33</sup>.

Podczas peregrynacji po Jerozolimie polski podróżnik obejrzał więzienie św. Piotra, z którego Apostoł został cudownie przez anioła uwolniony. Widział też miejsce, gdzie niegdyś wznosił się dom faryzeusza, w którym jawno grzesznica obmyła łzami nogi Chrystusa. W tym miejscu znajdowały się ściany zrujnowanego kościoła. Z kolei na placu, gdzie stał dawniej dom św. Piotra i św. Jana, wznosiły się „hańbiące” meczety muzułmańskie<sup>34</sup>. Dalsza trasa prowadziła do kościoła koptyjskiego, znajdującego się na miejscu, gdzie ongiś stał dom arcykapłana Annasza. Podziwiał drzewo oliwne, którego gałęzie wystawały spoza ogrodzenia świątyni. Pobożni pielgrzymi całowali je „na pamiątkę cudów nie ulegających wątpliwości”<sup>35</sup>. Następnie udał się do kościoła św. Jakuba Starszego, zbudowanego na miejscu jego męczeństwa. Tomasz napisał, że do kościoła tego przylegał klasztor prawosławnych Greków, ale pomylił ich z mnichami ormiańskimi<sup>36</sup>. W wigilię Wniebowstąpienia Pańskiego Wolski wszedł na Górę Oliwną, skąd mógł podziwiać panoramę Jerozolimy. Dostrzegł też Górę Kuszenia oraz zarys Morza Martwego.

Z Jerozolimy polski pielgrzym, któremu towarzyszył specjalny przewodnik, udał się do Betlejem. Po drodze udało mu się zobaczyć tzw. sadzawkę Dawida oraz grób pielgrzymów do Ziemi Świętej z czasów starożytnych. Widział też grobowiec Racheli, będący wówczas meczetem oraz miejsce, gdzie dla ukarania króla Dawida poległo jego wojsko. Przechodził dalej obok pozostałości domu patriarchy Jakuba, minął wieżę, w której przebywał prorok Symeon, widział też miejsce, w którym miało rosnąć drzewo, w cieniu którego zatrzymała się Święta Rodzina w trakcie ucieczki do Egiptu. Podczas drogi napił się wody z tzw. sadzawek Salomona. Widział także tzw. cysterny Dawida, z których czerpał wodę król Dawid podczas walk z Filistynami<sup>37</sup>. Przejście z Jerozolimy do Betlejem zajęło mu łącznie cztery godziny.

<sup>32</sup> *Ibidem*, s. 107.

<sup>33</sup> D. Baldi, *W Ojczyźnie Chrystusa...*, s. 101.

<sup>34</sup> T.S. Wolski, *Illustris Peregrinatio Ierosolimitana...*, s. 103.

<sup>35</sup> *Ibidem*.

<sup>36</sup> *Ibidem*, s. 104.

<sup>37</sup> D. Baldi, *W Ojczyźnie Chrystusa...*, s. 108–109.

W Betlejem Tomasz Stanisław pierwsze kroki skierował do bazyliki Narodzenia Pańskiego. Ukazał ją jako wielką budowlę, podtrzymywaną marmurowymi kolumnami i pokrytą dachem z ołowianych płytek. Do ołtarza Narodzenia Jezusa prowadziły z dwóch stron schody, a ściany świątyni były przyozdobione mozaikami. We wnętrzu w dzień i w nocy paliły się liczne lampy. Pątnik zatopił się w modlitwie przy żłóbku, wokół którego płonęły lampy. Widział też ołtarz poświęcony pokłonowi Mędrców ze Wschodu oraz skałę, na której podczas tej wizyty siedziała Maryja. To na tym ołtarzu sprawowano Eucharystię. Następnie Tomasz wszedł do kaplic podziemnych bazyliki, gdzie odwiedził grootę, w której anioł przestrzegał św. Józefa przed niebezpieczeństwem ze strony króla Heroda. Obejrzał również kaplicę Młodzianków, niewinnych dzieci zamordowanych na rozkaz okrutnego i zawistnego władcy. Był również w kaplicy, uznawanej za celę św. Hieronima, Ojca Kościoła Zachodniego<sup>38</sup>.

Po wyjściu z bazyliki Narodzenia Pańskiego Wolski rozpoczął wędrówkę po okolicznych miejscach. Udał się więc do Bajt Sahur, tzw. Wioski Pasterzy, gdzie pastuszkom ukazał się aniołowie, zwiastujący narodziny Mesjasza. Tam pokazano mu studnię, do której przybyła spragniona Matka Boża i prosiła kobietę, która czerpała wodę, aby pozwoliła się Jej napić. Gdy kobieta odmówiła, studnia za zarządzeniem Bożym tak wezbrała, że Maryja bez pomocy owej niewiasty mogła ugasić pragnienie. Wkrótce potem woda powróciła do swojego normalnego stanu. Tomasz widział też Grootę Mleczną, w której miała ukrywać się Święta Rodzina podczas prześladowań Heroda. Maryja karmiła wówczas Jezusa piersią i kropla Jej mleka spadła przypadkiem na jedną ze skał, która natychmiast stała się biała, przyjmując zdaniem podróżnika wygląd „ziemi ostatecznej”<sup>39</sup>. Polak obejrzał jeszcze grootę, w której ukrywał się król Dawid przed ścigającymi go nieprzyjaciółmi.

Drugą wyprawę w okolice Jerozolimy Wolski przedsięwziął do Ain Karem, rodzinnej wioski św. Jana Chrzciciela. Podczas podróży obejrzał dolinę, z której na rozkaz św. Heleny wydobyto wielkie skały, mające służyć jako materiał do budowy kolumn w betlejemskiej bazylice Narodzenia Pańskiego. Nasz pątnik napił się wody ze źródła Ain Dirwe, w którym według *Dziejów Apostolskich* diakon Filip ochrzcił dworzanina królowej Etiopii. Widział też bezkształtne ruiny, przypominające kaplicę, a były to prawdopodobnie pozostałości dawnego trzynawowego kościoła, widoczne na wschód od miejscowości Ain Dirwe do 1914 roku<sup>40</sup>.

W Ain Karem Wolski przebywał tydzień, zwiedzając dokładnie wszystkie miejsca związane z życiem św. Jana Chrzciciela. Najpierw odwiedził kościół Nawiedzenia św. Elżbiety, gdzie znajdował się dom Zachariasza, w którym Maryja wyśpiewała *Magnificat*. W swojej relacji podkreślił wkład katolików w odnowienie tego kościoła. Zauważył, że obok świątyni rósł figus, z którego zrywała owoce Maryja. Aczkolwiek muzułmanie obcięli temu drzewu gałęzie, to z jego korzenia

<sup>38</sup> T.S. Wolski, *Illustris Peregrinatio Ierosolimitana...*, s. 167–168.

<sup>39</sup> *Ibidem*, s. 112.

<sup>40</sup> D. Baldi, *W Ojczyźnie Chrystusa...*, s. 179.

nadal wyrastały odrośla<sup>41</sup>. Następnie nasz pielgrzym obejrzał tzw. Pustkowie św. Jana Chrzciciela i wszedł do grotty, w której mieszkał prorok. Do wnętrza jaskini spuścił się na linach przez niewielki otwór wejściowy. Widział skały, na których miał spać św. Jan Chrzciciel oraz zauważył, że w jaskini dwa-trzy razy do roku odprawiano Mszę św. W sąsiedztwie grotty rosły drzewa, których owocami żywił się prorok. Niektórzy twierdzili, że te drzewa rosły już w czasach Chrystusa. Ponadto Tomasz wspominał, że „wielu autorów twierdzi”, iż niegdyś na tym Pustkowie istniał klasztor i kościół<sup>42</sup>. Obejrzał także zrujnowany grobowiec św. Elżbiety, z którego nie zachowała się ani jedna cała ściana. Ostatni punkt wizyty w Ain Karem stanowił kościół św. Jana Chrzciciela. Był on „okazały w konstrukcji i wyposażeniu”<sup>43</sup>. W jego wnętrzu Tomasz odwiedził kaplicę obok głównego ołtarza, wzniesioną w miejscu narodzin proroka.

W drodze powrotnej z Ain Karem do Jerozolimy pokazano Wolskiemu miejsce, w którym ścięto drzewo, aby zrobić z niego krzyż dla Jezusa. Znajdował się tam monastyr prawosławny i cerkiew prawosławna, pod której ołtarzem znajdowało się owo miejsce. Mnisi twierdzili, że korzeń tego drzewa nadal żyje, ale zasłaniają go marmurowe płyty. W tej cerkwi miał być przechowywany fragment relikwii Krzyża Świętego, otoczony wiszącymi, zapalonymi lampami<sup>44</sup>.

Drugą krainą Ziemi Świętej, której polski pielgrzym odwiedził, była Galilea. Z końcem czerwca 1726 r. wyruszył do Jaffy, skąd statkiem popłynął do Akki. Stamtąd wyruszył do Nazaretu, widząc po drodze miejsce, w którym miał stać dom Świętej Rodziny, przeniesiony później w cudowny sposób do Loreto we Włoszech. W Nazarecie Tomasz spędził tydzień, zwiedzając miasto i okoliczne sanktuaria.

Pierwsze kroki nasz podróżnik skierował do Groty Zwiastowania, gdzie były tam dwa ołtarze i „wisiała” kolumna, będąca pamiątką sceny rozmowy archanioła Gabriela z Maryją. Według przytoczonej legendy, gdy muzułmanie podcięli ten sług, szukając w jego bazie skarbu, kolumna w cudowny sposób pozostała w powietrzu, nie dotykając podłogi kaplicy. W relacji Wolskiego znajdujemy również opis zwyczaju liturgicznego związanego z tym miejscem. Podczas odprawianej codziennie Mszy św. przy większym ołtarzu, gdy śpiew dochodził do słów „A Słowo stało się ciałem”(J 1, 14), pokazywano palcami dokładnie to miejsce w kaplicy, gdzie nastąpiło Zwiastowanie<sup>45</sup>. W Nazarecie pielgrzym z Polski obejrzał dom św. Józefa z warsztatem cieśli. Wszedł także na tzw. Górę Przepaści, z której Żydzi chcieli strącić Jezusa oraz na miejsce Trwogi Najświętszej Maryi Panny, gdy przerażona obserwowała, jak mieszkańcy Nazaretu prowadzą Jej Syna ku przepaści. Widać tam było pozostałości dawnego klasztoru<sup>46</sup>.

<sup>41</sup> T.S. Wolski, *Illustris Peregrinatio Ierosolimitana...*, s. 114.

<sup>42</sup> *Ibidem*, s. 115.

<sup>43</sup> *Ibidem*, s. 117.

<sup>44</sup> *Ibidem*.

<sup>45</sup> *Ibidem*, s. 133.

<sup>46</sup> *Ibidem*, s. 141.

Wielkim przeżyciem dla polskiego pątnika było wejście na Górę Tabor, uświęconą Przemienieniem Pańskim. Tam nawiedził pozostałości kaplicy *Descendibus*, gdzie Chrystus zabronił Apostołom opowiadać o widzeniu, którego byli świadkami. Ponadto zobaczył miejsce Przemienienia Jezusa, na którym widać było resztki starożytnego kościoła oraz trzy podziemne kaplice, w których sprawowano Eucharystię. Tomasz oraz dwaj inni towarzyszący mu świeccy pielgrzymi przystąpili tam do spowiedzi i przyjęli Komunię świętą<sup>47</sup>. Ze szczytu góry pielgrzymi podziwiali rozległy widok na Jerycho oraz Jezioro Genezaret. Obejrzel również ruiny trzech starożytnych bazylik, upamiętniających trzy namioty, które w miejscu Przemienienia chciał postawić św. Piotr.

Z Góry Tabor Wolski podążył ku Jezioru Genezaret i dotarł do Tyberiady. Nawiedził tam kościół Prymatu św. Piotra, którego wnętrze było bardzo skromne – tylko ściany i kamienny ołtarz. Na frontonie widniał napis w języku arabskim: „Ten kościół należy do Franków czyli chrześcijan”<sup>48</sup>. Fundatorem świątyni miała być św. Helena, a w sąsiedztwie tego kościoła wznosił się meczet. W wodach Morza Galilejskiego polski podróżnik i towarzyszący mu dwaj franciszkanie zażyli krótkiej kąpieli.

Dalsza droga polskiego pątnika z grupą innych pielgrzymów prowadziła do Tabgha. Wszedł tam na Górę Rozmnożenia Chleba, odwiedził dolinę, gdzie usiadły tłumy idące za Chrystusem oraz tzw. Górę Błogosławieństw. Można było na niej dostrzec fundamenty i zrujnowane mury starożytnej kaplicy.

Jadąc z Tabgha do Kany Galilejskiej pielgrzym minął miejsce, gdzie Apostołowie kruszyli kłosa i spożywali ziarno w szabat. W Kanie Galilejskiej obejrzał pozostałości po starożytnym kościele. Widział także studnię, z której miano czerpać wodę na potrzeby ewangelicznego wesela z udziałem Jezusa. Woda ta wydawała się na początku brudna, ale smakowała dobrze i „w rzeczywistości okazała się czysta”. Niektórzy okoliczni ludzie mieli utrzymywać, że owa studnia zachowała się w niezmiennym kształcie od czasów Chrystusa. Wolskiemu wydawało się to możliwe, gdyż – jak uzasadniał – „duże kamienie, z których zrobiono ocembrowanie mogły przetrwać wiele lat”<sup>49</sup>. Po raz drugi napił się z tej studni nie tylko po to, aby zaspokoić pragnienie, ale również dać wyraz swojej „pobożności”.

Kana Galilejska zamknęła listę odwiedzonych przez Tomasza Stanisława Wolskiego miejsc świętych w Palestynie.

<sup>47</sup> T.S. Wolski, *Illustris Peregrinatio Ierosolimitana...*, s. 135.

<sup>48</sup> *Ibidem*, s. 138.

<sup>49</sup> *Ibidem*, s. 140.

## Powrót Tomasza Stanisława Wolskiego z Bliskiego Wschodu przez Europę Zachodnią i Turcję do Polski

Z Galilei Tomasz Stanisław Wolski, nękany chorobą, udał się do Akki, a stamtąd statkiem popłynął do Sydonu. Tam wsiadł na okręt, płynący do egipskiej Rosetty. Niekorzystne wiatry spowodowały, że okręt po około trzytygodniowym rejsie dotarł do Aleksandrii. W tym egipskim porcie polski podróżnik spędził około dwóch tygodni. Początkowo planował udać się do Kairu i na Synaj, lecz ogromne upały pokrzyżowały te plany. 14 VIII 1726 r. Tomasz wsiadł na pokład statku wracającego do Włoch. Trasa rejsu wiodła obok Peloponezu, Krety i Sycylii. Bez żadnych sródlądowań pod koniec września okręt zawinął do włoskiego portu Livorno. Po 12 dniach kwarantanny Wolski zszedł na ląd Europy, ostatecznie kończąc bliskowschodni odcinek swoich podróży<sup>50</sup>.

Z Livorno polski podróżnik wyruszył do Rzymu, docierając tam na początku grudnia 1726 r. W Wiecznym Mieście wziął udział w uroczystej kanonizacji świętych: Stanisława Kostki, Alojzego Gonzagi, Jana od Krzyża i w beatyfikacji pięciu innych błogosławionych. Na prywatnej audiencji przyjął go papież Benedykt XIII, któremu przedstawił przebieg swojej pielgrzymki do Ziemi Świętej oraz zaczął nakłaniać Ojca Świętego do ogłoszenia nowej krucjaty przeciwko Turkom. Podróżnik przypisywał temu przedsięwzięciu duże szanse na powodzenie, po uwzględnieniu słabości wewnętrznej Turcji i rzekomo wszechogarniającej to państwo korupcji. Młody Polak liczył, że papież wyda bullę do chrześcijańskich władców europejskich, wzywającą do wspólnej walki przeciwko „niewiernym”. Benedykt XIII pochwalił religijną gorliwość podróżnika i doradził mu, aby swój plan przedłożył przebywającym w Rzymie kardynałom. Oprócz tego pielgrzym otrzymał wiele relikwii, odpustów i pewną sumę pieniędzy<sup>51</sup>. Został również odznaczony tzw. Krzyżem Złotym, nadawanym kawalerom Grobu Chrystusa. Prawdopodobnie wtedy Tomasz napisał swoje pierwsze dzieło łacińskie, ukazujące statuty nowego zakonu rycerskiego pw. Trójcy Świętej, do walki z Turkami. Rękopis tego dzieła znalazł się w archiwum hospicjum św. Stanisława w Rzymie<sup>52</sup>.

Wkrótce po audiencji u papieża Wolski miał towarzyszyć Benedyktowi XIII w podróży do Benewentu koło Neapolu. Stary i schorowany papież dwukrotnie nie poznał Tomasza, mimo wcześniejszych z nim rozmów i dopiero interwencja kardynałów przywołała mu wspomnienie polskiego peregrynanta.

W celu rozpropagowania idei antytureckiej krucjaty oraz wiedziony turystyczną ciekawością nasz podróżnik udał się do Francji i Anglii. Dotarł przeto do Marsylii, a następnie do Blois, gdzie zwiedził pałac, w którym mieszkała niegdyś żona Jana III Sobieskiego królowa Marysieńka. Tam zapoznał się z marszałkiem dworu króla Stanisława Leszczyńskiego, któremu ofiarował krzyże przywiezione

<sup>50</sup> M. Nowak, *Świat chrześcijański...*, s. 122.

<sup>51</sup> W. Chomętowski, *Pielgrzymki...*, s. 114.

<sup>52</sup> M. Loret, *Życie polskie w Rzymie...*, s. 232, 363.

z Ziemi Świętej. Dzięki tej znajomości miał dotrzeć później w Paryżu do samego króla Francji Ludwika XV, który rozmawiał z nim uprzejmie przez godzinę, wypytując o szczegóły licznych jego podróży.

Z Blois poprzez Orlean polski podróżnik dotarł do stolicy Francji, początkowo zatrzymując się w Wersalu, dzięki listom polecającym do mieszkającego tam spowiednika królowej Marii Leszczyńskiej, kanonika krakowskiego Fabiszewskiego. Pomoc tego duchownego ułatwiła Tomaszowi uzyskanie królewskiego paszportu umożliwiającego swobodne poruszanie się po całym obszarze Francji. W Paryżu zwiedził niektóre zabytki i jak wyżej wspomniano miał spotkanie z samym władcą Francji. Następnie przez Saint-Denis i Amiens pojechał do Calais, skąd na okręcie popłynął do Wielkiej Brytanii. Zwiedził Londyn, a w opisie tego miasta podkreślił prześladowanie katolików w Anglii<sup>53</sup>. Dzięki listom polecającym i opiece ambasadora francuskiego otrzymał od angielskiego ministra dokument zezwalający na swobodne podróżowanie po Wielkiej Brytanii. W Rochester pewien sędzia przypomniał Polakowi-katolikowi tzw. sprawę toruńską z 1724 r., ale na widok królewskiego pozwolenia okazał Wolskiemu przychylność i nawet ugościł go obiadem. W Canterbury jeden z anglikańskich teologów wyzwał Polaka na dysputę, a w Dover pastor luterński oskarżył go o chęć nawracania na katolicyzm i nawymyślał mu „od najgorszych”.

Ogólna atmosfera nietolerancji i wrogości religijnej skłoniła Wolskiego do opuszczenia Anglii. W grudniu 1728 r. na pokładzie statku popłynął do Calais. Stamtąd udał się do Brukseli, jadąc przez Dunkierkę i Gandawę. Z Belgii podążył do Luksemburga, a dalej przez Nancy, Lunèville i Awinion dotarł do Marsylii. Widząc duże ilości broni i wiele okrętów stojących w tamtejszym porcie, postanowił zakupić statek oraz uzbrojenie, a następnie popłynąć na Maltę i ofiarować swoje usługi Wielkiemu Mistrzowi Zakonu Maltańskiego. Jednak gubernator francuski, nie chcąc zadrażnieć w dobrych stosunkach francusko-tureckich, nakazał mu odsprzedać statek, zezwalając jedynie na zatrzymanie broni<sup>54</sup>.

Wolski postanowił szukać odpowiedniego statku w innych portach i tymczasowo wynajął okręt pewnego Włocha. Płynąc po Morzu Śródziemnym, dotarł do Genui, gdzie zdradzony przez właściciela statku został aresztowany przez lokalne władze. Stało się to po tym, jak polski podróżnik nabył kolejny statek i zakupił czerwone sukno dla swoich przyszłych żołnierzy<sup>55</sup>. Areszt opuścił dzięki interwencji rezydenta cesarza austriackiego, który z kolei działał w oparciu o polecające listy posiadane przez Polaka. Kupno statku unieważniono i Wolski mógł odzyskać pieniądze.

Z powodu niekorzystnych wiatrów, które zmusiły statek z Tomaszem na pokładzie ku środkowych Włochom do powrotu do Genui. Wówczas podróżnik zdecydował się na lądową wędrówkę do Państwa Kościelnego. Cały czas podróżował z zapasem boni kupionym w Marsylii. Podążył do Rzymu przez Lukkę, Pizę,

<sup>53</sup> T.S. Wolski, *Illustris Peregrinatio Ierosolimitana...*, s. 190–194.

<sup>54</sup> M. Nowak, *Świat chrześcijański...*, s. 124–125.

<sup>55</sup> W. Chomętowski, *Pielgrzymki...*, s. 123.

Florencję i Sienę. Po przekroczeniu granicy Państwa Kościelnego został ponownie aresztowany, gdyż cel jego podróży oraz posiadana broń budziły liczne podejrzenia. Dopiero po dwóch tygodniach sprawę wyjaśniono wskutek interwencji polskiego posła w Rzymie i samej Kurii Rzymskiej. Polaka uwolniono, a skonfiskowaną broń pomogła mu odzyskać mieszkająca wówczas w Rzymie żona pretendenta do tronu angielskiego Jakuba Edwarda Stuarta, wnuczka króla Jana III Sobieskiego, Maria Klementyna<sup>56</sup>.

W Rzymie Wolski uczestniczył w uroczystościach pogrzebowych zmarłego papieża Benedykta XIII i był świadkiem wyboru nowego papieża Klemensa XII. Ogółem w Wiecznym Mieście spędził niemal rok. Pod koniec 1730 r. w towarzystwie jednego sługi wyruszył w kolejną podróż ku krajom Orientu. Tym razem pragnął dotrzeć do Indii i powtórnie nawiedzić Jerozolimę. Przez południowe Włochy przedostał się na Sycylię, zaopatrując się tam w wiele lekarstw cenionych na Wschodzie. W Mesynie wsiadł na okręt maltański powracający z Hiszpanii, którego celem był Sztambuł.

Tymczasem statek miotany przeciwnymi wiatrami błakał się między wyspami archipelagu Cyklad na Morzu Egejskim. Na jego pokładzie Tomasz zmuszony był spędzić Święta Wielkanocne. Przy przeprawie przez cieśninę Dardanele okręt zawinął do Canakkale, gdzie Polak nocował w jednym z domów konsula francuskiego. Nazajutrz wsiadł na statek, który wskutek burzy musiał zawinąć do Gallipoli. Tam Tomaszem zajął się pewien Żyd, mający przywilej opieki nad pojmanymi przez Turków chrześcijanami. Od niego dowiedział się o księciu Rakoczym i przejęty jego burzliwym życiorysem, pragnął go odwiedzić. Wsiadł więc na statek płynący do Rodosto, gdzie miał przebywać węgierski książę. Dostał się na dwór książęcy, gdzie był goszczony kilka dni, lecz nie udało mu się osobiście spotkać z Franciszkiem II Rakoczym, gdyż książę był zajęty „innymi ważnymi sprawami”<sup>57</sup>.

Po wypłynięciu z Rodosto Wolski z powodu niesprzyjających wiatrów musiał jeszcze raz dokonać śródlądowania, zanim na początku maja 1731 r. przybył do Sztambułu. Znalazł tam gościnę u jezuitów, wśród których przebywał Polak – o. Józef Ignacy Sadowski. Był on przewodnikiem Tomasza w jego zwiedzaniu miasta, które przed rokiem było miejscem antysułtańskiego buntu Patrony Halila, janczara, pochodzącego z Albanii<sup>58</sup>.

W Stambule Wolski spotkał „patriarchę Babilonii Chaldejczyków” Józefa III, który miał być prześladowany przez Turków. Polak bardzo przejął się losem patriarchy tej części nestorian, która pozostała w unii z Kościołem rzymskokatolickim po rozłamie wśród nestorian w 1672 r. Porzucił więc plany podróży do Indii i postanowił za wszelką cenę dopomóc patriarsze. Miał więc rzekomo wykupić duchownego z tureckiej „niewoli”, wykorzystując w tym celu pomoc finansową

<sup>56</sup> W. Chomętowski, *Pielgrzymki...*, s. 125.

<sup>57</sup> *Ibidem*, s. 128.

<sup>58</sup> J. Reychman, *Historia Turcji*, Wrocław 1973, s. 162–165.



otrzymaną od księcia Rakoczego oraz własne oszczędności, przywiezione z Rzymu<sup>59</sup>.

Pod koniec czerwca 1731 r. Wolski wraz z hierarchą Józefem III opuścili Stambuł, kierując się ku granicom Rzeczypospolitej. Polak liczył, że w swojej ojczyźnie uzyska dla patriarchy hojne wsparcie duchowieństwa i szlachty. Podążano przez Bałkany, szlakiem wiodącym przez Gałac i Jassy, biwakując tylko w polu. Po 30 dniach podróży dotarli do polskiej granicy. Przy przeprawie przez Dniestr koła Żwańca, żołnierze polscy podejrzewali, że podróżujący są Turkami. Dopiero miejscowy starosta potwierdził ich tożsamość. Po kontroli granicznej przybyli oni do Kamieńca Podolskiego, gdzie przywitał ich i ugościł wyżej wspomniany jezuita o. Tadeusz Krusiński, którego Wolski spotkał w Ziemi Świętej. W ten sposób Tomasz po sześciu latach wędrówek stanął na ziemi ojczystej.

## Losy Tomasza Stanisława Wolskiego po powrocie do kraju

Z Kamieńca Podolskiego Wolski wraz z patriarchą Józefem III udali się do Złoczowa, ówczesnej siedziby syna króla Jana III Sobieskiego – Jakuba. Podczas obfitej kolacji Tomasz wychwalał cnoty córki gospodarza Marii Klementyny, którą spotkał w Rzymie. Następnie obaj podróżnicy wzięli udział we lwowskim weselu urządzonym przez polską magnaterię. Wolski opowiedział zgromadzonym dostojnikom o rzekomych tureckich prześladowaniach patriarchy, co skłoniło ich do udzielenia Józefowi III sporego datku pieniężnego oraz powozu i koni. Szczególnie biskupi lwowscy wszystkich trzech obrządków hojnie wspomogli przybyśsza ze Wschodu. Otrzymawszy tak duże wsparcie patriarcha powędrował do Rzymu, nie dziękując ani słowem Wolskiemu oraz nie zwracając mu pieniędzy zapłaconych w Stambule. Zaskoczony Tomasz wyruszył za patriarchą do Wiecznego Miasta, gdzie patriarcha nadal nie chciał słyszeć o zwrocie należnych Polakowi pieniędzy.

W Rzymie Wolski miał uzyskać audiencję u papieża Klemensa XII, od którego otrzymał osobiste błogosławieństwo. Następnie pojechał w ślad za patriarchą Józefem III do Wiednia. Tam udało mu się odzyskać część należnej kwoty, a resztę długu umorzył. Na końcu swojej relacji napisał, że patriarcha pojechał na Węgry, a on pozostał w Wiedniu<sup>60</sup>. Wracając do Polski w 1734 r. został aresztowany z powodów „politycznych” przez paszę chocimskiego i po uwolnieniu napisał do niego w Żwańcu list protestacyjny<sup>61</sup>.

Po powrocie do kraju Wolski rozpoczął pracę redakcyjną nad swoją relacją. Jak można ocenić napisaną wkrótce po przybyciu do kraju tę relację z odbytej podróży do Ziemi Świętej, krajów Bliskiego Wschodu i Europy Zachodniej? Obszerne dzieło napisane prozą po łacinie, zostało wydane w 1737 r. w drukarni

<sup>59</sup> M. Nowak, *Świat chrześcijański...*, s. 127.

<sup>60</sup> T.S. Wolski, *Illustris Peregrinatio Ierosolimitana...*, s. 290.

<sup>61</sup> K. Estreicher, *Wolski Tomasz Stanisław...*, s. 304.

Bractwa Świętej Trójcy we Lwowie. Relacja posiada tak dużo odnotowanych w latach 1725-1732 szczegółów, że nie ulega wątpliwości, iż podróżnik prowadził systematycznie diariusz. Aczkolwiek autor ani razu nie powołał się na opis peregrynacji autorstwa Radziwiłła „Sierotki”, to jednak widoczne jest naśladowanie XVI-wiecznego bestselleru. Wiarygodność opisów należy uznać za znaczną, zwłaszcza wtedy, gdy przedstawione opisy nie dotyczą osoby bohatera oraz jego czynów. Wiarygodność tę potwierdza również zgodność licznych szczegółów historycznych z innymi zapisami źródłowymi. Z pewnością fantazję Polaka musiał hamować fakt, iż wiele zdarzeń opisywanych przez niego mogło zostać zweryfikowanych przez powracających do Polski zakonników, zwłaszcza franciszkanów i jezuitów, a także kupców, dyplomatów, wędrowców, pątników<sup>62</sup>.

Aczkolwiek niewiele zachowało się danych o losach Tomasza Stanisława Wolskiego z lat 1734–1770, to jednak spróbujmy odtworzyć pewien całościowy obraz. W 1737 r. nasz bohater w Dreźnie napisał apel do cesarza Karola VI, carowej Anny i króla Augusta III, wzywający do wspólnej walki przeciwko Turkom. W marcu 1738 r. list o podobnej treści skierował do hetmana wielkiego litewskiego Michała Serwacego Wiśniowieckiego, informując go, iż uzyskał audiencję u króla neapolitańskiego Karola VII. Mógł więc po 1734 r. odbyć podróż po Włoszech i odwiedzić Neapol. W 1739 r. wydrukował obszerną, łacińską przemowę do Augusta III Sasa, ponownie wzywając go do antytureckiej krucjaty. Wskazywał przy tym na rzekomy ucisk chrześcijan w Imperium Osmańskim i „groźne zamiary” Turków. Z oracji tej dowiadujemy się także o pobycie Wolskiego w Rzymie w 1738 r., gdzie w maju miał przedłożyć papieżowi Klemensowi XII pisemną alokucję o podobnej treści oraz o wizycie podróżnika w Warszawie we wrześniu 1738 r. W tym zbiorze drukowanych przemówień i listów po raz pierwszy ukazała się powielana później w niektórych opracowaniach rycina przedstawiająca postać Wolskiego w zbroi i mieczem w rękę, stojącego nad brzegiem morza, a w głębi na wodzie widać płonące statki, a na lądzie głowy zabitych Turków. Pod tą właśnie ryciną znajduje się informacja o rzekomym mianowaniu Wolskiego admirałem przez papieża Benedykta XII<sup>63</sup>.

Po 1739 r. dysponujemy wzmianką o osobie Wolskiego w pamiętniku Adama Moszczyńskiego, który tak przedstawił strój i pozycję na dworze naszego podróżnika: „Można było spostrzegać pielgrzymów we właściwych ich sukniach, idących do Kompostelli, Jerozolimy i Rzymu, przynoszących ze sobą dostatek relikwiarzy, *agnus Dei*, paciorków i medalików. Znałem pana Wolskiego, pielgrzyma, który wstępował do ojca mego; ubrany był w żupanie aksamitnym czarnym, krzyż na lewym boku czerwony, podszyty lamą srebrną, na butach krzyże haftowane, przy płaszczu na srebrnym łańcuszku koncha morska zawieszona, pas czerwony, za tym paciorki i w rękę laska pielgrzymiska wysoka, i ten w takim ubiorze prezentował się obojgu królestwu. Królowa przez pobożność świadczyła mu wiele, a król bawił się z nim, żartując z niego. Uformował sobie [Wolski] pretensją do ręki damy

<sup>62</sup> M. Nowak, *Świat chrześcijański...*, s. 128–148.

<sup>63</sup> E. Estreicher, *Wolski Tomasz Stanisław...*, s. 303.

dworu królewskiego, panny Łubieńskiej i oświadczył to królowej; król przez swawolę powiedział, że jeśli pójdzie za ciebie panna Łubieńska, to ci dam wielkie starostwo; ten żart wiele narobił ambarasu pannie, przez ustawiczne naprzykrzanie się pielgrzymy Wolskiego, który był frant wielki i zapalanej głowy. On uroił sobie, prowadzić wojnę przeciw barbarzyńcom, zebrawszy znaczne pieniądze, wybudował sobie fregatę i nająwszy kapitana, podobnego sobie awanturnika i majtków, popłynął atakować Algierczyków; ta okoliczność ledwie wojny nie zrobiła między Hiszpanią i Algierem. Wolski ze swoim statkiem umknął do portu papieskiego, gdzie mu skonfiskowano fregatę, a osobę uwolniono na instancją królowej, jakąś niewielką za statek nagrodą<sup>64</sup>.

Sprawa walki podróżnika, przedstawiona przez pamiętnikarza, musiała mieć miejsce między 1742 (data urodzin Moszczyńskiego) a 1754 r. (data śmierci królowej Marii Józefy). Do czasu tej wyprawy Wolski był goszczony przez parę królewską i otoczony szacunkiem. Po uwolnieniu przez królową z aresztu w Państwie Kościelnym zyskał opinię „franta” i „błazna”. Tak o nim pisał inny pamiętnikarz czasów saskich Marcin Matuszewicz, prezentując ceremonię inwestytury księcia kurlandzkiego Karola Krystiana Józefa Wettyna w styczniu 1760 r.: „Gdy się to stało [książę kurlandzki odjechał z ceremonii inwestytury odbytej w senacie Rzeczypospolitej] Wolski czyniący się kawalerem jerozolimskim, człek prawie „in ludibrio” będący, nie wiedząc jakim sposobem, wypadł nie daleko tronu na śród senatu i krzyknął: „Vivat serenissimus Carolus dux Curlandiae” i mając na arkuszach drukowane wiersze polskie „in applausum” temuż księżęciu, zaczął rozrzucać po senacie po głowach senatorskich. Król strwożył się, rozumiał, że kto od książąt Czartoryskich manifest przeciwko temu aktowi [inwestyturze księcia Kurlandii] okrzyknął, lecz prędko informowany, co się dzieje, niekontent był z tego okrzyku wiwatu i tak Mniszych, marszałek nadworny koronny nazwał Wolskiego błaznem, po głowie go laską marszałkowską uderzył. Tandem gdy się król z tronu ruszył do pokojów swoich, tegoż Wolskiego aplauzora wzięto do koziarni [aresztu]<sup>65</sup>.

Można jeszcze wspomnieć o łacińskich wierszach na cześć Wolskiego, napisanych przez Józefa Epifaniego Minasowicza<sup>66</sup>. Polskiego podróżnika nazwał on „Naprawiświatem”. Natomiast sam podróżnik określił siebie jako „doradcę” wojewody wileńskiego Karola Stanisława Radziwiłła, zwanego „Panie Kochanku”.

W życiu osobistym nie powiodło się Wolskiemu. Nie posiadając znacznego majątku, starał się bezskutecznie o starostwo u króla Augusta III Sasa. Prawdopodobnie do końca życia pozostał kawalerem, mimo prób zdobycia ręki „panny Łubieńskiej”. Jego udziałem stał się los biednego szlachcica, błakającego się od dworu do dworu.

<sup>64</sup> A. Moszczyński, *Pamiętnik do historii polskiej w ostatnich latach panowania Augusta III i pierwszych Stanisława Poniatowskiego*, wyd. H. Mościcki, Warszawa 1907, s. 26–27.

<sup>65</sup> M. Matuszewicz, *Diariusz życia mego*, t. 2: 1758–1764, wyd. B. Królikowski, Warszawa 1986, s. 51.

<sup>66</sup> Z. Kuchowicz, *Obyczaje...*, s. 218.

Ostatnią podróż odbył Wolski do Rzymu, goszcząc w hospicjum św. Stanisława, przeznaczonym dla ubogich pielgrzymów z Polski. Zmarł w rzymskim szpitalu Świętego Ducha w dniu 11 listopada 1772 r. Prawdopodobnie również w Wiecznym Mieście został pochowany<sup>67</sup>.

\* \* \*

Niemal całe życie Tomasza Stanisława Wolskiego, polskiego szlachcica z czasów saskich, upłynęło na podróżach i usiłowaniu wskrzeszenia idei krucjat w celu oswobodzenia Ziemi Świętej z rąk Turków. Zwiedził Bliski Wschód, kraje europejskie i Turcję. Jako pielgrzym był w Ziemi Świętej i swoje przeżycia opisał po łacinie w znakomitej relacji pt. *Illustris Peregrinatio Ierosolimitana...* Pomysł walki z Turkami w celu oswobodzenia Palestyny stał się jego *idèe fixe*. Zabięgał o nią u papieży Benedykta XIII i Klemensa XII, u kolejnych władców Polski, Kurlandii i innych państw europejskich, docierając również do magnatów i szlachty. Zmarł w Rzymie podczas ostatnie podróży i został pochowany w Wiecznym Mieście.

## Bibliografia

- Baldi D., *W Ojczyźnie Chrystusa. Przewodnik po Ziemi Świętej*, Kraków-Asyż 1993.
- Bersohn M., *Kilka słów o polskich podróżnikach do Ziemi Świętej i ich dziełach*. „Biblioteka Warszawska” 4:1868.
- Brückner A., *Dzieje kultury polskiej*, t. 3, Warszawa 1939.
- Bystron J.S., *Polacy w Ziemi Świętej, Syrii i Egipcie 1147–1914*, Kraków 1930.
- Chomętowski W., *Pielgrzymki do Ziemi Świętej i sąsiednich krain*, Warszawa 1874.
- Chomętowski W., *Z dawnych podróży*, „Kronika Rodzinna” 13:1886.
- Czerwiński P., *Zakon Maltański i stosunki jego z Polską na przestrzeni dziejów. Szkic historyczny*. Londyn 1964.
- Estreicher K., *Wolski Tomasz Stanisław* [w:] idem, *Bibliografia Polska*, t. 33, Kraków 1939.
- Gordon J., *Przygody Tomasza Stanisława Wolskiego, admirała floty papieskiej (rys historyczny)*. „Strzecha” 5: 1872.
- Jackowski A., *Pielgrzymowanie*, Wrocław 1998.
- Knopek J., *Aktywność polskich rycerzy, pielgrzymów i podróżników w Afryce Północnej do początku XX wieku*, „Przegląd Orientalistyczny” 2000, nr 3–4.
- Korwin S., *Stosunki Polski z Ziemią Świętą*, Warszawa 1958.
- Kościółkowski S., *Polacy a Liban i Syria w toku dziejowym*, Bejrut 1949.
- Krausharr A., *Wędrowki po Europie i Azji Imci Pana Tomasza Wolskiego, kawalera maltańskiego, admirała floty papieskiej (1721–1736)*, Kraków 1889;
- Kuchowicz Z., *Obyczaje i postacie Polski szlacheckiej XVI–XVIII wieku*, Warszawa 1993.
- Kuźmiński B., *Przygody polskich obywateli na morzach i lądach*, Gdańsk 1973.
- Loret M., *Życie polskie w Rzymie w XVIII wieku*, Rzym 1930.

<sup>67</sup> M. Nowak, *Świat chrześcijański...*, s. 134.

- Majewska B., *Wschód w kulturze i piśmiennictwie* [w:] *Słownik literatury staropolskiej*, red. T. Michałowska, Wrocław–Warszawa–Kraków 1990.
- Mandziuk J., *Wkład Polski w działalność misyjną w Persji w XVII w.* [w:] *Kapłan – historyk – pedagog. Księga pamiątkowa ks. infulata dra Stanisława Grada z okazji 70-lecia urodzin i 35-lecia pracy dydaktycznej w Wyższym Seminarium Duchownym w Łodzi*, Łódź 2011.
- Milewski K., *Pamiętki historyczne krajowe*, Warszawa 1848.
- Matuszewicz M., *Diariusz życia mego*, t. 2: 1758–1764, wyd. B. Królikowski, Warszawa 1986.
- Moszczyński A., *Pamiętnik do historii polskiej w ostatnich latach panowania Augusta III i pierwszych Stanisława Poniatowskiego*, wyd. H. Mościcki, Warszawa 1907.
- Murphy-O'Connor J., *Przewodnik po Ziemi Świętej*, Warszawa 1996.
- Nowak M., *Świat chrześcijański XVII-XVIII wieku w spotkaniu z innymi cywilizacjami – próba syntezy na podstawie relacji wybranych podróżników europejskich i arabskich*, Warszawa 2009, mps.
- Opalewski T., *Przesławna peregrynacja Tomasza Wolskiego*, Warszawa 1959, 1970.
- Pertek J., *Polacy na morzach i oceanach*, t. 1, Poznań 1981.
- Reychman J., *Historia Turcji*, Wrocław 1973.
- Röhricht R., *Bibliothek geographica Palestinae: chronologisches Verzeichniss der auf die Geographie des Heiligen Landes bezüglichen Literatur von 333 bis 1878 und Versuch einer Cartographie*, Berlin 1890.
- Słabczyński W. i T., *Słownik podróżników polskich*, Warszawa 1992.
- Sobieszczański F.M., *Wolski Tomasz Stanisław* [w:] *Podręczna Encyklopedia Kościelna*, t. 43–44, Kraków 1903.
- Tokarz W., *Pijaństwo w Polsce w czasach saskich i walka z nim duchowieństwa katolickiego*. Wrocław 2019.
- Wolski T.S., *Illustris Peregrinatio Ierosolimitana latius protracta per tres insigiores mundi partes a THOMA STANISLAO WOLSKI Nobili Poloni Peregrino Jerosolimitano nempe per Europam, Asiam, et Africam*, Lwów 1737.
- Wolski Tomasz Stanisław* [w:] *Nowy Korbut. Piśmiennictwo staropolskie*, t. 3, Warszawa 1965.
- Zieliński S., *Mały słownik pionierów polskich kolonialnych i morskich*, Warszawa 1933.



# SŁUŻBY SPECJALNE POLSKI I BELGII W UJĘCIU KOMPARATYSTYCZNYM

---

*Eugeniusz MOCZUK<sup>1</sup>*  
*Arkadiusz D. LEŚNIAK-MOCZUK<sup>2</sup>*

## Komparatystyka prawnicza. Wprowadzenie do tematyki

Komparatystyka prawnicza, zwana też prawem porównawczym, jest wiedzą o dosyć krótkim rodowodzie. Komparatystyka prawnicza, to badania prawnoporównawcze, w których studiuje się podobieństwa i odmienności prawa poszczególnych państw. Można wówczas dokonywać porównań pomiędzy systemami prawa występującymi na świecie. Poza tym komparatystyka prawnicza dokonywana jest w obrębie poszczególnych dziedzin prawa, czyli obejmuje kwestie porównawczego prawa konstytucyjnego, cywilnego, administracyjnego, karnego, itp. Komparatystyka prawnicza obejmuje opisy i analizę porządków prawnych innych państw, tym bardziej, że znaczenie badań prawnoporównawczych wzrasta we współczesności w związku z globalizacją i chęcią poznawania różnych porządków prawnych<sup>3</sup>.

Jak zauważa Jakub J. Szczerbowski, „prawo porównawcze, to najprostszymi słowy studium różnic i podobieństw między systemami prawnymi. Porównanie może obejmować rodziny systemów prawnych, systemy prawne, gałęzie prawa, instytucje prawne, czy też poszczególne normy. Powszechnie definiuje się, że prawo porównawcze bada prawa różnych państw, jednakże bardziej poprawne jest powiedzenie, iż bada ono różnice między systemami bowiem w ramach jednego organizmu państwowego może istnieć wiele systemów prawnych, nawet jeśli nie stanowią one kompletnej regulacji życia społecznego”<sup>4</sup>.

Według Romana Tokarczyka można mówić o kilku funkcjach komparatystyki prawniczej: a) funkcja poznawcza, czyli gromadzenie wiedzy o prawie,

---

<sup>1</sup> Dr hab. Eugeniusz Moczuk, prof. PRz, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>2</sup> Dr Arkadiusz D. Leśniak-Moczuk, Wydział Prawa. Uniwersytet w Białymstoku.

<sup>3</sup> Za: B. Kowalczyk, *Kilka uwag o praktycznym znaczeniu komparatystyki prawniczej* [w:] *Cywilizacja administracji publicznej. Księga jubileuszowa z okazji 80 rocznicy urodzin prof. nadzw. UWra dra hab. Jana Jeżewskiego*, red. J. Korczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2018, s. 245.

<sup>4</sup> J.J. Szczerbowski, *Znaczenie prawa porównawczego dla edukacji prawniczej. Wybrane zagadnienia* [w:] *Studia prawnicze a rzeczywistość zawodowa*, red. M. Pyter, Wydawnictwo KUL, Lublin 2009, s. 22–23.

b) funkcja dydaktyczna, czyli przedstawianie zgromadzonej wiedzy, c) funkcja prawotwórcza, czyli porównywanie form stanowienia prawa, d) funkcja interpretacyjna, czyli badanie orzecznictwa, doktryny, myśli prawnej, e) funkcja unifikacyjna, czyli unifikacja prawa kraju, grupy krajów, wszystkich państw, f) funkcja ideologiczna, czyli ocena i wpływ na kształtowanie nowego prawa<sup>5</sup>.

Według Barbary Kowalczyk, „badania naukowe w obszarze prawa porównawczego, poza samoistną rolą, spełniają też taką, która uwidacznia się i jest zrozumiała dopiero po przeanalizowaniu funkcji prawotwórczej i interpretacyjnej. Te zaś realizują się poprzez czynienie przez władzę publiczną (zwłaszcza ustawodawcę i sądy) jednego państwa europejskiego użytku z praktyki (konstytucyjnej) innego państwa europejskiego jako: 1) źródła nowych idei, w szczególności dla rozwiązania konkretnego problemu (prawo obce jako źródło inspiracji lub jako forma dialogu między sądami albo soft use), 2) argumentu normatywnego w uzasadnieniu decyzji sądowej lub aktu normatywnego, 3) ornamentu argumentacyjnego”<sup>6</sup>.

Aleksander Wróbel jest zdania, że komparatystyka prawnicza bada rzeczywistość prawną uwzględniając jej rozwój historyczny, ponadto bierze pod uwagę czynniki socjologiczne oraz możliwy rozwój danego systemu prawnego. Przedmiotem badania komparatystycznego zagadnień prawnych mogą być a) doktryny prawne i porównywanie systemu prawnego, b) ustawodawstwo szczegółowe, c) praktyka stosowania przepisów prawnych i badanie orzecznictwa<sup>7</sup>.

Jedną z metod badania komparatystycznego jest analiza prawnoporównawcza, w której wyodrębnia się kilka etapów, a w tym: a) etap zerowy, dotyczący opanowania języka systemu prawnego, przy czym nie dotyczy to języka codziennego danego kraju, ale języka prawniczego, który może być nieco innych od języka powszechnego, b) etap pierwszy dotyczy wyboru określonego wycinka systemu prawnego, konkretnej dziedziny prawa lub też instytucji, przy czym musi być to wycinek, który nadaje się do porównania, występujący w obu porównywanych systemach, c) etap drugi polega na określeniu podobieństw i różnic w rozwiązaniach dotyczących konkretnej instytucji. Dzięki takiemu podejściu unika się błędów badawczych, takich jak porównywanie nieporównywalnego oraz nieprawidłowego porównania. Kolejną metodą badawczą jest porównywanie problemowe, które polega na analizie rozwiązań tych samych problemów społecznych (na przykład dotyczących aborcji, eutanazji, kary śmierci etc.) w różnych systemach prawnych. Istotną metodą jest także podejście historyczno-porównawcze, które polega na badaniu rozwoju dziedziny, która jest przedmiotem analizy<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> Patrz: R. Tokarczyk, *Komparatystyka prawnicza*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 197–211.

<sup>6</sup> B. Kowalczyk, *Kilka uwag...*, s. 245.

<sup>7</sup> A. Wróbel, *Badania prawnoporównawcze w prawie karnym na przykładzie systemów prawa karnego Polski, Ukrainy oraz Rosji – od teorii po praktykę*, Zeszyty Naukowe Towarzystwa Doktorantów UJ. Nauki Społeczne 2016, nr 15, z. 4, s. 267.

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 267–268.



Metoda prawnoporównawcza zawiera w sobie następujące rodzaje analiz<sup>9</sup>:

1. Mikroporównywanie i makroporównywanie. Mikroporównywanie polega na analizie następujących elementów: a) aktów prawnych albo ich części w porównywanych krajach, b) odpowiednich przepisów aktów prawnych porównywanych systemów prawnych, c) odpowiednich instytucji prawnych działających w ramach systemów prawnych porównywanych państw, d) definicji przedstawionych w doktrynie porównywanych państw, e) orzeczeń sądów porównywanych krajów. Z kolei makroporównywanie polega na badaniu przynależności badanego systemu prawnego do określonej rodziny prawnej. Przy makroporównywaniu brane są pod uwagę: a) źródła prawa porównywanych krajów, b) ideologia prawna (na przykład wpływ religii na prawo) porównywanych krajów, c) oddziaływanie na siebie systemów prawnych tych samych rodzin prawnych (na przykład recepcja prawa karnego angielskiego przez systemy prawa karnego Stanów Zjednoczonych oraz Australii), d) oddziaływanie na siebie systemów prawnych z różnych rodzin prawnych, e) oddziaływanie prawa karnego międzynarodowego i europejskiego na prawo karne poszczególnych państw. Zarówno w mikro, jak i makroporównywaniu należy brać pod uwagę: a) czynniki historyczne, socjalno-polityczne, psychologiczne oraz religijne wpływające na prawo karne danego systemu, b) specyfikę stanowienia i stosowania prawa w odpowiednim państwach, c) specyfikę unifikacji i harmonizacji prawa w określonym systemie prawa karnego, d) wpływ międzynarodowych regulacji prawnokarnych na odpowiedni system prawa.
2. Porównywanie wewnętrzne oraz zewnętrzne. Wewnętrzne porównywanie polega na zestawianiu odpowiednich instytucji prawnych w granicach jednego systemu prawa, a z zewnętrznym porównywaniem ma się do czynienia, gdy porównuje się odpowiednie instytucje prawa karnego w systemach prawnych różnych państw.
3. Porównywanie doktrynalne, normatywne oraz funkcjonalne. Porównywanie doktrynalne polega na zestawianiu określonych pozycji doktrynalnych lub też opinii określonych naukowców. Porównywanie normatywne polega na badaniu treści norm prawnych lub definicji ustawowych w celu wykazania podobieństw oraz różnic, a przedmiotem badania jest: a) akt prawny, b) norma prawna, c) część normy prawnej (hipoteza, dyspozycja, sankcja), d) konkretny artykuł odpowiedniego aktu prawnego, e) definicja zawarta w ustawie. Porównywanie normatywne może wykazać różnice i podobieństwa wybranych regulacji poprzez ich formalnoprawną analizę, co przedstawia następujący schemat: badanie definicji zawartej w ustawie – doktrynalne ujęcie tej definicji – porównanie definicji ustawowej i doktrynalnej – uzyskanie doktrynalnego znaczenia pojęcia ustawodawczego.

---

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 268–271.

Porównywanie funkcjonalne polega na wykazaniu podobieństw oraz różnic badanych instytucji poprzez zestawienie ich funkcji, a w takim porównywaniu przedmiotem badania nie jest norma prawa, lecz jej wpływ na stosunki społeczne. Porównywanie funkcjonalne może polegać na analizie ilościowej i jakościowej funkcji prawa. Analiza ilościowa polega na dokładne wyliczenie realizowanych funkcji w samych aktach prawnych, zaś analiza jakościowa polega ona na porównaniu konkretnych instytucji pod kątem stopnia realizacji określonych funkcji.

Tematem niniejszego opracowania jest próba odpowiedzi na pytanie, czy przepisy prawa Polski i Belgii w zakresie działalności służb specjalnych różnią się znacznie od siebie, a także co jest tego przyczyną, czyli czy są to odmienne systemy stosowania prawa, czy też wieloletnie doświadczenia historyczne. Należy dodać, że analiza ta została opracowana na podstawie ogólnodostępnych materiałów, zamieszczonych w opracowaniach naukowych.

### **Służby specjalne Polski i Belgii. Analiza porównawcza**

Państwo, poprzez swe organy zajmuje się kształtowaniem i regulowaniem współżycia podlegających mu jednostek i grup. Reguluje stosunki między władzą i obywatelami, tworzy instytucje niezbędne do swego funkcjonowania, w tym organy bezpieczeństwa, porządku i ładu kulturowo-cywilizacyjnego. Jednak każde działanie organów państwa wobec jednostki i niepaństwowych podmiotów prawnych powinno być zgodne z obowiązującymi przepisami prawa. Stosunki między państwem i jego organami a obywatelami powinny być poddane określonym zasadom. Pierwszą z tych zasad jest zagwarantowanie obywatelom (podmiotom prawnym) ładu prawnego stanowionego przez organy państwowe. Zasada państwa prawnego zawiera się w adekwatności ingerencji prawnej w życie społeczne, zwłaszcza w sferę wolności obywateli. Reguła obowiązująca w państwie polega na ochronie praw legalnie nabytych. Jedną z istotnych cech państwa jest konstytucjonalizacja relacji pomiędzy państwem a jednostką, pozostająca w zasięgu bezpośredniego gwarantowania wolności i praw człowieka i obywatela na terytorium danego państwa. W takim przypadku służby specjalne należy usytuować w strukturze państwa jako organu pełniącego przede wszystkim funkcję bezpieczeństwa wewnętrznego. W każdym państwie na system instytucjonalny bezpieczeństwa wewnętrznego składają się organy i urzędy o właściwości ogólnej, dla których zadania dotyczące tego rodzaju bezpieczeństwa stanowią jedną z wielu ról pełnionych w państwie, a także instytucje i organy wyspecjalizowane, dla których bezpieczeństwo wewnętrzne oznacza główny zakres zadań. Służby specjalne umiejscowione są w drugiej grupie instytucji i organów, obok innych służb mundurowych, takich jak Policja, czy Straż Graniczna. Służby specjalne pełnią w państwie przede wszystkim funkcję ochronną, w ramach której między innymi zapewniają bezpieczeństwo i porządek publiczny, ochronę mienia i zdrowia ludzi oraz trwałość systemu własności w wewnętrznej strukturze stosunków społecznych. Pod-

stawową funkcją służb specjalnych w organizacji państwowej jest gwarantowanie bezpieczeństwa wewnętrznego i zewnętrznego państwa jako całości oraz obywateli. Poszczególnym służbom przypisano, na podstawie aktów prawnych, określone funkcje i zadania, które sprowadzają się ogólnie do ochrony państwa przed zagrożeniami wewnętrznymi i zewnętrznymi<sup>10</sup>.

Pojęcie „służby specjalne” nie jest jednoznacznie traktowane na gruncie nauki i praktyki. Jak zauważają Łukasz Roman i Grzegorz Winogrodzki, „mianem służb specjalnych określa się służby cywilne i wojskowe, organizujące i prowadzące działania wywiadowcze i kontrwywiadowcze. Najbardziej adekwatne jest określenie, że służby specjalne to usytuowane w strukturze aparatu państwowego, samodzielne organizacyjnie lub wchodzące w skład innej jednostki państwowej instytucje uprawnione do prowadzenia działań o charakterze tajnym, z wykorzystaniem metod operacyjnych, naruszających prawa i wolności osobiste. Służby specjalne są związane z państwem, jego funkcjami i wykonywaniem władzy”<sup>11</sup>.

Sławomir Zalewski uważa, że służby specjalne są „zorganizowane zazwyczaj przez państwo, to struktury, ukierunkowane na niejawne pozyskiwanie informacji, istotnych z punktu widzenia bezpieczeństwa organizatora tej działalności (państwa) bądź przeciwdziałanie ich zdobywaniu przez podobne struktury, identyfikowane jako obce”<sup>12</sup>.

Ustawowy zakres zadań służb specjalnych skłania do konstatacji o ich pewnej odmienności od służb policyjnych, która sprowadza się do twierdzenia, że ich wpływ na bezpieczeństwo jednostek ma charakter pośredni. Materializuje się on przez rozpoznawanie i neutralizację zagrożeń mogących zakłócić właściwe funkcjonowanie organizacji państwowej, w której realizują się interesy indywidualne i grupowe obywateli. Stanowi to podstawę do postawienia hipotezy, że zasadniczym czynnikiem odróżniającym służby specjalne od innych instrumentów funkcjonujących w systemie jest „wyprzedzające” poszukiwanie informacji o zagrożeniach, pozwalających na podjęcie działań prewencyjnych. Obszary kompetencji oraz właściwość działania tajnych instrumentów bezpieczeństwa określone są w ustawowych aktach prawnych, które jednocześnie precyzują ich model oraz funkcje, jakie pełnią w systemie. Wśród nich wyróżniamy funkcję informacyjną, mającą na celu rozpoznawanie zagrożeń oraz zabezpieczenie procesu decyzyjnego w obszarze bezpieczeństwa, funkcję procesową, polegającą na ściganiu sprawców przestępstw generalnie skierowanych przeciwko strukturom państwa i jego interesom ekonomicznym, a także funkcję kontrolno-ochronną ukierunkowaną na ochronę zasobów informacyjnych państwa, jego porządku konstytucyjnego i po-

---

<sup>10</sup> Z. Grzegorowski, *Instytucja „służby specjalne” a rzeczywistość funkcjonowania państwa polskiego. Wybrane zagadnienia*, „Studia Gdańskie. Wizje i Rzeczywistość” 2011, t. VIII, s. 46–47.

<sup>11</sup> Ł. Roman, G. Winogrodzki, *Służby specjalne w systemie bezpieczeństwa państwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide de Gasperi w Józefowie, Józefów 2016, s. 15.

<sup>12</sup> S. Zalewski, *Służby specjalne w państwie demokratycznym*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2005, s. 34.

tencjału gospodarczo-ekonomicznego, jak również przeciwdziałanie szpiegostwu i terroryzmowi<sup>13</sup>.

Można zatem mówić o służbach wywiadowczych i kontrwywiadowczych. Wywiad to jeden ze sposobów działalności, polegającej na zbieraniu i opracowywaniu przez wyspecjalizowane służby wiadomości o innych państwach w celu wykorzystania ich w interesie własnego państwa. Jest to także jeden ze sposobów rozpoznania strategicznego, polegający na zbieraniu za granicą wiadomości o danym kraju; organizacja, instytucja zbierające te informacje; rzadziej służba śledcza na terytorium własnego kraju. W innym ujęciu wywiad to organizacja wyspecjalizowana w celu wykorzystania w sferze politycznej, ekonomicznej i militarnej na użytek własnego państwa. Ponadto wywiad to służba specjalna, państwowe organy, których zadaniem jest nielegalne zdobywanie niedostępnych innymi sposobami informacji o politycznych, gospodarczych, wojskowych i innych działaniach kraju będącego przedmiotem zainteresowania. Sferą działalności wywiadu jest pozyskiwanie informacji, a także opracowywanie ich w celu wykorzystania przez kierownictwo państwa. Wywiad jest więc służbą specjalną zajmującą się pozyskiwaniem informacji (często niejawnych) oraz ich przetwarzaniem, przechowywaniem, analizą tych informacji i przekazywaniem ich rządowi<sup>14</sup>.

Z kolei kontrwywiad to działania podejmowane w celu udaremnienia wysiłków wrogich służb wywiadowczych w penetrowaniu oraz dekonspirowaniu własnej służby wywiadowczej i jej operacji, to także określenie organów specjalnych, zazwyczaj państwowych, których zadaniem jest walka z bezprawną działalnością zagrażającą bezpieczeństwu państwa. Działalność kontrwywiadu obejmuje cztery podstawowe obszary zainteresowań, a w tym: a) organizacje wywiadowcze (szpiegowskie) państw obcych, b) skrajne organizacje nielegalne rozwijające działalność we własnym kraju – ekstremiści polityczni, narodowościowi i rasowi (tajna policja polityczna), c) zagraniczne i krajowe organizacje terrorystyczne (służba antyterrorystyczna i związana z nią antynarkotyczna), d) działania ekonomiczne zagrażające bezpieczeństwu lub funkcjonowaniu państwa (tajna policja ekonomiczna i finansowa). Zasadniczym celem pracy kontrwywiadowczej jest ochrona tajemnicy, utrudnianie pracy i dostępu obcemu wywiadowi do źródeł informacyjnych<sup>15</sup>.

Zabiegiem porządkującym relacje pomiędzy pojęciem wywiadu i kontrwywiadu jest wskazanie kryteriów, wynikających ze specyfiki zadań, wykonywanych zarówno w ramach wywiadu, jak też kontrwywiadu oraz ich usytuowania, jako służb państwowych. Jako pierwsze kryterium można wskazać relacje celów działania obydwu służb do zasobów informacyjnych. Zaliczyć można tutaj istotne różnice między wywiadem a kontrwywiadem. Istotną działalnością wywiadu jest ukierunkowanie na zdobywanie informacji niezbędnych z punktu widzenia intere-

---

<sup>13</sup> T. Kuć, *Funkcje służb specjalnych RP w świetle regulacji prawnych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie 2016, nr 110, s. 136–137.

<sup>14</sup> Ł. Roman, G. Winogrodzki, *Służby specjalne...*, s. 18–19.

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 21–22.

sów państwa. W tym aspekcie kontrwywiad ma chronić zasoby informacyjne własnego państwa przed ich spenetrowaniem przez obcy wywiad (czyli zasoby informacji niejawnych, to jest wiedzy, której ujawnienie osobom niepowołanym może narazić na trudność realizacji interesów państwa). Ponadto ważnym kryterium wyodrębniania różnic jest relacja pomiędzy ich działalnością a normami prawa krajowego. Wywiad jest z reguły przygotowany do pozyskiwania informacji na terenie obcym, gdzie jego działań nie koordynuje i nie chroni prawo, a szczególnie jej działalność jest zarówno sferą rozpoznania miejscowego kontrwywiadu, jak też przestępstwem ściganym przez prawo niemalże wszystkich państw świata. Kontrwywiad zasadniczą część obowiązków wykonuje na własnym terenie a jego działalność poddana jest ściśle normom prawa krajowego, to również ona jest prawnie chroniona<sup>16</sup>.

Obecnie w Polsce można wyróżnić cztery podsystemy podmiotów odpowiedzialnych za bezpieczeństwo i porządek publiczny, w tym<sup>17</sup>: a) podsystem organów i instytucji rządowych, realizowanych przez instytucje państwowe zajmujące się bezpieczeństwem publicznym, w tym przez policję i inne mundurowe i niemundurowe organy ochrony bezpieczeństwa, b) podsystem organów i instytucji samorządowych, realizowanych przez samorządy terytorialne wszystkich szczebli, w tym przez straże miejskie czy gminne, c) podsystem organizacji i instytucji społecznych, realizowanych przez organizacje pozarządowe, takie jak na przykład Górskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe, Ochotnicze Straże Pożarne, Wodne Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe, a także lokalne inicjatywy oraz obywatelskie formy aktywności w zakresie bezpieczeństwa oraz d) podsystem podmiotów prywatnych (komercyjnych), realizowanych przez podmioty prowadzące koncesyjną działalność ochrony osób i mienia, firmy detektywistyczne, wewnętrzne służby ochrony, służby porządkowe organizatorów imprez<sup>18</sup>.

Zapewnienie bezpieczeństwa wewnętrznego i zewnętrznego państwa jest jednym z najważniejszych zadań, jakie może być jego udziałem. W Polsce, już od zarania III RP w ustawodawstwie polskim zajmowano się zagadnieniami bezpieczeństwa, chociaż nie były one wprost wyartykułowane. W ustawie zasadniczej kilkakrotnie użyte jest pojęcie „bezpieczeństwo”<sup>19</sup>. Art. 5 Konstytucji RP stanowi, że Rzeczpospolita Polska strzeże niepodległości i nienaruszalności swojego terytorium, zapewnia wolności i prawa człowieka i obywatela oraz bezpieczeństwo obywateli, strzeże dziedzictwa narodowego oraz zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju. Art. 126 ust. 2 stanowi, że Prezydent Rzeczypospolitej czuwa nad przestrzeganiem Konstytucji, stoi na straży

<sup>16</sup> *Ibidem*, s. 22–23.

<sup>17</sup> S. Pieprzny, *Policja w systemie organów bezpieczeństwa i porządku publicznego* [w:] *Bezpieczeństwo i porządek publiczny. Historia, teoria, praktyka*, red. E. Ura, Wydawnictwo Mitel, Rzeszów 2003, s. 205–209.

<sup>18</sup> Tamże, s. 205–209.

<sup>19</sup> Zwrócił na to uwagę Stanisław Pieprzny. Patrz: S. Pieprzny, *Ochrona bezpieczeństwa i porządku publicznego w prawie administracyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2007, s. 17–18.

suwerenności i bezpieczeństwa państwa oraz nienaruszalności i niepodzielności jego terytorium. Art. 146 ust. 4 stanowi, że Rada Ministrów w szczególności (...) zapewnia bezpieczeństwo wewnętrzne państwa oraz porządek publiczny. Pojęcie bezpieczeństwa wymienione jest także w innym zakresie w Konstytucji RP<sup>20</sup>.

Podstawowymi służbami specjalnymi w Polsce są Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Agencja Wywiadu, Służba Kontrwywiadu Wojskowego i Służba Wywiadu Wojskowego, a także Centralne Biuro Antykorupcyjne.

W ustawie z dnia 24 maja 2002 roku o Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu<sup>21</sup>, w art. 1 wpisano, że tworzy się Agencję Bezpieczeństwa Wewnętrznego, właściwą w sprawach ochrony bezpieczeństwa wewnętrznego państwa i jego porządku konstytucyjnego, zaś w art. 2, że tworzy się Agencję Wywiadu, właściwą w sprawach ochrony bezpieczeństwa zewnętrznego państwa. Art. 5 stanowi, że do zadań ABW należy między innymi: a) rozpoznawanie, zapobieganie i zwalczanie zagrożeń godzących w bezpieczeństwo wewnętrzne państwa oraz jego porządek konstytucyjny, a w szczególności w suwerenność i międzynarodową pozycję, niepodległość i nienaruszalność jego terytorium, a także obronność państwa, b) rozpoznawanie, zapobieganie i wykrywanie przestępstw: szpiegostwa, terroryzmu, naruszenia tajemnicy państwowej i innych przestępstw godzących w bezpieczeństwo państwa, godzących w podstawy ekonomiczne państwa, korupcji osób pełniących funkcje publiczne, jeśli może to godzić w bezpieczeństwo państwa, c) w zakresie produkcji i obrotu towarami, technologiami i usługami o znaczeniu strategicznym dla bezpieczeństwa państwa, d) nielegalnego wytwarzania, posiadania i obrotu bronią, amunicją i materiałami wybuchowymi, bronią masowej zagłady oraz środkami odurzającymi i substancjami psychotropowymi, w obrocie międzynarodowym oraz ściganie ich sprawców, e) realizowanie, w granicach swojej właściwości, zadań służby ochrony państw oraz wykonywanie funkcji krajowej władzy bezpieczeństwa w zakresie ochrony informacji niejawnych w stosunkach międzynarodowych, f) uzyskiwanie, analizowanie, przetwarzanie i przekazywanie właściwym organom informacji mogących mieć istotne znaczenie dla ochrony bezpieczeństwa wewnętrznego państwa i jego porządku konstytucyjnego. Art. 6 stanowi, że do zadań AW należy między innymi: a) uzyskiwanie, analizowanie, przetwarzanie i przekazywanie właściwym organom informacji mogących mieć istotne znaczenie dla bezpieczeństwa i międzynarodowej pozycji Rzeczypospolitej Polskiej oraz jej potencjału ekonomicznego i obronnego, b) rozpoznawanie i przeciwdziałanie zagrożeniom zewnętrznym godzącym w bezpieczeństwo, obronność, niepodległość i nienaruszalność terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, c) ochrona zagranicznych przedstawicielstw Rzeczypospolitej Polskiej i ich pracowników przed działaniami obcych służb specjalnych i innymi działaniami mogącymi przynieść szkodę inte-

<sup>20</sup> Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 roku (Dz.U. z 1997 r., nr 78, poz. 483 ze zm.).

<sup>21</sup> Ustawa z dnia 24 maja 2002 r. o Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu (tekst jedn. Dz.U. z 2020 r., poz. 27 ze zm.).

resom Rzeczypospolitej Polskiej, d) rozpoznawanie międzynarodowego terroryzmu, ekstremizmu oraz międzynarodowych grup przestępczości zorganizowanej, e) rozpoznawanie międzynarodowego obrotu bronią, amunicją i materiałami wybuchowymi, środkami odurzającymi i substancjami psychotropowymi oraz towarami, technologiami i usługami o znaczeniu strategicznym dla bezpieczeństwa państwa, a także rozpoznawanie międzynarodowego obrotu bronią masowej zagłady i zagrożeń związanych z rozprzestrzenianiem tej broni oraz środków jej przenoszenia, f) rozpoznawanie i analizowanie zagrożeń występujących w rejonach napięć, konfliktów i kryzysów międzynarodowych, mających wpływ na bezpieczeństwo państwa, oraz podejmowanie działań mających na celu eliminowanie tych zagrożeń, g) prowadzenie wywiadu elektronicznego.

Innym organem jest Centralne Biuro Antykorupcyjne, które powołane zostało ustawą z 9 czerwca 2006 r.<sup>22</sup>, jako służba specjalna do spraw zwalczania korupcji w życiu publicznym i gospodarczym, w szczególności w instytucjach państwowych i samorządowych, a także do zwalczania działalności godzącej w interesy ekonomiczne państwa. Do zadań CBA, w zakresie właściwości określonej wyżej należy: 1) rozpoznawanie, zapobieganie i wykrywanie przestępstw przeciwko: a) działalności instytucji państwowych oraz samorządu terytorialnego, określonych w art. 228–231 ustawy z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny, a także, o którym mowa w art. 14 ustawy z dnia 21 sierpnia 1997 r. o ograniczeniu prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby pełniące funkcje publiczne, b) wymiarowi sprawiedliwości, określonym w art. 233, wyborom i referendum, określonym w art. 250a, porządkowi publicznemu, określonym w art. 258, wiarygodności dokumentów, określonych w art. 270–273, mieniu, określonym w art. 286, obrotowi gospodarczemu, określonych w art. 296–297 i 299, obrotowi pieniędzmi i papierami wartościowymi, określonym w art. 310 ustawy z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny, a także, o których mowa w art. 585–592 ustawy z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych oraz określonych w art. 179–183 ustawy z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi, jeżeli pozostają w związku z korupcją lub działalnością godzącą w interesy ekonomiczne państwa, c) finansowaniu partii politycznych, określonych w art. 49d i 49f ustawy z dnia 27 czerwca 1997 r. o partiach politycznych, jeżeli pozostają w związku z korupcją, d) obowiązkowi podatkowemu i rozliczeniom z tytułu dotacji i subwencji, określonych w rozdziale 6 ustawy z dnia 10 września 1999 r. – Kodeks karny skarbowy, jeżeli pozostają w związku z korupcją lub działalnością godzącą w interesy ekonomiczne państwa – oraz ściganie ich sprawców; 2) ujawnianie i przeciwdziałanie przypadkom nieprzestrzegania przepisów ustawy z dnia 21 sierpnia 1997 r. o ograniczeniu prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby pełniące funkcje publiczne; 3) dokumentowanie podstaw i inicjowanie realizacji przepisów ustawy z dnia 21 czerwca 1990 r. o zwrocie korzyści uzyskanych niesłusznie kosztem Skarbu Państwa lub innych państwowych osób prawnych; 4) ujawnianie

<sup>22</sup> Ustawa z dnia 9 czerwca 2006 r. o Centralnym Biurze Antykorupcyjnym (tekst jedn. Dz.U. z 2021 r., poz. 1671).

przypadków nieprzestrzegania określonych przepisami prawa procedur podejmowania i realizacji decyzji w przedmiocie: prywatyzacji i komercjalizacji, wsparcia finansowego, udzielania zamówień publicznych, rozporządzania mieniem jednostek lub przedsiębiorców, o których mowa w art. 1 ust. 4 oraz przyznawania koncesji, zezwoleń, zwolnień podmiotowych i przedmiotowych, ulg, preferencji, kontyngentów, plafonów, poręczeń i gwarancji kredytowych; 5) kontrola prawidłowości i prawdziwości oświadczeń majątkowych lub oświadczeń o prowadzeniu działalności gospodarczej osób pełniących funkcje publiczne, o których mowa w art. 115 § 19 ustawy z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny, składanych na podstawie odrębnych przepisów; 6) prowadzenie działalności analitycznej dotyczącej zjawisk występujących w obszarze właściwości CBA oraz przedstawianie w tym zakresie informacji Prezesowi Rady Ministrów, Prezydentowi Rzeczypospolitej Polskiej, Sejmowi oraz Senatowi.

Oprócz cywilnych służb specjalnych istnieją wojskowe służby specjalne. Jedną z nich jest Służba Kontrwywiadu Wojskowego, którą jest służbą specjalną właściwą w sprawach ochrony przed zagrożeniami wewnętrznymi dla obronności Rzeczypospolitej Polskiej oraz bezpieczeństwa i zdolności bojowej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej<sup>23</sup>. Do zadań SKW należy między innymi: a) rozpoznawanie, zapobieganie oraz wykrywanie popełnianych przez żołnierzy pełniących czynną służbę wojskową w tym również żołnierzy SKW i SWW oraz pracowników SZ RP i innych jednostek organizacyjnych MON, przestępstw: przeciwko pokojowi, ludzkości oraz przestępstw wojennych, przeciwko Rzeczypospolitej Polskiej, związanych z obrotem z zagranicą towarami, technologiami i usługami o znaczeniu strategicznym dla bezpieczeństwa państwa związanych z działalnością terrorystyczną oraz innych, godzących w bezpieczeństwo potencjału obronnego państwa, b) realizowanie zadań dotyczących ochrony państwa, c) uzyskiwanie, gromadzenie, analizowanie, przetwarzanie informacji mogących mieć znaczenie dla obronności, bezpieczeństwa lub zdolności bojowej SZ RP, d) ochrona bezpieczeństwa jednostek wojskowych oraz żołnierzy wykonujących zadania służbowe poza granicami państwa, e) ochrona bezpieczeństwa badań naukowych i prac rozwojowych zleconych przez SZ RP oraz produkcji i obrotu towarami, technologiami i usługami o przeznaczeniu wojskowym zamówionymi przez SZ RP.

Istnieje także Służba Wywiadu Wojskowego – służba specjalna właściwa w sprawach ochrony przed zagrożeniami zewnętrznymi dla obronności Rzeczypospolitej Polskiej oraz bezpieczeństwa i zdolności bojowej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej. Do zadań SSW należy między innymi: a) uzyskiwanie, gromadzenie, analizowanie, przetwarzanie i przekazywanie właściwym organom informacji mogących mieć istotne znaczenie dla bezpieczeństwa potencjału obronnego Rzeczypospolitej Polskiej, bezpieczeństwa i zdolności bojowej SZ RP, warunków realizacji, przez SZ RP, zadań poza granicami państwa, b) rozpoznawanie i prze-

---

<sup>23</sup> Ustawa z dnia 9 czerwca 2006 roku o Służbie Kontrwywiadu Wojskowego oraz Służbie Wywiadu Wojskowego (tekst jedn. Dz.U. z 2020 r., poz. 2320 ze zm.).



ciwdziałanie militarnym zagrożeniom zewnętrznym godzącym w obronność Rzeczypospolitej Polskiej, zagrożeniom międzynarodowym terroryzmem, c) rozpoznawanie międzynarodowego obrotu bronią, amunicją i materiałami wybuchowymi oraz towarami, technologiami i usługami o znaczeniu strategicznym dla bezpieczeństwa państwa, a także rozpoznawanie międzynarodowego obrotu bronią masowej zagłady i zagrożeń związanych z rozprzestrzenianiem tej broni oraz środków jej przenoszenia, d) rozpoznawanie i analizowanie zagrożeń występujących w rejonach napięć, konfliktów i kryzysów międzynarodowych, mających wpływ na obronność państwa oraz zdolność bojową Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, a także podejmowanie działań mających na celu eliminowanie tych zagrożeń. Także i w tej ustawie brak jest wyjaśnienia, jak rozumiane jest bezpieczeństwo.

Z kolei system prawny Belgii wyodrębnia dwie służby specjalne: cywilną Służbę Bezpieczeństwa Państwa (Sûreté de l'État/Veiligheid van den Staat – VSSE) odpowiedzialną za bezpieczeństwo wewnętrzne państwa oraz Służbę Bezpieczeństwa i Wywiadu (Le Service Général du Renseignement et de la Sécurité – SGRS), wchodzącą w skład sił zbrojnych, działającą zarówno na terytorium kraju, jak i poza jego granicami.

Zakres kompetencji obu służb został określony w sposób szeroki, a za kryterium tworzenia architektury instytucjonalnej systemu bezpieczeństwa przyjęto cywilny lub wojskowy charakter określonej służby. Prawodawca nie zdecydował się na utworzenie odrębnych służb o kompetencjach wywiadowczych (zewnętrznych) i kontrwywiadowczych (wewnętrznych).

VSSE jest wewnętrzną służbą bezpieczeństwa podlegającą ministrowi sprawiedliwości i w – ograniczonym zakresie – ministrowi spraw wewnętrznych. Do jej najważniejszych zadań należy: pozyskiwanie i analizowanie informacji o zagrożeniach demokracji i ustroju konstytucyjnego oraz przedstawianie tych analiz rządowi (m.in. dotyczących zagrożeń o charakterze terrorystycznym, ekstremistycznym, szpiegostwa, proliferacji broni masowego rażenia, działalności organizacji radykalnych, nieuprawnionej ingerencji w funkcjonowanie organów państwa, zorganizowanej przestępczości). Służba odpowiada również za ochronę najważniejszych osób w państwie i prowadzenie postępowań sprawdzających w zakresie dostępu do informacji niejawnych. Współpracuje także z organami wymiaru sprawiedliwości podczas postępowań karnych.

SGRS podlega ministrowi obrony narodowej i stanowi integralną część sił zbrojnych. Jej zadaniem jest pozyskiwanie i analizowanie informacji dotyczących działań zagrażających integralności terytorialnej, obronności, skuteczności wojskowych planów obronnych i bezpieczeństwu obywateli Belgii za granicą. Służba odpowiada również za bezpieczeństwo personelu Ministerstwa Obrony, bezpieczeństwo infrastruktury wojskowej, ochronę tajemnicy wojskowej, potencjału technologicznego i naukowego sił zbrojnych oraz za ich bezpieczeństwo cybernetyczne. Prowadzi postępowania sprawdzające w stosunku do osób zatrudnionych w strukturach podlegających Ministerstwu Obrony Narodowej. Analogicznie do

VSSE może ona również udzielać wsparcia organom wymiaru sprawiedliwości w toku postępowań karnych.

Dopełnienie systemu stanowią Rada Bezpieczeństwa Narodowego działająca pod przewodnictwem premiera, w której skład wchodzi m.in. minister sprawiedliwości, obrony narodowej, spraw wewnętrznych, spraw zagranicznych oraz Jednostka Koordynacji Oceny Zagrożeń (Coordination Unit for Threat Analysis – CUTA), która jest odpowiedzialna za dokonywanie oceny strategicznej zagrożeń o charakterze terrorystycznym i ekstremistycznym.

Najważniejszymi elementami systemu prawnego Belgii są: ustawa z dnia 30 listopada 1998 r. o służbach wywiadowczych i bezpieczeństwa, określająca podstawy normatywne funkcjonowania służb specjalnych oraz ustawa z dnia 4 lutego 2010 r. o metodach pozyskiwania informacji przez służby wywiadowcze i bezpieczeństwa<sup>24</sup>.

Zgodnie z art. 5 ustawy VSSE podlega ministrowi sprawiedliwości. Jeśli zadania są związane z ochroną osób lub zapewnieniem bezpieczeństwa publicznego, minister spraw wewnętrznych może polecić służbie wykonanie konkretnych zadań, nie ingerując w sprawy związane z organizacją służby. Minister może również udzielić zaleceń precyzujących, jakie instrumenty mają zostać w tym celu wykorzystane. W przypadku, gdy realizacja wskazanych zaleceń nie jest możliwa, gdyż utrudniałoby to lub uniemożliwiałoby wykonanie innych zadań, służba niezwłocznie informuje o tym ministra spraw wewnętrznych. Nie zwalnia to jednak VSSE z obowiązku wykonania wyznaczonych zadań.

Minister sprawiedliwości odpowiada za organizację i zarządzanie służbą, szczególnie w sprawach związanych z polityką finansową, kadrową, kształceniem oraz wyposażeniem funkcjonariuszy. Jeśli sprawy organizacyjne mają bezpośredni wpływ na sposób realizacji zadań związanych z ochroną osób i zapewnieniem bezpieczeństwa publicznego, minister spraw wewnętrznych współdziała w tym zakresie z ministrem sprawiedliwości.

Zgodnie z art. 7 ustawy do zadań VSSE należy: 1) zbieranie, analizowanie i przetwarzanie informacji dotyczących wszystkich działań zagrażających lub mogących stanowić zagrożenie bezpieczeństwa wewnętrznego państwa, trwałości ustroju demokratycznego i konstytucyjnego, bezpieczeństwa zewnętrznego państwa i stosunków międzynarodowych, potencjału naukowego lub gospodarczego oraz wszystkich innych fundamentalnych interesów państwa; 2) prowadzenie postępowań sprawdzających powierzonych służbie zgodnie z dyrektywami Komitetu Ministrów; 3) realizacja zadań powierzonych przez ministra spraw wewnętrznych w zakresie ochrony osób; 4) realizacja wszelkich innych zadań powierzonych służbie na mocy ustawy.

---

<sup>24</sup> Opracowano na podstawie: P. Burczaniuk, M. Kamiński, M. Nowiński, M. Wieczerza, *Analiza rozwiązań prawnych w zakresie funkcjonowania służb specjalnych w wybranych krajach*, Wydawca Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Emów 2018, s. 7–10; M. Siuda, K. Wywiół, *Służba Bezpieczeństwa Państwa Belgii – wybrane aspekty działań w ramach profilaktyki kontrwywiadowczej*, „Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego” 2013, nr 9, s. 194–201.

Art. 8 ustawy zawiera definicje legalne pojęć zawartych w art. 7, w tym działalność zagrażająca lub mogąca stanowić zagrożenie – wszelka działalność, indywidualna lub zbiorowa, prowadzona w kraju lub wywodząca się spoza jego granic, która może mieć związek ze szpiegostwem, ingerencją, terroryzmem, ekstremizmem, proliferacją, organizacjami radykalnymi, zorganizowanymi grupami przestępczymi, w tym z szerzeniem propagandy, nawoływaniem do bezpośredniego lub pośredniego wsparcia, zwłaszcza przez dostarczanie środków finansowych, technicznych lub logistycznych, informacji o potencjalnych celach, rozwijanie struktur i zakresu tej działalności oraz realizacja zamierzonych celów.

Pojęcia użyte w tym punkcie oznaczają:

- a) szpiegostwo – zbieranie lub dostarczanie informacji niedostępnych publicznie oraz podejmowanie działań mających na celu przygotowanie lub ułatwianie zbierania tych informacji;
- b) terroryzm – użycie przemocy w stosunku do osób lub mienia, motywowane ideologicznie lub politycznie, w celu osiągnięcia określonych zamierzeń przez stosowanie terroru, zastraszanie lub groźby;
- c) ekstremizm – koncepcje lub plany o charakterze rasistowskim, ksenofobicznym, anarchistycznym, nacjonalistycznym, autorytarnym lub totalitarnym, bez względu na to, czy są motywowane względami politycznymi, ideologicznymi, wyznaniowymi czy filozoficznymi, sprzeczne – w teorii lub w praktyce – z zasadami demokracji lub prawami człowieka, z poprawnym funkcjonowaniem instytucji demokratycznych lub z innymi elementami niezbędnymi dla istnienia państwa prawa;
- d) proliferacja – obrót lub transakcje, których przedmiotem są materiały, produkty, mienie lub know-how, które mogą przyczynić się do produkcji lub rozwoju niekonwencjonalnych lub bardzo zaawansowanych systemów uzbrojenia. To pojęcie obejmuje przede wszystkim rozwój broni nuklearnej, chemicznej, biologicznej, powiązanych z nimi systemów transmisji danych oraz osoby, struktury lub państwa zaangażowane w tę działalność;
- e) organizacja radykalna – każde ugrupowanie o charakterze religijnym, filozoficznym lub określające się jako takie, dopuszczające się w swojej działalności nielegalnych czynów, wyrządzające szkodę osobom fizycznym, prawnym lub naruszające godność ludzką;
- f) zorganizowane grupy przestępcze – ugrupowania liczące więcej niż dwie osoby, utworzone w dającym się zdefiniować czasie w celu wspólnego popełnienia zbrodni lub występków, uzyskania korzyści w sposób bezpośredni lub pośredni, wykorzystujące zastraszanie, groźby, przemoc, dopuszczające się oszustwa, korupcji lub wykorzystujące podmioty gospodarcze albo inne w celu ukrycia przestępczego charakteru swojej działalności lub ułatwienia dokonania czynu zabronionego. Pojęcie obejmuje zorganizowane grupy, których działalność ma związek ze zjawiskami opisanymi w pkt a–e oraz g niniejszego artykułu oraz których

działalność może zdestabilizować sytuację polityczną lub społeczno-ekonomiczną;

- g) ingerencja – usiłowanie wywarcia wpływu na procesy decyzyjne metodami nielegalnymi.

Artykuł 8 pkt 2 ustawy zawiera definicję legalną pojęcia bezpieczeństwo wewnętrzne państwa oraz trwałość porządku demokratycznego i konstytucyjnego, stanowiąc, że ten termin oznacza bezpieczeństwo instytucji państwa i ochronę prawidłowego funkcjonowania fundamentalnych elementów państwa prawa, instytucji demokratycznych, a także praw człowieka oraz podstawowych praw i wolności. Pod tym pojęciem należy też rozumieć bezpieczeństwo i ochronę osób oraz mienia. Bezpieczeństwo zewnętrzne państwa i stosunki międzynarodowe określono jako ochronę integralności terytorialnej, suwerenności i niepodległości państwa oraz interesów państw, których cele są zbieżne z celami Belgii, a także organizacji międzynarodowych i ponadnarodowych. Ochrona osób jest natomiast rozumiana jako zapewnienie ochrony życia i nietykalności cielesnej następujących osób: szefów państw i rządów, członków rodzin szefów państw i rządów, członków rządu Belgii oraz rządów innych państw, a także innych osób narażonych na zagrożenia, o których mowa w art. 8.

## Zakończenie

Podsumowując niniejszą analizę można stwierdzić, że jedną z ważniejszych metod badania komparatystycznego jest analiza prawoporównawcza, która pozwala zauważyć, jak kształtują się przepisy w zakresie prawa w dwóch różnych państwach.

Dokonując analizy funkcjonowania służb specjalnych Polski i Belgii można dostrzec odmienne systemy stosowania prawa w zakresie działań wywiadowczych i kontrwywiadowczych. Niewątpliwie przyczyną takiego stanu rzeczy są odmienne doświadczenia historyczne obu państw, a także inne systemy stosowania prawa w Polsce i Belgii.

## Bibliografia

- P. Burczaniuk, M. Kamiński, M. Nowiński, M. Wieczerza, *Analiza rozwiązań prawnych w zakresie funkcjonowania służb specjalnych w wybranych krajach*, Wydawca Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Emów 2018.
- Grzegorowski Z., *Instytucja „służby specjalne” a rzeczywistość funkcjonowania państwa polskiego. Wybrane zagadnienia*, „Studia Gdańskie. Wizje i Rzeczywistość” 2011, t. VIII.
- Kowalczyk B., *Kilka uwag o praktycznym znaczeniu komparatystryki prawniczej* [w:] *Cywilizacja administracji publicznej. Księga jubileuszowa z okazji 80 rocznicy urodzin prof. nadzw. UW r dra hab. Jana Jeżewskiego*, red. J. Korczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2018.

- Kuć T., *Funkcje służb specjalnych RP w świetle regulacji prawnych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie 2016, nr 110.
- Pieprzny S., *Ochrona bezpieczeństwa i porządku publicznego w prawie administracyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2007.
- Pieprzny S., *Policja w systemie organów bezpieczeństwa i porządku publicznego* [w:] *Bezpieczeństwo i porządek publiczny. Historia, teoria, praktyka*, red. E. Ura, Wydawnictwo Mitel, Rzeszów 2003.
- Roman Ł., Winogrodzki G., *Służby specjalne w systemie bezpieczeństwa państwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide de Gasperi w Józefowie, Józefów 2016.
- Siuda M., Wywił K., *Służba Bezpieczeństwa Państwa Belgii – wybrane aspekty działań w ramach profilaktyki kontrwywiadowczej*, „Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego” 2013, nr 9.
- Szczerbowski J.J., *Znaczenie prawa porównawczego dla edukacji prawniczej. Wybrane zagadnienia* [w:] *Studia prawnicze a rzeczywistość zawodowa*, red. M. Pyter, Wydawnictwo KUL, Lublin 2009.
- Tokarczyk R., *Komparatystyka prawnicza*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
- Wróbel A., *Badania prawno-porównawcze w prawie karnym na przykładzie systemów prawa karnego Polski, Ukrainy oraz Rosji – od teorii po praktykę*, Zeszyty Naukowe Towarzystwa Doktorantów UJ. Nauki Społeczne 2016, nr 15, z. 4.
- Zalewski S., *Służby specjalne w państwie demokratycznym*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2005.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 roku (Dz. U. z 1997 r., nr 78, poz. 483 ze zm.)
- Ustawa z dnia 24 maja 2002 r. o Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu (tekst jedn. Dz.U. z 2020 r., poz. 27 ze zm.).
- Ustawa z dnia 9 czerwca 2006 r. Centralnym Biurze Antykorupcyjnym (tekst jedn. Dz.U. z 2021 r., poz. 1671).
- Ustawa z dnia 9 czerwca 2006 r. o Służbie Kontrwywiadu Wojskowego oraz Służbie Wywiadu Wojskowego (tekst jedn. Dz.U. z 2020 r., poz. 2320).



# OD KWATERMISTRZOSTWA DO LOGISTYKI NA PRZYKŁADZIE 9. DYWIZJI

---

Tadeusz OLEJARZ<sup>1</sup>

Logistyka, mimo że jest pojęciem stosunkowo nowym, ze względu na treści i zadania sięga bardzo dawnych czasów. Już od pierwszych konfliktów zbrojnych zabezpieczenie działań odgrywało istotną rolę. *Częściej bowiem niedostatek niż bitwa gubi wojska, a ciężej głód trapi niż żelazo* – pisał żyjący w IV w. Flavius Renatus Vegetius. Logistyka wojskowa obejmuje szeroki zakres zadań realizowanych na polu walki i w miejscach od niego oddalonych, przejmując działania jeszcze na długo przed rozpoczęciem operacją, kontynuując w jej trakcie oraz po zakończeniu. W rozdziale zaprezentowano miejsce i rolę Dywizji w systemie logistycznego zabezpieczenia i obsługi wojsk w strukturach Okręgu Wojskowego, scharakteryzowano system zaopatrywania (scentralizowany i zdecentralizowany), strukturę organizacyjną i zadania kwatermistrzostwa, przedstawiono uwarunkowania zabezpieczenia logistycznego jednostek wchodzących w skład Dywizji oraz główne problemy funkcjonowania systemu.

## Wprowadzenie

Ważnym elementem historii wojskowości, która zajmuje się dziejami formowania i metodami działania wojska, jest historia organizacji sił zbrojnych, obejmująca zasady przygotowania do prowadzenia wojen, czyli logistykę. Środkiem do realizacji celu była siła wojskowa, która z kolei miała własne wymagania – w starożytności może niezbyt wielkie, lecz z czasem rozwinęły się one w kompleks potrzeb o charakterze logistycznym. Dlatego też logistykę wojskową zdefiniowano jako termin stosowany dla czynności zaopatrywania, dowozu i komunikacji, administracji wojsk, konserwacji, remontu budynków i sprzętu wojskowego, ewakuacji rannych i chorych, wykorzystania zasobów miejscowych, realizacja przedsięwzięć budowlanych i inwestycyjnych. Wszystkie te czynności należało wykonać w sposób skoordynowany, aby przyczynić się do skutecznego osiągnięcia celu. Wynikiem tego było powstanie w XVIII w. wojsk kwatermistrzowskich, a obecnie służb logistycznych.

---

<sup>1</sup> Dr hab. Tadeusz Olejarz, prof. PRZ, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

## Struktura gospodarki wojskowej w latach 1962–1988

W każdym systemie ekonomicznym ludzie działają w sposób zorganizowany, w ramach określonej struktury organizacyjnej. W porównaniu do typowego systemu społeczno-ekonomicznego, struktura organizacyjna gospodarki wojskowej, w tym gospodarki kwatermistrzowskiej, wykazuje istotne różnice<sup>2</sup>. Jest ona strukturą hierarchiczną, wieloszczeblową i scentralizowaną, „nakładającą się” na strukturę organizacyjną Sił Zbrojnych, której podstawowe ogniwo stanowi jednostka wojskowa (oddział gospodarczy).

Struktura gospodarki wojskowej była odrębna, ponieważ jej szkielet tworzyły centralne organy zaopatrujące [COZ], okręgowe organy zaopatrujące i równorzędne [OOZ], organy zaopatrujące związków taktycznych [OZZT], rejonowe i garnizonowe organy zaopatrujące [RSK] oraz oddziały gospodarcze [OG]<sup>3</sup>.

W systemie hierarchicznym wyróżniano trzy zasadnicze szczeble – podsystemy gospodarki wojskowej:

- centralny (PSGW<sub>1</sub>),
- średni (PSGW<sub>2</sub>),
- najniższy (PSGW<sub>3</sub>).

Jedne z tych podsystemów zajmowały w przekroju pionowym miejsce nadrzędne, a inne podrzędne. Hierarchia systemów gospodarki wojska jest zbiorem części składowych tego systemu (podsystemów PSGW), traktowanego jako organizacja. Jego dekompozycja (podział na części) zmniejsza skomplikowanie całości, co znajduje wyraz w istnieniu struktur hierarchicznych, ułatwiających kierowanie z jednego centrum<sup>4</sup>.

Oprócz podsystemów koncepcja hierarchiczna posługuje się pojęciem „jednostka”, która ma to do siebie, że charakteryzuje funkcjonalną osobowość całego systemu gospodarki wojska i stanowi jego dolną granicę (PSGW). W tym przypadku jest to zbiór oddziałów gospodarczych, stanowiących w strukturze hierarchicznej jeden z jej podsystemów<sup>5</sup>.

Na szczeblu centralnym występowały centralne organy zaopatrujące (szefostwa, zarządy), organizacyjnie podległe organom kierownictwa ogólnego pionów, którymi byli ich szefowie, dysponujący organami wykonawczymi – sztabami

<sup>2</sup> L. Biliński, *Wewnętrzna zgodność planów gospodarki obronnej i wojskowej w ramach krótkookresowego planu gospodarki narodowej*, „Zeszyty Naukowe WAP” 1975, nr 84, s. 17–18.

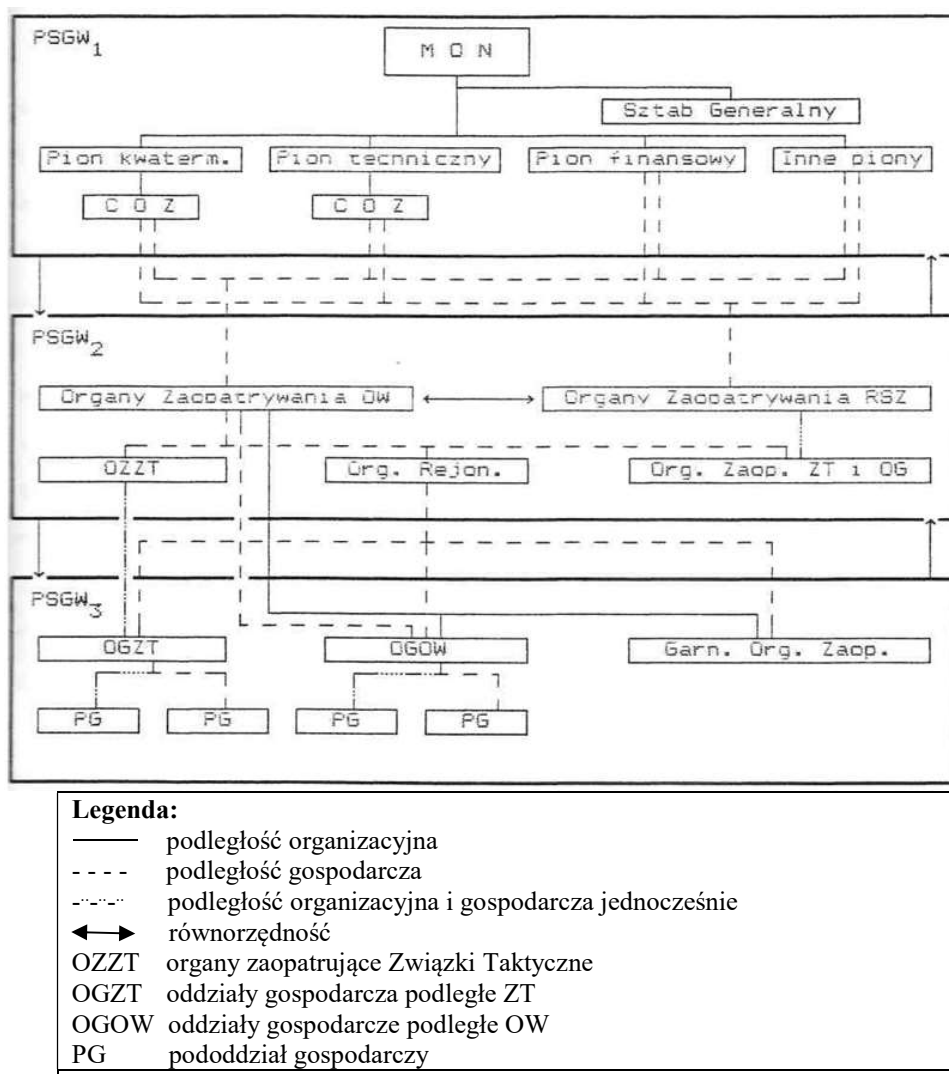
<sup>3</sup> Oddział gospodarczy – samodzielna pod względem organizacyjnym jednostka wojskowa (pułk, samodzielny batalion), mająca etatowy aparat gospodarczy zarządzający i wykonawczy (służby kwatermistrzowskie, techniczne i finansowe), posiadająca uprawnienia do prowadzenia – w ustalonym zakresie – samodzielnej gospodarki. Pododdział gospodarczy – organiczny pododdział oddziału gospodarczego (batalion, kompania, pluton itp.) lub jednostka wojskowa przydzielona na zaopatrzenie do określonego oddziału gospodarczego. Instrukcja o gospodarce kwatermistrzowskiej w oddziałach gospodarczych i związkach taktycznych, Szt. Kwat. 121/87, Warszawa 1987, s. 5.

<sup>4</sup> R. Leś, *System gospodarki wojskowej*, Warszawa 1981, s. 35.

<sup>5</sup> *Ekonomika wojska*, red. W. Stankiewicz, Warszawa 1979, s. 154.



(np. Sztab Głównego Kwatermistrzostwa), a w organizacyjnie wyodrębnionych pionach – komórkami organizacyjnymi.



Rys. 1. Hierarchiczny system organizacyjny gospodarki wojska

Źródło: M. Koch, *Oddział gospodarczy*, Warszawa 1983, s. 94.

Centralne organy zaopatrujące spełniały wobec organów niżej usytuowanych rolę naczelnych organów planujących, zarządzających i nadzorujących gospodarkę tych służb, które reprezentują oraz tych środków, których są dysponentami

– COZ były ogniwem łączącym bezpośrednio gospodarkę wojskową z gospodarką narodową, ściślej zaś z jej odpowiednimi gałęziami i branżami<sup>6</sup>.

Szczebel średni hierarchii stanowiły okręgowe organy zaopatrujące i równorzędne, czyli organy rodzajów Sił Zbrojnych – Wojsk Lotniczych, Marynarki Wojennej<sup>7</sup>. Organ te wykonywały wszystkie najważniejsze zadania związane z kierowaniem, organizacją i nadzorem nad gospodarką związków taktycznych i samodzielnych oddziałów gospodarczych, wchodzących w skład okręgów wojskowych i rodzajów Sił Zbrojnych oraz innych, organizacyjnie im niepodporządkowanych, lecz będących na zaopatrzeniu okręgów wojskowych. Organ zaopatrujące rodzaje Sił Zbrojnych spełniały również funkcje centralnych organów zaopatrujących w zakresie sprzętu i wyposażenia specjalistycznego, właściwego dla danego rodzaju Sił Zbrojnych.

Najniżej usytuowane w hierarchii systemu gospodarki wojska były oddziały gospodarcze. Na tym szczeblu finalizują się procesy zaopatrywania i obsługi żołnierzy (pracowników cywilnych) jednostek wojskowych oraz eksploatacji sprzętu, urządzeń i nieruchomości – w związku z czym ogniwo to dysponuje określonym stopniem samodzielności gospodarczej. Jedne oddziały gospodarcze były podporządkowane służbowo (organizacyjnie) i pod względem gospodarczym bezpośrednio okręgom wojskowym, inne natomiast – związkom taktycznym<sup>8</sup>.

## Struktura organizacyjna w systemie zaopatrywania

Zaopatrywanie i obsługa Sił Zbrojnych to złożony, wieloszczeblowy układ organizacyjny, którego celem (efektem) działania jest terminowe zaspokajanie różnorodnych potrzeb sił zbrojnych, wynikających z wymogów systemu gotowości bojowej, procesu szkolenia, poziomu utechnicznienia, oraz zapewnienie odpowiednich warunków socjalno-bytowych żołnierzy. Obejmuje ono takie elementy (części składowe), jak struktury organizacyjne i zasoby materiałowe oraz systemy zaopatrywania i obsługi<sup>9</sup>.

Elementy powyższe w procesie zaopatrywania i obsługi występują w organicznym sprzężeniu, a ich działanie jest sterowane poprzez zarządzanie gospodarcze, stanowiące część składową dowodzenia<sup>10</sup>.

Struktury organizacyjne obejmują aparat zarządzania różnych szczebli organizacyjnych, specjalistyczne jednostki zaopatrywania i obsługi oraz szkoleniowe i naukowo-badawcze, stanowiska funkcyjne występujące we wszystkich lub określonych jednostkach rodzajów Sił Zbrojnych<sup>11</sup>.

<sup>6</sup> C. Skowronek, *Kryteria i mierniki oceny funkcjonowania systemu zaopatrzenia materiałowo-technicznego wojska*, Warszawa 1979, s. 4.

<sup>7</sup> P. Sienkiewicz, *Inżynieria systemów*, Warszawa 1983, s. 26.

<sup>8</sup> W. Filar, *Badania operacyjne a problemy zaopatrywania i obsługi wojsk*, Warszawa 1973, s. 13.

<sup>9</sup> Instrukcja o organizacji pracy tyłów taktycznych, Szt. Kwat. 115/85, Warszawa 1985, s. 14.

<sup>10</sup> *Zasady etyki i obyczaje żołnierzy zawodowych LWP*, MON, Warszawa 1983, s. 70.

<sup>11</sup> B. Chocha, *Rozważania o taktyce*, Warszawa 1982, s. 69.

Zasoby materialne obejmują wyposażenie technologiczne i zapasy materiałowe oraz wojskowe obiekty budowlane (nieruchomości wojskowe). Zasoby te, wraz z przydzielanymi na bieżąco środkami materiałowymi i finansowymi, stanowią podstawę zaspokajania potrzeb Sił Zbrojnych.

Systemy zaopatrywania i obsługi określają sposoby ustalania potrzeb (zasady planowania potrzeb), organizację i tryb realizacji oraz rozdziału dostaw zaopatrzenia w ramach Sił Zbrojnych, formy i zakres kontroli efektywności wykorzystania zasobów oraz stanu zaopatrzenia i obsługi.

Zarządzanie procesem zaopatrywania i obsługi (zarządzanie gospodarcze) to określony przebieg czynności organów zaopatrujących (osób funkcyjnych) związany z podejmowaniem decyzji w zakresie koordynowania działalności zespołów ludzkich oraz wykorzystania zasobów materialnych dla osiągnięcia zamierzonych celów i postawionych zadań w sposób jak najbardziej efektywny.

Funkcjonowanie systemu zaopatrywania i obsługi wojsk w omawianym okresie można scharakteryzować jako proces zarządzania (sterowania) zaopatrywaniem i obsługą Sił Zbrojnych oraz realizowania zaopatrywania i obsługi przez aparat służb tyłowych – w ramach określonych struktur organizacyjnych, w oparciu o posiadane zasoby materialne, na podstawie obowiązujących zasad i ustaleń<sup>12</sup>.

W zaopatrywaniu wojska w środki spożywcze stosowano system rozliczeniowej gospodarki żywnościowej, oparty na zasadzie dziennych norm budżetowych, które stanowiły równowartość obowiązujących należności żywnościowych.

Oddziały gospodarcze zaopatrywano w środki spożywcze ze składnic żywnościowych, drogą bezpośrednich zakupów w terenowych placówkach handlowych, z produkcji rolno-hodowlanej, z wojskowych piekarni garnizonowych oraz z innych oddziałów gospodarczych, na podstawie zleceń organu zaopatrującego.

Żywnienie żołnierzy planowano w granicach ryczałtów pieniężnych, stanowiących kwotę przysługującą na wyżywienie ustalonej liczby ludzi w określonym czasie przy zachowaniu wartości odżywczych należności żywnościowych oraz obowiązującego wymiaru spożycia środków reglamentowanych. Ryczałty te stanowiły podstawę organizacji żywienia oraz rozliczania jego kosztów w danym roku budżetowym.

Żywnienie kadry zawodowej w wojsku zapewniały kasyna wojskowe (stacjonarne i polowe), stołówki oficerskie przeznaczone dla personelu latającego oraz punkty żywienia kadry, świadczące usługi odpłatnie (opłaty w wysokości ceny surowców użytych do przygotowania posiłków) lub bezpłatnie, stosownie do obowiązujących ustaleń (żywnienie bezpłatne przysługiwało żołnierzom zawodowym podczas szkolenia poligonowego).

Zaopatrywanie w umundurowanie odbywało się w oparciu o system gospodarki rozliczeniowej. Polegało to na tym, że podstawę do zaopatrywania w umundurowanie stanowił roczny limit wartościowy, ustalony w oparciu o stany osobowe

---

<sup>12</sup> Archiwum Ministerstwa Obrony Narodowej (dalej: AMON), 348/92/717, k. 4.

(etaty) i normatywy wartościowe, wynikające z normy należności (ilości, okresu użytkowania i stałej ceny rozliczeniowej). Roczny limit wartościowy obejmował:

- limit bezgotówkowy (materiałowy) na zaopatrzenie wydawane w naturze przez organ zaopatrujący ze składnic mundurowych,
- roczny kredyt (limit środków pieniężnych), przeznaczony na dokonywanie zakupów przez jednostki w powszechnym obrocie towarowym, na wypłatę równoważników i ekwiwalentów pieniężnych.

Przydział zaopatrzenia mundurowego w tym systemie odbywał się na podstawie wycenionych zapotrzebowań jednostek w ramach wysokości rocznego limitu wartościowego przyznanego przez organ zaopatrujący. Zapotrzebowanie jednostek realizowane było po uzyskaniu akceptacji organu zaopatrującego. Zaopatrzenie mundurowe jednostki otrzymywały ze składnic mundurowych (ok. 90%), przy czym w określonych granicach miały prawo wyboru asortymentu zaopatrzenia, zaś pozostałe 10% uzyskiwały w drodze decentralnych zakupów w hurtowych lub detalicznych placówkach handlowych (odzież ochronna i robocza, niektóre materiały naprawkowe, środki higieny)<sup>13</sup>.

Zaopatrywanie w umundurowanie odbywa się okresowo lub doraźnie. Zaopatrywanie okresowe, jako czynność planowana, było zasadniczym sposobem pokrywania potrzeb. Zaopatrywanie to – z wyjątkiem zaopatrzenia przysługującego żołnierzom zawodowym – przeprowadzano dwa razy do roku: w okresie wiosenno-letnim do 1 maja oraz w okresie jesienno-zimowym do 1 listopada. Zaopatrywanie doraźne mogło być dokonywane jedynie w wyjątkowo uzasadnionych przypadkach, jeżeli wynikły potrzeby, które nie zostały ujęte w planie zaopatrzenia.

Do zadań służby mundurowej należało również zapewnienie obsługi w zakresie prania bielizny i umundurowania, kąpieli żołnierzy oraz naprawy i konserwacji przedmiotów zaopatrzenia mundurowego będącego w użytkowaniu. W tym celu służba posiadała wojskowe pralnie i łaźnie, rejonowe i okręgowe warsztaty oraz izby gospodarcze w jednostkach.

Zaopatrywanie jednostek w materiały pędne i smary odbywało się w oparciu o przydziały materiałowe. Podstawę ich ustalania stanowił limit ich zużycia oraz normatywne wielkości zapasów. Wielkość limitów zużycia materiałów pędnych i smarów wynikała z danych dotyczących planowanej pracy w kilometrach i motogodzinach dla sprzętu techniczno-wojskowego oraz norm zużycia określonych przepisami. Limity zużycia omawianych środków ustalano w skali rocznej i przydzielano poszczególnym organom zaopatrującym przez organy nadrzędne, np. dla okręgów wojskowych (równorzędnych) – przez Departament Służby MPS WP.

Podstawową formą zaopatrywania w mps było zaopatrywanie w drodze przydziałów materiałowych w naturze. Polegało to na pobieraniu mps ze składów (składnic) organu zaopatrującego transportem własnym oraz na dostawach mps

---

<sup>13</sup> Zarządzenie Głównego Kwatermistrza WP nr 52 z dnia 29 listopada 1981 r. w sprawie limitowania rzeczowego nakładów w gospodarce mundurowej.

transportem kolejowym ze składów (składnic) wojskowych lub z zakładów przemysłowych (rafinerii nafty) i składów dystrybucyjnych Centrali Produktów Naftowych.

Transport kolejowy wykorzystywany był do przewozu paliw na duże odległości, natomiast samochodowe środki transportu i dystrybucji paliw stosowano przy przewozach na odległości niewielkie<sup>14</sup>.

Zaopatrywanie i obsługa w zakresie służby kwaterunkowo-budowlanej obejmowały: zabezpieczenie zakwaterowania żołnierzy, zaopatrzenie w sprzęt kwaterunkowy, przeciwpożarowy i gospodarczy oraz w opał, energię elektryczną i wodę, budowę nowych obiektów oraz remont, konserwację i eksploatację posiadanych obiektów budowlanych (nieruchomości wojskowych).

Zabezpieczeniem kwaterunkowo-budowlanym jednostek wojskowych zajmowały się bezpośrednio terenowe organy służby kwaterunkowo-budowlanej, tzn. wojskowe administracje koszar i garnizonowe administracje mieszkań. Organy te pod względem fachowym podlegały wojskowym rejonowym zarządom kwaterunkowo-budowlanym, a pod względem służbowym i administracyjnym – poprzez kwatermistrzów – dowódcom oddziałów gospodarczych<sup>15</sup>.

Podstawę zakwaterowania żołnierzy służby zasadniczej, podchorążych i kadetów stanowiły normatywy, określające wielkość powierzchni koszarowej przypadającej na jednego żołnierza, z podziałem na mieszkalną, szkoleniową, kulturalno-oświatową oraz związaną z innymi potrzebami.

Podstawą przydziału tak zwanych osobnych kwater stałych (mieszkań) dla żołnierzy zawodowych były normy zakwaterowania<sup>16</sup>. W garnizonach, w których ze względu na przejściowe trudności mieszkaniowe nie było możliwości zapewnienia wszystkim żołnierzom zakwaterowania w osobnych kwaterach stałych, organizowano internaty garnizonowe<sup>17</sup>.

Służba kwaterunkowo-budowlana prowadziła również hotele garnizonowe, przeznaczone dla osób czasowo przebywających w celach służbowych poza miejscem stałego zamieszkania.

Zaopatrywanie w sprzęt kwaterunkowy i przeciwpożarowy odbywało się w naturze:

- zaopatrywanie w sprzęt kwaterunkowy – na podstawie ustalonych w oparciu o orientacyjne wskaźniki i konkretne warunki zakwaterowania danej jednostki należności sprzętu, obejmujące pełny zastaw sprzętu kwaterunkowego przysługującego danej jednostce,
- zaopatrywanie w sprzęt przeciwpożarowy – w oparciu o obowiązujące należności tego sprzętu.

<sup>14</sup> Archiwum Wojskowe w Oleśnicy (dalej: AWO), 348/92/717, k. 9–10.

<sup>15</sup> AWO, 2660/10/390, k. 220.

<sup>16</sup> Od 7 do 10 m kw. powierzchni mieszkalnej na osobę (żołnierz zawodowy, żona, dzieci). Do powierzchni mieszkalnej nie wliczano kuchni, przedpokoju, łazienki. Oficerowi starszemu (od stopnia majora) przysługiwała dodatkowa norma (Dz.U. z 1976 r., nr 19, poz. 121 ze zm.).

<sup>17</sup> M. Plikus, *Mała kronika Ludowego Wojska Polskiego 1943–1973*, Warszawa 1975, s. 364–366.

Wszelkie potrzeby w zakresie gospodarczego sprzętu kwaterunkowego oraz przedmiotów i materiałów jednorazowego użytku jednostki wojskowe zaspokajały we własnym zakresie, w granicach otrzymanych na ten cel zryczałtowanych środków pieniężnych.

Zaopatrywanie w opał odbywało się na podstawie ustalonych oddzielnie dla poszczególnych jednostek należności. Obliczano je w oparciu o ustalone normy należności opału (na potrzeby indywidualne, gospodarczo-techniczne i ogrzewanie pomieszczeń) oraz etatowe stany ludzi, liczby urządzeń i kubaturę ogrzewanych pomieszczeń. Koordynacją rozdziału opału zajmowało się Wojskowe Biuro Węglowe<sup>18</sup>.

Gospodarkę komunalną w wojsku (utrzymanie pomieszczeń) oparto na zasadach gospodarki ryczałtowej. Za podstawę do planowania wielkości rocznego ryczałtu środków finansowych na wydatki komunalne służyły ustalone dla poszczególnych organów służby kwaterunkowo-budowlanej wskaźniki wydatków na metr kwadratowy powierzchni użytkowej budynków, korygowane odpowiednio do wielkości faktycznie przyznanym służbie kredytów budżetowych.

Działalność inwestycyjną służby kwaterunkowo-budowlanej planowano i realizowano w oparciu o zamierzenia dotyczące rozwoju organizacyjnego Sił Zbrojnych, zmian w dyslokacji jednostek oraz wymagań związanych z nowo wprowadzanymi systemami uzbrojenia<sup>19</sup>.

Na podstawie otrzymywanych limitów nakładów inwestycyjnych oraz zwerifikowanych potrzeb opracowywano roczne i wieloletnie plany inwestycyjne, które obejmowały dwa zasadnicze kierunki inwestowania – budownictwo wojskowe i budownictwo mieszkaniowe. Większość inwestycji realizowano przez cywilne przedsiębiorstwa budowlano-montażowe, natomiast część drobnych robót budowlanych wykonywały wyspecjalizowane wojskowe grupy remontowe.

Plany remontów nieruchomości wojskowych opracowywano, biorąc pod uwagę ocenę ich stanu technicznego oraz możliwości wynikające z wielkości przyznanym na ten cel środków. Znaczną część remontów wykonywano siłami wojska – przez jednostki inżynieryjno-budowlane i sposobem gospodarczym.

Zadania w zakresie budownictwa specjalnego (kompleksy dla jednostek artylerii raketowej obrony powietrznej kraju, magazyny środków bojowych i amunicji, stanowiska dowodzenia itp.) wykonywały jednostki inżynieryjno-budowlane. Łączono w ten sposób wykonanie zadań produkcyjnych ze szkoleniem żołnierzy pełniących w nich służbę zasadniczą w zawodach budowlanych (operatorzy maszyn budowlanych, betoniarze zbrojarze, monterzy, murarze). Jednostki te w omawianym okresie realizowały ponad 30% planu inwestycyjnego MON<sup>20</sup>.

Zaopatrywanie w materiały sanitarne realizowano na podstawie wskaźników finansowych, określających przeciętne koszty leczenia, w oparciu o które ustalano

---

<sup>18</sup> AWO, 348/92/717, k. 10–11.

<sup>19</sup> *Charakterystyka wojskowo-inżynieryjna terytorium RP*, Inż. 416/78, SWInż. Warszawa 1980, s. 23–25.

<sup>20</sup> AMON, 348/92/717, k. 10–11.

wysokość limitu finansowego na dany rok dla poszczególnych organów zaopatrujących. W skład limitu finansowego wchodził kredyt roczny (realizowany decentralnie) i limit materiałowy, realizowany w składnicach służby zdrowia z określonym zakresem prawa wyboru zaopatrzenia z wyjątkiem materiałów reglamentowanych<sup>21</sup>.

Zakłady służby zdrowia (szpitale wojskowe) uprawnione były do zakupów w hurtowniach cywilnych potrzebnych materiałów nieobjętych asortymentem dostaw ze składnic, zaś jednostki wojskowe mogły dokonywać zakupów leków nieotrzymywanych w naturze w aptekach cywilnych na recepty, wypisywane dla chorych uprawnionych do wojskowej pomocy lekarskiej, na zasadach obowiązujących w lecznictwie cywilnym.

Wojskowa służba zdrowia występująca na poszczególnych szczeblach zapewniała utrzymanie stanu zdrowotnego wojska oraz leczenie żołnierzy i ich rodzin, w tym celu dysponowała odpowiednim personelem fachowym, począwszy od szczebla oddziału, oraz siecią różnych placówek służby zdrowia, jak izby chorych, ambulatoria, specjalistyczne przychodnie, szpitale (garnizonowe, rejonowe, okręgowe, centralne). Główna uwaga wojskowej służby zdrowia koncentrowała się na działalności zapobiegawczej, poprzez stosowanie odpowiedniego nadzoru nad stanem zdrowotnym, utrzymaniem higieny oraz nadzoru sanitarnego nad obiektami służby żywnościowej i zakładami dostarczającymi artykuły spożywcze do jednostek wojskowych<sup>22</sup>.

Udzielana pomoc lecznicza i leczenie były bezpłatne, włącznie z zaopatrzeniem w leki, materiały opatrunkowe, protezy oraz środki pomocnicze.

Zabezpieczeniem przewozów wojskowych zajmowała się służba komunikacji wojskowej, uwzględniając przewozy jednostek wojskowych, pododdziałów i grup żołnierzy wraz z uzbrojeniem i wyposażeniem technicznym (przewozy operacyjne) oraz przewozy ładunków wojskowych (zaopatrzenia materiałowo-technicznego), głównie przy użyciu transportu kolejowego<sup>23</sup>.

Istniejące w owym czasie jednostki wojsk kolejowych i drogowo-mostowe wykorzystywano w szerokim zakresie do prac na rzecz resortu komunikacji z ukierunkowaniem na wykonanie zadań o charakterze obronnym<sup>24</sup>.

Świadczenia w zakresie zapewnienia wypoczynku żołnierzy zawodowych i ich rodzin realizowano w oparciu o sieć wojskowych ośrodków wypoczynkowych, do których zaliczano wojskowe domy wypoczynkowe [WDW], sezonowe nieetatowe domy wypoczynkowe [SNDW], terenowe ośrodki wczasowo-turystyczne [TOWT] i punkty wczasowo-turystyczne [PWT].

<sup>21</sup> Instrukcja o zabezpieczeniu medycznym związku taktycznego (oddziału) w czasie wojny, Warszawa 1976.

<sup>22</sup> *Gospodarka i zabezpieczenie tylowe wojsk, cz. 4: Zasady zabezpieczenia medycznego działań bojowych na szczeblu oddziału i pododdziału*, MON, Warszawa 1985, s. 47–49.

<sup>23</sup> F. Kaczmarzski, S. Soroka, *Wojska Inżynieryjne LWP 1945–1979*, Warszawa 1982, s. 65.

<sup>24</sup> Szerzej zob. J. Czerniak, M. Fojutowski, A. Wiśniewski, *2 Inowrocławski Pułk Komunikacyjny im. gen. Jakuba Jasińskiego 1918–2003*, Inowrocław 2003, s. 10–15.

Tabela 1. Urzutowanie zapasów podstawowych środków materiałowych na czas wojny

Rodzaj środka materiałowego		Ilość w Dywizji
<b>Amunicja (w jo)</b>	Strzelecka	1,0
	Artyleryjska i moździerzowa	1,0
	Czołgowa	2,25
	Przeciwlotnicza	2,0
	Rakietowa	1,5
	PPK	2,5
<b>Paliwa (w jn)</b>	Benzyna samochodowa	1,5 (plus zapas doraźny 0,25)*
	Olej napędowy	2,0 (plus zapas doraźny 0,5)
<b>Inne</b>	Żywność (w racjach dziennych)	7,0 (plus zapas doraźny 2,0)
	Umundurowanie zasadnicze, pościel	Zgodnie z tabelami należności plus 5% (razem ok. 63 000 kpl.)

\* Zapas doraźny przeznaczony na zabezpieczenie przegrupowania do rejonu koncentracji.  
Zapasy ten nie podlegał odtwarzaniu

Źródło: AMON, 348/92/717, Załącznik nr 17.

Ponadto jednostki wojskowe i przedsiębiorstwa podległe Ministerstwu Obrony Narodowej prowadziły dla dzieci żołnierzy zawodowych i pracowników cywilnych zatrudnionych w wojsku, na które jednostki wojskowe wypłacały dodatek rodzinny, następujące rodzaje placówek socjalnych: przedszkola i żłobki, kolonie letnie, obozy młodzieżowe pod namiotami, półkolonie, kolonie zimowe i obozy wędrownie.

Obsługą handlową żołnierzy zawodowych ich rodzin zajmowały się placówki handlowe (sklepy, zakłady produkcyjno-usługowe i placówki gastronomiczne) Wojskowej Centrali Handlowej [WCH]<sup>25</sup>. Bezpośrednie zarządzanie tymi placówkami realizowało wojskowe przedsiębiorstwo handlowe [WPH], które sprawowało w stosunku do nich funkcje ogólnego kierownictwa, nadzoru i kontroli. W WPH żołnierze zawodowi mogli nabywać deficytowy towar (mięso, cukier, kawa, papierosy itp.), a w latach 80. XX w. – sprzęt gospodarstwa domowego, który był prawie nieosiągalny na rynku cywilnym.

Podstawowym zadaniem placówek WCH było zaopatrzenie konsumentów wojskowych w artykuły pierwszej potrzeby, wykonywanie usług krawieckich, szewskich, fryzjerskich. Myślą przewodnią powołania tych placówek było zaspokajanie potrzeb „zielonych garnizonów” i poligonów oraz świadczenie usług żołnierzom podczas ćwiczeń.

<sup>25</sup> Zarządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 9 stycznia 1950 r. o nadaniu statutu przedsiębiorstwu państwowemu pod nazwą Wojskowa Centrala Handlowa, „Monitor Polski” z 1950 r., nr 7, poz. 74.



## Podsumowanie

Działania kwatermistrzostwa skierowane były na pełne zabezpieczenie wykonania zadań wynikających z planu zamierzeń szkoleniowych Dywizji oraz zadań wynikających z rozkazów kwatermistrza – zastępcy dowódcy Warszawskiego Okręgu Wojskowego w sprawie określenia zadań dla służb kwatermistrzowskich na dany rok kalendarzowy<sup>26</sup> – główny wysiłek kierowano na utrzymanie wysokiej gotowości bojowej wojsk w zakresie zabezpieczenia materiałowo-technicznego i medycznego. Wszystkie przedsięwzięcia z zakresu gotowości bojowej realizowano, mając na uwadze konieczność osiągnięcia pełnej gotowości służb kwatermistrzowskich do pracy i wykonania określonych zadań w warunkach polowych<sup>27</sup>.

W związku z powyższym, służby kwatermistrzowskie wykonywały następujące zadania zasadnicze:

1. główny wysiłek kierowano na zabezpieczenie wykonania zadań dotyczących utrzymania na wysokim poziomie gotowości bojowej wojsk i doskonalenie gospodarki służb kwatermistrzowskich poprzez:
  - zapewnienie zaspokojenia wszelkich potrzeb materiałowych i medycznych związanych z utrzymaniem gotowości bojowej i szkoleniem wojsk,
  - aktualizacje planów zabezpieczenia materiałowo-technicznego i medycznego oraz obsługi wojsk na początkowy okres wojny,
  - podwyższenie zdolności wydawczych i ewakuacyjnych zapasów w magazynach poprzez usprawnienie organizacji pracy magazynów oraz polepszenie frontów za- i wyładowniczych,
  - dbanie o należyte przechowywanie i konserwację sprzętu i wyposażenia będącego w zapasie nienaruszalnym „ZN” w celu utrzymania go w stanie wysokiej sprawności techniczno-eksploatacyjnej, zdolności do natychmiastowego użycia po jego rozkonserwowaniu,
  - organizowanie i prowadzenie szkolenia kadry i szeregowych służby zasadniczej i rezerwy;
2. działalność gospodarcza nakierowana była na najbardziej ekonomiczny sposób pełnego i terminowego zabezpieczenia procesu szkolenia i życia jednostek wojskowych w oparciu o obowiązujące przepisy i limity materiałowo-finansowe poprzez:
  - analizę sytuacji gospodarczej jednostki i aktualnych potrzeb, właściwe planowanie i rozdzielnictwo środków materiałowo-finansowych. W całorocznej działalności należało przestrzegać dyscypliny gospodarczej poprzez konsekwentne realizowanie w codziennej praktyce postanowień obowiązujących w gospodarce wojskowej przepisów, instrukcji i zarządzeń,

<sup>26</sup> AWO, 2660/10/322, k. 417–423; 2656/10/203, k. 64–65.

<sup>27</sup> *Ibidem*, 2660/10/364, k. 58, 66–68.

- sprawowanie nadzoru nad stanem gospodarki przez wnikliwe kontrole gospodarki podległych jednostek, zwracając szczególną uwagę na racjonalne i właściwe wykorzystanie środków materiałowo-finansowych, przestrzeganie obowiązujących przepisów, utrzymanie porządku wojskowego i zapobieganie powstawaniu szkód i strat w majątku wojskowym<sup>28</sup>,
- realizowanie przedsięwzięć zmierzających do poprawy stylu pracy i organizacji pracy, popularyzacji dalszych osiągnięć gospodarczych, inicjowania i popularyzowania ruchu racjonalizatorskiego, przodownictwa i współzawodnictwa, w formie odpraw i narad mających na celu dalszą poprawę stanu gospodarki,
- organizowanie w oddziałach gospodarczych corocznych konkursów na najlepszą kuchnię i stołówkę żołnierską, najlepszy magazyn, warsztat i izbę chorych,
- opracowywanie wniosków i propozycji celem usprawniania i ekonomiczacji procesów zaopatrzenia (gospodarczych).

## Bibliografia

- Biliński L., *Wewnętrzna zgodność planów gospodarki obronnej i wojskowej w ramach krótkookresowego planu gospodarki narodowej*, „Zeszyty Naukowe WAP” 1975, nr 84.
- Chocha B., *Rozważania o taktyce*, Warszawa 1982.
- Czerniak J., Fojutowski M., Wiśniewski A., *2 Inowrocławski Pułk Komunikacyjny im. gen. Jakuba Jasińskiego 1918–2003*, Inowrocław 2003.
- Ekonomika wojska*, red. W. Stankiewicz, Warszawa 1979.
- Filar W., *Badania operacyjne a problemy zaopatrywania i obsługi wojsk*, Warszawa 1973.
- Kaczmarek F., Soroka S., *Wojska Inżynieryjne LWP 1945–1979*, Warszawa 1982.
- Koch M., *Oddział gospodarczy*, Warszawa 1983.
- Leś R., *System gospodarki wojskowej*, Warszawa 1981.
- Plikus M., *Mała kronika Ludowego Wojska Polskiego 1943–1973*, Warszawa 1975.
- Sienkiewicz P., *Inżynieria systemów*, Warszawa 1983.
- Skowronek C., *Kryteria i mierniki oceny funkcjonowania systemu zaopatrzenia materiałowo-technicznego wojska*, Warszawa 1979.

## Inne

- Charakterystyka wojskowo-inżynieryjna terytorium RP*, Inż. 416/78, SWInż. Warszawa 1980.
- Gospodarka i zabezpieczenie tylowe wojsk*, cz. 4: *Zasady zabezpieczenia medycznego działań bojowych na szczeblu oddziału i pododdziału*, MON, Warszawa 1985.
- Instrukcja o gospodarce kwatermistrzowskiej w oddziałach gospodarczych i związkach taktycznych, Szt. Kwat. 121/87, Warszawa 1987.

---

<sup>28</sup> Instrukcja o obowiązkach osób funkcyjnych w dywizji, Sztab Gen. 333/64, Warszawa 1978.

Instrukcja o obowiązkach osób funkcyjnych w dywizji, Sztab Gen. 333/64, Warszawa 1978.

Instrukcja o organizacji pracy tyłów taktycznych, Szt. Kwat. 115/85, Warszawa 1985.

Instrukcja o zabezpieczeniu medycznym związku taktycznego (oddziału) w czasie wojny, Warszawa 1976.

Zarządzenie Głównego Kwatermistrza WP nr 52 z dnia 29 listopada 1981 r. w sprawie limitowania rzeczowego nakładów w gospodarce mundurowej.

Zarządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 9 stycznia 1950 r. o nadaniu statutu przedsiębiorstwu państwowemu pod nazwą Wojskowa Centrala Handlowa, „Monitor Polski” z 1950 r., nr 7, poz. 74.

*Zasady etyki i obyczaje żołnierzy zawodowych LWP*, MON, Warszawa 1983.

## **Archiwum Wojskowe w Oleśnicy**

Zespoły akt:

Dowództwa 9. Drezdeńskiej Dywizji Piechoty i jednostek dywizji.

Dowództwa 9. Drezdeńskiej Dywizji Zmechanizowanej i jednostek dywizji.

9. Bazy Materiałowo-Technicznej.

Dowództwa 9. Dywizji Zmechanizowanej.

21. Brygady Strzelców Podhalańskich.

Kwatermistrzostwa Krakowskiego Okręgu Wojskowego.

Kwatermistrzostwa Śląskiego Okręgu Wojskowego.

Kwatermistrzostwa Warszawskiego Okręgu Wojskowego.

## **Archiwum Ministerstwa Obrony Narodowej w Nowym Dworze Mazowieckim**

Zespoły akt:

Głównego Kwatermistrzostwa WP.

Oddziału Kadr Głównego Kwatermistrzostwa WP.

Sztabu Głównego Kwatermistrzostwa WP.



# ZNACZENIE INSTYTUCJI I STRATEGII W OCHRONIE CYBERBEZPIECZEŃSTWA RFN

---

Izabela OLEKSIEWICZ<sup>1</sup>

## Strategia Cyberbezpieczeństwa Niemiec po 2011 roku

Strategia Cyberbezpieczeństwa dla Niemiec z 2011 r. nie była pierwszym dokumentem w tej materii, ale zdefiniowała cyberprzestrzeń w następujący sposób: „Cyberprzestrzeń jest wirtualną przestrzenią wszystkich systemów technologii informacyjnej powiązanych na poziomie danych w skali globalnej”. Strategię przyjęto 23 lutego 2011 r.<sup>2</sup> i był to krótki i dosyć ogólny dokument, jedynie naświetlający podstawowe założenia polityki państwa oraz priorytetowe kierunki działań w omawianym obszarze. Mimo zwięzłości zawierał kilka konkretnych rozwiązań (już na obecną chwilę wdrożonych). Podobnie jak w przypadku generalnych założeń polityki bezpieczeństwa RFN, w wymiarze operacyjnym strategia stawia na wszechstronne podejście (*comprehensive approach*), którego głównymi elementami są zarówno w wymiarze krajowym, jak i międzynarodowym wymiana informacji i koordynacja.

Strategia określała główne obszary, na których powinien skupić się rząd federalny. Były to:

- ochrona krytycznych informacji i infrastruktury;
- zapewnienie bezpieczeństwa systemom IT w Niemczech;
- wzmocnienie bezpieczeństwa IT w administracji publicznej;
- efektywne zwalczanie przestępczości w cyberprzestrzeni;
- efektywna koordynacja działań na rzecz zapewnienia cyberbezpieczeństwa w Europie i na świecie;
- używanie godnych zaufania technologii informacyjnych;
- rozwijanie kadr w organach federalnych (weryfikacja już zatrudnionych zasobów oraz racjonalne planowanie);
- rozwój narzędzi odpowiedzi na cyberataki;
- utworzenie Narodowego Centrum Przeciwdziałania Cyberzagrożeniom (*Nationales Cyber-Abwehrzentrum*) i Narodowej Rady Cyberbezpieczeństwa (*Nationaler Cyber-Sicherheitsrat*)<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Dr hab. Izabela Oleksiewicz, prof. PRz, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>2</sup> *Cyber Security Strategy for Germany*, s. 4–6.

<sup>3</sup> Szerzej rola tych instytucji zostanie omówiona w dalszej części opracowania.

Część tych zadań została zakreślona ogólnie, natomiast strategia zawiera również bardziej szczegółowe zalecenia. Przykładowo, w odniesieniu do punktu dotyczącego wzmocnienia bezpieczeństwa IT w administracji publicznej autorzy dokumentu zakładają utworzenie wspólnej, uniwersalnej infrastruktury sieciowej dla administracji federalnej<sup>4</sup>. W zakresie prawa międzynarodowego przewiduje się podjęcie wysiłku legislacyjnego, aby zharmonizować niemieckie prawo karne z zaleceniami określonymi w Konwencji Rady Europy o cyberprzestępczości nr 185105. Niemcy rozważą również zasadność wypracowania analogicznych rozwiązań w ramach Narodów Zjednoczonych<sup>5</sup>.

Na poziomie europejskim Strategia zakładała wsparcie dla „umiarkowanego zwiększenia” mandatu Europejskiej Agencji ds. Bezpieczeństwa Sieci i Informatyki (ENISA)<sup>6</sup>. Dokument postulował prace nad zacieśnieniem współpracy międzynarodowej w omawianej dziedzinie na forum takich instytucji, jak: ONZ, OBWE, Rada Europy, OECD, G7/8 i NATO. Jednym z pomysłów jest stworzenie Kodeksu postępowania państw w cyberprzestrzeni (nazwanego *cyberkodeks*), który mógłby zawierać również środki budowy zaufania – rozwiązanie znane z bardziej tradycyjnych traktatów o współpracy wojskowej i wymianie informacji. Wychodząc z założenia, że NATO jest podstawą bezpieczeństwa transatlantyckiego, strategia opowiada się za budowaniem cyberkompetencji sojuszu, m.in. za ustanowieniem jednakowych standardów bezpieczeństwa dla cywilnej infrastruktury krytycznej. Warto zaznaczyć, że Niemcy regularnie biorą udział w cyberćwiczeniach NATO *Locked Shields*.

Strategia cyberbezpieczeństwa zawierała również słownik definicji, w której cyberatak zdefiniowano jak atak IT w cyberprzestrzeni skierowany przeciw jednemu lub wielu systemom IT, mający na celu zmniejszenie bezpieczeństwa IT przez naruszenie prywatności, integralności lub dostępności danych. Jeśli cyberatak jest przeprowadzany lub zarządzany przez zagraniczne służby wywiadowcze, jest aktem cyberspiegostwa. Cyberatak, który ma na celu osłabienie integralności lub dostępności systemów IT, jest aktem cybersabotażu. W mojej opinii te definicje były dosyć wąsko lub nieprecyzyjnie zakreślone. Zawierając również listę obszarów infrastruktury krytycznej na poziomie federalnym. Są to takie organizacje lub instytucje, które mają podstawowe znaczenie dla społeczeństwa, a ich brak lub uszkodzenie mogłoby doprowadzić do powstania wąskich gardeł zaopatrzeniowych, istotnych zakłóceń bezpieczeństwa publicznego lub innych dramatycznych konsekwencji. Należą do nich następujące sektory:

- energia,
- technologia informacyjna i telekomunikacja,
- transport,

---

<sup>4</sup> [www.coe.int/cybercrime](http://www.coe.int/cybercrime) (dostęp: 11.07.2021 r.).

<sup>5</sup> Konwencja Rady Europy o cyberprzestępczości sporządzona w Budapeszcie 23 listopada 2001 r. (Dz.U. z 2015 r., poz. 728).

<sup>6</sup> I. Oleksiewicz K. Michalski, E. Sienkiewicz, *Bezpieczeństwo w społeczeństwie informacyjnym. Zagadnienia w wymiarze online i offline*, Warszawa 2017, s. 45.

- zdrowie,
- woda,
- żywność,
- sektor finansowy i ubezpieczeń,
- państwo i administracja,
- media i kultura.

W listopadzie 2016 r. opublikowano kolejną Strategię cyberbezpieczeństwa dla Niemiec (*Cyber-Sicherheitsstrategie für Deutschland 2016*)<sup>7</sup> będącą kontynuacją poprzedniej. Nowy dokument określa ramy strategiczne działalności rządu federalnego z odniesieniami do cyberbezpieczeństwa. Wynika to z faktu, że wiele środków przewidzianych w poprzednim planie zostały już wdrożonych, np. powołano Narodowe Centrum Przeciwdziałania Cyberzagrożeniom oraz stworzono platformę dla strategicznej i operacyjnej wymiany między organami z cyberbezpieczeństwa, będącą punktem wymiany polityki i biznesu. Narodowe Centrum Przeciwdziałania Cyberzagrożeniom stało się ważnym składnikiem różnych koncepcji strategicznych i rządowych. Zgodnie z wytycznymi nowej strategii rząd federalny RFN musiał położyć nacisk na cyberpolitykę w czterech obszarach:

- stworzenie bezpiecznych i autonomicznych podstaw prawnych do działania w środowisku cyfrowym;
- stworzenie wspólnych programów w zakresie cyberbezpieczeństwa państwa i gospodarki;
- wydajne i trwałe zapewnienie bezpieczeństwa systemom IT w Niemczech;
- aktywna i efektywna koordynacja działań na rzecz zapewnienia cyberbezpieczeństwa Niemiec w Europie i na świecie.

Jeszcze wcześniej istotnym elementem legislacji w dziedzinie cyberbezpieczeństwa była ustawa z 17 lipca 2015 r. o zwiększeniu bezpieczeństwa systemów technologii informacyjnych (ustawa o bezpieczeństwie IT)<sup>8</sup>. Zawiera ona innowacyjne rozwiązania w zakresie bezpieczeństwa IT zarówno na poziomie państwowym, jak dla i podmiotów prywatnych (zwanym w ustawie operatorami).

Zgodnie z art. 6 ustawy o telekomunikacji (TKG)<sup>9</sup> dostawca usługi, inaczej usługodawca (*Diensteanbieter*) oznacza osobę, która w pełni lub częściowo komercyjnie świadczy usługi telekomunikacyjne lub uczestniczy w świadczeniu takich usług. Ustawa przewiduje uchwalenie wielu aktów wykonawczych, które zostaną pogrupowane zgodnie z poszczególnymi sektorami infrastruktury krytycznej. W połowie 2015 r. niemiecka prasa doniosła o istnieniu tajnej strategii Bundeswehry na wypadek wojny w cyberprzestrzeni. Dokument nie jest publicznie dostępny (choć jego prawdopodobna treść została zamieszczona w Internecie),

<sup>7</sup> *Cyber-Sicherheitsstrategie für Deutschland 2016*, Bundesministerium des Innern, Berlin 2016, s. 4–9.

<sup>8</sup> Gesetz zur Erhöhung der Sicherheit informationstechnischer Systeme (IT-Sicherheitsgesetz) vom 17. Juli 2015 (BGBl. I S. 1324).

<sup>9</sup> Telekommunikationsgesetz vom 22.06.2004 (BGBl. I s.1963).

jednak wydaje się zasadne przytoczenie choćby pobieżnie spekulacji prasowych. Według tygodnika „Der Spiegel” Ministerstwo Obrony Narodowej ma planować znaczny rozwój kompetencji Niemiec w zakresie prowadzenia cyberkonfliktu. Istniejące zasoby miałyby zostać jeszcze bardziej scentralizowane oraz dodatkowo rozwijane<sup>10</sup>.

Obecnie zgodnie z niemieckim prawem karane są następujące przestępstwa związane z cyberbezpieczeństwem:

- nielegalny dostęp do danych – art. 202a k.k.<sup>11</sup> – szpiegowanie danych;
- nielegalna interpretacja danych – 202b k.k.;
- ingerencja w dane – 303a k.k. – manipulowanie danymi;
- ingerencja w system – 303b k.k. – sabotaż komputerowy;
- niewłaściwe wykorzystanie urządzeń 202c k.k. – akty przygotowujące do szpiegostwa i wyłudzenia informacji;
- fałszerstwo komputerowe – art. 267 k.k.;
- fałszowanie danych mających na celu dostarczenie dowodu – art. 269 k.k.;
- oszustwo – art. 263 k.k. oraz oszustwo komputerowe – art. 263a k.k.;
- przestępstwa związane z pornografią dziecięcą – 184b–c k.k. – dystrybucja, nabywanie i posiadanie pornografii dziecięcej i nieletniej;
- przestępstwa związane z naruszeniem praw autorskich i pokrewnych.

Niemiecki kodeks karny przewiduje również odpowiedzialność karną za podżeganie, usiłowanie i pomocnictwo (art. 23, 26 i 27 k.k.). Odpowiedzialność osób prawnych jest przewidziana w drodze ustawy o odpowiedzialności pomiotów prawnych i dotyczy kar nakładanych na przedsiębiorstwa posiadające osobowość prawną i stowarzyszenia<sup>12</sup>.

W 1986 r. do niemieckiego kodeksu karnego (*Strafgesetzbuch*) wprowadzono penalizację przestępstw komputerowych takich, jak hakerstwo, nieuprawniona zmiana danych, sabotaż komputerowy, oszustwo komputerowe oraz fałszerstwo komputerowe. Niemiecka ustawa karna, wprowadzając zasadę jurysdykcji terytorialnej, przewidziała wielomiejscowość popełnienia czynu. Uznano, że miejscem popełnienia przestępstwa jest zarówno miejsce działania sprawcy, jak i miejsce wystąpienia skutku czynu zabronionego. Przepisy ustawy stanowią ponadto, że podstawą wykonywania jurysdykcji jest zasada personalna odnosząca się do niemieckiego obywatela, który popełnił przestępstwo poza granicami państwa. Jak wskazuje Maciej Siwicki, zasadę terytorialną stosuje się wobec obywatela niemieckiego, który dopuścił się czynu przestępczego za pomocą mediów elektronicznych. Bez znaczenia pozostaje wówczas fakt, czy popełniając czyn, np. wpro-

---

<sup>10</sup> *Germany passes strict cyber-security law to protect „critical infrastructure”*, <https://www.rt.com/news/273058-german-cyber-security-law/> (dostęp: 07.07.2017 r.).

<sup>11</sup> Strafgesetzbuch (StGB) vom 15.05.1871 (BGBl, I s. 3083).

<sup>12</sup> Szerzej: <http://www.coe.int/cybercrime> (dostęp: 11.07.2017 r.).



wadzając zakazane przez prawo niemieckie dane do Internetu, znajdował się na terytorium Niemiec, czy w państwie trzecim<sup>13</sup>.

W niektórych przypadkach przestępstw komputerowych z łatwością można zastosować zasadę jurysdykcji terytorialnej lub zasadę wielomiejscowości popełnienia przestępstwa, a taka sytuacja wystąpi, gdy sprawca, przebywając na terytorium Niemiec, manipuluje danymi znajdującymi się na komputerze podlegającym pod jurysdykcję innego państwa, lub gdy sprawca z zagranicy niszczy dane na komputerze znajdującym się na terytorium Niemiec. Wówczas niemiecki wymiar sprawiedliwości będzie mógł zastosować własną jurysdykcję<sup>14</sup>.

Sekcją 6 § 4–7 niemieckiego kodeksu karnego wprowadzono zasadę jurysdykcji uniwersalnej, zgodnie z którą prawo niemieckie stosuje się do niewolnictwa, handlu narkotykami i rozpowszechniania pornografii dziecięcej niezależnie od miejsca popełnienia przestępstwa. Tę samą zasadę stosuje się wobec nieuprawnionego dostępu i ujawnienia tajemnicy handlowej przedsiębiorstw mających siedzibę na terytorium Niemiec oraz nielegalnego handlu organami (również za pomocą Internetu)<sup>15</sup>.

Zastosowanie zasady terytorialności w odniesieniu do różnych rodzajów przestępstw, np. nienawiści czy pornografii w Internecie, oraz możliwości zastosowania prawa niemieckiego wzbudziły rozbieżności w doktrynie. Pierwszą było restrykcyjne podejście (*restrictive approach*), które zakłada, że sprawca, który np. umieścił treści pornograficzne na zagranicznym serwerze, rozesłał e-maile do niemieckich użytkowników lub zamieścił materiały o określonej treści w grupach dyskusyjnych zlokalizowanych na niemieckich serwerach, nie podlegałyby jurysdykcji niemieckiej. Drugie szerokie podejście (*extensive approach*) zakłada, że miejscem popełnienia czynu są wszystkie miejsca, w których abstrakcyjnie mógł nastąpić ten czyn. Zwolennicy tej teorii stoją na stanowisku, że prawo niemieckie można będzie zastosować nie tylko w stosunku do osoby, która znajdując się w innym państwie, rozsyła e-mailem treści pornograficzne do Niemiec, ale również w stosunku do danych znajdujących się na zagranicznym serwerze, mimo że nie miałby on żadnego związku z Niemcami. Argumentują oni, że międzynarodowe oddziaływanie sieci komputerowych spowodowane rozwojem Internetu skutkuje pojawieniem się możliwości, że dane te mogą być dostępne na terytorium Niemiec. Zdaniem zwolenników szerokiego podejścia możliwość pojawienia się potencjalnego zagrożenia jest wystarczająca do zastosowania prawa niemieckiego. Inni teoretycy prawa wskazują na dodatkowe kryteria warunkujące możliwość zastosowania prawa niemieckiego. Będą to: świadomość domniemanego sprawcy, że udostępniane przez niego dane mogą być dostępne na terytorium Niemiec,

---

<sup>13</sup> M. Siwicki, *Pojęcie locus delicti i zasady jurysdykcji karnej w ujęci prawnoporównawczym (cz. I)*, „Europejski Przegląd Sądowy” 2011, nr 9, s. 25.

<sup>14</sup> *Ibidem*, s. 28.

<sup>15</sup> U. Sieber, *Cybercrime and Jurisdiction in Germany. The Present Situation and the Need for New Solutions* [w:] *Cybercrime and Jurisdiction. A global survey*, red. B.J. Koops, S.W. Brenner, „Information Technology & Law Series” 2006, t. 11, s. 188.

działanie sprawcy w celu udostępnienia danych na terytorium Niemiec oraz język, w którym dane i treści są udostępniane.

Problematyczna okazała się kwestia określenia jurysdykcji w sprawach internetowych, w których udostępnia się treści czy też nawołuje do nienawiści na tle rasowym, propaguje partie i organizacje, które w swojej działalności głoszą treści zabronione lub nielegalne, lub pochwalają, umniejszają czy usprawiedliwiają czyny dokonane przez nazistów za pomocą treści zamieszczonych na zagranicznych serwerach. Punktem wyjścia do dalszych rozważań powinien być § 9 ust. 1 niemieckiego kodeksu karnego, który za miejsce przestępstwa uważa miejsce, w którym sprawca działał lub zaniechał działania, do którego był obowiązany, lub też gdzie skutek przestępczy nastąpił lub gdzie według zamiaru sprawcy miał nastąpić.

Zagadnienie udostępniania w cyberprzestrzeni treści o charakterze nazistowskim zostało podjęte w niemieckim orzecznictwie w sprawie Geralda Fredericka Töbena, obywatela australijskiego, który za pomocą stworzonej przez siebie strony internetowej, umieszczonej na australijskim serwerze, publicznie znieważał osoby pochodzenia żydowskiego, rewidował i usprawiedliwiał zbrodnie nazistowskie oraz obrażał pamięć osób zmarłych. Czyny te są karane w prawie niemieckim. Maciej Siwicki wskazuje, że Bundesgerichtshof (Federalny Trybunał Sprawiedliwości – BGH) po rozpoznaniu sprawy stwierdził, że „adresatami jego rewizjonistycznych artykułów udostępnianych z wykorzystaniem Internetu, mimo że były one pisane w języku angielskim, byli obywatele Niemiec. [...] Sąd podkreślił również, że oskarżony, zamieszczając informacje w Internecie, musiał liczyć się z ich ogólnodostępnością oraz z tym, że mogą być one bez problemów rozpowszechniane w Niemczech, stanowiąc realne zagrożenie dla porządku prawnego w tym państwie. [...] Miejscem skutku przestępczego było terytorium Niemiec, ponieważ policjanci prowadzący dochodzenie zapoznali się z tymi treściami w czasie przeglądania zawartości strony internetowej”. BGH podkreślił również, że § 130 niemieckiego kodeksu karnego dotyczący znieważenia społeczności żydowskiej może w ograniczonym zakresie znaleźć zastosowanie zarówno do zagranicznych usługodawców świadczących usługi drogą elektroniczną, jak i użytkowników będących obywatelami innych państw, którzy udostępniają informacje zakazane przez prawo lub pomagają w dostępie do nich.

## **Rola instytucji w ochronie cyberprzestrzeni Niemiec**

Głównym organem federalnym w zakresie cyberbezpieczeństwa jest Federalny Urząd Bezpieczeństwa Teleinformatycznego (Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik – BSI)<sup>16</sup>, który podlega Ministerstwu Spraw Wewnętrznych. Urząd powstał w 1991 r., a siedzibę ma w Bonn. Pełni nadrzędną funkcję

---

<sup>16</sup> Gesetz über das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI-Gesetz - BSIG) vom 14. August 2009 (BGBl. I S. 2821).

koordynacyjną i wyznaczającą główne kierunki działań w obszarze cyberbezpieczeństwa, w tym ochrony infrastruktury krytycznej, bezpieczeństwa internetowego, kryptografii oraz certyfikacji i akredytacji produktów i audytorów bezpieczeństwa IT.

Ustawa o bezpieczeństwie IT zawiera wiele postanowień wzmacniających rolę BSI jako centralnego punktu gromadzącego i analizującego informacje w zakresie cyberbezpieczeństwa. Głównym zadaniem urzędu jest ocena raportów dotyczących potencjalnych cyberataków na infrastrukturę krytyczną. Urząd współpracuje m.in. z Federalną Służbą Wywiadu i Federalnym Urzędem Ochrony Konstytucji (jest to służba kontrwywiadowcza), a także z innymi organami w ramach Narodowego Centrum Przeciwdziałania Cyberzagrożeniom.

W § 3 ustawy BSI został wyposażony w następujące kompetencje:

- wydawanie ostrzeżeń;
- wydawanie zaleceń odnośnie do środków bezpieczeństwa lub wykorzystania określonych produktów bezpieczeństwa;
- prawo do kontroli produktów i systemów IT;
- opracowanie minimalnych standardów cyberbezpieczeństwa dla infrastruktury federalnej, które zostaną przyjęte w formie aktów wykonawczych do ustawy o bezpieczeństwie IT.

BSI odgrywa także istotną rolę informacyjną. W 2016 r. wydało raport o stanie bezpieczeństwa IT w Niemczech (*Die Lage der IT-Sicherheit in Deutschland 2016*)<sup>17</sup>. Zawiera on kompleksowy przegląd techniczny słabych punktów systemu i aktualnych zagrożeń. Utworzenie wielu organów państwowych posiadających kompetencje w obszarze cyberbezpieczeństwa przewidziała *Strategia* z 2011 r. Postulowano w niej powołanie Narodowego Centrum Przeciwdziałania Cyberzagrożeniom (*Nationales Cyber-Abwehrzentrum* – NCAZ) oraz Narodowej Rady Cyberbezpieczeństwa (*Nationaler Cyber-Sicherheitsrat*). Raport o stanie bezpieczeństwa IT w Niemczech opisuje i analizuje aktualną sytuację w zakresie bezpieczeństwa IT, przyczyny ataków cybernetycznych oraz środki i metody wykorzystywane w ataku<sup>18</sup>.

Rozwiązania przewidziane w dyrektywie 2016/1148/UE zostały wprowadzone w niemieckim porządku prawnym ustawą z dnia 25 lipca 2015 r. o zmianie ustawy z dnia 14 sierpnia 2009 r. o Federalnym Urzędzie ds. Bezpieczeństwa

<sup>17</sup> [https://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Publikationen/Lageberichte/Lagebericht2016.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=5](https://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Publikationen/Lageberichte/Lagebericht2016.pdf?__blob=publicationFile&v=5) (dostęp: 11.07.2021 r.).

<sup>18</sup> Raport BSI demonstruje nową jakość zagrożenia, którą jest rosnąca digitalizacja i sieci w wyniku rozwoju Internetu i Przemysłu 4.0 lub inteligentnych możliwości szpiegowania informacji, procesów biznesowych i administracyjnych sabotaży. Napastnicy mają wydajne i elastyczne środki oraz metody ataku, dlatego odkryli dziennie 380 tys. nowych wariantów szkodliwego oprogramowania, ilość spamu ze złośliwym oprogramowaniem wzrosła o 1,270%. Jednocześnie poprzednie klasyczne środki obronne nadal tracą swoją skuteczność. Głównym celem ataków są firmy i infrastruktura krytyczna, administracja publiczna, instytucje badawcze i obywatele. Ataki *ransomware* wiosną 2016 r. uwiaryściły konsekwencje tych zmian oraz podatność na cyberzagrożenia społeczeństwa informacyjnego, <https://www.bsi.bund.de> (dostęp: 11.07.2021 r.).

Informacji (BSI). Ustawa zmienia istniejące ustawy o bezpieczeństwie infrastruktury krytycznej, prawie telekomunikacyjnym i inne, nie tworząc jednak w pełni spójnego systemu. Nałożyła na różne podmioty (przede wszystkim na operatorów infrastruktury krytycznej i przedsiębiorców telekomunikacyjnych) nowe obowiązki dotyczące stosowania odpowiednich środków bezpieczeństwa, informowania klientów czy organów władzy publicznej o możliwych nadużyciach czy zagrożeniach. BSI dostał dodatkowe kompetencje w zakresie opracowywania standardów dotyczących cyberbezpieczeństwa, kontaktów z organami właściwymi. Do jego zadań należy bieżąca analiza zagrożeń, przygotowywanie środków do ich zwalczania oraz zabezpieczanie przed nimi gospodarki.

BSI pełni funkcję federalnego urzędu ds. cyberbezpieczeństwa. Do jego zadań należy bieżąca analiza zagrożeń, przygotowywanie środków do ich zwalczania oraz zabezpieczanie przed nimi gospodarki. W jego ramach funkcjonuje *Cyber-Abwehrzentrum* (Cyber-AZ), którego zadaniem jest koordynacja ochrony cyberprzestrzeni w Niemczech przez wczesne ostrzeżenie, informację i prewencję. BSI zatrudnia ok. 600 pracowników, a Cyber-AZ – 10 pracowników delegowanych.

W stosowanie prawa dotyczącego bezpieczeństwa teleinformatycznego ponadto są zaangażowane Federalne Ministerstwo Spraw Wewnętrznych, Federalny Urząd Ochrony Ludności i Pomocy w przypadku katastrof, państwa związkowe (landy), departamenty federalnych ministerstw: Transportu i Infrastruktury Cyfrowej, Gospodarki i Technologii, Edukacji i Nauki. Liczba operatorów usług kluczowych w Niemczech obejmuje ok. 1885 podmiotów, które są objęte dwoma pakietami rozporządzeń. W Niemczech ustawa wprowadziła sektor spożywczy niewystępujący w załączniku 2 dyrektywy 2016/1148/UE dyrektywy, nie objęła natomiast administracji publicznej z uwagi na federalną strukturę państwa.

Narodowe Centrum Przeciwdziałania Cyberzagrożeniom z siedzibą w Bonn jest platformą umożliwiającą współpracę organów niemieckiej administracji właściwych w sprawach ochrony cyberprzestrzeni. Organ rozpoczął działalność w kwietniu 2011 r. i według założeń ma być pierwszym ogniwem walki z zagrożeniami cybernetycznymi. Pracami zarządza Federalny Urząd Bezpieczeństwa Teleinformatycznego (BSI) i to w jego strukturach działa Centrum. Do najważniejszych zadań Centrum należą przeciwdziałanie zagrożeniom w cyberprzestrzeni oraz ich zwalczanie, w tym wymiana informacji, analiza incydentów teleinformatycznych i ich ewaluacja, wypracowywanie mechanizmów skutecznej ochrony i prewencji oraz neutralizacja rezultatów ataków, a także ocena skuteczności realizacji postanowień strategii ochrony cyberprzestrzeni. Zrzeszone w Centrum organy dostarczają informacji zgodnie z właściwością rzeczową, a BSI ocenia incydent pod względem technicznym. W działalność NCAZ zaangażowanych jest wiele jednostek policyjnych i służb specjalnych: Federalny Urząd Ochrony Kon-

stytucji (Bundesamt für Verfassungsschutz – BfVSchG)<sup>19</sup>, Federalny Urząd Ochrony Ludności i Reagowania Kryzysowego (Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe – BBK)<sup>20</sup>, Federalny Urząd Kryminalny (Bundeskriminalamt – BKA)<sup>21</sup>, Federalna Służba Wywiadu (*Bundesnachrichtendienst* – BND)<sup>22</sup>, Celny Urząd Kryminalny (Zollkriminalamt – ZKA)<sup>23</sup> oraz policja federalna (Bundespolizei – BPol)<sup>24</sup>. Do prac NCAZ została oddelegowana także Bundeswehra.

BfVSchG bada, czy za atak odpowiada zagraniczna służba specjalna, a BBK ocenia skutki zamachów dla infrastruktury krytycznej. Pozostałe organy rozpoznają nowe metody i narzędzia ataku. W konsekwencji NCAZ potrafi w krótkim czasie przedstawić aktualną i kompleksową informację na temat zagrożeń dla cyberprzestrzeni. W ramach działań prewencyjnych NCAZ okresowo, a dodatkowo również w razie potrzeby przedstawia Narodowej Radzie Cyberbezpieczeństwa stosowne wytyczne, w sytuacjach nadzwyczajnych raportuje bezpośrednio sztabowi kryzysowemu w MSW<sup>25</sup>.

Przedmiotem zmian legislacyjnych w wymienionych aktach prawnych jest to, że agencjom ochrony takim jak Federalny Urząd Ochrony Konstytucji, Służby Kontrwywiadu Wojskowego, Służby Wywiadu Federalnego czy Celny Urząd Kryminalny i Federalny Urząd Policji Kryminalnej zapewniono niezbędne kompetencje dochodzeniowo-śledcze w tym zakresie, włącznie z cyberprzestępczością. Mogą one także pozyskiwać stosowne informacje od władz migracyjnych. Dopiero gdy wszystkie niemieckie władze zostały w pełni zaangażowane w działania antyterrorystyczne, można uznać, że wejście w życie tej ustawy jest w stanie

<sup>19</sup> Gesetz über die Zusammenarbeit des Bundes und der Länder in Angelegenheiten des Verfassungsschutzes und über das Bundesamt für Verfassungsschutz (Bundesverfassungsschutzgesetz – BVerfSchG) vom 20 Dezember 1990 (BGBl. S. 2576). Zgodnie z § 3 BVerfSchG zadaniem urzędów ds. ochrony konstytucji na szczeblu zarówno krajowym, jak i lokalnym jest gromadzenie i analiza informacji, zwłaszcza rzeczowych i osobowych, nowości i dokumentacji o:

- zwalczaniu demokratycznego porządku prawnego w RFN,
- istnieniu niebezpieczeństwa federalnych lub stanowych organów ds. ochrony konstytucji,
- naruszeniu bezpieczeństwa państwa lub działalności wywiadu w zakresie tej ustawy,
- istnieniu niebezpieczeństwa w szczególności w stosunku do pokojowego współistnienia narodów (art. 26 ust. 1 Konstytucji).

<sup>20</sup> Gesetz über den Zivilschutz und die Katastrophenhilfe des Bundes (Zivilschutz- und Katastrophenhilfegesetz – ZSKG) vom 25.03.1997 (BGBl. I S. 726).

<sup>21</sup> Gesetz zur Abwehr von Gefahren des internationalen Terrorismus durch das Bundeskriminalamt z 25.12.2008 r. BGBl. I, s. 3083).

<sup>22</sup> Gesetz über den Bundesnachrichtendienst (BND – Gesetz – BNDG) vom 20 Dezember 1990 (BGBl. S. 2576).

<sup>23</sup> *Ibidem*.

<sup>24</sup> Gesetz über die Bundespolizei (Bundespolizeigesetz – BPolG) vom 19. Oktober 1994 (BGBl. I S. 2978, 2979).

<sup>25</sup> K. Sacewicz, *Niemiecka strategia ochrony cyberprzestrzeni*, „Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego” 2012, Vol. 7, s. 132.

zapobiec terroryzmowi i zarazem daje możliwość stosowania zaostrożonej polityki migracyjnej podyktowanej względami bezpieczeństwa państwa<sup>26</sup>.

Federalny Urząd Ochrony Konstytucji może stosować w warunkach określonych w § 8 ust. 2 zd. 1 środki techniczne w celu określania położenia terminali mobilnych lub aktywnie podłączonych do określonego urządzenia lub w celu ustalenia numeru karty. Środek jest dozwolony tylko w przypadku braku możliwości zastosowania innych środków technicznych wymienionych w zd. 1 w celu identyfikacji terminali na miejscu albo w celu ustalenia liczby urządzeń lub gdy ustalenie numeru karty jest o wiele bardziej trudne. Dane osobowe osób trzecich mogą być pobierane przy okazji takiego działania, jeśli jest to nieuniknione ze względów technicznych, w celu osiągnięcia celu określonego w zd. 1. Takie osoby można skazać tylko na podstawie § 8a ust. 3 nr 1 i 2 pkt b.<sup>27</sup>

Zmiany w ustawie o Federalnym Urzędzie Policji Kryminalnej rozszerzyły zakres jej kompetencji śledczych w celu uwzględnienia niektórych poważnych typów przestępstw, a także wzmocniły uprawnienia Federalnego Urzędu Policji Kryminalnej zarówno jako centrali administracji, jak i federalnego państwa związkowego przez rozszerzenie jego uprawnienia na pozyskiwanie danych. Regulacje odnoszące się do prawa o cudzoziemcach miały na celu:

- przyznanie organom bezpieczeństwa koniecznych prawnych kompetencji;
- wzmocnienie koniecznej wymiany danych między władzami;
- zapobieganie przestępcom terrorystycznym przyjeżdżającym do Niemiec;
- poprawę środków w celu zapewnienia bezpieczeństwa tożsamości podczas procedury wizowej;
- umożliwienie tzw. powietrznym szeryfom (zbrojnym członkom Federalnej Straży Granicznej) wykorzystywania niemieckich statków powietrznych do zapewnienia i przywrócenia bezpieczeństwa oraz ochrony na pokładzie samolotu;
- zwiększenie środków do przeprowadzenia lepszej kontroli granicy;
- zidentyfikowanie ekstremistów, którzy są obecni na terytorium Niemiec<sup>28</sup>.

Według założeń ustawy z 20 grudnia 1990 r. Federalna Służba Wywiadowcza jest organem federalnym pod jurysdykcją Urzędu Kanclerskiego. Dlatego departament policji nie może być związany z Federalną Służbą Wywiadowczą, której zadaniem jest:

- gromadzenie i zbieranie informacji o obcych państwach;
- wykorzystywanie informacji na temat zagranicznych państw, których polityka bezpieczeństwa może powodować implikacje polityczne dla Republiki Federalnej Niemiec;
- przetwarzanie niezbędnych informacji.

<sup>26</sup> Szerzej: I. Oleksiewicz, *Ochrona cyberprzestrzeni Unii Europejskiej. Polityka. Strategia. Prawo*, Warszawa 2021, s. 296.

<sup>27</sup> Szerzej: Raport RFN dla ONZ, dok. S/AC.37/2003/(1455)/10.

<sup>28</sup> I. Oleksiewicz, *Polska polityka antyterrorystyczna na tle standardów Unii Europejskiej*, „Przegląd Prawa Publicznego”, Warszawa 2015, nr 6, s. 96–107.

W myśl § 2 ustawy BNDG posiada następujące kompetencje:

- ma prawo chronić swoich ludzi, miejsca, przedmioty i środki, aby wpłynąć na bezpieczeństwo państwa;
- może podejmować działania niezbędne do kontroli bezpieczeństwa osób, które pracują dla BNDG;
- ma prawo weryfikacji wykonywanych zadań oraz dostępu do niezbędnych informacji;
- jest odpowiedzialna za dostęp innych organów władzy do wydarzeń za granicą, które mają wpływ na polityczne bezpieczeństwo RFN.

Narodowa Rada Cyberbezpieczeństwa została powołana 23 lutego 2011 r. Jest organem koordynującym współpracę między organami administracji, a także z prywatnymi podmiotami, w tym głównie przedsiębiorcami. Na jej czele stoi pełnomocnik rządu ds. teleinformatycznych. W skład Rady wchodzi przedstawiciele Urzędu Kanclerskiego, Ministerstwa Obrony, Ministerstwa Spraw Zagranicznych, Ministerstwa Spraw Wewnętrznych, Ministerstwa Gospodarki i Energii, Ministerstwa Sprawiedliwości i Ochrony Konsumenta oraz Ministerstwa Finansów, a także państw związkowych (landów) oraz tzw. stowarzyszonych członków – prywatnych partnerów będących przedstawicielami niemieckiej gospodarki. Celem Rady jest przede wszystkim analiza dostępnych instrumentów prewencji oraz zadań politycznych przez przedstawicieli państwa i gospodarki. Organ spotyka się trzy razy w roku<sup>29</sup>. W razie potrzeby ten skład jest poszerzany o dalsze resorty, przedstawicieli biznesu i świata nauki. Przedmiotowemu organowi powierzono koordynację współpracy w obrębie niemieckiego rządu, a także na styku państwa i gospodarki.

Mimo że w Niemczech kompetencje z zakresu cyberbezpieczeństwa należą przede wszystkim do jednostek cywilnych, posiada je również Bundeswehra. Od 1 stycznia 2013 r. działa Centrum Operacyjne Systemów IT Bundeswehry (Betriebszentrum IT-System der Bundeswehr – BITS) z siedzibą w Rheinbach<sup>30</sup>. Jest to autonomiczna jednostka w ramach armii. W Centrum zatrudnionych jest ok. 600 żołnierzy i 80 pracowników cywilnych, którzy zostali podzieleni na cztery wydziały: zarządzania ryzykiem i bezpieczeństwem IT, zarządzania IT, planowania, zarządzania i realizacji oraz operacyjny.

Główne zadanie Centrum Operacyjnego sprowadza się do ochrony systemów IT należących do Bundeswehry – nie tylko lokalnie, ale również np. na zagranicznych misjach i operacjach. W ramach tego nadrzędnego zadania jednostka może m.in. przeprowadzać ćwiczenia wewnątrz kraju i poza jego granicami.

Ważnym organem jest także Zespół Reagowania na Incydenty Komputerowe Bundeswehry (*Computer Emergency Response Team der Bundeswehr* – CERTB), który rozpoczął działalność w 2002 r. w Euskirchen. Jego zadaniem jest monitorowanie, utrzymywanie i ewentualne przywracanie sprawności systemom IT Bundeswehry. Zespół zatrudnia ok. 60 specjalistów<sup>31</sup>.

<sup>29</sup> Überblick: Cyber-Abwehr der Bundeswehr, <http://www.bmvg.de/> (dostęp: 07.07.2021 r.).

<sup>30</sup> cirbw.de umziehen (dostęp: 07.07.2021 r.).

<sup>31</sup> <https://www.bundeswehr.de> (dostęp: 11.07.2021 r.).

Należy również wspomnieć o jednostce badawczej, jaką jest Centrum Badań Cyberobrony (CODE), które działa w ramach Uniwersytetu Bundeswehry w Monachium<sup>32</sup>. Zadania tego organu skupiają się na przeciwdziałaniu i zwalczaniu zagrożeń w cyberprzestrzeni przez wymianę informacji, ocenę incydentów, opracowywanie mechanizmów ochrony i prewencji, usuwanie skutków ataków oraz analizę skuteczności strategii cyberbezpieczeństwa. Okresowo przedstawia wytyczne Narodowej Radzie Cyberbezpieczeństwa. W sytuacjach nadzwyczajnych Centrum podlega bezpośrednio sztabowi kryzysowemu w Ministerstwie Spraw Wewnętrznych.

## Wnioski końcowe

Niemcy niewątpliwie należą do państw, które poważnie traktują zagrożenia cybernetyczne. W RFN opracowano nie tylko dokumenty o charakterze polityczno-programowym, jak Strategia cyberbezpieczeństwa dla Niemiec z 2011 r., przyjęto również ustawę, która porządkuje kompetencje organów i systematyzuje proces zapewniania bezpieczeństwa IT.

W niewielu państwach funkcjonuje podobne kompleksowe rozwiązanie prawne w omawianej dziedzinie. Warto dodać, że RFN stara się, aby przyjmowane rozwiązania pozostawały w zgodzie z wytycznymi międzynarodowymi. Pozytywną cechą systemu stworzonego przez Niemcy jest wysoki stopień włączenia w tworzenie bezpieczeństwa cybernetycznego prywatnych operatorów infrastruktury krytycznej. Są oni nie tylko wykonawcami licznych obowiązków ustawowych, ale także partnerem m.in. w ramach Narodowej Rady Cyberbezpieczeństwa. Na mocy ustawy z 2015 r. biznes może również wprowadzać rozwiązania w typie samoregulacji.

W odniesieniu do istniejącej siatki organów i instytucji zajmujących się bezpieczeństwem cybernetycznym należy stwierdzić, że słowem-kluczem jest „koordynacja”. Federalny Urząd Bezpieczeństwa Teleinformatycznego, który funkcjonuje w ramach Ministerstwa Spraw Wewnętrznych, oraz nadzorowane przez niego Narodowe Centrum Przeciwdziałania Cyberzagrożeniom, spełniają funkcję integrującą informacje i kompetencje z różnych obszarów działalności federacji. Co ważne – istnieje platforma współpracy między organami cywilnymi i wojskowymi. Specyficzną cechą niemieckich rozwiązań jest powierzenie BSI kontroli nad sposobem wdrożenia szczegółowych procedur ochronnych w tych działach infrastruktury krytycznej, które decydują o sposobie funkcjonowania społeczeństwa. Moim zdaniem jest to efektywne rozwiązanie zapobiegające dublowaniu kompetencji oraz pułapce braku adresata ważnej informacji.

---

<sup>32</sup> <http://www.kooperationssysteme.de/2013/04/05/forschungszentrum-cyber-operations-defence-code/lang-pref/de/> (dostęp: 11.07.2021 r.).



Niemieckie rozwiązania powodują, że system bezpieczeństwa cybernetycznego koncentruje się na ochronie infrastruktury krytycznej, elementach technologii informatycznych i komunikacyjnych oddziałujących na sposób funkcjonowania społeczeństwa oraz Internet. Za najpoważniejsze zagrożenie uznano cyberatak, cyberszpiegostwo oraz sabotaż. Na wypadek wojny w cyberprzestrzeni strategia pokazuje, że omawiany aspekt nie jest pomijany, choć wciąż wydaje się, że zdolności te traktowane są defensywnie lub jako instrument wspierający działania regularnego wojska, np. podczas zagranicznych misji i operacji.

## Bibliografia

- Cyber Security Strategy for Germany.*
- Cyber-Sicherheitsstrategie für Deutschland 2016*, Bundesministerium des Innern, Berlin 2016.
- Strafgesetzbuch (StGB) vom 15.05.1871 (BGBl. I s. 3083).
- Gesetz über den Bundesnachrichtendienst (BND – Gesetz – BNDG) vom 20 Dezember 1990 (BGBl. S. 2576).
- Gesetz über die Zusammenarbeit des Bundes und der Länder in Angelegenheiten des Verfassungsschutzes und über das Bundesamt für Verfassungsschutz (Bundesverfassungsschutzgesetz – BVerfSchG) vom 20 Dezember 1990 (BGBl. s. 2576).
- Gesetz über die Bundespolizei (Bundespolizeigesetz – BPolG) vom 19. Oktober 1994 (BGBl. I S. 2978, 2979).
- Gesetz über den Zivilschutz und die Katastrophenhilfe des Bundes (Zivilschutz- und Katastrophenhilfegesetz – ZSKG) vom 25.03.1997 (BGBl. I S. 726).
- Telekommunikationsgesetz vom 22.06.2004 (BGBl. I s.1963)
- Gesetz zur Abwehr von Gefahren des internationalen Terrorismus durch das Bundeskriminalamt z 25.12.2008 r. BGBl. I, s. 3083).
- Gesetz über das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI-Gesetz - BSIG) vom 14. August 2009 (BGBl. I S. 2821).
- Gesetz zur Erhöhung der Sicherheit informationstechnischer Systeme (IT-Sicherheitsgesetz) vom 17. Juli 2015 (BGBl. I S. 1324).
- Konwencja Rady Europy o cyberprzestępczości sporządzona w Budapeszcie 23 listopada 2001 r. (Dz.U. z 2015 r. poz. 728).
- Raport RFN dla ONZ, dok. S/AC.37/2003/(1455)/10.
- Oleksiewicz I., Michalski K., Sienkiewicz K., *Bezpieczeństwo w społeczeństwie informacyjnym. Zagadnienia w wymiarze online i offline*, Warszawa 2017.
- Oleksiewicz I., *Ochrona cyberprzestrzeni Unii Europejskiej. Polityka. Strategia. Prawo*, Warszawa 2021.
- Oleksiewicz I., *Polska polityka antyterrorystyczna na tle standardów Unii Europejskiej*, „Przegląd Prawa Publicznego”, Warszawa 2015, nr 6.
- Sacewicz K., *Niemiecka strategia ochrony cyberprzestrzeni*, „Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego” 2012, Vol. 7.
- Sieber U., *Cybercrime and Jurisdiction in Germany. The Present Situation and the Need for New Solutions* [w:] *Cybercrime and Jurisdiction. A global survey*, red. B.J. Koops, S.W. Brenner, „Information Technology & Law Series” 2006, t. 11.

Siwicki M., *Pojęcie locus delicti i zasady jurysdykcji karnej w ujęci prawnoporównawczym* (cz. I), „Europejski Przegląd Sądowy” 2011, nr 9.

Überblick: Cyber-Abwehr der Bundeswehr, <http://www.bmvg.de/cirbw.de> umziehen

*Germany passes strict cyber-security law to protect „critical infrastructure”*, <https://www.rt.com/news/273058-german-cyber-security-law/>

<http://www.coe.int/cybercrime>

<http://www.kooperationssysteme.de/2013/04/05/forschungszentrum-cyber-operations-defence-code/lang-pref/de/>

<https://www.bsi.bund.de>

<https://www.bundeswehr.de>

# KONTROLA OPERACYJNA – JAKO METODA OPERACYJNA

---

*Bogdan OLEWIŃSKI<sup>1</sup>*

## **Czynności operacyjno-rozpoznawcze – pojęcie, rys historyczny**

Czynności operacyjno-rozpoznawcze należą do jednych z ustawowych zadań Policji oraz innych organów uprawnionych do ich realizacji. Ich ustawowym celem jest rozpoznanie, zapobieganie i wykrywanie, a także utrwalanie dowodów czynów zabronionych.

Niniejsze opracowanie dotyczy kontroli operacyjnej, która – jak się wydaje – stanowi najgłębszą ingerencję w konstytucyjne prawa i wolności obywateli. Ponadto jest metodą pracy operacyjnej najczęściej stosowaną przez policję i inne uprawnione służby, a przepisy regulujące możliwość dowodowego wykorzystania materiałów uzyskanych w jej trakcie ulegały częstym zmianom i wywoływały różnorodne stanowiska w doktrynie (problem tzw. zgody następcej). Z dostępnych danych statystycznych wynika bowiem, że w 2019 roku policja złożyła 8196, zaś w 2020 roku 10 155 wniosków o zarządzenie kontroli operacyjnej polegającej na utrwalaniu rozmów telefonicznych<sup>2</sup>.

Nadmienić należy, iż tajne zdobywanie informacji towarzyszy aktywności społecznej człowieka od zarania dziejów. Początkowo w sposób poufny zdobywano informacje istotne dla prowadzenia działań wojennych i politycznych. Sporadycznie wykorzystywano je w celu efektywnego ścigania sprawców przestępstw<sup>3</sup>.

Pierwsze doniesienia o tajnej policji wykorzystującej metody operacyjne związane są z XVII-wieczną Francją i działalnością utworzonej w 1667 roku Haute Police. Ta pierwsza nowoczesna tajna policja w Europie zajmowała się przede wszystkim szpiegostwem, wykrywaniem i unieszkodliwianiem wszystkich antykrólewskich i antypaństwowych elementów, wykorzystując w tym celu szeroką

---

<sup>1</sup> Mgr Bogdan Olewiński, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>2</sup> Dane MSWiA – źródło: [www.tvn24.pl](http://www.tvn24.pl)

<sup>3</sup> A. Taracha, *Czynności operacyjno-rozpoznawcze, aspekty kryminalistyczne i prawnodowodowe*, Lublin 2006, s. 16.

sieć agentów i konfidentów<sup>4</sup>. Pierwsza policja kryminalna powstała także we Francji w 1812 roku, a jej twórcą i szefem został były więzień Eugeniusz Franciszek Vidocq. W swej działalności Brigade de Surete zajmowała się w wykrywaniu sprawców przestępstw stosując różne metody, w tym penetrację środowisk przestępczych, działania maskujące, agenturę czy operacje pod przykryciem. Jej działania okazały się bardzo skuteczne, bowiem już w pierwszym roku jej funkcjonowania 12 funkcjonariuszy doprowadziło do wykrycia 812 przestępców (tysiące policyjnych szpiclów, „jedynie zbrodniarze mogą zwalczać zbrodnie”, miliony opisów zbrodniarzy, setki tysięcy fotografii przestępców)<sup>5</sup>.

Czynności operacyjno-rozpoznawcze do dzisiaj są jedną ze skuteczniejszych metod dyskretnego zdobywania informacji przez wszystkie policje na świecie i wybrane służby ochrony porządku prawnego i bezpieczeństwa publicznego. Do chwili obecnej nie zostały zdefiniowane ustawowo<sup>6</sup>. Próbę zdefiniowania działań operacyjno-rozpoznawczych podjęto w doktrynie. Według T. Hanauska czynności te określane są jako odrębny system poufnych lub tajnych działań organów policji (oraz służb specjalnych i innych uprawnionych) prowadzonych poza procesem karnym, służących aktualnym lub przyszłym celom tego procesu i wykonywanych dla zapobiegania i zwalczania przestępczości i innych prawnie określonych negatywnych zjawisk społecznych<sup>7</sup>.

### **Czynności operacyjno-rozpoznawcze w świetle norm konstytucyjnych**

Jak już wspomniano, czynności operacyjne realizowane przez policję, służby specjalne i inne uprawnione organy stanowią głęboką ingerencję w konstytucyjne prawa i wolności obywateli.

Zgodnie z art. 2 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.<sup>8</sup> Rzeczpospolita Polska jest demokratycznym państwem prawnym, jak natomiast stanowi jej art. 7 organy władzy publicznej działają na podstawie i w granicach prawa. Z kolei zgodnie z art. 31 ust. 3 ograniczenia konstytucyjnych wolności i praw mogą być ustanawiane tylko w ustawie i tylko wtedy, gdy są konieczne w demokratycznym państwie dla jego bezpieczeństwa lub porządku publicznego, bądź dla ochrony środowiska, zdrowia i moralności publicznej, albo wolności i praw innych osób. Zgodnie z art. 47 Konstytucji RP każdy ma prawo do ochrony prawnej życia prywatnego, rodzinnego, czci i dobrego imienia oraz do decydowania o swoim życiu osobistym. Konstytucja w art. 49 zapewnia również

<sup>4</sup> G. Feix, *Surete, wielkie ucho Paryża*, Katowice 1988, s. 18.

<sup>5</sup> J. Thorwald, *Stulecie detektywów*, Społeczny Instytut Wydawniczy „Znak”, Kraków, s. 26.

<sup>6</sup> E. Gruza, M. Goc, J. Moszczyński, *Kryminalistyka – czyli rzecz o metodach śledczych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 62.

<sup>7</sup> T. Hanausek, *Kryminalistyka, zarys wykładu*, Kraków 2005, s. 133.

<sup>8</sup> Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. z 1997 r., nr 78, poz. 483 ze zm.).

wolność i ochronę tajemnicy komunikowania się. Ich ograniczenie może nastąpić jedynie w przypadkach określonych w ustawie i w sposób w niej określony.

W świetle przytoczonych przepisów konstytucyjnych nie ulega jakiegokolwiek wątpliwości, iż organy władzy publicznej winny działać ściśle w granicach prawa. Tym bardziej dotyczy to takich działań jak czynności operacyjno-rozpoznawcze, których istota polega na ingerencji, niekiedy bardzo daleko idącej, w konstytucyjne prawa i wolności obywatelskie. Czynności operacyjno-rozpoznawcze to czynności organów państwowych, które w swoich działaniach opierać się muszą na przepisach prawa i działać mogą jedynie w zakresie swoich kompetencji<sup>9</sup>. Konsekwencją takiego charakteru omawianych czynności jest nakaz ścisłej wykładni stosownych przepisów ustawowych dopuszczających określone formy i metody działań operacyjnych, a przede wszystkim zakaz wykładni rozszerzającej katalog uprawnień służb specjalnych czy też odwoływania się do analogii. Instytucja kontroli operacyjnej ogranicza prawo do prywatności oraz wolności komunikowania się, które gwarantuje art. 49 Konstytucji RP, art. 8 Europejskiej Konwencji o ochronie praw człowieka i podstawowych wolności oraz art. 17 Międzynarodowego Paktu Praw Obywatelskich i Politycznych<sup>10</sup>. Identyczną ocenę odnieść należy do instytucji tzw. zakupu kontrolowanego. Jak stwierdził Trybunał Konstytucyjny w uzasadnieniu wyroku z dnia 21 listopada 1995 r.<sup>11</sup>, ustawowe ograniczenia wolności traktowane muszą być w kategoriach wyjątków. Ich istnienie zawsze musi wynikać z wyraźnie sformułowanych przepisów ustawowych i nie może opierać się na domniemaniu. Zasada, że wyjątków nie należy interpretować rozszerzająco (*exceptiones non sunt intendae*), stanowi zaś powszechnie uznawany kanon wykładni prawniczej.

Z kolei orzecznictwo Europejskiego Trybunału Praw Człowieka, nie kwestionując prawa państw stron Europejskiej Konwencji o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności w zakresie poddawania środkom tajnej kontroli osób objętych jurysdykcją tych państw stwierdza, że nie jest to prawo nieograniczone. Warunkiem stosowania tych środków jest ich ustawowe uregulowanie opatrzone gwarancjami zapobiegającymi nadużyciom, a stosowanie tych środków powinno podlegać dostatecznej kontroli. Przyjęta w konwencji zasada poszanowania prawa i praworządności obliguje państwa strony do ograniczenia działań policji tylko do sytuacji dozwolonych i dostatecznie uzasadnionych przez prawo<sup>12</sup>.

Jak już podniesiono, wszystkie czynności operacyjno-rozpoznawcze mają za zadanie weryfikację pewnych zdarzeń, a nie ich kreowanie. Nie mogą więc polegać na kierowaniu przestępstwem, funkcjonariusze służb specjalnych nie mogą udzielać pomocy w dokonaniu przestępstwa ani też poza przypadkami wyraźnie określonymi w ustawie podzegać do przestępstwa.

---

<sup>9</sup> A. Taracha, *Czynności operacyjno-rozpoznawcze...*

<sup>10</sup> D. Drajewicz, *Zgoda następcza sądu na stosowanie kontroli operacyjnej*, Prok. i Pr. 2009/1 s. 96.

<sup>11</sup> OTK 1995/3/15,

<sup>12</sup> A. Taracha, *Czynności operacyjno-rozpoznawcze...*, s. 318.

Praca operacyjna – to wszystkie jawne i niejawne czynności oraz przedsięwzięcia taktyczne i techniczne, oparte na przepisach prawa, podejmowane w związku z realizacją ustawowych zadań Policji i służb specjalnych w celu rozpoznawania, zapobiegania oraz wykrywania czynów zabronionych, a także ścigania ich sprawców. Podstawową zasadą pracy operacyjnej jest praworządność rozumiana jako zgodność z obowiązującymi przepisami porządku prawnego i niejawnosc.

Cele pracy operacyjnej to:

- zapobieganie, rozpoznawanie, ujawnianie czynów zabronionych oraz wykrywanie i ściganie ich sprawców,
- odnajdywanie osób ukrywających się przed organami ścigania lub wymiaru sprawiedliwości oraz osób zaginionych, jeżeli zachodzi przypuszczenie, że ich zaginięcie jest wynikiem przestępnego działania,
- ujawnianie i ustalanie składników majątkowych figurantów, w szczególności celem ich zabezpieczenia na poczet przyszłych kar oraz środków karnych i roszczeń o charakterze majątkowym,
- odzyskiwanie rzeczy utraconych w wyniku czynów zabronionych lub mających związek z takimi czynami,
- ochrona osób, których życie, zdrowie lub wolność są realnie zagrożone czynami przestępnymi oraz udzielenie pomocy świadkom koronnym i osobom najbliższym.

Formy pracy operacyjnej to procedury gromadzenia i weryfikacji uzyskiwanych informacji. Każdej formie pracy operacyjnej nadawany jest określony numer ewidencyjny i kryptonim.

Wyróżnia się trzy formy pracy operacyjnej. Pierwszą formą jest operacyjne sprawdzenie polegające na podjęciu wszelkich czynności zmierzających do wstępnej weryfikacji jednostkowej informacji<sup>13</sup>.

Drugą formą pracy operacyjnej jest operacyjne rozpoznanie, czyli prowadzenie jawnych i niejawnych czynności, ukierunkowanych na uzyskiwanie przydatnych dla realizacji ustawowych zadań policji i służb informacji o zagadnieniach, środowiskach, zjawiskach, miejscach i osobach – mogących mieć związek z czynami zabronionymi.

Trzecia forma to operacyjne rozpracowanie to zespół jawnych i niejawnych czynności operacyjno-rozpoznawczych prowadzonych w związku z posiadaniem materiałów o przygotowaniu, usiłowaniu lub dokonaniu czynu zabronionego jako przestępstwo lub przestępstwo skarbowe lub przypuszczeniem, że czyn taki został lub będzie popełniony.

Metody pracy operacyjnej to zespół powiązanych ze sobą jawnych i niejawnych przedsięwzięć stosowanych do osiągnięcia wyznaczonego celu lub założonego zadania. Do najczęściej stosowanych przez policję i służby specjalne metod

---

<sup>13</sup> E. Gruza, M. Goc, J. Moszczyński, *Kryminalistyka – czyli rzecz...*, s. 64.

pracy operacyjnej zaliczamy: przedsięwzięcie werbunkowe, współpracę z osobowymi źródłami informacji, kombinację operacyjną, operację specjalną, obserwację, wywiad operacyjny, zasadzkę, analizę kryminalną, zakup kontrolowany, kontrolowane wręczenie lub przyjęcie korzyści majątkowej, przesyłkę niejawnie nadzorowaną i kontrolę operacyjną.

## Kontrola operacyjna – przesłanki stosowania

Kontrola operacyjna – to metoda operacyjna, która ingeruje w podstawowe prawa człowieka i obywatela, w szczególności prawo do prywatności. Dlatego też ustawodawca w sposób ścisły określił okoliczności, w których stosowanie tej metody pracy operacyjnej jest dopuszczalne. Przepisy zawierają zamknięty katalog przestępstw, których rozpoznawanie, zapobieganie i wykrywanie, a także utrwalanie ich dowodów może następować przy zastosowaniu kontroli operacyjnej. W pełni znajdują tutaj zastosowanie również zasady subsydiarności i proporcjonalności.

Obecnie przeprowadzenie kontroli operacyjnej dopuszczają przepisy art. 19 ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji<sup>14</sup>, art. 27 ustawy z dnia 24 maja 2002 r. o Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu<sup>15</sup>, art. 17 ustawy z dnia 9 czerwca 2006 r. o Centralnym Biurze Antykorupcyjnym<sup>16</sup>, art. 9e ustawy z dnia 12 października 1990 r. o Straży Granicznej<sup>17</sup>, art. 36c ustawy z dnia 28 września 1991 r. o kontroli skarbowej<sup>18</sup>, art. 31 ustawy z dnia 6 czerwca 2006 r. o Służbie Kontrwywiadu Wojskowego oraz Służbie Wywiadu Wojskowego<sup>19</sup>, art. 31 ustawy z dnia 24 sierpnia 2001 r. o Żandarmerii Wojskowej i wojskowych organach porządkowych<sup>20</sup>.

Kontrola operacyjna może być stosowana przy wykonywaniu czynności operacyjno-rozpoznawczych, podejmowanych przez uprawnione służby (Policja, ABW, CBA, SKW, SG, SWW) w celu rozpoznawania, zapobiegania i wykrywania przestępstw, a także uzyskania i utrwalenia dowodów przestępstw określonych w przepisach ustaw tzw. przestępstw katalogowych<sup>21</sup>.

Kontrola operacyjna prowadzona jest niejawnie i polega na:

- a) uzyskiwaniu i utrwalaniu treści rozmów prowadzonych przy użyciu środków technicznych, w tym za pomocą sieci telekomunikacyjnych (fax, telex, komunikacja radiowa, komunikacja z użyciem sieci Internet, podsłuch elektroniczny;

---

<sup>14</sup> Dz.U. 2020. 360 t.j.

<sup>15</sup> Dz.U. 2020. 27 t.j.

<sup>16</sup> Dz.U. 2019. 1921 t.j. ze zm.

<sup>17</sup> Dz.U. 2021. 1486 t.j.

<sup>18</sup> Dz.U. 2016. 720 t.j.

<sup>19</sup> Dz.U. 2019. 687 t.j.

<sup>20</sup> Dz.U. 2021. 1214 t.j. ze zm.

<sup>21</sup> Art.17 ustawy o CBA, art. 27 ustawy o ABW oraz AW, art.31 ustawy o SKW oraz SWW.

- b) uzyskiwaniu i utrwalaniu obrazu lub dźwięku osób z pomieszczeń, środków transportu lub miejsc innych niż miejsca publiczne;
- c) uzyskiwaniu i utrwalaniu treści korespondencji, w tym korespondencji prowadzonej za pomocą środków komunikacji elektronicznej;
- e) uzyskiwaniu i utrwalaniu danych zawartych w informatycznych nośnikach danych, telekomunikacyjnych urządzeniach końcowych, systemach informatycznych i teleinformatycznych;
- f) uzyskiwaniu dostępu i kontroli zawartości przesyłek.

Kontrola operacyjna zatwierdzona jest przez Sąd Okręgowy w Warszawie, na wniosek Szefa ABW, AW, SKW, CBA i SSW, po uzyskaniu zgody Prokuratora Generalnego.

Kontrolę operacyjną zarządza się na okres nie dłuższy niż 3 miesiące. Sąd może, na pisemny wniosek Szefa służby specjalnej, złożony po uzyskaniu pisemnej zgody Prokuratora Generalnego, na okres nie dłuższy niż kolejne 3 miesiące, wydać postanowienie o jednorazowym przedłużeniu kontroli operacyjnej, jeżeli nie ustały przyczyny zarządzenia tej kontroli.

W uzasadnionych przypadkach, gdy podczas stosowania kontroli operacyjnej pojawiają się nowe okoliczności istotne dla zapobieżenia lub wykrycia przestępstwa albo ustalenia sprawcy i uzyskania dowodów przestępstwa, sąd, na pisemny wniosek Szefa służby specjalnej, złożony po uzyskaniu pisemnej zgody Prokuratora Generalnego, może wydawać, kolejne postanowienia o przedłużeniu kontroli operacyjnej na następujące po sobie okresy, z których żaden nie może trwać dłużej niż 12 miesięcy.

Kontrola operacyjna powinna być zakończona niezwłocznie po ustaniu przyczyn jej zarządzenia, najpóźniej jednak z upływem okresu, na który została wprowadzona.

Szef służby specjalnej informuje Prokuratora Generalnego o wynikach kontroli operacyjnej po jej zakończeniu, a na jego żądanie również o przebiegu tej kontroli, przedstawiając zebrane w jej toku materiały.

W przypadku uzyskania dowodów pozwalających na wszczęcie postępowania karnego lub mających znaczenie dla toczącego się postępowania karnego Szef służby przekazuje Prokuratorowi Generalnemu wszystkie materiały zgromadzone podczas stosowania kontroli operacyjnej.

Celem kontroli operacyjnej może być:

- a) rozpoznawanie przestępstw – to „ogół tych działań organów ścigania, które służą organizacji stałego lub okresowego dopływu informacji oraz systematycznemu ich odbiorowi, a następnie selektywnemu opracowaniu dla dalszego, aktualnego lub potencjalnego wykorzystania tych informacji w profilaktycznych, dowodowych, wykrywczych lub innych prawnie określonych celach<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> T. Hanausek, *Zarys taktyki kryminalistycznej...*



- b) zapobieganie przestępczości – to inaczej funkcja profilaktyczna, a więc „ogół działań kryminalistycznych zmierzających do eliminacji możliwości zrealizowania czynów przestępczych, przede wszystkim ograniczanie i likwidowanie tymi działaniami czynników, zjawisk i sytuacji sprzyjających takiej realizacji”<sup>23</sup>.
- c) wykrywanie przestępstw – to najogólniej ujmując cyt. „w kryminalistyce termin wykrywanie odnosimy z reguły do zespołu tych czynników organów ścigania, wśród których na plan pierwszy wybijają się trzy typy działań, zazwyczaj determinujących także etapy procesu wykrywczego. Podstawowe typy tych działań wykrywczych to: poszukiwanie, ujawnianie i stwierdzanie”<sup>24</sup>.

Reasumując, warunki dopuszczalności stosowania kontroli operacyjnej są następujące:

- a) uzyskanie informacji o możliwości zaistnienia przestępstwa wymienionego w katalogu ustawy o konkretnej służbie specjalnej;
- b) zarządzenie czynności przez Sąd Okręgowy, po uzyskaniu zgody Prokuratora Generalnego (w przypadku ABW, CBA, AW, SKKW, SWW, CBSP i SG), lub Prokuratora Okręgowego (w przypadku Komendanta Wojewódzkiego Policji);
- c) wykonywanie czynności operacyjno-rozpoznawczych;
- d) określenie czasu stosowania kontroli;
- e) zasada subsydiarności (bezskuteczność innych środków, wysokie prawdopodobieństwo, że inne środki będą nieskuteczne lub nieprzydatne).

Sąd rozpoznając wniosek o zarządzenie kontroli operacyjnej, zobowiązany jest do dokonania ustaleń pod kątem zaistnienia przesłanek ustawowych uzasadniających jej zarządzenie, a zatem ustalenia:

- a) czy kontrola operacyjna, o zarządzenie której zwrócił się do sądu uprawniony organ ma na celu zapobieżenie, wykrycie, ustalenie sprawców, uzyskanie i utrwalanie dowodów ściganych z oskarżenia publicznego jednego z przestępstw enumeratywnie wymienionych w ustawie regulującej kontrolę operacyjną,
- b) czy istnieje pisemna zgoda na zarządzenie kontroli operacyjnej pochodząca od właściwego prokuratora (Okręgowego lub Generalnego),
- c) czy stosowane inne środki niż zarządzenie kontroli operacyjnej okazały się bezskuteczne lub zachodzi wysokie prawdopodobieństwo, że będą nieskuteczne lub nieprzydatne.

Należy nadmienić, że prawdopodobieństwo to należy wykazać, nie można poprzestać w uzasadnieniu wniosku o zarządzenie kontroli operacyjnej na powtórzeniu zwrotu ustawowego”<sup>25</sup>.

<sup>23</sup> *Ibidem*.

<sup>24</sup> *Ibidem*.

<sup>25</sup> K. Eichstaedt, *Zarządzenie przez sąd kontroli operacyjnej w ujęciu procesowym*, Prok. i Pr. 2003, nr 9, s. 35.

## Kontrola operacyjna w tzw. trybie niecierpiącym zwłoki

Wskazać należy, że przepisy ustaw „policyjnych” przewidując możliwość zarządzenia kontroli operacyjnej w wypadkach niecierpiących zwłoki także przez organ niesądowy (konstrukcja instytucji kontroli operacyjnej przyjęta w ustawach „policyjnych” tj. ustawie o Policji, ABW oraz AW, CBA, SKW i SWW oraz SG jest podobna, zatem poniższe uwagi będą miały zastosowanie do wszystkich ustaw).

Szef określonej służby specjalnej może wydać zarządzenie kontroli operacyjnej w trybie niecierpiącym zwłoki (bez uprzedniej zgody właściwego prokuratora i sądu), gdy:

- a) opóźnienie związane z procedurą podejmowania decyzji mogłoby spowodować utratę informacji lub zatarcie albo zniszczenie przestępstwa (np. porwanie dla okupu i inne),
- b) wystąpienie i uzyskanie w terminie 5 dni do dnia wydania zarządzenia pisemnej zgody właściwego prokuratora i sądu.

W przypadku braku zgody wymienionych organów kontrola operacyjna winna zostać niezwłocznie wstrzymana, zaś uzyskane w jej trakcie materiały komisyjnie zniszczone.

Materiały zgromadzone w toku kontroli operacyjnej to nośniki, stenogramy i komunikaty.

Symbole występujące we wnioskach o zarządzenie kontroli operacyjnej:

- KK – kontrola korespondencji pisemnej;
- KZP – kontrola zawartości przesyłek;
- PT – kontrola korespondencji w systemie telefonii przewodowej;
- PTK – kontrola korespondencji w systemie telefonii komórkowej;
- PT fax – kontrola korespondencji telefaksowej;
- PP – posłuch w pomieszczeniu;
- KER – kontrola korespondencji w systemie emisji fal radiowych;
- PD – podgląd;
- PDF podgląd przy wykorzystaniu urządzeń do rejestracji obrazu i dźwięku;
- KKI – kontrola korespondencji w sieci internetowej.

Wniosek o zarządzenie kontroli operacyjnej winien zawierać: numer sprawy i jej kryptonim (jeżeli został nadany), opis przestępstwa z podaniem (w miarę możliwości kwalifikacji prawnej), okoliczności uzasadniające potrzebę zastosowania kontroli operacyjnej, w tym stwierdzonej lub prawdopodobnej bezskuteczności lub nieprzydatności innych środków, dane osoby, wobec której ma być stosowana kontrola operacyjna ze wskazaniem miejsca lub sposobu jej stosowania oraz cel, czas i rodzaj kontroli operacyjnej.

## Zgoda następcza sądu

Kwestia procesowego wykorzystania materiałów uzyskanych w trakcie kontroli operacyjnej ma istotne znaczenie. Jak już bowiem wspomniano kontrola operacyjna prowadzona jest w sposób niejawni. Uzyskane w jej trakcie i utrwalone dowody popełnienia przestępstwa określonego w postanowieniu sądu o wyrażenie zgody na jej przeprowadzenie niewątpliwie wykorzystane mogą zostać jako dowód w postępowaniu karnym wobec osoby, której zgoda sądu dotyczyła i odnośnie przestępstwa określonego w postanowieniu sądu.

Natomiast przepisy dotyczące możliwości wykorzystania uzyskanych w trakcie kontroli operacyjnej materiałów (najczęściej utrwalonych treści rozmów telefonicznych) wobec innych osób lub o inne niż określone w postanowieniu sądu czynów ulegały ciągłym zmianom.

Przy stosowaniu kontroli operacyjnej bardzo często dochodzi do sytuacji, kiedy to w toku prowadzonej kontroli operacyjnej (np. utrwalonych rozmów telefonicznych pomiędzy figurantem i innymi osobami) dojdzie do ujawnienia materiałów wskazujących na popełnienie tego przestępstwa także przez inną osobę lub ujawnienia innego przestępstwa popełnionego przez osobę objętą postanowieniem sądu o wyrażeniu zgody. Zostaną zatem zebrane materiały, które wskazują na popełnienie przestępstwa „katalogowego” przez osoby, w stosunku do której postanowienie nie zostało wydane.

Kwestia ta była przedmiotem postanowienia Sądu Najwyższego z dnia 27 kwietnia 2007 roku (sygn. KZP 6/07), w treści którego SN wyraził podgląd (akceptowany przez judykaturę), że uzyskane w trakcie kontroli operacyjnej dowody popełnienia przestępstw katalogowych przez osobę inną niż objęta postanowieniem sądu albo popełnionych wprawdzie przez nim objętą, ale dotyczące przestępstw innych niż wskazane w postanowieniu, mogą być wykorzystane w postępowaniu przed sądem pod warunkiem, że w tym zakresie zostanie wyrażona zgoda następcza sądu na przeprowadzenie kontroli operacyjnej.

Konsekwencją wyrażonego w cytowanym postanowieniu Sądu Najwyższego poglądu była nowelizacja ustawy o Policji i innych organów uprawnionych<sup>26</sup>. Zgodnie z ich treścią, jeżeli w wyniku stosowania kontroli operacyjnej uzyskano dowód popełnienia przestępstwa lub przestępstwa skarbowego, w stosunku do którego można zarządzić kontrolę operacyjną, popełnionego przez osobę, wobec której była stosowana kontrola operacyjna, innego niż objęte zarządzeniem kontroli operacyjnej, albo popełnionego przez inną osobę, o zgodzie na jego wykorzystanie w postępowaniu karnym orzeka postanowieniem sąd, który zarządził kontrolę operacyjną.

Wniosek prokurator (Prokurator Okręgowy lub Generalny) kierował do sądu nie później niż w ciągu miesiąca od dnia otrzymania materiałów zgromadzonych

---

<sup>26</sup> Art. 19 ust. 15a–15e ustawy o Policji, art. 9e ust. 16a–16e ustawy o SG, art. 36d ust. 1a–1e u.k.s., art. 31 ust. 16a–16e ustawy o ŻW, art. 27 ust. 15a–15e ustawy o ABW, art. 31 ust. 14a–14e ustawy o SKW, art. 17 ust. 15a–15e ustawy o CBA.

podczas stosowania kontroli operacyjnej, przekazanych mu przez organ Policji niezwłocznie, nie później jednak niż w terminie 2 miesięcy od dnia zakończenia tej kontroli<sup>27</sup>.

Tak więc, aby zebrany w trakcie kontroli operacyjnej materiał przedstawiał pełną wartość dowodową musiały zostać spełnione wymieniane wymogi legalizujące.

Obowiązujące obecnie przepisy znowelizowanego kodeksu postępowania karnego (art. 168 kodeksu postępowania karnego) zmieniły regulacje dotyczące konieczności uzyskania zgody następczej sądu na wykorzystanie tych materiałów w toku postępowania karnego. Przytoczone uregulowania zostały uchylone<sup>28</sup>.

W wyniku nowelizacji z 2016 r. do kodeksu wprowadzono uregulowanie dotyczące możliwości wykorzystania zgód następczych. Poza sporem pozostaje, że uzyskanie zgód pierwotnych w dalszym ciągu reglamentują przepisy szczególne i organy wiążą wyrażone tam zasady, np. w zakresie rodzaju przestępstw, co do których istnieje możliwość uzyskania zgody. Jednakże zupełnie odmiennie reguluje się problematykę związaną z możliwością wykorzystania uzyskanych materiałów. Podkreślić należy, że analogicznie ustawodawca derogował rozwiązania dotyczące zgód następczych w podsłuchu procesowym i decyzję w tym przedmiocie ukształtował niemal analogicznie jak na gruncie komentowanej normy<sup>29</sup>.

Tak więc zgodnie z obowiązującym obecnie uregulowaniem art. 168b k.p.k. o możliwości wykorzystania materiałów uzyskanych w trakcie kontroli opera-

---

<sup>27</sup> Przykład – Szef CBSP wystąpił do Sądu Okręgowego w Warszawie z wnioskiem zarządzenie kontroli operacyjnej wobec Jana N. polegającej na utrwalaniu rozmów telefonicznych realizowanych przy użyciu telefonu o określonym numerze (lub numerze IMEI) w związku z podejrzeniem zaistnienia przestępstwa polegającego na udziale w obrocie środkami odurzającymi i substancjami psychotropowymi (art. 56 ust.1 ustawy z dnia 29.07.2005 r. o przeciwdziałaniu narkomanii (Dz.U. 2020.2050 t.j.) – przestępstwo katalogowe).

Wniosek ten po uzyskaniu zgody Prokuratora Generalnego skierowany został do Sądu Okręgowego w Warszawie, który wydał postanowienie o wyrażeniu zgody, a zatem zarządził stosowanie kontroli operacyjnej wobec Jana N. przez okres 3 miesięcy.

Uzyskany w jej trakcie materiał w postaci utrwalonych rozmów telefonicznych potwierdził, że Jan N. dopuścił się nie tylko przestępstwa udziału w obrocie środkami odurzającymi (określonymi w postanowieniu sądu) ale również przestępstwa polegającego na przygotowaniu do zabójstwa innej osoby. Ponadto z treści utrwalonych rozmów telefonicznych wynika, że przestępstwa udziału w obrocie narkotykami dopuściły się również inne osoby (rozmówcy Jana N.), którzy nie byli objęci pierwotnym postanowieniem sądu.

W związku z tym Szef CBSP zwrócił się do Prokuratora Generalnego o skierowanie od Sądu Okręgowego wniosku o wyrażenie zgody następczej na wykorzystanie tych materiałów wobec Jana N. o czyn polegający na przygotowaniu do zabójstwa innej osoby, a także wobec pozostałych osób mających związek z obrotem narkotykami. Dopiero po wydaniu przez Sąd Okręgowy w Warszawie postanowienia o wyrażeniu zgody następczej możliwe było wykorzystanie tych materiałów w szerszym zakresie podmiotowym i przedmiotowym.

<sup>28</sup> At. 19 ust. 15a–15e ustawy o Policji, art. 9e ust. 16a–16e ustawy o SG, art. 36d ust. 1a–1e u.k.s., art. 31 ust. 16a–16e ustawy o ŻW, art. 27 ust. 15a–15e ustawy o ABW, art. 31 ust. 14a–14e ustawy o SKW, art. 17 ust. 15a–15e ustawy o CBA.

<sup>29</sup> M. Kurowski, *Komentarz do kpk*, Lex.

cyjnej jako dowód w postępowaniu karnym decyduje prokurator (a nie jak dotychczas sąd).

Drugą istotną zmianą jest wyeliminowanie terminów uzyskania zgody (po nowelizacji – wyrażenia decyzji w przedmiocie wykorzystania materiałów). Tym samym decyzja taka, jak się wydaje, może być podjęta przez prokuratora bez ograniczenia czasowego. Niewątpliwie zatem w toku całego postępowania przygotowawczego prokurator całkowicie swobodnie może kształtować czas podjęcia decyzji. Taką decyzję w formie wniosku dowodowego prokurator może podjąć także na etapie postępowania sądowego.

Podkreślenia wymaga fakt, że nowelizacja z 2016 r. zmieniła system uzyskiwania zgód następczych, eliminując konieczność występowania ze stosownym wnioskiem do sądu, ale, o czym już była mowa powyżej, w sposób wyraźny odrywa zgodę (obecnie prokuratorską) na wykorzystanie dowodu od pierwotnej zgody sądu. Ta druga bowiem musi dotyczyć czynów katalogowych. Po nowelizacji z 2016 r. orzecznictwo, które wypełniało lukę ustawową w zakresie możliwości wykorzystania dowodów popełnienia czynów nieobjętych katalogiem<sup>30</sup>, straciło na znaczeniu. Jednoznacznie bowiem należy stwierdzić, że legalne uzyskanie dowodu popełnienia jakiegokolwiek czynu zabronionego w drodze czynności, o których mowa w tym przepisie, implikuje prawną możliwość wprowadzenia go do procesu<sup>31</sup>.

Jak wspomniano obecnie – zgodnie z treścią art. 168b k.p.k. – o możliwości wykorzystania materiałów uzyskanych w trakcie kontroli operacyjnej jako dowód w postępowaniu karnym decyduje prokurator.

Dokonując zmian tzw. ustaw policyjnych, o których była mowa, ustawodawca utrzymał jednak sądową kontrolę nad częścią uzyskanego materiału dowodowego. W razie ustalenia, że materiały pochodzące z kontroli operacyjnej mogą zawierać informacje, o których mowa w art. 178a i 180 § 3 k.p.k.<sup>32</sup>, albo informacje stanowiące tajemnice związane z wykonywaniem zawodu lub funkcji, o których mowa w art. 180 § 2 k.p.k. Komendant Główny Policji, Komendant Centralnego Biura Śledczego Policji albo komendant wojewódzki Policji przekazuje je niezwłocznie prokuratorowi, który jest zobligowany do skierowania ich z dwoma rodzajami wniosków do sądu, który wydał zgodę na zastosowanie kontroli operacyjnej.

Chodzi mianowicie o wnioski o:

- 1) stwierdzenie, które z przekazanych materiałów zawierają informacje zawierające wyżej wskazane tajemnice;
- 2) dopuszczenie do wykorzystania w postępowaniu karnym materiałów zawierających informacje stanowiące tajemnice związane z wykonywaniem zawodu lub funkcji, o których mowa w art. 180 § 2 k.p.k.,

---

<sup>30</sup> Np. przywołane postanowienie SN z 26.04.2007 r., I KZP 6/07, OSNKW 2007/5, poz. 37.

<sup>31</sup> M. Kurowski, *Komentarz do kpk*, Lex.

<sup>32</sup> Ustawa z dnia 6.06.1997 r. – Kodeks postępowania karnego (tekst jedn. Dz.U. z 2021 r., poz. 534).

W zakresie zatem wskazanych tajemnic zgodę na ich wykorzystanie wydaje sąd postanowieniem. W przypadku stwierdzenia przez sąd, że dokumenty nie zawierają wskazanych tajemnic, decyzje o wykorzystaniu materiału dowodowego podejmuje już prokurator.

Zauważyć należy, iż wskazane znowelizowane przepisy stały się przedmiotem wniosku Rzecznika Praw Obywatelskich z 2016 roku o zbadanie jego zgodności z Konstytucją, a w szczególności z art. 47, 49, 50, 51 ust. 2 w zw. z art. 31 ust. 3 Konstytucji RP, a także z art. 45 ust. 1, art. 51 ust. 4 i art. 77 ust. 2 Konstytucji RP. Wniosek ten do dnia dzisiejszego nie został jednak rozpoznany.

## Wnioski

Uwzględniając wspomniany wpływ uregulowań dotyczących kontroli operacyjnej na prawa i wolności obywatelskie uzasadniona wydaje się *de lege ferenda* nowelizacja przepisów w tym zakresie i przywrócenie instytucji kompleksowej kontroli sądowej w zakresie wykorzystania materiałów uzyskanych w jej trakcie co do osób i czynów nieobjętych zakresem podmiotowym i przedmiotowym pierwotnego postanowienia sądu.

Jednocześnie, mając na uwadze doświadczenia w prowadzeniu i nadzorowaniu postępowań przygotowawczych, uzasadniony wydaje się również postulat sprecyzowania dłuższego, niż dotychczas, terminu do wystąpienia przez prokuratora do sądu z wnioskiem o wyrażenie tzw. zgody następczej lub jego określenie poprzez wskazanie konkretnej czynności albo decyzji procesowej (np. do dnia wydania postanowienia o zamknięciu śledztwa).

## Bibliografia

- Drajewicz D., *Zgoda następcza sądu na stosowanie kontroli operacyjnej*, Prok. i Pr. 2009/1.
- Eichstaedt K., *Zarządzenie przez sąd kontroli operacyjnej w ujęciu procesowym*, Prok. i Pr. 2003, nr 9.
- Feix G., *Surete, wielkie ucho Paryża*, Katowice 1988.
- Gruza E., Goc M., Moszczyński J., *Kryminalistyka – czyli rzecz o metodach śledczych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Hanausek T., *Kryminalistyka, zarys wykładu*, Kraków 2005.
- Taracha A., *Czynności operacyjno-rozpoznawcze, aspekty kryminalistyczne i prawnodowodowe*, Lublin 2006.
- Thorwald J., *Stulecie detektywów*, Społeczny Instytut Wydawniczy „Znak”, Kraków, s. 26.

# ROLA I ZADANIA ADMINISTRACJI RZĄDOWEJ I SAMORZĄDOWEJ W WARUNKACH EKSTREMALNYCH. ANALIZA NA PRZYKŁADZIE OKRĘGOWEJ DELEGATURY RZĄDU NA KRAJ W KRAKOWIE (1940–1945)

---

Grzegorz OSTASZ<sup>1</sup>

## Wprowadzenie

Podstawą dla Polskiego Państwa Podziemnego z lat drugiej wojny światowej były niepodległościowe konspiracje o charakterze wojskowym i politycznym. Tworzyły się na całym terytorium okupowanego kraju. Ich formowaniu sprzyjały tradycje, ale także doświadczenie z walk o niepodległość. Już jesienią 1939 r. rozpoczęły się energiczne zabiegi zmierzające do powołania podziemnej centralnej władzy administracyjnej będącej kontynuacją przedwojennej administracji publicznej. Statut ogólnokrajowej, konspiracyjnej Służby Zwycięstwu Polski mówił o konieczności tworzenia „ośrodków tymczasowej władzy narodowej w Kraju”. Również emigracyjny gabinet gen. Władysława Sikorskiego podjął wymierne próby ustanowienia na terenie okupowanej Polski rządowego organu wykonawczego, jak również władzy samorządowej. Początkiem 1940 r. ustalono, iż krajowy komisarz cywilny, wyposażony w prerogatywy ministra, pełniłby funkcję delegata (to jest pełnomocnika) rządu emigracyjnego<sup>2</sup>.

Nadzieje na powtórkę sytuacji z pierwszej wojny światowej i rychłą klęskę okupantów przyspieszały budowę administracji rządowej, przygotowanej do sprawowania władzy na wyzwolonej „bezpieńskiej polskiej ziemi”. Zadania takiej administracji obejmowały też współpracę z rządem emigracyjnym, sprzymierzonym z Francją i Wielką Brytanią, współpracę ze Związkiem Walki Zbrojnej (ZWZ), przemianowanym w lutym 1942 r. na Armię Krajową (AK), udział w planowaniu

---

<sup>1</sup> Prof. dr hab. Grzegorz Ostasz, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>2</sup> *Armia Krajowa w dokumentach 1939–1945*, t. 1, *Wrzesień 1939 – czerwiec 1941*, Londyn 1970, s. 31; G. Ostasz, *Delegatura Rządu na Kraj*, Board of Editors: London Branch of the Polish Home Army Ex-Servicemen Association, <http://www.polishresistance-ak.org/Eseje.htm>

powstania powszechnego, konsolidowanie społeczeństwa i kierowanie jego oporem przeciwko niemiecko-sowieckiej okupacji<sup>3</sup>.

W lutym 1940 r. we Francji powstał projekt delegatury krajowej. Dwa miesiące później uformowano załączek wymiaru sprawiedliwości Polskiego Państwa Podziemnego. Latem 1940 r. powołano w Warszawie konspiracyjną Zbiórą Delegaturę Rządu, w której skład weszli reprezentanci przedwojennej opozycji politycznej – Polskiej Partii Socjalistycznej, Stronnictwa Narodowego, Stronnictwa Ludowego, Stronnictwa Pracy – oraz Komendant Główny ZWZ. Jednak szybko okazało się, że ciało kolegialne nie sprawdza się w zarządzaniu w warunkach konspiracyjnych. Nic dziwnego, że we wrześniu 1940 r. członkowie Delegatury Zbiorowej uznali, że „tylko jednoosobowy reprezentant (...) może być odpowiedzialny za pracę rządu”<sup>4</sup>.

Nominacja 3 grudnia 1940 r. pierwszego Głównego Delegata Rządu – w osobie Cyryla Ratajskiego – zakończyła długotrwały i skomplikowany etap konstytuowania się Delegatury Rządu. Odtąd w strukturze Polskiego Państwa Podziemnego funkcjonowała efektywna terenowa reprezentacja rządu emigracyjnego. Jej istnienie podkreślało ciągłość struktur państwowych Rzeczypospolitej, a zarazem akcentowało dążenie do odzyskania niepodległości i suwerenności.

Oprócz celów doraźnych również cele perspektywiczne, które zostały postawione przed Delegaturą Rządu, świadczą, jakie nadzieje z nią wiązano<sup>5</sup>. Wszak delegatura, prowadząc tak zwaną „działalność bieżącą” – choćby za pomocą departamentów: spraw wewnętrznych, informacji i prasy, opieki społecznej, oświaty i kultury, likwidacji skutków wojny – miała przygotować grunt do objęcia władzy przez Rząd RP po odzyskaniu niepodległości. W wymierny sposób zaświadczała o „ciągłości” Rzeczypospolitej<sup>6</sup>.

## Podstawy organizacyjne

Cyryl Ratajski dość sprawnie tworzył aparat wykonawczy delegatury. W tej mierze oparł się na przedwojennej strukturze administracyjnej państwa. Artykuł 4 dekretu o urzędzie delegata określił obowiązki Głównego Delegata Rządu co do odbudowy i kierowania administracją. Z kolei artykuł 6 głosił, że podziemna administracja winna objąć, oprócz Warszawy, również tak zwany „szczebel terenowy” – to jest delegatury okręgowe – wraz z samorządem terytorialnym i gospodarczym. Uprawnienia personalne w sprawach członków delegatur okręgowych

<sup>3</sup> Por. G. Górski, *Administracja Polski Podziemnej w latach 1939-1945. Studium historyczno-prawne*, Toruń 1995; W. Grabowski, *Delegatura Rządu Rzeczypospolitej Polskiej na Kraj 1940-1945*, Warszawa 1995; W. Grabowski, *Polska tajna administracja cywilna 1940-1945*, Warszawa 2003.

<sup>4</sup> G. Ostasz, *Krakowska Okręgowa Delegatura Rządu na Kraj 1941-1945*, Rzeszów 1996, s. 37-38.

<sup>5</sup> Późną jesienią 1943 r., spotkawszy się z reprezentantami stronnictw politycznych, Jan Jakóbiec, krakowski Okręgowy Delegat Rządu, podkreślił: „wyzwolić nas mogą ze wschodu czy zachodu, rządzić w niepodległej Polsce możemy się tylko sami”. *Ibidem*, s. 13.

<sup>6</sup> Por. W. Grabowski, *Polska tajna administracja cywilna...*



oraz organów samorządowych i sądowniczych otrzymał delegat główny. Każda okręgowa delegatura rządu (ODR) miała w przybliżeniu bazować na przedwojennych województwach<sup>7</sup>.

Delegat okręgowy rządu sprawował w zasadzie obowiązki odpowiadające obowiązkowi przedwojennego wojewody. Natomiast delegatura okręgowa stawała się konspiracyjnym urzędem wojewódzkim. Do wypełniania swych zadań delegatura okręgowa przygotowywała komórki specjalne, zwane wydziałami. Były one wojewódzkimi odpowiednikami departamentów delegatury głównej (rezydującej w Warszawie).

Według *Instrukcji dla Delegatów Okręgowych* do podstawowych obowiązków okręgowych delegatów rządu – konspiracyjnych wojewodów – należało m.in.:

- wykonywanie poleceń delegata głównego oraz udzielanie mu informacji dotyczących danego obszaru; ponadto przedstawienie wniosków delegatowi głównemu,
- wydawanie dyrektyw w sprawach lokalnych dla miejscowego społeczeństwa w kwestii zachowania się wobec zarządzeń okupanta,
- organizacja pomocy i ochrony przed grabieżą kulturalną i gospodarczą ze strony okupanta oraz rejestracja przejawów terroru okupanta na terenie wojewódzkim,
- nadzór nad działalnością społeczną i dobroczynną (w tym zakresie także współpraca z funkcjonującą jawnie Radą Główną Opiekuńczą)<sup>8</sup>.

Jeszcze ważniejsze były *Przepisy w przedmiocie zasad organizacji Tymczasowej Administracji Rządowej na obszarze tzw. Generalnego Gubernatorstwa (z wyjątkiem miasta stołecznego Warszawy)*. Dokument regulował nade wszystko zadania i konstrukcję podziemnej administracji na okres przeszło dwu lat. Stwierdzał:

„1. Organami Tymczasowej Administracji Rządowej są okręgowi delegaci rządu, powiatowi (grodzcy) delegaci rządu oraz zastępcy powiatowych delegatów rządu.

2. Delegat rządu (okręgowy, powiatowy, grodzki) jest przedstawicielem rządu na podwładnym mu obszarze i sprawuje naczelne kierownictwo w zakresie zespolonej administracji rządowej, z wyjątkiem administracji wojskowej, wymiaru sprawiedliwości, kolei oraz poczty i telegrafów.

<sup>7</sup> *W kraju i na emigracji. Materiały z londyńskiego archiwum ministra prof. Stanisława Kota (1939–1943)*, oprac. J. Gmitruk, Z. Hemmerling, J. Sałkowski, Warszawa 1989, s. 270; S. Korboński, *Polskie Państwo Podziemne. Przewodnik po Podziemiu z lat 1939–1945*, Filadelfia 1983, s. 50; J. Paśnik, *Status prawny Delegata Rządu na Kraj 1940–1945*, Warszawa 1991, s. 40. Przedwojenną strukturę administracyjną państwa polskiego omawia G. Górski, *Administracja Polski Podziemnej...* s. 1–3.

<sup>8</sup> G. Ostasz, *Krakowska Okręgowa Delegatura Rządu...*, s. 69.

3. Terytorialny zakres Okręgowej Delegatury Rządu rozciąga się na województwo (okupacyjny dystrykt), Powiatowej Delegatury Rządu na powiat w obecnych ich granicach [...].

4. Zadaniem organów Tymczasowej Administracji jest:

- a) obserwowanie przejawów życia społecznego i działalności władz okupacyjnych i informowanie o tych przejawach władzy przełożonej,
- b) współdziałanie z władzami wojskowymi w przygotowaniach mających na celu usunięcie okupantów,
- c) poczynienie przygotowań dla objęcia władzy cywilnej na właściwym obszarze w chwili ustania okupacji,
- d) wykonywanie jeszcze w okresie działalności konspiracyjnej czynności administracyjnych w zakresie ustalonym zarządzeniem władz przełożonych,
- e) oddziaływanie na społeczeństwo celem utrzymania należytej postawy wobec okupantów.

5. Wszyscy funkcjonariusze Tymczasowej Administracji Rządowej składają przysięgę według ustalonej roty.

6. Okręgowych delegatów rządowych powołuje delegat główny rządowy; powiatowych (grodzkich) delegatów rządu i zastępców powiatowych delegatów rządu powołują okręgowi delegaci rządu po porozumieniu z kierownikiem Wydziału Osobowego w Biurze Głównego Delegata Rządu; innych pracowników powołują okręgowi delegaci rządu na wniosek odnośnego wydziału.

7. W stosunku do funkcjonariuszy Tymczasowej Administracji Rządowej nie mają zastosowania przepisy o państwowej służbie cywilnej. Służba w Tymczasowej Administracji Rządowej jest honorowa. W szczególnych wypadkach decyzją głównego delegata rządu mogą być dla poszczególnych pracowników ustanowione diety dla umożliwienia im wykonywania czynności służbowych.

8. Organem wykonawczym okręgowego delegata rządu jest biuro ODR, które dzieli się na wydziały:

- a) administracyjny (z działem dla spraw wojskowych),
- b) bezpieczeństwa (z działem informacyjnym),
- c) samorządu,
- d) oświecenia publicznego,
- e) informacji i prasy,
- f) opieki społecznej (pracy) i zdrowia,
- g) rolnictwa (z działem leśnym i aprowizacyjnym),
- h) skarbowy,
- i) przemysłu i handlu,
- j) techniczny (komunikacyjno-budowlany).

Poza biurem ODR może być powołany ośrodek Walki Cywilnej, działający pod nadzorem okręgowego delegata rządu, dla wykonywania zadań wymienionych w p. 4 e.

Na czele biura ODR stoi dyrektor biura, który jest fachowym zastępcą okręgowego delegata rządu. Dyrektor biura może być jednocześnie kierownikiem wydziału administracyjnego.

9. Powiatowi (grodzcy) delegaci rządowi sprawują swe czynności przy pomocy jednego lub dwu zastępców oraz referentów bezpieczeństwa i aprowizacji.

10. Tryb obejmowania władzy przez organa Tymczasowej Administracji Rządowej w chwili usuwania okupacji oraz tryb przeistoczenia tych organów w normalne organa administracji rządowej unormują odrębne przepisy prawne<sup>9</sup>.

Cytowany dokument stał się podstawową wykładnią dla organizacji oraz pracy podziemnej administracji. Przedstawia strukturę administracji cywilnej, wytycza jej zadania bieżące i cele. Jednocześnie ujawnia wysiłek niepodległościowy władz cywilnych. Zaświadcza o staraniach i zaangażowaniu w utrzymanie ciągłości istnienia struktur Rzeczypospolitej, choć przegrała ona wojnę i znalazła się pod ekstremalną okupacją.

Przy okazji warto wspomnieć, że na początku 1942 r. konspiracyjne organa polskich władz państwowych objęły swoim działaniem już niemal cały, okupowany (od lata 1941 r. wyłącznie przez Trzecią Rzeszę) kraj. Organizowały się w sposób systematyczny, choć w warunkach nadzwyczajnych, podczas wyjątkowo okrutnej okupacji<sup>10</sup>.

Co się tyczy obsady wydziałów krakowskiej Okręgowej Delegatury Rządu i jej delegatur powiatowych, niestety, następowała wolno. Napotykała bowiem kolejne poważne przeszkody. Stanowiły je nade wszystko spory i konflikty między stronnictwami i partiami reprezentowanymi w konspiracyjnej radzie politycznej. Przeciw tworzeniu administracji podziemnej zdecydowanie występował krakowski socjalista Zygmunt Żuławski. Twierdził, że społeczeństwo samo wyłoni potrzebną mu administrację. Stanie się to podczas zrzucania okupacji. Tymczasem – wedle Żuławskiego – zbudowana przez delegaturę rządu administracja „zostanie zmieciona jak domek z kart”. Przekonywał, iż „wystarczy w zupełności, jeżeli [nowa administracja powstanie] nawet w cztery dni po usunięciu okupanta”<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 69–70.

<sup>10</sup> Por. G. Ostasz, *Okręgowa Delegatura Rządu RP na Wołyniu* [w:] *Terenowe struktury Delegatury Rządu Rzeczypospolitej Polskiej na Kraj 1939–1945*, red. G. Górski, Toruń 2002, s. 239–257; idem, *The Polish underground civil authorities*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Informatyki, Zarządzania i Administracji*, z. 4 (17), Warszawa 2011, s. 37–43.

<sup>11</sup> J. Jakóbiec, *Na drodze stromej i śliskiej. Autobiografia socjologiczna*, red. naukowa, słowo wstępne, przypisy G. Ostasz, Kraków 2005, s. 138, 140; K. Pużak, *Wspomnienia 1939–1945*, Lublin 1987, s. 20; G. Ostasz, *Krakowska Okręgowa Delegatura Rządu...*, s. 56–76. Według Żuławskiego, który już w 1939 r. wypowiadał się przeciwko tworzeniu konspiracji wojskowej (to jest Służby Zwycięstwu Polski), proponowani do podziemnej administracji „fachowcy” to w ogromnej większości „sanatorzy albo endecy”. Stanowisko Żuławskiego przedstawia również list Centralnego Kierownictwa PPS-WRN do Komitetu Zagranicznego PPS z 5 lutego 1942 r.: „stoi na stanowisku nieprowadzenia szerokiej roboty konspiracyjnej, ograniczenia jej do kontaktów personalnych i kipi nienawiścią osobistą nakazującą mu negować wszystko, co zostało zrobione”. Żu-

Oprócz pepeesowców również ludowcy z Małopolski odnieśli się krytycznie do szybkiego ustalania obsady wydziałów i struktur powiatowych krakowskiej ODR. Na przykład Stanisław Mierzwa uznawał konieczność obsadzenia terenowej administracji podziemnej, lecz sprzeciwiał się pośpiechowi w tym zakresie. Ludowcy starali się przygotować najpierw, dla własnej orientacji, listę wewnątrzpartyjną. W ramach krakowskiego Okręgowego Kierownictwa Ruchu Ludowego utworzyli Okręgową Komisję Administracyjno-Samorządową, której członkiem był właśnie Mierzwa. Przygotowywali własną administrację<sup>12</sup>.

Neutralne stanowisko w kwestii obsady wydziałów krakowskiej ODR i delegatur powiatowych zajęło Stronnictwo Narodowe. Wiązało się to z *désintéressement* stronnictwa wobec struktur delegatury rządu i ze skierowaniem całej uwagi na budowanie zrębów własnej, partyjnej administracji podziemnej – Służby Cywilnej Narodu. Wkrótce zaczęła funkcjonować w Krakowie delegatura terenowa Służby Cywilnej Narodu. Reprezentant SN występował jednak na forum podziemnej międzypartyjnej rady z wnioskiem, by zapewnić konspiracyjnemu wojewodzie całkowitą samodzielność i niezależność obsadzania stanowisk delegatów powiatowych<sup>13</sup>.

Posługując się przykładem Okręgowej Delegatury Rządu w Krakowie warto prześledzić proces formowania oraz funkcjonowanie jej struktur kierowniczych. Zasadniczą rolę odegrał tu konspiracyjny wojewoda krakowski. Od sierpnia 1941 r. urząd ten piastował Jan Jakóbiec (ps. „Karpacki”, „Kos”), były kurator szkolny poznański i toruński, sympatyk ruchu ludowego. Podlegało mu aż 27 powiatowych delegatur rządu z terenu przedwojennych województw krakowskiego i łwowskiego.

## Wydział Administracyjny Krakowskiej Delegatury Rządu

Wydziały administracyjne i samorządowe okręgowej delegatury rządu odpowiadały za całokształt zagadnień związanych z tymczasową administracją podziemną. Stanowiły okręgowe odpowiedniki warszawskiego Departamentu Spraw Wewnętrznych (krypt. „Sieć”, „Rój”, „Ład”, „510/W”) Delegatury Głównej. Ich zadania były dość rozległe i trudne do sprecyzowania. Długo pozostawały w sferze

---

ławski zaangażował się w konflikt wewnętrzny w PPS-WRN i poparł frakcję Polskich Socjalistów. „*My tu żyjemy jak w obozie warownym*”. *Listy PPS-WRN, Warszawa-Londyn 1940–1945*, Londyn 1992, s. 146.

<sup>12</sup> J. Jakóbiec, *Na drodze stromej i śliskiej...*, s. 138, 140. Por. G. Ostasz, *Krakowska Okręgowa Delegatura Rządu...*

<sup>13</sup> Na początku 1940 r. Grupa Szańca (Obóz Narodowo-Radykalny) uformowała, kierowany przez Kazimierza Gluzińskiego, Komisariat Cywilny, którego zadaniem było przygotowanie administracji konspiracyjnej. W 1942 r. Komisariat Cywilny został przeorganizowany na Służbę Cywilną Narodu. Działalność w SCN podjęła spora grupa członków SN. Zob. *Narodowe Siły Zbrojne. Dokumenty, struktury, personalia*, oprac. L. Żebrowski, Warszawa 1994, s. 257–290; Z.S. Siemaszko, *Narodowe Siły Zbrojne*, Londyn 1982, s. 38–39, 70–71; S. Żochowski, *O Narodowych Siłach Zbrojnych – NSZ*, Lublin 1994, s. 115–121.

koncepcji. Pierwszy zarys obowiązków i kompetencji wydziałów administracyjnych okręgowych delegatur rządu opracowali latem i jesienią 1942 r. dwaj, kolejni, dyrektorzy Biura Prezydyjnego, Jerzy Michalewski, Jan Domański (ps. „Roman”, „Wilczyński”) oraz dyrektor Departamentu Spraw Wewnętrznych, Leopold Rutkowski. Nie był on jednak ani precyzyjny, ani skorelowany z działalnością innych struktur ODR. Prowadził do nieporozumień kompetencyjnych, a nawet do konfliktów. Rola wydziału administracyjnego polegała na „spełnianiu zadań organizacyjnych”, na kierowaniu pracą i nadzorowaniu wszystkich wydziałów tymczasowej administracji powiatowej według „zasad ustalonych przez Głównego Delegata Rządu”. Wydział prowadził więc sekretariat, archiwum, intendenturę, przygotowywał projekty ustaw i rozporządzeń potrzebnych do działalności administracji konspiracyjnej, koniecznych zwłaszcza – jak przewidywano – na tak zwany „okres przejściowy”. Mało tego, typował i szkolił personel dla powiatowych delegatur rządu, dublując siłą rzeczy pracę kancelarii Biura ODR i Wydziału Samorządowego<sup>14</sup>.

Na początku 1943 r. delegatura rządu przystąpiła do podporządkowywania sobie zmilitaryzowanej administracji przygotowanej przez konspiracyjne wojsko – Armię Krajową (pod kryptonimem „Teczka”). Stąd wydziały administracyjne delegatury rządu powołały odpowiednie komórki do koordynowania tej akcji. Funkcjonowały one pod nazwą „dział dla spraw wojskowych”. Scalając akowską „Tęczkę” z administracją cywilną, „działy dla spraw wojskowych” miały obowiązek współpracować z „władzami wojskowymi nad pogotowiem bojowym ludności”. Ściślej rzecz biorąc, miały zapewniać mobilizację odpowiednich roczników, przygotowywać kwatery, aprowizację, przeprowadzać zbiórkę świadczących rzeczowych na cele wojska<sup>15</sup>.

Jako pierwszy Wydziałem Administracyjnym ODR w Krakowie kierował N. Żółkiewicz. Swoją funkcję objął pod koniec 1941 r. To właśnie Żółkiewicz przygotowywał uruchomienie powiatowych delegatur rządu. Niezależnie od trudności, dotyczących obsady personalnej konspiracyjnych starostw, Wydział Administracyjny Żółkiewicza musiał mierzyć się z problemem wytyczenia precyzyjnego zasięgu terytorialnego krakowskiej Okręgowej Delegatury Rządu i podległych jej delegatur powiatowych<sup>16</sup>.

<sup>14</sup> Por. G. Ostasz, *Zarządzanie i struktura sieci administracyjnej polskiego państwa podziemnego 1940–1945*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Informatyki, Zarządzania i Administracji, z. 3 (16), Warszawa 2011, s. 39–56.

<sup>15</sup> G. Ostasz, *Wokół genezy Delegatury Rządu na Kraj [w:] Państwo. Administracja. Policja. Księga pamiątkowa dedykowana Profesorowi Kazimierzowi Rajchelowi*, red. A. Letkiewicz, A. Misiuk, Szczytno 2012, s. 147–162.

<sup>16</sup> G. Ostasz, *Ludowcy w strukturach Delegatury Rządu po akcji „Burza” na Rzeszowszczyźnie [w:] Represje wobec wsi i ruchu ludowego (1944/1945–1989). Losy żołnierzy Batalionów Chłopskich oraz działaczy Stronnictwa Ludowego „Roch” po II wojnie światowej*, t. 5, red. A. Indraszczyk, M. Krzysztofiński, Warszawa–Rzeszów 2014, s. 95–114; idem, *Tarnowska Powiatowa Delegatura Rządu – szkic do historii*, „Tarnowskie Studia Historyczne”, t. III, 2013, s. 162–175.

Zimą przełomu 1942 i 1943 r., kiedy przygotowanie obsad delegatur powiatowych było na ukończeniu, Żółkiewicz, zagrożony uwięzieniem przez gestapo, wycofał się z prac w ODR i opuścił Kraków<sup>17</sup>. Nowym kierownikiem wydziału został, popierany przez Stronnictwo Ludowe, Adolf Łukowiecki (ps. „Borsa”), członek Komisji Administracyjno-Samorządowej Okręgowego Kierownictwa Ruchu Ludowego, a przed wojną wicestarosta na Śląsku. Wcześniej Łukowiecki kandydował – wraz z Janem Kanią – z listy Stronnictwa Ludowego „Roch” na delegata powiatowego (konspiracyjnego starostę) w Rzeszowie. Kierując Wydziałem Administracyjnym, Łukowiecki był jednocześnie dyrektorem w Biurze ODR. W ten sposób, podobnie jak za Żółkiewicza, ODR likwidowała w zarodku spory, które wynikały z pokrywających się zadań Biura ODR i Wydziału Administracyjnego. Łukowiecki dokończył, rozpoczętą przez Żółkiewicza, organizację delegatur powiatowych. Przez cały czas utrzymywał stałą, bezpośrednią łączność z konspiracyjnymi starostami. Przez pewien czas energicznym współpracownikiem Łukowieckiego, odpowiedzialnym za organizację administracji podziemnej we wschodniej części okręgu, był Stefan Kwiatkowski (ps. „Gryf”)<sup>18</sup>.

Wydział Administracyjny został nieco „rozszerzony” na przełomie lat 1943 i 1944. Znalazło się w nim wówczas czterech pracowników ze scalonego oddziału administracyjnego „Teczki”. Byli to, nierozszyfrowani jeżeli chodzi o dane personalne: „Skała”, „Skawa”, „Jastrząb”, „Mogiła”. Co się tyczy Józefa Nowaka (ps. „Brzoza”), kierownika Oddziału Administracyjnego „Teczki”, został fachowym zastępcą konspiracyjnego wojewody oraz dyrektorem Biura po Łukowieckim<sup>19</sup>.

Brak jednoznacznych ustaleń kompetencyjnych dla Wydziału Administracyjnego, a także nadsyłanie przez centralny Departament Spraw Wewnętrznych w istocie tych samych instrukcji dla Biura ODR, Wydziału Administracyjnego i Wydziału Samorządowego, to przyczyny – sygnalizowanych już – zatargów w krakowskiej Okręgowej Delegaturze Rządu. Atmosfera popsuta się jeszcze bardziej na skutek urażonych ambicji Łukowieckiego, który został odwołany przez Jakóbca z funkcji dyrektora Biura ODR<sup>20</sup>.

Spory kompetencyjne przyniosły jednak poprawę sytuacji. Otóż krakowska ODR zmieniła zakres zadań i obowiązków dyrektora Biura. Odtąd mógł on sprawować jednocześnie kierownictwo jednego z trzech wydziałów: Wydziału Administracyjnego, Wydziału Samorządowego lub Wydziału Bezpieczeństwa. Jednocześnie ze struktury Wydziału Administracyjnego została wyłączona tak zwana kancelaria administracyjna. Czynności inspekcyjne Wydziału Administracyjnego w powiatach zostały ograniczone, a tak zwane pierwszo- i drugorzutowe władze

<sup>17</sup> Według innej wersji Żółkiewicz wyjechał na prowincję zaraz po otrzymaniu nominacji na kierownika Wydziału Administracyjnego.

<sup>18</sup> W ten sposób, podobnie jak za Żółkiewicza, unikano sporów, które wynikały z pokrywających się zadań Biura i Wydziału Administracyjnego.

<sup>19</sup> G. Ostasz, *Teoria i praktyka zagadnień bezpieczeństwa w pracach polskiej Delegatury Rządu na Kraj* [w:] *Bezpieczeństwo wewnętrzne we współczesnym państwie*, red. E. Ura, K. Rajchel, M. Pomykała, S. Pieprzny, Rzeszów 2008, s. 518–528.

<sup>20</sup> Por. G. Ostasz, *Krakowska Okręgowa Delegatura Rządu...*

samorządowe znalazły się w gestii inspektora starostw Wydziału Samorządowego<sup>21</sup>.

Warto nadmienić, że ostatni dyrektor Departamentu Spraw Wewnętrznych Delegatury Rządu, to jest Stefan Korboński, który objął ten urząd we wrześniu 1944 r., po kilku miesiącach opracował nowe, „celowe i praktyczne” – jak je określił Jakóbiec – przepisy regulujące zasady działania administracji podziemnej. W rezultacie rozwiązano wówczas wydziały administracyjne, a ich obowiązki przejęły biura delegatur okręgowych. Co się tyczy ODR w Krakowie, zmiany te zbiegły się ze śmiercią kierownika Wydziału Administracyjnego. Adolf Łukowiecki zginął 13 grudnia 1944 r. pod Limanową wskutek – jak ustalił wywiad delegatury – „przygodnego napadu” partyzantów sowieckich<sup>22</sup>.

## Wydział Samorządowy

Wydział Samorządowy ODR w Krakowie powstał już pod koniec 1941 r. Według wstępnych ustaleń delegatury rządu – strukturalnych i kompetencyjnych – Wydział Samorządowy wraz z Wydziałem Administracyjnym miał być okręgowym odpowiednikiem Departamentu Spraw Wewnętrznych. Przez cały czas funkcjonowania krakowskiej ODR na czele Wydziału Samorządowego znajdował się Ludwik Osiecki (ps. „Krzyniecki”). Choć był dobrym fachowcem, nie zyskał poparcia ze strony całego podziemnego krakowskiego porozumienia międzypartyjnego. „Politycy czynili mu zarzut, że jako sanator psuł samorząd”. Zdaniem Jakóbca, choć wykazywał aktywność „tylko w skromnym zakresie, jednak jego czynność przygotowawcza zupełnie zadowalała”. Od lata 1944 r. funkcję zastępcy Osieckiego sprawował N.N. „Maj”<sup>23</sup>.

Wydział Samorządowy krakowskiej ODR posiadał referat dla kontroli pracy i łączności z delegaturami powiatowymi. Obowiązki tak zwanego inspektora samorządowego od grudnia 1943 r. do 6 sierpnia 1944 r., kiedy to został uwięziony przez Niemców, sprawował Jan Zachemski. Bieżące zadania Wydziału Samorządowego ODR sprowadzały się do prac administracyjno-instrukcyjnych. W ich ramach organizowano: powiatowe referaty samorządowe; tymczasowe organa samorządowe na wszystkich szczeblach samorządu terytorialnego; samorządowe urzędy administracyjne. Od Wydziału Samorządowego ODR tymczasowe władze

<sup>21</sup> G. Ostasz, *Uwagi o strukturze i zadaniach Wydziału Bezpieczeństwa Departamentu Spraw Wewnętrznych Delegatury Rządu na Kraj*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej” (Ekonomia i Nauki Humanistyczne), z. 5 (156), 1997, s. 77–92; idem, *System kierowania i organizacji polskiej konspiracyjnej administracji państwowej w latach 1940–1945* [w:] *Aktualni problemy uprawienia*, t. 1, red. W. Ogarenko, Klasyczny Priwatnyj Uniwersitet – Politechnika Rzeszowska, Zaporozże-Rzeszów 2008, s. 438–457.

<sup>22</sup> G. Ostasz, *Krakowska Okręgowa Delegatura Rządu...*, s. 91.

<sup>23</sup> G. Ostasz, *Samorząd w strukturach Polskiego Państwa Podziemnego na przykładzie okręgu krakowskiego* [w:] *Znaczenie i funkcjonowanie samorządu w Polsce*, red. I. Oleksiewicz, M. Pomykała, Rzeszów 2010, s. 23–37.

samorządowe w okręgu krakowskim otrzymywały instrukcje, które wytyczały działalność samorządu na czas konspiracji i na tak zwany okres przejściowy<sup>24</sup>.

Osiecki dbał o dobry kontakt „w zakresie spraw administracyjnych” z delegatem Jakóbcem, z kolejnymi dyrektorami Biura ODR, kierownikami wydziałów, zwłaszcza z Adolfem Łukowieckim (Wydział Administracyjny), Józefem Sokółowskim (Wydział Bezpieczeństwa), Jerzym Nasierowskim (Wydział Likwidacji Skutków Wojny), Mieczysławem Rakowskim (Wydział Opieki Społecznej). Od lipca 1944 r. razem z nimi znalazł się w ścisłym Komitecie Wykonawczym ODR. Utrzymywał łączność z Wydziałem Samorządowym przy Departamencie Spraw Wewnętrznych Delegatury Rządu w Warszawie. Uczestniczył w uzgadnianiu kandydatur na delegatów powiatowych. Nadzorował organizowanie się zarówno powiatowych referatów samorządowych, jak i komórek samorządu terytorialnego, prowadząc instruktaż. Jak świadczy tak zwana charakterystyka ogólna samorządu (z października 1944 r.), kontakty Osieckiego z samorządowcami niższych szczebli miały charakter „sprawozdawczo-instrukcyjny”<sup>25</sup>.

Na początku 1944 r. Wydział Samorządowy krakowskiej ODR, z udziałem delegata okręgowego Jakóbca, kierowników wydziałów: administracyjnego i bezpieczeństwa, opracował *Tymczasową Instrukcję Samorządową*<sup>26</sup>. Określała ona tryb powoływania władz samorządowych „pierwszego rzutu”, to jest: wójtów, podwójcich, burmistrzów i wiceburmistrzów w gminach wiejskich oraz w miastach niewydzielonych. Nominacje należały do kompetencji powiatowych delegatów rządu. Ponieważ urzędy te powinny zostać obsadzone już pierwszego dnia niepodległości, kandydaci na nie byli wcześniej uzgadniani przez starostów w porozumieniu z inspektorem samorządowym Zachemskim i czynnikami politycznymi z danego terenu. Instrukcja głosiła, że kandydaci powinni mieć odpowiednie kwalifikacje, nieskazitelną przeszłość pod względem obywatelsko-narodowym i moralnym, siłą rzeczy autorytet, nadto zainteresowanie sprawami społecznymi, gospodarczymi, kulturalnymi. Musieli mieszkać na terenie odpowiednich gmin. Instrukcja zalecała, że w gminie wiejskiej najlepszym kandydatem będzie „włościanin-rolnik”. Stąd wśród kandydatów przeważali ludzie związani z ruchem ludowym, choć nie oznaczało to szczególnego poparcia dla SL ze strony Okręgowej Delegatury Rządu. Przy ustalaniu kandydatów na burmistrzów i wiceburmistrzów miała być uwzględniana zróżnicowana zazwyczaj struktura społeczna i gospodarcza miast okręgu. Zarówno typowania, jak i nominacje ze względów bezpieczeństwa były objęte tajemnicą. Tylko prezydentów w większych miastach (siedzibach powiatów) zaprzysięgano, instruowano z zachowaniem jednak pełnej konspiracji, wprowadzając od razu w urządowanie. Celem takiego zabiegu było zapoznać

---

<sup>24</sup> *Ibidem.*

<sup>25</sup> *Ibidem.*

<sup>26</sup> Nie uwzględniała ona jednak miasta Krakowa. Organizacja władz samorządowych w Krakowie miała się opierać na ustawach przedwrześniowych. Por. H. Dobrowolski, *Samorząd miasta Krakowa, jego organizacja i kancelaria w latach 1918–1939*, „Archeion. Organ Naczelnej Dyrekcji Archiwów Państwowych”, t. XXIII, 1954, s. 49–71.



prezydentów z zasadami funkcjonowania samorządu na „okres przejściowy”, umożliwić im przygotowanie się do tego przez sporządzenie w porę planu pracy i organizację biur. Prezydentów i wiceprezydentów powoływał delegat okręgowy na wniosek starosty<sup>27</sup>.

*Tymczasowa Instrukcja Samorządowa* ustalała, że w ciągu dwóch tygodni od końca okupacji zostanie powołany tak zwany „drugi rzut” władz samorządowych. Miały go tworzyć rady, czyli organa kolegialne, „stanowiące, kontrolujące oraz zarządzające”. Owe rady, których skład liczył po 6–12 osób, z powodu wojny nie mogły być wybierane. Typowali je delegaci z udziałem powiatowych referentów samorządowych i w porozumieniu z czynnikami politycznymi. Kandydatury do władz samorządowych drugiego rzutu miały odpowiadać identycznym kryteriom, co kandydatury do władz pierwszorzutowych. Skład osobowy takich organów kolegialnych odzwierciedlał strukturę społeczno-gospodarczą gmin i gromad, odpowiadając „zasadzie powszechności”.

Instrukcja przewidywała następujące obowiązki samorządu terytorialnego: pomoc w zapewnianiu społeczeństwu bezpieczeństwa (życia i mienia) i porządku publicznego; były to zadania policji miejskiej, drogowej, targowej, weterynaryjno-sanitarnej, budowlanej. Do realizacji tych celów miały służyć formacje Straży Samorządowych i Straży Obywatelskich<sup>28</sup>. Nadto do zadań i obowiązków Związków Samorządu Terytorialnego należało: ochrona opuszczonych majątków państwowych i prywatnych; uruchamianie nieczynnych przedsiębiorstw; organizowanie służby zdrowia i opieki społecznej dla ludności dotkniętej skutkami wojny, powracającej do miejsc zamieszkania; podjęcie tak zwanej akcji kwaterunkowej; współpraca z władzami wojskowymi przy aprowizacji i reglamentacji środków żywnościowych; zatrudnianie bezrobotnych „w sposób celowy i gospodarczo uzasadniony”; uruchamianie szkolnictwa powszechnego i zawodowego<sup>29</sup>.

Realizację owych zadań mieli zapewniać referenci, których obowiązki i tryb powoływania precyzowała *Tymczasowa Instrukcja Samorządowa*. Referenci samorządowi byli powoływani przez delegatów powiatowych. Obowiązki referentów samorządowych to: obserwacja rozwoju „wydarzeń i prac w urzędach, zakładach i instytucjach samorządowych”, udział w walce cywilnej z zachowaniem zasad konspiracji, uczestniczenie w okupacyjnych instytucjach samorządowych po to, by je kontrolować „pod względem obywatelskim, narodowym i moralnym”. Ponadto referenci samorządowi brali udział zarówno w wyborze kandydatów do władz samorządowych pierwszego i drugiego rzutu, jak i w przygotowaniach do

<sup>27</sup> G. Ostasz, *Ludowcy w strukturach Delegatury Rządu po akcji „Burza” na Rzeszowszczyźnie* [w:] *Represje wobec wsi i ruchu ludowego (1944/1945–1989). Losy żołnierzy Batalionów Chłopskich oraz działaczy Stronnictwa Ludowego „Roch” po II wojnie światowej*, t. 5, red. A. Indraszczyk, M. Krzysztofiński, Warszawa–Rzeszów 2014, s. 95–114.

<sup>28</sup> Konspiracyjną policję – „zmilitaryzowany organ władzy cywilnej” – podległą delegaturze rządu stanowił Państwowy Korpus Bezpieczeństwa. Straż Samorządowa była zawodową policją terytorialną. Straż Obywatelska – jako trzeci członek konspiracyjnych organów bezpieczeństwa i porządku publicznego – miała stanowić formację pomocniczą.

<sup>29</sup> Z.J. Hirs, *Państwo polskie po układzie Ribbentrop-Mołotow (1939-1945)*, Białystok 1991, s. 117.

uruchomienia (po wyzwoleniu) samorządów na każdym szczeblu. Na „okres przejściowy” zadania referentów miały obejmować ochronę inwentarza biur związków samorządowych, to jest archiwów, ewidencji. Instrukcja głosiła, że referenci samorządowi uwagę specjalną muszą poświęcać „zagadnieniom gmin”, a dokładniej: winni zadbać, by urzędy gminne miały fachową obsługę. Samorządowcy Osieckiego ustalili więc, że wszystkie osoby, które pracowały w samorządzie do 1 września 1939 r., mają nadal taki sam obowiązek. Pod groźbą odpowiedzialności karnej wezwali do pozostania na swych stanowiskach tych, którzy byli zatrudnieni w samorządzie podczas okupacji. Przy okazji uznali jednak za nieważne nominacje ze strony władz okupacyjnych. Obwieścili, że skompromitowani podlegają zawieszeniu w czynnościach do czasu orzeczenia wyroku przez sąd lub komisję weryfikacyjną. Przewidzieli także „możność powołania do służby emerytów. Zaznaczyli ważność wszelkich decyzji i nominacji ze strony polskich władz konspiracyjnych<sup>30</sup>.

Sprawozdanie Wydziału Samorządowego krakowskiej ODR z października 1944 r. mówi, że stanowiska powiatowych referentów samorządowych w okręgu zostały obsadzone. Wyjątki stanowiły powiaty: brzozowski i leski, gdzie z powodu zwartych skupisk ukraińskich przygotowano odrębny „klucz rozwiązania administracji powiatowej”. Powiaty te – zajęte przez Armię Czerwoną – leżały już zresztą poza zasięgiem ODR w Krakowie<sup>31</sup>.

Obsadzając stanowiska referentów samorządowych, napotymano trudności bądź to w postaci braku odpowiednich kandydatów, bądź też „z powodów politycznych”. Nie we wszystkich powiatach udało się zrealizować założenia Wydziału Samorządowego, by kandydatami były osoby fachowo przygotowane do zadań administracyjnych, zorientowane w miejscowych stosunkach. Jednak wydział Osieckiego optymistycznie ocenił współpracę z powiatowymi delegatami. Stwierdził, że „ocena zespołu powiatowych referentów samorządowych okręgu krakowskiego nie wypada najgorzej. Gorzej kształtowały się omawiane stosunki na obszarze [zachodniej części] woj. lwowskiego (obecnie pod okupacją bolszewicką), lepiej – krakowskiego”<sup>32</sup>.

Organizacja samorządów w krakowskim okręgu opierała się na tak zwanym systemie trzyfazowym. Fazę pierwszą stanowiło ustanowienie przełożonych gmin i gromad, zapoznanie ich z obowiązkami, stworzenie administracji gromadzkiej. Fazą drugą było odtworzenie organów kolegialnych (rad, wydziałów, zarządów) samorządów; jednak na zasadzie tymczasowości. Fazą trzecią, aktualną dopiero po wojnie, miały być wybory samorządowe. Co się tyczy prezydentów, burmistrzów, wójtów i ich zastępców, wiosną 1944 r. Osiecki zarządził, aby w tak zwanych „terenach ważniejszych” od razu rozpoczęli urzędowanie. W czerwcu zaś zapadła

---

<sup>30</sup> Por. G. Ostasz, *Krakowska Okręgowa Delegatura Rządu...*; idem, *Samorząd w strukturach Polskiego Państwa Podziemnego...*

<sup>31</sup> Dane dotyczyły całego okręgu. Musiały więc być zebrane do końca lipca 1944 r., kiedy to zaczęła się ofensywa I Frontu Ukraińskiego marszałka Iwana Koniewa.

<sup>32</sup> G. Ostasz, *Krakowska Okręgowa Delegatura Rządu...*, s. 115.

decyzja o wprowadzeniu w urzędowanie przełożonych administracji samorządowej wszystkich gmin okręgu. Odpowiednią instrukcję – oznaczoną jednak datą 27 lipca 1944 r. – rozesłano delegatom powiatowym. Inna sprawa, że wspomniana decyzja nie wszędzie została wcielona w życie. Powołani wójtowie mieli ułatwić obsadę urzędów sołtysów i ich zastępców<sup>33</sup>.

Do października 1944 r. w Tarnowie i Nowym Sączu nie było nawet kandydatów na prezydentów i wiceprezydentów. Nie najlepiej przedstawiało się odtwarzanie administracji samorządowej w powiatach: myślenickim i dąbrowskim; będzie o tym mowa w rozdziale następnym. Toteż za pośrednictwem Wydziału Samorządowego krakowska ODR „wydała [...] zarządzenia mające na celu poprawienie [...] usterek”<sup>34</sup>.

Zarządzenie ODR z 3 listopada 1944 r. podsuwało administracji samorządowej praktyczny sprawdzian, zalecając jej organizację pomocy dla uciekinierów z Warszawy. Krakowska Okręgowa Delegatura Rządu wezwała do wykorzystania „wszelkich [...] środków” celem zapewnienia kwater, odzieży, żywności, pomocy lekarskiej. Zaakceptowała akcję zbiórkową na terenie okręgu krakowskiego, „skurczonego” już wtedy do obszaru 11 powiatów<sup>35</sup>.

Natomiast w ostatnim sprawozdaniu kierownika Wydziału Samorządowego – z grudnia 1944 r. – znajduje się krytyczna ocena administracji samorządowej. Swego rodzaju „dysponowanie” przez Polaków niemieckimi urzędami administracji samorządowej wypadło kiepsko. Ogólnie rzecz biorąc, przedstawiało się niejednolicie w różnych powiatach. Zależało od jakości obsady personalnej polskich komórek samorządów i – na swój sposób – od odległości do „niemieckich ośrodków dyspozycyjnych”. Dobrze tymczasem rozwijała się opieka społeczna. Prowadziła zasiłki dla ofiar terroru, dla bezdomnych, sierot, uciekinierów z Warszawy. Zadawalającą nazwał Osiecki współpracę samorządów z władzami bezpieczeństwa „w zakresie organizacji i działania organów wykonawczych”. Tak samo ocenił udział samorządów w zaopatrzeniu oddziałów AK. Odnotował również niedociągnięcia, które dawały „się stwierdzić zarówno w organizacji konspiracyjnego aparatu administracji samorządowej, jak i w działalności”. Dla przeciwdziałania niedociągnięciom postanowił zwołać konferencję powiatowych referentów. Jej termin zależał wtedy od ustania fali niemieckich represji. W celu wzmożenia pracy konspiracyjnych samorządów i nasilenia kontaktu z terenem część obowiązków przejął od Osieckiego jego zastępca N.N. „Maj”. Przygotował alarmową sieć łączności na wypadek odcięcia kolejnych powiatów od Krakowa. Starał się nawiązać kontakt ze wschodnią częścią okręgu, która znalazła się w rękach Armii Czerwonej<sup>36</sup>.

<sup>33</sup> *Archiwum Jawora. Dokumenty Obwodu Armii Krajowej Tarnobrzeg*, oprac. T. Zych, Tarnobrzeg 1994, s. 140–141.

<sup>34</sup> G. Ostasz, *Tarnowska Powiatowa Delegatura Rządu – szkic do historii*, „Tarnowskie Studia Historyczne”, t. III, 2013, s. 162–175.

<sup>35</sup> G. Ostasz, *Krakowska Okręgowa Delegatura Rządu...*, s. 116.

<sup>36</sup> *Ibidem*.

## Podsumowanie

Próbując podsumować znaczenie Okręgowej Delegatury Rządu w Krakowie, trzeba stwierdzić, że była to niewątpliwie ważna i na swój sposób wyjątkowa struktura podziemnego państwa. Konsolidowała – w imieniu władz emigracyjnych – opór podziemia polskiego wobec okupantów. Wpływała na postawy moralne społeczeństwa. Istniała mimo warunków wojennych i okupacyjnych, budząc szacunek u Polaków, u Niemców zaś niepokój. Delegat okręgowy jako konspiracyjny wojewoda i delegaci powiatowi jako starostowie, stanowili – postrzeganą przez społeczeństwo – reprezentację Rzeczypospolitej. Inna sprawa, że nie sposób dzisiaj ustalić dokładnie, ponad wszelką wątpliwość, jaki był rzeczywisty wpływ i zasięg oddziaływania tymczasowej administracji rządowej na świadomość i postawy Polaków w warunkach okupacji.

Oczywiście delegatura nie zdobyła takiego rozgłosu jak Armia Krajowa. Mimo to trudno się zgodzić z opinią – którą sformułował Andrzej Pankowicz – że delegatura była „partnerem słabszym, uzależnionym w wielu dziedzinach” od konspiracji wojskowej<sup>37</sup>. Owej opinii przeczą rozdziały trzeci i czwarty niniejszej pracy. Bez delegatury, podkreślmy to mocno, nie byłoby państwa podziemnego. „W pracy w delegaturze widziałem – napisał Edward Kaleta – jak siły moralne, długo i zmusznie gromadzone przed wojną, [...] kierowały w czasie nocy okupacyjnej losami Narodu i Państwa Polskiego”<sup>38</sup>.

Choć nie sposób precyzyjnie ocenić kompleksowo krakowską Okręgową Delegaturę Rządu, to przynajmniej trzeba stwierdzić, że w niektórych dziedzinach życia państwowego wypełniła ona swoje zadania. Mianowicie: oświaty, opieki społecznej, walki cywilnej (oporu społecznego). W innych okazywała się czynnikiem konsolidującym. Widać to najbardziej w sprawach obronności (wojska) i bezpieczeństwa. Skutecznie i sumiennie pilnowała bowiem podstaw życia państwowego.

## Bibliografia

- Archiwum Jawora. Dokumenty Obwodu Armii Krajowej Tarnobrzeg*, oprac. T. Zych, Tarnobrzeg 1994.
- Armia Krajowa w dokumentach 1939–1945*, t. 1, *Wrzesień 1939 – czerwiec 1941*, Londyn 1970.
- Dobrowolski H., *Samorząd miasta Krakowa, jego organizacja i kancelaria w latach 1918–1939*, „Archeion. Organ Naczelnej Dyrekcji Archiwów Państwowych”, t. XXIII, 1954.
- Górski G., *Administracja Polski Podziemnej w latach 1939–1945. Studium historyczno-prawne*, Toruń 1995.
- Górski G., *Działalność Administracji Zmilitaryzowanej ZWZ-AK pod nazwą „Teczka” w latach 1941–1943*, „Studia Historyczne” 1990, z. 3–4.

<sup>37</sup> A. Pankowicz, *ZWZ-AK w życiu podziemnego Krakowa* [w:] *Kraków w czasie II wojny światowej. Materiały z sesji naukowej z okazji dni Krakowa w roku 1991*, s. 51.

<sup>38</sup> G. Ostasz, *Krakowska Okręgowa Delegatura Rządu...*, s. 313.

- Grabowski W., *Delegatura Rządu Rzeczypospolitej Polskiej na Kraj 1940–1945*, Warszawa 1995.
- Grabowski W., *Okręgowa Delegatura Rządu RP w Krakowie (kryptonimy „Kopiec”, „Sól”, „Wisła”)*, „Krzysztofory. Zeszyty Naukowe Muzeum Historycznego Miasta Krakowa” 1990, z. 17.
- Grabowski W., *Polska tajna administracja cywilna 1940–1945*, Warszawa 2003.
- Hirsz Z.J., *Państwo polskie po układzie Ribbentrop-Mołotow (1939–1945)*, Białystok 1991.
- Jakóbiec J., *Na drodze stromej i śliskiej. Autobiografia socjologiczna*, red. nauk., słowo wstępne, przypisy G. Ostasz, Kraków 2005.
- Korboński S., *Polskie Państwo Podziemne. Przewodnik po Podziemiu z lat 1939–1945*, Filadelfia 1983.
- „*My tu żyjemy jak w obozie warownym*”. *Listy PPS-WRN, Warszawa-Londyn 1940–1945*, Londyn 1992.
- Narodowe Siły Zbrojne. Dokumenty, struktury, personalia*, oprac. L. Żebrowski, Warszawa 1994.
- Ostasz G., *Delegatura Rządu na Kraj*, Board of Editors: London Branch of the Polish Home Army Ex-Servicemen Association, <http://www.polishresistance-ak.org/Eseje.htm> [data publikacji: 30.09.2003].
- Ostasz G., *Krakowska Okręgowa Delegatura Rządu na Kraj 1941–1945*, Rzeszów 1996.
- Ostasz G., *Ludowcy w strukturach Delegatury Rządu po akcji „Burza” na Rzeszowszczyźnie [w:] Represje wobec wsi i ruchu ludowego (1944/1945–1989). Losy żołnierzy Batalionów Chłopskich oraz działaczy Stronnictwa Ludowego „Roch” po II wojnie światowej*, t. 5, red. A. Indraszczyk, M. Krzysztofiński, Warszawa-Rzeszów 2014.
- Ostasz G., *Okręgowa Delegatura Rządu RP na Wołyniu [w:] Terenowe struktury Delegatury Rządu Rzeczypospolitej Polskiej na Kraj 1939–1945*, red. G. Górski, Toruń 2002.
- Ostasz G., *Organy bezpieczeństwa struktur administracyjnych polskiego państwa podziemnego [w:] Dylematy bezpieczeństwa współczesnego państwa. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Kazimierzowi Rajchelowi*, red. M. Polinceusz, M. Pomykała, Rzeszów 2015.
- Ostasz G., *Samorząd w strukturach Polskiego Państwa Podziemnego na przykładzie okręgu krakowskiego [w:] Znaczenie i funkcjonowanie samorządu w Polsce*, red. I. Oleksiewicz, M. Pomykała, Rzeszów 2010.
- Ostasz G., *Struktury cywilne Polskiego Państwa Podziemnego w Kolbuszowej. Powiatowa Delegatura Rządu – „Ogniwo nr 9”*, „Rocznik Kolbuszowski”, nr 10, Kolbuszowa 2010.
- Ostasz G., *System kierowania i organizacji polskiej konspiracyjnej administracji państwowej w latach 1940–1945 [w:] Aktualni problemy uprawienia*, t. 1, red. W. Ogarenko, Klasyczny Priwatnyj Uniwersitet – Politechnika Rzeszowska, Zaporozże-Rzeszów 2008.
- Ostasz G., *Tarnowska Powiatowa Delegatura Rządu – szkic do historii*, „Tarnowskie Studia Historyczne”, t. III, 2013.
- Ostasz G., *Teoria i praktyka zagadnień bezpieczeństwa w pracach polskiej Delegatury Rządu na Kraj [w:] Bezpieczeństwo wewnętrzne we współczesnym państwie*, red. E. Ura, K. Rajchel, M. Pomykała, S. Pieprzny, Rzeszów 2008.
- Ostasz G., *The Polish Government-in-Exile’s Home Delegation*, „Akademicznij ogliad” (Academy Review), nr 1, Dnipropietrowsk 2004.
- Ostasz G., *The Polish underground civil authorities*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Informatyki, Zarządzania i Administracji, z. 4 (17), Warszawa 2011.

Ostasz G., *Uwagi o strukturze i zadaniach Wydziału Bezpieczeństwa Departamentu Spraw Wewnętrznych Delegatury Rządu na Kraj*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej” (Ekonomia i Nauki Humanistyczne), z. 5 (156), 1997.

Ostasz G., *Wokół genezy Delegatury Rządu na Kraj* [w:] *Państwo. Administracja. Policja. Księga pamiątkowa dedykowana Profesorowi Kazimierzowi Rajchelowi*, red. A. Letkiewicz, A. Misiuk, Szczepiwo 2012.

Ostasz G., *Zarządzanie i struktura sieci administracyjnej polskiego państwa podziemnego 1940–1945*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Informatyki, Zarządzania i Administracji”, z. 3 (16), Warszawa 2011.

Pankowicz A., *ZWZ-AK w życiu podziemnego Krakowa* [w:] *Kraków w czasie II wojny światowej. Materiały z sesji naukowej z okazji dni Krakowa w roku 1991*, Kraków 1992.

Paśnik J., *Status prawny Delegata Rządu na Kraj 1940–1945*, Warszawa 1991.

Pużak K., *Wspomnienia 1939–1945*, Lublin 1987.

Siemaszko Z.S., *Narodowe Siły Zbrojne*, Londyn 1982.

*W kraju i na emigracji. Materiały z londyńskiego archiwum ministra prof. Stanisława Kota (1939–1943)*, oprac. J. Gmitruk, Z. Hemmerling, J. Sałkowski, Warszawa 1989.

Żochowski S., *O Narodowych Siłach Zbrojnych – NSZ*, Lublin 1994.

Żuławski Z., *Wspomnienia*, Warszawa 1980.

# ANALIZA I METODYKA MODELOWANIA SYSTEMÓW PRODUKCYJNYCH W KONTEKŚCIE ZMIENNOŚCI PRODUKCJI

---

Andrzej PACANA<sup>1</sup>  
Karolina CZERWIŃSKA<sup>2</sup>

## Wprowadzenie

Postępujące zmiany w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstw produkcyjnych skłaniają do podejmowania działań, mających na celu poprawienie skuteczności ich działania. Reorganizacja, restrukturyzacja czy reengineering to pojęcia, które często wiążą się z przemianami wewnątrz przedsiębiorstw. W ostatnich latach, w ramach dostosowywania przedsiębiorstw do zachodzących zmian rynkowych, coraz częściej stosowane są metody modelowania systemów produkcyjnych<sup>3</sup>.

O tym, ile w określonym czasie przedsiębiorstwo będzie wytwarzać, decyduje zapotrzebowanie klientów oraz możliwości produkcyjne zapewnione przez efektywne zarządzanie zasobami produkcyjnymi<sup>4</sup>. Niewłaściwe decyzje dotyczące zasobów stanowią aż 30% przyczyn nieodpowiedniego gospodarowania, prowadzącego często do utraty produktywności zarządzania<sup>5</sup>. Z organizacją procesów produkcyjnych wiąże się wiele złożonych problemów, mogących ujawnić się

---

<sup>1</sup> Dr hab. inż. Andrzej Pacana, prof. PRZ, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>2</sup> Mgr inż. Karolina Czerwińska, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>3</sup> L. Zawadzka, J. Badurek, J. Łopatowska, *Systemy produkcyjne nowej generacji. Modele interdyscyplinarne*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2021, s. 14–16; K. Czerwińska, A. Pacana, *Analiza zarządzania ciągłością wiedzy w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, „Problemy Jakości” 2020, nr 5, s. 12–19.

<sup>4</sup> A. Lenart, *Zintegrowane systemy klasy ERP. Teoria i praktyka na przykładzie systemu BAAN IV*, Wyd. UG, Gdańsk 2005, s. 27; A. Pacana, K. Czerwińska, *Wykorzystanie metody 8D do rozwiązania problemu jakościowego*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie*, nr 28, t. 2, s. 73–86.

<sup>5</sup> S. Kasiewicz, *Budowanie wartości firmy w zarządzaniu operacyjnym*, Wyd. Szkoły Głównej w Warszawie, Warszawa 2005, s. 56; K. Czerwińska, A. Pacana, *Analysis of the implementation of the selected lean production method in the production company*, *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*, z. 133 *Management in Industry and Services*, 2019, p. 43–54; A. Pacana, K. Czerwińska, *Zastosowanie narzędzi zarządzania jakością do analizy przyczyn wadliwości wyrobu*, *Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*, 2018, z. 117, s. 419–431.

w niemalże każdym etapie cyklu życia produktu, od zaprojektowania wyrobu poprzez marketing, organizacyjne oraz techniczne zorganizowanie produkcji, wytwarzanie, obsługę przed sprzedażową, sprzedaż, aż po utylizację wyrobu<sup>6</sup>. W ramach wszystkich wyszczególnionych faz występuje potrzeba podejmowania decyzji z jednoczesną analizą ich konsekwencji, co skłania kadrę zarządzającą do wykorzystywania stosownych metod modelowania systemów produkcyjnych<sup>7</sup>.

Modelowanie należy rozumieć jako działanie, które bazuje na doborze do oryginału możliwego do implikacji zamiennika określanego mianem modelu, zatem jest to przybliżone odzwierciedlenie najistotniejszych właściwości oryginału<sup>8</sup>. Inaczej mówiąc, oznacza to budowanie modelu, który stanowi odwzorowanie najważniejszych cech analizowanego bądź projektowanego przedmiotu w kontekście zadania, któremu ma posłużyć w ustalonych warunkach lub w abstrakcji<sup>9</sup>.

W literaturze przedmiotu przedstawiane są różne modele procesu produkcyjnego<sup>10</sup>. Najbardziej uniwersalnymi, a tym samym stosowanymi na wszystkich poziomach zarządzania są modele schematyczne (np. mapy procesów biznesowych w różnorodnych notacjach, tj. UML, BPMN, IDEF), jednak ich zastosowanie pola głównie na statystycznej analizie problemu. Modele te odwzorowują proces produkcyjny (jego elementy i związki zachodzące między nimi, a także sposób funkcjonowania systemu produkcyjnego), lecz nie stwarzają możliwości wyznaczenia rezultatów podjętych decyzji. Do tego celu najczęściej stosowane są komputerowe modele symulacyjne<sup>11</sup>, należące do grupy modeli symbolicznych, w ramach których za pomocą symboli oraz relacji matematycznych odbywa się odzwierciedlenie rzeczywistości.

<sup>6</sup> M. Brzeziński, *Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2007, s. 40.

<sup>7</sup> A. Burduk, *Modelowanie systemów narzędziem oceny stabilności procesów produkcyjnych*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2013; J. Lewandowski, B. Skołod, D. Plinta, *Organizacja systemów produkcyjnych*, PWE, Warszawa 2014; W. Błaszczak, *Metody organizacji i zarządzania – kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005; Z. Knecht, *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.

<sup>8</sup> B. Glinkowska, *Modelowanie w procesach usprawniania organizacji – uwagi teoretyczno-metodyczne*, Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 255–264.

<sup>9</sup> I. Durlik, *Inżynieria zarządzania*, cz. I, A.W. Placet, Warszawa 2000.

<sup>10</sup> M. Lasek, *Podejście procesowe i notacja UML w modelowaniu procesów gospodarczych* [w:] *Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2005, s. 241–284; R. Zdanowicz, *Modelowanie i symulacja procesów wytwarzania*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007; T. Wieczorek, *Neuronowe modele procesów technologicznych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008; J. Matuszek, D. Kurczyk, *Tendencje rozwoju w projektowaniu i zarządzaniu procesami produkcyjnymi* [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013, s. 461–469.

<sup>11</sup> A. Burduk, *Modelowanie systemów narzędziem...; A. Gola, M. Osak, Modelowanie podsystemu obrabiarek w ESP części klasy korpus z wykorzystaniem programu Enterprise Dynamics*, „Postępy Nauki i Techniki” 2011, nr 6, s. 66–73.



## Określenie problemu i celu badawczego

W ostatnim czasie w przedsiębiorstwach produkcyjnych zauważalny stał się trend zwiększania wariantowości oferowanych wyrobów, zmniejszania rozmiarów partii produkcyjnych, a także sukcesywnego skracania czasu życia produktów. Tendencja ta związana jest ze wzrostem konkurencji na globalnym rynku. Współzawodnictwo przedsiębiorstw wpływa na wzrost szybkości prezentowania nowej gamy wyrobów, a następnie wytwarzania ich w najszybszy oraz najwydajniejszy sposób. Z tego względu istotne staje się świadome zarządzanie systemem wytwórczym, obejmujące działania związane z jego przebiegiem i funkcjonowaniem, w ramach którego produkcja wyrobów realizowana jest w adekwatnie zorganizowanych systemach, zaprojektowanych dla ściśle określonych parametrów. Nowe podejście do produkcji bazuje na zleceniu produkcyjnym oraz produkcji, co świadczy o tym, że jest ono ukierunkowane na przepływ materiałów, który ma ułatwić ekonomiczne wytwarzanie wyrobów także w przypadku małych partii<sup>12</sup>.

Przedstawiona tendencja znalazła też swoje odbicie w analizowanym przedsiębiorstwie wytwórczym branży stolarskiej. Z tego względu celem opracowania było wykonanie analizy podstawowego procesu produkcyjnego w przedsiębiorstwie oraz przedstawienie metody modelowania wybranego systemu produkcji.

## Opis analizowanego procesu produkcyjnego drzwi STILE

Proces produkcyjny stanowi element składowy systemu produkcyjnego, który należy rozpatrywać jako układ elementów składowych i relacji przekształceń w obrębie wejściowych wielkości w wyjściowe. Elementami takiego systemu są takie składowe jak: wektor wejścia obejmujący czynniki produkcyjne, wektor wyjścia obejmujący między innymi wyroby, usługi oraz odpady, sprzężenia materiałowe, energetyczne oraz informacyjne między tymi składnikami, proces produkcyjny dotyczący przetwarzania oraz proces zarządzania systemem<sup>13</sup>.

Modelowanie procesu produkcyjnego należy rozpocząć od wskazania danych wejściowych potrzebnych do rozpoczęcia wytwarzania. Podstawowe informacje,

<sup>12</sup> Z. Mazur, J. Obrzud, *Obiektowe modelowanie przepływów produkcji*, Zeszyty Naukowe/Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, 2005, nr 3, s. 221–242; F. Mroczko, *Warunki funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku*, Karkonoska Państwowa Szkoła Wyższa w Jeleniej Górze, Jelenia Góra, 2014, s. 53–56; A. Witkowska, *Czynniki warunkujące kształtowanie postaw konsumenckich wobec marek własnych oraz ich wpływ na budowanie kapitału marki i wartości przedsiębiorstwa* [w:] *Tendencje zachowań konsumenckich w regionalnym rynku*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, t. 16, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, 2010, s. 333–342.

<sup>13</sup> I. Durlik, *Inżynieria zarządzania. Strategia i projektowanie systemów produkcyjnych*, cz. 1, A.W. Placet, Warszawa, 2005; M. Walczak, *Analiza porównawcza organizacji procesów wytwarzania wyrobów i obsługi klientów*, Zeszyty Naukowe Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2008, nr 775, s. 67–79; *Organizacja i sterowanie produkcją*, red. M. Brzeziński, A.W. Placet, Warszawa 2002, s. 22–23; G. Szczubełek, *Zintegrowane systemy wytwarzania*, EXPOL, Olsztyn 2014, s. 30.

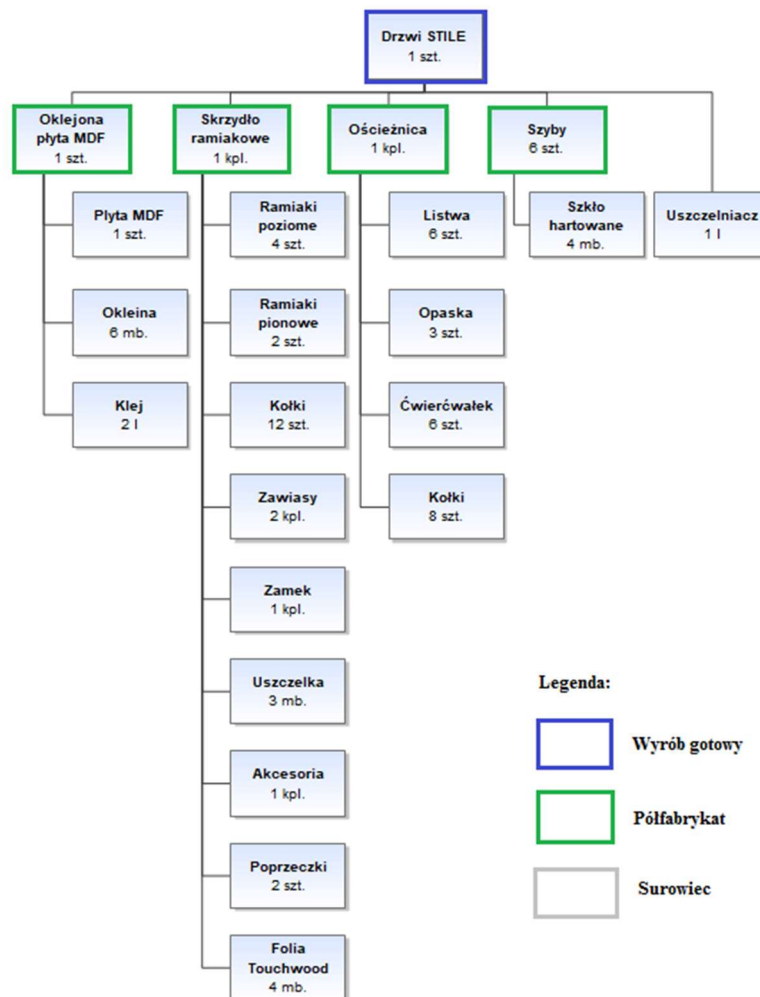
które zgromadzono przed rozpoczęciem projektowania procesu produkcyjnego przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Dane niezbędne do projektowania procesu produkcyjnego drzwi STILE

Nazwa wyrobu: Drzwi ramiakowe STILE	Nr dokumentacji:					
1. Wielkość produkcji gotowej						
1.1. Przewidziane zapotrzebowanie i wielkość produkcji						
Miesiąc	I	II	III	IV	V	VI
Zapotrzebowanie (sztuki)	80	100	100	120	100	120
Wielkość produkcji (sztuki)	90	110	110	130	110	140
Miesiąc	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Zapotrzebowanie (sztuki)	100	120	140	140	120	100
Wielkość produkcji (sztuki)	110	130	150	160	140	120
1.2. Plan rozpoczęcia produkcji						
1.2.1. Opracowanie prototypu,						
1.2.2. Realizacja badań,						
1.2.3. Analiza rezultatu badań prototypowych,						
1.2.4. Wprowadzenie korekt,						
1.2.5. Produkcja próbnej serii,						
1.2.6. Wykonanie testów,						
1.2.7. Rozpoczęcie produkcji.						
2. Określenie częstotliwości serii, partii oraz wielkości dostaw						
2.1. Seria – 20 sztuk,						
2.2. Partia – w zależności od wielkości zamówienia (min. raz na 2 tygodnie),						
2.3. Wielkość dostawy – 20 sztuk.						
3. Docelowe koszty jednostkowe produkcji (uproszczone):						
3.1. Zestawienie planowanych kosztów oprzyrządowania						
3.1.1. Oprzyrządowanie ogólnego użytku – 3000 zł,						
3.1.2. Oprzyrządowanie specjalistyczne – 110 000 zł.						
3.2. Robocizna:						
3.2.1. Pracownicy produkcyjni – 7 x 2500 zł,						
3.2.2. Pracownicy administracyjni – 3 x 3600 zł,						
3.2.3. Pracownicy ochrony – 2 x 2100 zł.						
3.3. Materiały:						
3.3.1. Drewno – 500 zł,						
3.3.2. Lakier – 55 zł,						
3.3.3. Szkło – 40 zł,						
3.3.4. Akcesoria – 60 zł,						
3.3.5. Zużycie maszyn – 15 zł/sztuka,						
3.3.6. Zużycie energii 125 zł/sztuka.						

W kolejnym kroku dla procesu produkcyjnego drzwi STILE stworzono BOM (ang. *Bill of Materials*), czyli wielopoziomą strukturę produktu, co oznacza wielopoziomowe zestawienie materiałów, w którym zawarte są półprodukty, komponenty, surowce włącznie z ilościami wymaganymi dla procesu wyprodukowania

wyrobu gotowego<sup>14</sup>. Uzyskana struktura wykorzystywana jest w celu zobrazowania złożoności wyrobu finalnego, jakim są drzwi wewnętrzne ramiakowe STILE. Na rysunku 1 przedstawiono BOM dla wyrobu gotowego, tj. drzwi STILE. Struktura BOM jest podstawą działu mechanizmów MRP (ang. *Material Requirements Planning*), wspomaga proces zarządzania produkcją oraz zarządzania magazynem<sup>15</sup>.



Rys. 1. Struktura BOM dla drzwi STILE

Źródło: opracowanie własne na podstawie: dokumentacja produkcyjna ERKADO: Materiały Niepublikowane, Gościeradów 2019.

<sup>14</sup> M. Cholewa, *Koncepcja zarządzania konstrukcyjną i technologiczną strukturą produktu w rozwoju złożonych produktów*, „Mechanik” 2014, R. 87, nr 2, s. 1–10.

<sup>15</sup> I. Durlík, *Inżynieria zarządzania...*





Wyodrębniono także czynności realizowane w ramach poszczególnych faz procesu produkcyjnego, co przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Fazy procesu produkcyjnego

Faza produkcyjna	Opis poszczególnych faz
Badania i prace rozwojowe (P1) Przygotowanie materiałów oraz półwyrobów (P2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– prace związane z projektowaniem modelu wyrobu,</li> <li>– wykonanie wstępnej partii produkcyjnej,</li> <li>– zakup płyt MDF, kleju oraz akcesoriów drzwiowych oraz transport do odpowiednie stanowiska produkcyjne.</li> </ul>
Obróbka części (O1, O2, O3, O4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wstępna obróbka elementów składowych wyrobu,</li> <li>– precyzyjna obróbka elementów składowych wyrobu,</li> <li>– oklejanie elementów składowych wyrobu,</li> <li>– okuwanie odpowiednich elementów składowych wyrobu,</li> <li>– czopowanie odpowiednich elementów składowych wyrobu.</li> </ul>
Montaż podzespołów i montaż ostateczny (M1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dobór elementów (poprzeczki, ramiaki pionowe, szkło) do montażu,</li> <li>– prasowanie elementów skrzydła drzwi,</li> <li>– montaż okuć skrzydła drzwi.</li> </ul>
Dystrybucja (D1) Sprzedaż (D2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– transport do magazynu wyrobów gotowych,</li> <li>– dostawa do klienta.</li> </ul>

W celu zbadania oraz lepszego zrozumienia procesu produkcyjnego drzwi STILE opracowano również kartę przebiegu procesu produkcyjnego (tabela 3). Tego typu karty przedstawiają graficznie wydarzenia przy pomocy ogólnie przyjętych symboli, które zapewniają jednoznaczny zapis przebiegu procesu – co i gdzie się wykonuje, transportuje, magazynuje i kontroluje. Zapis ten ułatwia analizę i doskonalenie procesu produkcji. Na potrzeby pracy skorzystano z szczególności karty procesu (ang. *outline proces chart*) – ukazującej ogólny obraz sekwencji wydarzeń przedstawiony przy pomocy dwóch symboli operacji i kontroli<sup>16</sup>.

Znaczenie wykorzystanych symboli:

- operacja – ,
- transport – ,
- kontrola – ,
- początek i koniec – .


Z karty przebiegu procesu produkcyjnego wynika, iż proces produkcji drzwi STILE składa się z 34 operacji w tym z 26 operacyjnych, 2 transportowych i 3 kontrolnych. W celu poglądowego zobrazowania przebiegu procesu produkcyjnego w opracowanej karcie pominięte zostały transporty międzyoperacyjne, składowania międzyoperacyjne.

<sup>16</sup> *Ibidem*.

Tabela 3. Karta przebiegu procesu produkcyjnego

KARTA PRZEBIEGU PROCESU PRODUKCYJNEGO							
Nazwa wyrobu:		Drzwi wewnętrzne ramiakowe STILE					
Lp.	Nazwa operacji procesu produkcyjnego	Charakterystyka urządzeń / stanowisko	Projektowany schemat przebiegu				Uwagi
							
1	Zakup surowców i półfabrykatów	-				X	
2	Pobranie surowców i półfabrykatów z magazynu	-	X				
3	Transport na wydział produkcji	-		X			
4	Rozkrój płyt MDF	Rover C6	X				
5	Wykonanie elementów ościeżnicy, listew, opasek, ćwierćwałków	Okleiniarka Stefani/Stemas	X				
6	Oklejanie	Felder	X				
7	Frezowanie otworów pod okucia i uszczelki	S. montażowe	X				
8	Okuwanie	S. montażowe	X				
9	Pakowanie	S. montażowe	X				
10	Oznakowanie	S. montażowe	X				
11	Frezowanie ramiaków bazowych	Rover C6 / Felder	X				
12	Oklejanie dwustronne	Okleiniarka Barberan	X				
13	Frezowanie poprzeczek	Rover C6	X				
14	Nawiercenie otworów	Wiertarka Askla	X				
15	Czopowanie	Czopiarka	X				
16	Osadzenie kołków	S. montażowe	X				
17	Kontrola międzyoperacyjna	S. montażowe			X		
18	Obróbka ramiaków pionowych	Rover 2	X				
19	Skracanie	Piła Askla	X				
20	Frezowanie górnej przylgi	Rover C6 / Felder	X				
21	Nakładanie folii touchwood	Okleiniarka	X				
22	Nawiercenie otworów na kołki, zawiasy i zamek	Wiertarka Askla	X				

Tabela 3 (cd.). Karta przebiegu procesu produkcyjnego

KARTA PRZEBIEGU PROCESU PRODUKCYJNEGO							
Nazwa wyrobu:		Drzwi wewnętrzne ramiakowe STILE					
Lp.	Nazwa operacji procesu produkcyjnego	Charakterystyka urządzeń / stanowisko	Projektowany schemat przebiegu				Uwagi
							
23	Znakowanie etykietą	Tunel	X				
24	Kontrola odbiorcza	S. montażowe			X		
25	Ułożenie na stojakach transportowych	Tunel	X				
26	Dobór elementów (poprzeczki, ramiaki pionowe, szkło)	S. montażowe	X				
27	Składanie	S. montażowe	X				
28	Prasowanie	Prasa membranowa	X				
29	Montaż okuć	S. montażowe	X				
30	Kontrola Jakości	S. kontrolne			X		
31	Pakowanie	Tunel	X				
32	Oznakowanie	Tunel	X				
33	Transport do magazynu wyrobów gotowych	-		X			
34	Magazynowanie	Magazyn STILE				X	
<b>Suma</b>			<b>26</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacja produkcyjna ERKADO: Materiały niepublikowane, Gościeradów 2017

## Metodyka realizacji obliczeń produkcyjnych w analizowanym procesie

Celem opracowania modelu systemu produkcyjnego niezbędne jest wykonanie kalkulacji przyczyniających się do zapewnienia prawidłowego funkcjonowania systemu<sup>17</sup>. W analizowanym przedsiębiorstwie obliczenia wykonano w kolejności przedstawionej w tabeli 4.

Przedstawione w tabeli 4 orientacyjne kalkulacje wykonywane są generalnie w przedsiębiorstwach cechujących się jednostkową, małoseryjną lub średnioseryjną produkcją. Jednym z takich przedsiębiorstw jest analizowana firma produkująca skrzydło drzwiowe wewnętrzne lokalowe STILE. Tymczasem szczegółowe kalkulacje wykorzystywane są w rozbudowanych przedsiębiorstwach wytwórczych przez personel technologicznych.

<sup>17</sup> *Ibidem*, s. 83.

Tabela 4. Metodyka realizacji podstawowych obliczeń produkcyjnych

Lp.	Nazwa kroku	Wzór
1	Korygowany program produkcji	$N_i = N_{di} \cdot (1 + b_{di})$ <p>gdzie:  <math>N_i</math> – korygowany program produkcji <math>i</math>-tego wyrobu,  <math>N_{di}</math> – planowany, docelowy program produkcji <math>i</math>-tego detalu [szt/rok],  <math>b_{di}</math> – planowany, docelowy poziom braków produkcji [%].</p>
2	Efektywny fundusz czasu pracy	$F_j = (K_d - N^r - S_w - S_{wo}) \cdot 8 \cdot Z_m \cdot \eta_{pj}$ <p>gdzie:  <math>F_j</math> – efektywny fundusz czasu <math>j</math>-tego stanowiska roboczego [godz./rok],  <math>K_d</math> – liczba dni w roku,  <math>N^r</math> – liczba niedziel w roku,  <math>S_w</math> – liczba świąt w roku (z wyłączeniem świąt przypadających w niedziele),  <math>S_{wo}</math> – liczba wolnych sobót w roku,  <math>Z_m</math> – zmienowość,  <math>\eta_{pj}</math> – planowany współczynnik uwzględniający przestoje stanowiska roboczego.</p>
3	Takt produkcji (czas między ukończeniem kolejnych jednostek wyrobu)	$\tau_i = \frac{F_j}{N_i}$ <p>gdzie:  <math>\tau_i</math> – takt produkcji <math>i</math>-tego wyrobu [godz./szt.],  <math>N_i, F_j</math> – określenia jak wyżej.</p>
4	Zapotrzebowanie na materiały, surowce i półwyroby	$Z_f = Z_u + Z_k + Z_p$ <p>gdzie:  <math>Z_f</math> – zapotrzebowanie na dany materiał lub półwyrob,  <math>Z_u</math> – przewidywane zużycie materiału w danym okresie,  <math>Z_k</math> – zapas materiału na koniec planowanego okresu,  <math>Z_p</math> – zapas materiału na początek planowanego okresu.</p>
5	Liczba maszyn i urządzeń produkcyjnych	$M_p = \sum_{j=1}^k N_j \cdot T_{mj}$ <p>gdzie:  <math>M_p</math> – liczba maszynogodzin,  <math>N</math> – program produkcyjny,  <math>K</math> – liczba produkowanych asortymentów,  <math>T_m</math> – czas grupy maszyn przeznaczony na daną operację w określonym przedziale czasu.</p> $M_d = F_{jm} \cdot i$ <p>gdzie:  <math>M_d</math> – liczba maszynogodzin dysponowanych,  <math>F_{jm}</math> – fundusz efektywny czasu pracy maszyn,  <math>i</math> – ilość maszyn w grupie.</p>

Tabela 4 (cd.). Metodyka realizacji podstawowych obliczeń produkcyjnych

Lp.	Nazwa kroku	Wzór
6	Liczba potrzebnego wyposażenia technicznego	$M_m = M_1 + M_2 + \dots + M_n$ $M_1 = \frac{T_1}{F_{jm1}}$ <p>Kalkulacje należy wykonać w każdej grupie maszyn oraz operacji.</p> $M_n = \frac{\sum T_n \cdot N}{F_{jm} \cdot k}$ <p>gdzie:  <math>k</math> – współczynnik przekroczenia norm (jeśli planowany).</p>
7	Liczba pracowników bezpośrednio produkcyjnych	<p>Kalkulacja zrealizowana w grupach <math>R_{b1}:R_{bn}</math> zgodnie z rodzajem wykonywanych obowiązków</p> $R_b = R_{b2} + \dots + R_{bn}$ $R_{b1} = \frac{T_{r1}}{F_{j1p}}$ $R_{bn} = \frac{T_{rn}}{F_{jpn}}$ <p>gdzie:  <math>T_r</math> – czas wykonania danej operacji,  <math>F_{j1p}</math> – czas efektywny pracy robotnika.</p>
8	Powierzchnia produkcyjna i przedsiębiorstwa	<p>Warunek podstawowy stanowi zależność:</p> $P_p \leq P_d$ <p>przy czym:</p> $P_p = \sum_{j=1}^k N_j \cdot g_j \cdot t_j$ <p>gdzie:  <math>P_p</math> – powierzchnia potrzebna,  <math>k</math> – liczba produkowanych asortymentów,  <math>N</math> – roczny program produkcyjny,  <math>g</math> – powierzchnia potrzebna do wyprodukowania 1 sztuki wyrobu,  <math>t</math> – czas niezbędny do przeprowadzenia robót przy wykonaniu 1 sztuki wyrobu.</p> $P_d = F_{ep} \cdot S$ <p>gdzie:  <math>F_{ep}</math> – efektywny fundusz czasu pracy powierzchni,  <math>S</math> – posiadana powierzchnia produkcyjna.</p>



## Wyniki i analiza badań

Zgodnie z danymi wskazanymi w tabeli 1 w kalkulacji założono, iż wielkość produkcji skrzydła drzwiowego STILE w 2022 r. wyniesie 1340 sztuk. Poziom braków określono na poziomie 6%. Skorygowany program produkcji wynosi:

$$N_i = 1340 \cdot (1 + 0,06) = 1421 \text{ [sztuk]}$$

W analizowanym przedsiębiorstwie wytwórczym praca realizowana jest jednoczynnikiem i trwa 8 godzin. W ramach jednej zmiany 15 minut dziennie przeznaczone jest na prace konserwacyjne maszyn i urządzeń. Natomiast przerwa pracowników wynosi 30 minut. Zatem fundusz czasu pracy w 2020 r. wygląda następująco:

$$F_{jp} = (366 - 56 - 9 - 53) \cdot 8 \cdot 1 \cdot 0,9375 = 1860 \text{ [h/rok]}$$

$$F_{jp} = (366 - 56 - 9 - 53) \cdot 8 \cdot 1 \cdot 0,9687 = 1921 \text{ [h/rok]}$$

Na podstawie powyższych kalkulacji oszacowano wartość taktu w analizowanym przedsiębiorstwie:

$$\tau_i = \frac{1860}{1421} = 1,31 \text{ [h/szt]}$$

Ogólne zużycie materiałów ustalane jest na podstawie sporządzonej technologii produkcji, wskazującej ilość, jakość oraz rodzaj niezbędnych surowców. Zaś do określenia szczegółowego zapotrzebowania należy zwrócić uwagę na normy zużycia i założony plan produkcji w konkretnych przedziale czasu.

W przedsiębiorstwie stosowana jest strategia MTO (ang. *make to order*), zgodnie z którą produkcja gotowych wyrobów rozpoczyna się przez założenie zamówienia sprzedaży. Dzięki stosowaniu tej strategii firma umożliwia konsumentom nabycie wyrobów dostosowanych do ich indywidualnych potrzeb. Kalkulacja zapotrzebowania realizowana jest na podstawie tabeli 5.

Określenie liczby urządzeń i maszyn produkcyjnych, pracowników bezpośrednio produkcyjnych oraz wyposażenia technicznego i powierzchni obliczane były w grupach rodzajowych i bazowały na bilansowaniu niezbędnej liczby godzin oraz ilości maszyn w dyspozycji przedsiębiorstwa. Obliczenia te w odniesieniu do wyodrębnionych procesie faz produkcyjnych przedstawia tabela 6.

Tabela 6 zawiera rezultat kalkulacji niezbędnych do wykonania modelu systemu produkcyjnego drzwi wewnętrznych STILE, zgodnie z elementami wskazanymi w tabeli 4. Na podstawie uzyskanych wyników można sądzić, że przyjęta liczba pracowników, urządzeń oraz maszyn jest odpowiednia do efektywnego prowadzenia działalności o opisanej specyfice produkcji. W sytuacji, w której liczba stanowisk produkcyjnych lub pracowników jest mniejsza od obliczonej,



Tabela 6 (cd.). Obliczenia produkcyjne

	Faza przygotowawcza		Faza obróbki części				Faza montażu	Faza dystrybucji i sprzedaży		Ogółem
	P1	P2	O1	O2	O3	O4	M1	D1	D2	
Przyjęty efektywny fundusz czasu pracy urzędnika lub stanowiska [h]	1860	1860	1860	1860	1860	1860	1860	1860	1860	1860
Obliczona liczba urzędów lub stanowisk	1	1	2	1	1	1	2	1	0	11
Przyjęta liczba urzędów lub stanowisk	1	1	2	1	1	1	2	1	0	11
Normatywna powierzchnia urzędnika lub stanowiska roboczego [m <sup>2</sup> /1]	20	10	10	6	6	10	10	6	6	84
Powierzchnia produkcyjna (normatyw · liczba stanowisk)	20	10	20	6	6	10	20	6	6	104

## Podsumowanie i wnioski

Modelowanie systemów produkcyjnych stanowi jedną z istotniejszych metod wspomagających zarządzanie produkcją. Należy jednak pamiętać, iż modelowanie nie jest metodą służącą do optymalizowania czy też metodą, która przedstawi gotowe rozwiązanie problemu. Jest głównie metodą eksperymentalną, wspierającą w podejmowaniu decyzji czy też identyfikacji newralgicznych obszarów projektowanego lub funkcjonującego procesu produkcyjnego.

Celem opracowania było wykonanie analizy podstawowego procesu produkcyjnego w przedsiębiorstwie produkującym drzwi oraz przedstawienie metody modelowania wybranego systemu produkcji w ramach doskonalenia i zwiększania efektywności produkcyjnej. W opracowaniu zwrócono szczególną uwagę na

metodę obliczania kluczowych parametrów takich jak: program produkcyjny, skuteczny fundusz czasu pracy, takt, zapotrzebowania na materiały i surowce. Wskazano także metody szacowania liczby maszyn oraz urządzeń produkcyjnych, urządzeń technologicznych, niezbędnych pracowników produkcji bezpośredniej, wymaganej powierzchni produkcyjnej i poziomu przechowywanych zapasów. Wykonane kalkulacje przyczyniły się do wzrostu efektywności procesu produkcyjnego w analizowanym przedsiębiorstwie.

Przedstawiona w opracowaniu metoda modelowania systemów produkcyjnych cechuje się uniwersalizmem, może być stosowane do weryfikacji istniejących systemów lub do weryfikacji nowo projektowanych systemów produkcyjnych.

## Bibliografia

- Błaszczuk W., *Metody organizacji i zarządzania – kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Brzeziński M., *Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2007.
- Burduk A., *Modelowanie systemów narzędziem oceny stabilności procesów produkcyjnych*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2013.
- Cholewa M., *Koncepcja zarządzania konstrukcyjną i technologiczną strukturą produktu w rozwoju złożonych produktów*, "Mechanik", 2014, R. 87, nr 2.
- Czerwińska K., Pacana A., *Analysis of the implementation of the selected lean production method in the production company*, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska, z. 133 Management in Industry and Services, 2019.
- Czerwińska K., Pacana J., *Analiza zarządzania ciągłością wiedzy w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, „Problemy Jakości” 2020.
- Durlik I., *Inżynieria zarządzania*, część I, A.W. Placet, Warszawa 2000.
- Durlik I., *Inżynieria zarządzania. Strategia i projektowanie systemów produkcyjnych*, cz. 1, A.W. Placet, Warszawa 2005.
- Glinkowska B., *Modelowanie w procesach usprawniania organizacji – uwagi teoretyczno-metodyczne*, Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
- Gola A., Osak M., *Modelowanie podsystemu obrabiarek w ESP części klasy korpus z wykorzystaniem programu Enterprise Dynamics*, „Postępy Nauki i Techniki” 2011, nr 6.
- Kasiewicz S., *Budowanie wartości firmy w zarządzaniu operacyjnym*, Wyd. Szkoły Głównej w Warszawie, Warszawa 2005.
- Knecht Z., *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Lasek M., *Podjęcie procesowe i notacja UML w modelowaniu procesów gospodarczych [w:] Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2005.
- Lenart A., *Zintegrowane systemy klasy ERP. Teoria i praktyka na przykładzie systemu BAAN IV*, Wyd. UG, Gdańsk 2005.
- Lewandowski J., Skołod B., Plinta D., *Organizacja systemów produkcyjnych*, PWE, Warszawa 2014.

- Matuszek J., Kurczyk D., *Tendencje rozwoju w projektowaniu i zarządzaniu procesami produkcyjnymi* [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013.
- Mazur Z., Obrzud J., *Obiektowe modelowanie przepływów produkcji*, Zeszyty Naukowe/Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, 2005.
- Mroczo F., *Warunki funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku*, Karkonoska Państwowa Szkoła Wyższa w Jeleniej Górze, Jelenia Góra 2014.
- Organizacja i sterowanie produkcją*, red. M. Brzeziński, A.W. Placet, Warszawa 2002.
- Pacana A., Czerwińska K., *Zastosowanie narzędzi zarządzania jakością do analizy przyczyn wadliwości wyrobu*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska, 2018, z. 117.
- Pacana A., Czerwińska K., *Wykorzystanie metody 8D do rozwiązywania problemu jakościowego*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie, nr 28, 2017, t. 2.
- Szczubełek G., *Zintegrowane systemy wytwarzania*, EXPOL, Olsztyn 2014.
- Walczak M., *Analiza porównawcza organizacji procesów wytwarzania wyrobów i obsługi klientów*, Zeszyty Naukowe Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2008, nr 775.
- Wieczorek T., *Neuronowe modele procesów technologicznych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008.
- Witkowska A., *Czynniki warunkujące kształtowanie postaw konsumenckich wobec marek własnych oraz ich wpływ na budowanie kapitału marki i wartości przedsiębiorstwa* [w:] *Tendencje zachowań konsumenckich w regionalnym rynku*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, t. 16.
- Zawadzka L., Badurek J., Łopatowska J., *Systemy produkcyjne nowej generacji. Modele interdyscyplinarne*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2021.
- Zdanowicz R., *Modelowanie i symulacja procesów wytwarzania*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.



# METODA WSPOMAGAJĄCA DOBÓR OCZEKIWANYCH STANÓW KRYTERIÓW PRODUKTU Z UWZGLĘDNIENIEM SATYSFAKCJI KLIENTÓW

---

Andrzej PACANA<sup>1</sup>  
Dominika SIWIEC<sup>2</sup>

## Wprowadzenie

W dobrze prosperujących przedsiębiorstwach niezbędnym jest realizowanie działań zgodnych z ideą ciągłego doskonalenia. Wówczas, jednym z kluczowych celów jest osiągnięcie satysfakcji klienta<sup>3</sup>. W tym obszarze przedsiębiorstwa wykorzystują różne instrumenty, między innymi do pozyskania i przetworzenia tzw. głosu klienta (VoC, Voice of Customer)<sup>4</sup>, a kolejno projektowania wymaganego produktu. Wśród wspomnianych instrumentów, stosunkowo często wykorzystywane są np. badania ankietowe<sup>5</sup>, czy Dom Jakości (HoQ, House of Quality)<sup>6</sup>. Techniki te są efektywne w analizie aktualnych wymagań klientów, także skutecznie radzą sobie w precyzyjnym projektowaniu produktu. Jednak nadal problematycz-

---

<sup>1</sup> Dr hab. inż. Andrzej Pacana, prof. PRz, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>2</sup> Mgr inż. Dominika Siwiec, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>3</sup> B.A. Mustasfa, *Classifying Software Requirements Using Kano's Model to Optimize Customer Satisfaction*, „New Trends in Software Methodologies, Tools And Techniques” 265, 2014, s. 271–279.

<sup>4</sup> P. Zheng et al., *A weighted interval rough number based method to determine relative importance ratings of customer requirements in QFD product planning*, „Journal Of Intelligent Manufacturing”, 30(1), 2019, s. 3–16.

<sup>5</sup> D. Siwiec, A. Pacana, *A Pro-Environmental Method of Sample Size Determination to Predict the Quality Level of Products Considering Current Customers' Expectations*, „Sustainability”, 13, 5542, 2021; A. Ali, Y. Hafeez, S. Hussain, S. Yang, *Role of Requirement Prioritization Technique to Improve the Quality of Highly-Configurable Systems*, „IEEE Access”, 8, 2020, s. 27549–27573.

<sup>6</sup> Y.L. Shi, Q.J. Peng, *A spectral clustering method to improve importance rating accuracy of customer requirements in QFD*, „International Journal Of Advanced Manufacturing Technology”, 107(5-6), 2020, s. 2579-2596; C.H. Lee et. al., *Developing a Quick Response Product Configuration System under Industry 4.0 Based on Customer Requirement Modelling and Optimization Method*, „Applied Sciences-Basel”, 9(23), 2019; C.K. Kwong, H. Bai, *A fuzzy AHP approach to the determination of importance weights of customer requirements in quality function deployment*, „Journal Of Intelligent Manufacturing” 13(5), 2002, s. 367–377.

nym jest przewidzenie oczekiwań klientów, tak aby z wyprzedzeniem zaprojektować konkurencyjny produkt<sup>7</sup>. Aktualnie, często praktykowane są rozwiązania, które mają na celu zaprojektowanie nowego produktu, lub też rozwiązania, które wspierają doskonalenie produktu już istniejącego. Z punktu zrównoważonego rozwoju korzystniejsze wydaje się poszukiwanie rozwiązań w produktach istniejących, przykładowo ze względu na możliwość zminimalizowania marnotrawstwa, czy precyzyjniejszego wyrażenia wymagań przez klientów<sup>8</sup>. Przegląd literatury wskazuje, że w tym obszarze wykorzystywano m. in. techniki probabilistyczne np. Naiwny Klasyfikator Bayesa<sup>9</sup>, czy techniki bazujące na sieciach neuronowych<sup>10</sup>. Mimo to, wciąż poszukiwane są metody wspomagające ten proces. W tym kontekście, kluczowe jest przede wszystkim odpowiednie zweryfikowanie kierunku rozwoju produktu. Objawia się to głównie w analizie aktualnych kryteriów produktu i ich ewentualnych modyfikacji. Z tego względu, zasadne było zaproponowanie metody wspomagającej dobór oczekiwanych stanów kryteriów (aktualnych lub modyfikowanych) z uwzględnieniem satysfakcji klientów. Dlatego też, celem opracowania było zaproponowanie metody wspomagającej dobór satysfakcjonujących stanów kryteriów produktu z uwzględnieniem ważności tych kryteriów. Metodę przetestowano na przykładzie penetrantów fluorescencyjnych stosowanych w badaniach nieniszczących.

## Metoda

Metodę opracowano poprzez połączenie badań ankietowych, metody hierarchicznej analizy problemów decyzyjnych (AHP – *Analytic Hierarchy Process*)<sup>11</sup> i modelu drzew klasyfikacyjnych i regresyjnych (C&RT – *Classification and*

---

<sup>7</sup> A. Pacana, D. Siwiec, L. Bednárová, M. Sofranko, O. Vegsoova, M. Cvoliga, *Influence of Natural Aggregate Crushing Process on Crushing Strength Index*, „Sustainability”, 13, 8353, 2021. DOI: 10.3390/su13158353.

<sup>8</sup> A. Pacana, D. Siwiec, L. Bednárová, *Method of Choice: A Fluorescent Penetrant Taking into Account Sustainability Criteria*, „Sustainability”, 12:5854. 2020.

<sup>9</sup> Y. Wang, M. Tseng, *Identifying Emerging Customer Requirements in an Early Design Stage by Applying Bayes Factor-Based Sequential Analysis*, „IEEE Transactions On Engineering Management”, 61(1), 2014, s. 129–137; Q. Yang, X.J. Bian, R. Stark, C. Fresemann, F. Song, *Configuration Equilibrium Model of Product Variant Design Driven by Customer Requirements*, „Symmetry-Basel”, 11(4), 2019.

<sup>10</sup> G. Wang et al. *A generative Neural Network Model for the Quality Prediction of Work in Progress Products*, „Applied Soft Computing” 85, 2019, s. 9–12.

<sup>11</sup> D. Siwiec, L. Bednárová, A. Pacana, *Metoda doboru penetrantów dla przemysłowych badań nieniszczących*, „Przemysł Chemiczny”, 99(5), 2020, s. 771–773; D. Siwiec, A. Pacana, *Method of improve the level of product quality*, „Production Engineering Archives”, 27(1), 2020, s. 1–7; P. Horvathova, A. Copikova, K. Mokra, *Methodology proposal of the creation of competency models and competency model for the position of a sales manager in an industrial organisation using the AHP method and Saaty's method of determining weights*, „Econ. Res. -Ekon. Istraz.”, 32, 2019, s. 2594–2613.



*Regression Trees*)<sup>12</sup>. Dobór tych metod wynikał z ich efektywności w pozyskaniu oczekiwań klientów oraz ich przetwarzania w ramach sklasyfikowania kryteriów produktu ze względu na ich ważność i satysfakcję klientów z jakości tych kryteriów. Za pomocą metody AHP określono ważność kryteriów produktu<sup>13</sup>. Z kolei wykorzystując model drzewa klasyfikacyjnego połączono ważność kryteriów i satysfakcję ze stanów kryteriów, tak aby zidentyfikować oczekiwane przez klienta modyfikacje produktu. Metodę opracowano w sześciu głównych etapach, jak przedstawia rys. 1.

Krótką charakterystykę etapów proponowanej metody przedstawia dalsza część opracowania.

**Etap 1. Wybór przedmiotu analizy.** Wyboru dokonuje podmiot stosujący proponowaną metodę. Przedmiot jest dowolny, np. powszechny i wymagający poprawy. Podczas wyboru produktu należy uwzględnić m. in. fazę życia produktu i trendy sprzedażowe.

**Etap 2. Określenie celu.** W proponowanym podejściu cel powinien dotyczyć przewidzenia oczekiwanego stanu kryterium produktu z uwzględnieniem satysfakcji klientów. Do określenia celu zasadnym jest zastosowanie metody SMART (**Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound**)<sup>14</sup>.

**Etap 3. Pozyskanie wymagań klientów.** Do precyzyjnego określenia liczby klientów, od których należy pozyskać wymagania, preferuje się wykorzystanie metody określania próby badawczej zapewniającej przewidywanie poziomu jakości produktu<sup>15</sup>. Wymagania klientów pozyskuje się za pomocą popularnych badań ankietowych. W ankiecie stosuje się dziewięciostopniową skalę Saaty'ego (tabela 1).

Tabela 1. Dziewięciostopniowa skala Saaty'ego

Opis	Ocena
niezwykle ważne	9
zdecydowanie bardzo ważne	7
bardzo ważne	5
umiarkowanie ważne	3
równie ważne	1

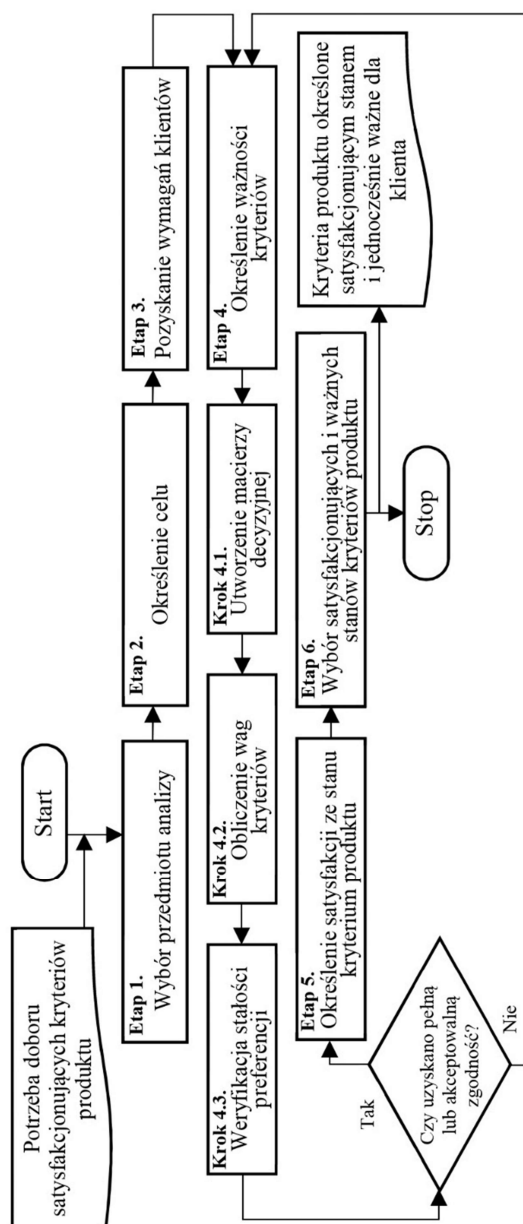
Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Saaty, *A scaling method for priorities in hierarchical structures*, „Journal of Mathematical Psychology”, 15(3), 1997, s. 234–281.

<sup>12</sup> M. Sajdak, O. Piotrowski, *C&RT model application in classification of biomass for energy production and environmental protection*, „Open Chemistry”, 11(2), 2013, s. 259–270.

<sup>13</sup> R. Ulewicz, D. Siwiec, A. Pacana, M. Tutak, J. Brodny, *Multi-Criteria Method for the Selection of Renewable Energy Sources in the Polish Industrial Sector*, „Energies”, 14, 2386, 2021.

<sup>14</sup> K.B. Lawlor, M.J. Hornyak, *Smart Goals: How The Application Of Smart Goals Can Contribute To Achievement Of Student Learning Outcomes*, „Developments in Business Simulation and Experiential Learning”, 39, 2012, s. 259–267.

<sup>15</sup> D. Siwiec, A. Pacana, *A Pro-Environmental Method of Sample Size Determination to Predict the Quality Level of Products Considering Current Customers' Expectations*, „Sustainability”, 13, 5542, 2021.



Rys. 1. Algorytm doboru oczekiwanych stanów kryteriów produktu

Ankiety opracowuje się w dwóch częściach. Pierwsza część dotyczy określenia ważności kryteriów, tj. wag (znaczenia) kryteriów w kontekście użytkowania produktu. Druga część ankiety dotyczy określenia satysfakcji przewidywanych stanów kryterium produktu. Stan przewidywany jest stanem przyszłym, możliwym do osiągnięcia. Kryteria produktu i ich stany określane są w ramach burzy mózgów (BM) i na podstawie katalogu produktu. Liczba kryteriów jest dowolna, np. od około 14 do 25, gdzie im mniej kryteriów tym lepiej<sup>16</sup>. Do każdego kryterium niezbędne jest określenie przynajmniej dwóch stanów przyszłych, np. jako zakres wartości powyżej i poniżej stanu aktualnego (obecnie charakteryzującego produkt).

**Etap 4. Określenie ważności kryteriów.** W tym celu wykorzystuje się metodę AHP. Wybór metody AHP wynikał z możliwości określenia wag kryteriów na podstawie dużej liczby kryteriów produktów wyrażonych w sposób jakościowy i ilościowy. Etap ten realizowany jest w 4 krokach.

**Krok 4.1.** Utworzenie macierzy decyzyjnej. Należy opracować macierz decyzyjną  $S = (S_{ij})$ , będącą macierzą kwadratową, nazywaną macierzą dominacji. Polega to na porównywaniu parami ocen z wag kryteriów. Macierz opracowuje się na podstawie ocen klientów uzyskanych za pośrednictwem badań ankietowych. W tym celu określana jest proporcja  $i$ -tej i  $j$ -tej oceny z ocen wag kryteriów, gdzie  $S_{ij} = n \times n$ ,  $n$  – liczba kryteriów (1-2)<sup>17</sup>:

$$S_{ij} \approx \frac{w_i}{w_j}, \quad \text{gdzie } i, j = 1, 2, \dots, k \quad (1)$$

$$S_{ij} = \frac{1}{S_{ji}}, \quad \text{gdzie } i, j = 1, 2, \dots, k \quad (2)$$

W ramach macierzy dominacji dla wag kryteriów, na przekątnej zawsze znajdują się wartości równe 1, co oznacza, że porównywane kryteria są równoznaczne. Nad przekątną zapisywane zostają wartości z porównań parami kryteriów, natomiast pod przekątną odwrotności tych wartości.

**Krok 4.2.** Obliczenie wag kryteriów. Na podstawie macierzy Saaty'ego szacowane są wagi kryteriów ( $w_i^W$ ). Obliczenia dokonywane są według znormalizowanej średniej geometrycznej wierszy z macierzy  $S_{ij}$  (3):

<sup>16</sup> E. Hansen, R.J. Bush, *Understanding customer quality requirements - Model and application*, „Industrial Marketing Management”, 28(2), 1999, s. 119–130.

<sup>17</sup> P. Horvathova, A. Copikova, K. Mokra, *Methodology proposal of the creation of competency models and competency model for the position of a sales manager in an industrial organisation using the AHP method and Saaty's method of determining weights*, „Econ. Res. -Ekon. Istraz.”, 32, 2019, s. 2594–2613; A. Pacana, D. Siwec, L. Bednárová, *Method of Choice: A Fluorescent Penetrant Taking into Account Sustainability Criteria*, „Sustainability”, 12:5854. 2020.

$$w_i^W = \frac{[\prod_{j=1}^k S_{ij}]^{\frac{1}{k}}}{\sum_{i=1}^k [\prod_{j=1}^k S_{ij}]^{\frac{1}{k}}}, \quad \text{dla } i, \dots, 1, \dots, k \quad (3)$$

Poprawność przeprowadzonych obliczeń weryfikuje się poprzez zsumowanie uzyskanych wartości z ocen wag kryteriów lub z ocen satysfakcji stanów kryteriów. Jeżeli suma tych wartości jest równa 1, to możliwym jest wywnioskowanie, że obliczenia zostały przeprowadzone poprawnie.

**Krok 4.3.** Weryfikacja stałości preferencji. W tym kroku dokonuje się sprawdzenia, czy otrzymane wartości nie naruszyły stałości preferencji. W tym celu obliczany jest współczynnik niezgodności ( $\lambda_{max}$ ) (4), współczynnik zgodności macierzy porównań parami CI (5) oraz współczynnik zależności zgodności CR (6):

$$\lambda_{max} = \frac{1}{w_i} \sum_{j=1}^k w_{ij} w_j \quad (4)$$

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{r(n - 1)} \quad (5)$$

$$CR = \frac{CI}{r} \quad (6)$$

gdzie:  $w$  – wartość znormalizowanej średniej geometrycznej,  $n$  – liczba kryteriów,  $r$  – średnia wartość wskaźnika losowego według Saaty'ego,  $i, j = 1, 2, \dots, k$ .

Całkowitą zgodność stałości preferencji uzyskuje się, gdy  $\lambda_{max} = 0$ ,  $CI = 0$ , oraz  $CR = 0$ . Akceptowalną zgodność stałości preferencji otrzymuje się jeżeli  $\lambda_{max} \approx n$ , jak i dla  $CI < 0,1$  oraz  $CR < 0,1$ . W przypadku braku zgodności stałości preferencji koniecznym jest ponowne przeprowadzenie obliczeń rozpoczynając od kroku 4.1. Po uzyskaniu oczekiwanych rezultatów, możliwym jest zrealizowanie kolejnego etapu metody.

**Etap 5. Określenie satysfakcji ze stanu kryterium produktu.** Satysfakcja określana jest na podstawie wyników ankietowych, które dotyczą satysfakcji klientów ze stanów kryteriów. Oznacza to zestawienie w jednej tabeli np. średniej z ocen stanów kryteriów przyznanych przez klientów.

**Etap 6. Wybór satysfakcjonujących i ważnych stanów kryteriów produktu.** Etap ten wspierany jest modelem drzewem klasyfikacyjnych i regresyjnych typu C&RT (*Classification and Regression Trees*). Wynika to z możliwości jednoczesnego sklasyfikowania kryteriów produktu pod względem satysfakcji z ich stanów, jak i ważność tych kryteriów. W ramach utworzenia drzewa typu C&RT preferowanym jest wykorzystanie narzędzi programu STATISTICA 13.3. tj. ogólne modele drzew klasyfikacyjnych i regresyjnych (C&RT). Wówczas, należy zainicjować zmienną zależną – wartości satysfakcji z jakości stanów kryteriów

produktu, predyktor jakościowy – nazwa stanu kryterium oraz predyktor ilościowy – waga kryterium. Po utworzeniu modelu drzewa klasyfikacyjnego należy określić satysfakcjonujące stany kryteriów produktu, które wyznaczane są zgodnie z zasadami weryfikacji modeli drzew klasyfikacyjnych lub regresyjnych, np. jak przedstawiono w pracy M. Sajdaka i O. Piotrowskiego<sup>18</sup>.

Na podstawie uzyskanych wyników, możliwe jest przewidzenie, które kryteria w pierwszej kolejności należy dostosowywać do oczekiwań klientów. Przewidywanie to obejmuje wyznaczenie stanów kryteriów, które są jednocześnie satysfakcjonujące i ważne dla klienta. Kolejno, należy rozpocząć działania doskonalące dla mniej ważnych kryteriów. Tak przeprowadzony proces wspomaga doskonalenie produktu zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju.

## Wyniki

W ramach testu proponowanej metody przeprowadzono badania weryfikujące na przykładzie produktów wykorzystywanych w jednym z podkarpackich przedsiębiorstw produkcyjno-usługowych.

Z tego względu, za etapem pierwszym metody dokonano wyboru produktu. Proponowaną metodę przetestowano dla substancji chemicznych wykorzystywanych w kontrolach jakości produktów. Były to penetranty fluorescencyjne mające zastosowanie w popularnych badaniach nieniszczących (NDT).

Według etapu drugiego metody określono cel analizy. Celem było przewidzenie oczekiwanego stanu kryteriów penetrantów fluorescencyjnych z uwzględnieniem satysfakcji klientów, gdzie satysfakcja ta obejmuje osiągnięcie oczekiwanego przez klientów poziomu jakości produktu dla ważnych kryteriów penetrantów.

Zgodnie z etapem trzecim metody pozyskano wymagania klientów. Wymagania pozyskano w ramach badań ankietowych z dziewięciostopniową skalą Sataty'ego, które w ramach testu przeprowadzono wśród autorów artykułu. W ankiecie uwzględniono kryteria produktu, dla których pozyskano wagę (ważność) oraz satysfakcję z ich stanów określonych jako wartości powyżej i poniżej stanu aktualnego. Kryteriami produktu i stanami tych kryteriów były: poziom czułości (J1) – niski, średni, wysoki, czas penetracji (J2) – poniżej i powyżej 10 minut, czas płukania (J3) – poniżej i powyżej 15 minut, czas suszenia (J4) – poniżej i powyżej 10 minut, czas oczekiwania na wynik badania (J5) – poniżej i powyżej 10 minut, lepkość penetrantu (J6) – powyżej i poniżej 8,5 mm<sup>2</sup> oraz gęstość penetrantu (J7) – powyżej i poniżej 0,88 g/ml. Kryteria dobrano w ramach burzy mózgów i na podstawie katalogu produktów.

---

<sup>18</sup> M. Sajdak, O. Piotrowski, *C&RT model application in classification of biomass for energy production and environmental protection*, „Open Chemistry”, 11(2), 2013, s. 259–270.

Kolejno, jak przyjęto w etapie czwartym metody, określono ważność kryteriów. Wykorzystano do tego metodę AHP. Początkowo, utworzono macierz decyzyjną, w której porównano parami ważność kryteriów penetrantów (tabela 2).

Tabela 2. Macierz dominacji dla wag kryteriów penetrantów

Waga	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7
J1	1	3	1/3	5	3	5	3
J2	1/3	1	7	5	3	9	9
J3	3	1/7	1	1	1	5	3
J4	1/5	1/5	1	1	1	3	3
J5	1/3	1/3	1	1	1	7	7
J6	1/5	1/9	1/5	1/3	1/7	1	1
J7	1/3	1/9	1/3	1/3	1/7	1	1

Następnie oszacowano wagi kryteriów ( $w_i^W$ ) według znormalizowanej średniej geometrycznej wierszy z macierzy dominacji (tabela 3).

Tabela 3. Macierz znormalizowana i wagi kryteriów penetrantów

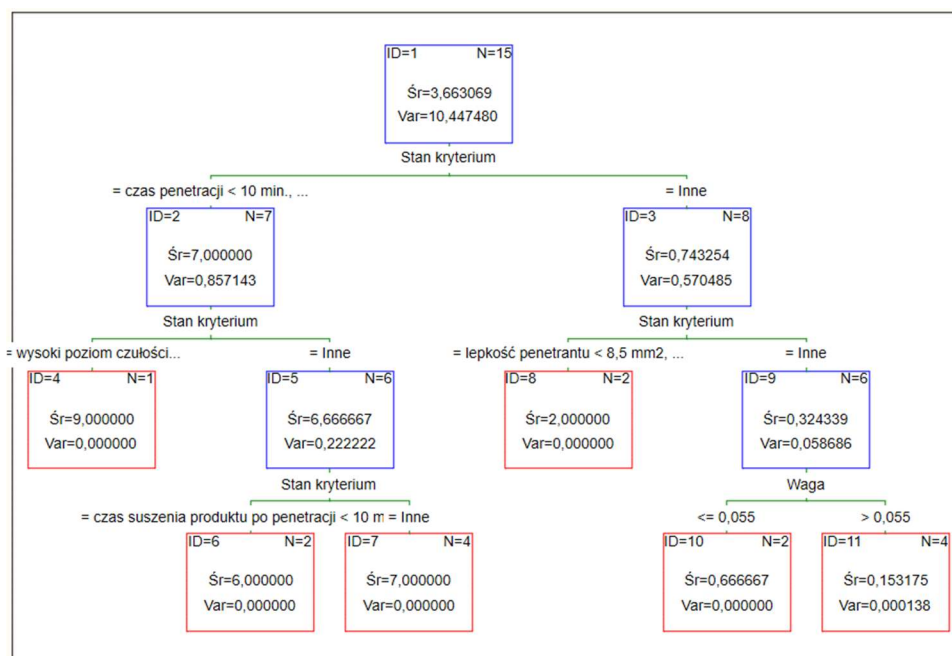
Waga	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	$w_i^W$
J1	0,19	0,61	0,03	0,37	0,32	0,15	0,10	0,25
J2	0,06	0,20	0,64	0,37	0,32	0,27	0,31	0,31
J3	0,56	0,03	0,09	0,07	0,11	0,15	0,10	0,16
J4	0,04	0,04	0,09	0,07	0,11	0,09	0,10	0,08
J5	0,06	0,07	0,09	0,07	0,11	0,27	0,31	0,14
J6	0,04	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03	0,03	0,03
J7	0,06	0,02	0,03	0,02	0,02	0,03	0,03	0,03

W rezultacie uzyskano akceptowalną zgodność stałości preferencji. Kolejno, według etapu piątego, określono satysfakcję ze stanów kryteriów penetrantów. Satysfakcja określana była na podstawie wyników ankietowych przeprowadzonych na potrzeby testu metody wśród autorów artykułu (tabela 4).

Zgodnie z etapem szóstym metody, określano satysfakcjonujące i jednocześnie ważne stany kryteriów produktu. Proces ten wsparto modelem drzew klasyfikacyjnych i regresyjnych typu C&RT (*Classification and Regression Trees*). W tym celu wykorzystano oprogramowanie STATISTICA 13.3. Opracowując drzewo klasyfikacyjne dobrano: zmienną zależną – wartości satysfakcji z jakości stanów kryteriów produktu, predyktor jakościowy – nazwa stanu kryterium, jak i predyktor ilościowy – waga kryterium. Opracowane drzewo typu C&RT przedstawia rys. 2.

Tabela 4. Satysfakcja ze stanów kryteriów penetrantów

Stan kryteriów penetrantów	Satysfakcja
niski poziom jakości	7,00
średni poziom jakości	6,00
wysoki poziom jakości	9,00
czas penetracji > 10 minut	0,14
czas płukania po penetracji > 15 min.	0,16
czas suszenia produktu po penetracji > 10 minut	0,17
czas oczekiwania na wynik badania > 10 minut	0,14
lepkość penetrantu > 8,5 mm <sup>2</sup>	0,67
gęstość penetrantu > 0,88 g/ml	0,67
czas penetracji < 10 minut	7,00
czas płukania po penetracji < 15 minut	7,00
czas suszenia produktu po penetracji < 10 minut	6,00
czas oczekiwania na wynik badania < 10 minut	7,00
lepkość penetrantu < 8,5 mm <sup>2</sup>	2,00
gęstość penetrantu < 0,88 g/ml	2,00



Rys. 2. Klasyfikacja stanów kryteriów penetrantów wspomagana drzewem typu C&amp;RT

Opracowane drzewo klasyfikacyjne obejmowało pięć węzłów dzielonych oraz sześć węzłów końcowych. Na podstawie utworzonego drzewa C&RT wynioskowano, że satysfakcjonującymi kryteriami penetrantów, które należy uwzględnić w pierwszej kolejności były: wysoki poziom czułości, czas suszenia produktu po penetracji poniżej 10 minut, lepkość penetrantu poniżej 8,5 mm<sup>2</sup> oraz gęstość penetrantu poniżej 0,88 g/ml. Pozostałymi kryteriami mniej satysfakcjonującymi, a zarazem mniej ważnymi dla klienta były: czas penetracji poniżej 10 minut, czas płukania po penetracji poniżej 15 minut, czas suszenia produktu po penetracji poniżej 10 minut oraz czas oczekiwania na wynik badania poniżej 10 minut.

Zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju produktu, zalecane jest dobranie początkowo ważnych i satysfakcjonujących stanów kryteriów penetrantów. Następnie, preferowanym jest rozważanie doboru pozostałych mniej satysfakcjonujących oraz mniej ważnych dla klienta kryteriów.

## Dyskusja

Doskonalenie jakości produktu koncentruje się na pozyskaniu i przetwarzaniu głosu klienta (VoC – *Voice of Customers*). Wówczas korzystne jest podejmowanie działań doskonalących dla produktów już istniejących. Realizowane jest to przykładowo poprzez poszukiwanie oczekiwanych przez klientów zmian kryteriów produktów. W tym celu zaproponowano metodę, która wspomaga dobór oczekiwanych kryteriów produktu.

Wybranymi korzyściami proponowanej metody są:

- dobór ważnych kryteriów produktu,
- wspomaganie doboru satysfakcjonujących stanów kryteriów produktu,
- przewidywanie kryteriów, które należy zmodyfikować w pierwszej kolejności, jak i przewidywanie w jaki sposób kryteria te należy zmodyfikować, aby osiągnąć satysfakcję klienta,
- przewidywanie poziomu jakości produktu, którego oczekują klienci.

Natomiast wadą proponowanej metody jest brak uwzględnienia różnych kombinacji stanów kryteriów w ramach określenia poziomów jakości produktu, dlatego też będzie to stanowiło przedmiot kolejnych analiz.

## Podsumowanie

Spełnianie oczekiwań klientów jest kluczowym działaniem rozwijających się przedsiębiorstw. W tym obszarze niezbędne jest poszukiwanie różnych rozwiązań, które wspomogą projektowanie nowych produktów lub doskonalenie produktów już istniejących. Z punktu precyzyjności określania oczekiwanych zmian w produktach, korzystniejsze jest modyfikowanie produktów. W tym celu niezbędne jest pozyskiwanie, a kolejno właściwe przetwarzanie wymagań klientów. W związku



z tym, celem opracowania było zaproponowanie metody wspomagającej dobór oczekiwanych kryteriów produktu, tak aby możliwe było określenie satysfakcjonujących stanów kryteriów produktu z uwzględnieniem ważności tych kryteriów. Proponowana metoda polega na pozyskaniu oczekiwań wobec ważności kryteriów i satysfakcji z ich stanów (modyfikacji powstałych na podstawie aktualnych kryteriów). Kolejno, oczekiwania te przetwarzane są za pomocą metody hierarchicznej analizy problemów decyzyjnych (AHP) i modelu drzew klasyfikacyjnych i regresyjnych (C&RT). Metoda AHP wykorzystana została do określenia wag (ważności) kryteriów. Następnie, satysfakcja klientów ze stanów kryteriów produktu integrowana jest z wagami tych kryteriów. Integracja ta realizowana jest w ramach wykorzystania modelu drzewa C&RT w programie STATISTICA 13.3. W rezultacie możliwe jest przewidzenie, które kryteria i w jaki sposób zmodyfikować, aby osiągnąć satysfakcję klienta.

Test metody przeprowadzono na przykładzie penetrantów fluorescencyjnych wykorzystywanych w kontrolach jakości produktów realizowanych badaniami nieniszczącymi (NDT). Wśród kryteriów uwzględniono: poziom czułości, czas penetracji, czas płukania, czas suszenia, czas oczekiwania na wynik badania, lepkość penetrantu oraz gęstość penetrantu. Natomiast stany kryteriów dobrano jako wartości poniżej i powyżej stanu aktualnego. Po zastosowaniu proponowanej metody wykazano, że satysfakcjonującymi kryteriami penetrantów, które należy uwzględnić w pierwszej kolejności były: wysoki poziom czułości, czas suszenia produktu po penetracji poniżej 10 minut, lepkość penetrantu poniżej 8,5 mm<sup>2</sup> oraz gęstość penetrantu poniżej 0,88 g/ml. Po wdrożeniu proponowanych modyfikacji możliwe jest podjęcie dalszych działań doskonalących.

Wykorzystanie proponowanej metody wspomaga zrównoważony rozwój produktu, tak aby możliwe było określenie, które z kryteriów produktu i w jaki sposób zmodyfikować w pierwszej kolejności, tak aby osiągnąć oczekiwany przez klienta poziom jakości produktu. Metodę można wykorzystać do doskonalenia dowolnych produktów.

## Bibliografia

- Ali A., Hafeez Y., Hussain S., Yang S., *Role of Requirement Prioritization Technique to Improve the Quality of Highly-Configurable Systems*, „IEEE Access”, 8, 2020.
- Hansen E., Bush R.J., *Understanding customer quality requirements – Model and application*, „Industrial Marketing Management”, 28(2), 1999.
- Horvathova P., Copikova A., Mokra K., *Methodology proposal of the creation of competency models and competency model for the position of a sales manager in an industrial organisation using the AHP method and Saaty's method of determining weights*, „Econ. Res. - Ekon. Istraz.”, 32, 2019.
- Kwong C.K., Bai H., *A fuzzy AHP approach to the determination of importance weights of customer requirements in quality function deployment*, „Journal Of Intelligent Manufacturing” 13(5), 2002.

- Lawlor K.B., Hornyak M.J., *Smart Goals: How The Application Of Smart Goals Can Contribute To Achievement Of Student Learning Outcomes*, „Developments in Business Simulation and Experiential Learning”, 39, 2012.
- Lee C.H., Chen C.H., Lin C.Y., Li F., Zhao X.J., *Developing a Quick Response Product Configuration System under Industry 4.0 Based on Customer Requirement Modelling and Optimization Method*, „Applied Sciences-Basel”, 9(23), 2019.
- Mustasfa B.A., *Classifying Software Requirements Using Kano's Model to Optimize Customer Satisfaction*, „New Trends in Software Methodologies, Tools And Techniques” 265, 2014.
- Pacana A., Siwiec D., Bednárová L., *Method of Choice: A Fluorescent Penetrant Taking into Account Sustainability Criteria*, „Sustainability”, 12:5854, 2020.
- Pacana A., Siwiec D., Bednárová L., Sofranko M., Vegsoova O., Cvoliga M., *Influence of Natural Aggregate Crushing Process on Crushing Strength Index*, „Sustainability”, 13, 8353, 2021.
- Saaty T., *A scaling method for priorities in hierarchical structures*, „Journal of Mathematical Psychology”, 15(3), 1997.
- Sajdak M., Piotrowski O., *C&RT model application in classification of biomass for energy production and environmental protection*, „Open Chemistry”, 11(2), 2013.
- Shi Y.L., Peng Q.J., *A spectral clustering method to improve importance rating accuracy of customer requirements in QFD*, „International Journal Of Advanced Manufacturing Technology”, 107(5-6), 2020.
- Siwiec D., Bednárová L., Pacana A., *Metoda doboru penetrantów dla przemysłowych badań nieniszczących*, „Przemysł Chemiczny”, 99(5), 2020.
- Siwiec D., Pacana A., *A Pro-Environmental Method of Sample Size Determination to Predict the Quality Level of Products Considering Current Customers' Expectations*, „Sustainability”, 13, 5542, 2021.
- Siwiec D., Pacana A., *Method of improve the level of product quality*, „Production Engineering Archives”, 27(1), 20201
- Ulewicz R., Siwiec D., Pacana A., Tutak M., Brodny J., *Multi-Criteria Method for the Selection of Renewable Energy Sources in the Polish Industrial Sector*, „Energies”, 14, 2386, 2021.
- Wang G., Ledwoch A., Hasani R., Grosu R., Brintrup A., *A generative Neural Network Model for the Quality Prediction of Work in Progress Products*, „Applied Soft Computing” 85, 2019.
- Wang, Y., Tseng, M.M., *Identifying Emerging Customer Requirements in an Early Design Stage by Applying Bayes Factor-Based Sequential Analysis*, „IEEE Transactions On Engineering Management”, 61(1), 2014.
- Yang Q., Bian X. J., Stark R., Fresemann C., Song F., *Configuration Equilibrium Model of Product Variant Design Driven by Customer Requirements*, „Symmetry-Basel”, 11(4), 2019.
- Zheng P., Xu X., Xie S., *A weighted interval rough number based method to determine relative importance ratings of customer requirements in QFD product planning*, „Journal Of Intelligent Manufacturing”, 30(1), 2019.

# WSPÓŁCZESNA POLITYKA TRANSPORTOWA W ŚWIETLE WYZWAŃ XXI WIEKU

---

*Renata PIĘTOWSKA-LASKA<sup>1</sup>*

## Wprowadzenie

Współcześnie u progu trzeciej dekady XXI wieku, w dobie powszechnej globalizacji gospodarki światowej i zaawansowanych procesów integracyjnych w wielu regionach świata, transport jest kluczowym czynnikiem rozwoju nowoczesnego społeczeństwa. Dynamiczny rozwój transportu wynika z jednej strony z ogromnej ekspansji człowieka, tak w sferze gospodarczej, jak i społecznej, z drugiej zaś z rozbudowy i modernizacji infrastruktury transportowej oraz postępu w zakresie technicznego rozwoju środków transportu i stosowanych technologii. Efektywny system transportowy jest zatem niezbędny dla poprawy dobrobytu społeczeństwa, gdyż ma znaczący wpływ na tempo nie tylko wzrostu gospodarczego, ale także rozwoju społecznego.

Należy zaznaczyć, że każda dziedzina gospodarki, w tym także transport, odznacza się pewną odrębnością, która powoduje, że nie jest możliwe efektywne kształtowanie procesów w tych dziedzinach bez właściwej polityki. Dlatego też tworzenie odpowiednich warunków rozwoju transportu i jego funkcjonowanie może zapewnić jedynie polityka transportowa, która zapewnia specyficzną odrębność czynników wytwórczych w transporcie i swoisty charakter usług transportowych. Stąd też zadaniem polityki transportowej jest takie zarządzanie sektorem, aby sprostać rosnącym potrzebom przemieszczania zarówno osób, jak i ładunków, maksymalizując korzyści, ale jednocześnie redukując negatywne skutki rozwoju sektora przy minimalnych kosztach.

## Determinanty współczesnej polityki transportowej

Polityka transportowa znajduje się obecnie w obliczu szczególnych wyzwań i oczekiwań. Do czynników, które współcześnie istotnie wpływają na politykę transportową, a w przyszłości będą jeszcze bardziej na nią oddziaływać, należą przede wszystkim<sup>2</sup>:

---

<sup>1</sup> Dr inż. Renata Piętowska-Laska, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>2</sup> *Współczesna polityka transportowa*, red. W. Rydzkowski, PWE, Warszawa 2017, s. 17.

- wzrost turbulencji i przypadkowości zmian w gospodarce,
- pogłębiające się procesy integracyjne i globalizacyjne,
- większa aktywność międzynarodowych organizacji transportowych,
- ograniczenia związane ze środowiskiem przyrodniczym i problem wyczerpujących się zasobów,
- dokonująca się „rewolucja informatyczna”.

Niewątpliwie polityka transportowa w XXI w. będzie realizowana w coraz trudniejszych warunkach ze względu na większą przypadkowość zmian, pojawiający się chaos w otoczeniu oraz możliwość występowania nowych, nieprzewidywalnych epidemii/pandemii (np. pandemia COVID-19) wpływających na jej formę, zakres działania i skuteczność. Mniejsza przewidywalność otoczenia będzie oddziaływać na skracanie horyzontu czasowego w decyzjach gospodarczych. Można zatem oczekiwać, że średniookresowy horyzont czasowy wyznaczania założeń i celów polityki transportowej w przyszłości będzie uznawany za standard<sup>3</sup>.

Szczególny wpływ na politykę transportową będą miały również czynniki o charakterze zewnętrznym, w tym nasilające się procesy integracyjne, coraz większa aktywność międzynarodowych organizacji transportowych oraz globalizacja postrzegana jako główny megatrend we współczesnej gospodarce. W coraz większym stopniu będzie zatem następowało przenoszenie znaczenia narodowej polityki transportowej oraz wspólnej polityki ugrupowań gospodarczych w kierunku polityki transportowej ponadnarodowej, a nawet globalnej jako bardziej skutecznej, której założenia będą akceptowane i wspólnie wdrażane przez wszystkie państwa. Również kształtująca się obecnie gospodarka elektroniczna będzie w coraz większym stopniu postrzegana jako źródło wartości dodanej oraz czynnik podnoszący efektywność gospodarowania w transporcie<sup>4</sup>. W związku z dokonującą się współcześnie „rewolucją informatyczną” w najbliższych latach należy spodziewać się m.in. rozwoju nowych inteligentnych technologii przewozu (np. konwoje autonomicznych pojazdów ciężarowych), pogłębianie się procesu wirtualizacji łańcuchów logistycznych, upowszechnianie się technologii „przetwarzania w chmurze”<sup>5</sup>.

## Instrumenty współczesnej polityki transportowej

W badaniach przeprowadzonych w projekcie ASSIST na poziomie operacyjnym zidentyfikowano ponad 300 instrumentów polityki transportowej wprowadzających w życie założenia wspólnej polityki transportowej, wpływając tym

<sup>3</sup> E. Załoga, *Trendy w transporcie lądowym Unii Europejskiej*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013, s. 17.

<sup>4</sup> R. Piętowska-Laska, *Logistyczne aspekty bezpieczeństwa narodowego – wybrane zagadnienia* [w:] *Zagrożenia ładu społecznego oraz bezpieczeństwa narodowego. Wybrane aspekty*, red. M. Gitling, I. Wojaczek, Państwowa Wyższa Szkoła Wschodnioeuropejska w Przemyślu, Przemyśl 2017, s. 320.

<sup>5</sup> *Współczesna polityka transportowa...*, s. 21.

samym na obszar ekonomiczny, społeczny i środowiskowy. Instrumenty te pogrupowano w siedem kategorii, przypisując im zidentyfikowane wyzwania wraz z ich oceną efektywności (tabela 1).

Tabela 1. Ocena efektywności poszczególnych kategorii instrumentów wspólnej polityki transportowej w pokonywaniu zidentyfikowanych wyzwań

Wyzwanie	Ceny i opłaty w transporcie	Podatki	Badania i rozwój	Podnoszenie efektywności sektora	Rynek wewnętrzny	Infrastruktura	Planowanie transportu
Przeciwdziałanie zmianom klimatycznym	++	++	++	+	0	0	0
Wyczerpywanie się paliw kopalnych i innych surowców naturalnych	+++	+++	+++	++	0	0	0
Obniżenie jakości powietrza i pogarszający się klimat akustyczny	++	++	++	+	0	++	+
Nasilające się procesy urbanizacji i rozwoju miast	+	+	+	+	0	++	++
Starzenie się społeczeństwa	0	0	0	0	0	0	0
Nasilenie migracji	0	0	0	0	0	0	0
Poziom bezrobocia	0	0	+	0	0	+	+
Nierówności w dystrybucji dochodu i rozwarstwienie społeczeństwa	0	0	+	0	0	0	0
Obniżający się poziom bezpieczeństwa	0	0	+	0	0	+	+
Poziom indywidualizmu w społeczeństwie	0	0	0	0	0	0	0
Dyfuzja innowacji technologicznych	0	0	+	0	0	0	0
Trzecia rewolucja przemysłowa	0	0	+	0	0	0	0
Nasilający się proces globalizacji i outsourcingu	0	0	0	0	0	+	0
Dług publiczny i prywatny	+	+	0	0	0	0	0
Budowanie strefy euro	0	0	0	0	0	0	0

gdzie: 0 – brak wpływu, + – mały wpływ, ++ – średni wpływ, +++ – wysoki wpływ

Źródło: J. Kiel, H. Maurer, F. Fermi, D. Fiorello, M. Krail, *Future challenges for European transport policy – assessment of the implications of future challenges for transport policy*, Deliverable D3.1 of ASSIST (*Assessing the social and economic impacts of past and future sustainable transport policy in Europe*), Project co-funded by European Commission 7<sup>th</sup> RTD Programme, Karlsruhe 2013, s. 33, za: *Współczesna polityka transportowa...*, s. 57–58.

Na poziomie makro instrumentami współczesnej polityki transportowej są obecnie najczęściej korytarze transportowe. Wpisały się one na trwałe w politykę transportową Unii Europejskiej XXI wieku jako instrument służący koordynacji multimodalnych projektów infrastrukturalnych na szczeblu ponadnarodowym, a także koncentrowaniu ograniczonych zasobów finansowych na przedsięwzięciach będących przedmiotem wspólnego zainteresowania oraz maksymalizujących efekt sieciowy w wymiarze ogólnoeuropejskim. Aktualna polityka transportowa w zakresie rozwoju transeuropejskiej sieci transportowej została określona na przełomie lat 2013 i 2014, w opublikowanych rozporządzeniach Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1315/2013 oraz 1316/2013<sup>6</sup>.

Współczesny korytarz transportowy (*transport corridor*) to ciąg infrastruktury transportowej międzynarodowego znaczenia, wzdłuż którego przebiegają drogi o odpowiednich parametrach technicznych (co najmniej dwie, np. autostrada i linia kolejowa), z rozmieszczonymi na nich węzłami transportowymi (portami morskimi, portami lotniczymi, terminalami intermodalnymi itp.). Szerokość korytarza transportowego może sięgać do 100–150 km, dlatego powinien być on rozumiany jako „pasmo” lub „strefa”. Natomiast międzynarodowy korytarz transportowy to część krajowego lub międzynarodowego systemu transportowego, który zapewnia przenoszenie znaczących potoków ruchu osób i ładunków między regionami geograficznymi, obejmuje obiekty infrastrukturalne oraz środki transportu wszystkich gałęzi transportu występujących w danym korytarzu, a także całość warunków technologicznych, organizacyjnych i prawnych realizacji tych przewozów<sup>7</sup>.

Międzynarodowa firma doradcza Cushman & Wakefield opublikowała w 2019 roku raport „The Changing Face of Distribution: The Shape of Things to Come” poświęcony obecnym i przewidywanym w najbliższych latach kluczowym korytarzom transportowym, które powstaną do 2030 roku i będą wspierały rozwój branży logistycznej w Europie. Z raportu wynika, że główny korytarz dystrybucyjny Europy, ciągnący się od krajów Beneluksu do północnych Włoch (zwany „Blue Banana” ze względu na jego charakterystyczny kształt), przekształcił się w kilka korytarzy w odpowiedzi na poszerzenie UE i pojawienie się nowych autostrad. Zdaniem analityków Cushman & Wakefield z Paryża i Londynu, którzy przygotowali raport (L. Graham, E. Troni, R. Hall), europejskie korytarze logistyczne będą jednak nadal ewoluowały ze względu na takie czynniki, jak: rosnący wolumen przewozów towarowych, który w ciągu kolejnej dekady wzrośnie o 22%, wzrost kosztów transportu, niedobory pracownicze oraz zagęszczenie ruchu dro-

---

<sup>6</sup> Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1315/2013 z dn. 11 grudnia 2013 r. w sprawie unijnych wytycznych dotyczących rozwoju transeuropejskiej sieci transportowej i uchylające decyzję nr 661/2010/UE, Dz.U. L 348 z 20.12.2013; Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1316/2013 z dn. 11 grudnia 2013 r. ustanawiające instrument „Łącząc Europę”, zmieniające rozporządzenie (UE) nr 913/2010 i uchylające rozporządzenia (WE) nr 680/2007 i (WE) nr 67/2010, Dz.U. L 348 z 20.12.2013.

<sup>7</sup> *Współczesna polityka transportowa...*, s. 93–94.

gowego. Do dużych zmian w tym zakresie przyczynia się także rozwój e-commerce i nowych technologii, takich jak Internet rzeczy oraz łączność multimodalna i sieci transportowe. Istotny wpływ będą miały również kwestie polityczne, w tym wyjście Wielkiej Brytanii z Unii Europejskiej<sup>8</sup>.

W raporcie wskazano na osiem głównych korytarzy logistycznych, które mogą wpłynąć na rozwój logistyki w Europie<sup>9</sup>:

- pierwotny, niebieski banan („Blue Banana”) – korytarz, przez który towary są wwożone do Europy, przebiegający przez porty w krajach Beneluksu, Nadrenię w Niemczech i dalej do północnych Włoch. Ze względu na rosnące znaczenie portów śródziemnomorskich korytarz ten może zostać wydłużony w przyszłości do Genui we Włoszech;
- korytarz brytyjski – wskutek brexitu brytyjskie sieci morskie, drogowe i kolejowe nie będą już oficjalnie częścią korytarza Morze Północne-Morze Śródziemne transeuropejskiej sieci transportowej (TEN-T) oraz wzrośnie znaczenie łańcuchów dostaw wewnątrz Wielkiej Brytanii. Brexit może spowodować wzrost uzależnienia branży logistycznej od portów brytyjskich;
- korytarz irlandzki – powstaje nowy szlak morski pomiędzy portami w Cork i Dublinie na terenie Irlandii a portami w Zeebrugge i Antwerpii w Belgii. Ze względu na ograniczoną przepustowość portu w Zeebrugge wzrost popytu na powierzchnie mogą odnotować pobliska Gandawa w Belgii a nawet Zelandia w Holandii;
- korytarz iberyjski – dostępność wykwalifikowanej i tańszej siły roboczej w Hiszpanii i Portugalii już przyciąga niemieckie firmy motoryzacyjne. Dzięki nowym liniom kolejowym i innym połączeniom transportowym wolumen przewozów może wzrosnąć w najbliższych 5–7 latach;
- korytarz środkowoeuropejski – inwestycje w sieć autostrad i połączeń kolejowych w ramach TEN-T zwiększyły już efektywność dystrybucji wzdłuż istniejącego korytarza. Jeżeli zostanie on ostatecznie doprowadzony do północnych Włoch, może się połączyć ze szlakiem niebieskiego banana w Bolonii i Mediolanie;
- korytarz Morza Północnego – dystrybucja w ramach tego korytarza, łączącego port w Hamburgu z Kopenhagą i Malmö, znacząco się poprawi po ukończeniu w 2021 roku tunelu pomiędzy Rødby a Puttgarden, który będzie dostępny dla pojazdów ciężarowych i pociągów towarowych;
- korytarz Morza Czarnego – przyszły korytarz dystrybucyjny, który zostanie połączony z „bananem” środkowoeuropejskim po ukończeniu części

<sup>8</sup> I. Nowak, *Raporty i analizy*, 31 styczeń 2019, Raport Cushman & Wakefield – The Changing Face of Distribution: The Shape of Things to Come, <https://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/item/89705-raport-cushman-wakefield-the-changing-face-of-distribution-the-shape-of-things-to-come> (dostęp: 26.06.2021 r.).

<sup>9</sup> *Osiem głównych korytarzy transportowych w Europie*, <https://www.egospodarka.pl/153718,8-glownych-korytarzy-transportowych-w-Europie,1,39,1.html> (dostęp: 26.06.2021 r.).

sieci kolejowej i autostradowej Ren – Dunaj w ramach TEN-T, łączącej Budapeszt z Morzem Czarnym. Z tego względu kluczową rolę mogą odgrywać rynki rumuńskie takie jak Bukareszt;

- korytarz bałtycki – wzrost znaczenia krajów nadbałtyckich jako lokalizacji przemysłowych będzie uzależniony od wybudowania sieci autostradowej, drogowej i kolejowej w ramach TEN-T, które połączą ten region z Finlandią, Polską, Czechami i Niemcami. Niezbędne są znaczne inwestycje infrastrukturalne, które mogą umożliwić dalszy rozwój tego korytarza w dłuższej perspektywie.

Korytarze te podzielono na nowe rynki, rynki roku 2025 oraz rynki roku 2030, w zależności od tego, kiedy osiągną pełną gotowość operacyjną (niektóre są uzależnione od dostępności lub niezawodności infrastruktury, bądź od rozwiązania przeszkód natury prawnej)<sup>10</sup>.

Według prognoz Eurostatu, w latach 2010–2050 popyt na usługi transportu towarowego w Europie kontynentalnej wzrośnie o 182%. Wzrost kosztów operacyjnych, związany z negatywnym wpływem ruchu towarowego (głównie drogowego) na środowisko, o 40% w 2030 roku i o 80% w 2050 roku, co zmusi firmy do odpowiedniego dostosowywania środków transportu, łańcuchów dostaw i źródeł paliwa<sup>11</sup>.

## **Kierunki rozwoju europejskiej polityki transportowej w skali makro i mikro**

Podstawowe wytyczne dla współczesnych kierunków rozwoju europejskiej polityki transportowej w skali makro zawarte zostały w Strategii na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu (Strategia Europa 2020) oraz przyjętym w marcu 2011 r. przez Radę Unii Europejskiej dokumencie: Białej Księdze. Jednym z zasadniczych celów ujętych w tych dokumentach jest spowolnienie zmian klimatycznych poprzez redukcję emisji CO<sub>2</sub>. Uznano, że w sektorze transportu niezbędne jest do 2050 r. ograniczenie emisji CO<sub>2</sub> o co najmniej 60% w porównaniu z 1990 r. Osiągnięciu tego celu mają służyć trzy grupy zadań<sup>12</sup>:

1. grupa pierwsza – obejmująca działania zmierzające do poprawy struktury zużywanych w transporcie paliw i systemów napędowych,
2. grupa druga – zmierzająca do lepszego wykorzystania przyjaznych dla środowiska gałęzi i technologii przewozu,
3. grupa trzecia – przewidująca wykorzystanie Inteligentnych Systemów Transportowych dla zwiększania efektywności transportu i jego bezpieczeństwa.

<sup>10</sup> *Ibidem.*

<sup>11</sup> *Osiem głównych korytarzy transportowych w Europie...*

<sup>12</sup> *Współczesna polityka transportowa...*, s. 226–227.



W skali mikro obecnie coraz częściej rozpatrywane są zachowania transportowe w nowoczesnych aglomeracjach miejskich. Można to zaobserwować jako dążenie do zmian zachowań transportowych, tworzenie atrakcyjnych warunków do przemieszczania się oraz realizacji uchwalonej miejskiej polityki transportowej dotyczącej poruszania się transportem zbiorowym, rowerami, hulajnogami i pieszo. Wiąże się to najczęściej z działaniami w zakresie zarządzania mobilnością (*Mobility Management* – MM) czyli tą częścią aktywności człowieka, która dotyczy wyborów związanych z przemieszczaniem się. Wybory te dotyczą zwykle celu, trasy, terminu i środka transportu, a patrząc szerzej nawet miejsca zamieszkania, miejsca pracy i nauki oraz stylu życia. Celem polityki nie będzie zatem samo kształtowanie infrastruktury o konkretnych parametrach, a osiągnięcie zmian w zachowaniach komunikacyjnych wyrażające się na przykład zmianami w wyborze środka lokomocji. Ważnym postulatem będzie także wyróżnienie stref, w obszarze których będzie stosowana polityka transportowa w aglomeracjach miejskich nazywana polityką mobilności<sup>13</sup>.

Warto zaznaczyć, iż zwiększenie udziału podróży realizowanych środkami publicznego transportu zbiorowego należy obecnie do priorytetowych działań związanych z kształtowaniem zrównoważonej mobilności w obszarach miejskich. Aby zachęcić pasażerów do korzystania z komunikacji miejskiej, konieczne jest zapewnienie odpowiedniego poziomu oferowanych usług transportowych<sup>14</sup>.

Nowe kierunki realizacji polityki transportowej w miastach i aglomeracjach wyznaczone zostały w dokumentach strategicznych Unii Europejskiej (Zielona Księga z 2007 r.<sup>15</sup>, Biała Księga z 2011 r.<sup>16</sup>) determinujących kierunki rozwoju transportu miejskiego w XXI wieku, które sugerują przejście od planowania rozwoju transportu do planowania zrównoważonej mobilności w miastach, której celem jest<sup>17</sup>:

- dążenie do racjonalnego, a nie minimalnego czasu podróży,
- zwiększenie udziału podróży pieszych, rowerem i środkami transportu zbiorowego w stosunku do podróży samochodem osobowym,
- zmniejszenie poziomu zanieczyszczenia powietrza i hałasu powodowanego przez transport i jednocześnie poprawę efektywności energetycznej transportu,

<sup>13</sup> M. Kruszyna, *Wyzwania dla Polityki Mobilności, czyli dokumentów rozwijających dotychczasowe Polityki Transportowe*, „Transport Miejski i Regionalny” 2014, nr 8, s. 19–20.

<sup>14</sup> R. Soczówka, R. Żochowska, A. Sobota, M.J. Kłós, *Wpływ czynników związanych z podróżą na czas dojścia do przystanku publicznego transportu zbiorowego*, „Transport Miejski i Regionalny” 2020, nr 2, s. 7–13.

<sup>15</sup> *Zielona Księga. W kierunku nowej kultury mobilności w mieście*, COM (2007) 551, Komisja Europejska, Bruksela 2007.

<sup>16</sup> *Biała Księga. Plan utworzenia jednolitego europejskiego obszaru transportu – dążenie do osiągnięcia konkurencyjnego i zasobooszczędnego systemu transportu*, COM (2011) 144 Komisja Europejska, Bruksela 2011, s. 1–35.

<sup>17</sup> D. Banister, *The sustainable mobility paradigm*, „Transport Policy” 2008, nr 1, s. 73–77.

- zwiększenie wykorzystania zdolności przewozowej przez lepsze wykorzystanie pojazdów,
- podwyższenie jakości przestrzeni miejskiej, np. przez wprowadzenie stref ruchu „Tempo30”.

Za plan zrównoważonej mobilności (*Sustainable Urban Mobility Plan – SUMP*) należy uznać koncepcję rozwoju miasta związaną z transportem w mieście (zbiorowym i indywidualnym, w tym zmechanizowanym i pieszym), która wpływać ma na osiągnięcie europejskich celów związanych z ochroną klimatu i efektywnością energetyczną, służyć lepszej jakości życia i dobremu samopoczuciu mieszkańców miast oraz osiągnięciu zrównoważonego rozwoju poszczególnych sposobów podróżowania<sup>18</sup>.

W transporcie osób instrumentami zarządzania mobilnością mogą być<sup>19</sup>:

- instrumenty informacyjne – dostarczające podróżnym informacji i wskazówek dotyczących funkcjonowania transportu zbiorowego oraz innych niż samochód osobowy sposobów podróży, a także analizy czasu i kosztów różnych wariantów podróży, np. foldery informacyjne,
- instrumenty promocyjne – służące zachęcaniu do samodzielnej zmiany zachowań transportowych, np. system spersonalizowanej podróży (*Personalised Travel Assistance – PTA*),
- instrumenty planistyczne – oddziałujące na stopień zatłoczenia komunikacyjnego w różnych obszarach miasta, np. zwiększając w planach gęstość zaludnienia i liczbę miejsc pracy w pewnych obszarach miasta lub wprowadzając ich wielofunkcyjność, wpływa się za ich pośrednictwem na mobilność mieszkańców,
- instrumenty organizacyjne i koordynacyjne – mające na celu organizowanie transportu zbiorowego, systemów tzw. *car pooling* i *car sharing*, systemów roweru miejskiego, czy wykorzystania hulajnogii miejskiej, a także zorganizowanie transportu autobusowego na żądanie, tzw. telebusu,
- instrumenty edukacyjne i szkoleniowe – polegające na organizowaniu szkoleń dotyczących korzystania z transportu zbiorowego, a adresowane do wybranych segmentów klientów, np. uczniów, czy studentów, tak by zachęcić ich do zrównoważonych zachowań transportowych.

W transporcie ładunków natomiast na podstawie tzw. dobrych praktyk można wyróżnić instrumenty realizacji polityki zrównoważonej mobilności, a mianowicie<sup>20</sup>:

1. Organizację wjazdu pojazdów dostawczych do stref miejskich:
  - określenie zasad dostępu i załadunku pojazdów dostawczych,

<sup>18</sup> *Współczesna polityka transportowa...*, s. 266–267.

<sup>19</sup> *Project MAX – Guidelines for integration of Mobility Management and Land Use Planning*. <https://epomm.eu/archive/maxlupo/guidelines> (dostęp: 23.06.2021 r.).

<sup>20</sup> *Współczesna polityka transportowa...*, s. 269; S. Iwan, *Wdrażanie dobrych praktyk w obszarze transportu dostawczego w miastach*, Wyd. Naukowe Akademii Morskiej, Szczecin 2013, s. 130–131.

- wykorzystanie nowych technologii (systemy zarządzania i śledzenia pojazdów),
  - wykorzystanie pojazdów przyjaznych dla środowiska,
  - regulacje stosowane przez władze lokalne (np. ustalanie godzin wyładunku wyłącznie w porze nocnej, wyznaczanie miejsc tzw. krótkiego postoju (z reguły 15 minut), umożliwiających dokonanie wyładunku towaru w określonym czasie.
2. Dostawę w obrębie ostatniego kilometra (mili):
- skrzynki doręczeń przesyłek, umożliwiające samodzielne odebranie przesyłki przez odbiorcę,
  - pojemniki dostawcze stanowiące własność detalisty lub doręczyciela, przytwierdzone do budynku odbiorcy,
  - systemy dostępowe – zapewniające dostęp dostawcom do zamkniętego obszaru dostaw,
  - punkty odbioru inne niż siedziba odbiorcy, charakteryzujące się długimi godzinami otwarcia,
  - banki odbioru, lokalizowane wewnątrz zabudowań odbiorcy, w miejscach pracy, na parkingach, przy stacjach kolejowych (klienci nie są na stałe przypisani do konkretnego banku).
3. Miejskie Centra Konsolidacji (MCK), w których dokonuje się konsolidacji, rozdziału i przeładunku przesyłek na pojazdy mniejsze, proekologiczne, czy rowery przeznaczone do przewozu niewielkich ładunków, w tym:
- lokalne, obsługujące najczęściej tereny handlowe lub centra miast,
  - zarządzane przez jednego właściciela,
  - specjalizowane, przeznaczone do obsługi określonego typu ładunku lub działalności, systemy nawigacji, uwzględniające specyfikę realizacji dostaw w miastach.

Efektywność wykorzystywanych narzędzi zrównoważonego transportu ładunków w miastach powinna być monitorowana przy wykorzystaniu mierników<sup>21</sup>:

- strukturalnych i ramowych (m.in.: liczby klientów, liczby dostaw na jednego klienta, wielkości zamówienia, kosztów realizacji zamówienia),
- produktywności (m.in.: obejmujących produktywność wysyłki i zamówienia, czas transportu na realizację pojedynczego zamówienia),
- gospodarności (m.in.: przeciętnych kosztów realizacji zlecenia klienta, częstotliwości przeładunku, kosztów transportu na jedno zamówienie, procentowego udziału kosztów wysyłki),
- jakościowych (m.in.: czasu dostawy, procentowego udziału opóźnień, gotowości dostawczej).

---

<sup>21</sup> *Współczesna polityka transportowa...*, s. 270; S. Iwan, *Wdrażanie dobrych praktyk w obszarze transportu dostawczego w miastach...*, s. 166–167.

## Podsumowanie

Opisane zmiany w organizacji procesów logistycznych w ramach współczesnej i przyszłościowej polityki transportowej (osób i towarów) powinny nastąpić na wielu polach, rozpoczynając od modeli organizacyjnych, poprzez nowe technologie, rozwiązania i systemy informatyczne<sup>22</sup>, technologie komunikacyjne, efektywną politykę zrównoważonej mobilności, na zupełnie nowych jednostkach ładunkowych kończąc.

Rozważając wizję rozwoju polityki transportowej w trzeciej i kolejnych dekadach XXI wieku można stwierdzić, że istnieją cztery obszary, w ramach których należy oczekiwać pożądaných zmian:

1. zapewnienie wzrostu sektora transportu i wspieranie mobilności, przy jednoczesnym osiągnięciu celu obniżenia emisji CO<sub>2</sub> o 60%,
2. stworzenie efektywnej sieci multimodalnego podróżowania i transportu między miastami,
3. zapewnienie równych szans na całym świecie do podróżowania na dalekie odległości i międzykontynentalnego transportu towarów,
4. proekologiczna transformacja transportu miejskiego.

Analizując wzajemne relacje zidentyfikowanych wyzwań i podejmowanych działań w obszarze polityki transportowej oraz jej implikacji dla sektora transportu można wysunąć kilka istotnych wniosków<sup>23</sup>:

- istnieje potrzeba implementacji efektywnych instrumentów wspierających badania nad poprawą efektywności transportu i nad paliwami alternatywnymi. Konieczne jest podjęcie wspólnych działań – w ramach europejskiej polityki transportowej – nad poprawą bezpieczeństwa energetycznego transportu, zwłaszcza w kwestii dywersyfikacji dostaw;
- konieczne jest uzupełnienie dotychczasowych instrumentów europejskiej polityki transportowej o innowacyjne rozwiązania w zakresie zarządzania ruchem, zwłaszcza na terenach miejskich i szersze wykorzystanie instrumentów z zakresu planowania przestrzennego w rozwiązywaniu wyzwań wynikających z rozwoju miast;
- konieczne jest uwzględnienie w planowaniu transportu publicznego potrzeb starzejącego się społeczeństwa i dostosowanie infrastruktury transportowej;
- należy podjąć kroki w zakresie łagodzenia zjawiska kongestii, zwłaszcza na terenach miejskich poprzez wprowadzenie dedykowanych instrumen-

<sup>22</sup> R. Piętowska-Laska, *Nowe technologie w zarządzaniu bezpieczeństwem systemów logistycznych w aspekcie umacniania bezpieczeństwa narodowego* [w:] *Nowe technologie – współczesne wyzwania w obszarze prawa i bezpieczeństwa*, red. M. Pomykała, M. Merkwa, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2020, s. 187–197.

<sup>23</sup> B. Pawłowska, *W kierunku zrównoważonego transportu: przegląd efektów działań europejskiej polityki transportowej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego, seria: „Ekonomika Transportu i Logistyka” 2015, z. 54, s. 93.

tów ekonomicznych oraz odpowiedniej polityki parkingowej i organizacji ruchu w miastach;

- niezbędne jest wykorzystanie rozwiązań teleinformatycznych do poprawy efektywności transportu, usprawnień w zarządzaniu ruchem, poprawy jakości usług transportowych, dostarczenia użytkownikom pełnej i bezpośredniej informacji dotyczącej podróży, co ułatwi jej zaplanowanie i w efekcie może prowadzić do optymalizacji popytu na transport.

Konkludując niniejsze rozważania, należy stwierdzić, iż niewątpliwie konieczne jest zweryfikowanie dotychczasowych narzędzi stosowanych we współczesnej polityce transportowej. Na podkreślenie zasługuje fakt, iż wykorzystanie szerokiego wachlarza instrumentów pochodzących z różnych kategorii umożliwi skonstruowanie takiego pakietu mix, który pozwoli na realizację zakładanych ambitnych celów w ramach przyszłych trajektorii rozwojowych wspólnej polityki transportowej.

## Bibliografia

- Banister D., *The sustainable mobility paradigm*, „Transport Policy” 2008, nr 1.
- Biała Księga. Plan utworzenia jednolitego europejskiego obszaru transportu – dążenie do osiągnięcia konkurencyjnego i zasobooszczędnego systemu transportu*, COM (2011) 144 Komisja Europejska, Bruksela 2011.
- Iwan S., *Wdrażanie dobrych praktyk w obszarze transportu dostawczego w miastach*, Wyd. Naukowe Akademii Morskiej, Szczecin 2013.
- Kruszyna M., *Wyzwania dla Polityki Mobilności, czyli dokumentów rozwijających dotychczasowe Polityki Transportowe*, „Transport Miejski i Regionalny” 2014, nr 8.
- Nowak I., *Raporty i analizy*, 31 styczeń 2019, *Raport Cushman & Wakefield – The Changing Face of Distribution: The Shape of Things to Come*, <https://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/item/89705-raport-cushman-wakefield-the-changing-face-of-distribution-the-shape-of-things-to-come> (dostęp: 26.06.2021 r.).
- Osiem głównych korytarzy transportowych w Europie*. <https://www.egospodarka.pl/153718,8-glownych-korytarzy-transportowych-w-Europie,1,39,1.html> (dostęp: 26.06.2021 r.).
- Pawłowska B., *W kierunku zrównoważonego transportu: przegląd efektów działań europejskiej polityki transportowej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego, seria: „Ekonomika Transportu i Logistyka” 2015, z. 54.
- Piętowska-Laska R., *Logistyczne aspekty bezpieczeństwa narodowego – wybrane zagadnienia* [w:] *Zagrożenia ład społeczny i bezpieczeństwa narodowego. Wybrane aspekty*, red. M. Gitling, I. Wojaczek, Państwowa Wyższa Szkoła Wschodnioeuropejska w Przemyślu, Przemyśl 2017.
- Piętowska-Laska R., *Nowe technologie w zarządzaniu bezpieczeństwem systemów logistycznych w aspekcie umacniania bezpieczeństwa narodowego* [w:] *Nowe technologie – współczesne wyzwania w obszarze prawa i bezpieczeństwa*, red. M. Pomykała, M. Merkwa, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2020.
- Project MAX – Guidelines for integration of Mobility Management and Land Use Planning*. <https://epomm.eu/archive/maxlupo/guidelines> (dostęp: 23.06.2021 r.).

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1315/2013 z dn. 11 grudnia 2013 r. w sprawie unijnych wytycznych dotyczących rozwoju transeuropejskiej sieci transportowej i uchylające decyzję nr 661/2010/UE, Dz.U. L 348 z 20.12.2013.

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1316/2013 z dn. 11 grudnia 2013 r. ustanawiające instrument „Łącząc Europę”, zmieniające rozporządzenie (UE) nr 913/2010 i uchylające rozporządzenia (WE) nr 680/2007 i (WE) nr 67/2010, Dz.U. L 348 z 20.12.2013.

Soczówka R., Żochowska R., Sobota A., Kłos M.J., *Wpływ czynników związanych z podróżą na czas dojścia do przystanku publicznego transportu zbiorowego*, „Transport Miejski i Regionalny” 2020, nr 2.

*Współczesna polityka transportowa*, red. W. Rydzkowski, PWE, Warszawa 2017.

Załoga E., *Trendy w transporcie lądowym Unii Europejskiej*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013.

*Zielona Księga. W kierunku nowej kultury mobilności w mieście*, COM (2007) 551, Komisja Europejska, Bruksela 2007.

# PROBLEMATYKA PATOLOGII GOSPODARCZYCH NA PODKARPACIM POGRANICZU POLSKI I UKRAINY

---

Artur POLAKIEWICZ<sup>1</sup>

Wartość danego systemu społecznego i ładu gospodarczego zależy od możliwości wyzwalania w społeczeństwie motywacji do działań społecznie pożądanych lub niedopuszczalnych. Istotny jest również system prawa z jednej strony gwarantujący obywatelom legalne osiąganie dochodów dzięki ich aktywności, a z drugiej strony warunkujący wysokie zaufanie do elity politycznej, do jej woli obrony praworządności i sprawiedliwości.

Według P. Sztompki „zaufanie i nieufność to swoiste zakłady na temat przyszłych, niepewnych działań innych ludzi”<sup>2</sup>. Do rodzajów zaufania zalicza: osobiste (do konkretnych ludzi), pozycyjne (do określonych ról społecznych), komercyjne (do produktów), technologiczne (do różnego rodzaju systemów technicznych), instytucjonalne (do złożonych organizacji), systemowe (do całego systemu społecznego i jego uczestników). Mogłoby się wydawać, że w jego ujęciu zaufaniem można obdarzać zarówno ludzi, jak i rzeczy. P. Sztompka tłumaczy, że „zaufanie to przekonanie plus oparte na nim działanie”<sup>3</sup>. Ale wszystkie wymienione wyżej obiekty można zredukować do ludzkich działań, dlatego „ostatecznie zawsze ufamy właśnie w takie działania, a w konsekwencji także w ich efekty i produkty”<sup>4</sup>. Z wyróżnionych rodzajów zaufania można wnioskować, że jest ono nie tylko osobistą postawą, ale odnosi się do całego współczesnego społeczeństwa, stając się elementem jego integralności.

Jeśli takie zaufanie istnieje, to rządzący mogą liczyć na poparcie swoich decyzji, nawet dolegliwych społecznie (wprowadzenie nowych regulacji prawnych lub administracyjnych). Natomiast jeśli rządzeni przekonają się, że elita polityczna wykorzystuje instrumenty władzy dla własnych korzyści majątkowych, osiągniętych na drodze łamania praworządności, to wówczas może dojść do buntu społecznego. Jednak naturalną potrzebą społeczną jest oczekiwanie zapewnienia przez

---

<sup>1</sup> Mgr Artur Polakiewicz, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>2</sup> P. Sztompka, *Socjologia*, Kraków 2006, s. 310.

<sup>3</sup> P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Kraków 2007, s. 71.

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 111.

władze państwowe ładu społecznego, bezpieczeństwa publicznego i bezpieczeństwa ekonomicznego.

Patologie życia gospodarczego w odniesieniu do działań indywidualnych osób sprowadzają się w znacznym stopniu do przestępczości. Ten typ patologii można określić jako sytuację, gdy „nie opłaca się” być uczciwym, bowiem koszty naruszenia norm są niższe niż koszty ich przestrzegania. Z tej opierającej się na teorii wymiany<sup>5</sup> zależności można wyprowadzić wiele szczegółowych czynników kształtujących dynamikę patologii oraz jej wymiar społeczny. Jednym z takich czynników warunkujących podjęcie działań niezgodnych z przyjętymi normami jest stosunek pomiędzy wielkością ewentualnych kar a oczekiwaną nagrodą. Poczucie bezkarności stanowi istotny element sprzyjający podejmowaniu działań naruszających obowiązujące normy i może wynikać z dwóch powodów: pierwszy – przekonanie o wysokiej skuteczności własnych działań; drugi – bezradność systemu kontroli społecznej wobec działań przestępczych.

Oprócz cech systemu prawnego, istotną rolę odgrywają czynniki takie, jak: kulturowa tożsamość zbiorowości, skuteczność systemu kontroli społecznej, przekonanie o nieuchronności kary za popełnione wykroczenie, skuteczność działania instytucji zajmujących się ściganiem i zwalczaniem przestępczości<sup>6</sup>. Istotą patologii w życiu gospodarczym jest również nadużycie zaufania. Normalne funkcjonowanie każdego systemu gospodarczego opiera się na wzajemnym zaufaniu różnych podmiotów stanowiących ten system. Bez wzajemnego zaufania nie jest możliwy proces wymiany ekonomicznej. Pojawienie się oszustw powoduje, że w szybkim czasie wszyscy pragną się zabezpieczyć przed tego typu działaniami. Natomiast władze państwowe zaczynają traktować obywateli za potencjalnych przestępców, co prowadzi do degradacji systemu społecznego<sup>7</sup>.

Na kształt i rozmiar patologii gospodarczych wpływa również stopień i formy interwencji państwa w działalność gospodarczą w odniesieniu do realizacji celów w polityce gospodarczej oraz społecznej<sup>8</sup>. Twierdzenie, że system polityczny i ład gospodarczy stanowią główny czynnik przestępczości gospodarczej znajduje swoje zastosowanie w koncepcji przestępczości „białych kołnierzyków” Edwina H. Sutherlanda<sup>9</sup> oraz w badaniach nad motywami przestępstw gospodarczych<sup>10</sup>. Z koncepcji tych wynika, że liberalny ustrój gospodarczy „młodych” społeczeństw

---

<sup>5</sup> George Homans jako twórca teorii wymiany pisał: „norma nie przymusza automatycznie: kiedy jednostki podporządkowują się normie, robią tak dlatego, że uważają to za korzystne dla siebie”. G.C. Homans, *The Nature of Social Science*, New York 1967, s. 60 (cyt. za J. Szacki, *Historia myśli socjologicznej*, Warszawa 2006, s. 839).

<sup>6</sup> R. Dyoniziak, A. Słaboń, *Patologia życia gospodarczego. Aspekty socjologiczne*, Kraków 2001, s. 6.

<sup>7</sup> Więcej na temat systemu społecznego zob. P. Sztompka, *Socjologia*, Kraków 2002, s. 30.

<sup>8</sup> O. Górniok, *Przestępczość gospodarcza i jej zwalczanie*, Warszawa 1994, s. 19.

<sup>9</sup> E.H. Sutherland, *On Analysing Crime*, Chicago 1973, s. 6.

<sup>10</sup> O. Górniok, *Przestępczość gospodarcza. Wybrane przejawy i uwarunkowania*, Katowice 1986, s. 13 i n.



demokratycznych, który nastawiony jest na zysk, prowokuje patologiczne zachowania gospodarcze.

Przechodzenie Polski do gospodarki rynkowej implikowało wiele problemów społecznych oraz nadawało zjawiskom ekonomicznym i społecznym wymiar polityczny. Tworzeniu podstaw gospodarki rynkowej towarzyszył dynamiczny wzrost patologii, w tym gospodarczych, które przynosiły określone skutki społeczne. Działo się tak dlatego, że gospodarka zmieniała się szybciej niż przepisy, które miały regulować jej działanie, a uchwalane prawo nie przystawało do rzeczywistości społecznej oraz niektórzy politycy i kierowane przez nich organy władzy publicznej (państwowej i samorządowej) uwikłały się w przestępstwa gospodarcze<sup>11</sup>.

Badania nad przemianami w pierwszej dekadzie transformacji wskazują, że najmniej korzyści z procesów transformacji odniosły województwa „ściany wschodniej”, odznaczające się mało efektywnym rolnictwem, niskim poziomem urbanizacji, niekonkurencyjnym przemysłem, słabo rozwiniętą infrastrukturą, niską dostępnością komunikacyjną, niekorzystną strukturą wykształcenia<sup>12</sup> oraz niskim zainteresowaniem centrum decyzyjnego projektującego plany i programy rozwojowe w Polsce.

Dawny historyczny podział na Polskę A i Polskę B w wyniku transformacji uległ nie tylko utrwaleniu, ale postępującemu pogłębieniu. Rozwój przedsiębiorczości prywatnej i inwestycje zagraniczne znacząco wzmocniły potencjał gospodarczy tylko w regionach dobrze uprzemysłowionych, podczas gdy w regionach słabo zindustrializowanych i rolniczych (np. powiaty województwa podkarpackiego graniczące z Ukrainą) skupiły się negatywne skutki transformacji, potęgując zapóźnienie rozwojowe<sup>13</sup>.

Negatywnymi skutkami tych przemian stały się: bezrobocie, wykluczenie społeczne, migracje, rozwarstwienie społeczne oraz przestępczość. Mieszkańcy obszarów peryferyjnych, aby przeciwdziałać narastającym problemom społecznym i ekonomicznym zostali zmuszeni do podjęcia działań, które oscylują na granicy prawa bądź nierzadko je łamią. Specyficznie rozumiana przedsiębiorczość i zaradność życiowa stały się strategią przetrwania i przyczyniły się do rozwoju patologii gospodarczych. Zaistniałe zjawiska uzyskały wymiar społeczny i polityczny z dwóch powodów. Po pierwsze, stały się przedmiotem debaty publicznej, zwłaszcza w okresie kampanii wyborczych, kiedy konkurujące ze sobą podmioty polityczne (partie, ruchy, politycy) musiały odnieść się do wspomnianych patologii, przedstawić programy ich rozwiązania. Po drugie, stały się przedmiotem działań politycznych podejmowanych przez organy władzy państwowej (sejm, senat,

---

<sup>11</sup> L.H. Leight, *Prawo karne a gospodarka rynkowa* [w:] *Przestępczość gospodarcza. Doświadczenia europejskie i amerykańskie*, red. A. Siemaszko, Warszawa 1995, s. 172.

<sup>12</sup> M.W. Kozak, *Polska podzielona. Dysproporcje regionalne* [w:] *Polska. Ale jaka?*, red. M. Jarosz, Warszawa 2005, s. 252 i n.

<sup>13</sup> M. Jarosz, *Dysfunkcje procesu prywatyzacji w wymiarze instytucjonalnym i społecznym* [w:] *Kondycja moralna społeczeństwa polskiego*, red. J. Mariański, Kraków 2003, s. 261.

rząd, wojewoda) i samorządowej (sejmik województwa, starostowie, marszałek województwa), mających swoje osadzenie nie tylko w analizie rzeczywistości politycznej w regionie, ale również w działalności ideotwórczej poszczególnych partii politycznej.

Decyzje polityczne kształtują znaczenie granicy państwowej. Tworzą ekonomiczne, prawne oraz administracyjne bariery i ułatwienia między państwami. W Polsce, do 1989 roku pojęcie granicy kojarzyło się z myśleniem o przestrzeni, rozgraniczeniem politycznym, barierami ekonomicznymi i odmiennościami kulturowymi. Po 1989 roku zaczęto dążyć w Polsce do nadania granicy cech przede wszystkim administracyjnych, ponadto granica miała spełniać kryteria dynamizujące rozwój ziem pogranicznych. Wraz z przystąpieniem Polski do „strefy Schengen” w dniu 21 grudnia 2007 roku przypadł Warszawie obowiązek nadzoru i kontroli zewnętrznych (wschodnich) granic Unii Europejskiej, z pełnym katalogiem problemów i patologii, jakie w jej obrębie występują. Zmiany te miały wpływ na rozwój patologii gospodarczych na pograniczu Polski i Ukrainy, przynosząc znaczne konsekwencje społeczne.

Powiaty województwa podkarpackiego graniczące z Ukrainą (lubaczowski, jarosławski, przemyski, bieszczadzki, leski), z wciąż wysokim bezrobociem, należą do jednych z najsłabiej rozwiniętych obszarów Unii Europejskiej. Przyczyny wysokiego bezrobocia sięgają przeszłości. Proces przemian różnego typu doprowadził do marginalizacji liczne grupy społeczne w tych przygranicznych powiatach. Przegranymi w procesie transformacji społecznej stali się między innymi bezrobotni. Zabezpieczenia socjalne, społeczny status i kwalifikacje zawodowe, które określały ich życiowe perspektywy do początku lat dziewięćdziesiątych, przestały być wystarczające. W tej sytuacji poszkodowane warstwy społeczne były zmuszone szukać innych źródeł utrzymania. Nowe możliwości dała „szara sfera” gospodarki i niesformalizowane formy zarobku.

Obok produkcji rolniczej, pracy nierejestrowanej, zasiłków socjalnych i migracji zarobkowej powszechną formą przeciwdziałania biedzie w tych powiatach stał się przemyt – jedna z patologii gospodarczych. Wpłynął znacząco na rynek obrotu towarów oraz zdeterminował życie społeczne mieszkańców. Znaczenie drobnego handlu transgranicznego uświadomiło, że na wschodniej granicy Polski przemyt jest zjawiskiem masowym. Osoby przekraczające granicę między Polską i Ukrainą w celach przemytniczo-zarobkowych stały się regułą, a nie wyjątkiem. Skuteczne zwalczanie patologii gospodarczych napotkało na dwie bariery: administracyjną i społeczną<sup>14</sup>.

Pierwsza z nich sprowadza się do braku administracyjnych i technicznych instrumentów będących w dyspozycji organów państwa, pozwalających na uszczelnienie granicy z Ukrainą. Koszty takiego przedsięwzięcia byłyby bowiem niewspółmiernie wysokie w stosunku do korzyści finansowych (fiskalnych), osiągniętych w wyniku pełnej kontroli ruchu granicznego (o ile w ogóle taka kontrola

<sup>14</sup> A. Polakiewicz, *Mroczna strona granicy polsko-ukraińskiej* [w:] *Socjo-ekonomic development of Ukraine: the European choice*, ed. A. Tchacz, Melitopol 2010, s. 318.

jest możliwa). W rzeczywistości zatem wprowadzając instrumenty prawne (i techniczne), służące kontroli ruchu granicznego i tranzytu towarów, organy państwa balansowały pomiędzy wielkością nakładów finansowych możliwych do przekazania na uszczelnienie granicy a potencjalnymi korzyściami dla finansów publicznych z niego płynącymi. Walka z przemytem miała sens tak długo, jak potencjalne korzyści wynikające z kontroli przygranicznego obrotu towarowego, były większe niż koszty kontroli.

Druga z barier ma podłoże społeczne: przemysł praktykowany przez mieszkańców powiatów przygranicznych nie jest postrzegany przez nich jako zjawisko naganne, lecz przeciwnie – spotyka się z przyzwoleniem ze strony przygranicznych społeczności. Całkowita likwidacja lokalnego przemytu<sup>15</sup> mogłoby spowodować protesty społeczne na terenach przygranicznych oraz zubożenie mieszkańców tych terenów i wzrost żądań socjalnych. Tak długo jak mieszkańcy przygranicznych terenów nie są w stanie znaleźć porównywalnego pod względem finansowym sposobu zarobkowania, przemysł jest zjawiskiem akceptowalnym społecznie na terenach przygranicznych, w zestawieniu z ograniczonymi możliwościami administracyjnego zwalczania przemytu. Praktycznie jest wykluczone zlikwidowanie tego procederu. Ponadto brak jest jednoznacznej negatywnej postawy społecznej wobec działalności przemysłniczej. Przeważa w tym zakresie postawa ambiwalentna, a w niektórych przypadkach przemysł jest postrzegany jako swoista forma zaradności życiowej.

Kolejną barierą jest masowość zjawiska, a co za tym idzie – kolejki na granicy i presja na służby celne, które są zobligowane do załatwienia tej kwestii. Problemem jest również nadmierna biurokracja i nieodpowiednie procedury prawne. W przypadku drobnego przemytu, jak również dużego, należy wykonać te same czynności i wypełnić te same ilości dokumentów. Nie bez znaczenia pozostaje także zbyt liberalna polityka karna sądów orzekających w sprawach karnych skarbowych wszczynanych przez organy celne w związku z ujawnieniem przemytu.

Na negatywne skutki przemytu wskazują również przedsiębiorcy. Nie są oni w stanie „konkurować” z przemytem transgranicznym, który przynosi łatwy zarobek, tanią siłę roboczą, tańsze od polskich towary. W przedsiębiorstwach pracownik nie zarobi tyle, co osoba czerpiąca zyski z przemytu. Specyficzna sytuacja w tych powiatach sprawiła, że mimo dużego bezrobocia trudno znaleźć pracowników, bowiem bezrobocie na Podkarpaciu nie oznacza pozostawania bez dochodów. Bezrobotni na procederze przemytu zarabiają często więcej niż legalnie na rynku pracy. Oprócz dochodu, osoby przekraczające granicę w celach przemysłniczo-zarobkowych mają przywilej samodzielnego określania godzin pracy i faktyczny brak kierowniczego nadzoru. Dodatkowo pobierając świadczenia socjalne wolą wybrać nierejestrowane formy zatrudnienia.

---

<sup>15</sup> Przemysłników pogranicznych nazywa się „mrowkami” – są to osoby przekraczające granicę w celach przemysłniczo-zarobkowych.

Podstawowymi pojęciami używanymi w niniejszym opracowaniu są: patologia społeczna, patologia gospodarcza, przestępczość gospodarcza, strefa przygraniczna. Pojęcie „patologia społeczna” nie jest łatwe do zdefiniowania z naukowego punktu widzenia<sup>16</sup>, na co zwraca uwagę Maria Jarosz, biorąc pod uwagę różne nurty i koncepcje badawcze, wymieniając: a) koncepcję dewiacji społecznej, zakładając w nim istnienie społeczeństwa zorganizowanego, w którym rozwój kultury jest równomierny i adekwatny do postępu nauki, techniki, b) teorię dezorganizacji społecznej, jako stanu konfliktu między wartościami społecznymi o różnym rodowodzie, charakterystycznymi dla społeczeństw tradycyjnych i współczesnych, wysoko zorganizowanych, c) koncepcję patologii społecznej, jako stanu zakłócenia więzi międzyludzkich, co uniemożliwia realizację niezbędnych zadań grupowych, a patologię społeczną rozpatruje się w kategoriach dysfunkcjonalności pełnionych ról społecznych, rozbieżności czynników statusu oraz skłonności do nieakceptowanych postaw i zachowań, d) teorię patologii społecznej, jako stanu dysfunkcji kontroli społecznej, w której zakłada się, iż system społeczny funkcjonuje prawidłowo, gdy obowiązujące normy są klarowne i społecznie aprobowane, zaś zachowania z nimi sprzeczne, spotykają się z konsekwentną i przewidywalną reakcją, sankcją społeczną<sup>17</sup>. Ponadto należy zwrócić uwagę na istnienie trzech nurtów analiz patologii społecznej, a w tym: a) patologia indywidualna, której istotę stanowi jednostkowe „cierpienie”, mające swoiste fazy i prowadzące głównie i bezpośrednio do destrukcji osobowości, b) patologia grupowa, której istotę stanowi rozpad więzi grupowych i szkodliwość ponadindywidualna, c) patologia instytucjonalna, której istotę stanowi złe funkcjonowanie struktur społecznych<sup>18</sup>.

Każdy z rodzajów patologii społecznej jest inaczej rozpatrywany przez naukę. Za patologię indywidualną uważa się wszelkie formy zachowania się jednostek, które odbiegają od powszechnie przyjętych i akceptowanych w danej społeczności norm prawnych, moralnych i obyczajowych oraz zasad postępowania i systemów wartości. Za patologię grupową uznaje się stan społecznej destrukcji, związany z naruszeniem istniejącego porządku, powodujący dezorganizację grup społecznych<sup>19</sup>. Z kolei patologia instytucjonalna związana jest z nieprawidłowościami funkcjonowania i działania instytucji społecznych, o których pisał Adam Podgórecki<sup>20</sup>, a Guy B. Peters porównał do chorób organizmu<sup>21</sup>.

<sup>16</sup> Wielość definicji patologii społecznych prezentuje praca: E. Moczuk, K. Bajda, *Problemy i zjawiska patologiczne w społeczeństwie tradycyjnym i nowoczesnym. Analiza socjologiczno-kryminologiczna*, Rzeszów 2016, s. 68–93.

<sup>17</sup> M. Jarosz, *Samobójstwa*, Warszawa 1997, s. 64–67.

<sup>18</sup> A. Nowak, E. Wysocka, *Problemy i zagrożenia społeczne we współczesnym świecie. Elementy patologii społecznej i kryminologii*, Katowice 2001, s. 19.

<sup>19</sup> D. Pstrąg, *Postawy młodzieży wobec zjawisk patologii społecznej* [w:] *Aktualne problemy pedagogiki resocjalizacyjnej i patologii społecznej*, red. F. Kozaczuk, M. Radochoński, Rzeszów 2000, s. 150.

<sup>20</sup> A. Podgórecki, *Patologia działania instytucji* [w:] *Funkcjonalność i dysfunkcjonalność instytucji*, red. A. Podgórecki, Warszawa 1974.

<sup>21</sup> Guy B. Peters, *Pathologies in Public Administration* [w:] *Patologie w administracji publicznej*, red. P. Suwaj, D. Kijowski, Warszawa 2009, s. 21–30.

Pojęcie „patologia społeczna” zostało wprowadzone do polskiej literatury naukowej przez Adama Podgóreckiego, który określił, że „jest to taki rodzaj zachowania, czy funkcjonowania jakiegoś systemu społecznego, który pozostaje w niedającej się pogodzić sprzeczności ze światopoglądowymi wartościami akceptowanymi w danej społeczności”<sup>22</sup>. Autor ten zauważał, że światopoglądowe wartości są generalizacją rozmaitych ocen subiektywnych i stąd patologia społeczna jest zależna od zmiennych w czasie, subiektywnych poglądów w danej społeczności.

Autor w badaniach przyjął definicję patologii opracowaną przez Adama Podgóreckiego, który zaproponował, aby przez patologię społeczną rozumieć „rodzaj zachowania, typ instytucji lub typ funkcjonowania jakiegoś systemu społecznego, który pozostaje w zasadniczej, nie dającej się pogodzić sprzeczności ze światopoglądowymi wartościami, które w danej społeczności są akceptowane”<sup>23</sup>. W tym ujęciu stał się widoczny ścisły związek patologii ze sferą wartości oraz kultury, a zaliczenie określonego zjawiska do kategorii patologii społecznych jest wyborem wartościującym. Natomiast patologię gospodarcze, w odróżnieniu do społecznych, są ściśle związane z egzekwowaniem/nieegzekwowaniem przepisów prawa wobec zachowań nagannych. Oktawia Górniok podkreśliła, że istnieje „zależność między sposobem i warunkami gospodarowania w danej społeczności a kryminalizacją poszczególnych zachowań gospodarczych”<sup>24</sup>. Wskazała na zależność między rozmiarem i kształtem przestępczości gospodarczej a stopniem i formą interwencji państwa w działalność gospodarczą<sup>25</sup>.

Wyjaśniając zjawisko działania prawa i jego skuteczność w stosunku do patologii, a także przestępczości, gospodarczej należy odwołać się do sformułowanej przez A. Podgóreckiego hipotezy trójstopniowego działania prawa: „abstrakcyjny przepis prawny zaczyna funkcjonować (i wyrażać się w społecznym zachowaniu) wówczas, gdy dochodzi do swego odbiorcy w postaci złożonej koniunkcji: metanorma wywodząca się z charakteru ustroju społeczno-gospodarczego, metanorma czerpiąca swą treść z oznaczonej podkultury prawnej i metanorma płynąca z osobowości jednostki podejmującej decyzję o prawnym zachowaniu”<sup>26</sup>.

Z zaproponowanego stanowiska wynika, iż przejawów patologii gospodarczej należy poszukiwać w trzech czynnikach traktowanych jako zmienne niezależne: w cechach ładu społecznego i gospodarczego, w kulturze prawnej oraz w osobowości społecznej ludzi działających wbrew prawu i normom współżycia społecznego. Z politologicznego punktu widzenia patologii występuje nie tylko na poziomie codziennych zachowań obywateli, lecz również na poziomie obejmującym system społeczny i gospodarczy oraz polityczny, czyli instytucje normotwórcze oraz grupy związane z wymiarem sprawiedliwości.

<sup>22</sup> A. Podgórecki, *Zagadnienia patologii społecznej*, Warszawa 1976, s. 24.

<sup>23</sup> A. Podgórecki, *Patologia życia społecznego*, Warszawa 1969, s. 42.

<sup>24</sup> O. Górniok, *Przestępczość gospodarcza...*, s. 16.

<sup>25</sup> *Ibidem*, s. 19.

<sup>26</sup> A. Podgórecki, *Prestiż prawa*, Warszawa 1966, s. 56.

Jednak patologii nie można utożsamiać wyłącznie z błędnymi decyzjami. Niektóre zjawiska patologiczne, zwłaszcza w skali makro, są następstwem błędnych decyzji oraz błędne decyzje mogą być efektem występującej już patologii. W tym drugim przypadku patologia gospodarcza może wiązać się z patologią procesów politycznych (np. z korupcją) oraz realizowaną polityką gospodarczą.

W polu zainteresowań badaczy patologii społecznej są zachowania destruktywne dla społeczeństwa (lub jego elementów), które są niezgodne z wartościami powszechnie uznawanymi w danym kręgu kulturowym<sup>27</sup>. Patologię w życiu gospodarczym można uznać za część patologii społecznych, odnoszącą się wyłącznie do zjawisk ekonomicznych. Szczegółowe rozgraniczenie patologii społecznej od gospodarczej nie jest możliwe. Trzeba bowiem mieć na uwadze, iż czynniki ekonomiczne mogą stanowić jeden z elementów warunkujących wystąpienie zjawisk z obszaru patologii społecznej.

Zjawiska patologiczne, w tym w sferze gospodarczej, mają również swój wymiar polityczny. Uzyskują go na kilku płaszczyznach. Po pierwsze, patologie gospodarcze są następstwem albo celowych decyzji politycznych tworzących dla nich dogodną niszę, albo błędów politycznych, kiedy decydenci źle rozpoznali i zdefiniowali sytuację polityczną. Po drugie, stosunek do patologii gospodarczych, a nawet ich diagnozowanie jest dyskusyjne i konfliktogenne, bowiem różne podmioty polityczne mogą mieć odmienny stosunek do wybranych zachowań społecznych oraz preferować alternatywne wzorce kulturowe. Po trzecie, patologie gospodarcze są efektem rozstrzygnięć systemowych organizacji przestrzeni publicznej; każda z formacji politycznych stara się narzucić własny ład społeczny, który generuje odmienne warunki dla patologii. Niekiedy patologię społeczną utożsamia się z problemami społecznymi. Ujęcie takie jest jednak zbyt szerokie, gdyż do kręgu patologii społecznej należałoby zaliczyć wszelkie niepożądane zjawiska, które usiłuje się ograniczyć.

W sferze życia gospodarczego występuje patologia i przestępczość, jednak nie należy utożsamiać tych pojęć. Przestępczością są działania sprzeczne z prawem. Należą one do patologii, ale pojęcie przestępczość jest szersze. Przejawami patologii są także działania w danym czasie niekaralne, lecz sprzeczne z interesem społecznym, gdyż naruszają powszechnie uznane normy i wartości w danym społeczeństwie. Zakres zjawisk określane mianem patologii gospodarczych jest dość szeroki i wewnątrznie niejednorodny. W jego obrębie mieści się niewątpliwie przestępczość gospodarcza. Niekiedy pojęcia te traktowane są jako tożsame, co nie jest właściwe<sup>28</sup>. Obok różnych zjawisk, zaliczanych do sfery przestępczości gospodarczej, w obrębie patologii życia gospodarczego sytuują się także różnego typu zachowania podmiotów politycznych, które prowadzą do deformacji ładu ekonomicznego i do szkodliwych następstw, lecz nie są traktowane jako przestępstwa. Rozbieżności te wynikają z: systemu legislacyjnego (występowanie „luk

---

<sup>27</sup> A. Gaberle, *Patologia społeczna*, Warszawa 1993, s. 18.

<sup>28</sup> O. Górnioł, *Przestępczość gospodarcza...*, s. 11.

prawnych”), obowiązującej ideologii w zakresie rozwoju gospodarczego, funkcjonującego etosu kulturowego i kształtowanych przez ten etos postaw społecznych.

Zawężanie obszaru patologii gospodarczych do przestępczości tego typu jest nieuzasadnione także z tego powodu, że różne zachowania patologiczne mogą występować, zanim zostaną uznane za działania przestępcze. Można w takim przypadku mówić o opóźnieniu kulturowym. Adaptacja systemu społecznego do zmieniających się warunków, polegająca na ustanowieniu nowych regulacji prawnych, dokonuje się zazwyczaj ze zwłoką. Ponadto nie wszystkie zachowania, które można uznać za patologiczne w systemie gospodarczych i społecznym, są sankcjonowane negatywnie przez prawo.

Jak wynika z przytoczonej definicji, patologia społeczna, a wraz z nią także gospodarcza, są ujmowane w kategoriach zachowań. Ponieważ jednak termin „zachowania społeczne” odnosi się głównie do czynności będących reakcją na wywołujące je bodźce, korzystniej dla badań jest mówić o działaniach społecznych, zamiast o zachowaniach. Max Weber działaniem społecznym nazwał takie zachowanie jednostek, które uwzględnia reakcje innych osób i zorientowane jest na inne jednostki. Weber podzielił działania społeczne na cztery rodzaje: 1) racjonalne ze względu na cel – jednostka działa instrumentalnie; 2) racjonalne ze względu na wartości – dla jednostki najważniejszy jest cel; 3) afektywne – jednostka działania pod wpływem emocji; 4) tradycyjne – jednostka postępuje w zgodzie z utrwalonym sposobem myślenia<sup>29</sup>.

Niektóre z czynów zaliczane pierwotnie do patologii tracą z czasem negatywne skojarzenia, np. możliwa jest także sytuacja odwrotna – pojawiają się nowe typy przestępstw gospodarczych, a więc nowe rodzaje działań społecznych, które prowadzą do negatywnych skojarzeń. W takich okolicznościach przyjęcie „listy działań patologicznych” może mieć jedynie charakter orientacyjny. Mając na względzie tego typu trudności, można przyjąć pogląd, że patologią jest każda zjawiska, które zbiorowość (społeczeństwo) uznaje za negatywne. Ułomność tego stanowiska polega na konieczności uświadomienia sobie, że zbiorowość może być w błędzie nie uznając czegoś za przejaw patologii, lub odwrotnie – może uznawać określony rodzaj działań za przejaw patologii, gdy w istocie nim nie jest. Ponadto różne zbiorowości mogą mieć odmienne wykluczające się opinie na ten sam temat.

## Bibliografia

- Dyoniziak R., Słaboń A., *Patologia życia gospodarczego. Aspekty socjologiczne*, Kraków 2001.  
 Gaberle A., *Patologia społeczna*, Warszawa 1993.  
 Gómiok O., *Przestępczość gospodarcza i jej zwalczanie*, Warszawa 1994.  
 Gómiok O., *Przestępczość gospodarcza. Wybrane przejawy i uwarunkowania*, Katowice 1986.  
 Homans G.C., *The Nature of Social Science*, New York 1967

---

<sup>29</sup> G. Ritzer, *Klasyczna teoria socjologiczna*, Poznań 2004, s. 160.

- Jarosz M., *Dysfunkcje procesu prywatyzacji w wymiarze instytucjonalnym i społecznym* [w:] *Kondycja moralna społeczeństwa polskiego*, red. J. Mariański, Kraków 2003.
- Jarosz M., *Samobójstwa*, Warszawa 1997.
- Kozak M.W., *Polska podzielona. Dysproporcje regionalne* [w:] *Polska. Ale jaka?*, red. M. Jarosz, Warszawa 2005.
- Leight L.H., *Prawo karne a gospodarka rynkowa* [w:] *Przestępczość gospodarcza. Doświadczenia europejskie i amerykańskie*, red. A. Siemaszko, Warszawa 1995.
- Moczuk E., Bajda K., *Problemy i zjawiska patologiczne w społeczeństwie tradycyjnym i nowoczesnym. Analiza socjologiczno-kryminologiczna*, Rzeszów 2016.
- Nowak A., Wysocka E., *Problemy i zagrożenia społeczne we współczesnym świecie. Elementy patologii społecznej i kryminologii*, Katowice 2001.
- Peters G.B., *Pathologies in Public Administration* [w:] *Patologie w administracji publicznej*, red. P. Suwaj, D. Kijowski, Warszawa 2009.
- Podgórecki A., *Patologia działania instytucji* [w:] *Funkcjonalność i dysfunkcjonalność instytucji*, red. A. Podgórecki, Warszawa 1974.
- Podgórecki A., *Patologia życia społecznego*, Warszawa 1969.
- Podgórecki A., *Prestiż prawa*, Warszawa 1966.
- Podgórecki A., *Zagadnienia patologii społecznej*, Warszawa 1976.
- Polakiewicz A., *Mroczna strona granicy polsko-ukraińskiej* [w:] *Socjo-ekonomic development of Ukraine: the European choice*, ed. A. Tchacz, Melitopol 2010.
- Pstrąg D., *Postawy młodzieży wobec zjawisk patologii społecznej* [w:] *Aktualne problemy pedagogiki resocjalizacyjnej i patologii społecznej*, red. F. Kozaczuk, M. Radochoński, Rzeszów 2000.
- Ritzer G., *Klasyczna teoria socjologiczna*, Poznań 2004.
- Sutherland E.H., *On Analysing Crime*, Chicago 1973.
- Szacki J., *Historia myśli socjologicznej*, Warszawa 2006.
- Sztompka P., *Socjologia*, Kraków 2002.
- Sztompka P., *Socjologia*, Kraków 2006.
- Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Kraków 2007.



# ZAPEWNIENIE BEZPIECZEŃSTWA W TRANSPORCIE DROGOWYM JAKO ZADANIE ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

---

Marta POMYKAŁA<sup>1</sup>  
Małgorzata POLINCEUSZ<sup>2</sup>

## Bezpieczeństwo w transporcie

Transport jest dziedziną ogromnie ważną dla współczesnej gospodarki i ma istotny wpływ na rozwój przemysłu, na środowisko naturalne, a także na jakość życia społeczeństwa. Rozwój transportu następuje dzisiaj wyjątkowo dynamicznie, co wynika ze stale wzrastającej potrzeby masowego przewozu na duże odległości towarów oraz osób. Generuje to z jednej strony stały rozwój i modernizację środków transportu oraz intensywną rozbudowę i unowocześnianie infrastruktury transportowej, zaś z drugiej znacząco wpływa na stan bezpieczeństwa społeczeństwa. Transport pełni funkcje usługowe wobec wszystkich innych działów gospodarki<sup>3</sup>. Działalność transportowa pozwala na funkcjonowanie pozostałych sektorów gospodarki, przyczyniając się do aktywnego rozwoju państwa. Sprawny transport powoduje wzrost gospodarczy, a jego niedobór staje się natomiast poważną barierą rozwoju gospodarczego.

Szczególne nasilenie tych procesów można obserwować w krajach wysoko uprzemysłowionych, gdzie zapoczątkowane pod koniec XX wieku procesy globalizacyjne i integracyjne w gospodarce spowodowały wyjątkowo intensywny rozwój transportu i to zarówno na poziomie lokalnym, jak i międzynarodowym. Obserwowane na przestrzeni ostatnich lat ogromne uzależnienie gospodarki od sprawnie funkcjonującego transportu zmusza poszczególne państwa do podejmowania przemysłanych działań na rzecz zapewnienia odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa w tej dziedzinie. Ważnym czynnikiem zapewniającym bezpieczeństwo w transporcie jest stworzenie właściwego systemu instytucjonalnego, opartego przede wszystkim na organach administracji publicznej, którego zadaniem

---

<sup>1</sup> Dr hab. Marta Pomykała, prof. PRz, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>2</sup> Dr Małgorzata Polinceusz, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>3</sup> A. Koźlak, *Ekonomika transportu. Teoria i praktyka gospodarcza*, Wydawnictwo UG, Gdańsk 2008, s. 11.

jest stworzenie odpowiednich warunków faktycznych i prawnych dla dynamicznego i aktywnego realizowania transportu oraz zarządzanie nim na poziomie całego państwa.

Transport ze względu na środowisko, w którym występuje dzieli się na lądowy, wodny i powietrzny<sup>4</sup>. Najbardziej rozpowszechnioną, ale też najbardziej kosztowną społecznie i niebezpieczną gałęzią transportu, jest transport drogowy. Podstawowym problemem transportu drogowego jest duża wypadkowość na drogach, często powiązana także z wysoką śmiertelnością w wyniku wypadków. Liczba wypadków drogowych zaczęła regularnie wzrastać wraz z rozwojem transportu, tak że dziś skala wypadkowości ani nie dziwi, ani nie szokuje; można stwierdzić, że społeczeństwo zdążyło się do niej już przyzwyczaić. Większą uwagę zwracają jedynie wypadki, w których straty szacowane są na wielką skalę. W Polsce podstawowymi problemami są takie czynniki jak stan techniczny pojazdów, gwałtowne zwiększenie w przeciągu stosunkowo krótkiego okresu ruchu na drogach, a jednocześnie zbyt powolne zmiany w zakresie zasad poruszania się po drogach, dysproporcja pomiędzy poziomem rozwoju infrastruktury drogowej, a liczbą pojazdów poruszających się po drogach. Nasilenie tych zjawisk miało miejsce na początku XXI wieku, po wejściu Polski do Unii Europejskiej, które spowodowało otwarcie polskiej gospodarki i możliwość szerokiej wymiany towarowej i osobowej z innymi krajami<sup>5</sup>. Proces rozwoju transportu zaczynał się z bardzo niskiego poziomu, ponieważ transport drogowy i motoryzacja indywidualna, wraz z infrastrukturą drogową, były mocno zaniedbane po latach gospodarki nakazowo-rozdzielczej<sup>6</sup>.

Rozwój współczesnego transportu drogowego pozostaje ściśle powiązany z problemem zapewnienia bezpieczeństwa. Bezpieczeństwo w transporcie należy rozumieć jako stan lub proces mający na celu zagwarantowanie przemieszczania osób i dóbr materialnych za pomocą środków transportu poruszających się po drogach<sup>7</sup>. Bezpieczeństwo na drogach niewątpliwie jest problemem poważnym. Dotyczy nie tylko Polski, ale całego obszaru Unii Europejskiej. Państwa w miarę swoich możliwości starają się zapewniać zadowalający poziom bezpieczeństwa, nie jest to jednak łatwe zadanie. Wymaga podejmowania wielu równoczesnych działań o charakterze systemowym, obejmujących obszar zarządzania i organizacji ruchu drogowego, kontroli i nadzoru nad ruchem drogowym, a także egzekwowania ustalonych zasad bezpieczeństwa od wszystkich uczestników ruchu drogowego. Wiele z tych działań leży w gestii administracji publicznej i mieści się w sferze działań związanych z zarządzaniem bezpieczeństwem ruchu drogowego.

---

<sup>4</sup> T. Wierzejski, M. Kędzior-Laskowska, *Transport i spedycja*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2014, s. 7.

<sup>5</sup> D. Florek-Klęsk, *Zasady bezpieczeństwa w komunikacji powszechnej*, Oficyna Wydawnicza PRZ, Rzeszów 2020, s. 27.

<sup>6</sup> W. Paprocki, *Transport drogowy [w:] System transportowy Polski. 10 lat w Unii Europejskiej*, red. J. Pieriegud, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015, s. 14.

<sup>7</sup> B. Kaczmarczyk, *Bezpieczeństwo w transporcie drogowym [w:] Bezpieczeństwo na lądzie, morzu i powietrzu w XXI wieku*, red. J. Zboina, Wydawnictwo CNBOP-PIB, Józefów 2014, s. 77–79.

Zarządzanie bezpieczeństwem w transporcie drogowym polega zatem na podejmowaniu przedsięwzięć prewencyjnych, które mają na celu ograniczenie wypadków drogowych, oraz przedsięwzięć o charakterze ochronnym, umożliwiającym zmniejszenie liczby ofiar takich zdarzeń. Cele te można osiągnąć poprzez zintegrowane, interdyscyplinarne podejście, łączące działania różnych służb, których działania ukierunkowane są na uporządkowanie i poprawę organizacji ruchu drogowego, kontrolę przestrzegania obowiązujących przepisów przez uczestników ruchu drogowego, a także przygotowanie i utrzymanie infrastruktury drogowej.

Działalność zarządzającą i koordynacyjną w zakresie bezpieczeństwa na drogach realizuje Rada Ministrów, a jej organem pomocniczym jest Krajowa Rada Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego. Inicjowanie i realizowanie polityki państwa w zakresie bezpieczeństwa ruchu drogowego należy do właściwych ministrów: w szczególności do ministra właściwego do spraw bezpieczeństwa wewnętrznego oraz ministra właściwego do spraw transportu. Na szczeblu lokalnym zarządzanie bezpieczeństwem w ruchu drogowym znajduje się także w kompetencjach wojewody oraz jednostek samorządu terytorialnego. Jednakże realizacja zadań na rzecz zapewnienia bezpieczeństwa w transporcie drogowym to domena wyspecjalizowanych organów administracji publicznej. Ochronę bezpieczeństwa i porządku w ruchu drogowym oraz kontrolę ruchu drogowego realizuje Policja, zarządzanie ruchem na drogach krajowych oraz zapewnienie rozwoju, budowa i utrzymanie dróg publicznych należy do Generalnej Dyrekcji Dróg Karowych i Autostrad, zaś kontrola przepisów w zakresie transportu drogowego wykonywana jest przez Inspekcję Transportu Drogowego.

### **Krajowa Rada Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego – realizowanie polityki państwa w zakresie bezpieczeństwa ruchu drogowego**

Krajowa Rada Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego zaczęła funkcjonować dnia 1 stycznia 2001 roku na podstawie ustawy Prawo o ruchu drogowym<sup>8</sup>. Jest to międzyresortowy organ wspomagający i konsultacyjny Radę Ministrów w sprawach z zakresu bezpieczeństwa ruchu drogowego. Minister właściwy do spraw transportu pełni rolę Przewodniczącego Krajowej Rady Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego, a jego zastępcami są: podsekretarz bądź sekretarz stanu ministerstwa właściwego do spraw wewnętrznych, a także ministra właściwego do spraw transportu.

---

<sup>8</sup> Ustawa z dnia 20 czerwca 1997 r. – Prawo o ruchu drogowym (tekst jedn. Dz.U. z 2021 r., poz. 450 ze zm.).

Krajowa Rada BRD wykonuje swoje zadania z zakresu poprawy bezpieczeństwa ruchu drogowego w następującym zakresie<sup>9</sup>:

- proponuje kierunki polityki państwa w zakresie bezpieczeństwa w ruchu drogowym,
- opracowuje programy poprawy bezpieczeństwa ruchu drogowego w oparciu o propozycje przedstawiane przez właściwych ministrów i ocenia ich realizację,
- inicjuje badania naukowe,
- inicjuje i opiniuje projekty aktów prawnych oraz umów międzynarodowych,
- inicjuje kształcenie kadr administracji publicznej,
- inicjuje współpracę zagraniczną,
- współpracuje z właściwymi organizacjami społecznymi i instytucjami pozarządowymi,
- inicjuje działalność edukacyjno-informacyjną;
- analizuje i ocenia podejmowane działania;
- ustala, co najmniej raz na trzy lata, średni koszt społeczno-ekonomiczny wypadku drogowego, w którym jest zabity, oraz średni koszt społeczno-ekonomiczny wypadku drogowego, w którym osoba doznała obrażeń ciała, powstałego w transeuropejskiej sieci drogowej.

Głównym założeniem działań Krajowej Rady BRD jest doprowadzenie do spadku liczby wypadków drogowych, w tym w szczególności liczby ofiar śmiertelnych i rannych w ich wyniku, wzrostu świadomości społecznej w zakresie bezpiecznych zachowań na drodze, zmniejszenia kosztów społecznych zdarzeń drogowych, rozwoju współpracy w zakresie bezpieczeństwa ruchu drogowego pomiędzy organami administracji rządowej, administracji samorządowej i organizacjami pozarządowymi<sup>10</sup>.

W skład Krajowej Rady wchodzi:

- 1) Przewodniczący – minister właściwy do spraw transportu;
- 2) zastępcy Przewodniczącego:
  - a) sekretarz lub podsekretarz stanu w ministerstwie właściwym do spraw wewnętrznych,
  - b) sekretarz lub podsekretarz stanu w ministerstwie właściwym do spraw transportu;
- 3) sekretarz Krajowej Rady wskazany przez ministra właściwego do spraw transportu;
- 4) członkowie Krajowej Rady wskazani przez: Prezesa Rady Ministrów spośród wojewodów, Ministra Obrony Narodowej, Ministra Sprawiedliwości oraz ministrów właściwych do spraw: administracji publicznej, budżetu,

---

<sup>9</sup> Art. 140 c ust. 2 ustawy Prawo o ruchu drogowym.

<sup>10</sup> <https://www.krbrd.gov.pl/o-nas/krajowa-rada-bezpieczenstwa-ruchu-drogowego-krbrd/> (dostęp: 9.09.2021 r.).

finansów publicznych, gospodarki, budownictwa, planowania i zagospodarowania przestrzennego oraz mieszkalnictwa, klimatu, oświaty i wychowania, środowiska, transportu, wewnętrznych, pracy oraz Komendanta Głównego Policji, Komendanta Głównego Straży Pożarnej, Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad<sup>11</sup>.

Krajowa Rada Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego wykonuje swoje zadania na obszarze całej Polski. Jest to możliwe dzięki powstaniu w każdym województwie Wojewódzkich Rad Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego. Są to wojewódzkie zespoły koordynacyjne w sprawach bezpieczeństwa ruchu drogowego, który realizuje swoje zadania przy pomocy marszałka województwa. To właśnie marszałek województwa ustala wojewódzki ośrodek ruchu drogowego, który zapewnia obsługę Wojewódzkiej Rady Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego. Wojewódzkie Rady sporządzają odpowiednie oceny czy opinie, by w późniejszym etapie dostarczyły je Krajowej Radzie Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego<sup>12</sup>.

Zadania Wojewódzkiej Rady Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego przedstawiają się następująco<sup>13</sup>:

- podejmowanie się współdziałania z innymi Wojewódzkimi Radami Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego w Polsce;
- akceptowanie planu wydatków wojewódzkich ośrodków ruchu drogowego w części poświęconej na udoskonalanie bezpieczeństwa ruchu drogowego;
- ocena, a także sprawdzanie realizacji podejmowanych działań;
- przygotowywanie regionalnych programów, których celem jest udoskonalanie bezpieczeństwa ruchu drogowego;
- współdziałanie z odpowiednimi instytucjami pozarządowymi, a także organizacjami społecznymi;
- podejmowanie się dokształcania kadr administracji publicznej i nauczania z zakresu bezpieczeństwa ruchu drogowego;
- podejmowanie się działalności informacyjno-edukacyjnej;
- opiniowanie planów aktów prawa miejscowego tworzonych z zakresu bezpieczeństwa ruchu drogowego.

W skład Wojewódzkiej Rady wchodzi<sup>14</sup>:

- przewodniczący – marszałek województwa;
- zastępcy przewodniczącego:
  - wojewoda,
  - wojewódzki komendant Policji;
- 3) sekretarz – wskazany przez marszałka województwa;
- 4) członkowie Wojewódzkiej Rady:

<sup>11</sup> Art. 140 d ustawy prawo o ruchu drogowym.

<sup>12</sup> J. Hasiewicz, *System zarządzania ruchem na drogach w Polsce*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2016, s. 291.

<sup>13</sup> Art. 140 h ustawy prawo o ruchu drogowym.

<sup>14</sup> Art. 140 i Ustawy prawo o ruchu drogowym.

- wojewódzki inspektor transportu drogowego,
- dyrektor właściwego terenowo oddziału Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad,
- przedstawiciel wojewody,
- przedstawiciel wojewódzkiego sztabu wojskowego,
- przedstawiciel kuratora oświaty,
- przedstawiciel zarządu województwa,
- przedstawiciel zarządów powiatu,
- przedstawiciel wójtów, burmistrzów lub prezydentów miast,
- przedstawiciel komendanta wojewódzkiego Policji,
- przedstawiciel komendanta wojewódzkiego Państwowej Straży Pożarnej,
- przedstawiciel zarządu dróg wojewódzkich,
- przedstawiciel wojewódzkich ośrodków ruchu drogowego,
- przedstawiciel zarządów dróg powiatowych,
- osoby wskazane przez marszałka województwa w szczególności reprezentujące działające na terenie województwa organizacje pozarządowe, których celem statutowym jest problematyka bezpieczeństwa ruchu drogowego, przy czym marszałek województwa może wskazać nie więcej niż 12 osób.

### **Policja – ochrona bezpieczeństwa i porządku w ruchu drogowym**

Największy wpływ na przeciwdziałanie zagrożeniom w transporcie drogowym niewątpliwie ma Policja. W świetle przepisów ustawy o Policji jednym z jej zadań jest ochrona bezpieczeństwa i porządku publicznego w środkach publicznego transportu i komunikacji publicznej, a także w ruchu drogowym<sup>15</sup>. Do zadań Policji w tym zakresie należy w szczególności:

- ściganie sprawców przyczyniających się do występowania wykroczeń drogowych,
- kierowanie i zarządzanie ruchem drogowym,
- prowadzenie statystyk wypadkowości w kraju,
- analiza danych odnoszących się do bezpieczeństwa drogowego,
- zabezpieczanie miejsc wzmożonego występowania zdarzeń drogowych,
- stałe monitorowanie stanu bezpieczeństwa,
- usuwanie skutków zdarzeń drogowych,
- współpraca z innymi służbami w celu zwalczania przestępczości występującej w ruchu drogowym.

---

<sup>15</sup> Art. 1 ust. 2 ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (tekst jedn. Dz.U. z 2020 r., poz. 360 ze zm.).

W świetle przepisów Zarządzenia nr 30 Komendanta Głównego Policji z dnia 22 września 2017 r. w sprawie pełnienia służby na drogach<sup>16</sup> katalog zadań policjanta ruchu drogowego pełniącego służbę na drodze, obejmuje:

- reagowanie na przestępstwa i wykroczenia, wraz ze stosowaniem prawem przewidzianych środków,
- wykonywanie czynności wstępnych na miejscu zdarzenia drogowego stosownie do posiadanych środków i możliwości oraz zgłaszanie dyżurnemu jednostki Policji potrzebę skorzystania z pomocy innych służb,
- podejmowanie działań zmierzających do przywrócenia zakłóconej płynności ruchu,
- okazywanie, na żądanie osoby kontrolowanej, nagrania lub wyniku pomiaru,
- utrzymywanie stałej łączności z dyżurnym jednostki organizacyjnej Policji, niezwłoczne meldowanie o objęciu służby na trasie lub posterunku, a także o istotnych wydarzeniach zaistniałych podczas służby,
- zbieranie i zgłaszanie przełożonemu uwag i propozycji w zakresie przedsięwzięć zmierzających do usprawnienia, poprawy bezpieczeństwa i porządku ruchu, w tym dotyczących infrastruktury drogowej.

Szczególnie istotnym obszarem działania Policji jest kontrola ruchu drogowego, która polega na czuwaniu nad bezpieczeństwem i porządkiem ruchu na drogach, kierowaniem ruchem oraz na jego kontrolowaniu<sup>17</sup>. Głównym jej celem jest podniesienie dyscypliny i porządku w ruchu drogowym, w tym zapewnienie płynności i sprawności ruchu oraz wdrażanie do poszanowania prawa. Realizowana jest ona m.in. poprzez ujawnianie przypadków naruszania obowiązujących w ruchu drogowym przepisów. Kontrola ruchu drogowego obejmuje działania polegające na sprawdzaniu dokumentów uprawniających do prowadzenia pojazdu, dokumentów pojazdu, a także badanie stanu technicznego pojazdu i trzeźwości kierowcy. O jej skuteczności świadczy fakt, że często już sama obecność patroli policyjnych na drogach przyczynia się do lepszego przestrzegania przez kierowców przepisów ruchu drogowego<sup>18</sup>.

W art. 129 ust. 2 ustawy Prawo o ruchu drogowym przewidziano obszerny katalog czynności, do których uprawnieni są policjanci ruchu drogowego. Należą do nich<sup>19</sup>:

- legitymowanie uczestników ruchu i wydawania im wiążących poleceń co do sposobu korzystania z drogi, używania pojazdu lub urządzenia wspomagającego ruch,
- ustalenie tożsamości kierującego pojazdem,
- sprawdzanie wymaganych dokumentów oraz zezwoleń,

<sup>16</sup> Dz. Urz. KGP. z 2017 r., poz. 64 ze zm.

<sup>17</sup> Art. 129 ust. 1 ustawy Prawo o ruchu drogowym.

<sup>18</sup> Zob. M. Pomykała, *Kontrola ruchu drogowego jako zadanie Policji*, Zeszyt Naukowy WSIZiA, nr 1/2009, s. 223–234.

<sup>19</sup> Art. 129 ust. 2 ustawy Prawo o ruchu drogowym.

- weryfikacja danych o pojeździe oraz o kierującym pojazdem;
- żądanie poddania się przez kierującego pojazdem lub przez inną osobę, w stosunku do której zachodzi uzasadnione podejrzenie, że mogła kierować pojazdem, badaniu w celu ustalenia zawartości w organizmie alkoholu lub środka działającego podobnie do alkoholu;
- sprawdzanie stanu technicznego, wyposażenia, ładunku, wymiarów, masy lub nacisku osi pojazdu znajdującego się na drodze;
- odczyt w czasie kontroli wskazania drogomierza pojazdu, drogomierza pojazdu holowanego oraz drogomierza pojazdu przewożonego wraz z jednostką miary;
- sprawdzanie zapisów tachografu;
- zatrzymanie, w przypadkach przewidzianych w ustawie, dokumentów stwierdzających uprawnienie do kierowania pojazdem lub jego używania oraz karty kierowcy,
- wydawania poleceń: osobie, która spowodowała przeszkodę utrudniającą ruch drogowy lub zagrażającą jego bezpieczeństwu, albo osobie odpowiedzialnej za utrzymanie drogi, a także kontrolowanemu uczestnikowi ruchu – co do sposobu jego zachowania;
- uniemożliwienie kierowania pojazdem lub poruszania się przy użyciu urządzenia wspomagającego ruch osobie znajdującej się w stanie nietrzeźwości lub w stanie po użyciu alkoholu albo środka działającego podobnie do alkoholu,
- uniemożliwienie korzystania z pojazdu, którego stan techniczny, ładunek, masa lub nacisk osi zagrażają bezpieczeństwu lub porządkowi ruchu, powodują uszkodzenie drogi albo naruszają wymagania ochrony środowiska,
- uniemożliwienie korzystania z pojazdu zarejestrowanego w kraju niebędącym państwem członkowskim, jeżeli kierujący nim nie okazał dokumentu potwierdzającego zawarcie umowy obowiązkowego ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej posiadacza pojazdu lub dowodu opłacenia składki za to ubezpieczenie,
- uniemożliwienie kierowania pojazdem przez osobę nieposiadającą wymaganych dokumentów uprawniających do kierowania lub używania pojazdu;
- używanie przyrządów kontrolno-pomiarowych, a w szczególności do badania pojazdu, określania jego masy, nacisku osi lub prędkości, stwierdzenia naruszenia wymagań ochrony środowiska oraz do stwierdzenia stanu trzeźwości kierującego;
- używanie urządzeń rejestrujących;
- usuwanie lub przemieszczanie z drogi pojazdu stwarzającego zagrożenie dla bezpieczeństwa,
- kontrola przewozu drogowego towarów niebezpiecznych oraz wymagań związanych z tym przewozem;



- kontrola transportu odpadów oraz wymagań związanych z tym transportem;
- zrywanie plomb celem fizycznej kontroli przewożonych odpadów;
- używanie urządzeń nagłaśniających, sygnalizacyjnych lub świetlnych, służących do wydawania wiążących poleceń uczestnikowi ruchu;
- występowanie w uzasadnionym przypadku z wnioskiem o ocenę stanu zdrowia kierującego pojazdem;
- występowanie do starosty z wnioskiem o skierowanie kierowcy lub osoby posiadającej pozwolenie na kierowanie tramwajem na egzamin sprawdzający kwalifikacje, jeżeli istnieją uzasadnione i poważne zastrzeżenia co do kwalifikacji tej osoby;
- pilotowanie pojazdów, z wyłączeniem pojazdów nienormatywnych pilotowanych.

Uprawnienia do wykonywania kontroli ruchu drogowego posiada także wiele innych podmiotów. Należą do nich Inspekcja Transportu Drogowego<sup>20</sup>, straż gminna<sup>21</sup>, strażnicy leśni i funkcjonariusze Straży Parku<sup>22</sup>, osoby działające w imieniu zarządcy drogi<sup>23</sup>, Żandarmeria Wojskowa i wojskowe organy porządkowe<sup>24</sup>, funkcjonariusze Straży Granicznej lub funkcjonariusze Służby Celno-Skarbowej<sup>25</sup>, inspektorzy Inspekcji Ochrony Środowiska<sup>26</sup>. Jednakże katalog uprawnień Policji w tym zakresie jest najobszerniejszy. Uprawnienia pozostałych podmiotów z reguły zawierają się w nim i tylko w nielicznych wypadkach wykraczają poza jego zakres.

Ważnym elementem działania Policji jest także realizacja programów profilaktycznych i prewencyjnych, ukierunkowanych na ograniczenie różnego rodzaju zagrożeń na drogach. Program profilaktyczny to plan, wskazujący czynności i metody działania, którego celem jest ochrona przed wystąpieniem szkód bądź eliminacja przyczyn zagrożeń. Nastawiony jest on na długookresową realizację działań zapobiegawczych. Programy prewencyjne powstają natomiast w sytuacji, kiedy analiza zagrożeń bezpieczeństwa wyraźnie wskazuje określony obszar, na którym pojawiają się zachowania niezgodne z przepisami i zasadami ruchu drogowego. Tworzenie planów poprzedzane jest uprzednimi badaniami na temat przyczyn i sposobów powstawiania zagrożeń oraz prognozowaniem miejsc uznawanych za niebezpieczne, wymagających wzmożonej ochrony.

Wykorzystanie programów zawsze ma na celu zwiększenie bezpieczeństwa, zabezpieczenie przed pojawianiem się potencjalnych zagrożeń, a także sprawniejsze przywracanie ładu i porządku oraz spokoju w sytuacjach gdy dojdzie do zabu-

<sup>20</sup> Art. 129 a ustawy Prawo o ruchu drogowym.

<sup>21</sup> Art. 129 b ustawy Prawo o ruchu drogowym.

<sup>22</sup> Art. 129 c ustawy Prawo o ruchu drogowym.

<sup>23</sup> Art. 129 d ustawy Prawo o ruchu drogowym.

<sup>24</sup> Art. 129 ust. 4 ustawy Prawo o ruchu drogowym.

<sup>25</sup> Art. 129 ust. 4a ustawy Prawo o ruchu drogowym.

<sup>26</sup> Art. 129 ust. 4aa ustawy Prawo o ruchu drogowym.

rzenia płynności ruchu drogowego. Policja aktywnie prowadzi działania w ramach wielu programów kontrolno-profilaktycznych, takich jak: „Prędkość”, „Trzeźwość”, „Pasy”, „Niechronieni uczestnicy ruchu drogowego (pieszy)”, „Bus”, „Taxi”, „Truck”, czy też „Bezpieczny weekend”, „Bezpieczne wakacje”, „Bezpieczne ferie”<sup>27</sup>. Działania w ich ramach najczęściej prowadzone są na głównych ciągach komunikacyjnych i mają na celu zwiększenie liczby patroli ruchu drogowego w okresie szczególnego nasilenia ruchu, kładą szczególny nacisk na dynamiczną formę nadzoru. Ich efektem jest natomiast regularne wykonywanie działań profilaktycznych mających na celu ograniczenie wypadków i kolizji, w tym w szczególności kaskadowe pomiary prędkości, kontrola trzeźwości, narkotesty wykrywające substancje psychoaktywne, szczegółowa analiza wypadkowości, promocja podnoszenia świadomości uczestników dróg, sprawdzanie stanu technicznego pojazdów, kontrola czasu pracy kierowców wykonujących transport drogowy.

Wzmocnionym okresem pracy Policji w zakresie prowadzenia działań zapobiegawczych i profilaktycznych na drogach jest lato, które stanowi okres intensywnego przemierzania się wielu osób. Na drogach całego kraju pojawiają się dodatkowi – także mniej doświadczeni – uczestnicy ruchu drogowego, co skutkuje liczniejszym występowaniem kolizji oraz wypadków zagrażających bezpieczeństwu i porządkowi na drogach.

## **Inspekcja Transportu Drogowego – kontrola przestrzegania przepisów w zakresie przewozu drogowego**

Inspekcja Transportu Drogowego została utworzona w ramach dostosowywania polskiego prawa do wymagań Unii Europejskiej. Celem jej utworzenia była konieczność zapewnienia sprawiedliwej konkurencji w sektorze transportu drogowego, a także potrzeba podnoszenia standardów bezpieczeństwa ruchu drogowego i ochrony środowiska, zapewnienie ochrony rynku transportowego przed nieuczciwą konkurencją, ograniczenie degradacji dróg, zwiększenie przestrzegania prawa przez kierowców i przedsiębiorców oraz przeciwdziałanie nieprawidłowościom w organach wydających licencje i zezwolenia, które upoważniają do transportu drogowego<sup>28</sup>. Jest to specjalistyczny podmiot, odpowiedzialny za egzekwowanie przestrzegania prawa dotyczącego transportu drogowego w Polsce, upoważniony do prowadzenia kontroli drogowych w szerokim zakresie. Analogiczne podmioty występują w systemach administracyjnych wielu państwach Unii Euro-

<sup>27</sup> <https://www.policja.pl/pol/kgp/biuro-prewencji/aktualnosci/7954,zadania-zrealizowane-przez-policje-w-ramach-programu-rzadowego-razem-bezpiecznie.html> (dostęp: 9.09.2021 r.).

<sup>28</sup> A. Łuczycycki, *Inspekcja Transportu Drogowego a bezpieczeństwo ruchu drogowego* [w:] *Konferencja GAMBIT Mazowiecki – działania wdrożeniowe w regionie radomskim*, red. M. Gidlewski, Instytut Naukowo-Wydawniczy „SPATIUM”, Radom 2011, s. 58–64.

pejskiej, a doświadczenia z ich działalności zostały wykorzystane przy tworzeniu polskiej jednostki<sup>29</sup>.

Inspekcja Transportu Drogowego działa na podstawie ustawy z dnia 6 września 2001 roku o transporcie drogowym<sup>30</sup>. Zakres uprawnień inspekcji przez kolejne lata podlegał stopniowemu rozszerzeniu, a było to związane między innymi ze zmianami technologicznymi, jakie zachodziły w obszarze transportu i przewozów. Aktualnie zgodnie z art. 50 ustawy o transporcie drogowym Inspekcja wykonuje następujące zadania:

- kontrola przestrzegania obowiązków lub warunków przewozu drogowego,
- kontrola przestrzegania przepisów ruchu drogowego w zakresie i na zasadach określonych w art. 129a ustawy Prawo o ruchu drogowym,
- kontrola przestrzegania szczegółowych zasad i warunków transportu zwierząt,
- kontrola wprowadzonych do obrotu ciśnieniowych urządzeń transportowych pod względem zgodności z wymaganiami technicznymi, dokumentacją techniczną i prawidłowością ich oznakowania, w zakresie określonym w ustawie o przewozie towarów niebezpiecznych<sup>31</sup>,
- kontrola rodzaju używanego paliwa,
- kontrola dokumentów związanych z wykonywaniem publicznego transportu zbiorowego,
- kontrola prawidłowości uiszczenia opłaty elektronicznej, o której mowa w art. 13 ust. 1 pkt 3 ustawy o drogach publicznych<sup>32</sup>,
- kontrola przestrzegania czasu pracy przedsiębiorców osobiście wykonujących przewozy drogowo bądź przewozy regularne, których przejazd nie przekracza 50 km, a także publiczny transport zbiorowy, którego przejazd również nie przekracza 50 km;
- kontrola przestrzegania czasu pracy osób niepracujących u przedsiębiorcy, ale osobiście realizujących na jego rzecz przewozy drogowo, bądź przewozy regularne, których przejazd nie przewyższa 50 km, a także transport publiczny zbiorowy, których przejazd również nie przewyższa 50 km;
- kontrola przestrzegania ustalonych przez radę gminy, a w przypadku miasta stołecznego Warszawy – Radę Warszawy, cen za przewozy taksówkami i stawek taryfowych obowiązujących przy przewozie osób i ładunków taksówkami,

---

<sup>29</sup> Zob. R. Strachowska, *Ustawa o transporcie drogowym. Komentarz*, System LEX/el. 2012, art. 48.

<sup>30</sup> Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym (tekst jedn. Dz.U. z 2021 r., poz. 919 ze zm.).

<sup>31</sup> Ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o przewozie towarów niebezpiecznych (tekst jedn. Dz.U. z 2021 r., poz. 756).

<sup>32</sup> Ustawa z dnia 21 marca 1985 r. o drogach publicznych (tekst jedn. Dz.U. z 2021 r., poz. 1376 ze zm.).

- prowadzenie postępowania administracyjnego, w tym wydawanie decyzji administracyjnych, w sprawach: licencji wspólnotowej, zezwoleń w międzynarodowym transporcie drogowym i zezwoleń na przewóz kabotażowy, formularzy jazdy, zaświadczeń na międzynarodowy niezarobkowy przewóz drogowy, świadectw kierowcy, certyfikatów, zezwoleń na wykonywanie zawodu przewoźnika drogowego w przypadkach, dokumentów dotyczących spełniania lub niespełniania wymogu dobrej reputacji,
- podejmowanie czynności dotyczących zezwoleń zagranicznych i zezwoleń ministra właściwego do spraw transportu;
- wykonywanie zadań wynikających z ustawy o systemie monitorowania drogowego i kolejowego przewozu towarów oraz obrotu paliwami opałowymi<sup>33</sup>;
- wykonywanie zadań wynikających z ustawy o autostradach płatnych oraz o Krajowym Funduszu Drogowym<sup>34</sup>.

Pierwotny zakres zadań Inspekcji Transportu Drogowego, skupiający się głównie się na kontroli dokumentów związanych z transportem, kontroli przestrzegania przepisów dotyczących okresów prowadzenia pojazdu i obowiązkowych przerw oraz kontroli ruchu drogowego w stosunku do kierujących pojazdami, którzy wykonują krajowy lub międzynarodowy transport drogowy do dnia dzisiejszego uległ znacznemu poszerzeniu. W szczególności wyraźnemu poszerzeniu uległy zadania związane ujawnianiem za pomocą stacjonarnych urządzeń rejestrujących naruszenia przepisów ruchu drogowego, polegających na przekraczaniu dozwolonej prędkości. Jak słusznie zauważa M. Tomica, większość aktualnych zadań Inspekcji Transportu Drogowego może jednocześnie realizować także Policja, wobec tego rzadkością będzie pozostawienie konkretnego zadania Inspekcji „wyłącznej” kompetencji tej jednostki. Może nawet zachodzić w tym przypadku obawa o pewne nakładanie się kompetencji obu podmiotów, ale też warto podkreślić zapobiegliwość ustawodawcy, „któremu w całej tej skomplikowanej i złożonej materii zależy przede wszystkim na uniknięciu sytuacji, w której dane dobro prawne nie byłoby wcale chronione na skutek pominięcia (luki prawnej)”<sup>35</sup>.

W związku z wykonywaniem zadań inspektorzy Transportu Drogowego mogą korzystać z następujących uprawnień<sup>36</sup>:

- wejście do pojazdu;
- kontrola dokumentów;
- kontrola karty kierowcy i karty przedsiębiorstwa;

<sup>33</sup> Ustawa z dnia 9 marca 2017 r. o systemie monitorowania drogowego i kolejowego przewozu towarów oraz obrotu paliwami opałowymi (tekst jedn. Dz.U. z 2020 r., poz. 859 ze zm.).

<sup>34</sup> Ustawa z dnia 27 października 1994 r. o autostradach płatnych oraz o Krajowym Funduszu Drogowym (tekst jedn. Dz.U. z 2020 r., poz. 2268 ze zm.).

<sup>35</sup> M. Tomica, *Geneza i prawny zakres działalności Inspekcji Transportu Drogowego. Zagadnienia wybrane*, „Przegląd Prawa Publicznego” 2016, nr 6, s. 108–119.

<sup>36</sup> Art. 55 ust. 1 ustawy o transporcie drogowym.

- kontrola zainstalowanych bądź umieszczonych w pojeździe przyrządów pomiarowo-kontrolnych czy tachografu;
- kontrola znajdujących się w pojeździe urządzeń pomiarowo-kontrolnych i tachografu;
- kontrola używanego w pojeździe urządzenia do poboru opłat;
- kontrolowanie masy, nacisków osi, a także wymiarów pojazdu przy pomocy urządzenia pomiarowego;
- żądanie od podmiotu wykonującego transport drogowy czy jego pracowników ustnych lub pisemnych wyjaśnień, wykazania dokumentów bądź innych podobnych nośników informacji, a także udostępniania rozmaitych danych związanych z przedmiotem kontroli;
- wstęp na teren podmiotu wykonującego transport drogowy, w tym do wnętrza bądź pracowni, gdzie prowadzi on działalność bądź składa dokumenty czy inne podobne nośniki informacji.

Inspekcja Transportu Drogowego realizuje szereg zadań, skutecznie wspomagając Policję w ochronie bezpieczeństwa w transporcie, usprawniając funkcjonowanie ruchu drogowego oraz zapobiegając łamaniu przepisów drogowych przez kierowców. Oprócz swoich podstawowych zadań realizuje także wiele inicjatyw edukacyjnych, prewencyjnych i informacyjnych dla kierowców, pieszych oraz pozostałych uczestników ruchu drogowego, przyczyniając się w ten sposób do podnoszenia szeroko rozumianego bezpieczeństwa. Co roku kontrolowanych jest wiele pojazdów: pod względem sprawności technicznej, odpowiedniego nacisku na osie jezdni czy przewożonego towaru. Nadzorowani są także w związku z przepisami dotyczącymi czasu prowadzenia pojazdów, obowiązkowych odpoczynków i przerw, trzeźwości oraz prędkości z jaką się poruszają.

### **Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad – utrzymanie i rozwój infrastruktury dróg krajowych i autostrad**

Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad w obecnym kształcie funkcjonuje od 2002 r., a powstała w wyniku połączenia Generalnej Dyrekcji Dróg Publicznych i Agencji Budowy Autostrad. Jednakże tradycja centralnej administracji drogowej w Polsce jest dość odległa i sięga ponad 200 lat<sup>37</sup>, a jej działalność od początku związana była z wytyczaniem, budową i utrzymaniem dróg publicznych. Wyjątkowa intensyfikacja działań w tym zakresie nastąpiła jednak na przestrzeni ostatnich dwudziestu lat, kiedy to po przystąpieniu Polski do Unii Euro-

---

<sup>37</sup> Już w 1819 roku władze Królestwa Polskiego powołały Dyrekcję Jeneralną Dróg i Mostów, a jej pierwszym dyrektorem został Franciszek Ksawery Christiani.

pejskiej nastąpiło znaczne zwiększenie natężenia ruchu drogowego i powstała potrzeba szybkiego rozwoju i poprawy jakości infrastruktury drogowej<sup>38</sup>.

Misją Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad jest „dbałość o utrzymanie i rozwój infrastruktury dróg krajowych i autostrad w Polsce poprzez zapewnienie najlepszego możliwego poziomu funkcjonowania dróg krajowych, działanie na rzecz stałego podnoszenia poziomu bezpieczeństwa ruchu drogowego, minimalizowanie wpływu urządzeń krajowej sieci drogowej na otoczenie i środowisko oraz zapewnienie komfortu podróżowania”<sup>39</sup>. Natomiast podstawowymi celami strategicznymi jej działalności są w szczególności: poprawa dostępności komunikacyjnej Polski, wzrost bezpieczeństwa użytkowników dróg, poprawa komfortu podróżowania, oraz wzrost efektywności wydatkowania środków publicznych.

Centralnym organem administracji rządowej właściwym w sprawach dróg krajowych jest Generalny Dyrektor Dróg Krajowych i Autostrad<sup>40</sup>. Do zadań podstawowych tego organu należy: wykonywanie zadań zarządcy dróg krajowych, realizacja budżetu państwa w zakresie dróg krajowych, oraz nadzór nad przygotowaniem dróg publicznych na potrzeby obrony państwa zgodnie z zaleceniami ministra właściwego do spraw transportu. Ponadto realizuje on zadania związane z:

- współudziałem w realizacji polityki transportowej w zakresie dróg,
- gromadzeniem danych i sporządzaniem informacji o sieci *dróg publicznych*,
- przygotowaniem dróg krajowych, których jest zarządcą, na potrzeby obrony państwa,
- wydawaniem zezwoleń na przejazd pojazdów nienormatywnych,
- współpracą z administracjami drogowymi innych państw i organizacjami międzynarodowymi,
- współpracą z organami samorządu terytorialnego w zakresie rozbudowy i utrzymania infrastruktury drogowej,
- zarządzaniem ruchem na drogach krajowych,
- ochroną zabytków drogownictwa,
- realizacją zadań związanych z przygotowywaniem i koordynowaniem budowy i eksploatacji albo wyłącznie eksploatacji, autostrad płatnych,
- dostosowywaniem autostrad płatnych do poboru opłat za przejazd autostradą zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie ustawy o autostradach płatnych oraz o Krajowym Funduszu Drogowym<sup>41</sup>,

---

<sup>38</sup> Szerzej: M. Krzyżański, *Administracja drogowa*, „Drogi Gminne i Powiatowe” 2017 r., nr 6, s. 51 i n.

<sup>39</sup> <https://www.gov.pl/web/gddkia/misja-gddkia> (dostęp: 9.09.2021 r.).

<sup>40</sup> Art. 18 ustawy o drogach publicznych.

<sup>41</sup> Ustawa o autostradach płatnych oraz o Krajowym Funduszu Drogowym.

- współpracą z Szefem KAS w zakresie dostosowania infrastruktury dróg krajowych do poboru opłaty elektronicznej i kontroli oraz opłaty za przejazd autostradą,
- wykonywanie zadań wynikających z ustawy o drogowych spółkach specjalnego przeznaczenia<sup>42</sup>.

W skład Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad wchodzi 16 oddziałów w poszczególnych województwach. W razie potrzeby na wniosek Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad mogą być także tworzone oddziały regionalne realizujące zadania w zakresie poszczególnych autostrad i dróg ekspresowych, jednakże zakres działania tych jednostek może obejmować obszar większy niż jedno województwo.

W skład Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad wchodzi również Laboratorium Drogowe, znajdujące się w Olsztynie. Jest ono ważnym elementem wewnętrznego systemu kontroli jakości przy budowie i utrzymaniu dróg. Wykonuje ono badania w zakresie oceny przydatności oraz analizy mieszanek do budowy dróg. Wszystkie badania są realizowane przez wyspecjalizowane zespoły: zespół asfaltów i mieszanek mineralno-asfaltowych, zespół diagnostyki nawierzchni, zespół kruszyw, zespół betonu i materiałów wiążących, zespół gruntów i geotechniki<sup>43</sup>.

Zgodnie z art. 19 ustawy o drogach publicznych zarządzanie drogami publicznymi należy do zarządców dróg. Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad wykonuje to zadanie jedynie w stosunku do dróg krajowych. Natomiast zarządcami pozostałych dróg są organy jednostek samorządu terytorialnego. Zarządcą dróg wojewódzkich są zarządy województw, dróg powiatowych – zarządy powiatu, a dróg gminnych – wójtowie (burmistrzowie, prezydenci miast). Zarządzanie *drogami publicznymi* może być przekazywane między zarządcami w trybie porozumienia. Do właściwości tych podmiotów należą sprawy z zakresu planowania, budowy, przebudowy, remontu, utrzymania i ochrony dróg. Są oni obowiązani do takiego działania, by podlegająca ich zarządowi droga była wykorzystywana zgodnie z przeznaczeniem, zaś pod względem technicznym zapewniała bezpieczeństwo jej użytkownikom<sup>44</sup>.

## Podsumowanie

Zarządzanie bezpieczeństwem w transporcie drogowym to zadanie administracji publicznej, które należy rozumieć bardzo szeroko. Można tutaj dostrzec całe spektrum działań zarówno z zakresu polityki państwa, jak też działań o charakterze profilaktycznym i zapobiegawczym oraz realizacyjnym. Na pewno

<sup>42</sup> Ustawa z dnia 12 stycznia 2007 r. o drogowych spółkach specjalnego przeznaczenia (tekst jedn. Dz.U. z 2021 r., poz. 1469).

<sup>43</sup> <https://www.gov.pl/web/gddkia-olsztyn/informacje-ogolne> (dostęp: 9.09.2021 r.)

<sup>44</sup> B. Kurzępa, *Drogi publiczne jako element bezpieczeństwa wewnętrznego państwa*, Oficyna Wydawnicza PRz, Rzeszów 2021, s. 159.

mieścić się tutaj będą działania polegające na opracowaniu krajowych i regionalnych programów poprawy bezpieczeństwa, zapewnieniu porządku na drogach, ochronie przed wypadkami i kolizjami, kontroli przestrzegania zasad ruchu drogowego przez jego uczestników, kontroli posiadania uprawnień do poruszania się pojazdami, kontroli dokumentów i certyfikatów wymaganych w trakcie przewozu towarów i osób, a także dbałości o rozwój i utrzymanie w należytym stanie infrastruktury drogowej. Działania te przez długi okres tradycyjnie były domeną Policji oraz administracji drogowej.

Wraz ze stale zwiększającą się aktywnością wszystkich uczestników współczesnego transportu następuje jednak potrzeba podziału tych zadań pomiędzy większą liczbę wyspecjalizowanych podmiotów. Istotnym tego powodem jest także postęp technologiczny i to zarówno w zakresie środków transportu, jak i urządzeń pomiarowych pozwalających na ich rejestrowanie i kontrolowanie.

Skuteczne zarządzanie bezpieczeństwem w transporcie drogowym z pewnością więc wymaga podejmowania jednoczesnych działań przez wyspecjalizowane służby państwowe. Kluczowymi podmiotami administracji publicznej w zapewnieniu bezpieczeństwa ruchu drogowego są Krajowa Rada Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego, Policja, Inspekcja Transportu Drogowego oraz Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad. Każda z wyżej wymienionych jednostek posiada odrębne zadania i uprawnienia pozwalające na ich prawidłową realizację. System ten przez lata funkcjonowania ulegał jednak licznym zmianom, dostosowując się do aktualnych potrzeb ochrony bezpieczeństwa na drogach.

## Bibliografia

- Florek-Kłęsk D., *Zasady bezpieczeństwa w komunikacji powszechnej*, Oficyna Wydawnicza PRz, Rzeszów 2020.
- Hasiewicz J., *System zarządzania ruchem na drogach w Polsce*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2016.
- Kaczmarczyk B., *Bezpieczeństwo w transporcie drogowym* [w:] *Bezpieczeństwo na lądzie, morzu i powietrzu w XXI wieku*, red. J. Zboina, Wydawnictwo CNBOP-PIB, Józefów 2014.
- Koźlak A., *Ekonomika transportu. Teoria i praktyka gospodarcza*, Wydawnictwo UG, Gdańsk 2007 Gdańsk 2008.
- Krzyżański M., *Administracja drogowa*, „Drogi Gminne i Powiatowe” 2017 r., nr 6.
- Kurzępa B., *Drogi publiczne jako element bezpieczeństwa wewnętrznego państwa*, Oficyna Wydawnicza PRz, Rzeszów 2021.
- Łuczycki A., *Inspekcja Transportu Drogowego a bezpieczeństwo ruchu drogowego* [w:] *Konferencja GAMBIT Mazowiecki – działania wdrożeniowe w regionie radomskim*, red. M. Gidlewski, Instytut Naukowo-Wydawniczy „SPATIUM”, Radom 2011.
- Paprocki W., *Transport drogowy* [w:] *System transportowy Polski. 10 lat w Unii Europejskiej*, red. J. Pieriegud, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.
- Pomykała M., *Kontrola ruchu drogowego jako zadanie Policji*, Zeszyt Naukowy WSIZiA, nr 1/2009.
- Strachowska R., *Ustawa o transporcie drogowym. Komentarz*, System LEX/el. 2012, art. 48.



Tomica M., *Geneza i prawny zakres działalności Inspekcji Transportu Drogowego. Zagadnienia wybrane*, „Przegląd Prawa Publicznego” 2016, nr 6.

Wierzejski T., Kędzior-Laskowska M., *Transport i spedycja*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2014.

Ustawa z dnia 21 marca 1985 r. o drogach publicznych (tekst jedn.: Dz.U. z 2021 r., poz. 1376 ze zm.).

Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (tekst jedn. Dz.U. z 2020 r., poz. 360 ze zm.).

Ustawa z dnia 27 października 1994 r. o autostradach płatnych oraz o Krajowym Funduszu Drogowym (tekst jedn. Dz.U. z 2020 r., poz. 2268 ze zm.).

Ustawa z dnia 12 stycznia 2007 r. o drogowych spółkach specjalnego przeznaczenia (tekst jedn. Dz.U. z 2021 r., poz. 1469).

Ustawa z dnia 20 czerwca 1997 r. – Prawo o ruchu drogowym (tekst jedn. Dz.U. z 2021 r., poz. 450 ze zm.).

Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym (tekst jedn.: Dz.U. z 2021 r., poz. 919 ze zm.).

Ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o przewozie towarów niebezpiecznych (tekst jedn. Dz.U. z 2021 r., poz. 756).

Ustawa z dnia 9 marca 2017 r. o systemie monitorowania drogowego i kolejowego przewozu towarów oraz obrotu paliwami opałowymi (tekst jedn. Dz.U. z 2020 r., poz. 859 ze zm.).

Zarządzenia nr 30 Komendanta Głównego Policji z dnia 22 września 2017 r. w sprawie pełnienia służby na drogach (Dz. Urz. KGP. z 2017 r., poz. 64 ze zm.).

<https://www.krbrd.gov.pl/o-nas/krajowa-rada-bezpieczenstwa-ruchu-drogowego-krbrd/> (dostęp: 9.09.2021 r.).

<https://www.policja.pl/pol/kgp/biuro-prewencji/aktualnosci/7954,zadania-zrealizowane-przez-policje-w-ramach-programu-rzadowego-razem-bezpiecznie.html> (dostęp: 9.09.2021 r.).

<https://www.gov.pl/web/gddkia/misja-gddkia> (dostęp: 9.09.2021 r.).

<https://www.gov.pl/web/gddkia-olsztyn/informacje-ogolne>, (dostęp: 9.09.2021 r.)



# MIĘDZYNARODOWA KONKURENCYJNOŚĆ GOSPODARKI NARODOWEJ

---

Zhanna POPLAVSKA<sup>1</sup>

## Wprowadzenie

Rozwój społeczno-gospodarczy jest procesem, który w coraz większym stopniu jest poddawany głębszej analizie przez państwa dążące do poprawy swojego wyniku gospodarczego w globalnej gospodarce. Każdy kraj w obecnych czasach powinien stawić czoła czwartej rewolucji przemysłowej i zmianom technologicznym niezależnie od poziomu swojego rozwoju. W tym kontekście konkurencyjność ma zasadnicze znaczenie dla osiągnięcia szeroko zakrojonego celu, jakim jest trwały wzrost gospodarczy. To rozszczenie bezpośrednio dotyczy tak Polski, jak i Ukrainy. Otwarte pozostaje jednak nadal określenie istoty tego zjawiska.

Celem pracy jest analiza podejść do oceny konkurencyjności międzynarodowej krajów, przedstawienie poziomu konkurencyjności międzynarodowej Polski i Ukrainy oraz propozycji rozwiązań, wpływających w konsekwencji na dobrobyt ekonomiczny i międzynarodową konkurencyjność obu państw. Prezentowane w materiale dane pochodzą z opublikowanych przez Międzynarodowy Instytut Zarządzania Rozwojem (*International Management Development Institute – IMD*) oraz Światowe Forum Ekonomiczne (*World Economic Forum – WEF*) rankingów. Metodologie stosowane przez te instytucje są tak skonstruowane, aby można było ocenić poziom konkurencyjności danej gospodarki za pomocą jednego wskaźnika, obliczanego na podstawie skomplikowanego algorytmu opartego na kilkuset szczegółowych czynnikach.

## Teoretyczne podstawy konkurencyjności narodowej

W literaturze przedmiotu trudno znaleźć jednolitą definicję konkurencyjności gospodarki. W ogólnym rozumieniu konkurencyjność prezentuje zdolność gospodarki do rywalizacji na światowych rynkach. Czasem definiuje się ją też jako zdolność do długookresowego i efektywnego wzrostu gospodarczego. O konkurencyjności w coraz większym stopniu decydują jakościowe determinanty, związane m.in. z postępowaniem technologicznym, innowacjami, wykorzystywaniem kapitału

---

<sup>1</sup> Prof. dr hab. Zhanna Poplavska, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

ludzkiego. Szczególne znaczenie mają wskaźniki dotyczące nauki, techniki i innowacji, które ukazują poziom konkurencyjności technologicznej i innowacyjnej krajów.

Jak pisze J. Borowski<sup>2</sup>, dyskusja naukowa na temat pojęcia konkurencyjności makroekonomicznej, rozpoczęta w USA w latach 80. koncentrowała się na analizie wzrostu udziału japońskiego przemysłu na rynkach światowych, kosztem przemysłu amerykańskiego i niemieckiego. Tą udziałową wersją teorii konkurencyjności zajmowali się P. Krugman, B. Spencer i J. Brandner, S. Lall.

Na różnych etapach rozwoju nauk ekonomicznych problemy konkurencyjności interesowały takich wybitnych naukowców jak W. Leontjew, B. Olin, J. Saks, ale największy wkład w badanie przewag konkurencyjnych i konkurencji międzynarodowej należy do M. Portera, kontynuującego i dzisiaj współpracę ze WEF<sup>3</sup>.

Według M.E. Portera<sup>4</sup> pojęcie konkurencyjności narodów jest bardzo trudne do zdefiniowania, a próba dokonania jej syntetycznej oceny dla całego państwa skazana jest na niepowodzenie. Jego zdaniem<sup>5</sup>, jeśli założymy, iż głównym celem państwa jest podnoszenie poziomu życia ludności, to powinniśmy pamiętać, że cel ten może być osiągnięty dzięki efektywności wykorzystania narodowych zasobów pracy i kapitału. O tym zaś decydują wyniki osiągane przez przedsiębiorstwa. Dlatego jedyną znaczącą koncepcją konkurencyjności na poziomie gospodarki narodowej jest efektywność, a jej głównym celem jest tworzenie wysokiego poziomu życia ludności. Koncepcja konkurencyjności oparta więc na niskich kosztach pracy nie może być traktowana jako teoria dająca teoretyczną podstawę tworzenia konkurencyjności makroekonomicznej kraju, zapewniającej budowanie trwałego dobrobytu.

O trudności wyjaśnienia tego pojęcia świadczy również wielka liczba definicji konkurencyjności, co jest zrozumiałe po prześledzeniu ewolucji poglądów pod tym względem. Na przykład, w publikacji Międzynarodowego Instytutu Zarządzania (*International Management Development* – IMD) można znaleźć przegląd 14 definicji opracowanych przez takie renomowane instytucje, jak: OECD, UE, IMD, Światowe Forum Ekonomiczne (WEF), ministerstwa rządu USA i Wielkiej Brytanii, a polski autor W. Bieńkowski<sup>6</sup> zaprezentował około 400 definicji tej kategorii.

Według przedstawicieli *World Economic Forum* (WEF) konkurencyjność dotyczy dopasowania krajowych instytucji ekonomicznych i struktury gospodarczej do tworzenia wzrostu widocznego na tle ogólnej struktury gospodarki światowej.

<sup>2</sup> J. Borowski, *Koncepcje teoretyczne konkurencyjności międzynarodowej*, „OPTIMUM. Studia Ekonomiczne” 2015, nr 4(76), s. 25–42.

<sup>3</sup> M. Porter, *Building Microeconomic Foundations Prosperity: Findings from Microeconomic Competitiveness Index*, www.weforum.org

<sup>4</sup> M. Портер, *Международная конкуренция*. М.: Международные отношения, 1993,

<sup>5</sup> M. Delgado, Ch. Ketels, M. Porter, S. Stern, *July 2012 The Determinants of National Competitiveness NBER Working Papers Series*, Working Paper 18249.

<sup>6</sup> W. Bieńkowski, *Rola polityki rządowej w poprawie konkurencyjności kraju w warunkach globalizacji i integracji regionalnej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej” 2001, nr 32.

Gospodarka narodowa jest więc konkurencyjna w skali międzynarodowej, jeśli jej instytucje i prowadzona polityka wspierają szybki i długotrwały wzrost gospodarczy<sup>7</sup>.

Podobną definicją posługuje się Komisja Europejska, przyjmując, że konkurencyjność jest zdolnością gospodarki do zapewnienia mieszkańcom wysokiego i wzrastającego standardu życia oraz szerokiego dostępu do zatrudnienia, opartych na trwałych podstawach. Dotyczy to takich uwarunkowań instytucjonalnych i politycznych, dzięki którym wydajność i produkcja mogą rosnać w sposób trwały i zrównoważony<sup>8</sup>. W *World Competitiveness Yearbook 1996* konkurencyjność zdefiniowana została jako zdolność kraju do tworzenia wartości dodanej i w ten sposób powiększania bogactwa narodowego poprzez zarządzanie zasobami i procesami, atrakcyjnością i agresywnością, w wymiarze globalnym i lokalnym, i przez integrację tych zależności w modelu społeczno-gospodarczym<sup>9</sup>.

Interesującą próbę uporządkowania definicji konkurencyjności podjął J. Misala, który dokonał podziału definicji omawianej kategorii na dwie grupy: syntetyczne i złożone<sup>10</sup>. Pomimo występowania nieścisłości terminologicznych, powszechnie akceptuje się jednak, iż w ramach pojęcia międzynarodowej konkurencyjności gospodarki wyodrębnić można uzupełniające się elementy o charakterze czynnikowym i wynikowym<sup>11</sup>. Jak uważa M.-J. Radło<sup>12</sup>, ujęcia międzynarodowej konkurencyjności gospodarczej państw mówią o wzajemnie uzupełniających się jej aspektach. Ich uwzględnienie prowadzi do wyróżnienia trzech podstawowych typów definicji konkurencyjności państw:

- Definicje wynikowe, które odnoszą się do rezultatów osiągniętych przez daną gospodarkę i skupiają się one na ocenie osiągniętej przez dane państwo pozycji konkurencyjnej.
- Definicje czynnikowe, które w przeciwieństwie do definicji wynikowych skupiają się na ocenie źródeł konkurencyjności gospodarki, które wpływają na przyszłą pozycję konkurencyjną.
- Definicje mieszane czynnikowo-wynikowe, które łączą w sobie obydwa wymienione wyżej podejścia do oceny konkurencyjności.

<sup>7</sup> B. Kryk, *Konkurencyjność gospodarki a fundusze unijne na rozwój kapitału ludzkiego w Polsce* [w:] *Innowacyjność w Polsce w ujęciu regionalnym: nowe teorie, rola funduszy unijnych i klastrów*, red. S. Pangsy-Kania, K. Piech, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2008, s. 39.

<sup>8</sup> *European Competitiveness Report 2010*, European Commission, Brussels 2010, s. 22, [ec.europa.eu/enterprise/newsroom/ctrl\\_getdocument.cfm?doc\\_id=6222](http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/ctrl_getdocument.cfm?doc_id=6222)

<sup>9</sup> S. Garelli, *What is World Competitiveness* [w:] *World Competitiveness Yearbook 1996*, IMD, Lausamle 1996, s. 6–7.

<sup>10</sup> J. Misala, *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna i międzynarodowa konkurencyjność gospodarki narodowej. Podstawy teoretyczne*, Politechnika Radomska, Radom 2007, Outsourcing 2013, Special Report, *The Economist* January 19 th., s. 22.

<sup>11</sup> M.-J. Radło, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Uwagi na temat definicji, czynników i miar*, Instytut Gospodarki Światowej. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, [//radlo.org/mkg.pdf](http://radlo.org/mkg.pdf), s. 76–78.

<sup>12</sup> *Ibidem*, s. 4–5.

Zaproponowany w ramach projektu Raportu Konkurencyjności Globalnej (*Global Competitiveness Report*) sposób rozumienia konkurencyjności przez J.D. Sachsa i G.L. Stone przewiduje, że państwa konkurencyjne to takie, które mają podstawy ekonomiczne do osiągnięcia szybkiego i wieloletniego wzrostu ekonomicznego, z uwzględnieniem poziomu dochodu narodowego w punkcie startu. Bardzo pozytywną cechą takiego podejścia jest fakt, iż podkreśla ono rolę osiągniętego poziomu wzrostu i rozwoju gospodarczego jako determinanty źródeł konkurencyjności. Dzięki temu podejście to łączy również w sobie elementy definicji czynnikowej i wynikowej.

Można też wyróżnić konkurencyjność w ujęciu statycznym oraz dynamicznym. W pierwszym przypadku jest to pozycja państwa na rynkach międzynarodowych, rynku technologicznym, rynku praw majątkowych i rynku finansowym. Pozycja ta przejawia się w dobrobycie mieszkańców danego państwa. Ujęcie dynamiczne konkurencyjności to zdolność do szybszego, w porównaniu z innymi krajami, uzyskiwania większych korzyści z własnych i zagranicznych czynników produkcji. Wysoki poziom konkurencyjności międzynarodowej w ujęciu dynamicznym można poznać po znacznie szybszym tempie wzrostu bogactwa danego kraju<sup>13</sup>

Podsumując, należy stwierdzić, iż wśród poglądów teoretycznych na temat konkurencyjności narodowej można wyróżnić trzy podejścia:

- traktowanie konkurencyjności jako zdolności do osiągania ogólnych dobrych rezultatów ekonomicznych, takich jak wysoki poziom życia i wzrost gospodarczy;
- określenie konkurencyjności jako zdolności do osiągania specyficznych rezultatów, takich jak: tworzenie miejsc pracy, wzrost eksportu, przyciąganie inwestycji zagranicznych dzięki dużej atrakcyjności inwestycyjnej;
- akcentowanie na specyficznych warunkach lokalnych, takich jak: niskie płace, stabilne jednostkowe koszty pracy, zbilansowany budżet lub konkurencyjne kursy walutowe<sup>14</sup>.

## Sposoby mierzenia konkurencyjności narodowej

Ewolucja teorii oraz badań nad konkurencyjnością zmierza w kierunku bardziej kompleksowego jej ujęcia, które obok aspektu międzynarodowego będzie obejmowało także kondycję gospodarki w skali makro- i mikroekonomicznej i uznanie efektywności jako źródła uzyskiwania przewagi konkurencyjnej, co będzie oznaczać przyjęcie podejścia, które traktuje konkurencyjność jako zdolność do osiągania ogólnych, dobrych rezultatów ekonomicznych, takich jak wysoki poziom życia i wzrost gospodarczy. Taką koncepcję od 2000 roku przyjęło Światowe

<sup>13</sup> M. Weresa, *Czynniki i miary międzynarodowej konkurencyjności gospodarek w kontekście globalizacji – wstępne wyniki badań*, SGH, Warszawa 2008, s. 15.

<sup>14</sup> M. Delgado, Ch. Ketels, M. Porter, S. Stern, *July 2012 The Determinants...*

Forum Gospodarcze, a od 2003 roku Międzynarodowy Instytut Zarządzania (IMD) przy opracowywaniu kolejnych raportów o konkurencyjności międzynarodowej. Miało to miejsce pod wpływem nowej efektywnościowej koncepcji teoretycznej, której najbardziej znanym reprezentantem jest M. Porter, a w 1994 roku dołączył też P. Krugman<sup>15</sup>.

W raporcie WEF od 2000 roku po raz pierwszy została przedstawiona efektywnościowa koncepcja teoretyczna opracowana przez J. Sachsa i M. Portera, stanowiąca podstawę opracowania dwóch indeksów konkurencyjności narodowej, tj.: indeksu konkurencyjności wzrostu opracowanego przez J. Sachsa oraz indeksu konkurencyjności biznesowej opartego na rombie Portera. Ta koncepcja teoretyczna stanowiła bazę dla kolejnych raportów aż do 2004 roku.

W raporcie z 2004 roku wprowadzono nową koncepcję efektywnościową, opracowaną przez Xaviera Sala-i-Martina, łączącą składniki konkurencyjności makroekonomicznej i mikroekonomicznej w jeden Globalny Indeks Konkurencyjności obejmujący początkowo dziewięć, a następnie dwanaście kategorii ekonomicznych i społecznych. Indeks był publikowany wraz z indeksem M. Portera konkurencyjności biznesowej, który traktowano jako uzupełnienie raportu.

Elementem, który rozwiązuje w pewnym zakresie problem definiowania oraz szukania rozwiązań właściwego opisu zjawiska konkurencyjności narodowej są rankingi konkurencyjności. Sporządzają je różne wyspecjalizowane instytucje o międzynarodowym charakterze. Istnieje wiele tego typu rankingów. Najbardziej znane z nich to rankingi Światowego Forum Ekonomicznego (WEF) i Międzynarodowego Instytutu Zarządzania Rozwojem (IMD).

Metodologie stosowane przez Światowe Forum Ekonomiczne (*World Economic Forum* – WEF) i Międzynarodowy Instytut Zarządzania Rozwojem (*International Management Development Institute* – IMD) są tak skonstruowane, aby można było ocenić poziom konkurencyjności danej gospodarki za pomocą jednego wskaźnika, obliczanego na podstawie skomplikowanego algorytmu opartego na kilkuset szczegółowych czynnikach. U podstawy tworzenia rankingów konkurencyjności międzynarodowej krajów przez te instytucje leżą jednak odmienne metodyki.

Na przykład, Instytut Rozwoju Zarządzania (IMD) w Lozannie wykorzystuje w 2/3 oficjalną statystykę i w 1/3 – oceny ekspertów. W celu określenia konkurencyjności krajów wykorzystywanych jest 314 mierników. W powstałym w ten sposób rankingu uwzględnia się tylko 60 krajów.

Od 2001 r. IMD zmienił model klasyfikacji czynników konkurencyjności, dzieląc je na cztery grupy:

- 1) sytuację ekonomiczną (gospodarka narodowa, handel międzynarodowy, inwestycje zagraniczne, zatrudnienie, ceny);
- 2) wydajność rządu (finanse publiczne, polityka fiskalna, struktury instytucjonalne, struktury biznesowe/sprzyjające uwarunkowania prawne dla przedsiębiorstw, edukacja);

<sup>15</sup> J. Borowski. *Koncepcje teoretyczne...*, s. 25–42.

- 3) wydajność zarządzania (produktywność, rynek pracy, rynki finansowe, praktyka zarządzania, wpływ globalizacji);
- 4) infrastrukturę (infrastruktura podstawowa, infrastruktura technologiczna, infrastruktura naukowa, zdrowie i środowisko, system wartości).

Nowy model IMD jest bezstronny, obiektywny, ale jednocześnie dość konserwatywny, zawiera on bowiem komponenty odpowiadające poszczególnym elementom analizy konkurencyjności zawartym w definicji tego pojęcia.

Bardziej liberalna metodyka Światowego Forum Ekonomicznego (WEF), w przeciwieństwie do metodologii IMD, uwzględnia w 1/3 dane statystyczne i w 2/3 – oceny ekspertów z prawie wszystkich badanych krajów<sup>16</sup>. W rankingach WEF uwzględniona jest większa liczba krajów. Jak wspomiano, początkowo raport zawierał jeden ranking opracowany pod kierownictwem J. Sachsa – Indeks Konkurencyjności (ang. *Competitiveness Index*) mający wskazywać podstawy średnio- i długoterminowego szybkiego rozwoju gospodarczego. W 2000 roku zmieniono jego nazwę na Indeks Wzrostu Konkurencyjności (ang. *Growth Competitiveness Index*) dla odróżnienia od bieżącego indeksu mikroekonomicznej konkurencyjności pod różnymi nazwami w różnych raportach. Od 2004 r. zastępowane są przez Globalny Indeks Konkurencyjności (ang. *Global Competitiveness Index*) opracowany we współpracy z Xavierem Sala-i-Martinem i M. Porterem.

Zgodnie z ustaleniami ekspertów WEF konkurencyjność gospodarcza krajów opiera się na 12 filarach: instytucje, infrastruktura, otoczenie makroekonomiczne, zdrowie i edukacja na poziomie podstawowym, wyższe wykształcenie i doskonalenie zawodowe, efektywność rynku dóbr, efektywność rynku pracy, poziom rozwoju rynku finansowego, przygotowanie technologiczne, rozmiar rynku, wyrafinowanie (*sophisticated*) środowiska biznesowego, innowacyjność.

Z uwzględnieniem ww. filarów opracowuje się indeks wzrostu konkurencyjności – *Growth Competitiveness Index* – GCI, który również corocznie określany jest przez WEF<sup>17</sup> i jest jednym z najważniejszych i najpowszechniej stosowanych indeksów syntetycznych, których celem jest pomiar międzynarodowej zdolności konkurencyjnej krajów.

W celu ustalenia indeksu globalnej konkurencyjności krajów przez WEF najpierw grupowane są one według poziomu rozwoju ekonomicznego:

- podstawą gospodarek zorientowanych na czynniki są wymogi bazowe (instytucje, infrastruktura, otoczenie makroekonomiczne, ochrona zdrowia i edukacja);
- u podstawy gospodarek zorientowanych na efektywność leżą edukacja wyższa i przygotowanie fachowe, efektywność rynku towarów, efektywność rynku pracy, poziom rozwoju rynku finansowego, gotowość technologiczna, wielkość rynku;

<sup>16</sup> P. Cornelius, J. Blanke, *Growth Competitiveness Index: Recept Economic Developments and Prospects for a Sustained Recovery*, www.weforum.org

<sup>17</sup> *Ibidem*.



- gospodki zorientowane na innowacje opierają się na dynamice biznesu i zdolności innowacyjnych<sup>18</sup>.

W efekcie tego podziału wyodrębnią się trzy grupy krajów: (1) kraje w początkowej fazie rozwoju, (2) kraje znajdujące się w stadium dojrzałego rozwoju, (3) kraje w stadium innowacyjnego rozwoju. Dla krajów wchodzących do pierwszej grupy źródłami konkurencyjności są posiadane surowce lub tania siła robocza. Dominuje tutaj konkurencja cenowa, a niski poziom płac odzwierciedla niski poziom wydajności pracy. Poziom konkurencyjności krajów drugiej grupy określa się poprzez skuteczność rynku siły roboczej, wysoki poziom edukacji i przygotowanie fachowego pracowników. W tym przypadku rozwijają się złożone procesy wytwórcze, w zakresie konkurencji dąży się do usprawnienia jakości produktów, faktycznie wzrasta wartość dodana. Dla fazy innowacyjnego rozwoju charakterystyczna jest zdolność konkurowania na globalnych rynkach dzięki absolutnej nowości wytwarzanych dóbr, ich unikalności i najwyższej jakości przy jednoczesnym wzroście złożoności. Taka natura konkurencyjności leży u podstawy wysokiego poziomu życia. W celu grupowania badanych krajów bierze się pod uwagę wagi i znaczenia progowe określonego stadium rozwoju poszczególnych krajów<sup>19</sup>.

Najnowsza edycja Global Competitiveness Report z 2018 r. ocenia 140 gospodarek. Raport składa się z 98 zmiennych, pochodzących z połączenia danych z organizacji międzynarodowych, a także z badania opinii kadry kierowniczej Światowego Forum Ekonomicznego. Zmienne też są podzielone na dwanaście filarów, z których najważniejsze to: instytucje; infrastruktura; przyjęcie ICT; stabilność makroekonomiczna; zdrowie; umiejętności; rynek produktów; rynek pracy; system finansowy; wielkość rynku; dynamika biznesu i zdolności innowacyjne. W edycji 2018 Światowe Forum Ekonomiczne wprowadziło nową metodologię, mającą na celu włączenie pojęcia czwartej rewolucji przemysłowej do definicji konkurencyjności. Podkreśla to rolę kapitału ludzkiego, innowacji, prężności i zwinności, jako nie tylko czynników, ale także definiujących cechy sukcesu gospodarczego w IV rewolucji przemysłowej.

Seria Global Competitiveness Report od czasu pierwszej edycji miała na celu zachęcenie decydentów do wykraczania poza krótkoterminowy wzrost i dążenie do długoterminowego dobrobytu. Edycja Global Competitiveness Report z 2019 r. pokazała, w jaki sposób spadkowe tendencje w podstawowych aspektach produktywności były maskowane przez długotrwałą akomodacyjną politykę monetarną, ale nadal pozostają wąskim gardłem dla wzmocnienia rozwoju gospodarczego.

Trudny współczesny czas wymaga innowacyjnych i bardzo potrzebnych zmian w polityce. Dlatego w 2020 roku wieloletnie rankingi Global Competitive-

<sup>18</sup> *The Global Competitiveness Report 2014–2015*, [www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_14-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_14-15.pdf)

<sup>19</sup> *The Global Competitiveness Report 2016–2017*, ed. K. Schwab, World Economic Forum, Geneva 2016, s. 38.

ness Index (GCI) zostały wstrzymane. Zamiast tego wydanie specjalne zostało poświęcone opracowaniu priorytetów w zakresie odbudowy i odrodzenia oraz rozważeniu elementów składowych transformacji w kierunku nowych systemów gospodarczych, które łączą cele „produktywności”, „ludzi” i „planety”. W 2021 r. raport powróci do testu porównawczego, który wyznaczy nowe trendy dla przyszłego kierunku wzrostu gospodarczego.

## Ocena poziomu konkurencyjności gospodarek narodowych Polski i Ukrainy

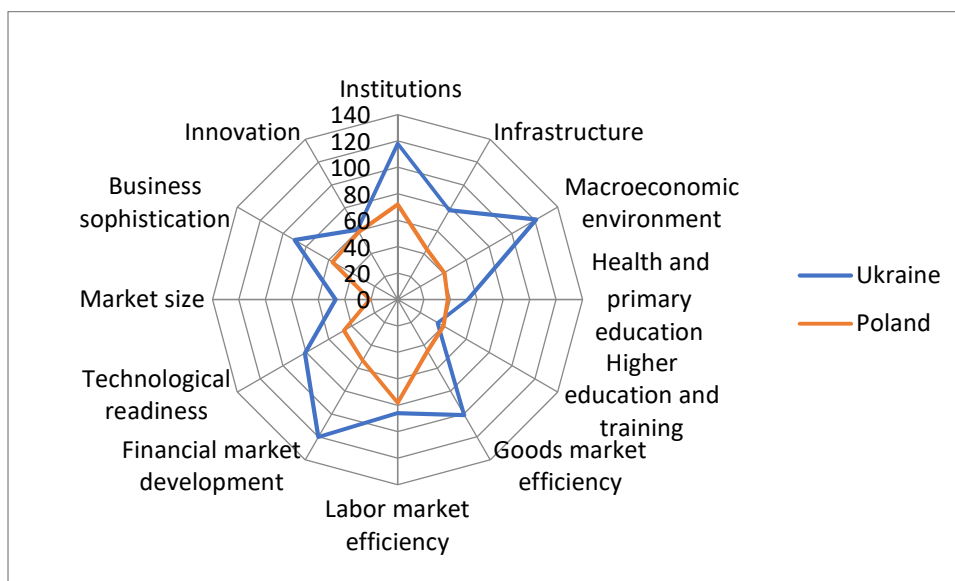
Jak wspomniano powyżej, w 2020 roku wieloletnie rankingi Global Competitiveness Index (GCI) zostały wstrzymane, dlatego warto zwrócić uwagę na wyniki poprzednich badań WEF. Okazało się, że wspólnymi problemami obu badanych krajów są nieefektywne otoczenie instytucjonalne biznesu oraz dość niska efektywność rynku pracy. Jednak w ciągu ostatniego roku badań zauważono, że Ukrainie udało się podnieść się o cztery pozycje i zajmuje ona 81. miejsce wśród 144 badanych krajów, w przeciwieństwie do Polski, która, zajmując w minionym roku 36. miejsce – co było najlepszym wynikiem w historii – spadła o trzy pozycje, co spowodowało, że wyprzedziła ją nawet Rosja.

Najważniejszymi elementami wzrostu pozycji Ukrainy stały się: podniesienie zaufania do instytucji społecznych i wzrost efektywności rynków wewnętrznych, zwiększenie udziału osób, zdobywających edukację, szerokie wykorzystywanie IT komunikacji w biznesie i życiu prywatnym. Jednak zostały dawne nierozwiązane problemy, w tym nieefektywne otoczenie instytucjonalne i dominacja dużych przedsiębiorstw. Wśród najbardziej problematycznych czynników wzmocnienia pozycji konkurencyjnej Ukrainy pozostaje inflacja (16,3), korupcja (13,9) i niestabilność polityczna (12,1). Tak jak w Polsce, tak i do słabości Ukrainy należy zaliczyć przepisy podatkowe (9,4) i wysokość podatków (9,7), a także dostęp do finansowania (7,0).

Największe słabości Polski wymienione w Raporcie to przepisy podatkowe (17,6) i wysokość podatków (13,8), mało elastyczny rynek pracy (12,5), niestabilność polityczna (11,5) i nietransparentna polityki rządu, słaba administracja rządu, brak kwalifikowanych pracowników.

Spośród 12 filarów konkurencyjności w Polsce najsłabszym jest innowacyjność. Ocena polskiej gospodarki w tym zakresie utrzymała się na bardzo niskim poziomie 3,4 pkt, co daje 59. pozycję wśród 138 państw uwzględnionych w rankingu. Drugim problemem jest niska jakość otoczenia instytucjonalnego biznesu – i w ostatnich latach ten problem się nasila. Obecnie ocena Polski w tym zakresie to 3,8 pkt, w porównaniu do 4 pkt w 2016 r. i 4,1 pkt rok wcześniej. W efekcie pod względem jakości otoczenia instytucjonalnego Polska jest na 72. miejscu, o 14 pozycji niżej, niż dwa lata temu. Przedsiębiorstwa szczególnie nisko oceniają niezależność sądów. Mocne strony polskiej gospodarki to z kolei tradycyjnie wielkość rynku wewnętrznego (21. miejsce z wynikiem 5,2 pkt), zdrowie i wykształcenie

na poziomie podstawowym (34. pozycja z wynikiem 6,2 pkt) oraz środowisko makroekonomiczne (41. pozycja z wynikiem 5,2 pkt).



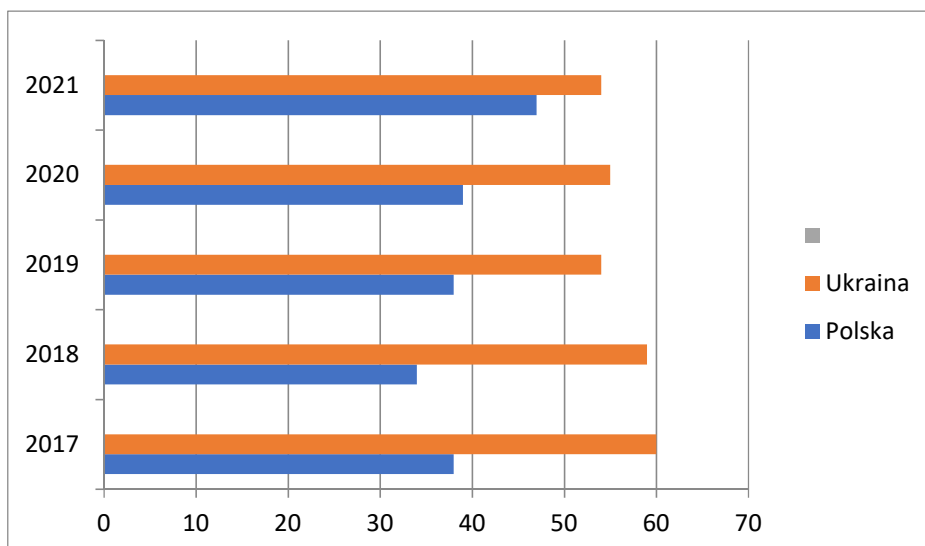
Rys. 1. 12 filarów konkurencyjności Polski i Ukrainy w rankingu WEF

Źródło: *The Global Competitiveness Report 2017–2018*, [www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_17-18.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_17-18.pdf)

Co do obecnego kryzysu zdrowotnego spowodowanego COVID-19 to według liderów biznesu pandemia wywarła głęboki wpływ na wskaźniki konkurencyjności. Zostało to zauważone przez dyrektora Światowego Forum Ekonomicznego. Jego zdaniem postęp w niektórych obszarach jest krytycznie niski lub spadł w czasie kryzysu, podczas gdy w innych obszarach, jak wskazują wyniki badań, nastąpiła wyraźna poprawa w porównaniu do poprzednich trendów.

Według globalnego rankingu szwajcarskiej grupy badawczej IMD innowacje, cyfryzacja, świadczenia socjalne i spójność społeczna stały się kluczem do wyników gospodarczych w rankingach z 2021 r., na czele ze Szwajcarią (1), Szwecją (2), Danią (3), Holandią (4) i Singapurem (5). Według ekspertów ze Światowego Centrum Konkurencyjności gospodarki najlepiej prosperujące charakteryzują się różnym stopniem inwestycji w innowacje, zróżnicowaną działalnością gospodarczą i wspierającą polityką publiczną.

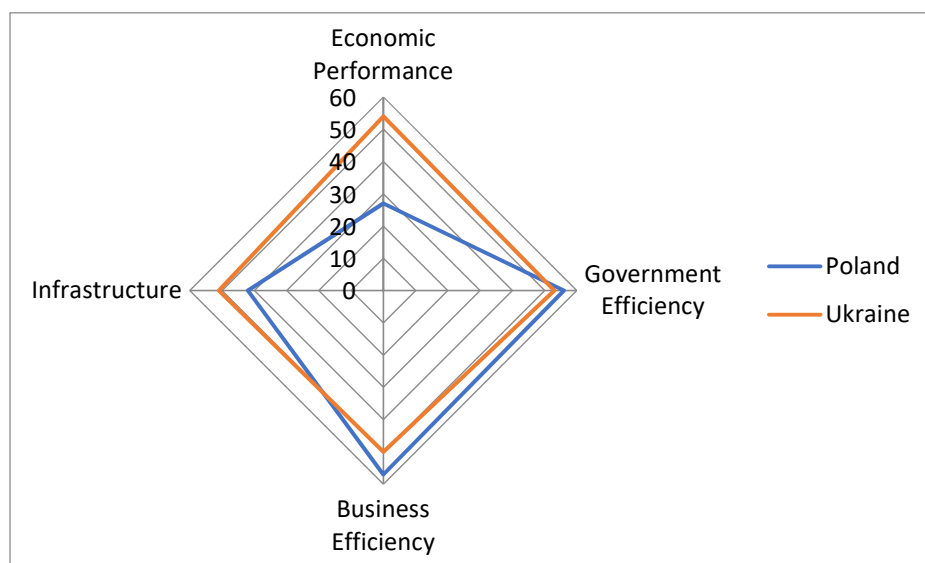
W 2021 roku Ukraina awansowała o 6 pozycji w porównaniu z 2017 rokiem, zajmując 54. miejsce. Polska wtedy spadła o 8 pozycji, zajmując 47., miejsce i to mimo tego, że w ciągu czterech poprzednich lat jej pozycja oscylowała dookoła 38. miejsca.



Rys. 2. Zmiana pozycji Polski i Ukrainy w rankingach IM

Źródło: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness/>

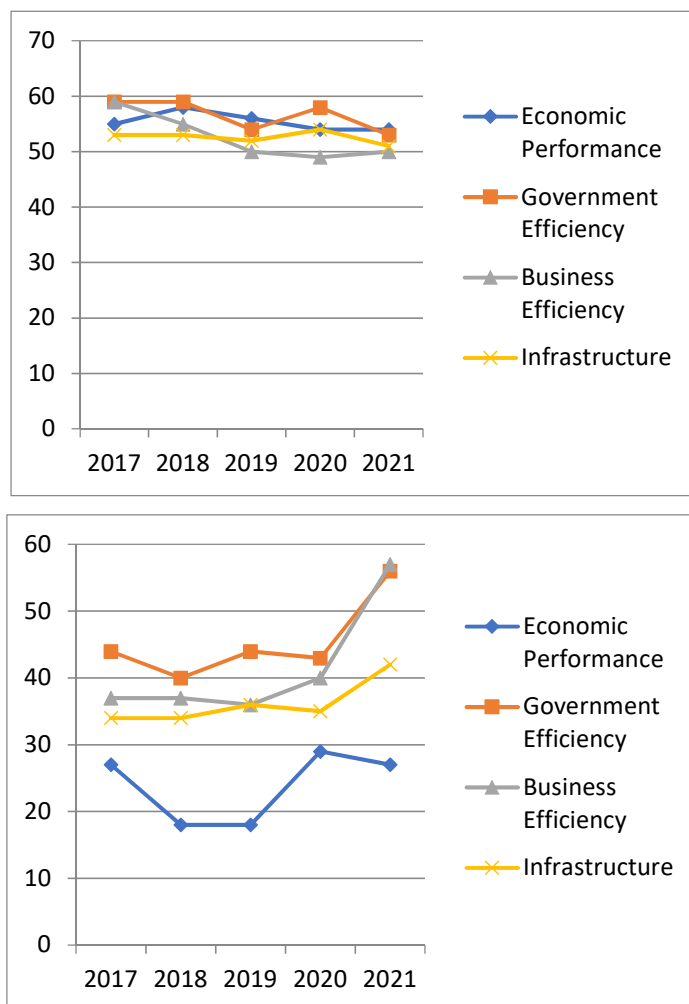
Oprócz zmiany pozycji w ogólnym rankingu IMD warto porównać cztery grupy czynników konkurencyjności badanych krajów.



Rys. 3. Cztery grupy czynników konkurencyjności Polski i Ukrainy w rankingu IMD 2021

Źródło: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness/>

Jak twierdzą eksperci ze Światowego Centrum Konkurencyjności, w 2021 roku grupy czynników charakteryzujących efektywność biznesową i efektywność rządu Ukrainy znalazły się na wyższych pozycjach, niż Polski, jednak taki postęp trudno wytłumaczyć sukcesami Ukrainy, ponieważ zostały one spowodowane spadkiem pozycji Polski odpowiednio o 13 i 17 punktów. Największa luka pomiędzy gospodarkami badanych krajów pozostaje w czynnikach wydajności ekonomicznej – jest to aż 25 pozycji.



Rys. 4. Dynamika czterech grup czynników konkurencyjności Ukrainy (u góry) i Polski (u dołu) w rankingu IMD 2021

Źródło: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness/>

W celu podniesienia poziomu konkurencyjności Polska i Ukraina powinny zmierzać do podniesienia innowacyjności i wykorzystywania nowoczesnych technologii. Zwłaszcza Polsce eksperci zalecają doskonalenie systemu opieki zdrowotnej w oparciu o telemedycynę i cyfrowe rozwiązania zdrowotne. Niektóre przejawy takich rozwiązań można odnotować i na Ukrainie. Ważne dla Polski pozostaje stabilne, przewidywalne i przyjazne dla użytkownika prawodawstwo i wzmocnienie sektora usług w celu szybkiego ich ożywienia po pandemii. A największymi wyzwaniem dla Ukrainy zostaje zamrożenie konfliktu zbrojnego na wschodniej Ukrainie, ułatwienie naprawy gospodarki i realizacji partnerstwa publiczno-prywatnego, zwłaszcza w przypadku projektów infrastrukturalnych, uruchomienia pełnowymiarowego rynku energii i ziemi, a także ożywienie krajowego rynku akcji i powstanie akumulacyjnego systemu emerytalnego.

Najważniejszymi wyzwaniami dla obu badanych krajów na przyszłość zostaje zarządzanie kryzysowe związane z COVID-19 i dalsza realizacja programów antykryzysowych.

## Podsumowanie

Według ekspertów ze Światowego Centrum Konkurencyjności najlepiej prosperujące gospodarki charakteryzują się różnym stopniem inwestycji w innowacje, zróżnicowaną działalnością gospodarczą i wspierającą polityką publiczną.

Na podstawie przeprowadzonej analizy konkurencyjności gospodarek Polski i Ukrainy można stwierdzić, że w ostatnich latach konkurencyjność tych krajów zmieniała się różnokierunkowo – pozycja Polski pogorszała się wtedy, jak pozycja Ukrainy wznosiła się. Pomimo poprawy pozycji konkurencyjnej ukraińskiej gospodarki jej słabością w dalszym ciągu zostaje zbyt mała innowacyjność, tak jak i gospodarki Polski, a co za tym idzie, zbyt mała jest efektywność rynku pracy. A zatem, jeśli oba kraje chcą być krajami konkurencyjnymi w perspektywie długookresowej i jednocześnie chcą zmniejszać dystans do wysoko rozwiniętych krajów Unii Europejskiej, to muszą pobudzić powstanie i rozwój przedsiębiorstw innowacyjnych, a do tego niezbędne jest zwiększenie wydatków na finansowanie sfery B+R, rozwijanie potencjału naukowego, zwiększenie nakładów na edukację oraz rozszerzenie programów umożliwiających podnoszenie kwalifikacji zawodowych.

## Bibliografia

1. Bieńkowski W., *Rola polityki rządowej w poprawie konkurencyjności kraju w warunkach globalizacji i integracji regionalnej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, nr 32, Poznań 2001.
2. Borowski J., *Koncepcje teoretyczne konkurencyjności międzynarodowej*, „OPTIMUM. Studia Ekonomiczne” 2015, nr 4(76).

3. Cornelius P., Blanke J., *Growth Competitiveness Index: Recept Economic Developments and Prospects for a Sustained Recovery*, www.weforum.org
4. Delgado M., Ketels Ch., Porter M., Stern S., July 2012 *The Determinants of National Competitiveness* NBER Working Papers Series, Working Paper 18249.
5. European Competitiveness Report 2010, European Commission, Brussels 2010, ec.europa.eu/enterprise/newsroom/ctrl\_getdocument.cfm?doc\_id=6222
6. Garelli S., *What is World Competitiveness*, w: World Competitiveness Yearbook 1996, IMD, Lausamle 1996.
7. <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness/>
8. Kryk B., *Konkurencyjność gospodarki a fundusze unijne na rozwój kapitału ludzkiego w Polsce* [w:] *Innowacyjność w Polsce w ujęciu regionalnym: nowe teorie, rola funduszy unijnych i klastrów*, red. S. Pangsy-Kania, K. Piech, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2008.
9. Misala J., *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna i międzynarodowa konkurencyjność gospodarki narodowej*. Podstawy teoretyczne, Politechnika Radomska, Outsourcing 2013, Special Report, The Economist January 19 th., Radom 2007.
10. Porter M., *Building Microeconomic Foundations Prosperity: Findings from Microeconomic Competitiveness Index*, www.weforum.org
11. Radło. M.-J., *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Uwagi na temat definicji, czynników i miar*, Instytut Gospodarki Światowej. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
12. The Global Competitiveness Report 2013–2018: [www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_17-18.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_17-18.pdf)
13. The Global Competitiveness Report 2014–2015: [www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_14-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_14-15.pdf)
14. The Global Competitiveness Report 2016–2017, ed. K. Schwab, World Economic Forum, Geneva 2016.
15. The Global Competitiveness Report 2017–2018: [www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_17-18.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_17-18.pdf)
16. Weresa M., *Czynniki i miary międzynarodowej konkurencyjności gospodarek w kontekście globalizacji – wstępne wyniki badań*, SGH, Warszawa 2008.
17. Портер М., *Международная конкуренция*. М.: Международные отношения, 1993.





# BIUROKRACJA I JEJ PROBLEMY

---

Krzysztof PRENDECKI<sup>1</sup>

## Wprowadzenie

Sądzi się, że ustroje społeczne są wrażliwe na wszelkie zakłócenia, ze względu na dopasowanie poszczególnych elementów społecznego mechanizmu. Dlatego powstała biurokracja, która miała się okazać organizacyjnym krokiem w kierunku racjonalności i efektywności na szeroką skalę. Warunki do bogacenia się stworzył kapitalizm, jednak pojawiła się potrzeba, aby doszło do strukturyzacji i ustanowienia reguł funkcjonowania społeczeństwa sprzężonego z wolnym rynkiem. Organizacje biurokratyczne rozwijają się głównie tam, gdzie następuje zróżnicowanie społeczne i dla rozwiązania problemów mobilizuje się odpowiednie środki sięgające do różnych grup i sfer życia. Robert Dubin twierdzi: „powszechnie myśli się, że biurokracja jest zorganizowanym systemem w celu nieefektywnego załatwienia spraw. Biurokratą z tego samego popularnego punktu widzenia, jest ekspert od tracenia czasu, pieniędzy i energii. Faktycznie biurokrata instytucjonalizuje swą nieskuteczność i podnosi ją do rangi sztuki. Jest to powszechny ludzki pogląd na biurokrację i biurokrate”<sup>2</sup>. Ronald Reagan opisywał organizm administracji, będąc przekonany, iż biurokracja ze wszystkich rzeczy ziemskich jest najbliższa życiu wiecznemu: raz ustanowiona, nigdy się nie kończy.

## Biurokracja – podwaliny teoretyczne

„Biurokrację” (fr. bureau, od bure „grube sukno”; gr. kratein „panować”) poprzedzało pojęcie znane w starożytności – „administracja” (łac. *administrare* – być pomocnym). Od czasownika *ministrare* (łac. służyć) wywodzą się też słowa „minister” oraz „ministrant”, w znaczeniu: „obsługiwać”, „zarządzać” „kierować”.

Pojęcie „biurokracja” pojawiło się w 1745 roku. Fizjokrata francuski Jean Claude Marie Vincent de Gournay jako pierwszy krytyk, widział w biurach kolejną, czwartą lub piątą formę rządów. Uważał, że jest we Francji choroba, która czyni ogromne spustoszenia – choroba ta nazywa się biuromania, czyli mania robienia wszystkiego przez biura. Biurokracja oznaczała rządy urzędników, przy

---

<sup>1</sup> Dr hab. Krzysztof Predecki, prof. PRz, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>2</sup> Cyt. za J. Glensk, *Myślę więc jestem*, Warszawa 1996, s. 243.

czym wadą jej było dążenie aparatu urzędniczego do wykraczania poza przypisane mu role.

Ludwik XIV dysponował biurokratycznym, kolegialnym, doradczym aparatem centralnym. W ramach dawnej Rady Królewskiej powstały nowe sekcje (wydziały), które były instancją rozstrzygającą najważniejsze sprawy w państwie, nadzorującą administrację kasacyjną od wyroków paryskiego parlamentu<sup>3</sup>. Ze względu na rangę i prestiż urzędników już w XVI wieku wprowadzono sprzedaż urzędów<sup>4</sup>. Ustalono taryfy za poszczególne stanowiska, a kwoty za ich nabycie zasilaly skarb państwa<sup>5</sup>. W 1604 r. wprowadzono nawet roczną opłatę za nabycie urzędu, tzw. *poulette*<sup>6</sup>. Urzędy traktowano na równi z nieruchomością, jako własność dziedziczną i nawet król nie mógł odmówić nominacji nabywcy urzędu<sup>7</sup>.

Biurokracja ery *Ancien Regime*<sup>8</sup> regulowała wszystkie aspekty życia gospodarczego Francji<sup>9</sup>. Jediną formą organizacji, która mogła w teorii uzyskać pewien sposób niezależności i w rezultacie moderować tendencje centralistyczne państwa, były gildie<sup>10</sup>. Zostały one jednak przejęte przez państwo i sprowadzone do roli instrumentów władzy absolutnej<sup>11</sup>. Każda gałąź tradycyjnej wytwórczości została skodyfikowana, wszystkie przepisy centralne regulowały w zasadzie wszystkie aspekty procesu produkcyjnego<sup>12</sup>. Przepisy rządowe określające normy barwienia płótna liczyły aż 317 paragrafów<sup>13</sup>.

Ekonomista Henri Fayol tłumaczył sto lat temu rozwój biurokracji francuskiej: „każde księżątka chce mieć swych paziów, paziarni są całe zastępy urzędników różnych rang, wyspecjalizowanych we wszystkich rodzajach służb, jakie tylko wyobraźnia zwierzchników potrafi wykoncypować”<sup>14</sup>.

Powszechność krytyki wadliwego korpusu urzędniczego przypisuje się wnikliwemu obserwatorowi francuskiego społeczeństwa XIX wiek. Powieściopisarz Honoré de Balzac wydał w 1837 r. „Urzędników” pisząc: „Pozostawali tam więc albo przybywali tylko lenie, matoly albo głupcy. Tak powoli gruntowała się mierność administracji francuskiej. Biurokracja, złożona w całości z małych ludzików, nie dopuszczała, by dobrobyt kraju rozwijał się normalnie: w teczkach jej leżał lat siedem projekt kanału, który podniósłby wydajność prowincji; trwożyła się wszystkim; zwlekała jak mogła, sprzyjała wieczystym nadużyciom, które z kolei

<sup>3</sup> A. Nowakowski, *Powszechna historia państwa w zarysie*, Białystok 1991, s. 50–51.

<sup>4</sup> *Ibidem*.

<sup>5</sup> *Ibidem*.

<sup>6</sup> *Ibidem*.

<sup>7</sup> *Ibidem*.

<sup>8</sup> Nazwa absolutystycznego systemu społeczno-politycznego, który istniał we Francji za panowania dynastii Walezjuszów i Burbonów.

<sup>9</sup> F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa–Wrocław 1997, s. 144–145.

<sup>10</sup> *Ibidem*.

<sup>11</sup> *Ibidem*.

<sup>12</sup> *Ibidem*.

<sup>13</sup> *Ibidem*.

<sup>14</sup> Cyt. za M. Zieliński, G. Pawelczyk, *Biurotwór złośliwy*, „Wprost” nr 10/2003, s. 26.

sprzyjały jej i ją utrwały; trzymała w garści wszystko, nawet ministra; wreszcie dusiła ludzi utalentowanych i na tyle odważnych, by radzić sobie bez niej lub uświadamiać ją o jej głupocie”<sup>15</sup>.

Z kolei francuski polityk Andre Malraux już w wieku XX pisze: „biurokraci należą najprawdopodobniej do narodowych zabytków i dlatego tak trudno jest ich zniszczyć”<sup>16</sup>.

Biurokracja miała liczne synonimy, z reguły o odcieniu pejoratywnym:

- francuskie: paperasserie i fonctionnarisme,
- angielskie: redtape i officialism,
- rosyjskie: kancelaryzm i leninowska mitręga kancelaryjna,
- niemieckie: Vielschreiberei i Vielregiererei,
- polskie: oficjantyzm i urzędomania.

Na szerszą skalę o biurokracji zaczęto jednak mówić w pierwszej połowie XIX wieku i dociekania naukowe podzieliły się na dwa działy. Pierwszy związany ze strukturą i organizacją biurokratyczną, a drugi związany z dysfunkcją biurokracji – biurokratyzmem. Częściej niż pochwałę biurokracji, spotykamy krytykę opisującą odchylenia od racjonalnych i niesprawność. Najbardziej znaną krytykę biurokratyzmu jako systemu organizacyjnego i jego skutków przeprowadzili m.in. Michel Crozier<sup>17</sup> i Robert King Merton<sup>18</sup>. Autorzy zwracają uwagę na negatywne zjawiska funkcjonowania biurokracji wyobcowanie się aparatu administracyjnego i zmiany celów merytorycznych na rzecz rozwijania aparatu dla samego aparatu. Jednak teraźniejszość i przyszłość należeć będzie do biurokracji.

Z kolei trockista Mandel, przywołuje Karola Marksa, który uważał, że ludzkość stawia sobie wyłącznie problemy, które potrafi rozwiązać. Dziś wydają się istnieć warunki zarówno subiektywne, jak i obiektywne pozwalające na uporanie się z problemem biurokracji<sup>19</sup>:

- Uświadomienie sobie przez wszystkich działaczy rewolucyjnych wagi tego problemu, związane ze zgromadzonym w historii ruchu robotniczego zapleczem teoretycznym.
- Rozwój rewolucji światowej i ogromny wzrost sił wytwórczych w skali międzynarodowej. Ponieważ obecnie możliwe jest współdziałanie tych czynników, istnieje prawdopodobieństwo.

Wśród znawców zagadnienia prym wiedzie Cyril Northcote Parkinson. Jest autorem prac związanych z organizacją pracy urzędniczej. W Polsce wydano: „Prawo Parkinsona albo w pogoni za postępem” (1964), „Jak zrobić karierę” (1966), „Prawo zwłoki” (1967), „Prawo pani Parkinson i inne studia z zakresu wiedzy domowej” (1970) i „Prawo Parkinsona po dziesięciu latach” (1973).

<sup>15</sup> H. de Balzac, *Urzednicy* [w:] *Historia trzynastu; Urzednicy*, Warszawa 1959, s. 356.

<sup>16</sup> Cyt. za M. Zieliński, G. Pawelczyk, *Biurotwór...*, s. 27.

<sup>17</sup> Zob. M. Crozier, *The Bureaucratic Phenomenon* 6, Chicago 1973.

<sup>18</sup> Zob. R.K. Merton, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, Warszawa 2002.

<sup>19</sup> E. Mandel, *O biurokracji*, Warszawa 1966/67, s. 29.

Najstynniejsze, pierwsze „prawo Parkinsona” z 1958 roku, głosi, iż: „liczba zatrudnionych w każdej instytucji wzrasta według z góry określonego wskaźnika, bez względu na ilość faktycznie wykonanej pracy”.

Prawo to odeszło nieco w cień po ogłoszeniu w roku 1968 zasady Petera. Laurence J. Peter jest autorem zasady niekompetencji, według której pracownik uzyskuje kolejne awanse w hierarchii tak długo aż trafi na stanowisko pracy, które przerasta jego kompetencje zawodowe, jako niekompetentny nie odnosi sukcesów, nie awansuje i do końca życia męczy się na tym stanowisku. Należy pamiętać, iż urzędnik pragnie mnożyć podwładnych, a nie rywali, a urzędnicy przysparzają sobie nawzajem pracy, jedni drugim<sup>20</sup>.

Odpowiedzią Parkinsona było jego drugie prawo, sformułowane, jako wynik badania wpływu pracy przy komputerach, w roku 1987 – „Głównym produktem zautomatyzowanego świata jest wszechogarniające, głębokie otępienie”. Przedstawia ono pesymistyczną ocenę nowego świata, w którym pracy jest coraz mniej, a ta, która pozostała, staje się coraz nudniejsza. W swoim prawie zwraca też uwagę na działanie sił powodujących rozrost biurokracji niezależny od liczby zadań, jakie ma administracja rozwiązać. Jeśli urzędnik czuje się przepracowany, może postarać się o współpracownika i podzielić się z nim pracą. Jest to jednak działanie ryzykowne, gdyż współpracownik może okazać się zdolniejszy od niego i uprzedzić go w awansie. Najbezpieczniejszym rozwiązaniem jest powołanie dwóch młodych ludzi, pomiędzy którymi utrwali się duch rywalizacji i utrwali władzę zwierzchnika.

Związek Radziecki był określany jako „raj Parkinsona”. Jego prawo miało obowiązywać totalnie i bez reszty. Poświadczyło te obserwacje wielu ekonomistów i specjalistów od organizacji pracy, także radzieckich. W ZSRR było ponad sto centralnych ministerstw, tzw. związkowych, często dublowanych w swych kompetencjach przez ministerstwa republikańskie. Zmorą obywateli radzieckich były wszechobecne zezwolenia i zaświadczenia. „Bumagi” w dużym stopniu były dziedzictwem jeszcze z carskich czasów, kiedy to hierarchia urzędnicza podzielona była na kilkanaście stopni służbowych, wzorowanych na hierarchii wojskowej i ściśle z nią skorelowana. Nie było jednak woli ani nie stawało wyobraźni, by ograniczać ich liczbę.

Na poparcie swego prawa Parkinson, podawał również przykład zaczerpnięty z brytyjskiej administracji rządowej. Zatrudnienie urzędników w ministerstwie do spraw kolonii w 1935 r. wynosiło 372 osoby, a następnie systematycznie wzrastało i w 1954 roku osiągnęło poziom 1661 osób. Tymczasem posiadłości kolonialne Wielkiej Brytanii w okresie międzywojennym nie wzrastały, a po II wojnie światowej znacznie zmalały.

Współcześni brytyjscy badacze obliczyli, że najbardziej sfrustrowane i znużone pracą są osoby zatrudnione w działach administracyjnych. 61% ankietowa-

---

<sup>20</sup> O niewystępowaniu reguły kompetencji czy starszeństwa pisał już Szekspir w „Otellu” na początku XVII wieku: „*Taki to służby przekłety porządek//Awans zależy od łask i protekcji//A nie od prawa starszeństwa, co każe//Aby po jednym odziedziczył miejsce//Drugi z koleji*”.

nych twierdzi, że przyczyną znudzenia pracą jest brak wyzwań oraz niemożność pełnego wykorzystania umiejętności i wiedzy. Dla 50% powodem znudzenia jest konieczność wykonywania każdego dnia tych samych czynności.

W Stanach Zjednoczonych od 1933 do 1982 roku, populacja Stanów Zjednoczonych nawet się nie podwoiła, ale całkowita liczba pracowników samego rządu federalnego wzrosła prawie pięciokrotnie. Milton Friedman przytacza słowa Deklaracji Niepodległości, która wyraża reakcje wielu ludzi na tego rodzaju ewolucję: „utworzył on [król Jerzy] mnóstwo nowych urzędów i przysłali tutaj roje urzędników, aby nękali naszych obywateli i przejadali ich majątek”<sup>21</sup>. Następnie ten znany monetarysta przypomina anegdotę zaczerpniętą z pamiętników asystenta prezydenta Nixona. Dotyczy ona problemu biurokratycznej tyranii i ukazuje próbę wyeliminowania Rady Kiperów Herbaty. Podczas przemówienia w kongresie prezydent powiedział: „rząd od 1897 roku ma specjalną Radę Kiperów Herbaty. Swego czasu w zamierzchłej przeszłości mógł istnieć ważny powód, aby wybierać herbatę do takich wyjątkowych testów smakowych, ale powód ten już nie istnieje. Pomimo tego Rada Kiperów Herbaty ciągle istnieje na koszt podatnika, ponieważ nikt nie zatroszczył się o to, by uważnie zbadać, dlaczego ją powołano. Nie kosztowała zbyt dużo, zapewniała kilka miejsc pracy, dlaczegoż więc wywracać ten wóz z herbatą?”<sup>22</sup>. Do dziś, choć jest nieistotny, urząd ten istnieje i ma się dobrze pochłaniając skromne 125 tys. dolarów rocznie.

Fundacja Heritage oceniła ostatnio działalność legislacyjną prezydent Baracka Obamy. W ciągu ostatnich sześciu lat w Stanach Zjednoczonych zaczęły obowiązywać aż 184 tzw. ustawy istotne (*major rules*) – koszt 80 000 000 000 dolarów rocznie, podczas gdy w takim samym czasie administracja prezydenta George’a W. Busha wprowadziła 76 takich praw – koszt niecałe 31 000 000 000 dolarów.

Ojcem biurokracyzmu stał się niemiecki socjolog Max Weber. Przypisuje się mu stworzenie „idealnego typu” racjonalnej biurokracji. Cechy aparatu biurokratycznego wg Webera są następujące<sup>23</sup>:

- I. Hierarchia nakazów,
- II. Urzędnicy opłacani przez państwo,
- III. Autorytet wynikający wyłącznie z pozycji zajmowanej w hierarchii,
- IV. Nominacje dokonywane pod kątem kompetencji,
- V. Ścisłe przepisy, które muszą być uwzględnione przy podejmowaniu indywidualnych decyzji,
- VI. Gromadzenie akt wg celu umożliwienia prześledzenia załatwionych spraw i odwołanie się do przepisów.

<sup>21</sup> M.R. Friedman, *Tyrania status quo*, Sosnowiec 1997, s. 55.

<sup>22</sup> *Ibidem*.

<sup>23</sup> Por. R. Bendix, *Max Weber – portret uczonego*, Warszawa 1975, s. 378–379; M. Weber, *The theory of social and economic organization*, New York 1947.

Weberowska biurokracja jako symbol efektywności, przewidywalności, kalkulacyjności i planowania przestała już dawno świecić swoim organizacyjnym blaskiem, zakrawając o niecelowość działania:

- człowiek na podstawie sztywnej procedury i rozkazów płynących z góry odzwyczaja się od samodzielnego myślenia i staje się maszyną – automatem,
- wszechobecne jest stadne myślenie przejawiające się w maksymie, że władza wie lepiej,
- gdzie ogólne reguły i przepisy rozpanoszą się na dobre, ludzie zatrudnieni w aparacie swą inicjatywę i aktywność ograniczają do niezbędnego minimum,
- wykonywanie przepisów staje się celem nadrzędnym do załatwienia sprawy,
- człowiek nim stanie się członkiem zbiurokratyzowanej instytucji przychodzi do niej z pewnym zasobem wiedzy i z przekonaniem, że przy załatwianiu każdej sprawy powinno się w granicach możliwości, kierować poczuciem dobrej woli, niestety zwykle jej nie ma,
- biurokracja jest bezradna wobec nowych nieprzewidzianych w przepisach sytuacji, każda taka nowa sytuacja wymaga nowego rozwiązania i wywołuje konflikt,
- wzrastający stopień trudności pracy uniemożliwia pełną kontrolę i ocenę kompetencji przez jednego przełożonego,
- wspinanie się po szczeblach hierarchii wymaga wielu zabiegów, co niepotrzebnie zabiera czas i trwoni siły,
- przełożeni w obawie przed konkurencją ze strony podwładnych ograniczają ich pole działania i samodzielności.

Współczesne, wybrane skutki biurokracji Niemców (które mają mieć charakter mentalnościowy)<sup>24</sup>:

- Urzędnicy będący w koncepcji Maxa Webera „kółkami i trybami” biurokracji, niewiele się w Niemczech zmienili i często są przyczyną narastania bezosobowości i dehumanizacji stosunków międzyludzkich. Sformalizowany i bezduszny aparat urzędniczy pracuje – w powszechnym odczuciu – w oderwaniu od społeczeństwa. Jest to konsekwencja przerostów biurokratycznych i zhierarchizowanego podejmowania decyzji.
- Państwo opiekuńcze, jakim ciągle jeszcze Niemcy są, przejmuje za pośrednictwem pracowników, zatrudnionych w odpowiednich służbach te funkcje, które przedtem pełniła rodzina, wspólnota sąsiedzka lub różne stowarzyszenia.

---

<sup>24</sup> V. Caysa, A. Trzecielińska-Polus, *Niemcy – naród zbiurokratyzowany* [w:] *Biurokracja. Fenomen władzy politycznej w strukturach administracyjnych*, red. K. Zuba, Toruń 2007, s. 233.

- Jednym ze skutków kulturowych niemieckiej tradycji biurokratyzacji stosunków jest także formalizowanie statusu urzędników oraz powszechne stosowanie tytułów.
- Rozbudowaną biurokrację i nadmiar regulacji obarcza się odpowiedzialność za słaby rozwój gospodarczy państwa niemieckiego na przestrzeni ostatnich kilku lat.

W literaturze przedmiotu pojawia się obecnie określenie „postbiurokracja”, w opozycji do tradycyjnej Weberowskiej biurokracji lub też biurokracja 2.0 dla określenia „neoweberyzmu”<sup>25</sup>. Próbując dokonać opisu neobiurokracji należy wskazać na następujące cechy<sup>26</sup>:

1. Stosowanie zarządzania procesami. W głównej mierzy jest to związane z wdrożeniem systemów zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9000.
2. Orientacja na innowacje, przedsiębiorczość publiczną, która wyraża aktywne poszukiwanie rozwiązań zmierzających do zaspokojenia potrzeb obywateli. Powoduje otwartość urzędników na współpracę z otoczeniem, przyczyniając się w ten sposób do zwiększenia responsywności administracji.
3. Polskie zmagania z biurokracją.

Rektor Uniwersytetu we Fryburgu, ojciec Józef Maria Bocheński, w „Stu zabobonach” pisząc o urzędnikach jako potężnej klasie pasożytów i wyzyskiwaczy, złoźreczy: „urzędnicy mają, bowiem naturalną skłonność do mnożenia się jak króliki. Aby zapewnić posady swoim kuzynom i przyjaciółom starają się, aby ukazywały się coraz nowe ustawy i rozporządzenia. Klasa urzędników jest rodzajem raka społecznego, który rozrasta się kosztem zdrowego organizmu i – jak rak – zabije go, jeśli się nie położy tamy jego rozwojowi”<sup>27</sup>. Stefan Bratkowski zauważył, że w Polsce przywykliśmy traktować wszechwładzę urzędników tak jak Sybirak traktuje zawieruchę śnieżną, czyli jak rzecz, która jest od nas niezależna, z którą poradzić sobie nie można. Jan Fedorowicz, prawnik i polityk, informował wprost: biurokracja zabija wszelką działalność, bo niszczy energię. Według socjologa Kazika Staszewskiego, przyczyną frustracji Polaków ma być to, że dużą część owoców pracy pożera aparat administracyjno-urzędniczy.

Pierwszy masowy kontakt części Polaków z nowożytną biurokracją, to zetknięcie z armią rosyjskich urzędników nasłanych do Polski po powstaniu styczniowym. Samowola rosyjskiej biurokracji (urządzonej jak wojsko – wg rang

<sup>25</sup> Zob. D. Sześciło, *Administracja neoweberowska: biurokracja 2.0?* [w:] *Dziesięć lat polskich doświadczeń w Unii Europejskiej. Problemy administracyjno-prawne*, red. J. Sługocki, Wrocław 2014.

<sup>26</sup> M. Ćwiklicki, *W kierunku neo-biurokracji: O biurokracji we współczesnych koncepcjach zarządzania publicznego*, Towards Neo-Bureaucracy: Bureaucracy in Contemporary Public Management Concepts, Munich Personal RePEc Archive 2015, s. 8–9.

<sup>27</sup> J. Bocheński, *Sto zabobonów*, Kraków 1994, s. 131.

i stopni), w Rosji kontrolowana była w sposób mizerny, zaś w Królestwie Kongresowym wcale. Skargi ludności były przez przełożonych urzędników załatwiane odmownie. Gdy przeciw sobie stawały racja polskiego petenta i rosyjskiego urzędnika, władze zaborcy zawsze rozstrzygały sprawę na korzyść swojego. W zaborze austriackim zdarzały się też głosy, że praca urzędów irytuje społeczeństwo. Sam bieg służby w urzędach, tzw. *amcenie*, był na wzór austriacki nie metodą pracy, ale celem samym w sobie, uregulowanym w sposób najwygodniejszy dla dobra służby, czyli urzędników. Człowiek z podatków opłacał te biura i stawał się w razie potrzeby interesantem. O petencie myślano jako o koniecznym, lecz uciążliwym dodatku do właściwego urzędowania.

W II Rzeczypospolitej też nie było z tym najlepiej. Armia urzędników dorównywała liczbie policji. Na praktyczny rozrost biurokracji wpłynęli też „Polacy, którzy przeżyli całe życie w Rosji, Prusach lub Austrii mieli odmienne przyzwyczajenia i nie mogli pozbyć się ich z dnia na dzień”<sup>28</sup>. Kadra urzędnicza II RP, podobnie jak kadra oficerska, wywodziła się również z administracji zaborowej. A więc urzędnikami odrodzonej Polski, byli zarówno nauczeni wojskowego drylu urzędnicy kajzerowskich Niemiec, jak i „czynownicy” odziedziczeni po carskiej Rosji.

Wszystkim przyszło pracować w państwie, gdzie ponad jedną trzecia populacji stanowiły mniejszości narodowe, które na mocy narzuconych Polsce traktatów, mogły korespondować z urzędami we własnych językach. A było ich wiele: jidysz, niemiecki, ukraiński, białoruski, litewski i słowacki. I oczywiście spory odsetek analfabetów, którym również, zdarzało się załatwiać sprawy w urzędach. Szacuje się jednak, iż administracja okazała się dość sprawnie zarządzaną i elastycznie reagującą na bieżące potrzeby machiną, pomimo braku w wielu urzędach maszyn do pisania.

Ambicją młodzieży wiejskiej było stanowisko urzędnika gminnego, który, zdaniem chłopów, „nic nie robi, a pensję bierze”<sup>29</sup>. Przed wojną w gminie było dwóch urzędników, dziś jest ich ośmiu<sup>30</sup>. Kiedyś chłopci buntowali się przeciw biurokracji i wysokim podatkom<sup>31</sup>. Dzisiaj zmienili taktykę: każdy chce mieć na urzędzie siebie, brata, krewniaka, bo jak nie można złego usunąć, to trzeba samemu z niego korzystać<sup>32</sup>.

Powojenny okres PRL-u stał się przedmiotem rozlicznych badań, również w omawianej materii biurowej. Tomasz Osiński wziął pod lupę, partyjną komunistyczną gazetę „Sztandar Ludu” i jej sposoby w walce z biurokracją<sup>33</sup>

<sup>28</sup> N. Davies, *Serce Europy*, Londyn 1995, s. 254.

<sup>29</sup> Zob. F. K. Pruszyński, *Wieś marzy o karierze* [w:] *Wybór pism publicystycznych*, t. 1–2, Warszawa 1936.

<sup>30</sup> *Ibidem*.

<sup>31</sup> *Ibidem*.

<sup>32</sup> *Ibidem*.

<sup>33</sup> O biurokracji w codziennym życiu mówiono wtedy, gdy w jakimś urzędzie odsyłano nas przez długie tygodnie od jednej instancji do drugiej. Biurokratą nazywano tego, kto tak pogrążył się w papierkowej robocie, że przestał widzieć żywego człowieka.



w latach 1945–1956<sup>34</sup>. Utrwalano obraz biurokracji, poprzez środki językowej perswazji:

- Najbardziej popularną grupą było słownictwo militarne informujące o sile, aktywności, energii i poświęceniu nadawcy. Nawoływano do „wypowiedzenia bezlitosnej walki biurokratycznym nawykom”, „ofensywy na bastion biurokracji”, „okopy św. Biurokracji” (lub „św. Biurokracego”), „zdzierania skorupy «zurzędniczenia» z instancji partyjnych”, wskazując, że „tylko wróg i biurokrata boją się krytyki”. „Biurokracja ustępuje z pola bitwy opornie, próbuje bronić się z ukrycia i jawnie. Rzecz polega na tym, aby ofensywę prowadzić konsekwentnie, przyspieszając coraz bardziej jeszcze niezbyt szybkie jej tempo”. Prognozowano, że „śmiertelny cios biurokratyzacji ma zadać partia poprzez nowy długofalowy program uzdrowienia życia gospodarczego i społecznego”. Wyraz twarzy referenta, któremu udało się załatwić wszelkie formalności, porównano do miny Aleksandra Macedońskiego po odniesionym zwycięstwie.
- Ważną rolę pełniła także metafora drogi/podróży: czytamy o „manowcach biurokracji”, „zawiłych drogach biurokracji”, „niezaoranych jeszcze ugorach biurokracji”.
- Odwoływano się do terminologii medycznej: „Zdarza się, że bakcyl biurokracji w niektórych urzędach jest tak niedostrzegalny, jak zarazek przewlekłej choroby w na pozór zdrowym organizmie”.

Zagrożenia ze strony biurokracji dostrzegano także w komunistycznej partii. VII Plenum Komitetu Wojewódzkiego Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej w Lublinie w 1952 r., oceniając pracę partyjną wymieniło biurokratyzm jako najniebezpieczniejsze wypaczenie tej pracy<sup>35</sup>. Biurokratyzm definiowany jako: „formalny i powierzchowny stosunek do pracy politycznej i organizacyjnej”, „dławienie krytyki, nieprzysłuchiwanie się głosowi mas, komenderowanie i rozkazywanie zamiast cierpliwego przekonywania, uświadamiania i wyjaśniania, [...] praca „zza biurka”, zamiast żywego, bezpośredniego kontaktu z szeregowymi członkami partii, z terenem i jego mieszkańcami”<sup>36</sup>. W konkluzji czytamy, że biurokratyzm: „Wynika z niezrozumienia, że siła partii polega na jej ścisłej więzi z najszerszymi masami”<sup>37</sup>.

Mówiło się i pisało, że w okresie PRL-u, w którym dominowała gospodarka nakazowo-rozdzielcza, komunizm powodował przyplływ biurokratów. Obecnie biurokracja w Polsce jest największa od 1918 roku. Urzędników powinniśmy mieć mniej niż w minionym okresie ustrojowym. Jednak w 1989 roku polscy biuraliści mieli się dobrze w liczbie 292 000, 10 lat później było ich już 521 000. A przecież

<sup>34</sup> T. Osiński, „Sztandar Ludu” w walce z biurokacją w latach 1945–1956 [w:] *Komunizm: system – ludzie*, „Rocznik Naukowy” 1/2012, s. 19–57.

<sup>35</sup> *Ibidem*.

<sup>36</sup> *Ibidem*.

<sup>37</sup> *Ibidem*.

70% Polaków źle ocenia pracę naszych urzędów i urzędników. Koszty wynagrodzeń „biurowych szkodników” wynoszą 8 300 000 000 rocznie. Dziennikarze „Wprost” obliczyli, że za pensje zbędnych urzędników co roku można wybudować 830 km autostrad. Trzymając biurokrację na smyczy Polska miałaby infrastrukturę drogową, proporcjonalnie porównywalną z USA. Nie koniec na tym – wraz ze wzrostem liczby włodarzy paragrafów rosła lawinowo liczba bezrobotnych. Ma to silny związek przyczynowo-skutkowy, z którego wynika, że na nowo powstały etat administracji przybywało 8 bezrobotnych.

Najbardziej jaskrawe przykłady wszędobylskiej biurokracji w początkowym okresie transformacji (lata 90. XX wieku i początek XXI wieku):

- a) Skoro Polska jest krajem „biednym – na dorobku”, to czy musimy mieć 460 posłów i 100 senatorów, jeśli krajom znacznie bogatszym, o wiele większej liczbie ludności, np. Stanom Zjednoczonym, wystarcza 435 członków Kongresu. Zestawienie przeciętnej liczby miejsc w parlamencie jednoizbowym lub izbie niższej (odpowiednik naszego Sejmu) wygląda następująco: świat – 195, kraje rozwinięte – 245, Europa Zachodnia – 238, Polska – 460. Obsługa jednego parlamentarzysty kosztuje ponad 650 000 rocznie. Składa się na to uposażenie, dieta, wydatki na prowadzenie biura.
- b) Francja ma 20 ministrów i 12 wiceministrów, razem 32 osoby (ludność 58,7 mln). Polska (ludność 38 mln) natomiast 19 ministrów (wliczając w to stanowiska równorzędne w głównych urzędach), 35 wiceministrów w randze sekretarza stanu i 92 w randze podsekretarza stanu (we Francji takiego szczebla nie ma).
- c) Tylko w Ministerstwie Spraw Zagranicznych urzęduje 39 dyrektorów departamentów i biur oraz 22 zastępców, w Ministerstwie Łączności – 13 dyrektorów i 35 naczelników, w Ministerstwie Skarbu Państwa – 22 szefów biur i departamentów, a dodatkowo 13 kierowników delegatur terenowych tego resortu.
- d) W latach 1990–1995 prezydent Lech Wałęsa potrzebował 100 osób w swojej kancelarii. Wszystkich przebił jednak prezydent Aleksander Kwaśniewski, którego obsługiwało ponad 600 osób. Równie ekstrawagancki był premier Leszek Miller – w jego kancelarii pracowało 556 urzędników. Przedwojenni szefowie rządów zadowalali się 40–70 urzędnikami.
- e) W samorządzie I kadencji w latach 1990–1994 liczba mandatów wynosiła 52 037, a kandydowało 147 000 osób. II kadencja – lata 1994–1998, liczba mandatów wynosiła 51 926, a liczba kandydatów – 182 000. W wyborach samorządowych w 1998 r. do rad gminnych wybrano 52 620 radnych, do rad powiatowych – 10 290, a w 16 sejmikach wojewódzkich działało 855 radnych. W sumie armia samorządowa liczyła 63 765 radnych różnych szczebli, a kandydowało 275 018 osób.

- f) Reforma samorządowa, a szczególności powiaty na tle struktur administracyjnych Unii Europejskiej są tworem humorystycznym. W Polsce powiat ziemski liczy średnio 82 000 mieszkańców, podczas gdy drugi szczebel samorządu we Francji to 580 000 obywateli, w Hiszpanii – 752 000, nawet w Grecji – 206 000. Główną sprawą jest to, że niesłychanie rozdęte urzędy pochłaniają rocznie 14 000 000 000 złotych, z czego budżet państwa pokrywa 95%. Tylko w 1999 r. a więc z datą wdrożenia reformy, nowi urzędnicy w liczbie 46 000 kosztowali budżet około 3 000 000 000 rocznie (bez tzw. kosztów ogólnych, a więc pomieszczeń, ich wyposażenia itp.).
- g) Najdobitniejszym przejawem luksusomanii są niezwykle wysokie pensje i diety, jakie sobie sami przyznają urzędnicy samorządowi i radni. Utrzymanie samorządu administracji w 2002 r. pochłonęło ponad 10% całego budżetu samorządów. W przypadku gmin, dysproporcja była jeszcze bardziej niepokojąca, bo aż 1/6 budżetu wszystkich gmin była przeznaczona na utrzymanie lokalnych administracji. Zarobki lokalnej administracji rosną z każdym rokiem. W urzędach marszałkowskich średnia płaca w 2002 r. wynosiła około 3100 zł, w powiatach 2900 zł. Odnosi się wrażenie, że przy występującym bezrobociu i niskich zarobkach, samorządy oferują znakomite warunki pracy, mało absorbujące zajęcia, niewymagające nadmiernego wysiłku intelektualnego i kwalifikacji.
- h) Warszawa jest najlepszym patologicznym przykładem rozrostu biurokracji, do niedawna posiadała 779 radnych. Warto porównać – Nowy Jork, kilkakrotnie większy, ma ich 81, a San Diego, niewiele mniejsze od Warszawy – 8 (słownie osiem).
- i) Co 8 osoba pracująca w systemie biurokratycznym, zajmuje stanowiska kierownicze lub dyrektorskie.
- j) 4 000 000 000 złotych kosztowały podatników służbowe auta urzędników państwowych. Jest to równowartość rocznego budżetu nauki, a nikt nie uważa tego za niegospodarność czy choćby rzecz niestosowną. Po polskich drogach jeździ prawie 50 000 służbowych samochodów należących do ministerstw, urzędów, instytucji i państwowych firm. To rekord Europy w beztróskim wydawaniu pieniędzy publicznych. Tymczasem spiker brytyjskiej izby gmin jeździ do pracy taksówką, większość posłów Bundestagu przyjeżdża na posiedzenia metrem bądź rowerami, a szwedzcy ministrowie z własnych pieniędzy płacą za służbowe przejazdy.
- k) Na początku 1999 r. w Kasach Chorych pracowało około 700 osób. Już po 11 miesiącach zatrudnienie wzrosło do 2204 pracowników (w tym 57 członków zarządów ze średnią pensją ok. 9000 zł). Po upływie kolejnych 24 miesięcy podwoiły zatrudnienie. Pod koniec funkcjonowania Kas Chorych przekładało papierki ponad 4800 osób. W Kasie Dolnośląskiej mającej ok. 300 000 000 zł deficytu tylko w zeszłym roku zatrudnienie wzrosło o 30 osób. Prognozowano, że gdy biurokracja Kas Chorych (obecnie

Narodowy Fundusz Zdrowia) dalej będzie rosła w dotychczasowym tempie, to za osiem lat liczba urzędników zatrudnionych w kasach będzie niemal równa liczbie praktykujących lekarzy.

Okazuje się także, że urzędnik może podejmować decyzje niezgodne z prawem, które rujną dobrze prosperujące przedsiębiorstwa i nie ponosi za to żadnej odpowiedzialności, a wręcz może zostać nagrodzony premią za inicjatywy przynoszące fiskusowi dodatkowe przychody. Nie jest przy tym ważne, że przedsiębiorcy tracą przy okazji dorobek wieloletniej uczciwej pracy i dobre imię, a setkom ludzi trzeba wypłacać zasiłki dla bezrobotnych. Niekiedy skarb państwa, po przegranych procesach, musi wypłacać odszkodowania finansowane przez podatników.

Międzynarodowa firma konsultingowa Grant Thornton opublikowała raport dotyczący liczby nowych przepisów, jakie weszły w życie w Polsce w poszczególnych latach i porównała te wyniki z liczbą przepisów uchwalanych w innych krajach. Liczba przepisów tworzonych przez polskie władze wzrasta z roku na rok, w tempie kilkunastu procent rocznie. Okazało się również, że jeszcze nigdy w całej historii Polski nie powstało tyle nowych przepisów, co w 2015 roku. Wyniki analizy<sup>38</sup>:

- W 2014 roku w Polsce weszło w życie aż 1995 nowych aktów prawnych. Łącznie liczyły one 25634 strony maszynopisu. Okazało się, że jest to największa liczba przepisów stworzonych w ciągu jednego roku od czasu odzyskania przez Polskę niepodległości w 1918 roku.
- Dla porównania rządy II RP w dwudziestoleciu międzywojennym (a więc w czasie tworzenia zrębów polskiej państwowości i tworzenia całego prawa od podstaw) wytwarzały jedynie ok. 1800 stron nowego prawa w ciągu roku, czyli 14-krotnie mniej niż obecnie. Oznacza to, że w ciągu zaledwie 2 ostatnich lat (2013–2014) powstało więcej przepisów niż w całym dwudziestoleciu międzywojennym.
- W epoce Edwarda Gierka, lata 70. XX wieku, władze wytwarzały natomiast 518 stron przepisów rocznie, czyli 38-krotnie mniej niż obecnie.
- W 1980 roku Stanisław Bareja w swojej twórczości zauważył, że państwo próbuje regulować każdą dziedzinę życia za pomocą ustaw i dekretów. W tymże roku 1980 władze wydały 326 stron nowych przepisów. Dla porównania, w roku 2014 polski Sejm uchwalił przepisy w ilości 79-krotnie większej.
- Nieco więcej przepisów niż w roku 1980 zostało uchwalonych po wprowadzeniu stanu wojennego. Podczas rządów generała Jaruzelskiego rocznie wydawano 808 stron przepisów rocznie. To jednak wciąż zaledwie 3% tego, co uchwalone zostało w samym roku 2014.
- Autorzy raportu wyliczyli, iż w Polsce każdego dnia przybywają aż 103 strony nowych przepisów. Gdyby polski przedsiębiorca i konsument chciał

<sup>38</sup> <http://grantthornton.pl/polskie-prawo-najbardziej-chwiejne-w-historii/> (dostęp: 18.05.2015 r.).

być na bieżąco z przepisami, każdego dnia musiałyby poświęcać ponad 3 godziny i 26 minut na samo pobieżne ich przeczytanie (bez głębszego zrozumienia i osadzenia we właściwym kontekście prawnym).

- Mniejszą liczbę przepisów w ciągu roku potrzebują nawet tak zbiurokratyzowane aparaty państwowe jak Włochy (15 249 stron przepisów w 2014 roku, czyli 59% tego co w Polsce) czy Francja (22 585 stron, czyli 88% tego co w Polsce). Władze Czech uchwalają w ciągu roku 6 razy mniej przepisów niż w Polsce, a Słowacja doskonale radzi sobie z przepisami w liczbie stanowiącej zaledwie 13% polskiego ustawodawstwa.

Ekonomista Robert Gwiazdowski jest autorem określenia: „Biegunka legislacyjna”. Rzecznik Praw Obywatelskich Janusz Kochanowski podawał patologiczne przykłady częstych zmian ustaw<sup>39</sup>:

- Kodeks pracy – od 1998 roku 40 razy, w samym roku 2008 – 3 razy.
- Kodeks karny skarbowy – od 1999 roku 26 razy.
- Prawo ochrony środowiska – od 2001 roku 67 razy, w samym 2008 roku – 9 razy.
- Ustawa o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych – od 1998 roku 60 razy.
- Ustawa o systemie oświaty – od 1991 roku 70 razy.
- Ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych – 9 razy do opublikowania jednolitego tekstu w 1993 roku i dalej 40 razy do kolejnego ujednoczenia w roku 2000 i 120 razy od tego czasu (w samym roku 2008 wprowadzono 15 istotnych zmian).

Grant Thornton i Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej opublikowali raport barier biurokratycznych w Polsce<sup>40</sup>:

- Jednym z najbardziej uciążliwych przejawów biurokracji jest dla firm konieczność sprawozdawania się przed urzędami, co istotnie utrudnia firmom normalne funkcjonowanie. W 2014 r. statystyczna polska firma musiała wysłać do urzędów 209 różnego rodzaju druków. Nawet statystyczna mikrofirma powinna wypełnić i oddać urzędnikom 130 sprawozdań, a rekordziści składali ich nawet 207. Najwięcej formularzy żąda od polskich firm Narodowy Bank Polski (statystyczna firma powinna złożyć 85 deklaracji), a na dalszych pozycjach znalazły się Urzędy Skarbowe (78) i Główny Urząd Statystyczny (77).
- Jakość stanowienia prawa. Statystyczny akt prawny w Polsce jest bardziej obszerny niż w sąsiednich krajach. W Polsce liczy on 38 000 znaków, na Słowacji – 36 000, a w Czechach 23 000. Warto zwrócić uwagę, że tak potężna nadprodukcja prawa w Polsce bezpośrednio przekłada się na

<sup>39</sup> J. Kochanowski, *Za dużo przepisów, za mało prawa* [w:] *Quo vadis Polonia?*, red. J. Kochanowski, Warszawa 2010, s. 31.

<sup>40</sup> Por. *Biurokracja w Polsce. Raport 360°*. *Biurokratyczne bariery rozwoju polskiej przedsiębiorczości*.

jakość stanowionych regulacji. Po pierwsze, ustawy tworzone są w coraz większym pośpiechu, np. coraz więcej ustaw zgłaszanych jest do parlamentu drogą poselską a nie rządową (dla ominięcia konsultacji społecznych i międzyresortowych). Po drugie, działa zasada tzw. inflacji prawa, podobna do inflacji pieniądza, czyli im więcej państwo produkuje przepisów, tym mają one mniejszą wartość dla obywateli, a więc tym rzadziej są przestrzegane.

- Istotną bolączką polskich firm jest efektywność administracyjna instytucji publicznych. Długie oczekiwanie na decyzje urzędów i wyroki sądów często zmusza firmy do zamrażania procesów inwestycyjnych. W działalności gospodarczej, a zwłaszcza w podejmowaniu decyzji o inwestycjach, zwykle kluczowe znaczenie ma czas. Ważnym elementem każdego procesu inwestycyjnego są procedury administracyjne, np. związane z uzyskaniem pozwolenia na budowę, uzyskaniem zgód związanych z wymogami technicznymi czy procedurami BHP.

Choć badania Banku Światowego „Doing Business” pokazują, że w ostatnich latach efektywność wielu urzędów w Polsce zwiększyła się, to nadal niektóre procesy trwają zdecydowanie zbyt długo.

Przewlekłość procedur administracyjnych<sup>41</sup>:

- 133 dni. Tyle w praktyce trwa średnio podłączenie w Polsce świeżo postawionego magazynu do prądu. Zawarte są w tym np. zgody lokalnych władz na prace budowlane związane poprowadzeniem linii przesyłowej, ale też procedury administracyjne po stronie dystrybutorów energii. Polska została przez Bank Światowy oceniona w tej kategorii na 49. miejscu.
- 156 dni. Tyle czasu potrzebuje statystyczna polska firma, aby uzyskać pozwolenie na budowę – zebrać potrzebną dokumentację, dopełnić formalności w urzędzie oraz czekać na wydanie pozytywnej decyzji. Daje to Polsce 52. miejsce na 189 badanych państw.
- 685 dni. Średnio tyle czasu potrzebuje w Polsce firma, aby uzyskać na drodze sądowej swoją należność od nierzetelnego kontrahenta. Jeśli należność była znacząca, ryzyko utraty w tym czasie płynności finansowej jest duże. Taka efektywność sądów gospodarczych plasuje Polskę na 55. miejscu na świecie.

## Podsumowanie

Wydawać by się mogło, że z biurokracją nie da się walczyć, a po wstąpieniu do Unii Europejskiej zaczęła się rozwijać się i rozrastać. Na koniec należy przytoczyć jednak przykład kraju, który rozwijał się nadszpodziewanie dobrze, a swój sukces zawdzięczał oprócz zmniejszenia obciążeń fiskalnych, liberalizacji kodeksu pracy, także zmniejszeniem biurokracji. Zielona Wyspa z „chorego czło-

---

<sup>41</sup> *Ibidem.*

wieka Europy” zmieniła się w celtyckiego tygrysa. W Irlandii walkę z bezrobociem rozpoczęto od zmniejszenia liczby urzędników. Zatrudnienie w sektorze publicznym spadło o 10%. W Polsce na tego typu działania, nie możemy liczyć. Tak zwany statystyczny podatnik nie rozumie, że to on jest głównym płatnikiem łożącym z podatków i składek na biurokratyczne ekstrawagancje. Jednak biurokracja wbrew powszechnej krytyce o jej niedopasowaniu do złożonej rzeczywistości, zmienia się pod wpływem współczesnych koncepcji zarządzania publicznego.

## Bibliografia

- Bendix R., *Max Weber – portret uczonego*, Warszawa 1975.
- Biurokracja w Polsce. Raport 360°. Biurokratyczne bariery rozwoju polskiej przedsiębiorczości.*
- Bocheński J., *Sto zabobonów*, Kraków 1994.
- Caysa V., Trzcielińska-Polus A., *Niemcy – naród zbiurokratyzowany* [w:] *Biurokracja. Fenomen władzy politycznej w strukturach administracyjnych*, red. K. Zuba, Toruń 2007.
- Crozier M., *The Bureaucratic Phenomenon* 6, Chicago 1973.
- Ćwiklicki M., *W kierunku neo-biurokracji: O biurokracji we współczesnych koncepcjach zarządzania publicznego*, Towards Neo-Bureaucracy: Bureaucracy in Contemporary Public Management Concepts, Munich Personal RePEc Archive 2015.
- Davies N., *Serce Europy*, Londyn 1995.
- De Balzac H., *Urzednicy* [w:] *Historia trzynastu; Urzednicy*, Warszawa 1959.
- Friedman M.R., *Tyrania status quo*, Sosnowiec 1997.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa–Wrocław 1997.
- Glensk J., *Mysle wiec jestem*, Warszawa 1996.
- <http://grantthornton.pl/polskie-prawo-najbardziej-chwiejne-w-historii/>
- Kochanowski J., *Za duzo przepisow, za malo prawa* [w:] *Quo vadis Polonia?*, red. J. Kochanowski, Warszawa 2010.
- Krasnodębski Z., *M. Weber*, Warszawa 1999.
- Mandel E., *O biurokracji*, Warszawa 1966/67.
- Merton R.K., *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, Warszawa 2002.
- Nowakowski A., *Powszechna historia państwa w zarysie*, Białystok 1991.
- Osiński T., „Sztandar Ludu” w walce z biurokracją w latach 1945–1956 [w:] *Komunizm: system – ludzie*, „Rocznik Naukowy” 1/2012.
- Pruszyński F.K., *Wieś marzy o karierze* [w:] *Wybór pism publicystycznych*, t. 1–2, Warszawa 1936.
- Sześciło D., *Administracja neoweberowska: biurokracja 2.0?* [w:] *Dziesięć lat polskich doświadczeń w Unii Europejskiej. Problemy administracyjno-prawne*, red. J. Sługocki, Wrocław 2014.
- Weber M., *The theory of social and economic organization*, New York 1947.
- Zieliński M., Pawelczyk G., *Biurotwór złośliwy*, „Wprost” nr 10/2003.





# PRZEWAGA INFORMACYJNA W WALCE Z PIRACTWEM MORSKIM

---

Grzegorz ROSŁAN<sup>1</sup>

## Wprowadzenie

Konflikty asymetryczne i hybrydowe nie są domeną zarezerwowaną wyłącznie dla operacji psychologicznych czy działań w cyberprzestrzeni. Należy pamiętać, że postrzeganie ich przez ten pryzmat jest dużym uproszczeniem<sup>2</sup>. Konflikty mające cechy asymetryczne toczą się zarówno na lądzie, jak również na akwenach morskich. W obliczu terroryzmu morskiego i piractwa zaczęto także zwracać uwagę na nowy charakter walki prowadzonej na morzach. W najogólniejszym ujęciu, koncepcja asymetrii (asymetryczności) na gruncie wojskowych studiów strategicznych odnosi się do sytuacji, w której mamy do czynienia z nieprzystawalnością, niewspółmiernością, odmiennością czy też nieproporcjonalnością obiektów będących przedmiotem porównania<sup>3</sup>.

Zasadniczą treścią opracowania jest przedstawienie możliwości wykorzystania rozpoznania powietrznego i satelitarnego we współczesnych operacjach militarnych przeciw piratom morskim. Do wskazanego obszaru badawczego sformułowano następujący problem badawczy: Jaki charakter mają działania piratów na morzu oraz jakie elementy systemu rozpoznania wykorzystywane są w działaniach na morzu?

W badaniach posłużono się analizą dokumentów, która „stanowi metodę lub technikę badawczą polegającą na opisie i interpretacji naukowych docieka w procesie uczenia się, pracy produkcyjnej, zabawy lub innego rodzaju działalności zakończonej bardziej lub mniej gotowym produktem”<sup>4</sup>. Uzyskane tą drogą materiały badawcze zweryfikowały poglądy autora oraz w sposób istotny uwiarygodniły one gromadzone w toku badań materiały.

---

<sup>1</sup> Płk rez. nawig., dr hab. inż. Grzegorz Roslan, prof. PRz, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>2</sup> G. Roslan, *Psychological actions in the armed conflict*, „Humanities and Social Sciences” 1/2020, s. 67–77.

<sup>3</sup> Zob.: *Asymetria i hybrydowość – stare armie wobec nowych konfliktów*, red. W. Sokała, B. Zapała, Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, Warszawa 2011; M. Madej, *Zagrożenia asymetryczne bezpieczeństwa państw obszaru transatlantyckiego*, Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, Warszawa 2007, s. 33.

<sup>4</sup> M. Łobocki, *Metody badań pedagogicznych*, PWN, Warszawa 1978, s. 227.

## Istota przewagi informacyjnej

Analiza przebiegu ostatnich wojen i konfliktów zbrojnych pozwala dojść do wniosku, że o powodzeniu często decyduje nie tylko przewaga ilościowo-jakościowa, ale przede wszystkim – przewaga informacyjna. Wraz z nadejściem ery informacyjnej w wiodących armiach świata pojawiła się nowa teoria walki – „sieciocentrycznych działań bojowych”. Jest to zresztą jedyna powstająca teoria wojny, coraz powszechniej akceptowana i adaptowana. W rozważaniach nowej teorii przyjmuje się, że sieć to zespół wzajemnie powiązanych, w sposób elektroniczny, środków (elementów systemu dowodzenia, optoelektronicznego rozpoznania, analizy, transmisji i odzwierciedlenia danych, aktywnych środków rażenia przeciwnika) przeznaczonych do prowadzenia działań bojowych na współczesnym polu walki. Uważa się, że działania sieciocentryczne to takie, które uznają centralną rolę informacji jako potencjalnego źródła siły i w których siła wojsk rozproszonych (geograficznie rozrzedzonych), lecz doskonale zorientowanych w sytuacji bojowej, wynika z ich doskonałego usieciowienia. W podobnych działaniach szybkość zdobywania informacji, jej wykorzystania oraz dokonywania precyzyjnych uderzeń wygrywa z tradycyjną masą wojsk, a wysoki stopień jednoczesnych, synergicznych uderzeń z działaniami sekwencyjnymi. Sieciocentryczne działania bojowe oparte są na zasadzie synergizmu, gdzie współdziałanie różnych składowych jest skuteczniejsze niż suma ich oddzielnych działań. W rezultacie powyższego, sensor może rozpoznawać, a środek bojowy atakować różne cele, często bez konieczności zmiany swego położenia. W działaniach tych informacja zastępuje materię. Dzięki możliwości natychmiastowego jej przekazywania istnieje mniejsza konieczność i potrzeba przemieszczania osób i uzbrojenia. Skutkuje to oszczędnościami w czasie, siłach i środkach. W rezultacie daje zwiększoną siłę bojową przy takim samym poziomie nakładów<sup>5</sup>.

W tych warunkach, posiadanie sprawnego systemu rozpoznania wojskowego dysponującego nowoczesnymi środkami zdobywania, analizy, przekazywania i gromadzenia informacji jest koniecznością, gdyż tylko szybki obieg informacji, przy nawet mniejszym potencjale militarnym daje przewagę lokalną nad przeciwnikiem. Inaczej mówiąc warunkiem sukcesu we współczesnej walce jest posiadanie przewagi informacyjnej<sup>6</sup>. Przewagę tę może zapewnić między innymi rozpoznanie powietrzne i satelitarne. To właśnie doświadczenia wojenne z Iraku czy Afganistanu potwierdzają potrzebę prowadzenia rozpoznania powietrznego i satelitarnego w każdej sytuacji – niezależnie od pory doby czy warunków atmosferycznych. Szczególną rolę w tym procesie odgrywa wspomniane już rozpoznanie powietrzne, którego głównym zadaniem jest przede wszystkim szeroko rozumiane dostarczanie informacji o przeciwniku i środowisku działań.

---

<sup>5</sup> *Ibidem*.

<sup>6</sup> M. Huzarski, *Powietrzno-lądowy charakter działań zaczepnych*, „Myśl Wojskowa” nr 2/1994, s. 64–71.

W nawiązaniu do sieciocentryczności należy wspomnieć, że stosując nazwę systemy satelitarne często mamy na myśli systemy bazujące w przestrzeni kosmicznej, nic bardziej mylnego. W literaturze przedmiotu, a w szczególności w opracowaniach amerykańskich, można spotkać się z prostym, ale praktycznym podziałem, który opisuje architekturę systemów satelitarnych wykorzystywanych w działaniach sił powietrznych. Został on podzielony na trzy kategorie: wyposażenie bazujące w przestrzeni kosmicznej (segment bazowania kosmicznego), wyposażenie rozmieszczone na powierzchni Ziemi (segment bazowania naziemnego) oraz kanały łączności umożliwiające komunikowanie się pomiędzy nimi, określane mianem *control link* i *mission link*<sup>7</sup>.

Wyposażenie w przestrzeni kosmicznej składa się w głównej mierze z różnego typu satelitów o różnorodnym przeznaczeniu: satelitów komunikacyjnych, satelitów GPS (*Global Positioning System*), satelitów pogodowych prowadzących monitoring zjawisk meteorologicznych, oceanograficznych i zmian w nasłonecznieniu powierzchni Ziemi, satelitów obserwacyjnych, w których skład wchodzi satelity zobrazowania fotograficznego, wczesnego ostrzegania przed pociskami balistycznymi i satelitów monitorujących przestrzeń kosmiczną. Wyposażenie rozmieszczone na powierzchni Ziemi jest bardziej zróżnicowane i ta kategoria składa się głównie ze stacji kontroli satelitów i terminali użytkowników. Stacje te rozmieszczone są na całym świecie i prowadzą telemetrię dla satelitów, śledzą ich trajektorię lotu, kierują nimi i odbierają od nich dane. Natomiast terminale użytkowników wysyłają i odbierają sygnały z satelitów, wykorzystując je np. do nawigacji czy też do zestawiania kanałów łączności. Segment bazowania naziemnego wyposażony jest również w radary i urządzenia optyczne wspomagające wykrycie odpalenia pocisków balistycznych i prowadzenia obserwacji innych obiektów w przestrzeni kosmicznej. Kanały łączności odpowiadają za wymianę informacji pomiędzy wszystkimi urządzeniami zapewniając odpowiednią jakość sygnału, bez względu na dzielące ich odległości, prędkość, z jaką się poruszają w przestrzeni kosmicznej, powietrznej oraz na powierzchni Ziemi.

Systemy satelitarne spełniają różnorodne funkcje, wiele z nich, równocześnie realizuje potrzeby cywilne jak i militarne, dlatego też niekiedy trudne jest jednoznaczne określenie satelitów o przeznaczeniu czysto wojskowym. Dodatkową trudność w próbach systematyzacji systemów satelitarnych stanowi wielofunkcyjność ich zadań. Dlatego też trudno dokonać ścisłego podziału satelitów przyjmując za kryterium ich przeznaczenie.

Obserwacja satelitarna jest szczególnie predysponowana do realizacji przedsięwzięć związanych z monitorowaniem i obserwacją aktywności na akwenach morskich. Globalny charakter prowadzenia monitoringu z przestrzeni kosmicznej czyni satelity tam rozmieszczone szczególnie predysponowane do realizacji tych zadań w bardzo długim okresie czasu i na bardzo dużym geograficznym obszarze

---

<sup>7</sup> *Space Operations*, Air Force Doctrine Document 2-2, 27 November 2006, [https://irp.fas.org/doddir/usaf/afdd2\\_2.pdf](https://irp.fas.org/doddir/usaf/afdd2_2.pdf) (dostęp: 6.09.2021 r.).

morskim. Satelity systemów obserwacyjnych są wykorzystywane w sposób uniwersalny i bezinwazyjny. Dane pochodzące z tych systemów nie są ograniczane przez granice (tzn. prawnie uznawane obce terytoria) i są w ciągłej dyspozycji, pozwalając w ten sposób na ciągłą obserwację ogromnych obszarów i są w stanie zapewnić wczesne wykrycie potencjalnego zagrożenia<sup>8</sup>. Ponadto, prowadzenie obserwacji z przestrzeni kosmicznej dla wciąż zwiększającej się liczby jednostek pływających jest narzędziem zapewniającym uporanie się z problemem mało wydajnego systemu bezpieczeństwa wybrzeża i portów morskich.

Podsumowując, rola przestrzeni kosmicznej w misjach rozpoznawczych nad obszarami morskimi może zawierać się w trzech obszarach: zbiór obrazów, zbiór sygnałów i łączność. W łańcuchu dowodzenia siłami na morzu i efektywnego ich użycia rozpoznanie kosmiczne skupia się głównie na funkcji obserwacji (regularnej i ciągłej na dużym akwenu morskim) i wykrycia (określenie potencjalnego zagrożenia). Odkąd zasoby znajdujące się w przestrzeni kosmicznej stanowią uzupełnienie środków rozpoznania na lądzie, morzu i przestrzeni powietrznej, mogą one być wykorzystywane do wskazania potencjalnego zagrożenia i nienormalnego zachowania (określ: *gdzie szukać*). Siły morskie mogą aktywować również inne systemy dla potwierdzenia i zidentyfikowania zagrożenia<sup>9</sup>. Systemy rozpoznania kosmicznego są doskonałym uzupełnieniem istniejących systemów radarowych obrony wybrzeża, automatycznego systemu identyfikacji, łodzi i samolotów patrolowych.

Dzięki takiemu komplementarnemu zastosowaniu wszystkich tych zasobów uzyskano zwiększenie zasięgów obserwacji (dla lepszego identyfikowania zagrożenia), powiększenie monitorowanego obszaru w określonej jednostce czasu (optymalne wykorzystanie zasobów), a to umożliwiło efektywny podział środków przy współpracy międzynarodowej<sup>10</sup>. Wpisuje się to w filozofię przewagi informacyjnej.

## Asymetryczny charakter konfliktów na morzu

Współczesne morskie konflikty asymetryczne i hybrydowe determinują głównie piractwo lub terroryzm, przynajmniej po jednej z walczących stron. Jednym z głównych czynników, który w dużym uproszczeniu odróżnia piratów od terrorystów jest motywacja oraz stosunek do zachowania anonimowości. Współcześni piraci kierują się głównie żądzą zysków, a w związku z tym starają się uniknąć rozgłosu medialnego, pozostawiania śladów i świadków. Ich zasadniczym

---

<sup>8</sup> K. Rüdiger, *Industrial Approaches to Piracy – Securing Maritime Transportation from Piracy*. Presentation. Space and Maritime Security – Strategies and Capabilities to Counter Piracy, Wiedeń, Austria 2009.

<sup>9</sup> *Space Current and Future Contributions to Maritime Security*. Space and Internal Security Workshop, European Space Policy Institute, <https://www.espi.or.at/ESPI/staff> (dostęp: 6.09.2021 r.).

<sup>10</sup> K. Rüdiger, *Industrial Approaches...*

celem jest dobro materialne<sup>11</sup>. Terrorysty, dla których podstawową metodą osiągnięcia sukcesu jest wojna psychologiczna, dążą do jak największego rozgłosu medialnego. Różnica pomiędzy piractwem i terroryzmem uwidacznia się również w ograniczeniach odnoszących się do obszaru oddziaływania<sup>12</sup>. Ścisłe powiązanie piractwa z sytuacją państw nadbrzeżnych ogranicza proliferację tego zjawiska na odległe akweny. Sprawcy aktów terrorystycznych na morzu w znacznie mniejszym stopniu związani są z realiami państw nadbrzeżnych, a w niektórych przypadkach mogą w ogóle nie mieć z nimi żadnego związku<sup>13</sup>. Terrorysty dysponują zatem niemal pełną swobodą wyboru miejsca oddziaływania. Ograniczenia wynikać mogą z posiadanego zaplecza organizacyjnego, kadrowego, finansowego, jak również zabezpieczeń i procedur bezpieczeństwa stosowanych przez potencjalny obiekt oddziaływania. W związku z tym nie jest możliwe praktyczne ograniczenie obszaru oddziaływania terrorystycznego na morzu<sup>14</sup>.

Akweny morskie są atrakcyjnym obszarem oddziaływania asymetrycznego. Przesądza o tym wiele czynników, głównie ten wynikający z faktu, że żegluga morska odgrywa kluczową rolę w funkcjonowaniu światowych gospodarek. Oddziaływanie asymetryczne na akweny morskie nie było dotąd traktowane jako istotne zagrożenie dla bezpieczeństwa. Nawet największe państwa nie przywiązują wystarczającej wagi do ochrony statków i akwenów. Ponadto sprawcom działań asymetrycznych sprzyja status obszarów morskich oraz wolności żeglugi. Zwalczanie piractwa lub terroryzmu na wodach przybrzeżnych jest utrudnione w sytuacji, kiedy sprawcy bezprawnego ataku operują z wód terytorialnych państwa, które nie sprawuje nad nim realnej kontroli, odmawia współpracy lub nie jest w stanie jej prowadzić w zwalczaniu przestępczości na morzu. Aktualnie jest wiele państw będących na skraju upadku lub upadłych, również w wymiarze morskim. Bezpośrednim tego skutkiem jest brak zdolności do sprawowania jurysdykcji nad wodami terytorialnymi i wyłączną strefą ekonomiczną bądź czysto formalny charakter sprawowania takiej kontroli<sup>15</sup>.

Chaos w państwach upadłych ułatwia podmiotom pozapaństwowym działalność przestępczą i eksploatację zasobów naturalnych kraju, w tym bogactw morskich. Grupy terrorystyczne działają nie tylko w państwach upadłych, lecz również w państwach upadających lub słabych, które są zdeorganizowane, lecz posiadają zdolność utrzymania minimalnego poziomu stabilności wewnętrznej, przynajmniej na części swojego terytorium. Organizacje niepaństwowe wykorzystują zatem

---

<sup>11</sup> P. Gawliczek, J. Pawłowski, *Zagrożenia asymetryczne*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2003, s. 85.

<sup>12</sup> M. Czernis, *Akty terroryzmu na morzu a prawo międzynarodowe*, „Przegląd Zachodniopomorski”, nr 3–4/1989, s. 217.

<sup>13</sup> M. Cyganik, *Wyzwania i zagrożenia dla bezpieczeństwa europejskiego u progu XXI wieku*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” nr 3–4/2010, s. 49–62.

<sup>14</sup> K. Wardin, *Współczesne piractwo morskie zagrożeniem dla międzynarodowego transportu morskiego*, Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej Rok XLX nr 3 (178)/2009, s. 89–110.

<sup>15</sup> V.P. Nanda, *Maritime Piracy: How Can International Law and Policy Address this Growing Global Menace?* „Denver Journal of International Law and Policy” 2011, Vol. 39, ISSUE 02.

istnienie mniej lub bardziej legalnej władzy, która gwarantuje poszanowanie swojej suwerenności terytorialnej przez inne państwa. W ten sposób zabezpieczają się przed zewnętrzną interwencją, jednocześnie posiadając dogodne warunki do rozwoju terroryzmu i piractwa. Szczególny niepokój budzą próby nabywania przez organizacje terrorystyczne lub zorganizowane grupy przestępcze coraz bardziej zaawansowanych środków, w tym jednostek morskich. Z analizy literatury przedmiotu wynika, że udaremniono co najmniej trzy próby uzyskania przez struktury pozapaństwowe miniaturowych okrętów podwodnych<sup>16</sup>. Dwa nielegalne warsztaty konstruuujące tego typu jednostki wykryto w Kolumbii (w rejonie Bogoty i Kartagenu), trzeci ujawniony został w Tajlandii przez służby specjalne tego kraju. Równie niepokojącym faktem jest kupowanie min morskich przez np. Rewolucyjne Siły zbrojne Kolumbii – Armia Ludowa (hiszp. *Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – Ejército del Pueblo*, FARC – EP)<sup>17</sup>. Powyższe działania stwarzają nową jakość w zakresie bezpieczeństwa morskiego, gdyż do tej pory użycie takiego uzbrojenia było wyłącznie domeną sił zbrojnych państw.

Na morzu, podobnie jak na lądzie, zagrożenia asymetryczne przyjmują *quasi-militarny* charakter. Nietypowość działań asymetrycznych nie polega wyłącznie na odmienności metod działania, sposobów użycia siły i posiadanego potencjału militarnego, lecz wynika również z działania podmiotów stanowiących zagrożenie asymetryczne na płaszczyznach tradycyjnie postrzeganych jako pozawojskowe. Ponadto konflikty asymetryczne na morzu szczególnie mocno uderzają w strefę ekonomiczną nie tylko państw stron, lecz poprzez połączone ogniwa systemu globalnego handlu morskiego, *de facto* w większość państw nadmorskich. Dlatego skutki konfliktu morskiego w kluczowych dla handlu morskiego akwenach mogą być odczuwalne niemal w każdym rejonie świata<sup>18</sup>. Analiza literatury przedmiotu pozwala wywnioskować, że konflikty asymetryczne na morzu wyróżniają następujące cechy:

- nieprzewidywalność ataku,
- aterytorialność,
- skrytość działania do czasu dokonania ataku,
- wykorzystanie elementów przeciwnika nieprzygotowanego na zagrożenie,
- mała podatność na tradycyjne metody przeciwdziałania,
- działanie psychologiczne,
- tworzenie zagrożenia dla żeglugi morskiej,
- utrudnione przeprowadzenie ataku odwetowego,
- mała skuteczność odstraszenia oraz groźby użycia przymusu,
- maksymalizacja własnej przewagi przy ograniczonych środkach,

<sup>16</sup> K. Pająk, *Możliwości użycia okrętów podwodnych w konfliktach hybrydowych i asymetrycznych* [w:] *Asymetria i hybrydowość – stare armie wobec nowych konfliktów*, red. W. Sokała, B. Zapała, Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, Warszawa 2011, s. 51–62.

<sup>17</sup> Rewolucyjne Siły Zbrojne Kolumbii, *Encyklopedia PWN*, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/3967511> (dostęp: 6.09.2021 r.).

<sup>18</sup> *Piracy and Armed Robbery Against Ships Annual Report 2011*, London 2012.

- bardzo duży, ale nie nieograniczony obszar działania,
- intensyfikacja działania na styku kręgów cywilizacyjnych,
- możliwość rozpoczęcia, zaniechania i powrócenia do działań w niemal dowolnej chwili<sup>19</sup>.

W kontekście powyższych rozważań należy wspomnieć, że morskie ataki terrorystyczne, jak i pirackie mogą być dokonywane na następujących obszarach morskich:

- na wodach wewnętrznych włączając w to obszar portu morskiego, jak i infrastrukturę portową oraz śródlądowe tory wodne,
- na morzu terytorialnym obejmującym redy i kotwiczowiska portu oraz tory podejściowe do portów, a także na wodach archipelagowych,
- w wyłącznej strefie ekonomicznej,
- na morzu otwartym (pełnym).

Szczególnym przypadkiem działań terrorystycznych są ataki, w rezultacie których może dojść do katastrofy ekologicznej. Wspomniane ataki mogą być dokonane na każdym z wymienionych obszarów. Do potencjalnych celów takich ataków można zaliczyć nie tylko supertankowce, lecz również gazowce, chemikaliowce, jak również inne statki przewożące substancje niebezpieczne. Zagrożenie katastrofą ekologiczną może wystąpić również w razie ataku na platformy wiertnicze na morzu lub magazyny substancji niebezpiecznych na terenie portu. Skutki takiego ataku mogą być odczuwalne na ogromnym obszarze i uderzać w wiele państw<sup>20</sup>.

Walka z piratami i terrorystami była od wielu lat rozpatrywana nie jako zadanie marynarki wojennej, lecz dziedzina straży granicznej. Współczesna globalizacja światowej gospodarki morskiej, połączona z upadkiem niektórych państw nadmorskich, w tym upadkiem w aspekcie morskim oraz jednoczesna radykalizacja działań terrorystycznych przejawiająca się sięganiem po nowe środki walki, spowodowała zmianę środowiska bezpieczeństwa na wszystkich akwenach. Dlatego siły morskie państw chcących zapewnić bezpieczeństwo na akwenach, niejednokrotnie daleko poza własnymi wodami terytorialnymi, stoją przed dużym wyzwaniem<sup>21</sup>.

Nie wszystkie okręty posiadają podstawowe właściwości, takie jak duża autonomiczność lub dzielność morską niezbędne do prowadzenia działań na oddalonych akwenach. Ponadto nawet okręty zdolne do prowadzenia długotrwałych operacji na odległych wodach mogą nie sprawdzać się w walce asymetrycznej lub jej zapobieganiu, bowiem nie są dostosowane do wykonywania takich zadań. Nie posiadają zatem właściwości, które byłyby w stanie skutecznie zniwelować

<sup>19</sup> *Piracy and Maritime Crime. Historical and Modern Case Study*, red. A.B. Elleman, A. Forbes, D. Rosenberg, Newport 2010.

<sup>20</sup> I.N. Semenov, *Akty piractwa morskiego oraz napadów zbrojnych i ich konsekwencje dla życia i zdrowia marynarzy*, „Technika Bezpieczeństwa” nr 10/2014, s. 23–28.

<sup>21</sup> A. Kapusta, B. Kasolik, *Piractwo – nowe oblicze starego zagrożenia*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis”, *Studia de Securitate* 9(4) (2019), s. 152–165.

przewagę, którą dają specyficzne cechy przeciwnika asymetrycznego. Wynika to głównie z faktu, że marynarki wojenne przystosowane są zasadniczo do prowadzenia walki z „regularnym” przeciwnikiem<sup>22</sup>.

Analizując współczesne konflikty morskie można zauważyć, że głównym celem typowo bojowych jednostek stała się walka ze środkami napadu powietrznego, stanowiącymi największe zagrożenie dla współczesnych okrętów. Okręty bojowe zazwyczaj dostosowane są również do niszczenia jednostek nawodnych oraz podwodnych, jak również do innych zadań, m.in. minowania, walki z zagrożeniem minowym, transportu, desantu wojsk, zabezpieczenia logistycznego, technicznego, hydrograficznego, prowadzenia rozpoznania, walki radioelektronicznej, wykonywania zadań specjalnych.

Od sił morskich wymaga się gotowości do walki z piractwem i terroryzmem. Niestety cięcia budżetowe, dotyczące niemal wszystkie rodzaje sił zbrojnych, powodują, że wojsku często nie zapewnia się środków do wykonywania zadań w zmieniającym się środowisku bezpieczeństwa<sup>23</sup>. Sytuacja ta jest szczególnie widoczna w przypadku marynarki wojennej, zwłaszcza że jest to najdroższy w utrzymaniu rodzaj sił zbrojnych, a proces nabycia okrętów przystosowanych do wykonywania nowych zadań trwa długo. Niejednokrotnie zatem na morzu walkę z nowymi zagrożeniami prowadzi się za pomocą jednostek starego typu. Jednostki takie oczywiście są w stanie prowadzić walkę z piractwem i terroryzmem, jednak mogą to robić w ograniczonym zakresie. Większość okrętów, którymi współcześnie dysponują marynarki wojenne, nie była projektowana, jak również nie przeszła odpowiedniej modernizacji do walki z piractwem i terroryzmem. Zatem nie są w pełni dostosowane do skutecznej walki z zagrożeniami asymetrycznymi<sup>24</sup>.

Bezzałogowe statki powietrzne wystrzeliane z masztu za pomocą mechanicznej katapulty stanowią doskonałe rozwiązanie problemu ograniczonego zasięgu obserwacji technicznej okrętu podwodnego. Bezzałogowy zdalnie kierowany statek powietrzny podczas swojego lotu rejestruje za pomocą kamer sytuację panującą na akwenu. Zebrane w ten sposób informacje są przesyłane drogą radiową na okręt lub na brzeg bezpośrednio lub przy użyciu retranslatora (np. satelity komunikacyjnego). Po zakończeniu działania statek powietrzny spada do morza i ulega samozniszczeniu. Systemy walki elektronicznej umożliwiają nie tylko konwencjonalną walkę elektroniczną, lecz wykorzystywane są również do zakłócania łączności radiowej między jednostkami pirackimi lub terrorystycznymi na morzu. Zaawansowane systemy optoelektroniczne umożliwiają nie tylko wykrywanie jednostek na powierzchni za pomocą np. urządzeń działających z wykorzystaniem podczerwieni, lecz również dzięki połączeniu z bazą danych zapewniają szybką

---

<sup>22</sup> Zob.: W. Jakusz Gostomski, *Przeciwdziałanie zagrożeniu piractwem morskim na statku*, Wydawnictwo Jerzy Pyrchla, Gdynia 2010.

<sup>23</sup> A. Skwarski, *Problematyka działań pirackich na akwenach wodnych, rozwój zjawiska, metody zwalczania*, „Studia Administracji i Bezpieczeństwa” nr 4/2018.

<sup>24</sup> K. Kubiak, *Przemoc na oceanach. Współczesne piractwo i terroryzm morski*, Warszawa 2009, s. 23.



identyfikację celu. Dodatkowo systemy optoelektroniczne są wyposażone w laserowe mierniki odległości.

W dobie wojny asymetrycznej i ciągłego zagrożenia terrorystycznego, siły zbrojne dysponują wystarczającą siłą ognia, by pokonać takiego przeciwnika, kluczową jednak rolą staje się rozpoznanie i przepływ informacji. Po wykryciu przez środek rozpoznania wrogiego celu następuje błyskawiczne określenie jego współrzędnych i przesłanie ich przez system sieciocentryczny do centrum zarządzania polem walki. Tam zostaje wybrany środek ogniowy i cel zostaje rażony z kilkusekundowym czasem reakcji, uniemożliwiającym zmianę położenia. Do działań mogą być wykorzystane zarówno środki powietrzne, morskie, czy też lądowe. Nie ma to żadnego znaczenia, gdyż każdy element systemu jest węzłem tej samej sieci, wyposażonym w zunifikowany interfejs komunikacyjny.

We współczesnych, a przede wszystkim perspektywicznych działaniach na morzu istotną rolę będą odgrywały statki powietrzne, mimo iż można zaobserwować systematyczne zmniejszanie się ich liczby na okrętach lotniskowcowych. Okręty-nosiciele statków powietrznych, takie jak lotniskowce i śmigłowcowce, są drogie w eksploatacji i absorbują wiele okrętów osłony, a ponadto wymagają rozbudowanego zaplecza logistycznego. Tym samym czynniki ekonomiczne powodują wprowadzanie do służby konstrukcji przenoszących mniejszą liczbę samolotów i śmigłowców. Z kolei aparaty powietrzne bazujące na mniejszych okrętach (krążowniki, fregaty, korwety, patrolowce) występują w liczbie 1–2 i prowadzą działalność usługową na korzyść nosicieli. Należy jednak pamiętać, że siły morskie – wbrew powszechnej opinii – to nie tylko marynarka wojenna, a zespół narzędzi, którymi dysponuje państwo do zabezpieczenia swoich interesów na morzu. Statki powietrzne należy zatem rozpatrywać nie tylko w aspekcie wykorzystania do prowadzenia walki zbrojnej, ale także zadań policyjnych, a nawet wykorzystania ich na rzecz jednostek handlowych<sup>25</sup>.

Statki powietrzne zwiększają znacząco możliwości swoich nosicieli w aspekcie przypisanych im zadań. Oprócz samolotów na okrętach lotniczych powszechnie stosowane są śmigłowce, jednak wydaje się, iż w przyszłości w znacznej mierze zastąpione zostaną przez bezzałogowe statki powietrzne (ang. UAVs – *Unmanned Aerial Vehicle*). Ograniczy to ryzyko utraty załóg, a także zmniejszy koszty posiadania aparatu powietrznego na pokładzie<sup>26</sup>.

## Podsumowanie

Temat niniejszego rozdziału wyznaczył przedmiot badań, który utożsamiono z problematyką systemów satelitarnych i rozpoznania powietrznego oraz ich wykorzystaniem we współczesnych operacjach w walce z piratami morskimi.

<sup>25</sup> Zob.: J. Porada, *Współczesne piractwo morskie. Środki obrony biernej i czynnej statków*, Szczecin 2007.

<sup>26</sup> P. Mickiewicz, *Terroryzm morski i piractwo. Analiza zjawiska i formy przeciwdziałania na wybranym przykładzie*, „Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego” nr 2/2010, s. 46.

Określając obszar badań przyjęto, że właściwe poznanie rozpoznania powietrznego i satelitarnego umożliwi wiedza na temat sposobów, technik i metod jej stosowania w wybranych operacjach, która jest kluczem do poznania problematyki wykorzystania systemów rozpoznania powietrznego i satelitarnego w walce z piractwem morskim. W publikacji tej autor koncentruje się na kwestiach rozpoznania w ramach nowych wyzwań. Należy podkreślić, że prezentowany materiał nie wyczerpuje wszystkich zagadnień, temat jest, bowiem bardzo obszerny i złożony. Ponadto, literatura przedmiotu jest obszerna, chociaż o różnym stopniu ogólności i wiarygodności. Po pierwsze ze względu na stale zachodzące zmiany, a po drugie z uwagi na fakt, że szczegóły dotyczące wykorzystania informacji oraz jej „obróbki” w poszczególnych armiach są utajnione.

Na podstawie przeprowadzonych badań, których efekty zostały przedstawione w niniejszej publikacji, wysunięto następujące wnioski:

- rozwój systemów satelitów i bezzałogowych statków powietrznych, jako głównych elementów całego systemu rozpoznania akwenów morskich zmierza ku platformom zdolnym do realizacji zadań rozpoznawczych w każdych warunkach środowiskowych i operacyjnych,
- ograniczenie udziału czynnika ludzkiego w procesie rozpoznania, identyfikacji przynależności jednostek pływających oraz ich śledzenia, ograniczonego zdolnościami percepcji człowieka, tzw. pełne zautomatyzowanie systemu rozpoznania,

Podsumowując, rozwój techniki satelitarnej i bezzałogowych statków powietrznych to interesujący przykład wykorzystania dokonań w obszarze badań naukowych w dziedzinie techniki bojowej zaspokajającej wymagania dzisiejszego pola walki. Początkowo proces wdrażania tego rodzaju technik najbardziej był zauważalny w wojskach lądowych. Wiązało się to z zapotrzebowaniem na bezpieczne źródła rozpoznania w prowadzonych działaniach militarnych przez wojska koalicyjne na lądzie podczas konfliktu w Iraku, a także w operacji prowadzonej w ramach walki z terroryzmem w Afganistanie. Proces ten nie ominął jednak sił morskich.

Na zakończenie warto również zauważyć, że pomimo częściowo istniejących już możliwości wykonywania zadań w sposób autonomiczny, człowiek pozostanie do końca najważniejszym ogniwem w procesie analizy i oceny danych pochodzących z różnych systemów rozpoznania – stanowiąc podstawę walki o zdobycie przewagi informacyjnej.

## Bibliografia

*Asymetria i hybrydowość – stare armie wobec nowych konfliktów*, red. W. Sokała, B. Zapala, Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, Warszawa 2011.

Cyganik M., *Wyzwania i zagrożenia dla bezpieczeństwa europejskiego u progu XXI wieku*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” nr 3–4/2010.

- Czernis M., *Akty terroryzmu na morzu a prawo międzynarodowe*, „Przegląd Zachodniopomorski”, nr 3–4/1989.
- Gawliczek P., Pawłowski J., *Zagrożenia asymetryczne*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2003.
- Gostomski Jakusz W., *Przeciwdziałanie zagrożeniu piractwem morskim na statku*, Wydawnictwo Jerzy Pырchła, Gdynia 2010.
- Huzarski M., *Powietrzno-lądowy charakter działań zaczepnych*, „Myśl Wojskowa” nr 2/1994.
- Kapusta A., Kasolik B., *Piractwo – nowe oblicze starego zagrożenia*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis”, Studia de Securitate 9(4) (2019).
- Kubiak K., *Przemoc na oceanach. Współczesne piractwo i terroryzm morski*, Warszawa 2009.
- Łobocki M., *Metody badań pedagogicznych*, PWN, Warszawa 1978.
- Madej M., *Zagrożenia asymetryczne bezpieczeństwa państw obszaru transatlantyckiego*, Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, Warszawa 2007.
- Mickiewicz P., *Terroryzm morski i piractwo. Analiza zjawiska i formy przeciwdziałania na wybranym przykładzie*, „Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego” nr 2/2010.
- Nanda V.P., *Maritime Piracy: How Can International Law and Policy Address this Growing Global Menace?* „Denver Journal of International Law and Policy” 2011, Vol. 39, ISSUE 02.
- Pająk K., *Możliwości użycia okrętów podwodnych w konfliktach hybrydowych i asymetrycznych* [w:] *Asymetria i hybrydowość – stare armie wobec nowych konfliktów*, red. W. Sokała, B. Zapła, Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, Warszawa 2011.
- Piracy and Armed Robbery Against Ships Annual Report 2011*, London 2012.
- Piracy and Maritime Crime. Historical and Modern Case Study*, red. A.B. Elleman, A. Forbes, D. Rosenberg, Newport 2010.
- Porada J., *Współczesne piractwo morskie. Środki obrony biernej i czynnej statków*, Szczecin 2007.
- Roslan G., *Psychological actions in the armed conflict*, “Humanities and Social Sciences” 1/2020.
- Rüdiger K., *Industrial Approaches to Piracy – Securing Maritime Transportation from Piracy, Presentation. Space and Maritime Security – Strategies and Capabilities to Counter Piracy*, Wiedeń, Austria 2009.
- Semenov I.N., *Akty piractwa morskiego oraz napadów zbrojnych i ich konsekwencje dla życia i zdrowia marynarzy*, „Technika Bezpieczeństwa” nr 10/2014.
- Skwarski A., *Problematyka działań pirackich na akwenach wodnych, rozwój zjawiska, metody zwalczania*, „Studia Administracji i Bezpieczeństwa” nr 4/2018.
- Space Current and Future Contributions to Maritime Security. Space and Internal Security Workshop*, European Space Policy Institute, <https://www.espi.or.at/ESPI/staff>
- Space Operations*, Air Force Doctrine Document 2-2, 27 November 2006, [https://irp.fas.org/doddir/usaf/afdd2\\_2.pdf](https://irp.fas.org/doddir/usaf/afdd2_2.pdf)
- Wardin K., *Współczesne piractwo morskie zagrożeniem dla międzynarodowego transportu morskiego*, Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej Rok XLX, nr 3(178)/2009.



# PRZEWIDYWANIE SATYSFAKCJI Z JAKOŚCI PRODUKTU Z UWZGLĘDNIENIEM AKTUALNYCH OCZEKIWAŃ KLIENTÓW

---

*Dominika SIWIEC*<sup>1</sup>

*Andrzej PACANA*<sup>2</sup>

## Wprowadzenie

Rozwój organizacji zgodnie z ideą ciągłego doskonalenia odnosi się przede wszystkim do spełniania oczekiwań klientów<sup>3</sup>. Jednak dynamika tych oczekiwań i jednocześnie satysfakcji klientów utrudnia skuteczne projektowanie nowych produktu, czy nawet doskonalenie produktów już istniejących<sup>4</sup>. Dodatkowo, niestanny rozwój konkurencyjnych przedsiębiorstw nie sprzyja przyjęciu jednej, efektywnej strategii rozwoju<sup>5</sup>. Z tego względu, organizacje poszukują różnych rozwiązań. Głównie objawia się to poprzez wykorzystywanie instrumentów do pozyskiwania i przetwarzania oczekiwań klientów, tak aby opracowywać satysfakcjonujący produkt, będący jednocześnie konkurencyjnym na rynku<sup>6</sup>. Przegląd literatury wskazuje, że w tym obszarze wykorzystywano m.in. techniki do pozyskiwania oczekiwań klientów, np. badania ankietowe, wywiady, czy kwestiona-

---

<sup>1</sup> Mgr inż. Dominika Siwiec, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>2</sup> Dr hab. inż. Andrzej Pacana, prof. PRZ, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>3</sup> W. Li, W. Pomegbe, C. Dogbe, *Employees' customer orientation and customer satisfaction in the public utility sector: The mediating role of service quality*, „African Journal of Economic and Management Studies”, 10(4), 2019, s. 408–423.

<sup>4</sup> CH. Lee, CH. Chen, CY. Lin, F. Li, X. Zhao. *Developing a Quick Response Product Configuration System under Industry 4.0 Based on Customer Requirement Modelling and Optimization Method*, „Applied Sciences-Basel”, 9(23), 2019.

<sup>5</sup> A. Ali, Y. Hafeez, S. Hussain, S. Yang, *Role of Requirement Prioritization Technique to Improve the Quality of Highly-Configurable Systems*, „IEEE Access”, 8, 2020, s. 27549–27573; R. Ulewicz R., D. Siwiec, A. Pacana, M. Tutak, J. Brodny, *Multi-Criteria Method for the Selection of Renewable Energy Sources in the Polish Industrial Sector*, „Energies”, 14, 2386, 2021.

<sup>6</sup> A. Pacana, D. Siwiec, L. Bednárová, *Method of Choice: A Fluorescent Penetrant Taking into Account Sustainability Criteria*, „Sustainability”, 12:5854. 2020; YM. Huang, *On the general evaluation of customer requirements during conceptual design*, „Journal Of Mechanical Design”, 121(1), 1999, s. 92–97.

riusze<sup>7</sup>. Również starano się przetwarzać pozyskane oczekiwania, przykładowo w ramach zredukowania niespójności lub niepewności w ocenach klientów<sup>8</sup>. Stosowano w tym celu np. rozmyty proces hierarchii analitycznej (FAHP, Fuzzy Analytic Hierarchy Process)<sup>9</sup>, ale także metodę wdrażania funkcji jakości (QFD, Quality Function Deployment)<sup>10</sup>. Z kolei satysfakcję klientów określano głównie za pomocą modelu Kano<sup>11</sup>. Jednak, tradycyjne instrumenty nadal są niewystarczające. Wynika to z turbulentnego otoczenia, które wymaga od organizacji przewidywania satysfakcji klientów z poziomu jakości produktu<sup>12</sup>. Dlatego, celem opracowania było zaproponowanie metody do przewidywania satysfakcji klientów z poziomów jakości wynikających z modyfikacji aktualnych stanów cech produktu. Metodę przetestowano na przykładzie odkurzacza do użytku domowego.

## Metoda

Metodę stanowiły połączona metoda punktacji sformalizowanej (PS)<sup>13</sup> oraz Naiwny Klasyfikator Bayes'a (NKB)<sup>14</sup>. Koncepcja metody polegała na oszacowaniu poziomów jakości produktu wynikających z różnych stanów cech produktu

<sup>7</sup> CH. Chen, LP. Khoo, W. Yan, *Evaluation of multicultural factors from elicited customer requirements for new product development*, „Research In Engineering Design Theory Applications And Concurrent Engineering”, 14(30), 2003, s. 119–130; Z. Li, H. Tian, *Research on Fuzzy Hierarchy Optimization Model of Product Family Parameters Based on Flexible Design of Clothing*, „IOP Conference Series: Materials Science and Engineering”, 573(1), 2019.

<sup>8</sup> D. Siwec, L. Bednárová, A. Pacana, *Metoda doboru penetrantów dla przemysłowych badań nieniszczących*, „Przemysł Chemiczny”, 99(5), 2020, s. 771–773.

<sup>9</sup> K. Aoyama, N. Matshuda, T. Koga, *A Design Method of Product Family for Unpredictable Customer Requirements Using Fuzzy Sets*, „NEW World Situation: New Directions In Concurrent Engineering”, 2010; D. Siwec, A. Pacana, *Method of improve the level of product quality*, „Production Engineering Archives”, 27(1), 2020, s. 1–7.

<sup>10</sup> LS. Geng, LX. Geng, *Analyzing and Dealing with the Distortions in Customer Requirements Transmission Process of QFD*, „Mathematical Problems In Engineering”, 2018; YY. Liu, J. Zhou, YZ. Chen, *Using fuzzy non-linear regression to identify the degree of compensation among customer requirements in QFD*, „Neurocomputing”, 142, 2014, s. 115–124.

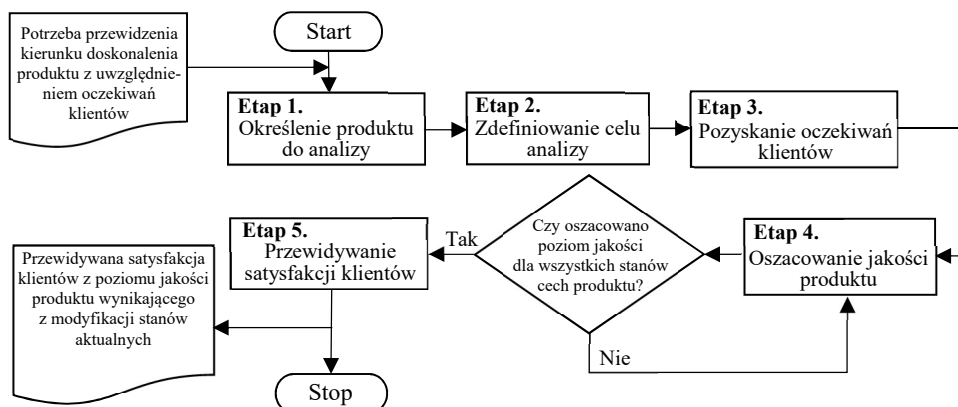
<sup>11</sup> YL. Li, JF. Tang, XG. Luo, J. Xu, *An integrated method of rough set, Kano's model and AHP for rating customer requirements' final importance*, „Expert Systems With Applications”, 36(3), 2009, s. 7045-7053, DOI: 10.1016/j.eswa.2008.08.036.

<sup>12</sup> A. Pacana, D. Siwec, L. Bednárová, M. Sofranko, O. Vegsoova, M. Cvoliga, *Influence of Natural Aggregate Crushing Process on Crushing Strength Index*, „Sustainability”, 13, 8353, 2021; G. Wang, A. Ledwoch, R. Hasani, R. Grosu, A. Brintrup, *A generative Neural Network Model for the Quality Prediction of Work in Progress Products*, „Applied Soft Computing” 85, 2019, s. 9–12.

<sup>13</sup> D. Siwec, L. Bednárová, A. Pacana, M. Zawada, M. Rusko, *Wspomaganie decyzji w procesie doboru penetrantów fluorescencyjnych do przemysłowych badan nieniszczących*, „Przemysł Chemiczny”, 98(10), 2019, s. 1594–1596.

<sup>14</sup> J.P. Piątkowski, *Modele inteligencji obliczeniowej dla zadań klasyfikacji danych: metody Bayesowskie*. Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Wydział Fizyki, Astronomii i Informatyki Stosowanej, Toruń 2014.

(powyżej i poniżej stanu aktualnego) oraz przewidzeniu satysfakcji klientów z poziomów jakości. Metodę opracowano w pięciu głównych etapach (rys. 1).



Rys. 1. Algorytm przewidywania satysfakcji z poziomów jakości produktu

Krótką charakterystykę etapów metody przedstawia dalsza część rozdziału.

**Etap 1. Określenie produktu do analizy.** Produkt, który zostanie przeanalizowany jest dowolny. Przykładowo, może być to produkt, który wymagana udoskonalenia. Między innymi doboru można dokonać ze względu na trendy sprzedażowe, zmiany oczekiwań klientów, czy okres produkcji. Wyboru dokonuje podmiot stosujący proponowaną metodę.

**Etap 2. Zdefiniowanie celu analizy.** W ramach zdefiniowania celu zasadnym jest wykorzystanie preferowanej do tego metody SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound)<sup>15</sup>. W analizowanym przypadku celem jest przewidzenie satysfakcji klientów z poziomów jakości produktu wynikających z modyfikacji aktualnych stanów cech produktu.

**Etap 3. Pozyskanie oczekiwań klientów.** Za oczekiwania klientów przyjmuje się ich przypuszczenia, pragnienia w kontekście przyszłości. Dlatego, oczekiwana preferuje się pozyskać za pośrednictwem popularnych i często wykorzystywanych badań ankietowych ze skalą Likerta. Do określenia minimalnej liczebności klientów możliwym jest wykorzystanie metody do określania próby badawczej do przewidywania poziomu jakości produktu<sup>16</sup>. W analizowanym przypadku przyjęto, że ankieta powinna zapewniać pozyskanie oczekiwań klientów wobec

<sup>15</sup> K.B. Lawlor, M.J. Hornyak, *Smart Goals: How The Application Of Smart Goals Can Contribute To Achievement Of Student Learning Outcomes*, „Developments in Business Simulation and Experiential Learning”, 39, 2012, s. 259–267.

<sup>16</sup> Zob. D. Siwiec, A. Pacana, *A Pro-Environmental Method of Sample Size Determination to Predict the Quality Level of Products Considering Current Customers' Expectations*, „Sustainability”, 13, 5542, 2021.

stanów cech produktu. Dlatego, na potrzeby analizy początkowo należy dobrać (np. w ramach burzy mózgów) cechy produktu preferowane do udoskonalenia. Liczba cech jest dowolna, gdzie im mniej cech tym lepiej. Następnie, do każdej cechy należy przypisać przynajmniej jeden stan modyfikowany (aktualnie nieistniejący, możliwy do osiągnięcia). Stany cech produktu określane są na podstawie katalogu produktu, przykładowo jako zakres wartości powyżej i poniżej stanu aktualnego, czy poprzez opis (charakterystykę) lub wizualizację.

**Etap 4. Oszacowanie jakości produktu.** Etap ten realizowany jest na podstawie wyników ankietowych pozyskanych na etapie trzecim metody. W ramach oszacowania jakości produktu możliwym jest zastosowanie dowolnej metody, np. z grupy uproszczonych metod obliczania jakości. W proponowanym podejściu proponuje się wykorzystanie metody punktacji sformalizowanej (PS), będącej jedną z najczęściej stosowanych metod uproszczonych.

W metodzie PS przyjmuje się dowolną skalę ocen, stosunkowo często jest to pięciostopniowa skala, którą również preferowano zastosować w badaniach ankietowych (etap 3 metody). Dla tak przyjętej gradacji ocen poziom jakości określa wzór (1)<sup>17</sup>:

$$H = G + K + C \quad (1)$$

gdzie:  $G$  – główny człon (2-3),  $K$  – korekcyjny człon (4),  $C$  – stała dla wymagań normalnych lub wymagań zaokrąglonych (5):

$$G = \frac{R}{8 \times n} \quad (2)$$

$$R = (9 \times a) + (7 \times b) + (4 \times c) + (2 \times d) + e - n \quad (3)$$

$$K = \frac{c + (5 \times d) + (10 \times e)}{200 \times n} \quad (4)$$

$$K = \frac{c + (5 \times d) + (10 \times e)}{200 \times n} \quad (5)$$

$$\begin{aligned} C = 0,05 & \quad \text{– dla wymagań normalnych} \\ C = 0,1 & \quad \text{– dla wymagań zaokrąglonych} \end{aligned} \quad (6)$$

gdzie:  $n$  – liczba cech produktu,  $a$  – liczba przyznanych ocen 5-punktowych,  $b$  – liczba przyznanych ocen 4-punktowych,  $c$  – liczba przyznanych ocen 3-punk-

<sup>17</sup> D. Siwiec, L. Bednárová, A. Pacana, M. Zawada, M. Rusko, *Wspomaganie decyzji w procesie doboru penetrantów fluorescencyjnych do przemysłowych badan nieniszczących*, „Przemysł Chemiczny”, 98(10), 2019, s. 1594–1596; D. Siwiec, L. Bednárová, A. Pacana, *Metoda doboru penetrantów dla przemysłowych badan nieniszczących*, „Przemysł Chemiczny”, 99(5), 2020, s. 771–773.



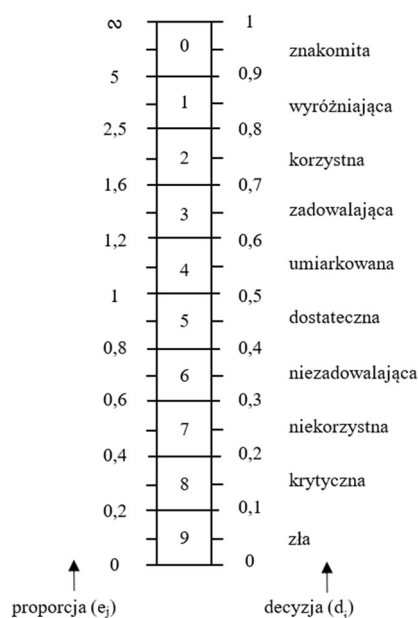
towych,  $d$  – liczba przyznanych ocen 2-punktowych,  $e$  – liczba przyznanych ocen 1-punktowych.

Należy oszacować jakości produktu ( $H$ ) odpowiednio według przyjętych stanów cech produktu. W analizowanym przypadku, oznacza to oszacowanie jakości produktu z ocen stanów powyżej stanu aktualnego, a kolejno oddzielnie z ocen stanów poniżej stanu aktualnego. Należy oszacować równoważną liczbę poziomów jakości produktu dla danych stanów cech do liczby klientów biorących udział w badaniu ankietowym. W rezultacie uzyskuje się (7):

$$H = N \quad (7)$$

gdzie:  $H$  – liczba poziomów jakości produktu,  $N$  – liczba klientów.

Po oszacowaniu poziomu jakości produktu dla wszystkich stanów cech produktu, możliwym jest wstępnie oszacowanie satysfakcji klientów z jakości produktu. Jest to niezbędne w ramach dalszego przewidywania satysfakcji klientów (przedstawione w etapie 5). W tym celu możliwe jest wykorzystanie skali stanów względnych (rys. 2).



Rys. 2. Skala stanów względnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Ulewicz, D. Siwiec, A. Pacana, M. Tutak, J. Brodny, *Multi-Criteria Method for the Selection of Renewable Energy Sources in the Polish Industrial Sector*, „Energies” 2021, 14.

Wstępne oszacowanie satysfakcji klientów polega na przypisaniu do każdej wartości poziomu jakości produktu (H) odpowiadającego stanu według skali stanów względnych. Wszystkie dane preferuje się uporządkować, np. w tabeli. Kolejno, możliwe jest zrealizowanie piątego etapu metody.

**Etap 5. Przewidywanie satysfakcji klientów.** Etap ten realizowany jest na podstawie pozyskanych oczekiwań klientów (etap 3) oraz wstępnie oszacowanej satysfakcji klientów z poziomu jakości produktu (etap 4). W tym celu wykorzystuje się Naiwny Klasyfikator Bayes'a. Jest to jedna z metod uczenia maszynowego, która wspomaga proces decyzyjny polegający na określeniu do jakiej kategorii zaliczany jest analizowany przypadek. Wybór klasyfikatora Bayes'a wynikał z jego nieskomplikowanej metodyki, efektywności w analizie danych jakościowych i ilościowych, a tym samym jego preferowanego zastosowania do przewidywania. Dodatkowo, proces klasyfikacji jest obsługiwany w oprogramowaniu komputerowym, tj. w programie STATISTICA 13.3. jako narzędzie uczenia maszynowego.

W Naiwnym Klasyfikatorze Bayes'a dane reprezentujące oczekiwania klientów uznawane są jako wektory  $x = [x_1, x_2, \dots, x_r]$ , których poszczególne składowe to tzw. cechy lub atrybuty ( $x_k$ ), gdzie  $r$  – liczba atrybutów. W przypadku, gdy  $k$  ma charakter umowny, to przyjmuje  $l_k$  różnych wartości. Zbiory danych oczekiwań klientów (tzw. wektorów) dzielony jest na podzbiory (klasy), gdzie przyjmuje się, że klasy są rozłączne, a ich suma jest równa całej przestrzeni. Wówczas, zakłada się, że każdy punkt należy dokładnie do jednej klasy (podzbioru), gdzie  $C$  – zbiór wszystkich klas,  $c$  – jedna klasa, wtedy  $c \in C$ . Wzór Bayes'a obejmuje prawdopodobieństwo warunkowe, gdzie  $A$  i  $B$  – obserwacja zdarzeń losowych,  $P(A)$  – prawdopodobieństwo zajścia zdarzenia  $A$ , natomiast  $P(A|B)$  – prawdopodobieństwo wystąpienia  $A$  pod warunkiem, że wystąpiło  $B$  (8)<sup>18</sup>:

$$P(A|B) = \frac{P(A \cap B)}{P(B)} \quad (8)$$

gdzie:  $A \cap B$  – jednoczesne wystąpienie  $A$  i  $B$ , dlatego prawdopodobieństwo określone jest także jako (9)<sup>26</sup>:

$$P(A|B) = \frac{P(B|A)P(A)}{P(B)} \quad (9)$$

---

<sup>18</sup> J.P. Piątkowski, *Modele inteligencji obliczeniowej dla zadań klasyfikacji danych: metody Bayesowskie*. Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Wydział Fizyki, Astronomii i Informatyki Stosowanej, Toruń 2014.

Wykorzystując wzór Bayes'a możliwym jest przedstawienie wyrażenia na najbardziej prawdopodobną klasę ( $np$ ) (10) przez wzór (11)<sup>26</sup>:

$$c_{np} = \arg \max_{c \in C} P(c | x_1, x_2, \dots, x_r) \quad (10)$$

$$c_{np} = \arg \max_{c \in C} \frac{P(x_1, x_2, \dots, x_r | c) P(c)}{P(x_1, x_2, \dots, x_r)} \quad (11)$$

Ze względu, że elementy uwzględnione w mianowniku nie są zależne od klasy, dlatego nie zmienia on wyniku klasyfikacji, w rezultacie uzyskuje się (12)<sup>26</sup>:

$$c_{np} = \arg \max_{c \in C} P(x_1, x_2, \dots, x_r | c) P(c) \quad (12)$$

W przypadku gdy prawdopodobieństwo przedstawione za pomocą wzoru (12) jest znane lub jest możliwość jego oszacowania, to należy go stosować bezpośrednio do klasyfikacji. Model, który tworzony jest na podstawie tego wzoru, jest tzw. optymalnym klasyfikatorem Bayesowskim.

Przewidywanie satysfakcji klientów z poziomu jakości produktu realizowane jest w zależności od oszacowanych poziomów jakości, które wynikają z dobranych stanów cech produktu. W proponowanym przypadku, przyjmuje się dwukrotne zastosowanie Naiwnego Klasyfikatora Bayesa, tj. dla oczekiwań klientów wobec stanu powyżej i poniżej stanu aktualnego. Na podstawie uzyskanych wyników należy podjąć decyzję, które stany cech produktu w ramach oszacowanej jakości produktu przewiduje się jako satysfakcjonujące. Wówczas, możliwe jest podjęcie decyzji, w którym kierunku podejmować działania doskonalące, tak aby spełnić oczekiwania klienta.

## Wyniki

Metodę przetestowano na podstawie badań pilotażowych przeprowadzonych w marcu 2020 roku wśród 24 klientów. W ramach etapu pierwszego metody, dobrano przedmiot analizy. Był to odkurzacz do użytku domowego, produkowany w jednym z podkarpackich przedsiębiorstw.

Zgodnie z etapem drugim metody, określono cel analizy, tj.: przewidzenie poziomów jakości produktu wynikających modyfikacji aktualnych stanów cech produktu.

Według etapu trzeciego metody, pozyskano oczekiwania klientów za pośrednictwem badań ankietowych ze skalą Likerta. Badania pilotażowe przeprowadzono w marcu 2020 roku wśród 24 klientów. W teście metody poddano analizie oczekiwania klientów pozyskane dla dwunastu cech odkurzacza, jak i dla modyfikacji stanów tych cech, które były wyrażone jako stany poniżej i powyżej stanu aktualnego.

Jak przyjęto na etapie czwartym metody, wykorzystano metodę punktacji sformalizowanej (PS) do oszacowania jakości produktu. Wykorzystując wzory (1–4) oraz przyjmując stałą dla wymagań normalnych  $C = 0,05$  oszacowano poziomy jakości dla stanów cech poniżej i powyżej stanu aktualnego. Kolejno, wykorzystując salę stanów względnych określono wstępną satysfakcję klienta z oszacowanych wartości poziomu jakości produktu. Rezultat przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Fragment oszacowanego poziomu jakości i satysfakcji klientów ze stanu cech produktu

Stan cech produktu poniżej aktualnego	<b>Klient</b>	<b>R</b>	<b>K</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>Opis</b>
	1	31	0,03	0,32	0,30	niekorzystna
	2	30	0,02	0,31	0,28	niekorzystna
	3	32	0,02	0,33	0,30	niekorzystna
	4	34	0,02	0,35	0,32	niezadowolająca
	5	30	0,02	0,31	0,28	niekorzystna
	6	32	0,02	0,33	0,30	niekorzystna
	...	...	...	...	...	...
24	36	0,02	0,38	0,34	niezadowolająca	
Stan cech produktu powyżej aktualnego	<b>Klient</b>	<b>R</b>	<b>K</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>Opis</b>
	1	57	0,01	0,59	0,56	umiarkowana
	2	35	0,02	0,36	0,33	niezadowolająca
	3	50	0,01	0,52	0,48	dostateczna
	4	47	0,01	0,49	0,45	dostateczna
	5	46	0,01	0,48	0,44	dostateczna
	6	42	0,01	0,44	0,40	niezadowolająca
	...	...	...	...	...	...
24	45	0,02	0,47	0,43	dostateczna	

Według etapu piątego metody, przewidywano poziomy jakości produktu. Wykorzystano w tym celu narzędzie programu STATISTICA 13.3. tj. Naiwny Klasyfikator Bayes'a. W arkuszu wprowadzono pozyskane oczekiwania klientów (które wykorzystano do oszacowania poziomu jakości produktu wynikających ze stanów cech) oraz wstępnie określoną satysfakcję klientów z jakości produktu.

Początkowo zweryfikowano oczekiwania klientów wobec stanu poniżej stanu aktualnego. Jako zależną jakościową wskazano wstępnie określoną satysfakcję klientów, natomiast jako predyktory jakościowe wskazano oczekiwania klientów. Rezultat przedstawia tabela 2.

Na podstawie Naiwnego modelu Bayesa, możliwe było przewidzenie, że produkt charakteryzujący się stanami poniżej stanu aktualnego będzie niekorzystny dla klientów (0,625).

Następnie, zweryfikowano oczekiwania klientów wobec stanu powyżej stanu aktualnego. Jak uprzednio, jako zależną jakościową wskazano wstępnie określoną satysfakcję klientów oraz predyktory jakościowe przyjęto jako oczekiwania klientów. Rezultat przedstawia tabela 3.

Tabela 2. Fragment przewidywanych wartości określających satysfakcję klientów ze stanów cech produktu będących poniżej stanu aktualnego

Nazwa Klasy	Naiwny model Bayesa, Satysfakcja (PJ poniżej NKB.sta) próg = 0,000100				
	A priori wartości	Moc silnika odkurzacza.slabo spełnia wymagania Liczność warunkowa	Moc silnika odkurzacza.w znikomym stopniu spełnia wymagania Liczność warunkowa	Moc ssania odkurzacza.slabo spełnia wymagania Liczność warunkowa	Moc ssania odkurzacza.spełnia wymagania Liczność warunkowa
dostateczna	0,041667	0,00000	1,000000	0,00000	1,000000
niekorzystna	0,625000	10,00000	5,000000	10,00000	0,000000
niezadowolająca	0,333333	5,00000	3,000000	4,00000	1,000000

Tabela 3. Fragment przewidywanych wartości określających satysfakcję klientów ze stanów cech produktu będących powyżej stanu aktualnego

Nazwa Klasy	Naiwny model Bayesa, Satysfakcja (PJ powyżej NKB.sta) próg = 0,000100				
	A priori wartości	Moc silnika odkurzacza.absolutnie spełnia wymagania Liczność warunkowa	Moc silnika odkurzacza.slabo spełnia wymagania Liczność warunkowa	Moc silnika odkurzacza.w znikomym stopniu spełnia wymagania Liczność warunkowa	Moc silnika odkurzacza.zadowolajaco spełnia wymagania Liczność warunkowa
dostateczna	0,541667	1,000000	1,000000	0,000000	11,00000
niezadowolająca	0,416667	4,000000	0,000000	1,000000	5,00000
umiarkowana	0,041667	1,000000	0,000000	0,000000	0,00000

Przewiduje się, że produkt charakteryzujący się stanami powyżej stanu aktualnego będzie dostatecznie satysfakcjonujący dla klientów (0,542). Dlatego też wywnioskowano, że w celu spełnienia oczekiwań klientów zasadnym jest modyfikowanie stanów cech produktu w kierunku stanów będących powyżej stanu aktualnego.

## Dyskusja

Osiąganie oczekiwanego poziomu jakości produktu jest jednym z głównych działań organizacji. Przykładowo, realizowane jest to poprzez pozyskiwanie oczekiwań klientów, a kolejno ich przetwarzanie i weryfikowanie w kontekście ewentualnych modyfikacji stanów cech produktu. Dodatkowo efektywne jest, gdy organizacje umiejętnie przewidują produkt oczekiwany przez klienta. W tym kontekście nadal poszukiwane są różne instrumenty, które wspomagają ten proces. Z tego względu zaproponowano metodę, która zapewnia przewidywanie poziomów jakości według modyfikacji aktualnych stanów cech produktu. Metoda opierała się na kilkukrotnym zastosowaniu metody punktacji sformalizowanej (PS) i Naiwnego Klasyfikatora Bayes'a (NKB).

Wybranymi korzyściami proponowanej metody są m. in.:

- oszacowanie poziomów jakości produktu wynikających z różnych stanów cech produktu,
- określenie satysfakcji z jakości produktu w zależności od przyjętych stanów cech produktu,
- przewidzenie satysfakcji klientów z modyfikacji stanów cech produktu,
- przewidzenie kierunku działań doskonalących produktu, których jednocześnie oczekują klienci,

- wspomaganie podejmowania działań organizacji nastawionych na ciągłe doskonalenie,
- zaprojektowanie lub zmodyfikowanie z wyprzedzeniem od konkurencji satysfakcjonującego klientów produktu.

Z kolei wadą proponowanej metody jest brak przewidzenia satysfakcji klientów dla kombinacji stanów powyżej i poniżej stanu aktualnego. Z tego względu, przyszłe analizy będą koncentrowały się na poszukiwaniu różnych kombinacji stanów w ramach przewidzenia stosunkowo najwyższego poziomu jakości produktu.

## Wnioski

Ciągłe doskonalenie produktów jest niezbędnym działaniem dobrze prosperujących organizacji. Aktualnym wyzwaniem jest przewidywanie jakie zmiany w produktach są niezbędne, tak aby usatysfakcjonować klienta. Dlatego, celem było zaproponowanie metody do przewidywania poziomów jakości wynikających z modyfikacji aktualnych stanów cech produktu. Proponowaną metodę stanowiły połączone techniki tj.: metoda punktacji sformalizowanej (PS) oraz metoda uczenia maszynowego – Naiwny Klasyfikator Bayesa. Za pomocą metody PS oszacowano poziomy jakości wynikające ze stanów cech produktu, będące modyfikacją stanów aktualnych produktu. Następnie, stosując skalę stanów względnych wstępnie określono satysfakcję klientów z jakości powstałych modyfikacji produktu. Na ich podstawie opracowano Naiwny Model Bayes'a według którego przewidywano satysfakcję klientów z jakości produktów charakteryzujących się stanem powyżej lub poniżej stanu aktualnego. Metodę tę przetestowano na przykładzie odkurzacza do użytku domowego, dla którego w marcu 2020 roku za pośrednictwem badań ankietowych pozyskano oczekiwania od 24 klientów. W ankiecie uwzględniono 12 cech odkurzacza, dla których przypisano stan powyżej i poniżej aktualnego. W rezultacie wykazano, że odkurzacz charakteryzujący się stanami powyżej stanu aktualnego będzie dostatecznie satysfakcjonujący dla klientów (0,542 według metody Naiwnego Klasyfikatora Bayesa). Dlatego też uznano, że w ramach spełnienia oczekiwań klientów zasadne jest modyfikowanie stanów cech produktu w kierunku stanów będących powyżej stanu aktualnego.

W związku z tym wywnioskowano, że proponowana metoda jest efektywna w przewidywaniu satysfakcji klientów na podstawie poziomów jakości wynikających z modyfikacji aktualnych cech produktu. Dodatkowo, metoda może być wykorzystywana w realizacji działań doskonalących dla dowolnych produktów.

## Bibliografia

Ali A., Hafeez Y., Hussain S., Yang S., *Role of Requirement Prioritization Technique to Improve the Quality of Highly-Configurable Systems*, „IEEE Access”, 8, 2020. DOI: 10.1109/ACCESS.2020.2971382.

- Aoyama K., Matshuda N., Koga T., *A Design Method of Product Family for Unpredictable Customer Requirements Using Fuzzy Sets*, „NEW World Situation: New Directions In Concurrent Engineering” 2010. DOI: 10.1007/978-0-85729-024-3\_19.
- Chen CH., Khoo LP., Yan W., *Evaluation of multicultural factors from elicited customer requirements for new product development*, „Research in Engineering Design Theory Applications and Concurrent Engineering”, 14(30), 2003. DOI: 10.1007/s00163-003-0032-6.
- Geng L.S., Geng L.X., *Analyzing and Dealing with the Distortions in Customer Requirements Transmission Process of QFD*, „Mathematical Problems in Engineering” 2018. DOI: 10.1155/2018/4615320.
- Huang Y.M., *On the general evaluation of customer requirements during conceptual design*, „Journal of Mechanical Design”, 121(1), 1999. DOI: 10.1115/1.2829435.
- Lawlor K.B., Hornyak M.J., *Smart Goals: How The Application Of Smart Goals Can Contribute To Achievement Of Student Learning Outcomes*, „Developments in Business Simulation and Experiential Learning”, 39, 2012.
- Lee C.H., Chen C.H., Lin C.Y., Li F., Zhao X.J., *Developing a Quick Response Product Configuration System under Industry 4.0 Based on Customer Requirement Modelling and Optimization Method*, „Applied Sciences-Basel”, 9(23), 2019. DOI: 10.3390/app9235004.
- Li W., Pomegbe W., Dogbe C., *Employees' customer orientation and customer satisfaction in the public utility sector: The mediating role of service quality*, „African Journal of Economic and Management Studies”, 10(4), 2019. DOI: 10.1108/AJEMS-10-2018-0314.
- Li YL., Tang JF., Luo XG., Xu J., *An integrated method of rough set, Kano's model and AHP for rating customer requirements' final importance*, „Expert Systems With Applications”, 36(3), 2009. DOI: 10.1016/j.eswa.2008.08.036.
- Li Z., Tian H., *Research on Fuzzy Hierarchy Optimization Model of Product Family Parameters Based on Flexible Design of Clothing*, „IOP Conference Series: Materials Science and Engineering”, 573(1), 2019. DOI: 10.1088/1757-899X/573/1/012002.
- Liu YY., Zhou J., Chen YZ., *Using fuzzy non-linear regression to identify the degree of compensation among customer requirements in QFD*, „Neurocomputing”, 142, 2014. DOI: 10.1016/j.neucom.2014.01.053.
- Pacana A., Siwiec D., Bednárová L., *Method of Choice: A Fluorescent Penetrant Taking into Account Sustainability Criteria*, „Sustainability”, 12:5854. 2020. DOI: 10.3390/su12145854.
- Pacana A., Siwiec D., Bednárová L., Sofranko M., Vegsoova O., Cvoliga M., *Influence of Natural Aggregate Crushing Process on Crushing Strength Index*, „Sustainability”, 13, 8353, 2021. DOI: 10.3390/su13158353.
- Piątkowski J.P., *Modele inteligencji obliczeniowej dla zadań klasyfikacji danych: metody Bayesowskie*. Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Wydział Fizyki, Astronomii i Informatyki Stosowanej, Toruń 2014.
- Siwiec D., Bednárová L., Pacana A., *Metoda doboru penetrantów dla przemysłowych badań nieniszczących*, „Przemysł Chemiczny”, 99(5), 2020. DOI: 10.15199/62.2020.5.18.
- Siwiec D., Bednárová L., Pacana A., Zawada M., Rusko M., *Wspomaganie decyzji w procesie doboru penetrantów fluorescencyjnych do przemysłowych badań nieniszczących*, „Przemysł Chemiczny”, 98(10), 2019. DOI: 10.15199/62.2019.10.12.
- Siwiec D., Pacana A., *A Pro-Environmental Method of Sample Size Determination to Predict the Quality Level of Products Considering Current Customers' Expectations*, „Sustainability”, 13, 5542, 2021. DOI: 10.3390/su13105542.
- Siwiec D., Pacana A., *Method of improve the level of product quality*, „Production Engineering Archives”, 27(1), 2020. DOI: 10.30657/pea.2021.27.1.

Ulewicz R., Siwec D., Pacana A., Tutak M., Brodny J., *Multi-Criteria Method for the Selection of Renewable Energy Sources in the Polish Industrial Sector*, „Energies”, 14, 2386, 2021. DOI: 10.3390/en14092386.

Wang G., Ledwoch A., Hasani R., Grosu R., Brintrup A., *A generative Neural Network Model for the Quality Prediction of Work in Progress Products*, „Applied Soft Computing” 85, 2019. DOI: 10.1016/j.asoc.2019.105683.



# PSYCHOLOGICZNO-SPOŁECZNE ASPEKTY PANDEMII COVID-19

---

Justyna STECKO<sup>1</sup>

## Wprowadzenie

Na pandemię COVID-19, która zaskoczyła świat na przełomie lat 2019/2020, należy spojrzeć nieco szerzej niż tylko jak na kryzys zdrowotny. Badacze z różnych dziedzin wskazują wyraźnie, że pandemia zburzyła porządek świata, który dotąd znaliśmy i zmusiła społeczeństwa do ponownej nauki życia. Pandemia stała się kryzysem medycznym, ekonomicznym, gospodarczym, edukacyjnym, społecznym jak również psychologicznym. W rzeczywistości (około)pandemicznej zrodziła się jednak nowa wizja człowieczeństwa, którą można byłoby roboczo nazwać *homo pandemicus*. W tej wizji człowiek to istota, której egzystencję w dużej mierze determinują zjawiska towarzyszące pandemii, zarówno pozytywne, jak negatywne.

## Człowiek – istota psychosomatyczna

Od czasów najdawniejszych w dyskursie filozoficznym człowiek pojmowany jest jako istota złożona, psychofizyczna, przejawiająca akty zarówno materialne, jak i niematerialne. Pandemia COVID-19 odcisnęła swe piętno nie tylko na ludzkim ciele, zaatakowanym przez wirusa, lecz również na aspektach pozaontologicznych.

Badania nad epidemią Eboli w Afryce w latach 2014–2015 lub nad epidemią SARS w roku 2003 pokazują, że psychologiczne konsekwencje tego zjawiska mogą być dużo poważniejsze niż konsekwencje zdrowotne i – co gorsze – mogą się utrzymywać znacznie dłużej<sup>2</sup>. W przypadku epidemii współczesnych mamy do czynienia z dodatkowymi zmiennymi i – co za tym idzie – nowymi konsekwencjami tych kryzysów. Pandemia COVID-19 związana jest z niespotykaną dotychczas prędkością transmisji wirusa, a z tym wiąże się silne wewnętrzne poczucie zagrożenia ze strony otaczającego świata. Żadne z miejsc na świecie nie wydaje

---

<sup>1</sup> Dr Justyna Stecko, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>2</sup> A. Desclaux, D. Badji, A. Gautier Ndione, K. Sow, *Accepted monitoring or endured quarantine? Ebola contacts' perceptions in Senegal*, 2017. DOI: 10.1016/j.socscimed.2017.02.009.

się już bezpieczne. Koronawirus Sars-CoV-2 dotarł nawet do najbardziej oddalonych części globu. W dniu redagowania tego tekstu, na coraz krótszej liście państw, w których nie stwierdzono dotąd ani jednego przypadku infekcji, znajduje się już tylko osiem małych wyspiarskich krajów z rejonu pacyficznego: Kiribati, Mikronezja, Nauru, Palau, Samoa, Tonga, Tuvalu i Vanuatu. Oficjalnie koronawirusa nie ma też w dwóch azjatyckich dyktaturach: Turkmenistanie oraz Korei Północnej<sup>3</sup>, choć ze względów oczywistych trudno uwierzyć w te oficjalne informacje.

Szybka ekspansja koronawirusa wywołuje w ludziach współczesnych poczucie panicznego strachu, stanów lękowych, niepewności, niepokoju. Co więcej, jak wskazują badania, wywołuje również objawy, które zwykle pojawiają się w reakcji na traumatyczny stres<sup>4</sup>. W pierwszej fazie pandemii – kiedy chorowało jeszcze niewielu – pojawiły się nawet stany fobii społecznej, wyrażające się w stygmatyzacji czy społecznym napiętnowaniu osób chorych. Dotyczyło to nie tylko osób pochodzenia azjatyckiego, ale również tych, które podejrzewano o większą skłonność do przenoszenia zakażenia, np. pracowników służby zdrowia, osób pozostających w kwarantannie, powracających z zagranicy, czy kaszlących niekoniecznie z powodu zniechęconego wirusa. Nierzadkie w Polsce były sytuacje niszczenia mienia i stygmatyzacji osób związanych ze służbą zdrowia, szczególnie tych, które były zaangażowane w pracę na tzw. oddziałach covidowych<sup>6</sup>.

### Lęk przed samotnością

Prezydent Brytyjskiego Towarzystwa Psychologicznego David Murphy wskazał na lęk i poczucie zagrożenia jako na doświadczenia kluczowe, z którymi w czasie pandemii zmagają się praktycznie wszyscy. Problem lęku jest kluczowy, ponieważ stanowi jedną z najbardziej powszechnych odpowiedzi emocjonalnych na sytuacje kryzysowe<sup>7</sup>. W tym opracowaniu poddamy analizie tylko jeden rodzaj lęku – lęk indywidualny.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że w czasie pandemii w człowieku pojawiają się szczególne oblicza lęku: lęk przed zachorowaniem, lęk przed śmiercią, czy szeroko rozumiany lęk przed utratą, która może być chwilowa bądź trwała. Jednym z rodzajów lęku, charakterystycznym i specyficznym dla okresu pandemii, jest lęk przed utratą wolności, lęk przed izolacją, która – jak pokazują badania – wiąże się

<sup>3</sup> <https://www.euractiv.pl> (dostęp: 25.06.2021 r.)

<sup>4</sup> M. Kossowska, N. Letki, T. Zaleśkiewicz, S. Wichary, *Człowiek w obliczu pandemii, Psychologiczne i społeczne uwarunkowania zachowań w warunkach kryzysu zdrowotnego*, Sopot 2020, s. 9–270.

<sup>5</sup> [https://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0003/436278/Social-stigma-associated-with-COVID-19-pol.pdf](https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0003/436278/Social-stigma-associated-with-COVID-19-pol.pdf)

<sup>6</sup> *Ibidem*.

<sup>7</sup> D. Kwasi Ahorsu, C.Y. Lin, V. Imani, M. Saffari, M.D. Griffiths, A.H. Pakpour, *The Fear of COVID-19 Scale: Development and Initial Validation*, *International Journal of Mental Health and Addiction*, 2020, <https://link.springer.com/article/10.1007/s11469-020-00270-8>

z samotnością i osamotnieniem<sup>8</sup>. Jeszcze do niedawna okazją do nawiązywania i utrwalania kontaktów społecznych były wyjazdy wakacyjne, koncerty, pikniki, a dla osób starszych wyjście do pobliskiego sklepu, na pocztę czy do różnych punktów usługowych. Pandemia sprawiła, że zostaliśmy zobligowani do pozostania w domach, zniknęły okazje do kontaktów, które są niezbędne do właściwego funkcjonowania. Słowa Arystotelesa sprzed ponad dwóch tysięcy lat, wskazujące na społeczny wymiar człowieczeństwa, nabrały w czasach pandemii szczególnego znaczenia. John T. Cacioppo z Uniwersytetu w Chicago oraz William Patrick, pionier neuronauk społecznych, w książce pt. *Loneliness: Human Nature and the Need for Social Connection* sugerują, że ludzie są dużo bardziej współzależni, niż im się wydaje. Badacze twierdzą, że samotność jest sprzeczna z ludzką naturą i że sprzeczność ta tkwi na poziomie genetycznym. To sprawia, że samotność może być równie groźna dla zdrowia jak palenie czy nadużywanie alkoholu<sup>9</sup>. Jak widać, psychologia bardziej chyli się ku pierwszej z filozoficznych koncepcji samotności, o których wspominaliśmy – samotność ontologicznie wtórna, chronologicznie późniejsza względem zawieranych więzi.

Obserwacje psychologów w Polsce potwierdziły, że osoby, które na początku epidemii cechowały się wyższym poziomem lęku w reakcji na sytuację pandemii, już po dwóch tygodniach deklarowały zwiększone poczucie osamotnienia. Można zaryzykować hipotezę, że samotność może się stać jednym z poważniejszych długofalowych problemów, które mają związek z pandemią<sup>10</sup>. Problem psychologicznych konsekwencji samotności i osamotnienia w czasach pandemii jest wielopłaszczyznowy i wieloaspektowy. Heitzman wskazuje, że grupy ludzkie, które ujawniają różne potrzeby psychiczne i wykazują różne objawy psychiczne, wymagają odmiennych procedur terapeutycznych, np. grupy osób zakażonych i chorujących hospitalizowanych; zakażonych i chorujących niehospitalizowanych; rodzin osób chorujących (COVID-19); objętych kwarantanną domową; chorujących na inne schorzenia somatyczne (grupa ryzyka); hospitalizowanych z powodu innych chorób; pensjonariuszy w domach opieki; w wieku powyżej 60 lat; samotnych, wymagających stałej opieki domowej, niepełnosprawnych, bezdomnych, uzależnionych z niezdolnością lub poważnym ograniczeniem zdolności do samodzielnej egzystencji (niepełnosprawnych intelektualnie, chorujących psychicznie, zróżnicowanych kulturowo i językowo imigrantów); dzieci i młodzieży; służb zmilitaryzowanych (Policja, wojsko, Straż Graniczna, straż miejska); wykonujących zadania informacyjne (media), służby zdrowia, służby sanitarnej, wolontariuszy, zarządzających systemami ochrony zdrowia, ochrony sanitarnej, organizacji

<sup>8</sup> J. Heitzman, *Impact of COVID-19 pandemic on mentalhealth*, „Psychiatria Polska” 2020, Vol. 54(2), p. 187–198. DOI:10.12740/PP/120373.

<sup>9</sup> R. Booth, *Loneliness as a Component of Psychiatric Disorders*, “Medscape General, Medicine”, Vol. 2, 2020, <https://www.medscape.com/viewarticle/430545>

<sup>10</sup> Ł. Okruszek, *Interview. Loneliness is a major risk factor during the COVID-19 pandemic*, „Puls Medycyny”, 24.04.2020, <https://pulsmedycyny.pl/w-czasie-pandemii-covid-19-samotnosc-topowazny-czynnik-ryzyka-989277>

państwa i samorządu<sup>11</sup>. Elementem wspólnym wymienionych grup jest na płaszczyźnie psychologicznej kategoria lęku – przed samotnością i osamotnieniem. W każdej z tych grup pojawiają się różne oblicza i komponenty samotności. Dla ludzi zdrowych, zmuszonych do izolacji, będzie to element braku kontaktów z osobami bliskimi. Pacjenci oddziałów covidowych co prawda przebywają pośród innych ludzi, jednak są to dla nich ludzie obcy. Dodatkowym aspektem pogłębiającym osamotnienie, na który wskazują sami pacjenci, jest dehumanizacja opieki zdrowotnej. Kombinezon, który nie pozwala rozróżnić nawet statusu personelu medycznego i anonimowość lekarza nie pomagają pacjentom w odnalezieniu się w tej trudnej sytuacji. Samotność i poczucie osamotnienia pensjonariuszy w domach opieki, przez wiele miesięcy wzmagane przez brak odwiedzin najbliższych z powodu rygoru sanitarnego, bywają przyczyną gorszej kondycji seniorów, a u części z nich także depresji<sup>12</sup>. Grupa dzieci i młodzieży, nawet sprawnie komunikujących się za pomocą mediów społecznościowych, również wskazuje na tęsknotę za swoimi społecznościami i poczucie osamotnienia. O samotności bezdomnych w czasach pandemii niewiele się mówi, a jest to problem niezwykle istotny. Przed osobami, które od dawna zostały pozostawione samym sobie, teraz zamknął się świat zewnątrz. Mogłoby się wydawać, że lepiej z tego rodzaju lękiem poradzą sobie osoby pracujące, szczególnie zawodowo związane z frontem walki z pandemią. Wiedza i bieżące informacje mogą pomóc w racjonalizowaniu naszych obaw. Jednak liczne wywiady z personelem szpitalnym wskazują na poczucie osamotnienia na froncie walki z epidemią. Niezwykle ważnym aspektem w obecnej sytuacji jest również samotność po utracie bliskich potęgowana przez brak pożegnania oraz niemożliwość obecności przy umierającym oraz samotność umierających w szpitalach. Jaki będzie miało to wpływ na kondycję psychiczną nas wszystkich, przekonamy się dopiero za kilka lat, kiedy zostaną przeprowadzone wnikliwe badania. Dziś wynikami takich badań jeszcze nie dysponujemy i jest nawet za wcześnie, by je prowadzić. W tym czasie możemy co najwyżej stawiać hipotezy.

### *Homo pandemicus*

Aktualnie widoczna w badaniach jest jednak inna korelacja. Już dzisiaj zauważalny jest związek wybranych aspektów psychologicznych z wyrażaną chęcią zaszczepienia się. W Europie 27 grudnia 2020 r. rozpoczęła się kampania szczepień. „Dzień Szczepień” został uznany jako symboliczny punkt zwrotny w zarządzaniu rzeczywistością jako przyniosła pandemia. Tak jak dostępność i zapasy szczepionek są kluczowe dla uzyskania wysokich wskaźników szczepień, tak

---

<sup>11</sup> J. Heitzman, *Impact of COVID-19 pandemic...*

<sup>12</sup> J. Girzelska, M. Głowacka, D. Wilk-Jeziorska, A. Malikowska, J. Dziewulska, A. Jasiówka, *Prevention of loneliness and socialisation as a factor determining the health of a senior*, „Pielęgniarstwo XXI wieku”, Vol. 17, No. 4 (65)/2018, s. 41–46, <https://journals.indexcopernicus.com/search/article?articleId=1945784>. DOI: 10.2478/pielxxiw-2018-0030.

samo jest z chęcią populacji do zaszczepienia. Z tego powodu niezdecydowanie się na szczepienia (tj. opóźnienie w przyjęciu lub odmowie szczepienia pomimo dostępności usług szczepień)<sup>13</sup> zostało zidentyfikowane przez Światową Organizację Zdrowia jako jedno z dziesięciu największych globalnych zagrożeń dla zdrowia.

Dotychczasowe badania prowadzone w kilkudziesięciu krajach nad niechęcią bądź wahaniem do szczepień przeciwko COVID-19 koncentrowały się przede wszystkim na związku między czynnikami socjodemograficznymi a przekonaniami kulturowymi i osobistymi z jednej strony, a chęcią zaszczepienia się z drugiej. W szczególności wykazano, że pozytywne intencje w odniesieniu do szczepienia COVID-19 są związane z takimi czynnikami jak płeć, wiek, wykształcenie, status społeczny, wykonywany zawód (w szczególności bycie pracownikiem służby zdrowia), szczepienie przeciwko grypie w poprzednich sezonowych edycjach, ale także dostrzeganie wysokiego ryzyka zakażenia COVID-19, ufanie informacjom ze źródeł instytucjonalnych oraz wiara w skuteczność szczepień i ogólne porady medyczne<sup>14</sup>.

Jednak autorzy tekstu „Who Is Willing to Get Vaccinated? A Study into the Psychological, Socio-Demographic, and Cultural Determinants of COVID-19 Vaccination Intentions”<sup>15</sup> i jednocześnie badacze włoskiej społeczności zwrócili uwagę na inne zmienne, które są związane z indywidualnymi cechami psychologicznymi. Celem badania była analiza skutków różnych cech indywidualnych (tj. statusu socjodemograficznego, stanu zdrowia i wcześniejszych decyzji dotyczących szczepień) oraz różnych zmiennych psychologicznych (takich jak postrzegany stan psychiczny, umiejscowienie kontroli i objawy lękowe) w związku z przyjęciem szczepionki przeciwko COVID-19. Ponadto zbadano zgłaszane przez samych użytkowników powody motywujące intencje dotyczące szczepień w celu dostarczenia informacji władzom ds. zdrowia publicznego na temat tego, jakie rodzaje zachęt lub komunikatów mogą być najskuteczniejsze w zwiększeniu popularności szczepionek w społeczności. Warto także zwrócić uwagę, że już Rieger<sup>16</sup> i Murphy<sup>17</sup> zwrócili uwagę, że powinny być brane pod uwagę intencje dotyczące szczepień i niski altruizm, impulsywność oraz osobowość. Zjawiska, które pojawiają się wokół szczepień są niezwykle interesujące badawczo szczególnie z perspektywy

<sup>13</sup> M. Giuliani, A. Ichino, A. Bonomi, R. Martoni, S. Cammino, A. Gorini, *A Study into the Psychological, Socio-Demographic, and Cultural Determinants of COVID-19 Vaccination Intentions*, *Vaccines* 2021, 9(8), 810. DOI: 10.3390/vaccines9080810 (dostęp: 23.07.2021 r.).

<sup>14</sup> J.V. Lazarus, S.C. Ratzan, A. Palayew, L.O. Gostin, H.J. Larson, K. Rabin, S. Kimball, A. El-Mohandes, *A global survey of potential acceptance of a COVID-19 vaccine*. *Nat. Med.* 2020, 27, 225–228.

<sup>15</sup> M. Giuliani, A. Ichino, A. Bonomi, R. Martoni, S. Cammino, A. Gorini, *A Study into...*

<sup>16</sup> M.O. Rieger, *Triggering altruism increases the willingness to get vaccinated against COVID-19*. *Soc. Health Behav.* 2020, 3, 78.

<sup>17</sup> J. Murphy, F. Vallières, R.P. Bentall, M. Shevlin, O. McBride, T.K. Hartman, R. McKay et al., *Psychological characteristics associated with COVID-19 vaccine hesitancy and resistance in Ireland and the United Kingdom*. *Nat. Commun.* 2021, 12, 1–15.

psychologicznej, jak i aksjonormatywnej. Jednak objętość opracowania nie pozwala na rozwinięcie tej problematyki.

## Podsumowanie

W ciągu ostatniego roku laboratoria naukowe na całym świecie pracowały nad bezprecedensowym harmonogramem w celu stworzenia skutecznych szczepionek przeciwko nowemu koronawirusowi SARS-CoV-2, który powoduje obecną pandemię. Wydaje się, że warto zwrócić w tym miejscu szczególną uwagę na postęp naukowy i – choć w obliczu ciągle trwającej pandemii – sukces naukowców. W bardzo krótkim czasie od rozpoznania nowej jednostki chorobowej<sup>18</sup> zidentyfikowano wirusa SARS-CoV-2, który ją powoduje, poznano z jaką prędkością mutuje, stworzono testy zarówno molekularne, wykrywające obecność kwasu nukleinowego, jak i serologiczne, wykrywające obecność przeciwciał specyficznych względem białek otoczki wirusa i co najważniejsze – stworzono szczepionkę, która hamuje jego rozwój. Porównując obecną sytuację do roku 1981, gdy pojawiły się pierwsze doniesienia o nowej chorobie AIDS, wiarygodne testy serologiczne były dostępne dopiero w latach 1986–1987, zaś sama dyskusja czy to wirus HIV jest realnym powodem choroby AIDS trwała do 1994 roku. Z kolei gdy w 2002 r. pojawił się ciężki ostry zespół oddechowy SARS, identyfikacja odpowiedzialnego za ten stan patogenu trwała kilka miesięcy<sup>19</sup>. Od tego czasu nastąpiła rewolucja w biologii molekularnej, a efektem jest stworzenie szczepionki w czasie krótszym niż rok od identyfikacji problemu. W społecznościach widać jednak narastający opór przed racjonalnością, w większości państw rośnie aktywność środowisk promujących niechęć do szczepień<sup>20</sup>, negację noszenia masek czy wręcz kwestionowania pandemii<sup>21</sup>. Szczepienia stanowią też swoisty sprawdzian naszej

<sup>18</sup> 17 listopada 2019 r. – prawdopodobnie pierwszy przypadek COVID-19 (w Chinach), 31 grudnia 2019 r. – 7 przypadków ciężkiego zapalenia płuc o nieznanym pochodzeniu u osób związanych z chińskim Wuhan Huanan Seafood Wholesale Market (targiem, na którym sprzedawane są owoce morza i żywe zwierzęta), <https://www.medicover.pl/o-zdrowiu/pandemia-koronawirusa-na-swiecie-i-w-polsce-kalendarium,7252,n,192> (dostęp: 13.06.2021 r.).

<sup>19</sup> M. Kossowska, N. Letki, T. Zaleskiewicz, S. Wichary, *Człowiek w obliczu pandemii...*, s. 10.

<sup>20</sup> „Jeszcze przed wybuchem pandemii koronawirusa zaufanie do szczepionek spadało. Ankiety przeprowadzone we Francji mówiły, że 45% respondentów uważa, iż szczepionki są niebezpieczne, w Japonii podobne zdanie miało 31% obywateli. W skali globu liczbę przeciwników szczepień oceniano na 13%, czyli antyszczepionkowcem była więcej niż jedna na dziesięć osób. Ruchy antyszczepionkowe utrzymują się od trzech wieków i zawsze wynikają z tych samych pobudek. Konieczność zatrzymania epidemii czy pandemii nierozzerwalnie wiąże się z oddaniem kontroli nad dużą częścią naszej wolności państwu, a to wywołuje protest”, <https://www.medonet.pl/zdrowie/zdrowie-dla-kazdego,skad-sie-wzieli-i-kim-byli-pierwsi-antyszczepionkowcy-,artykul,87983757.html> (dostęp: 05.08.2021 r.).

<sup>21</sup> Aktualnie w wielu krajach trwają protesty przeciwko restrykcjom. Między innymi Francuzi w wielotysięcznych manifestacjach co sobotę, protestują m.in. przeciwko paszportom sanitarnym i innym nowym restrykcjom, <https://wiadomosci.wp.pl/francja-protesty-przeciwko-restrykcjom-przybieraja-na-sile-6674770886609568a> (dostęp: 13.09.2021 r.).

zdolności do współpracy, a więc podstawą ich sukcesu jest silna umowa społeczna, a ta nie wszędzie działa<sup>22</sup>. Ten rodzaj dualizmu: racjonalnych efektów pracy naukowców i irracjonalnej aktywności pewnych grup sprawia, że wiele osób czuje się zagubionych i przytłoczonych ogromem niespójnych komunikatów. To również powoduje kolejne lęki i brak poczucia bezpieczeństwa, z którymi przyjdzie nam walczyć jeszcze przez wiele lat.

Można przyjąć<sup>23</sup>, że w nauce ścierają się przynajmniej dwie perspektywy. Jedna z nich traktuje człowieka w kryzysie jako problem, druga zaś jako rozwiązanie. Charakterystyczne dla ujęcia pierwszego jest podkreślanie, iż człowiek jest istotą słabą, skłoną do działania pod wpływem emocji, a w chwilach porażki człowiek często szuka winnych. Jednak druga z perspektyw wydaje się być kluczową dla rozwiązania problemów, które towarzyszą nam w czasach pandemii. Tylko człowiek i aż człowiek może być wsparciem w naszym lęku przed samotnością oraz wsparciem w poszukiwaniu poczucia bezpieczeństwa, szczególnie w tak trudnych czasach jakim nam przyszło żyć i zmagać się z problemem pandemii.

## Bibliografia

- Ahorsu Kwasi D., Lin C.Y., Imani V., Saffari M., Griffiths M.D., Pakpour A.H., *The Fear of COVID-19 Scale: Development and Initial Validation*, „International Journal of Mental Health and Addiction” 2020, <https://link.springer.com/article/10.1007/s11469-020-00270-8>.
- Booth R., *Loneliness as a Component of Psychiatric Disorders*, „Medscape General, Medicine” 2000, Vol. 2(2), <https://www.medscape.com/viewarticle/430545>.
- Desclaux A., Badji D., Gautier Ndione A., Sow K., 2017. *Accepted monitoring or endured quarantine? Ebola contacts' perceptions in Senegal*. DOI: 10.1016/j.socscimed.2017.02.009.
- Girzelska J., Głowacka M., Wilk-Jeziorska D., Malikowska A., Dziewulska J., Jasiówka A., 2019. *Prevention of loneliness and socialisolation as a factordetermining the health of a senior*, „Pielęgniarstwo XXI wieku”, Vol.17, No. 4 (65)/2018. <https://journals.indexcopernicus.com/search/article?articleId=1945784>. DOI: 10.2478/pielxxiw-2018-0030.
- Giuliani M., Ichino A., Bonomi A., Martoni R., Cammino S., Gorini A., *A Study into the Psychological, Socio-Demographic, and Cultural Determinants of COVID-19 Vaccination Intentions*, *Vaccines* 2021, 9(8). DOI: 10.3390/vaccines9080810.
- Heitzman J., *Impact of COVID-19 pandemic on mentalhealth*, „Psychiatria Polska” 2020, Vol. 54(2). DOI: 10.12740/PP/120373.
- Kossowska M, Letki N., Zaleśkiewicz T., Wichary S., *Człowiek w obliczu pandemii. Psychologiczne i społeczne uwarunkowania zachowań w warunkach kryzysu zdrowotnego*, Sopot 2020.
- Lazarus J.V., Ratzan S.C., Palayew A., Gostin L.O., Larson H.J., Rabin K., Kimball S., El-Mohandes A., *A global survey of potential acceptance of a COVID-19 vaccine*. „Nat. Med.” 2020, 27.

<sup>22</sup> <https://www.medonet.pl/zdrowie/zdrowie-dla-kazdego,skad-sie-wzieli-i-kim-byli-pierwsia-antyszczepionkowcy-,artykul,87983757.html>

<sup>23</sup> M. Kossowska, N. Letki, T. Zaleśkiewicz, S. Wichary, *Człowiek w obliczu pandemii...*, s. 36.

Murphy J., Vallières F., Bentall R.P., Shevlin M., McBride O., Hartman T.K., McKay R., Bennett K., Mason L., Gibson-Miller J. et al., *Psychological characteristics associated with COVID-19 vaccine hesitancy and resistance in Ireland and the United Kingdom*. Nat. Commun. 2021, 12.

Okruszek Ł., *Interview. Loneliness is a major risk factor during the COVID-19 pandemic*, „Puls Medycyny”, 24.04.2020, <https://pulsmedycyny.pl/w-czasie-pandemii-covid-19-samotnosc-to-powazny-czynnik-ryzyka-989277>

Rieger M.O., *Triggering altruism increases the willingness to get vaccinated against COVID-19*. „Soc. Health Behav.” 2020, 3, 78.

<https://www.euractiv.pl>

[https://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0003/436278/Social-stigma-associated-with-COVID-19-pol.pdf](https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0003/436278/Social-stigma-associated-with-COVID-19-pol.pdf)



# PROJEKTOWANIE KANAŁÓW I STRATEGII DYSTRYBUCJI NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA Z BRANŻY SPOŻYWCZEJ

---

Magdalena SZYDEŁKO<sup>1</sup>

## Wprowadzenie

Rola, jaką współcześnie odgrywa dystrybucja w zarządzaniu logistycznym przedsiębiorstw produkcyjnych jest kluczowa. Głównym tego powodem jest postęp technologiczny w procesach produkcji i procesy globalizacyjne w handlu, dzięki którym klienci oczekują produktów wysokiej jakości z każdej części świata. Ponadto wzrost wymagań konsumenckich spowodował, że dystrybucja musi szukać rozwiązań wypełniających tzw. luki dzielące producenta i odbiorcę finalnego. Należą do nich luki: czasowa, przestrzenna, ilościowa, asortymentowa i informacyjna. Logistyka dystrybucji jest realizowana na trzech poziomach: strategicznym, funkcjonalnym i operacyjnym<sup>2</sup>. Sprawna, skuteczna i efektywna logistyka dystrybucji, czyli fizyczne przemieszczanie towarów oraz prawidłowo dobrane kanały rynkowe, przyczynia się nie tylko do zadowolenia klientów, ale także do wygenerowania wartości dodanej (np. zysku) dla przedsiębiorstw. Decydenci w praktyce gospodarczej dokonujący odpowiedniego doboru kanałów dystrybucji są zobligowani do uwzględniania możliwości wewnętrznych i zewnętrznych uczestników rynku (w tym potencjału własnego i potencjalnych pośredników), specyfiki oferowanych wyrobów i usług oraz celów zawartych w planach i strategiach marketingowych.

Należy zgodzić się z S. Krawczykiem, iż współczesne przedsiębiorstwa mają świadomość tego, że ich produkty nie przedstawiają wartości, dopóki na znajdują się w rękach finalnego odbiorcy, czyli produkty po wytworzeniu stanowią jedynie potencjalną wartość i wymagają dystrybucji<sup>3</sup>. Kanały dystrybucji zatem „odgrywają

---

<sup>1</sup> Dr Magdalena Szydełko, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>2</sup> D. Malindżak, A. Gazda, *Podstawy teorii logistyki w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2011, s. 112.

<sup>3</sup> S. Krawczyk, *Planowanie procesów logistycznych* [w:] *Logistyka. Teoria i praktyka*, t. 2, red. S. Krawczyk, Difin, Warszawa 2011, s. 278–279.

znaczącą rolę w strategii przedsiębiorstwa i są czynnikiem decydującym o ostatecznym sukcesie przedsiębiorstwa”<sup>4</sup>.

Należy podkreślić, że proces tworzenia odpowiednich strategii dystrybucji i projektowania kanałów dystrybucji, które zdynamizują rozwój przedsiębiorstw i przyczynią się do tworzenia wartości dla finalnych nabywców, jest priorytetem w branży spożywczej. Specyfika tej branży nakłada na proces dystrybucji zachowanie określonych warunków, które można nazwać łańcuchem bezpieczeństwa żywności.

Celem rozdziału jest podjęcie próby zaprojektowania wielokanałowego systemu dystrybucji i wskazanie strategii dystrybucji dla przedsiębiorstwa z branży spożywczej (producenta m.in. mleka spożywczego w butelce).

Postawiony cel zdeterminował wybór takich metod badawczych, jak: analiza piśmiennictwa i wnioskowanie dedukcyjne.

## Kanał dystrybucji w ujęciach relacji międzyorganizacyjnych, podmiotowym i funkcjonalnym

Koncepcja kanałów dystrybucji wpisuje się w szerszy kontekst postulowanych obecnie w naukach o zarządzaniu paradygmatów relacji i współdziałania przedsiębiorstw. Mimo że wielu autorów uznaje paradygmat relacji, to nadal jest on w fazie formowania<sup>5</sup>. W praktyce gospodarczej coraz więcej przedsiębiorstw wybiera swoją strategiczną ścieżkę rozwoju opierając się na budowaniu i rozwijaniu relacji z innymi uczestnikami rynku w układach horyzontalnym i wertykalnym.

Najczęściej przywoływaną klasyfikacją relacji międzyorganizacyjnych jest ich podział w ujęciach poziomym i pionowym<sup>6</sup>. Graficzne ujęcie podziału relacji zaprezentowano na rys. 1.

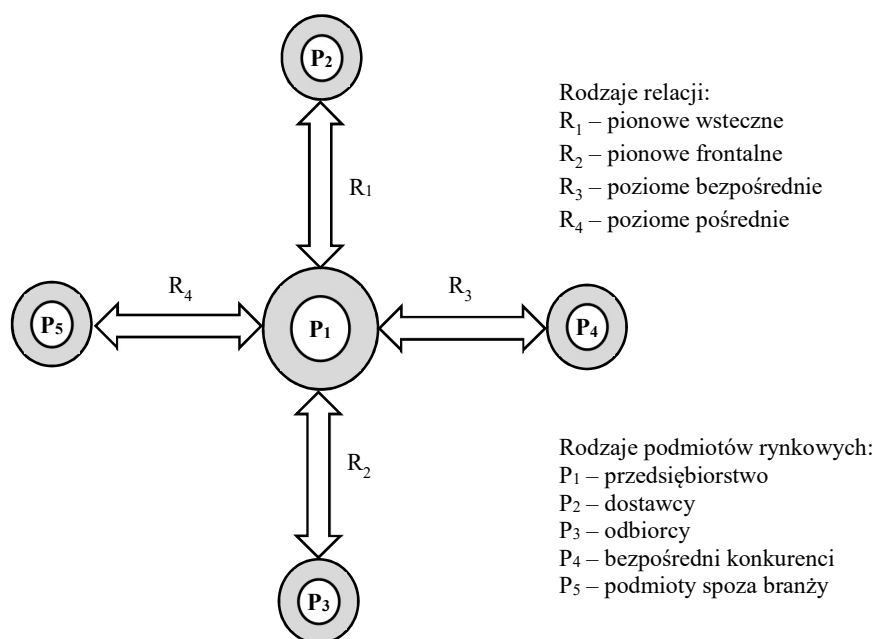
W ramach układów relacyjnych przedsiębiorstwa z podmiotami rynkowymi wyróżnia się bezpośrednio relacje poziome (z graczami branżowymi), pośrednie relacje poziome (z graczami spoza branży), relacje pionowe wsteczne i relacje pionowe frontalne,

---

<sup>4</sup> P. Belch, A. Marzec, T. Łysakowski, *Czynniki doboru partnerów do współpracy w kanale dystrybucji w wybranym przedsiębiorstwie z branży metalowej*, „Logistyka” 2015, nr 4, s. 8679.

<sup>5</sup> E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 52.

<sup>6</sup> Zob. M. Bengtsson, S. Kock, *Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 1999, Vol. 14, Iss. 3, s. 178–182; B. De Wit, R. Meyer, *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa 2007, s. 219; W. Jakubowska, *Relacje między przedsiębiorstwami we współczesnej gospodarce*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2010, nr 99, s. 66; A. Zakrzewska-Bielawska, *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, t. 27 (2), s. 21; M. Szydełko, *Partnerstwo benchmarkingowe przedsiębiorstw w klastrze jako kategoria relacji międzyorganizacyjnych*, CeDeWu, Warszawa 2019, s. 45.



Rys. 1. Układy pionowy i poziomy relacji międzyorganizacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. De Wit, R. Meyer, *Synteza strategii...*, s. 218–220.

Kategoria relacji poziomych obejmuje bezpośrednie relacje przedsiębiorstwa z podmiotami należącymi do tej samej branży oraz pośrednie relacje z podmiotami działającymi w innych branżach. Przykładem poziomej relacji pośredniej może być połączenie komplementarnych kompetencji nierywalizujących ze sobą przedsiębiorstw<sup>7</sup>.

Wzajemnie korzystne powiązania przedsiębiorstwa z dostawcami, czyli relacje pionowe wsteczne, wzmacniają jego zdolność do kreowania wartości oraz wpływają na zadowolenie finalnych klientów z nabywanych produktów. Tego typu relacje są tworzone z dostawcami zapewniającymi surowce i materiały oraz oferującymi różne usługi i niezbędne czynniki produkcji, np. grunty, maszyny, urządzenia, informacje i siłę roboczą.

W procesie dystrybucji przedsiębiorstwa nawiązują relacje pionowe frontalne z uczestnikami kanałów dystrybucji. Są one inaczej nazywane kanałami rynku, marketingowymi lub handlowymi.

Kanał dystrybucji w ujęciu relacji międzyorganizacyjnych jest siecią względnie trwałych powiązań przedsiębiorstwa z innymi podmiotami rynkowymi, które współuczestniczą w procesie dostarczania produktu lub usługi do użytkownika lub

<sup>7</sup> M. Szydelko, *Partnerstwo w kanałach dystrybucji jako strategiczne wyzwanie współczesnej logistyki* [w:] *Logistyka i transport – wybrane zagadnienia w świetle badań naukowych i praktyki gospodarczej*, red. P. Bełch, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2021, s. 8.

konsumenta<sup>8</sup>. W praktyce gospodarczej można zidentyfikować takie kanały dystrybucji, które stanowią formę wzajemnie korzystnej współpracy opartej na partnerskich relacjach jej uczestników i zasadach.

Kanał dystrybucji w ujęciu funkcjonalnym to sposób połączeń i kolejność, w jakiej występują agencje i instytucje, za pośrednictwem których następuje przepływ jednego lub większej liczby strumieni (informacyjnych, rzeczowych) związanych z działalnością przedsiębiorstwa<sup>9</sup>.

W definicji akcentującej podmiotową strukturę kanału dystrybucji należy przyjąć, że jest on zbiorem wzajemnie zależnych od siebie organizacji, które współuczestniczą w procesie dostarczania produktów lub usług do użytkowników lub konsumentów<sup>10</sup>. W tym ujęciu w strukturze kanałów dystrybucji można wyodrębnić trzy grupy podmiotów powiązanych i współpracujących ze sobą. Są to:

- 1) uczestnicy, którzy sprzedają i kupują produkty, a więc przekazują i przejmują prawo własności do przemieszczanych produktów (są to przede wszystkim producenci, hurtownicy, detaliści oraz ostateczni nabywcy indywidualni i instytucjonalni),
- 2) uczestnicy nieprzejmujący prawa własności do przemieszczanych produktów, lecz aktywnie wspomagający proces ich przekazywania (np. agenci i brokerzy),
- 3) instytucje świadczące różnego typu usługi na rzecz pozostałych uczestników kanału (np. producentów lub pośredników handlowych) i wspomagające ich działania (np. banki, przedsiębiorstwa z branż ubezpieczeniowej, TSL i reklamowej).

## Strategie w procesie dystrybucji

Według S. Krawczyka „generalną zasadą określania strategii logistycznej jest postrzeganie jej jako zbioru ustaleń odnoszących się do roli logistyki w kształtowaniu efektywności łańcucha wartości”<sup>11</sup>. W literaturze można znaleźć pogląd, iż strategia logistyczna to sformułowany, długoterminowy plan dla łańcucha dostaw, ale zbyt często postrzegana jest błędnie, jako podejmowanie fragmentarycznych decyzji i rozwiązywanie codziennych problemów wynikających z nieprzewidywanych zdarzeń<sup>12</sup>. Ponadto podkreśla się, iż „strategia logistyczna powinna być

<sup>8</sup> M. Szydełko, *Uwarunkowania wyboru strategii dystrybucji przez przedsiębiorstwo*, „Logistyka” 2014, nr 3, s. 6176; Z. Spyra, *Kanały dystrybucji. Kształtowanie relacji*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 32.

<sup>9</sup> M. Frankowska, M. Jedliński, *Efektywność systemu dystrybucji*, PWE, Warszawa 2011, s. 17; L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000, s. 408.

<sup>10</sup> L.W. Stern, A.I. El-Ansary, A.T. Coughlan, *Kanały marketingowe*, PWN, Warszawa 2002, s. 5.

<sup>11</sup> S. Krawczyk, *Logistyka w przedsiębiorstwie* [w:] *Logistyka. Teoria i praktyka*, t. 1, red. S. Krawczyk, Difin, Warszawa 2011, s. 203.

<sup>12</sup> A. Harrison, R. van Hoek, *Logistics Management and Strategy: Competing Through the Supply Chain*, FT Prentice Hall, Harlow 2008, s. 26.

nadrzędna w stosunku do strategii obszarów działalności, np. logistyki zaopatrzenia, logistyki produkcji i logistyki dystrybucji<sup>13</sup>.

Zdaniem A. Czubały „strategia dystrybucji stanowi ważny element marketingowej strategii przedsiębiorstwa, ściśle powiązany ze strategiami produktu, cen i promocji”<sup>14</sup>. Strategia dystrybucji jest przemyślanym i perspektywicznym planem działania dotyczącym dystrybucji produktów. Odnosi się do struktury i liczby kanałów dystrybucji, zapasów dystrybucyjnych, systemów transportowych i komunikacji z klientami. Jego celem jest systematyczny postęp aż do uzyskania zakładanego wzorca obsługi klientów, co powinno umożliwić przedsiębiorstwu utrzymanie lub zajęcie określonej pozycji na rynku. Długoterminowy plan dotyczący dystrybucji powinien uwzględniać przede wszystkim stopień jej intensywności, liczbę szczebli w kanale (kanałach) dystrybucji i liczbę kanałów dystrybucji. Te elementy stanowią kryteria podziału strategii dystrybucji, które zaprezentowano w tabeli 1.

Strategie dystrybucji realizowane przez przedsiębiorstwa stanowią zazwyczaj kombinacje różnych strategii. Ich wybór jest determinowany wieloma czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi, które mają różną siłę wpływu na decyzje w obszarze logistyki dystrybucji.

Do czynników determinujących wybór strategii dystrybucji należą przede wszystkim<sup>15</sup>:

- 1) cechy charakterystyczne produktów, tj. rodzaj, cena, rozmiar, trwałość, złożoność, cykl życia itp.,
- 2) potrzeby i wymagania nabywców co do fizycznej i przestrzennej dostępności produktów, warunków ich zakupu czy możliwości skorzystania z dodatkowych usług,
- 3) znaczenie produktów dla nabywców i częstotliwość ich zakupu (zachowania rynkowe),
- 4) gęstość istniejącej sieci dystrybucyjnej na danym rynku i możliwość jej włączenia w projektowane kanał dystrybucji,
- 5) pozycja, wymagania i struktura podmiotowa pośredników handlowych,
- 6) organizacyjno-prawne warunki dystrybucji,
- 7) wielkość i rodzaj zasobów finansowych i rzeczowych (np. infrastruktury logistycznej) przeznaczonych (zaplanowanych) do budowy systemu dystrybucji,
- 8) kompetencje pracowników zaangażowanych w projektowanie systemu dystrybucji, w tym umiejętności w zakresie gromadzenia i wykorzystywania informacji (np. pochodzących z rynku),
- 9) natężenie walki konkurencyjnej w sektorze,
- 10) najlepsze rozwiązania i praktyki w obszarze dystrybucji stosowane przez bezpośrednich konkurentów i liderów spoza branży.

<sup>13</sup> M. Szydełko, *Uwarunkowania...*

<sup>14</sup> A. Czubała, *Dystrybucja produktów*, PWE, Warszawa 2001, s. 149.

<sup>15</sup> M. Szydełko, *Uwarunkowania...*, s. 6178–6179.

Tabela 1. Rodzaje i opis strategii dystrybucji według przyjętych kryteriów podziału

Kryterium	Rodzaj i opis strategii dystrybucji
Stopień intensywności dystrybucji	<i>Strategia dystrybucji intensywnej</i> Przedsiębiorstwo zakłada oferowanie produktów (częstego zakupu) we wszystkich możliwych punktach sprzedaży w granicach wyodrębnionego rynku. Przykłady produktów: wyroby mleczarskie (mleko spożywcze, masło), wyroby cukiernicze (czekolada, pieczywo cukiernicze).
	<i>Strategia dystrybucji selektywnej</i> Przedsiębiorstwo zakłada oferowanie produktów (okresowego zakupu) w ograniczonej liczbie punktów sprzedaży w granicach wyodrębnionego rynku. Przykłady produktów: standardowe meble, lodówki, telewizory i rowery.
	<i>Strategia dystrybucji ekskluzywnej (wyłącznej)</i> Przedsiębiorstwo zakłada oferowanie produktów (epizodycznego zakupu) wyłącznie w jednym punkcie sprzedaży (przez jednego, najwyżej kilku pośredników) w granicach wyodrębnionego rynku. Często producent przyznaje pośrednikowi prawo wyłączności sprzedaży. Przykłady produktów: ekskluzywne samochody, jachty i zegarki, specjalistyczny sprzęt medyczny.
Liczba szczebli w kanale dystrybucji	<i>Strategia kanału bezpośredniego dystrybucji</i> Przedsiębiorstwo zamierza sprzedawać produkty bezpośrednio finalnemu nabywcy (kanał zeroszczelkowy). Przykłady produktów: komponenty lotnicze, kosmetyki Avon.
	<i>Strategia kanału pośredniego dystrybucji</i> Przedsiębiorstwo zakłada nawiązanie współpracy z pośrednikami (kanał jednoszczelkowego, dwuszczelkowego itd.). Przykłady produktów: meble, książki, mleko, prasa.
Liczba kanałów dystrybucji	<i>Strategia dystrybucji jednokanałowej</i> Przedsiębiorstwo zakłada oferowanie danego produktu różnym nabywcom, korzystając z jednego kanału dystrybucji. Przykład producenta: Pratt & Whitney Rzeszów SA (producent komponentów lotniczych i kompletnych jednostek napędowych).
	<i>Strategia dystrybucji wielokanałowej</i> Przedsiębiorstwo zakłada oferowanie danego produktu różnym nabywcom, korzystając z dwóch lub większej liczby kanałów dystrybucji. Przykład producenta: CeDeWu (wydawnictwo naukowe).

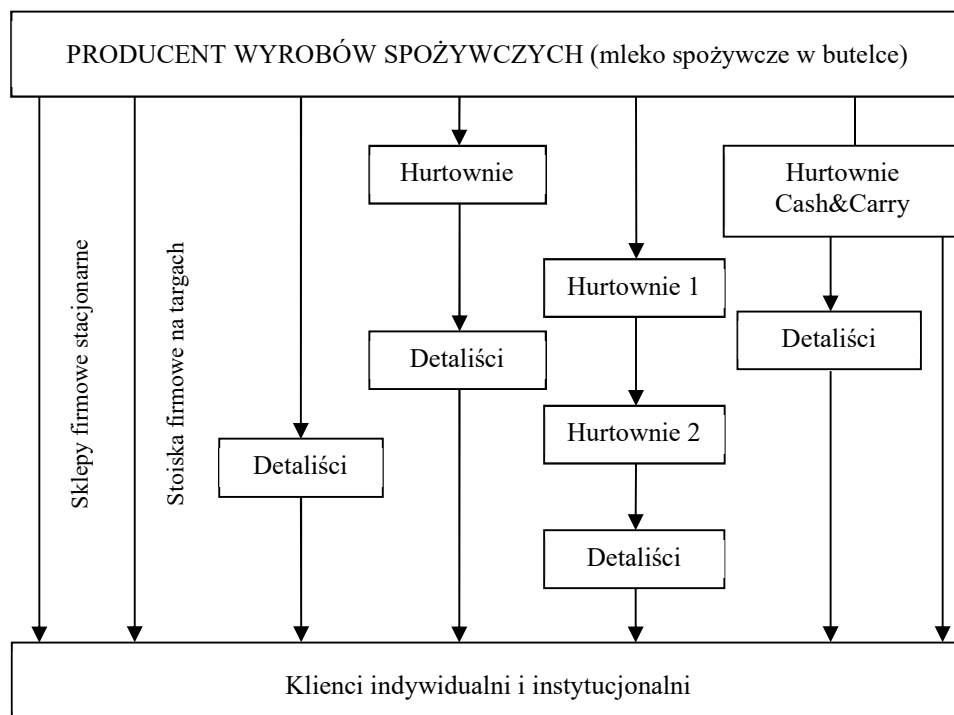
Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Czubala, *Dystrybucja produktów...*;  
A. Harrison, R. van Hoek, *Logistics...*; Z. Spyra, *Kanały dystrybucji...*;  
M. Szydelko, *Uwarunkowania wyboru strategii...*

## Projekt wielokanałowego systemu i strategii dystrybucji dla przedsiębiorstwa z branży spożywczej

W przypadku analizowanego przedsiębiorstwa z branży spożywczej wybór strategii dystrybucji intensywnej jest podyktowany przede wszystkim rodzajem i dostępnością sprzedawanych produktów. Poddano analizie mleko spożywcze w butelce. Należy ono do wyrobów mleczarskich, produktów wygodnego zakupu, które stanowią jednorodną grupę. Klienci dokonują zakupu takich produktów często bez namysłu, również ze względu na przyzwyczajenie się do danej marki (logo

producenta). W przypadku jednak braku produktu tego producenta w sklepie detalicznym, klienci łatwo mogą go zastąpić produktem konkurencji. Można zatem stwierdzić, że powodzenie rynkowe w tej branży zależy przede wszystkim od dostępności produktu w miejscu sprzedaży i intensywności dystrybucji.

Graficzny obraz zaprojektowanego wielokanałowego systemu dystrybucji analizowanego przedsiębiorstwa przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Projekt kanałów dystrybucji dla producenta mleka spożywczego w butelce

Źródło: opracowanie własne.

Zaleca się, aby producent wyrobów mleczarskich realizował strategię dystrybucji intensywnej korzystając z krótkich i długich kanałów dystrybucji. Realizuje zatem strategię kanałów pośrednich dystrybucji (jednoszczeblowych, dwuszczeblowych i trzyszczeblowych). Biorąc pod uwagę kryterium liczby kanałów można stwierdzić, że oprócz powyższych strategii, analizowane przedsiębiorstwo realizuje również strategię dystrybucji wielokanałowej. Posiada również własną bezpośrednią sieć dystrybucji, czyli realizuje strategię kanału bezpośredniego dystrybucji.

Zakłada się, że przedsiębiorstwo w ramach wielokanałowego systemu dystrybucji korzysta z kanałów różnej długości. Dystrybucja analizowanych wyrobów mleczarskich odbywa się w ramach dwóch rodzajów kanałów: bezpośrednich

i pośrednich. Przez kluczowe kanały (o największej przepustowości) odbywa się sprzedaż do sieci sklepów detalicznych, w tym wielkopowierzchniowych oraz do hurtowni specjalizujących się w sprzedaży artykułów spożywczych, w których zaopatrują się sklepy detaliczne. Wyroby mleczarskie sprzedawane są również poprzez własną sieć dystrybucji (sklepy firmowe i stoiska firmowe w ramach targów).

Producent powinien rozważyć również utworzenie własnej hurtowni Cash&Carry. Hurtownie typu Cash&Carry oferują szeroki asortyment towarów z wykorzystaniem samoobsługi, dla ściśle określonego, zarejestrowanego kręgu klientów instytucjonalnych z sektora prywatnego i publicznego, zajmujących się przede wszystkim drobnym handlem, świadczeniem usług gastronomicznych i bytowych, rzemiosłem i drobną produkcją. Decyzja producenta o powstaniu hurtowni Cash&Carry może być odpowiedzią na dynamiczny rozwój rynków zbytu na artykuły mleczarskie. Szukając nowych kierunków rozwoju oraz dróg dotarcia do klienta, przedsiębiorstwo powinno otworzyć nowoczesne centrum zaopatrzenia hurtowego, oferujące szeroki wachlarz markowych produktów. Musi być jednak zapewniona dogodna lokalizacja centrum dystrybucyjnego Cash&Carry, co będzie skutkowało szerokimi możliwościami logistycznymi, nie tylko w skali regionu i kraju, ale również międzynarodowej.

W tak zaprojektowanym wielokanałowym systemie mogą wystąpić pewne problemy w obszarze dystrybucji wyrobów mleczarskich, które będą kosztochłonne. Główne problemy mogą być związane z:

- 1) konfliktami pionowymi, poziomymi i międzykanałowymi,
- 2) ograniczonym wpływem producenta na pośredników handlowych, zwłaszcza tych, którzy mają dużą siłę przetargową,
- 3) suboptymalizacją, czyli brakiem możliwości osiągnięcia optymalnego rezultatu z funkcjonowania systemu dystrybucji jako całości, ze względu na odmienne wymagania poszczególnych kanałów dystrybucji w stosunku do producenta.

## **Podsumowanie**

Podsumowując przedstawione wybrane zagadnienia odnoszące się do strategii i kanałów dystrybucji należy stwierdzić, że kluczową rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej, tworzeniu wartości dla interesariuszy i uzyskiwaniu zakładanego poziomu jakości i wzorca obsługi klientów odgrywa sprawnie funkcjonujący system dystrybucji i odpowiednia strategia. Każde przedsiębiorstwo budując system dystrybucji stoi przed koniecznością podjęcia decyzji dotyczącej wyboru właściwej strategii dystrybucji, z uwzględnieniem typu i liczby kanałów dystrybucji, ich długości i szerokości, liczby i rodzaju pośredników i stopnia intensywności dystrybucji, która pozwoli na osiągnięcie sformułowanych celów i założeń krótkoterminowych (operacyjnych) i długoterminowych.



Do kluczowych czynników, które wpływają na wybór strategii dystrybucji niewątpliwie należą: cechy charakterystyczne produktów, potrzeby i wymagania nabywców co do fizycznej i przestrzennej dostępności produktów, zachowania rynkowe nabywców, pozycja, wymagania i struktura podmiotowa pośredników oraz natężenie walki konkurencyjnej w branży.

Przedsiębiorstwu z branży spożywczej wytwarzającemu wyroby mleczarskie (w tym mleko spożywcze w butelce) zarekomendowano wielokanałowy system dystrybucji, który będzie jednym z kluczowych elementów kształtowania przewagi konkurencyjnej na rynku. Zaproponowano, aby podmiot korzystał z kanałów rynkowych różnej długości szerokości. Dystrybucja analizowanych wyrobów mleczarskich powinna odbywać się w ramach dwóch rodzajów kanałów: bezpośrednich i pośrednich (krótkich i długich). Kanały pośrednie dystrybucji powinny być jednoszczeblowe, dwuszczeblowe i trzyszczeblowe. Posiadanie również własnej bezpośredniej sieci dystrybucji, czyli realizacja strategii kanału bezpośredniego dystrybucji zwiększy jej intensywność i wpłynie na niwelowanie pięciu luk między producentem i finalnymi nabywcami.

## Bibliografia

- Bełch P., Marzec A., Łysakowski T., *Czynniki doboru partnerów do współpracy w kanale dystrybucji w wybranym przedsiębiorstwie z branży metalowej*, „Logistyka” 2015, nr 4.
- Bengtsson M., Kock S., *Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 1999, Vol. 14, Iss. 3.
- Czubała A., *Dystrybucja produktów*, PWE, Warszawa 2001.
- De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa 2007.
- Frankowska M., Jedliński M., *Efektywność systemu dystrybucji*, PWE, Warszawa 2011.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000.
- Harrison A., van Hoek R., *Logistics Management and Strategy: Competing Through the Supply Chain*, FT Prentice Hall, Harlow 2008.
- Jakubowska W., *Relacje między przedsiębiorstwami we współczesnej gospodarce*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2010, nr 99.
- Krawczyk S., *Logistyka w przedsiębiorstwie [w:] Logistyka. Teoria i praktyka*, t. 1, red. S. Krawczyk, Difin, Warszawa 2011.
- Krawczyk S., *Planowanie procesów logistycznych [w:] Logistyka. Teoria i praktyka*, t. 2, red. S. Krawczyk, Difin, Warszawa 2011.
- Malindżak D., Gazda A., *Podstawy teorii logistyki w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2011.
- Spyra Z., *Kanały dystrybucji. Kształtowanie relacji*, CeDeWu, Warszawa 2008.
- Stańczyk-Hugiet E., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Stern L.W., El-Ansary A.I., Coughlan A.T., *Kanały marketingowe*, PWN, Warszawa 2002.

Szydełko M., *Partnerstwo benchmarkingowe przedsiębiorstw w klastrze jako kategoria relacji międzyorganizacyjnych*, CeDeWu, Warszawa 2019.

Szydełko M., *Partnerstwo w kanałach dystrybucji jako strategiczne wyzwanie współczesnej logistyki* [w:] *Logistyka i transport – wybrane zagadnienia w świetle badań naukowych i praktyki gospodarczej*, red. P. Belch, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2021.

Szydełko M., *Uwarunkowania wyboru strategii dystrybucji przez przedsiębiorstwo*, „Logistyka” 2014, nr 3.

Zakrzewska-Bielawska A., *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, t. 27(2).

# WYZWANIA ZARZĄDZANIA ROZWOJEM ZAWODOWYM PRACOWNIKÓW W ŚWIECIE VUCA

---

Iwona ŚLĘZAK-GLADZIK<sup>1</sup>

*Im bardziej jednostka rozwija się w ramach organizacji,  
tym więcej może osiągnąć sama organizacja*

Peter Drucker

## Wprowadzenie

Zarządzanie pracownikami stoi obecnie przed nowymi wyzwaniami związanymi z potrzebą sprostania specyfice współczesnego świata. Świata, który jest zmienny (*volatile*, niepewny (*uncertain*), złożony (*complex*) i niejednoznaczny (*ambiguous*). Te cztery wymienione charakterystyki tworzą akronim VUCA coraz częściej stosowany w zarządzaniu organizacjami i naukach społecznych do opisu tzw. nowej rzeczywistości. Poszczególne elementy VUCA oznaczają<sup>2</sup>:

- *V*(*olatility*), czyli zmienność, ulotność. Wszystko się zmienia w bardzo szybkim, nieregulowanym tempie, w sposób uniemożliwiający określenie jakichkolwiek trendów.
- *U*(*ncertainty*), czyli niepewność, nieprzewidywalność. Przeszłość nie jest dobrym predyktorem przyszłości, brak przewidywalności nadchodzących zdarzeń, trudność zrozumienia wstępujących problemów i wydarzeń.
- *C*(*omplexity*), czyli złożoność, zawilość. Trudno znaleźć konkretne przyczyny problemów, ponieważ wpływa na nie wiele złożonych czynników.
- *A*(*mbiguity*), czyli wieloznaczność, niejednoznaczność. Występuje mnogość znaczeń, pojawia się niejasność i trudność w określaniu przyczyn i skutków bieżących wydarzeń.

Jednym ze sposobów, w jaki organizacje mogą sobie poradzić z wyzwaniami, jakie niesie ze sobą „świat VUCA” („rzeczywistość VUCA”), jest inwestowanie

---

<sup>1</sup> Mgr Iwona Ślęzak-Gładzik, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>2</sup> N. Bennett, J. Lemoine, *What VUCA Really Means for You*, “Harvard Business Review” 2014, Vol. 92, No. 1/2; J. Sullivan, *VUCA: the New Normal for Talent Management and Workforce Planning*, <https://www.ere.net/vuca-the-new-normal-for-talent-management-and-workforce-planning/> (dostęp: 10.06.2021 r.).

w rozwój i doskonalenie pracowników. W warunkach dynamiki zmian szczególnego znaczenia z punktu widzenia przetrwania i rozwoju organizacji nabierają takie cechy pracowników jak: kwalifikacje, odpowiedzialność, motywacja<sup>3</sup>.

Warto podkreślić, że rozwój pracowników jest istotnym elementem wspierającym zarządzanie wiedzą w organizacjach. Znaczenie wiedzy jako jednego z wartościowych zasobów, decydującego o budowaniu przewagi konkurencyjnej, zdecydowanie wzrosło. Jak zauważa W. Czakon, wiedza indywidualna i zbiorowa odgrywa kluczową, komplementarną i wzmacniającą rolę w stosunku do zasobów materialnych<sup>4</sup>. Jednak, aby wiedza stanowiła wartość w kontekście strategicznym, konieczne są umiejętności nabywania i wykorzystywania wiedzy, kształtowania warunków dla dyfuzji wiedzy, a także wspierania i rozwijania kreatywności i innowacyjności<sup>5</sup>. Dla organizacji oznacza to konieczność inwestowania w wiedzę oraz orientację na pracowników, którzy dysponują tym cennym zasobem<sup>6</sup>.

Już P. Drucker pisał, iż najbardziej wartościowym zasobem organizacji XXI wieku (nie tylko biznesowych) będzie pracownik wiedzy i jego wydajność<sup>7</sup>. Rozumienie specyfiki funkcjonowania osób posiadających specjalistyczne i unikatowe kompetencje jest współcześnie zarówno obszarem ciekawości badawczej, jak i wymogiem praktyki zarządzania. Strategiczny wymiar zarządzania zasobami ludzkimi polega bowiem na długofalowej, stabilnej dbałości o rozwój kluczowych zasobów ludzkich czyli takich, które w dłuższym okresie określają przewagę konkurencyjną organizacji w stopniu największym. Najczęściej obejmują one kadre kierowniczą średniego i wyższego szczebla oraz specjalistów, czyli osoby o unikalnej wiedzy, doświadczeniu, talencie<sup>8</sup>.

W strukturze tekstu wyodrębniono cztery części. W pierwszej przedstawiono istotę rozwoju zawodowego: definiowanie, funkcje i cele. Znaczenie rozwoju zawodowego w świetle wybranych badań empirycznych zaprezentowano w drugiej części. W trzeciej wyjaśniono rozumienie pojęć: specjalista, profesjonalista oraz pracownik wiedzy. Czwarta część koncentruje się na wyzwaniach związanych z zarządzaniem pracownikami o wysokich kompetencjach, ze szczególnym uwzględnieniem zagadnienia rozwoju zawodowego tej grupy pracowników.

---

<sup>3</sup> T. Listwan, *Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami* [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2010, s. 64.

<sup>4</sup> W. Czakon, *Przedsiębiorstwo oparte na wiedzy w kontekście międzyorganizacyjnym* [w:] *Zarządzanie strategiczne. Problemy kierunku badań*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, 2009, s. 289.

<sup>5</sup> R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 178–181.

<sup>6</sup> G. Gruszczyńska-Malec, M. Rutkowska, *Strategie zarządzania wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 31.

<sup>7</sup> P. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 145.

<sup>8</sup> A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 167.

## Istota rozwoju zawodowego pracowników

Rozwój, jako jedno z działań podejmowanych w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, to „zwiększanie potencjału ludzkiego (społecznego) za pomocą świadomego działania na rzecz zdobywania przez konkretne osoby doświadczenia i nowych kwalifikacji oraz kształtowania coraz lepiej współdziałających zespołów”<sup>9</sup>. Warto zwrócić uwagę na fakt, że w praktyce często używa się zamiennie terminów „rozwój zawodowy” i „szkolenia”, podczas gdy rozwój zawodowy jest pojęciem znacznie szerszym niż szkolenia, które są jedynie niewielką, chociaż istotną, częścią rozwoju. Rozwój pracowników to zintegrowane i całościowe, świadome i proaktywne podejście do pogłębiania wiedzy i zmiany zachowania związanego z pracą przy wykorzystaniu różnych strategii i technik uczenia się, natomiast szkolenie to systematyczna próba doprowadzenia kogoś do osiągnięcia pożądanego standardu efektywności przez nauczanie i praktykę<sup>10</sup>.

Pojęcie rozwoju zawodowego pojawiło się na początku lat 50. XX wieku, kiedy to w ramach psychologii pracy zaczęto coraz powszechniej podejmować problematykę poradnictwa zawodowego, w szczególności wyboru zawodu i dojrzałości zawodowej. Zaczęto sobie coraz mocniej uświadamiać, że obok rozwoju fizycznego, intelektualnego, emocjonalnego i społecznego należy zacząć lepiej poznawać te strefy rozwoju człowieka, które mają związek z procesami pracy zawodowej<sup>11</sup>. Istotny wkład w tworzenie teorii rozwoju zawodowego przypisuje się Donaldowi E. Superowi, którego uznaje się również za twórcę terminu „rozwój zawodowy”<sup>12</sup>. W tabeli 1 przedstawiono zestawienie wybranych definicji rozwoju zawodowego, występujących w literaturze przedmiotu.

**Istota procesu rozwoju pracowników** może polegać na uświadamianiu możliwości rozwojowych, eksploracji i definiowaniu potencjału rozwojowego, dokonywaniu zmian w kwalifikacjach oraz przechodzeniu przez kolejne stadia na wyższy, bardziej złożony lub rozwinięty poziom<sup>13</sup>. Podstawowe **funkcje** rozwoju zawodowego według J. Sutherlanda i D. Canwella to<sup>14</sup>:

- poszerzanie wiedzy – pomocnej w sytuacjach problemowych, zwłaszcza w pracy koncepcyjnej,

<sup>9</sup> Ibidem, s. 166.

<sup>10</sup> J.J. Matthews, D. Megginson, M. Surtees, *Rozwój zasobów ludzkich*, Helion, Gliwice 2008, s. 19.

<sup>11</sup> Cz. Plewka, *Człowiek w całościowym rozwoju zawodowym*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2016, s. 24–25; A. Smolbik-Jęczmień, *Kształtowanie własnej kariery zawodowej w kontekście wielopokoleniowości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017, s. 24–28.

<sup>12</sup> D.E. Super, *Theory of vocational development*, „American Psychologist” 1955, nr 8, s. 8 za: Cz. Plewka, *Człowiek w całościowym...*, s. 25.

<sup>13</sup> J.J. Matthews, D. Megginson, M. Surtees, *Rozwój zasobów ludzkich...*, s. 19.

<sup>14</sup> D. Canwell, J. Sutherland, *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 181–182.

Tabela 1. Wybrane definicje rozwoju zawodowego

Autor	Definicja rozwoju zawodowego
K.M. Czarnecki	Ukierunkowany proces przemian świadomości jednostki, które powstają w wyniku współzależnego oddziaływania na siebie przedmiotu i podmiotu, w poszukiwaniu swojego miejsca w podziale pracy, twórczym przekształcaniu siebie i swojego środowiska materialnego, społecznego i kulturowego.
J.J. Matthews, D. Megginson, M. Surtees	Proces wykorzystywany do stworzenia możliwości rozwijania zawodowych zainteresowań i zdolności pracowników, co w efekcie ma prowadzić do poszerzania ich wiedzy i umiejętności w określonym obszarze.
T. Nowacki	Rozwój zawodowy to droga rozwoju zawodowego jednostki od fazy zaznajamiania z obszarami ludzkiej działalności gospodarczej i kulturalnej, poprzez fazę przygotowania ogólnozawodowego, do okresu przygotowania zawodowego. Potem występują okresy rozwoju zawodowego, awansów, osiągnięć, aż do zakończenia pracy zawodowej, która jednak nie kończy aktywności pracowniczej(...).
Cz. Plewka	Długotrwały i kierunkowy proces przemian, wywołanych czynnikami wewnętrznego i zewnętrznego oddziaływania, w którym da się wyróżnić zachodzące w sposób prawidłowy etapy ilościowych i jakościowych zmian (faz rozwojowych) świadczących obiektywnie o tym, że zmierza on systematycznie w kierunku wytyczonym przez sens własnego życia, bądź czynniki decydujące o tym, że życie zawodowe przebiega (toczy się) w taki, a nie inny sposób. Istotą tak rozumianego zawodowego rozwoju jest zmierzanie w kierunku profesjonalizmu.
A. Pochtowski	Proces systematycznego doskonalenia wiedzy, zachowań i motywacji pracowników celem wyposażenia ich w umiejętności niezbędne do efektywniejszego wykonywania obecnych i przyszłych zadań przez: identyfikację cech, potrzeb, aspiracji i celów pracownika; przekazywanie informacji o możliwościach ich realizacji w ramach firmy; wzajemne dostosowanie oczekiwań pracowników i możliwości organizacji.
D. Super	To proces rośnięcia i uczenia się, któremu przyporządkowane są wszelkie przejawy zachowania zawodowego jednostki. To stopniowy wzrost i zmiana zdolności jednostki do określonych rodzajów aktywności zawodowej oraz powiększania jej repertuaru – lub zasobu zachowania zawodowego. Obejmuje wszelkie aspekty rozwojowe, które mogą być odniesione do pracy.
Z. Wołk	Rozwój zawodowy jest doskonaleniem siebie w wymiarze ogólnym i zawodowym, postrzeganym jako nabywanie coraz to nowych dyspozycji zawodowych, umożliwiających rozwiązywanie coraz bardziej złożonych problemów w trakcie wykonywania pracy zawodowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K.M. Czarnecki, *Teoretyczne podstawy zawodowego rozwoju człowieka*, s. 39, <https://www.sbc.org.pl/dlibra/publication/10616/edition/9850/content> (dostęp: 10.06.2021 r.); J.J. Matthews, D. Megginson, M. Surtees, *Rozwój zasobów ludzkich*, Helion, Gliwice 2008, s. 168; T. Nowacki, *Leksykon pedagogiki pracy*, ITeE, Radom 2004, s. 217; A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Antykwa, Kluczbork, 1998, s. 98 za: A. Smolbik-Jęzmiień, *Kształtowanie własnej kariery zawodowej...*, s. 25; Cz. Plewka, *Człowiek w całościowym...*, s. 32–33; D.E. Super, *Theory of vocational development...*, s. 8 za: Cz. Plewka, *Człowiek w całościowym...*, s. 25; Z. Wołk, *Rozwój zawodowy na tle życia. Życie człowieka jako proces rozwojowy*, „Problemy Profesjologii” 2005, nr 1, s. 40.

- uczenie się na podstawie doświadczeń – zdobywanie wiedzy praktycznej przez obserwacje siebie i innych pracowników oraz wdrażanie nowych rozwiązań do wykonywanej pracy,
- rozwój nowych postaw i przekonań – zmiana dotychczasowych poglądów, systemu wartości, zasad i norm postępowania,
- możliwość odbudowywania kwalifikacji zawodowych – odnosi się do indywidualnych kompetencji pracownika, ich diagnozowania i podnoszenia na wyższy poziom,
- współpraca i wkład w rozwój personelu – dzielenie się wiedzą i umiejętnościami, korzystanie z zasobów wiedzy innych pracowników, wzajemne uczenie się i działanie.

Działania organizacji związane z rozwojem pracowników powinny być, zdaniem M. Armstronga ukierunkowane na osiągnięcie trzech podstawowych celów<sup>15</sup>:

- 1) zaspokojenie przyszłych potrzeb organizacji pod względem obsady przyszłych stanowisk,
- 2) zapewnienie sprawnej realizacji zadań i obowiązków poprzez zatrudnienie i przygotowanie pod względem kwalifikacyjnym odpowiednich pracowników,
- 3) umożliwienie w ramach organizacji zaspokojenia potrzeb samorealizacji i uznania pracownikom posiadającym odpowiednie predyspozycje.

### Znaczenie rozwoju zawodowego pracowników

Inwestowanie w rozwój pracowników to, w opinii wielu badaczy, strategiczny czynnik sukcesu firmy. Cytując M.W. Kopertyńską: „wiedza w gospodarce globalnej traktowana jest jako strategiczny czynnik sukcesu. Ustawiczne szkolenie pracowników umożliwia przedsiębiorstwu uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Szkolenie z uwagi na ciągłe zmiany w otoczeniu, przybiera charakter niekończącego się procesu”<sup>16</sup>. W podobnym duchu wypowiadają się także J. Penc, A. Pocztowski, A. Andrzejczak, D. Lewicka, J. Rosiński, Cz. Zajac<sup>17</sup>. Rozwój pracowników to element zarządzania kapitałem ludzkim o istotnym znaczeniu z punktu

<sup>15</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 481.

<sup>16</sup> M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2009, s. 227.

<sup>17</sup> Zob. J. Penc, *Zasoby ludzkie w ekonomice nowoczesnego przedsiębiorstwa* [w:] *Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji XXI wieku*, red. J. Penc, Wojskowa Drukarnia w Łodzi, Łódź 2007, s. 269–270; A. Pocztowski, *Wokół strategicznych problemów i kierunków rozwoju zsl* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce: przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, red. S. Borkowska, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 306; A. Andrzejczak, *Od szkolenia do organizacyjnego uczenia się* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, red. Z. Wiśniewski, A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 174; D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 145; J. Rosiński, A. Filipkowska, *Specjaliści i kompetencje specjalistyczne –*

widzenia kształtowania poziomu satysfakcji pracowników, jest ważnym motywatorem<sup>18</sup>, a także czynnikiem kształtującym zaangażowanie<sup>19</sup> oraz wierność i lojalność<sup>20</sup> wobec firmy. Wart przytoczenia jest również opracowany przez Deloitte *Raport Trendy HR 2021*, według którego „pobudzenie możliwości drzemiących w pracownikach, aby mogli wykazać się w nowych obszarach” to jeden z trzech elementów DNA firmy odpowiedzialnej<sup>21</sup>.

Szczególne znaczenie możliwości rozwoju w kształtowaniu zaangażowania organizacyjnego uzasadnia kompleksowe podejście do jego organizacji. Tymczasem, jak zauważa M. Juchnowicz, w praktyce sprowadza się to do szkoleń (wewnętrznych i zewnętrznych), które są realizowane w 90% badanych firm, natomiast inne działania prorozwojowe cieszą się znaczenie mniejszą popularnością. Tylko w jednej trzeciej badanych firm istnieją formalne ścieżki kariery, jeszcze mniej firm, tj. 29% zadeklarowało zarządzanie talentami, natomiast programy wdrożeniowe dla nowo przyjmowanych pracowników posiada 38% firm<sup>22</sup>.

Badania przeprowadzone na polskich informatykach wykazało, że rozwój kompetencji jest dla nich ważnym motywatorem i czynnikiem kształtującym satysfakcję z pracy. Brak możliwości rozwojowych jest przyczyną trzykrotnie częściej wymienianą wśród przyczyn odejścia z pracy, niż zła atmosfera pracy. Mimo iż dane pokazały, że najczęstszą przyczyną jest niezadowolenie z wynagrodzenia, to niemal w 1/3 przypadków łączyło się to z niezadowoleniem z możliwości rozwojowych<sup>23</sup>. T. Oleksyn z kolei przywołuje wyniki badań dotyczących wartości w zarządzaniu, z których wynika, że jakkolwiek wartości ekonomiczne, przestrzeganie prawa i norm etycznych są uważane za najważniejsze (56% wskazań), to jednak inne grupy wartości są również uznawane za istotne w zarządzaniu: wartości etyczne i kulturowe uznano za „ważne i dostatecznie wyeksponowane” 43% respondentów, a wartości kompetencyjne i rozwojowe 35%<sup>24</sup>.

---

*diagnoza, dylematy, rozwój [w:] Problemy zarządzania zasobami ludzkimi...*, s. 296; Cz. Zając, *Zasoby ludzkie jako kluczowy czynnik rozwoju przedsiębiorstwa [w:] Zarządzanie personelem jako kryterium doskonałości*, red. T. Borys, P. Rogala, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 31, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 89.

<sup>18</sup> Zob. M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników...*, s. 228; J. Woźniak, *Fluktuacja informatyków i jej przyczyny w świetle wyników badań [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi. Refleksje teoretyczne, kwestie praktyczne*, red. T. Oleksyn, B.A. Sypniewska, WSiFZ, Warszawa 2016, s. 419 i n.

<sup>19</sup> M. Juchnowicz, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników*, ZZZ 3-4/2010, s. 63, <https://www.ipiss.com.pl/?zsl=zarzadzanie-kapitałem-ludzkim-a-zaangażowanie-pracowników> (dostęp: 10.06.2021 r.).

<sup>20</sup> M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników...*, s. 219.

<sup>21</sup> *Raport: Global Human Capital Trends 2021*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2021.html> (dostęp: 10.06.2021 r.).

<sup>22</sup> M. Juchnowicz, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników...*, s. 65–66.

<sup>23</sup> J. Woźniak, *Fluktuacja informatyków i jej przyczyny...*, s. 419 i n.

<sup>24</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi – blaski i cienie, wyzwania [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi. Refleksje teoretyczne...*, s. 31.



Warto również podkreślić, że szkolenie i doskonalenie pracowników ma znaczenie dla młodej kadry, jak też doświadczonych profesjonalistów<sup>25</sup>. Natomiast brak możliwości rozwoju w organizacji, lub ich ograniczenie, obniża atrakcyjność firmy jako miejsca kształtowania i realizacji kariery oraz prowadzi do poszukiwania alternatywnego zatrudnienia<sup>26</sup>.

Zmieniający się rynek pracy zwiększa trudności firm związane z pozyskiwaniem i zatrzymaniem pracowników o odpowiednich kompetencjach. Wyzwaniem okazuje się wspieranie karier najmłodszych grup pracowników – przedstawicieli tzw. generacji Y, a także wchodzącej na rynek pracy generacji Z<sup>27</sup>. Rozpoznawanie potrzeb pracowników najmłodszego pokolenia, jest warunkiem uwolnienia tkwiącego w nich potencjału, jak również zachęcenia do możliwie najbardziej efektywnej pracy na rzecz przedsiębiorstwa oraz, co istotne, zatrzymania ich na dłużej w organizacji<sup>28</sup>. Przeprowadzone przez M.W. Kopertyńską i K. Kmiotek badania wykazały, iż najbardziej widoczne oczekiwania pokolenia Y to: odpowiednie wynagrodzenie (87%), gwarancja stabilności zatrudnienia (81%), dobra atmosfera w pracy (81%), nagradzanie za osiągnięcie wyznaczonych celów (75%), możliwość rozwoju (72%)<sup>29</sup>.

Równie istotnym wyzwaniem są dla wielu organizacji oczekiwania pracowników 50+. Starzenie się społeczeństwa oraz wydłużanie się okresu aktywności zawodowej wymagają, w opinii S. Borkowskiej, przygotowania specjalnych programów kształcenia osób starszych oraz większego niż obecnie inwestowania w ich rozwój<sup>30</sup>.

W wielu organizacjach można zaobserwować rosnące znaczenie pracowników o wysokim poziomie wiedzy i umiejętności. Rozwój branży nowych technologii oraz konieczność konkurowania poprzez budowanie organizacji opartej na wiedzy, spowodował wzrost ilości i znaczenia tej grupy pracowników. Pojawienie się organizacji komercyjnych składających się niemal wyłącznie z tego rodzaju pracowników staje się wyzwaniem dla badaczy i praktyków zarządzania<sup>31</sup>.

<sup>25</sup> M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników...*, s. 219.

<sup>26</sup> A. Miś, *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007, s. 153.

<sup>27</sup> P. Bohdziewicz, *Zarządzanie karierami pracowniczymi w organizacji: współczesne problemy i wyzwania* [w:] *Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Listwan, Ł. Sułkowski, Difin, Warszawa 2016, s. 122.

<sup>28</sup> M.W. Kopertyńska, K. Kmiotek, *Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych – doświadczenia badawcze* [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia*, red. M. Stor, T. Listwan, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 349, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 185 i n.

<sup>29</sup> M.W. Kopertyńska, K. Kmiotek, *Oczekiwania pracowników pokolenia Y...*, s. 190.

<sup>30</sup> S. Borkowska, *Presja demograficzna na rynek pracy i gospodarkę – przypadek Polski* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki...*, s. 87.

<sup>31</sup> J.J. Rosiński, A. Filipkowska, *Specjaliści i kompetencje specjalistyczne...*, s. 296.

## Specjalista, profesjonalista, pracownik wiedzy

W literaturze przedmiotu współistnieją różne opisy poszczególnych kategorii pracowników. Dotyczy to również grupy pracowników wykonujących swoją pracę w oparciu o posiadaną wiedzę określaną jako specjaliści, profesjonalści lub pracownicy wiedzy<sup>32</sup>.

Według *Słownika języka polskiego PWN* „specjalista” to „człowiek odznaczający się gruntowną znajomością jakiejś dziedziny”<sup>33</sup>, a „profesjonalista” to „ktoś, kto ma duże umiejętności w jakiejś dziedzinie i doskonale wykonuje swoją pracę”<sup>34</sup>.

Słowo *professio* w średniowiecznej łacinie oznaczało złożenie ślubów kościelnych, później obok księży, do kategorii profesji zaliczono także lekarzy i prawników. Z wykonywaniem tych profesji związany był określony etos<sup>35</sup>. Jak pisze D. Jemielniak, współcześnie podstawowym wyróżnikiem profesji jest zdolność specyficznego zawłaszczenia sobie określonego obszaru, w którym przedstawiciele danego zawodu będą uważani za kompetentnych<sup>36</sup>. Nowa definicja profesjonalisty nie odnosi się do konkretnych zawodów, dotyczy natomiast jakości wykonywania pracy. Oznacza to, że w każdym zawodzie można być profesjonalistą, czyli kimś, kto dobrze lub bardzo dobrze wykonuje swoją pracę<sup>37</sup>. Profesjonalizacja to „coraz bardziej kompetentne wykonywanie zadań i ról zawodowych”<sup>38</sup>.

W książce *Zarządzanie od podstaw* A.K. Koźmińskiego i D. Jemielniaka czytamy, że specjaliści to osoby o unikalnej (niemożliwej lub bardzo trudnej do skopiowania) wiedzy, doświadczeniu, talencie, na przykład kadry naukowo-dydaktyczne na wyższych uczelniach, badacze i projektanci w firmach wysokiej techniki, szefowie kuchni w restauracjach, reżyserzy i aktorzy w teatrach<sup>39</sup>. Zdaniem T. Oleksyna nazwa specjalista powinna być używana w odniesieniu do pracownika, który charakteryzuje się jednocześnie dwiema kluczowymi cechami<sup>40</sup>:

<sup>32</sup> W literaturze przedmiotu występują także inne określenia i opisy osób wykonujących swoją pracę w oparciu o wiedzę np. *pracownicy intelektualni*, zob. *Zarządzanie wiedzą*, red. D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 441–472.

<sup>33</sup> *Słownik języka polskiego PWN*, <http://sjp.pwn.pl/sjp/specjalista;2575950.html> (dostęp: 10.06.2021 r.).

<sup>34</sup> *Słownik języka polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/profesjonalista.html> (dostęp: 10.06.2021 r.).

<sup>35</sup> D. Jemielniak, *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 37.

<sup>36</sup> *Ibidem*, s. 38.

<sup>37</sup> P. Pilch, *Profesjonalista, czyli kto?*, „Master Business Administration” 2000, nr 5, s. 35 za: *Zarządzanie wiedzą...*, s. 455.

<sup>38</sup> *Słownik zarządzania kadrami*, red. T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 124.

<sup>39</sup> A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw...*, s. 167.

<sup>40</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 187.

- 1) potrafi samodzielnie, dobrze jakościowo, wydajnie i bezpiecznie wykonywać pracę według już znanych i opanowanych procesów i procedur,
- 2) jest zdolny do śledzenia krajowego i światowego postępu w danej dyscyplinie oraz do inicjowania i wdrażania niezbędnych innowacji w swojej firmie.

Zgodnie z *Klasyfikacją Zawodów i Specjalności na potrzeby rynku pracy*, specjaliści to jedna z dziesięciu tzw. wielkich grup zawodowych. Obejmuje 712 zawody i specjalności. Należą do niej osoby posiadające najwyższy poziom kwalifikacji, który obejmuje wykształcenie uzyskiwane na studiach wyższych zawodowych, magisterskich, podyplomowych oraz doktoranckich. Grupa specjalistów obejmuje zawody wymagające posiadania wysokiego poziomu wiedzy zawodowej, umiejętności oraz doświadczenia w zakresie nauk technicznych, przyrodniczych, społecznych, humanistycznych i pokrewnych. Ich główne zadania to wdrażanie do praktyki koncepcji i teorii naukowych lub artystycznych, powiększanie dotychczasowego stanu wiedzy poprzez badania i twórczość oraz systematyczne nauczanie w tym zakresie<sup>41</sup>.

Gospodarka oparta na wiedzy przyczyniła się do przeobrażenia roli i pozycji pracowników we współczesnych organizacjach. Wykreowany został nowy typ pracownika nazwany przez P. Druckera pracownikiem wiedzy (*knowledge workers*)<sup>42</sup>. Przegląd wybranych definicji pracowników wiedzy zawiera tabela 2.

Zagadnienie dotyczące pracowników wiedzy jest dobrze opisane w literaturze przedmiotu. Szczegółowej ich charakterystyki dostarcza między innymi M. Morawski<sup>43</sup>, według którego pracownicy wiedzy reprezentują wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia oraz doświadczenia, są osobami myślącymi kreatywnie, zdolnymi do tworzenia pionierskich rozwiązań produktowych, organizacyjnych, technicznych<sup>44</sup>. Ich cechą jest pragnienie pozyskiwania wciąż nowej wiedzy widoczne w procesie nieustannego uczenia się, doskonalenia i uzupełniania kwalifikacji oraz uczestniczenia w atrakcyjnych merytorycznie zadaniach. Są samodzielni i niezależni – kierują się własnymi przekonaniem i opinią w wyborze ścieżek kariery, uzupełnianiu wiedzy, planowaniu swojej przyszłości<sup>45</sup>. Warto podkreślić, że nie muszą koniecznie pracować w branżach zorientowanych na wiedzę – pracowników wiedzy można znaleźć zarówno w małych, istniejących od dawna firmach, jak i globalnych korporacjach<sup>46</sup>. I co istotne, zwłaszcza w obecnej

<sup>41</sup> *Klasyfikacja zawodów i specjalności*, <https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci> (dostęp: 10.06.2021 r.).

<sup>42</sup> Zob. T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 21.

<sup>43</sup> Na przykład w: M. Morawski, *Pracownik kluczowy w procesie dzielenia się wiedzą. Motywy, warunki, metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017; M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

<sup>44</sup> M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami...*, s. 40.

<sup>45</sup> *Ibidem*, s. 47.

<sup>46</sup> *Ibidem*, s. 40.

„pandemicznej rzeczywistości”, wyposażony w środki komunikacji i łączności oraz cenne i poszukiwane kompetencje, może żyć i pracować wszędzie.

Tabela 2. Przegląd definicji pracowników wiedzy

Autor	Definicja
S. Borkowska	Pracownicy wiedzy to osoby o wysokich kwalifikacjach, mających takie podstawowe (wspólne) kompetencje, jak: przedsiębiorczość, kreatywność, elastyczność, komunikatywność, zdolność do ciągłego uczenia się i współpracy grupowej oraz gotowość do zmian.
T.H. Davenport	Pracownicy wiedzy reprezentują wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia, a do najważniejszych celów ich pracy należy tworzenie, rozpowszechnianie lub praktyczne wykorzystywanie wiedzy. Narzędziem ich pracy jest umysł, a każdy wysiłek związany z wykonywaniem zawodu ma charakter intelektualny, a nie fizyczny.
P. Drucker	Osoba, która w pracy wykorzystuje bardziej swój rozum niż umiejętności manualne.
B. Jamka	Jest to pracownik dobrze wykształcony, elastyczny w myśleniu i działaniu, chętny do podejmowania ryzyka i brania na siebie odpowiedzialności, kreatywny i innowacyjny.
M. Morawski	Nowy typ specjalisty, którego cechą charakterystyczną jest wysoki poziom niezależności, wynikającej z posiadania unikatowych kompetencji oraz biegłego posługiwania się technikami transferu informacji.
K. Perechuda	Niezależny nomada wchodzący w interakcje sieciowe mające na celu wspólne odczytywanie obrazów rzeczywistości gospodarczej.
B. Södergren	Pracownicy wiedzy skupiają się przede wszystkim na możliwościach uczenia się i kreowania wiedzy. Wiążą swoją karierę mniej z tradycyjnymi możliwościami hierarchicznego awansu, normami i zachowaniami opisującymi kolejne kroki w strukturze organizacyjnej, natomiast oczekują wyjścia organizacji naprzeciw ich potrzebom związanym z rozwojem kompetencji zawodowych i możliwością ich wykorzystania w praktyce.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Borkowska, *Presja demograficzna na rynek pracy i gospodarkę – przypadek Polski* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, red. Z. Wiśniewski, A. Pochtowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 80; T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 22–23; P. Drucker, *Post – Capitalistic Society*, New York: Harper Business, 1994, s. 6 za: *Zarządzanie wiedzą...*, s. 446; B. Jamka, *Zarządzanie karierą w polskich przedsiębiorstwach a charakterystyka „nowego” pracownika – wyniki badań* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki...*, s. 345; M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 44; K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 139; B. Södergren, *Paths to Creativity for Knowledge-Intensive Workers* [w:] *Career Creativity. Explorations in the Remaking of Work*, eds. M. Peiperl, M. Arthur, N. Anand, Oxford University Press, Oxford 2002, s. 38 za: A. Miś, *Koncepcja rozwoju kariery...*, s. 215–216.

## Zarządzanie rozwojem zawodowym pracowników o wysokich kompetencjach

Jak już wcześniej wspomniano, pozyskiwanie pracowników o wysokich kompetencjach już dziś dla wielu organizacji stanowi wyzwanie, a jak można wnioskować z trendów demograficznych, wkrótce może być jeszcze trudniejsze. Dużym wyzwaniem staje się także zatrzymanie ich w organizacji. W odniesieniu do tej grupy pracowników przestaje bowiem funkcjonować tradycyjna pojmowana lojalność wobec firmy. Zastępuje ją chęć osiągnięcia sukcesu i zrobienia kariery<sup>47</sup>. Zaznaczyć jednak należy, że nie jest to klasycznie rozumiana kariera, o planowym charakterze, mająca postać ścieżki wyznaczonej przez organizację i w jej ramach realizowanej. Specjaliści oczekują nowych i bardziej kreatywnych struktur organizacyjnych i metod zarządzania. Ważne stają się takie czynniki jak: otoczenie społeczne i kultura organizacji, styl zarządzania i klimat uczenia się<sup>48</sup>.

Warto również zwrócić uwagę na zmianę w zakresie ponoszenia odpowiedzialności za rozwój pracowników. A. Miś zauważa, że „wczesne organizacje” brały na siebie odpowiedzialność za nabywanie i praktyczne wykorzystywanie przez pracowników kompetencji koniecznych do realizacji celów organizacji, we współczesnych organizacjach odpowiedzialność tę ponoszą w równym stopniu organizacja i pracownik, natomiast w organizacjach przyszłości, to właśnie pracownik będzie ponosił odpowiedzialność za swoje kompetencje oraz za całą drogę swego rozwoju zawodowego<sup>49</sup>. Firmy przyszłości będą potrzebowały przede wszystkim pracowników mających wysokie kwalifikacje oraz określone, własne cele rozwojowe.

W opinii M. Morawskiego „inwestowanie w najlepszych, najbardziej utalentowanych, dysponujących cenną wiedzą i doświadczeniem pracowników musi być priorytetem polityki personalnej współczesnych organizacji. Z kolei najlepsi specjaliści mają prawo oczekiwać wyjątkowego traktowania, adekwatnie do osiągniętych wyników i potencjału, jakim dysponują”<sup>50</sup>. Zdaniem cytowanego autora, istotą nowego układu współpracy i współdziałania pracodawcy z pracownikiem wiedzy będzie transakcja wymienna „inicjatywa za możliwości”. Organizacja musi oferować swym pracownikom możliwości osiągnięcia osobistego sukcesu, a często również środki na pokrycie kosztów kształcenia. W zamian pracownicy będą wykazywać inicjatywę w tworzeniu wartości dla klientów, a tym samym

---

<sup>47</sup> M. Juchnowicz, *Motywowanie pracowników w inteligentnej organizacji* [w:] *Jakość zasobów ludzkich. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2002, s. 122.

<sup>48</sup> A. Miś, *Wiedza jako instrument kariery w organizacji nowego typu* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki...*, s. 217.

<sup>49</sup> *Ibidem*, s. 209–210.

<sup>50</sup> M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami...*, s. 9.

pomnażać zysk dla organizacji<sup>51</sup>. Umowa na zasadzie „inicjatywa za możliwości” wymaga zatem od pracodawcy stworzenia warunków do efektywnej pracy i rozwoju zawodowego pracownika, natomiast od pracownika wiedzy dynamicznego wykonywania zadań, wykorzystywania szans i świadomego przekazywania osobistej wiedzy innym<sup>52</sup>.

Cennych wskazówek dla liderów w zakresie zarządzania pracownikami wiedzy udziela J. Heidtman, według której, są oni efektywni i tworzą wartość dla organizacji, ale pod pewnymi warunkami<sup>53</sup>:

- nie chcą być zarządzani – jeśli mają jasność co do celów, zadań, oczekiwanych rezultatów oraz potrzebne im warunki i zasoby, działają z dużym zaangażowaniem i sami dbają o to, by jakość ich pracy była wysoka,
- znają swoją wartość – to poczucie wartości jest realnym rozpoznaniem własnych umiejętności i możliwości,
- szybko się nudzą – oczekują wyzwań, z którymi wiąże się wykorzystanie i uznanie ich wiedzy, co oznacza, że lider, a także organizacja, musi utrzymywać ich zaangażowanie intelektualne, aby mogli działać efektywnie,
- oczekują dostępności – jeśli realizacja zadania wymaga konsultacji, spotkania, czy wymiany wiedzy z osobami, które w hierarchii są wyżej niż ich bezpośredni przełożony, nie widzą powodu, żeby kontaktować się zgodnie z ową hierarchią,
- mają rozbudowane sieci kontaktów – to struktury sieciowe są dla nich kluczowe, ponieważ dzięki nim mogą pozyskiwać konieczną wiedzę i współpracę; sieci są więc dla nich dużo ważniejsze niż hierarchie,
- w relacjach (także z liderami) wyczuwają szybko oznaki nieszczerości, relacje budują na zrozumieniu, porozumieniu i zaufaniu,
- uznają tylko liderów, którzy są dla nich autorytetem merytorycznym, ale i posiadają odpowiedni poziom wpływu i decyzyjności w organizacji.

Wśród wyzwań w procesie zarządzania pracownikami o wysokim poziomie kompetencji, wskazać zatem można między innymi: identyfikację pracowników mających największe znaczenie dla organizacji, zatrzymanie ich w organizacji, skuteczne motywowanie oraz tworzenie kultury organizacyjnej sprzyjającej optymalnemu ich funkcjonowaniu. W obszarze rozwoju zawodowego niezwykle istotne staje się rozpoznanie potrzeb rozwojowych oraz adekwatny wybór form i metod rozwoju kompetencji, dostosowanych do potrzeb i specyfiki tej grupy, a także tworzenie warunków sprzyjających dzieleniu się wiedzą (również pomysłami, dobrymi praktykami) z innymi pracownikami.

<sup>51</sup> M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą w perspektywie personalnej* [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 212.

<sup>52</sup> *Ibidem*, s. 213.

<sup>53</sup> J. Heidtman, *Jak zarządzać pracownikami wiedzy: 3 wskazówki dla liderów*, <https://www.hbrp.pl/b/jak-zarzadzac-pracownikami-wiedzy-3-wskazowki-dla-liderow/KHhLpb4O> (dostęp: 10.06.2021 r.).

Zmienność, niepewność, złożoność i wieloznaczność współczesnego świata nie ułatwiają tego zadania. W odpowiedzi na wyzwania, jakie ze sobą niesie „świat VUCA” B. Johansen, autor książki *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*<sup>54</sup> proponuje, aby organizacje zdobyły następujący zestaw umiejętności: *vision* (wizja), *understanding* (rozumienie), *clarity* (jasność), oraz *agility* (elastyczność)<sup>55</sup>. Podejście to, określane mianem “VUCA Prime”, zakłada:

- *V(ision)* zamiast *V(olatility)*. Posiadanie wizji działania organizacji jest szczególnie istotne w burzliwych czasach, wskazuje pracownikom kierunek działania oraz daje poczucie bezpieczeństwa.
- *U(nderstanding)* zamiast *U(ncertainty)*. Organizacje, które opanowały umiejętności komunikacyjne, wykraczające poza standardowe ramy poszczególnych obszarów biznesowych, dbające o przepływ informacji wewnątrz firmy, mają dużą szansę na realizację wcześniej określonej wizji.
- *C(larity)* zamiast *C(omplexity)*. W organizacjach potrzebna jest jasność, przejrzystość procesów zarządczych, łatwiej jest wówczas dotrzeć do danych niezbędnych do podejmowania właściwych decyzji.
- *A(gility)* zamiast *A(mbiguity)*. Organizacje powinny posiadać zdolność szybkiej adaptacji i przeprowadzania zmian, dostosowujących zasady ich funkcjonowania do nieustająco zmieniającego się otoczenia.

## Podsumowanie

Blisko dwie dekady temu A.K. Koźmiński napisał, iż „»złoty wiek« stabilizacji otoczenia biznesu minął bezpowrotnie”<sup>56</sup>. Słowa te pozostają aktualne, szczególnie obecnie w obliczu wyzwań spowodowanych przez pandemię COVID-19. Zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji nie pozostają bez wpływu na obszar zarządzania zasobami ludzkimi. W publikacji wskazano, że jednym ze sposobów, w jaki organizacje mogą sobie poradzić z dynamicznie zmieniającą się rzeczywistością, jest stworzenie warunków sprzyjających rozwojowi pracowników. Jakość zasobów ludzkich, osiągnięta przez skuteczne zarządzanie nimi, w znacznym stopniu decyduje o możliwości osiągnięcia celów strategicznych współczesnej organizacji<sup>57</sup>. Inwestowanie w rozwój pracowników to, zdaniem wielu badaczy, strategiczny czynnik sukcesu firmy. Ma istotne znaczenie z punktu widzenia kształto-

<sup>54</sup> B. Johansen, *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2012.

<sup>55</sup> Więcej np.: A. Sobczak, *VUCA a architektura korporacyjna*, <https://architekturakorporacyjna.pl/node/203> (dostęp: 10.06.2021 r.).

<sup>56</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 8.

<sup>57</sup> Cz. Zając, *Zasoby ludzkie jako kluczowy czynnik rozwoju przedsiębiorstwa [w:] Zarządzanie personelem jako kryterium doskonałości*, red. T. Borys, P. Rogala, Prace Naukowe Uniwersytetu

wania poziomu satysfakcji pracowników, jest ważnym motywatorem, czynnikiem kształtującym zaangażowanie oraz wierność i lojalność wobec firmy.

Z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi profesjonalisci/specjaliści/pracownicy wiedzy to grupa wymagająca szczególnej uwagi, a jednocześnie poszerzenia wiedzy niezbędnej w praktyce zarządzania nimi<sup>58</sup>. Tworzenie warunków sprzyjających utrzymaniu pracowników o wysokim poziomie wiedzy i umiejętności ma istotne znaczenie z uwagi na strategiczną wartość ich cennych i unikatowych kompetencji oraz wysoki koszt zastąpienia tych pracowników w przypadku ich odejścia z pracy. Ponieważ rozwój zawodowy stanowi dla tej grupy istotną wartość, ważnym elementem skutecznego zarządzania jest stworzenie takiego systemu rozwoju, który z jednej strony umożliwi pracownikom zaspokojenie potrzeb samorealizacji, a jednocześnie zapewni organizacji niezbędny kapitał ludzki.

Sprawne zarządzanie pracownikami wiedzy wymaga zmiany filozofii zarządzania ludźmi. Profesjonalistami/ specjalistami/ pracownikami wiedzy, świadomymi swojej wartości i mającymi szczególne potrzeby, nie można zarządzać w tradycyjnym tego słowa znaczeniu. Mogą nimi kierować wyłącznie liderzy kompetentni merytorycznie, o otwartych umysłach, potrafiący stworzyć atmosferę zaufania i wzajemnego szacunku; liderzy potrafiący stworzyć środowisko pracy, którym można osiągać pożądane wyniki a także sprzyjające uczeniu się; liderzy, którzy jak pisze P. Senge są „projektantami, gospodarzami i nauczycielami”<sup>59</sup>.

## Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Bennett N., Lemoine J., *What VUCA Really Means for You*, “Harvard Business Review” 2014, Vol. 92, No. 1/2.
- Canwell D., Sutherland J., *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Czarnecki K.M., *Teoretyczne podstawy zawodowego rozwoju człowieka*, <https://www.sbc.org.pl/dlibra/publication/10616/edition/9850/content>
- Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- Drucker P.F., *Post – Capitalistic Society*, New York: Harper Business, 1994.
- Drucker P.F., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M., *Strategie zarządzania wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
- Heidtman J., *Jak zarządzać pracownikami wiedzy: 3 wskazówki dla liderów*, <https://www.hbrp.pl/b/jak-zaradzacz-pracownikami-wiedzy-3-wskazowki-dla-liderow/KHhLpb4O>

---

Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 31, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 89.

<sup>58</sup> Więcej: K. Kmiotek, *Zaangażowanie pracowników w miejscu pracy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2016, s. 106–107.

<sup>59</sup> Więcej: P. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 344–368.



- Jakość zasobów ludzkich. Kultura kompetencje, konkurencyjność*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2002.
- Jemieliński D., *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Johansen B., *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2012.
- Juchnowicz M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników*, IPiSS, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4/2010, <https://www.ipiss.com.pl/?zsl=zarzadzanie-kapita-lem-ludzkim-a-zaangazowanie-pracownikow>
- Klasyfikacja zawodów i specjalności*, <https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci>
- Kmiotek K., *Zaangażowanie pracowników w miejscu pracy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2016.
- Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009.
- Kopertyńska M.W., Kmiotek K., *Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych – doświadczenia badawcze [w:] Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia*, red. M. Stor, T. Listwan, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 349, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Koźmiński A.K., Jemieliński D., *Zarządzanie od podstaw*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- Matthews J.J., Megginson D., Surtees M., *Rozwój zasobów ludzkich*, Helion, Gliwice 2008.
- Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Listwan, Ł. Sułkowski, Difin, Warszawa 2016.
- Miś A., *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.
- Morawski M., *Pracownik kluczowy w procesie dzielenia się wiedzą. Motywy, warunki, metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017.
- Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Nowacki T., *Leksykon pedagogiki pracy*, ITeE, Radom 2004.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- Pilch P., *Profesjonalista czyli kto?*, „Master Business Administration”, 2000, nr 5.
- Plewka Cz., *Człowiek w całościowym rozwoju zawodowym*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2016.
- Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji XXI wieku*, red. J. Penc, Wojskowa Drukarnia w Łodzi, Łódź 2007.

- Raport: Global Human Capital Trends 2021*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2021.html>
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
- Słownik języka polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/>
- Słownik zarządzania kadrami*, red. T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Smolbik-Jęczmień A., *Kształtowanie własnej kariery zawodowej w kontekście wielopokoleniowości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017.
- Sobczak A., *VUCA a architektura korporacyjna*, <https://architekturakorporacyjna.pl/node/203>
- Södergren B., *Paths to Creativity for Knowledge-Intensive Workers* [w:] *Career Creativity. Explorations in the Remaking of Work*, eds. M. Peiperl, M. Arthur, N. Anand, Oxford University Press, Oxford 2002.
- Sullivan J., *VUCA: the New Normal for Talent Management and Workforce Planning*, <https://www.ere.net/vuca-the-new-normal-for-talent-management-and-workforce-planning/>
- Super D.E., *Theory of vocational development*, „American Psychologist” 1955, nr 8.
- Wołk Z., *Rozwój zawodowy na tle życia. Życie człowieka jako proces rozwojowy*, „Problemy Profesjologii”, 2005, nr 1.
- Zajac Cz., *Zasoby ludzkie jako kluczowy czynnik rozwoju przedsiębiorstwa* [w:] *Zarządzanie personelem jako kryterium doskonałości*, red. T. Borys, P. Rogala, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 31, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2010.
- Zarządzanie strategiczne. Problemy kierunki badań*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009.
- Zarządzanie wiedzą*, red. D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce: przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, red. S. Borkowska, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi. Refleksje teoretyczne, kwestie praktyczne*, red. T. Oleksyn, B.A. Sypniewska, WSiFZ, Warszawa 2016.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, red. Z. Wiśniewski, A. Poczowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

# STAN I KIERUNKI DOSKONALENIA SYSTEMU PODATKOWEGO W POLSCE

---

*Bogusław ŚLUSARCZYK<sup>1</sup>*

*Patrycja ŻEGLEŃ<sup>2</sup>*

## Wprowadzenie

System podatkowy odgrywa znaczącą rolę w kształtowaniu zarówno silnej gospodarki, jak i sprawiedliwego społeczeństwa. Jest to kluczowy element stanowiący ważne narzędzie polityki gospodarczej, warunkujący prawidłowe funkcjonowanie wszelkich jednostek gospodarczych oraz umożliwiający realizację przyjętych celów. Budowa systemu podatkowego jest niezwykle skomplikowana, a jego ostateczny kształt wynika z wielu czynników. W Polsce system podatkowy przeszedł gruntowną reformę w latach 90. XX wieku, która konieczna była ze względu na zmianę ustrojową. Wówczas system podatkowy zgodny ze standardami gospodarki centralnie sterowanej przeszedł w system charakterystyczny dla gospodarki rynkowej. Od tego czasu system podatkowy był wielokrotnie zmieniany, a każda zmiana podejmowana była w celu jak najlepszego dostosowania go do wymagań fiskalnych i społecznych. Mimo tego, iż polski system podatkowy przeszedł liczne i gruntowne zmiany, w dalszym ciągu wymaga on kolejnych reform. Władza publiczna powinna bowiem nieustannie dążyć do zbudowania racjonalnego i efektywnego systemu podatkowego, gdyż to właśnie podatki są ważnym mechanizmem wpływającym na gospodarkę i społeczeństwo.

Głównym celem opracowania jest diagnoza polskiego systemu podatkowego, jak również omówienie systemu podatkowego aktualnie obowiązującego w Polsce, przedstawienie głównych niedoskonałości systemu oraz wskazanie kierunków doskonalenia i propozycji jego reformy.

Autorzy opracowania postawili pytanie badawcze: jak oceniany jest polski system podatkowy przez przedsiębiorców? Natomiast postawiona hipoteza badawcza brzmi następująco: polski system podatkowy pomimo wielu reform wciąż nie jest efektywny, a jedną z głównych barier w osiągnięciu tej efektywności jest zbyt skomplikowana konstrukcja prawa i przepisów podatkowych.

---

<sup>1</sup> Prof. dr hab. Bogusław Ślusarczyk, Uniwersytet Rzeszowski, ul. Ćwiklińskiej 2, 35-601 Rzeszów.

<sup>2</sup> Dr Patrycja Żegleń, Uniwersytet Rzeszowski, ul. Ćwiklińskiej 2, 35-601 Rzeszów.

## Polski system podatkowy

Aktualnie obowiązujący w Polsce system podatkowy uznaje się za racjonalny, ale obciążony niedoskonałościami. Powstał on w ciągu kilku lat w wyniku zmian ustrojowych w latach 90. XX w. w wyniku dwóch procesów:

- transformacji ustrojowo-systemowej, która miała miejsce po 1990 roku,
- integracji gospodarczej Polski ze Wspólnotą Europejską, która została zapoczątkowana w 1991 roku<sup>3</sup>).

Warto również wskazać na kilka wydarzeń, które są określane jako przełomowe w kształtowaniu się systemu podatkowego w Polsce (tabela 1).

Tabela 1. Przełomowe wydarzenia wpływające na kształt polskiego systemu podatkowego

Rok	Opis wydarzenia
1991	Zapoczątkowanie samorządowej reformy, której celem było wprowadzenie podatków oraz opłat na szczeblu lokalnym. Do nowo powstałych wówczas podatków zalicza się podatek od nieruchomości, podatek od spadku i darowizn, podatek rolny oraz podatek od środków transportu. Podatki te stały się głównym dochodem budżetu gmin.
1992	Reforma podatków dochodowych. Wprowadzono podatek dochodowy od osób fizycznych (PIT) oraz podatek dochodowy od osób prawnych (CIT).
1993	Wprowadzenie podatku od towarów i usług (VAT). Wówczas opodatkowana została konsumpcja, a także podatek akcyzowy. Podatek ten stał się ważną częścią integracji polskiego systemu podatkowego z unijnymi wymogami.
1998	Uchwalenie ordynacji podatkowej, która reguluje ogólne prawo podatkowe, zawiera przepisy dotyczące ustalania podatków oraz sposobu ich poboru.
2004	Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. Wówczas konieczne stało się dostosowanie prawa podatkowego do wymogów ustawodawstwa unijnego.
2009	Powstanie ustawy o finansach publicznych, która przede wszystkim porządkuje wszelkie zasady dotyczące finansów publicznych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Pach, *Dylematy systemu podatkowego w Polsce*, Prace Komisji Geografii..., s. 235–236.

Podstawowym aktem prawnym obowiązującym w Polsce, który nakłada obowiązek podatkowy jest Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 roku<sup>4</sup>. Natomiast szczegółowe zasady dotyczące prawa podatkowego reguluje Ordynacja podatkowa z 29 sierpnia 1997 roku<sup>5</sup>.

W skład aktualnego polskiego systemu podatkowego wchodzi 14 typów podatków ([www.podatki.gov.pl](http://www.podatki.gov.pl)), które zostały sklasyfikowane według najczęściej stosowanego kryterium, tj. ze względu na sposób płacenia i techniki poboru podatku (tabela 2).

<sup>3</sup> J. Pach, *Dylematy systemu podatkowego w Polsce*, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, Kraków 2017, s. 235.

<sup>4</sup> Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 roku (Dz.U. z 1997 r., nr 78, poz. 483).

<sup>5</sup> Ordynacja podatkowa z dnia 29 sierpnia 1997 roku (Dz.U. z 1997 r., nr 137, poz. 926 ze zm.).

Tabela 2. Podatki występujące w Polsce

Podatki pośrednie	Podatki bezpośrednie
podatek od towarów i usług (VAT)	podatek dochodowy od osób fizycznych (PIT)
podatek od niektórych rodzajów wyrobów (akcyza)	podatek dochodowy od osób prawnych (CIT)
podatek od gier	podatek od spadków i darowizn
	podatek od czynności cywilnoprawnych
	podatek rolny
	podatek leśny
	podatek od nieruchomości
	podatek od środków transportowych
	podatek tonażowy
	podatek od wydobycia niektórych kopalin
	zryczałtowany podatek od wartości sprzedanej produkcji (tzw. podatek od produkcji okrętowej)

Źródło: opracowanie własne na podstawie strony <https://www.podatki.gov.pl/abc-podatkow/podatki-w-polsce/>

Wśród polskich podatków wyróżnia się 4 podatki podstawowe oraz 10 podatków uzupełniających. Podatki podstawowe są największym źródłem dochodów zarówno budżetu państwa, jak i budżetów samorządowych. Podatki najmocniej oddziałują na przedsiębiorców oraz na decyzje przez nich podejmowane<sup>6</sup>. Do grupy tych podatków należą:

- podatek dochodowy od osób fizycznych (PIT),
- podatek dochodowy od osób prawnych (CIT),
- podatek od towarów i usług (VAT),
- podatek od niektórych rodzajów wyrobów (akcyza).

## Niedoskonałości polskiego systemu podatkowego

Polscy ekonomiści często krytycznie odnoszą się do polskiego systemu podatkowego, twierdząc zgodnie, iż jest on niedoskonały. Biorąc pod uwagę różne kryteria (głównie prawne i ekonomiczne) podjęto próbę oceny polskiego systemu podatkowego i wskazania jego niedoskonałości<sup>7</sup>.

Zgodnie z uwarunkowaniami prawnymi system podatkowy powinien charakteryzować się jasnością i spójnością konstrukcji podatkowych oraz stabilnością i prostotą przepisów podatkowych. Według F. Grądańskiego funkcje polskiego

<sup>6</sup> J. Pach, *Dylematy systemu podatkowego w Polsce*, Prace Komisji Geografii..., s. 236.

<sup>7</sup> S. Owsiak, *System podatkowy Polski w okresie transformacji – próba oceny*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin. Sectio H – Polonia Vol. L, 1, 2016, s. 19.

systemu podatkowego „nie zostały nigdzie zdefiniowane”<sup>8</sup>, co oznacza, że system nie spełnia podstawowych założeń systemu podatkowego, gdyż brakuje mu celowości, przejrzystości oraz przede wszystkim logiki. To wszystko sprawia, iż polski system podatkowy uznawany jest za jeden z „najbardziej niejasnych, wewnętrznie sprzecznych i niestabilnych uregulowań legislacyjnych w Europie”<sup>9</sup>. Skutkiem braku spójności polskiego systemu podatkowego jest przede wszystkim nieprawidłowe określenie adresatów ulg podatkowych. Bardzo często zdarza się, iż ze zwolnień podatkowych korzystają bardziej zamożni zamiast tych, którzy zdecydowanie potrzebują pomocy. Innym skutkiem niespójności są luki w obejmowaniu obowiązkiem podatkowym podatników funkcjonujących w tzw. szarej strefie. O niejasności systemu podatkowego, zdaniem J. Glumińskiej-Pawlic, świadczy konieczność wydawania indywidualnych interpretacji podatkowych. Według niej niejednoznacznie rozumiane przepisy podatkowe zmuszają przedsiębiorców do skorzystania z tego rodzaju pomocy<sup>10</sup>. Ponadto F. Grądalski uważa, iż charakterystyczne niejasności i brak spójności w systemie podatkowym sprzyjają nieustannej rozbudowie i ciągłym zmianom owego systemu, co z kolei wiąże się z kolejną wadą związaną ze skomplikowaniem prawa i przepisów podatkowych<sup>11</sup>.

Niestabilność systemu podatkowego związana jest ze zbyt częstymi zmianami prawa i przepisów podatkowych. W obecnych czasach można zauważyć tendencję wzrostową związaną z częstymi zmianami podatkowymi. Z każdym rokiem zmieniają się np. zasady dotyczące przyznawania ulg i zwolnień podatkowych lub stają się one nieaktualne i przestają obowiązywać. Sytuacja taka jest niesprzyjająca dla podatników, gdyż tracą oni orientację odnośnie do tego, czy ulgi przysługują im czy też nie. Może bowiem okazać się, że przedsiębiorca korzysta z ulgi, która prawnie nie należy mu się lub też może zdarzyć się sytuacja odwrotna<sup>12</sup>. T. Tratkiewicz uważa, że różnorodna stawka podatku od towarów i usług stwarza trudności w przypisaniu odpowiedniej stawki do danego świadczenia<sup>13</sup>. Dodatkowo, według R. Gwiazdowskiego, owa różnorodność sprzyja wszelkim nadużyciom, które prowadzą do „nieuprawnionego stosowania niższych stawek lub zachowań

<sup>8</sup> F. Grądalski, *Teoretyczne aspekty reformowania systemu podatkowego – zarys modelu referencyjnego dla Polski* [w:] *O nowy ład podatkowy w Polsce*, red. J. Ostaszewski, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2007, s. 214.

<sup>9</sup> M. Kosek-Wojnar, *Zasady podatkowe w teorii i praktyce*, Wyd. PWE, Warszawa 2012, s. 162.

<sup>10</sup> J. Glumińska-Pawlic, *Pożądany kierunek zmian (reformy) obecnego modelu tworzenia prawa podatkowego* [w:] *Dylematy reformy systemu podatkowego w Polsce*, red. H. Dzwonkowski, J. Kulicki, Inne publikacje BAS, Prace Studialne, nr 01/04/2016, Warszawa 2016, s. 110–111.

<sup>11</sup> A. Sieroń, *Polski system podatkowy: diagnoza problemów oraz propozycja reformy*, *Ekonomia – Wrocław Economic Review* 21/1 Acta Universitatis Wratislaviensis No. 3666, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2015, s. 15–16.

<sup>12</sup> M. Durczyńska, *Zakres ulg w polskim systemie podatkowym* [w:] *Dylematy reformy systemu podatkowego w Polsce*, red. H. Dzwonkowski, J. Kulicki, Inne publikacje BAS, Prace Studialne, nr 01/04/2016, Warszawa 2016.

<sup>13</sup> T. Tratkiewicz, *W kierunku jednej stawki VAT – korzyści i wyzwania na przykładzie Polski*, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin. Sectio H – Polonia* Vol. L, 1, 2016, s. 605.

korupcyjnych<sup>14</sup>. Problematiczną kwestią, według Tratkiewicza, jest także „nadmierna rozbudowa systemu stawek obniżonych i wysoka z tym związana wartość preferencji podatkowych<sup>15</sup>. Jak twierdzą D. Mączyński i R. Sowiński, „praktyka legislacyjna skłania do wniosku, że tworzenie prawa podatkowego jest w dużej mierze procesem chaotycznym<sup>16</sup>. Na potwierdzenie tego warto przedstawić wyniki analizy podatkowej doradcy podatkowego K. Lewandowskiego. Oszacował on, iż od początku uchwalenia podatków ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych modyfikowana była aż 349 razy, natomiast ustawę o podatku dochodowym od osób prawnych zmieniano 242 razy<sup>17</sup>. Jeśli doliczy się do tego liczbę rozporządzeń wykonawczych śmiało można stwierdzić, iż polski system podatkowy jest niezwykle niestabilny<sup>18</sup>.

Dodatkowo warto wspomnieć o objętości ustawy o podatku CIT. W dniu uchwalenia tego podatku ustawa liczyła 42 artykuły i mieściła się na 11 stronach. Z kolei w 2019 roku ta sama liczba artykułów została rozpisana na aż 266 stronach. To z kolei świadczy o niezwyklej wzmoczeniu skomplikowania tego podatku na przestrzeni prawie 30 lat. Uważa tak również ekspert z kancelarii prawnej ECOVIS M. Milczarek. Według niego coraz częściej wprowadzane zmiany „często się wykluczają w różnych ustawach lub nawet wzajemnie – w obrębie tego samego aktu prawnego”. Zmiany te są niezwykle niedbale zapisane, przez co stanowią szerokie pole do interpretacji i rodzą wiele nieporozumień. Taka sytuacja zdecydowanie nie powinna mieć miejsca i świadczy jedynie o skomplikowaniu i niestabilności polskiego systemu podatkowego<sup>19</sup>. Nawiązując do raportu organizacji audytorsko-doradczej Grant Thornton, w Polsce od połowy 2018 roku do końca 2019 roku znowelizowano pięć ustaw podatkowych, co wiąże się z wprowadzeniem dodatkowych 417 stron przepisów prawa podatkowego i stanowi aż 31% objętości wcześniejszych przepisów. Rezultatem takich działań jest to, że przedsiębiorcom ciężko jest być na bieżąco z polskim prawem podatkowym<sup>20</sup>.

Z kolei niedoskonałości polskiego systemu podatkowego wynikające z warunkowań ekonomicznych wynikają według Ł. Furmana m.in. ze zbyt wysokiego poziomu opodatkowania, jak i wysokich stawek podatku od towarów i usług (VAT). Polski system podatkowy powinien charakteryzować się przede wszyst-

<sup>14</sup> R. Gwiazdowski, *Korupcyjny charakter przepisów podatkowych* [w:] *Klimaty korupcji*, red. A. Kojder, A. Sadowski, Semper, Warszawa 2002.

<sup>15</sup> T. Tratkiewicz, *W kierunku jednej stawki VAT...*, s. 605.

<sup>16</sup> D. Mączyński, R. Sowiński, *Jasność prawa podatkowego jako warunek poprawnej legislacji podatkowej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 68, z. 3, Poznań 2005, s. 44.

<sup>17</sup> <https://podatki.gazetaprawna.pl/artykuly/1411662,30-lat-wolnosci-prawo-podatkowe-wciaz-skomplikowane.html>

<sup>18</sup> R. Iniewski, *Model podatkowy MŚP, projekt Świadomy Podatnik*, Rada Podatkowa Lewiatan, Warszawa 2013.

<sup>19</sup> <https://podatki.gazetaprawna.pl/artykuly/1411662,30-lat-wolnosci-prawo-podatkowe-wciaz-skomplikowane.html>.

<sup>20</sup> *Zmienność prawa nadal przytłacza. Barometr stabilności otoczenia prawnego w polskiej gospodarce*, red. T. Wróblewski, Grant Thornton, „Barometr prawa”, edycja 2020, s. 12.

kim optymalną wielkością opodatkowania, a właśnie wielkość podatku VAT prowadzi do licznych wyłudzeń z tytułu tego podatku, to z kolei – do rozwoju tzw. szarej strefy. Podatnicy stosują nielegalne praktyki, na skutek których powstaje luka podatkowa, stanowiąca „różnicę pomiędzy zobowiązaniami podatkowymi, wynikającymi z zawartych transakcji a faktycznymi wpływami osiągniętymi przez Skarb Państwa z tytułu tych zobowiązań podatkowych”<sup>21</sup>.

Według szacunków S. Dudka, głównego ekonomisty Pracodawców RP, straty wynikające z tytułu unikania podatku od towarów i usług zwiększyły się z 9,5% w 2018 roku do 9,9% w 2019 roku. Wielkości te świadczą o rozszczelnieniu polskiego systemu podatkowego, który jeszcze w poprzednich latach charakteryzował się systematyczną tendencją spadkową związaną z tzw. luką podatkową<sup>22</sup>. Inny ekonomista, I. Mirek twierdzi, że podatek akcyzowy również w znacznym stopniu wpływa na nieszczelność systemu podatkowego. W związku z tym, iż wielkość stawek podatkowych od niektórych wyrobów każde państwo, przestrzegając minimalnych unijnych poziomów opodatkowania, ustala indywidualnie, bardzo często stawki te są ustalone na nieodpowiednim poziomie. W wyniku tego można zaobserwować liczne obchodzenia od konieczności zapłaty takiego podatku. Konsekwencją wygórowanych stawek podatku akcyzowego, a także znacznych różnic pomiędzy poszczególnymi wyrobami, jest m.in. nielegalny import wyrobów, w szczególności paliw, które w postępowaniu celnym deklarowane są jako inny produkt o niższym obciążeniu akcyzą. Poprzez takie działania do budżetu państwa odprowadzany jest zdecydowanie niższy podatek niż w rzeczywistości być powinien<sup>23</sup>.

Mnogość takich sytuacji sprawia, że corocznie obserwuje się ogromne luki podatkowe wynikające z tytułu tego podatku. Warto podkreślić, że wzrost wartości luki podatkowej świadczy o nieszczelności systemu podatkowego. Polscy ekonomiści wskazują również, że polski system podatkowy jest za bardzo skierowany na pracę. Otóż obciążenie pracy w Polsce jest relatywnie wysokie, a świadczą o tym zbyt wysokie składki na ubezpieczenia społeczne<sup>24</sup>. W 2019 roku obciążenie przedsiębiorców tymi składkami było najwyższe w historii polskiego systemu podatkowego<sup>25</sup>.

---

<sup>21</sup> Ł. Furman, *Efektywny system poboru podatków*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2019, s. 130.

<sup>22</sup> <https://businessinsider.com.pl/firmy/podatki/luka-podatkowa-vat-w-2019-r-slawomir-dudek-uszczelnienie-podatkow-w-polsce/tmr5>

<sup>23</sup> I. Mirek, *Podatek akcyzowy – niezbędne i możliwe korekty* [w:] *Dylematy reformy systemu podatkowego w Polsce*, red. H. Dzwonkowski, J. Kulicki, Inne publikacje BAS, Prace Studialne, nr 01/04/2016, Warszawa 2016, s. 377–389.

<sup>24</sup> A. Sieroń, *Polski system podatkowy...*, s. 26.

<sup>25</sup> <https://www.rp.pl/ZUS/301039964-W-2019-r-przedsiębiorcy-wplacili-do-ZUS-najwiecej-w-historii.html>



## Kierunki zmian i doskonalenia polskiego systemu podatkowego

W celu uszczelnienia oraz poprawy efektywności systemu podatkowego w Polsce regularnie zostają podejmowane różne zmiany i reformy. Na przestrzeni lat 2019 i 2020 wprowadzono kilka istotnych zmian, do których należą:

- obniżenie stawki podatku PIT z 18% na 17%,
- biała lista podatników,
- obowiązkowy split payment,
- wprowadzenie obowiązku umieszczania NIP na paragonie,
- nowy plik JPK\_VAT.

Jedną z niewątpliwie najistotniejszych od wielu lat zmian w polskim systemie podatkowym to obniżka stawki podatku dochodowego od osób fizycznych PIT z 18% na 17%, która weszła w życie w październiku w 2019 roku. Reformie tej towarzyszy zmniejszenie kosztów pracy pracowników, a co za tym idzie – wzrost kosztów uzyskania przez nich przychodów. Taka zmiana jest niezwykle ważnym elementem sprzyjającym zmniejszeniu „klinu podatkowego, czyli zmniejszaniu łącznej kwoty podatków i składek”<sup>26</sup>.

Biała lista podatników zaczęła działać w Polsce od 1 września 2019 roku i stanowi wykaz informacji dotyczących podatników VAT. Wykaz ten dostępny jest na oficjalnej stronie Ministerstwa Finansów i pozwala w szybki sposób zweryfikować kontrahentów. Celem tego mechanizmu jest pomoc przedsiębiorcom w określeniu czy kontrahent, z którym współpracują lub zamierzają współpracować jest czynnym podatnikiem VAT, a także weryfikacja prawidłowości rachunku bankowego tegoż kontrahenta<sup>27</sup>.

Należy zaznaczyć, iż pomimo tego, że split payment funkcjonuje w Polsce od lipca 2018 roku, dopiero pod koniec 2019 roku stał się obowiązkowy i dotyczy wszystkich podatników VAT. Jest to mechanizm podzielonej płatności, który polega na tym, że nabywca za nabyty towar lub usługę dokonuje zapłaty, która zostaje rozdzielona na dwie części. Na rachunek rozliczeniowy dostawcy trafia kwota sprzedaży netto, natomiast pozostała zapłata (podatek) wpłacana jest na rachunek VAT, którym jest specjalny rachunek bankowy dostawcy. Celem wprowadzenia takiego mechanizmu jest przede wszystkim zapobieganie unikaniu płacenia podatku od towarów i usług. Nastąpi większa stabilność wpływów z tytułu podatku VAT, a co się z tym wiąże – nastąpi znaczne uszczelnienie systemu podatkowego<sup>28</sup>.

Początek 2020 roku przyniósł kolejne zmiany w uszczelnieniu systemu podatkowego. W styczniu zmieniono przepisy podatkowe dotyczące wystawiania

<sup>26</sup> <https://www.gov.pl/web/finanse/nizszy-pit-17---od-1-pazdziernika-2019-r>

<sup>27</sup> <https://www.biznes.gov.pl/pl/aktualnosci/biala-lista-podatnikow-vat-nowe-narzedzie-do-sprawdzania-kontrahentow>

<sup>28</sup> <https://www.podatki.gov.pl/vat/bezpieczna-transakcja/mechanizm-podzielonej-platnosci-mpp/>

faktur do paragonów. Od tego czasu możliwe jest wystawienie faktury do paragonu przez przedsiębiorców tylko i wyłącznie, jeżeli sprzedawca ulokuje Numer Identyfikacji Podatkowej nabywcy na paragonie. Celem takiego mechanizmu jest skuteczne uniemożliwienie wystawiania tzw. pustych faktur, które powodowały ogromne straty budżetowe.

Nowy plik JPK\_VAT to kolejna zmiana wprowadzona w polskim systemie podatkowym w celu uproszczenia raportowania prowadzonych ewidencji dotyczących podatku od towarów i usług. Stała się ona obowiązkowa od października 2020 roku i dotyczy małych, średnich oraz dużych przedsiębiorców. Mechanizm ten zastąpił oddzielne deklaracje podatku VAT-7. Obejmuje część deklaracyjną oraz ewidencyjną i jest składany w postaci jednego pliku wyłącznie w wersji elektronicznej<sup>29</sup>.

Nie ulega wątpliwości, iż pomimo wprowadzania licznych zmian w polskim systemie podatkowym, w dalszym ciągu nie jest on efektywny i wymaga wprowadzania kolejnych reform i rozwiązań. Należy zatem zwrócić szczególną uwagę na wypracowanie takich rozwiązań, które nakierowane będą na poprawę efektywności systemu podatkowego.

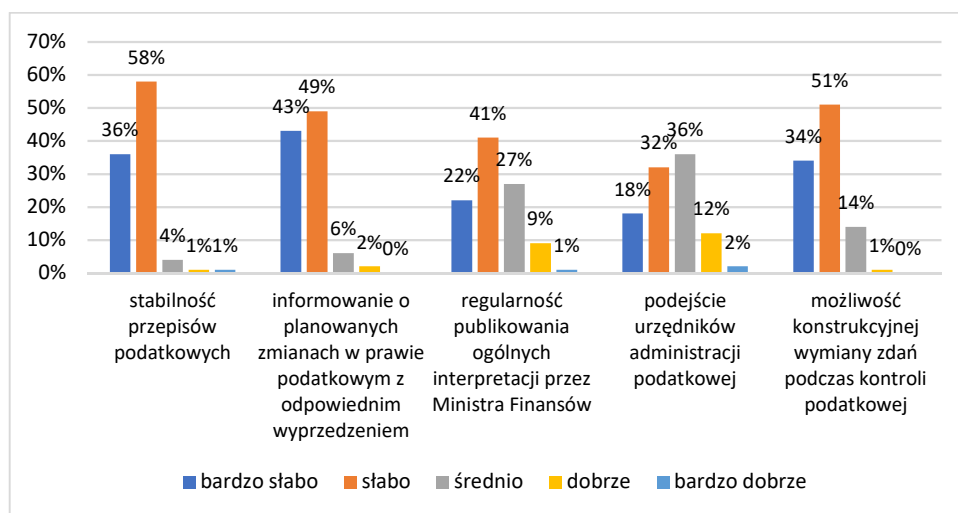
Dlatego autorzy opracowania przeprowadzili badania sondażowe przy użyciu kwestionariusza ankiety wśród przedsiębiorców, ukierunkowane na ocenę dotychczasowego systemu podatkowego i kierunki jego doskonalenia. Badanie miało charakter anonimowy i objęto nim 100 przedsiębiorców, prowadzących działalność gospodarczą na terenie Polski, a szczególnie na terenie województwa podkarpackiego. Przedsiębiorstwa małe i średnie stanowiły po 40% *ex aequo* ogółu, natomiast przedsiębiorstwa duże stanowiły 20%. W przypadku przedsiębiorstw małych najczęściej wybieraną formą prawną była jednoosobowa działalność gospodarcza, a forma opodatkowania – na zasadach ogólnych, według skali podatkowej (stawka podatkowa 17% i 32%). Wśród małych przedsiębiorstw zdecydowaną większość stanowiły firmy o usługowym charakterze działalności. Analizując średnie przedsiębiorstwa, większość stanowiły te, których forma prawna to spółka cywilna oraz spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Firmy te prowadziły najczęściej działalność usługową oraz handlową, a forma ich opodatkowania opierała się według skali podatkowej (17% i 32%). Duże przedsiębiorstwa w zdecydowanej większości charakteryzowały się działalnością usługową. Niewielki odsetek stanowiły przedsiębiorstwa produkcyjne oraz handlowe. Spośród nich najczęściej wybieraną formą prawną była spółka akcyjna. Forma opodatkowania dużych przedsiębiorstw jest prowadzona według skali podatkowej (17% i 32%) oraz według stawki liniowej (19%).

---

<sup>29</sup> <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-nowa-struktura-jpk-vat-2020-to-nowe-zasady-ewidencjonowania>

## Interpretacja wyników badań własnych

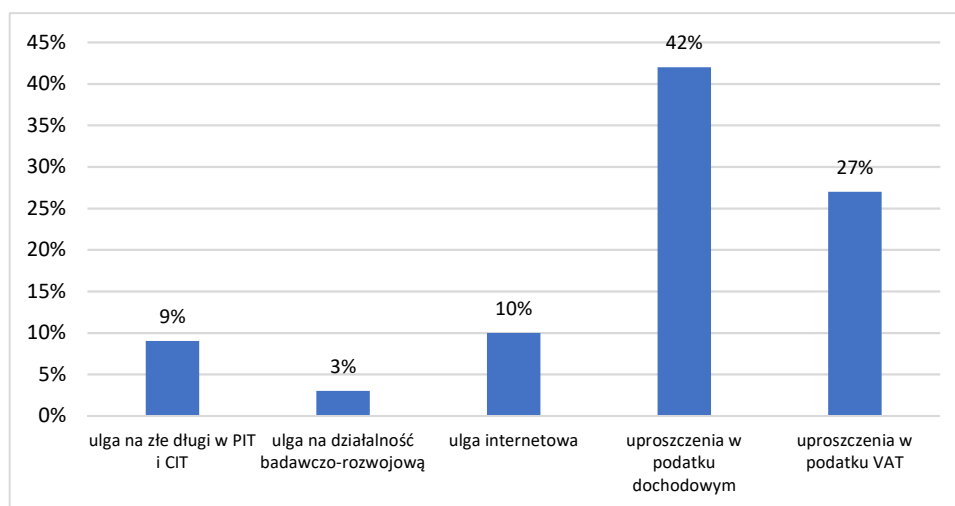
Badania rozpoczęto od subiektywnej oceny systemu podatkowego w Polsce, a także jego poszczególnych elementów przez przedsiębiorców. Należy podkreślić, iż badacze założyli, że każdy przedsiębiorca posiada podstawową wiedzę z zakresu zasad i stawek opodatkowania, a także możliwych ulg czy odliczeń. Posiadając przynajmniej minimum takiej wiedzy, przedsiębiorca jest w stanie określić skomplikowanie obecnego systemu podatkowego, a także ocenić jego elementy (wykres 1).



Wykres 1. Subiektywna ocena elementów polskiego systemu podatkowego

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe wyniki badań skłaniają do stwierdzenia, iż przedsiębiorcy krytycznie odnieśli się do każdego elementu systemu podatkowego w Polsce. Najsłabiej została oceniona stabilność przepisów podatkowych. 58% respondentów oceniło ten aspekt jako bardzo słaby, a 36% jako słaby. Drugim najczęściej krytykowanym obszarem systemu podatkowego jest informowanie o planowanych zmianach w prawie podatkowym z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym. Element ten słabo oceniło 49% respondentów, natomiast bardzo słabo 43%. Możliwość konstruktywnej wymiany zdań podczas kontroli podatkowej przez połowę ankietowanych zastała oceniona jako słaba, a przez 34% jako bardzo słaba. Nieco lepiej, choć wciąż źle, ankietowani ocenili regularność publikowania ogólnych interpretacji przez Ministra Finansów. Ten aspekt przez 27% respondentów został oceniony na średnim poziomie. Stosunkowo najlepiej ocenioną kwestią jest podejście urzędników administracji podatkowej – 12% ankietowanych pozytywnie oceniło ten element.



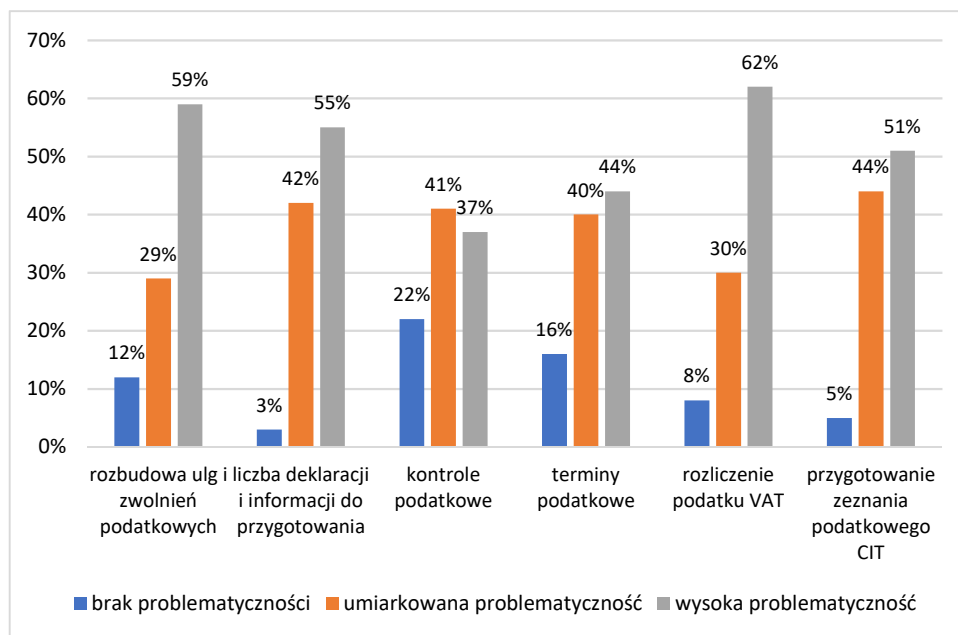
Wykres 2. Uproszczenia podatkowe stosowane przez przedsiębiorców

Źródło: opracowanie własne.

Spośród przedsiębiorców korzystających z uproszczeń podatkowych największy odsetek z nich (42%) korzysta z uproszczeń w podatku dochodowym. Do uproszczeń tych, wymienionych przed respondentów, należą przede wszystkim jednorazowa amortyzacja, uproszczone zaliczki oraz rozliczenia kwartalne. Z kolei 27% respondentów wskazało, że korzysta z uproszczeń w podatku od towarów i usług. W tym przypadku przedsiębiorcy wskazali na rozliczenia kwartalne VAT, rozliczenia kasowe w VAT, a także przyspieszony zwrot w VAT. Zdecydowanie niewielki odsetek respondentów korzysta z następujących ulg podatkowych: ulga internetowa (10%), ulga na zle długi w PIT i CIT (9%) oraz ulga na działalność badawczo-rozwojową (3%).

Jak wynika z badań, istnieje wiele przeszkód, które uniemożliwiają efektywne prowadzenie działalności gospodarczej (wykres 3).

Najbardziej problematyczną kwestią okazało się być rozliczenie podatku VAT. Dla 62% badanych przedsiębiorców jest to kwestia najbardziej uciążliwa, natomiast zaledwie 8% z nich nie ma problemów z rozliczeniem tego typu podatku. Kłopoty przedsiębiorcom sprawia również rozbudowa ulg i zwolnień podatkowych. Być może to właśnie to jest przyczyną niekorzystania z uproszczeń podatkowych przez przedsiębiorców. Kolejną, niezwykle problematyczną kwestią dla ponad połowy respondentów jest liczba deklaracji i informacji do przygotowania, a także przygotowanie zeznania podatkowego CIT. Nieco mniej problematyczną kwestią są terminy podatkowe. Dla blisko co szóstego przedsiębiorcy ten aspekt nie przysparza trudności. Jak się okazuje, najmniej uciążliwym problemem są kontrole podatkowe. Co piąty respondent stwierdził, że ten problem go nie dotyczy.



Wykres 3. Ocena problematycznych kwestii podatkowych

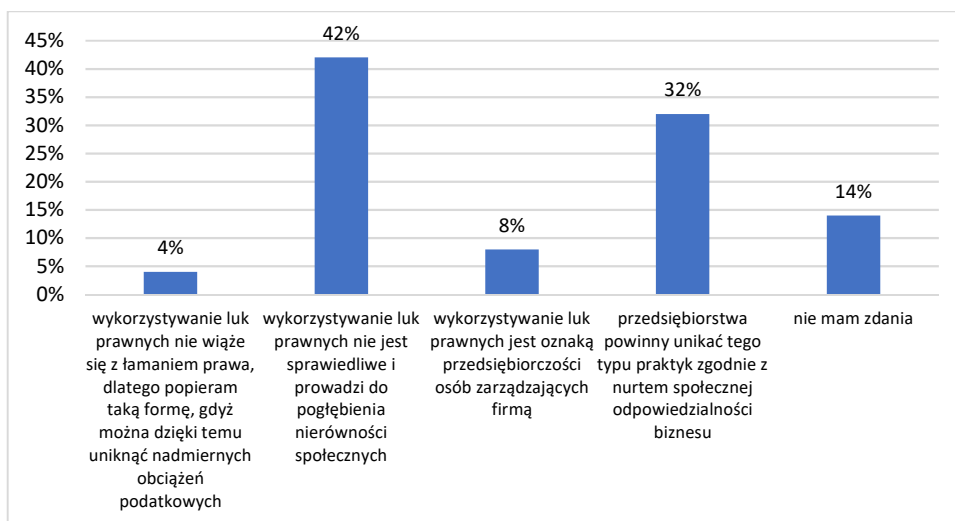
Źródło: opracowanie własne.

Nie ulega wątpliwości fakt, iż każdy podmiot dąży do optymalizacji podatkowej i minimalizacji zobowiązań. Okazuje się jednak, że niektóre działania, choć są formalnie legalne, nie są takie z moralnej perspektywy. Otóż przedsiębiorcy, którzy bardzo dobrze znają prawo podatkowe są w stanie wychwycić pewne luki prawne, dzięki którym mogą zaniechać obowiązku podatkowego<sup>30</sup>. Działanie takie w literaturze przedmiotu określane jest jako stosowanie legalnych praktyk unikania opodatkowania. Respondentów poproszono o wyrażenie własnej opinii odnośnie do stosowania legalnych praktyk unikania opodatkowania przez przedsiębiorców (wykres 4).

Zdecydowana większość respondentów zgodnie stwierdziła, iż wykorzystywanie luk prawnych nie jest sprawiedliwe i prowadzi do pogłębienia nierówności społecznych. Dlatego też przedsiębiorcy z całą pewnością powinni unikać tego typu praktyk zgodnie z nurtem społecznej odpowiedzialności biznesu. Interesujący wydaje się fakt, iż dla 8% respondentów wykorzystywanie luk prawnych jest oznaką przedsiębiorczości osób zarządzających firmą. Zaledwie 4% ankietowanych popiera wykorzystywanie luk prawnych. Według nich stosowanie tego typu

<sup>30</sup> D. Abramczyk, *Unikanie i uchylanie się od opodatkowania jako sposoby zarządzania podatkami konsumenta – o zagrożeniach i przeciwdziałaniu* [w:] *Finanse i prawo finansowe*, „Journal of Finance and Financial Law”, Vol. 2(22), Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2019, s. 15–17.

praktyk nie wiąże się z łamaniem prawa, dlatego też może być ono wykorzystywane w celu uniknięcia nadmiernych obciążeń podatkowych. Z kolei 14% przedsiębiorców nie wypowiedziało się na temat tej kwestii.

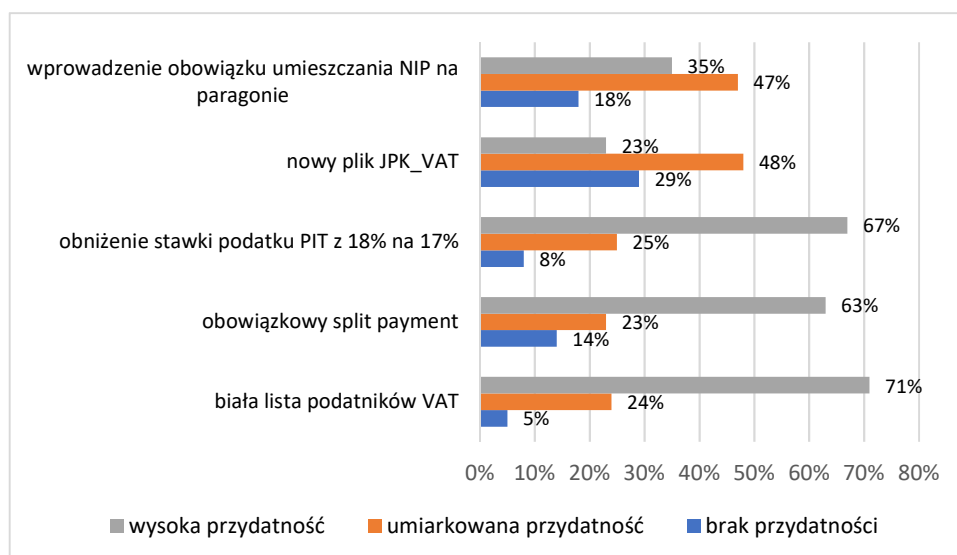


Wykres 4. Opinia przedsiębiorców na temat stosowania legalnych praktyk unikania opodatkowania

Źródło: opracowanie własne.

Na przestrzeni lat 2019–2020 w Polsce wprowadzono kilka istotnych zmian, których celem było uszczelnienie oraz poprawa systemu podatkowego. Respondentów poproszono o ocenienie przydatności wprowadzonych działań (wykres 5).

Według 71% respondentów wprowadzenie białej listy podatników VAT w największym stopniu wpłynie na uszczelnienie i poprawę polskiego systemu podatkowego. Równie korzystne jest obniżenie stawki podatku PIT z 18% na 17%. Rozwiązanie to przez 67% respondentów zostało ocenione jako bardzo przydatne. Obowiązkowy split payment to kolejna wysoko oceniona przez przedsiębiorców zmiana w kierunku poprawy systemu podatkowego. Nieco gorzej zostało ocenione wprowadzenie obowiązku umieszczania NIP na paragonie, bowiem 35% respondentów stwierdziło, że rozwiązanie to jest wysoko przydatne, natomiast dla blisko połowy przedsiębiorców takie działanie w średnim stopniu przyczyni się do uszczelnienia systemu podatkowego. Rozwiązaniem, które najbardziej krytycznie zostało ocenione przez respondentów jest nowy plik JPK\_VAT. Zaledwie dla co czwartego ankietowanego rozwiązanie to jest przydatne, a co trzeci ankietowany stwierdził, iż nie widzi przydatności tego rozwiązania w związku z poprawą systemu podatkowego.

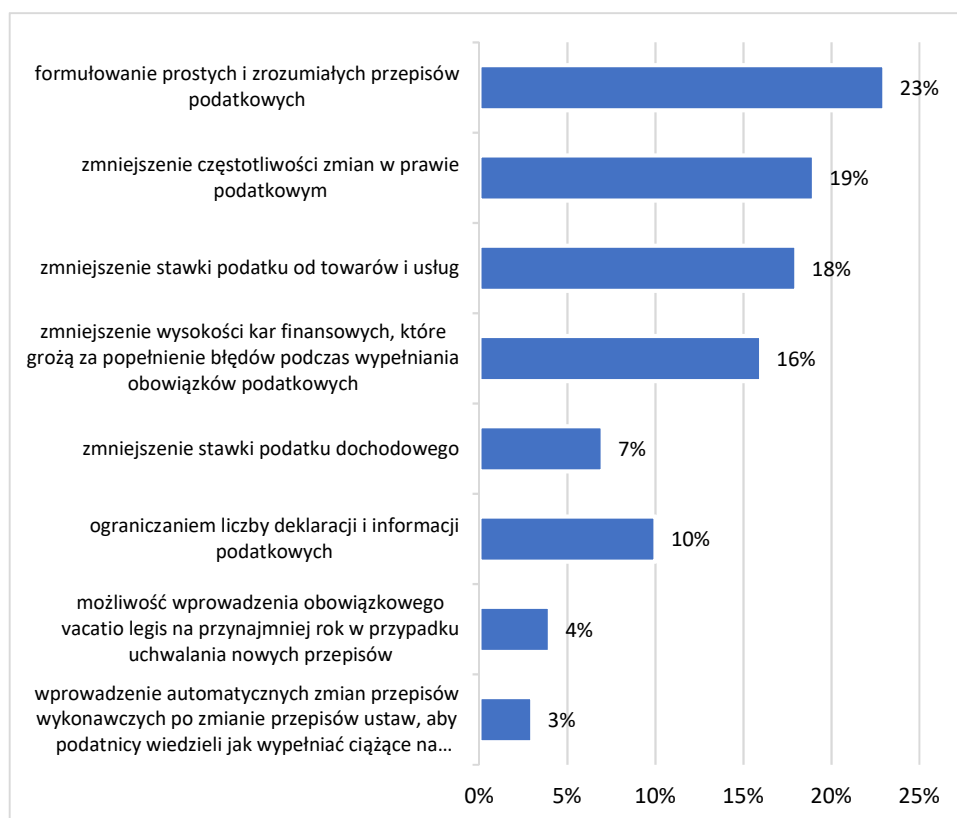


Wykres 5. Ocena przydatności wprowadzonych działań w zakresie poprawy systemu podatkowego

Źródło: opracowanie własne.

Z całą pewnością można stwierdzić, że polski system podatkowy, mimo wprowadzania kolejnych zmian, wciąż nie jest efektywny. W dalszym ciągu należy wprowadzać nowe rozwiązania, by przyczynić się do poprawy jego jakości. Przedsiębiorców poproszono o wskazanie propozycji rozwiązań, których realizacja mogłaby w przyszłości ulepszyć polski system podatkowy (wykres 6).

Z analizy badań wynika, że najczęściej przedsiębiorców uważa, iż w celu poprawy polskiego systemu podatkowego należy formułować proste i zrozumiałe przepisy podatkowe. Niejasności wynikające z przepisów niejednokrotnie mogą prowadzić do nieprawidłowej ich interpretacji, a to z kolei może rodzić konflikty pomiędzy podmiotem opodatkowania a podatnikiem. Czynnikiem mającym decydujące znaczenie w kwestii poprawy jakości systemu podatkowego jest także zmniejszenie częstotliwości zmian w prawie podatkowym. Można więc uznać, iż przedsiębiorcy przede wszystkim domagają się jasności oraz stabilności przepisów podatkowych. Zdaniem badanych przedsiębiorców dobrym rozwiązaniem jest również zmniejszenie stawki podatku od towarów i usług oraz zmniejszenie wysokości kar finansowych, które grożą za popełnienie błędów podczas wypełniania obowiązków podatkowych. Respondenci wskazali także na zmniejszenie stawki podatku dochodowego, na możliwość wprowadzenia obowiązkowego *vacatio legis* na przynajmniej rok w przypadku uchwalania nowych przepisów oraz na wprowadzenie automatycznych zmian przepisów wykonawczych po zmianie przepisów ustaw, aby podatnicy wiedzieli jak wypełniać ciążące na nich nowe obowiązki. Zdaniem ankietowanych wszystkie te zmiany mogłyby zostać wcielony w życie w celu poprawy efektywności polskiego systemu podatkowego.



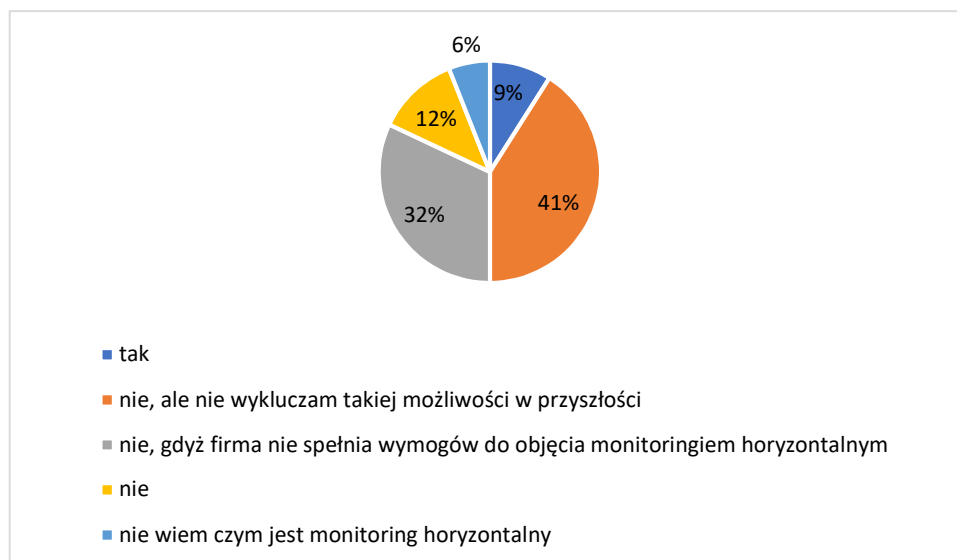
Wykres 6. Pożądanые zmiany w systemie podatkowym

Źródło: opracowanie własne.

Ministerstwo Finansów planuje uruchomienie programu monitoringu horyzontalnego, który ma polegać na bieżącej współpracy pomiędzy podatnikiem a fiskusem. Respondentów zapytano o to, co sądzą na temat tego programu (wykres 7).

Większość badanych (41%) uznała, że w chwili uruchomienia programu monitoringu horyzontalnego nie zamierza z niego skorzystać, jednak nie wyklucza takiej możliwości w przyszłości. Co trzeci badany stwierdził, że jeśli program monitoringu horyzontalnego zostanie uruchomiony, nie zamierza z niego skorzystać, ponieważ firma nie spełnia określonych wymogów do objęcia tym monitoringiem. 12% respondentów zdecydowanie nie zamierza skorzystać z tego programu, natomiast zaledwie 9% respondentów wykazało chęć uczestniczenia w takim programie. Należy dodać, iż 6% respondentów nie wie, czym jest program monitoringu horyzontalnego.





Wykres 7. Ocena przydatności wprowadzenia programu monitoringu horyzontalnego

Źródło: opracowanie własne.

## Wnioski

Celem badań była analiza stanu polskiego systemu podatkowego oraz kierunków jego doskonalenia. Przełomowym wydarzeniem wpływającym na budowę i kształt obecnego systemu podatkowego była transformacja gospodarcza wiążąca się ze zmianami ustrojowymi, a także przystąpienie Polski do Unii Europejskiej i wynikająca z tego konieczność dostosowania prawa podatkowego do wymogów ustawodawstwa unijnego. Państwo polskie w czasie ostatnich 30 lat stanęło przed ogromnym wyzwaniem stworzenia zarówno racjonalnego, jak i efektywnego systemu podatkowego, co jest procesem niezwykle zbudowanym i trudnym, gdyż wymaga podjęcia właściwych działań i określonej organizacji.

Główne spostrzeżenia wynikające z przeprowadzonych badań pozwalają na wysunięcie następujących wniosków:

- Choć polski system podatkowy przeszedł duże zmiany od czasu transformacji ustrojowej i został przystosowany do wymagań gospodarki rynkowej, to jednak jest on przedmiotem krytyki różnych środowisk, zwłaszcza przedsiębiorców.
- Zarówno polscy ekonomiści, jak i podkarpaccy przedsiębiorcy zgodnie twierdzą, iż system podatkowy w Polsce obciążony jest w dalszym ciągu istotnymi wadami oraz niedoskonałościami.
- Zastrzeżenia co do jakości systemu podatkowego dotyczą zarówno warunkowań prawnych, jak i ekonomicznych. W literaturze przedmiotu do

najczęściej wymienianych niedoskonałości należą brak jasności i spójności, skomplikowanie i niestabilność oraz nieoptymalna wielkość opodatkowania. Badani przedsiębiorcy twierdzą podobnie, gdyż według nich za największe wady polskiego systemu podatkowego uznaje się zbyt częste zmiany prawa podatkowego, zbyt skomplikowane prawo podatkowe oraz niejasności przepisów podatkowych.

- W celu uszczelnienia oraz poprawy efektywności systemu podatkowego w Polsce na przestrzeni lat 2019–2020 wprowadzono kilka istotnych zmian, czyli obniżono stawkę podatku PIT z 18% na 17%, utworzono białą listę podatników, wprowadzono obowiązkowy split payment, ustanowiono obowiązek umieszczania NIP na paragonie oraz utworzono nowy plik JPK\_VAT. Wszystkie te działania zostały pozytywnie ocenione przez podkarpackich przedsiębiorców, jednak wciąż istnieje przekonanie, iż dalsza reforma w polskim systemie podatkowym jest procesem koniecznym, który pozwoli na dostosowanie się systemu do nieustannie zmieniającego się otoczenia gospodarczego, społecznego i prawnego.
- Podejmując dalszą reformę polskiego systemu podatkowego przede wszystkim należy skupić się kwestiach prawnych związanych z poprawą jakości systemu podatkowego. Niezbędne jest stworzenie takiego systemu podatkowego, który będzie charakteryzować się przyjaznym podejściem do podatników.
- Według przedsiębiorców polskie prawo podatkowe powinno zawierać proste i zrozumiałe przepisy podatkowe, które nie będą zbyt często zmieniane.
- Zbyt szeroki wachlarz różnych tytułów do ulg i zwolnień podatkowych niewątpliwie wpływa na przeregulowanie gospodarki i powoduje uszczerbnienie działalności przedsiębiorstw oraz ograniczenie swobody wyboru i/lub odwracanie uwagi przedsiębiorstwa od właściwego celu jego działania. Ponadto utrudnia to przedsiębiorcom adaptację do zmiennych warunków działania i w konsekwencji obniża efektywność gospodarowania.

## Bibliografia

- Abramczyk D., *Unikanie i uchylanie się od opodatkowania jako sposoby zarządzania podatkami konsumenta – o zagrożeniach i przeciwdziałaniu* [w:] *Finanse i prawo finansowe*, „Journal of Finance and Financial Law”, Vol. 2(22), Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2019.
- Durczyńska M., *Zakres ulg w polskim systemie podatkowym* [w:] *Dylematy reformy systemu podatkowego w Polsce*, red. H. Dzwonkowski, J. Kulicki, Inne publikacje BAS, Prace Studialne, nr 01/04/2016, Warszawa 2016.
- Furman Ł., *Efektywny system poboru podatków*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2019.
- Glumińska-Pawlic J., *Pożądaný kierunek zmian (reformy) obecnego modelu tworzenia prawa podatkowego* [w:] *Dylematy reformy systemu podatkowego w Polsce*, red. H. Dzwonkowski, J. Kulicki, Inne publikacje BAS, Prace Studialne, nr 01/04/2016, Warszawa 2016.

- Grądalski F., *Teoretyczne aspekty reformowania systemu podatkowego – zarys modelu referencyjnego dla Polski* [w:] *O nowy ład podatkowy w Polsce*, red. J. Ostaszewski, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2007.
- Gwiadzowski R., *Korupcyjny charakter przepisów podatkowych* [w:] *Klimaty korupcji*, red. A. Kojder, A. Sadowski, Semper, Warszawa 2002.
- <https://businessinsider.com.pl/firmy/podatki/luka-podatkowa-vat-w-2019-r-slawomir-dudek-uszczelnienie-podatkow-w-polsce/ttmrbt5>
- <https://podatki.gazetaprawna.pl/artykuly/1411662,30-lat-wolnosci-prawo-podatkowe-wciaz-skomplikowane.html>
- <https://podatki.gazetaprawna.pl/artykuly/1411662,30-lat-wolnosci-prawo-podatkowe-wciaz-skomplikowane.html>
- <https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-nowa-struktura-jpk-vat-2020-to-nowe-zasady-ewidencjonowania>
- <https://www.biznes.gov.pl/pl/aktualnosci/biala-lista-podatnikow-vat-nowe-narzedzie-do-sprawdzania-kontrahentow>
- <https://www.gov.pl/web/finanse/nizszy-pit-17---od-1-pazdziernika-2019-r>
- <https://www.podatki.gov.pl/vat/bezpieczna-transakcja/mechanizm-podzielonej-platnosci-mpp/>
- <https://www.rp.pl/ZUS/301039964-W-2019-r-przedsiebiorcy-wplacili-do-ZUS-najwiecej-w-historii.html>
- Iniewski R., *Model podatkowy MŚP, projekt Świadomy Podatnik*, Rada Podatkowa Lewiatan, Warszawa 2013.
- Kosek-Wojnar M., *Zasady podatkowe w teorii i praktyce*, Wyd. PWE, Warszawa 2012.
- Mączyński D., Sowiński R., *Jasność prawa podatkowego jako warunek poprawnej legislacji podatkowej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 68, z. 3, Poznań 2005.
- Mirek I., *Podatek akcyzowy – niezbędne i możliwe korekty* [w:] *Dylematy reformy systemu podatkowego w Polsce*, red. H. Dzwonkowski, J. Kulicki, Inne publikacje BAS, Prace Studialne, nr 01/04/2016, Warszawa 2016.
- Owsiak S., *System podatkowy Polski w okresie transformacji – próba oceny*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin. Sectio H – Polonia Vol. L, 1, 2016.
- Pach J., *Dylematy systemu podatkowego w Polsce*, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, Kraków 2017.
- Sieroń A., *Polski system podatkowy: diagnoza problemów oraz propozycja reformy*, „Ekonomia – Wrocław Economic Review” 21/1 Acta Universitatis Wratislaviensis No. 3666, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2015.
- Tratkiewicz T., *W kierunku jednej stawki VAT – korzyści i wyzwania na przykładzie Polski*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin. Sectio H – Polonia Vol. L, 1, 2016.
- Zmienność prawa nadal przytłacza. Barometr stabilności otoczenia prawnego w polskiej gospodarce*, red. T. Wróblewski, Grant Thornton, edycja 2020.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 roku (Dz.U. z 1997 r., nr 78, poz. 483).
- Ordynacja podatkowa z dnia 29 sierpnia 1997 roku (Dz.U. z 1997 r., nr 137, poz. 926 ze zm.).



# NIESPÓJNOŚĆ MIĘDZY POSTAWAMI A ZACHOWANIAMI NABYWCÓW NA RYNKU PRODUKTÓW EKOLOGICZNYCH

---

*Lucyna WITEK<sup>1</sup>*

## **Wprowadzenie**

Wzrost świadomości ekologicznej konsumentów spowodował większe zainteresowanie produktami ekologicznymi. Jednak w dalszym ciągu można zaobserwować niski poziom zachowań nabywczych. Deklaracje konsumentów nie przekładają się na rzeczywiste zachowania zakupowe. Problem ten dotyczy nie tylko polskich nabywców, ale także istnieje w innych krajach europejskich. Konsumentci wyrażają swoje zaniepokojenie zanieczyszczeniami środowiska, ale nie uwzględniają aspektu dbałości o środowisko podczas zakupów. Istnieje rozbieżność między deklaracjami a zachowaniami. Przyczyny tego zjawiska są rozległe.

Celem rozdziału jest identyfikacja i wyjaśnienie źródeł niespójności między pozytywnymi postawami nabywców wobec produktów ekologicznych a rzeczywistymi ich zachowaniami oraz wskazanie implikacji dla marketingu.

Dla zrealizowania celu wykorzystano badania wtórne. Pogłębiona analiza literatury pozwoliła na zidentyfikowanie źródeł niespójności między postawami a zachowaniami wobec produktów ekologicznych. Najczęstsze wyjaśnienia tej rozbieżności to brak zaufania i wysokie ceny produktów. Szczególnie należy również zwrócić uwagę na niski poziom wiedzy, szczególnie o korzyściach płynących z zakupu produktów ekologicznych oraz sposobach prawidłowego odróżniania ich od innych produktów. Problemem tego rynku są także asymetrie informacyjne na tym rynku, ponadto niski poziom działań marketingowych pogłębia problem akceptacji wyższych cen produktów ekologicznych.

## **Istota niespójności w ekologicznych zachowaniach nabywców**

Niespójność w ekologicznych zachowaniach nabywców wyraża się w tym, że pozytywne ich postawy wobec ochrony środowiska nie przekładają się na rzeczy-

---

<sup>1</sup> Dr hab. Lucyna Witek, prof. PRz, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

wiste zachowania rynkowe. To zjawisko jest określane w literaturze jako luka, rozbieżność, niekonsekwencja w ekologicznych zachowaniach konsumentów (*green attitude-behaviour gap*). Pozytywne nastawienie do dbałości o środowisko nie znajduje odzwierciedlenia także w postępowaniu zakupowym (*green purchasing inconsistency*). Istnienie tego zjawiska potwierdzają badania wielu autorów (E. Fraj i E. Martinez<sup>2</sup>, S.B. Follows i D. Jobber<sup>3</sup>, S. Gupta i D. Ogden<sup>4</sup>, M. Carrington i in.<sup>5</sup>, J. Bray i in.<sup>6</sup>, A. Chatzidakis i in.<sup>7</sup>, A. Nicholls i N. Lee<sup>8</sup>, J. Pickett-Baker i R. Ozaki<sup>9</sup>, W. Young i in.<sup>10</sup>, A.K. Moser<sup>11</sup>).

Nabywcy oceniają ideę poszanowania środowiska pozytywnie, ponieważ zachowania ekologiczne są dla nich wyrazem spełnienia moralnego obowiązku. Rozumieją problemy środowiskowe, ale niekoniecznie dokonują zakupów produktów ekologicznych. Wolą deklarować dbałość o środowisko, bo daje to korzystny ich obraz i jest pożądane w otoczeniu.

Pogłębiona analiza literatury pozwoliła na zidentyfikowanie źródeł niespójności między postawami a zachowaniami wobec produktów ekologicznych. Najczęstsze wyjaśnienia tej rozbieżności to brak zaufania i wysokie ceny produktów

---

<sup>2</sup> E. Fraj, E. Martinez, Influence of personality on ecological consumer behavior, „*Journal of Consumer Behaviour*” 2006, Vol. 5, s. 167–181.

<sup>3</sup> S.B. Follows, D. Jobber, *Environmentally Responsible Purchase Behavior: A Test of A Consumer Model*, „*European Journal of Marketing*” 2000, No. 34(5/6), s. 723–746.

<sup>4</sup> S. Gupta, D. Ogden, *The Attitude-Behaviour-Gap in Environmental Consumeris*, APUBEF Proceedings – Fall, 2006, s. 199–206.

<sup>5</sup> M. Carrington, B. Neville, G. Whitwell, *Why Ethical Consumers Don't Walk Their Talk: Towards a Framework for Understanding the GAP between the Ethical Purchase Intentions and Actual Buying Behaviour of Ethical Minded Consumer*, „*Journal of Business Ethics*” 2010, No. 97, s. 139–158.

<sup>6</sup> J. Bray, N. Johns, D. Kilburn, *An exploratory study into the factors impeding ethical consumption*, „*Journal of Business Ethics*” 2011, No. 98(4), s. 597–608.

<sup>7</sup> A. Chatzidakis, S. Hibbert, A.P. Smith, *Why people don't take their concerns about fair trade to the supermarket: The role of neutralization*, „*Journal of Business Ethics*” 2007, No. 74(1), s. 89–100.

<sup>8</sup> A. Nicholls, N. Lee, *Purchase decision-making in fair trade and the ethical purchase 'gap: Is there a fair trade twix?*, „*Journal of Strategic Marketing*” 2006, No. 14(4), s. 369–386.

<sup>9</sup> J. Pickett-Baker, R. Ozaki, *Pro-environmental products: marketing influence on consumer purchase decision*, „*Journal of Consumer Marketing*” 2008, Vol. 25, s. 281–293.

<sup>10</sup> W. Young, K. Hwang, S. McDonald, C.J. Oates, *Sustainable Consumption: Green Consumer Behaviour when Purchasing Products*, „*Sustainable Development*” 2010, Vol. 18, s. 20–31.

<sup>11</sup> A.K. Moser, *Thinking green, buying green? Drivers of pro-environmental purchasing behaviour*, „*Journal of Consumer Marketing*” 2015, Vol. 32(3), s. 167–175.

(np. P. Bazoche i in.<sup>12</sup>, N.A. Barber i in.<sup>13</sup>, L. Steg i in.<sup>14</sup>). Należy jednak zwrócić uwagę na inne czynniki, które będą uniemożliwiać zakupy produktów ekologicznych mimo pozytywnego nastawienia do nich. Należy do nich niski poziom wiedzy, szczególnie o istocie produktu ekologicznego oraz sposobie identyfikacji go wśród innych ofert rynkowych oraz asymetrii informacyjnej. Nie bez znaczenia jest także niski poziom działań marketingowych.

### Asymetria informacji i deficyt wiedzy konsumentów na temat produktów ekologicznych

Asymetria informacji polega na tym, że jedna ze stron dysponuje większym zakresem niż strona druga. Podmiot mający przewagę informacyjną może to wykorzystać dla zwiększenia swoich korzyści, nawet kosztem drugiego podmiotu, który nie posiada takiej informacji, co do jej ilości i jakości. W relacjach rynkowych występuje nierównowaga informacyjna, w której indywidualny konsument jest z reguły słabszym ogniwem i nie ma pełnej informacji. Konsument podejmuje codziennie wiele czynności dotyczących zarządzania gospodarstwem domowym (m.in. dotyczy to zakupów), w którym istotną rolę odgrywają nawyki, rutyna i przyzwyczajenia. Przekłada się to na brak aktywnego poszukiwania informacji oraz powierzchowną analizę dostępnych informacji i postępowanie według wcześniej utrwalonych wzorów. Na rynku produktów ekologicznych konsument czują się przytłoczeni dużą ilością docierających informacji, niekiedy sprzecznych z powodu asymetrycznie rozproszonej informacji między producentami, handlowcami a nabywcami. Producenci nie dostarczają rzetelnej, kompletnej i łatwej do zrozumienia informacji na temat ekologicznych cech swoich produktów, ponieważ uważają, że jest to czasochłonne i kosztowne. Często informacje o efektywności środowiskowej produktów często są podawane przez producentów w taki sposób, że nie jest możliwe porównanie z innymi podobnymi ofertami lub w sposób mało przystępny dla nabywców. Ogranicza to możliwość dokonywania świadomych wyborów rynkowych i zwiększa barierę poznawczą<sup>15</sup>. Niektóre właściwości, np. biodegradowalność, brak negatywnego wpływu na warstwę ozonową nabywcy nie mogą sprawdzić ani przed zakupem, ani w trakcie ich konsumpcji. Ta sytuacja

---

<sup>12</sup> P. Bazoche, C. Deola, L.G. Soler, *An experimental study of wine consumers' willingness to pay for environmental characteristics*, 12th Congress of the European Association of Agriculture Economists 2008, s. 1–8.

<sup>13</sup> N.A. Barber, M. Bishop, T. Gruen, *Who pays more (or less) for pro-environmental consumer goods? Using the auction method to assess actual willingness-to-pay*, „*Journal of Environmental Psychology*” 2014, Vol. 40, s. 218–227.

<sup>14</sup> L. Steg, G. Perlaviciute, E. van der Werff, J. Lurvink, *The significance of hedonic values for environmentally-relevant attitudes, preferences and actions*, „*Environment and Behavior*” 2014, Vol. 46(2), s. 163–192.

<sup>15</sup> L. Witek, *Zachowania nabywców wobec produktów ekologicznych – determinanty, model i implikacje dla marketingu*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2019, s. 155.

może doprowadzić konsumentów do rezygnacji z zakupu produktów ekologicznych.

Poziom wiedzy nabywców na temat produkcji, cech produktów, miejsc sprzedaży produktów ekologicznych, ich oznaczeń jest mały i fragmentaryczny<sup>16</sup>. Wiele badań (np. K. Giannakas<sup>17</sup>, C. Fotopoulos i A. Krystallis<sup>18</sup>, S.S. Braga Junior<sup>19</sup>) wskazuje na słaby poziom wiedzy z zakresu ochrony środowiska i produktów ekologicznych, co w dużym stopniu utrudnia zakupy takich produktów. Niewystarczająca informacja lub nawet jej brak były wymienione jako bariery dla wprowadzenia i wdrożenia systemów recyklingu, kompostowania i ekologicznych zakupów<sup>20</sup>.

Asymetria informacji powoduje, że potencjał wzrostu rynku produktów ekologicznych pozostaje niewykorzystany<sup>21</sup>. Nabywcy mają tylko ogólną znajomość zagadnień związanych z produktami ekologicznymi. Można zaobserwować u nich brak rozumienia specyfiki i złożoności charakteru produktów ekologicznych, wiedzy o korzyściach płynących z zakupu produktów ekologicznych oraz o sposobach ich produkcji, certyfikacji i ekoetykietowania.

### **Brak zaufania i akceptacji wyższych cen produktów ekologicznych**

Zaufanie konsumentów do produktów ekologicznych jest związane z przekonaniami i oczekiwaniami, że takie produkty posiadają właściwości, cechy i atrybuty, które wskazują na dbałość o środowisko. Wiele badań wskazuje na brak zaufania do produktów ekologicznych, ich oznaczeń, co powoduje kwestionowanie ich wiarygodności. Liczba twierdzeń dotyczących ekologiczności wzrasta, ale są one coraz bardziej powierzchowne i niejasne pod względem stosowanej terminologii. Terminy takie jak „biodegradowalny”, „nadający się do recyklingu” i „przyjazny dla środowiska” często są wykorzystywane przez firmy, ale nie są udowodnione. Nie sprzyja to budowaniu zaufania konsumentów do produktów

---

<sup>16</sup> L. Witek, *Barriers to Green Products Purchase – from Polish Consumer Perspective* [w:] *Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability (IMES 2017)*, red. O. Dvouletý, M. Lukeš, J. Misar, Proceedings of the 5th International Conference 25–26 May 2017, University of Economics, Prague 2017, s. 1119–1128.

<sup>17</sup> K. Giannakas, *Information asymmetries and consumption decisions in organic food product markets*, „Canadian Journal of Agricultural Economics” 2002, Vol. 50(1), s. 47–49.

<sup>18</sup> C. Fotopoulos, A. Krystallis, *Organic product avoidance: reasons for rejection and potential buyers identification in a countryside survey*, „British Food Journal” 2002, Vol. 104(3/4/5), s. 253.

<sup>19</sup> S.S. Braga Junior, E.G. Satolo, M.L.D. Silva, G.D. Silva, *The Relationship between Environmental Concern and Declared Retail Purchase of Green Products*, „International Journal of Business and Social Science” 2014, Vol. 5(2), s. 28.

<sup>20</sup> B. Stoimenova, *Knowledge and attitudes about green consumption in Bulgaria*, „Economic Themes” 2016, Vol. 54(4), s. 500.

<sup>21</sup> W. Łuczka-Bakula, *Rynek żywności...*, s. 127.



ekologicznych, co potwierdzają liczne badania (np. C. Choi i in.<sup>22</sup>, Y.S. Chen i C.H. Chang<sup>23</sup>, K. Jahdi i G. Acikdilli<sup>24</sup>). Raport Eurobarometru wskazuje, że aż 48% konsumentów nie wierzy w informacje o efektywności środowiskowej umieszczone na opakowaniach produktów<sup>25</sup>. Badania European Commission pokazują, że europejscy konsumenci są skłonni zapłacić więcej za produkty, jeśli są pewni ich pozytywnego wpływu na środowisko (77%). Natomiast połowa sceptyków byłaby skłonna zapłacić więcej za produkty, gdyby była pewna, że są one ekologiczne (51%)<sup>26</sup>. Nabywcy mają trudności z ustaleniem, w jaki sposób produkt wpływa na środowisko. Również brak przejrzystości ekoetykietowania wpływa na nieufność nabywców. Prawie połowa (48%) konsumentów twierdzi, że istniejące etykiety środowiskowe nie są jasne<sup>27</sup>.

Wiele badań (np. Y. Joshi i Z. Rahman<sup>28</sup>, Gleim i in.<sup>29</sup>, M.C. Olsen i in.<sup>30</sup>) wskazuje, że największą barierą zakupu produktów ekologicznych są ich zbyt wysokie ceny. Należy dodać, że ograniczone dochody nabywców zwiększają efekt wysokich cen.

### Niski poziom działań marketingowych na rynku produktów ekologicznych

Na rynku produktów ekologicznych nie tylko postrzeganie cen produktów ekologicznych jako wysokich czy brak zaufania do deklaracji próśrodowiskowych producentów oraz handlowców stanowi problem. Wiele badań wskazało na bariery związane z marketingiem produktów ekologicznych. Szczególnie trudności z dostępem do produktów przyjaznych dla środowiska stanowiły poważną przeszkodę

<sup>22</sup> C. Choi, T. Eldomiaty, S. Kim, *Consumer trust, social marketing and ethics of welfare exchange*, „Journal of Business Ethics” 2007, Vol. 74, s. 17–23.

<sup>23</sup> Y.S. Chen, C.H. Chang, *Greenwash and green trust: The mediation effects of green consumer confusion and green perceived risk*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 114(3), s. 489–500.

<sup>24</sup> K. Jahdi, G. Acikdilli, *Marketing communications and corporate social responsibility (CSR): Marriage of convenience or shotgun wedding?*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 88, s. 103–113.

<sup>25</sup> Eurobarometer, *Europeans' attitudes towards the issue of sustainable consumption and production*, 2009, nr 256, s. 6., [http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl\\_256\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl_256_en.pdf) (dostęp: 1.10.2018 r.).

<sup>26</sup> European Commission, *Attitudes of Europeans towards building the single market for green products*, 2013, [http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl\\_367\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl_367_en.pdf) (dostęp: 30.08.2018 r.).

<sup>27</sup> European Commission, *Attitudes of Europeans...*

<sup>28</sup> Y. Joshi, Z. Rahman, *Factors Affecting Green Purchase Behaviour and Future Research Directions*, „International Strategic Management Review” 2015, Vol. 3(1-2), s. 128–129.

<sup>29</sup> M.R. Gleim, J.S. Smith, D. Andrews, Jr.J.J. Cronin, *Against the green: A multi-method examination of the barriers to green consumption*, „Journal of Retailing” 2013, Vol. 89(1), s. 44–61.

<sup>30</sup> M.C. Olsen, R.J. Slotegraaf, S.R. Chandukala, *Green Claims and Message Frames: How Green New Products Change Brand Attitude*, „Journal of Marketing” 2014, Vol. 78, No. 5, s. 119–137.

w ich zakupie<sup>31</sup>. Potwierdzają to badania P. Bryły, które wskazują na małą dostępność, krótkie terminy przydatności i słabą widoczność w sklepie żywności ekologicznej<sup>32</sup>. M. Jarczuk-Guzy wskazała także na wąski zakres działań promocyjnych.

Produkty ekologiczne nie są dostępne wszędzie i nie zawsze są widoczne. Nabywcy muszą dodatkowo się wysilić, aby dokonać zakupu. Niejednokrotnie zrobienie zakupów produktów ekologicznych różnych kategorii nie jest możliwe w jednym miejscu, wymaga odwiedzenia wielu punktów sprzedaży. Nabywcy zorientowani na wygodę unikają tego dodatkowego wysiłku. Ponadto błędy w merchandisingu, polegające m.in. na eksponowaniu tej grupy produktów razem z innymi produktami z grupy tzw. zdrowej żywności, mało efektowna ekspozycja, brak oznaczeń na półce czy lokowanie produktów ekologicznych obok produktów konwencjonalnych nie sprzyjają aktywizacji ich sprzedaży. Produkty konwencjonalne, mające niższe ceny niż ekologiczne, wydają się konsumentowi, w porównaniu z produktami ekologicznymi, jeszcze tańsze niż w rzeczywistości, i odwrotnie, produkty ekologiczne o wysokich cenach, w porównaniu z konwencjonalnymi, wydają się jeszcze droższe. Efekt wysokich cen związany jest z działaniem zasady kontrastu. Podobny efekt uzyskuje się, eksponując w jednym miejscu w punkcie sprzedaży produkty ekologiczne i nieekologiczne. W przypadku produktów wygodnego zakupu występuje małe zaangażowanie konsumentów w proces zakupu. Często postępują oni rutynowo, a decyzja o zakupie jest zwykle oparta na zwyczajach lub wcześniejszych doświadczeniach. Ponadto niska efektywność dystrybucji i promocji utrudnia akceptację wyższych cen przez nabywców. S. Pilarski<sup>33</sup> zwraca uwagę na słabość tych instrumentów, która powoduje ograniczoną dostrzegalność produktów.

### Implikacje dla marketingu

Produkty ekologiczne wymagają odpowiedniej strategii marketingowej, a zwłaszcza określenia roli i zakresu wykorzystania poszczególnych instrumentów marketingu-mix, aby nastąpił rozwój zachowań nabywczych na rynku produktów ekologicznych.

Wybór ekologicznej metody gospodarowania wiąże się z procesem tworzenia nowego produktu, który ma inne cechy, właściwości i atrybuty niż produkty konwencjonalne, inne relacje cenowe, kanały dystrybucji oraz odrębny segment nabywców. W związku z tym zadaniem marketingu jest przyczynianie się do zwiększenia zdolności przystosowawczej przedsiębiorstw do sytuacji rynkowej oraz

---

<sup>31</sup> F. Buder, C. Feldmann, U. Hamm, *Why regular buyers of organic food still buy many conventional products*, „British Food Journal” 2014, Vol. 116(3), s. 390.

<sup>32</sup> P. Bryła, *Organic food consumption in Poland: motives and barriers*, „Appetite” 2016, Vol. 105, s. 740.

<sup>33</sup> S. Pilarski, *Ocena sprawności rynkowego przepływu ekożywności w świetle wyników jakościowych badań marketingowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 558, Ekonomiczne Problemy Usług nr 41” 2009, s. 130–131.

uruchamianie mechanizmów pozyskiwania nabywców. Szczególne znaczenie na rynku produktów ekologicznych ma odpowiednie kształtowanie produktu i komunikacji marketingowej w kontekście trwałego charakteru postaw. Producenci i sprzedawcy powinni informować potencjalnych nabywców, że kupowanie ekologicznych produktów może mieć znaczący wpływ na dobrostan środowiska. Niski poziom wiedzy (lub jej brak) na temat degradacji środowiska i jej konsekwencji powoduje brak świadomości, a co za tym idzie – działań. Wiedza wpływa na wszystkie etapy procesu decyzyjnego. Niedoskonała informacja może spowodować, że konsumenci nie dokonają optymalnego wyboru. Jednym ze sposobów redukcji asymetrii informacji między producentami a nabywcami jest certyfikacja, ale pod warunkiem, że nabywcy mają zaufanie do systemu certyfikowania. Podkreślanie znaczenia kwestii środowiskowych może motywować do zakupu produktu ekologicznego.

Nabywca będzie bardziej skłonny zapłacić więcej za produkt oparty na jego ekologicznym atrybucie, jeżeli będzie zaoferowana jakaś wartość dodana do produktu, np. lepszy smak, bezpieczeństwo lub korzyści finansowe (np. mniejsze rachunki za gaz). Nie cena, ale postrzegana wartość, a tym samym gotowość do płacenia więcej za produkty ekologiczne, jest ważnym czynnikiem prognostycznym ich zakupów.

Konieczne są także działania służące komunikowaniu atrybutów produktów ekologicznych, budowaniu wiarygodności oraz kreowaniu nowych produktów, które będą oparte na dobrym dostępie do informacji. Realizację tego celu można osiągnąć wielotorowo. Ważną rolę w tym zakresie pełni promocja, której celem jest stworzyć proekologiczny wizerunek produktów i przedsiębiorstwa, dostarczyć informacji na temat korzyści produktu dla nabywcy i środowiska oraz zachęcić do zakupu. Na szczególną uwagę zasługuje promocja w miejscu sprzedaży, wykorzystująca właściwą atmosferę i ekspozycję produktów. Istotne jest stworzenie określonych warunków do nabywania produktów ekologicznych i wywołania takich uczuć u kupującego, jakie spowodują zwiększenie prawdopodobieństwa dokonania zakupu. Wykorzystanie kolorystyki, zapachów, muzyki i oświetlenia buduje klimat miejsca sprzedaży. Skuteczną formę zachęty stanowią degustacje, festyny i targi, które mogą spowodować wypróbowanie produktu. Ważnym instrumentem oddziaływania na nabywcę jest funkcjonalne, estetyczne i odpowiednio oznakowane opakowanie. Jest ono nie tylko estetyczną częścią produktu, lecz istotnym instrumentem promocyjnym, który decyduje o jego atrakcyjności na rynku oraz przekonaniu nabywców co do jego pochodzenia.

Motywacje środowiskowe, jak wskazują badania, nie są jeszcze bardzo rozpowszechnione wśród nabywców<sup>34</sup>. Sytuacja ta pozostawia wiele wyzwań przed marketingiem. Należy zwrócić uwagę na poprawę komunikacji cech i atrybutów

---

<sup>34</sup> L. Witek, *Typologia konsumentów na rynku produktów ekologicznych* [w:] *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Wieloaspektowość problemów marketingu w jednostkach samorządu terytorialnego i instytucjach publicznych*, red. A. Smalec, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 824, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2014, nr 35, s. 209–218.

produktów, biorąc pod uwagę ochronę środowiska, życie w zgodzie z naturą, sprawiedliwość społeczną i dobrostan zwierząt. Konsumenci muszą zrozumieć i docenić korzyści z produktów ekologicznych. Nabywcy zaakceptują produkty ekologiczne, jeżeli ich potrzeba wydajności, jakości, wygody i dostępności produktów zostanie zaspokojona. Ich poziom akceptacji zwiększyłby się również, gdyby zrozumieli, w jaki sposób ekologiczny produkt pomaga rozwiązywać problemy środowiskowe.

Konstruując przekaz marketingowy, producenci i sprzedawcy powinni w przyszłości zwracać uwagę na korzyści dla środowiska i społeczeństwa, natomiast wszelkie korzyści zdrowotne powinny być traktowane wyłącznie jako wartość dodana. Użyteczne wydaje się wywołanie skojarzeń zakupów produktów ekologicznych ze społecznie odpowiedzialną konsumpcją. Wiarygodność przekazu jest kluczowym czynnikiem wpływającym na zamiar zakupu produktu ekologicznego.

## Zakończenie

Nabywcy produktów ekologicznych z jednej strony oczekują aktualnych, kompletnych, dokładnych, precyzyjnych i zrozumiałych informacji, z drugiej strony czują się przytłoczeni ilością informacji (niekiedy sprzecznych) docierających z różnych źródeł. Prowadzi to do powstania dysonansu poznawczego. Ponadto asymetria informacji między producentami, sprzedawcami a nabywcami wpływa na brak przejrzystości transakcji i zaufania do etykiet i certyfikatów. Poza tym zadowolenie z produktów konwencjonalnych może negatywnie wpływać na zakupy produktów ekologicznych. Jeżeli będą mieć zaufanie do produktów ekologicznych, ich oznaczeń, gwarancji i deklaracji prośrodowiskowych producentów, będą też skłonni zapłacić wyższą cenę. Te ustalenia utwierdzają w przekonaniu, że problem braku akceptacji wyższych cen jest głębszy.

Ograniczona dostępność produktów ekologicznych i niedogodność w ich pozyskiwaniu zwiększają rozbieżność między pozytywnym nastawieniem nabywców a rzeczywistym zachowaniem w odniesieniu do zakupu ekologicznych produktów. Istniejące bariery w obszarze promocji i merchandisingu wzmocniają efekt rezygnacji z produktów ekologicznych, co utrudnia firmom wprowadzenie ekologicznych strategii marketingowych.

## Bibliografia

Barber N.A., Bishop M., Gruen T., *Who pays more (or less) for pro-environmental consumer goods? Using the auction method to assess actual willingness-to-pay*, „Journal of Environmental Psychology” 2014, Vol. 40.

Bazoche P., Deola C., Soler L.G., *An experimental study of wine consumers' willingness to pay for environmental characteristics*, 12th Congress of the European Association of Agriculture Economists 2008.

- Braga Junior S.S., Satolo E.G., Silva M.L.D., Silva G.D., *The Relationship between Environmental Concern and Declared Retail Purchase of Green Products*, „International Journal of Business and Social Science” 2014, Vol. 5(2).
- Bray J., Johns N., Kilburn D., *An exploratory study into the factors impeding ethical consumption*, „Journal of Business Ethics” 2011, No. 98(4).
- Bryła P., *Organic food consumption in Poland: motives and barriers*, „Appetite” 2016, Vol. 105.
- Buder F., Feldmann C., Hamm U., *Why regular buyers of organic food still buy many conventional products*, „British Food Journal” 2014, Vol. 116(3).
- Carrington M., Neville B., Whitwell G., *Why Ethical Consumers Don't Walk Their Talk: Towards a Framework for Understanding the GAP between the Ethical Purchase Intentions and Actual Buying Behaviour of Ethical Minded Consumer*, „Journal of Business Ethics” 2010, No. 97.
- Chatzidakis A., Hibbert S., Smith A.P., *Why people don't take their concerns about fair trade to the supermarket: The role of neutralization*, „Journal of Business Ethics” 2007, No. 74(1).
- Chen Y.S., Chang C.H., *Greenwash and green trust: The mediation effects of green consumer confusion and green perceived risk*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 114(3).
- Choi C., Eldomiaty T., Kim S., *Consumer trust, social marketing and ethics of welfare exchange*, „Journal of Business Ethics” 2007, Vol. 74.
- Eurobarometer, *Europeans' attitudes towards the issue of sustainable consumption and production*, 2009, nr 256. [http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl\\_256\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl_256_en.pdf)
- European Commission, *Attitudes of Europeans towards building the single market for green products*, 2013, [http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl\\_367\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl_367_en.pdf)
- Follows S.B., Jobber D., *Environmentally Responsible Purchase Behavior: A Test of a Consumer Model*, „European Journal of Marketing” 2000, No. 34(5/6).
- Fotopoulos C., Krystallis A., *Organic product avoidance: reasons for rejection and potential buyers identification in a countryside survey*, „British Food Journal” 2002, Vol. 104(3/4/5).
- Fraj E., Martinez E., *Influence of personality on ecological consumer behavior*, „Journal of Consumer Behaviour” 2006, Vol. 5.
- Giannakas K., *Information asymmetries and consumption decisions in organic food product markets*, „Canadian Journal of Agricultural Economics” 2002, Vol. 50(1).
- Gleim M.R., Smith J.S., Andrews D., Cronin Jr.J.J., *Against the green: A multi-method examination of the barriers to green consumption*, „Journal of Retailing” 2013, Vol. 89(1).
- Gupta S., Ogden D., *The Attitude-Behaviour-Gap in Environmental Consumeris*, APUBEF Proceedings – Fall, 2006.
- Jahdi K., Acikdilli G., *Marketing communications and corporate social responsibility (CSR): Marriage of convenience or shotgun wedding?*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 88.
- Joshi Y., Rahman Z., *Factors Affecting Green Purchase Behaviour and Future Research Directions*, „International Strategic Management Review” 2015, Vol. 3(1-2).
- Łuczka-Bakuła W., *Rynek żywności ekologicznej*, PWE, Warszawa 2007.
- Moser A.K., *Thinking green, buying green? Drivers of pro-environmental purchasing behaviour*, „Journal of Consumer Marketing” 2015, Vol. 32(3).
- Nicholls A., Lee N., *Purchase decision-making in fair trade and the ethical purchase 'gap: Is there a fair trade twix?*, „Journal of Strategic Marketing” 2006, No. 14(4).
- Olsen M.C., Slotegraaf R.J., Chandukala S.R., *Green Claims and Message Frames: How Green New Products Change Brand Attitude*, „Journal of Marketing” 2014, Vol. 78, No. 5.

- Pickett-Baker J., Ozaki R., *Pro-environmental products: marketing influence on consumer purchase decision*, „Journal of Consumer Marketing” 2008, Vol. 25.
- Pilarski S., *Ocena sprawności rynkowego przepływu ekożywności w świetle wyników jakościowych badań marketingowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 558, Ekonomiczne Problemy Usług nr 41” 2009.
- Steg L., Perlaviciute G., van der Werff E., Lurvink J., *The significance of hedonic values for environmentally-relevant attitudes, preferences and actions*, „Environment and Behavior” 2014, Vol. 46(2).
- Stoimenova B., *Knowledge and attitudes about green consumption in Bulgaria*, „Economic Themes” 2016, Vol. 54(4).
- Witek L., *Barriers to Green Products Purchase – from Polish Consumer Perspective* [w:] *Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability (IMES 2017)*, red. O. Dvouletý, M. Lukeš, J. Mísar, Proceedings of the 5th International Conference 25–26 May 2017, University of Economics, Prague 2017.
- Witek L., *Typologia konsumentów na rynku produktów ekologicznych* [w:] *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Wieloaspektowość problemów marketingu w jednostkach samorządu terytorialnego i instytucjach publicznych*, red. A. Smalec, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 824, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2014, nr 35.
- Witek L., *Zachowania nabywców wobec produktów ekologicznych – determinanty, model i implikacje dla marketingu*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2019.
- Young W., Hwang K., McDonald S., Oates C.J., *Sustainable Consumption: Green Consumer Behaviour when Purchasing Products*, „Sustainable Development” 2010, Vol. 18.

# LOGISTYCZNA OBSŁUGA IMPREZ MASOWYCH W DOBIE PANDEMII COVID-19

---

Joanna WOŹNIAK<sup>1</sup>

## Wprowadzenie

Skutki rozprzestrzeniania się w szybkim tempie wirusa COVID-19 w Polsce z pewnością odczuli organizatorzy różnego rodzaju imprez masowych, spotkań firmowych, eventów, konferencji, targów, czy też szkoleń. Wiele projektów zostało odwołanych, przeniesionych lub zyskało nową formułę w postaci wydarzeń online<sup>2</sup>. Obecnie, z uwagi na łagodzenie obostrzeń, zauważalne jest duże zainteresowanie powrotem imprez masowych w skali i charakterze z lat ubiegłych. Dlatego też organizatorzy wydarzeń w trosce o bezpieczeństwo i satysfakcję uczestników, oprócz Ustawy o bezpieczeństwie imprez masowych<sup>3</sup> oraz powiązanych z nią rozporządzeniami i innymi ustawami, zmuszeni zostają do przestrzegania wielu dodatkowych przepisów prawnych, ze szczególnym uwzględnieniem zasad sanitarnych. W tym kontekście zaobserwowano lukę w badaniach w zakresie opracowania elementów logistycznej obsługi klienta imprez masowych w dobie pandemii COVID-19.

W związku z powyższym głównym celem rozdziału jest przedstawienie autorskiego podziału elementów logistycznej obsługi klienta imprez masowych z podziałem na elementy: przedtransakcyjne, transakcyjne oraz potransakcyjne, z uwzględnieniem rekomendacji Światowej Organizacji Zdrowia dotyczącej organizacji wydarzeń w dobie pandemii<sup>4</sup>. Prezentowane w rozdziale zagadnienia zostały opracowane na podstawie przeglądu literatury, a także wiedzy i doświadczenia autorki zdobytej podczas kilkuletniej organizacji imprez masowych.

---

<sup>1</sup> Dr inż. Joanna Woźniak, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>2</sup> M. Harris, J. Kreindler, A. El-Osta, T. Esko, A. Majeed, *Safe management of full-capacity live/mass events in COVID-19 will require mathematical, epidemiological and economic modeling*, „Journal of the Royal Society of Medicine” 2021, 14(6), s. 290–294; V.V., Demenko, A.A. Cheplyaev, N. Savvin Yu, G.P. Prostakishin, *Medical support of mass events during the COVID-19 pandemic: problems and possible ways of their solution*, „Disaster Medicine” 2021, 2, s. 35–45.

<sup>3</sup> Ustawa z dnia 20 marca 2009 r. o bezpieczeństwie imprez masowych (Dz. U. z 2009 r., poz. 504 ze zm.).

<sup>4</sup> World Health Organization. *Key planning recommendations for Mass Gatherings in the context of the current COVID-19 outbreak*, 2020.

## Imprezy masowe w Polsce

Zgodnie z ustawą z dnia 20 marca 2009 r. o bezpieczeństwie imprez masowych imprezy masowe dzielimy na: imprezy masowe artystyczno-rozrywkowe, masowe imprezy sportowe oraz mecze piłki nożnej. Poszczególne definicje wymienionych imprez masowych zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Definicje imprez masowych

Impreza masowa artystyczno- rozrywkowa
Należy przez to rozumieć imprezę o charakterze artystycznym, rozrywkowym lub zorganizowane publiczne oglądanie przekazu telewizyjnego na ekranach lub urządzeniach umożliwiających uzyskanie obrazu o przekątnej przekraczającej 3 m, która ma się odbyć: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) na stadionie, w innym obiekcie niebędącym budynkiem lub na terenie umożliwiającym przeprowadzenie imprezy masowej, na których liczba udostępnionych przez organizatora miejsc dla osób, ustalona zgodnie z przepisami prawa budowlanego oraz przepisami dotyczącymi ochrony przeciwpożarowej, wynosi nie mniej niż 1000,</li> <li>b) w hali sportowej lub w innym budynku umożliwiającym przeprowadzenie imprezy masowej, w których liczba udostępnionych przez organizatora miejsc dla osób, ustalona zgodnie z przepisami prawa budowlanego oraz przepisami dotyczącymi ochrony przeciwpożarowej, wynosi nie mniej niż 500.</li> </ol>
Masowa impreza sportowa
Należy przez to rozumieć imprezę masową mającą na celu współzawodnictwo sportowe lub popularyzowanie kultury fizycznej, organizowaną na: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) stadionie lub w innym obiekcie niebędącym budynkiem, na którym liczba udostępnionych przez organizatora miejsc dla osób, ustalona zgodnie z przepisami prawa budowlanego oraz przepisami dotyczącymi ochrony przeciwpożarowej, wynosi nie mniej niż 1000, a w przypadku hali sportowej lub innego budynku umożliwiającego przeprowadzenie imprezy masowej – nie mniej niż 300,</li> <li>b) terenie umożliwiającym przeprowadzenie imprezy masowej, na którym liczba udostępnionych przez organizatora miejsc dla osób wynosi nie mniej niż 1000.</li> </ol>
Mecz piłki nożnej
Należy przez to rozumieć masową imprezę sportową mającą na celu współzawodnictwo w dyscyplinie piłki nożnej, organizowaną na stadionie lub w innym obiekcie sportowym, na którym liczba udostępnionych przez organizatora miejsc dla osób, ustalona zgodnie z przepisami prawa budowlanego oraz przepisami dotyczącymi ochrony przeciwpożarowej, wynosi nie mniej niż 1000

Źródło: opracowanie własne na podstawie Dz.U. z 2009 r., nr 62, poz. 504 ze zm.

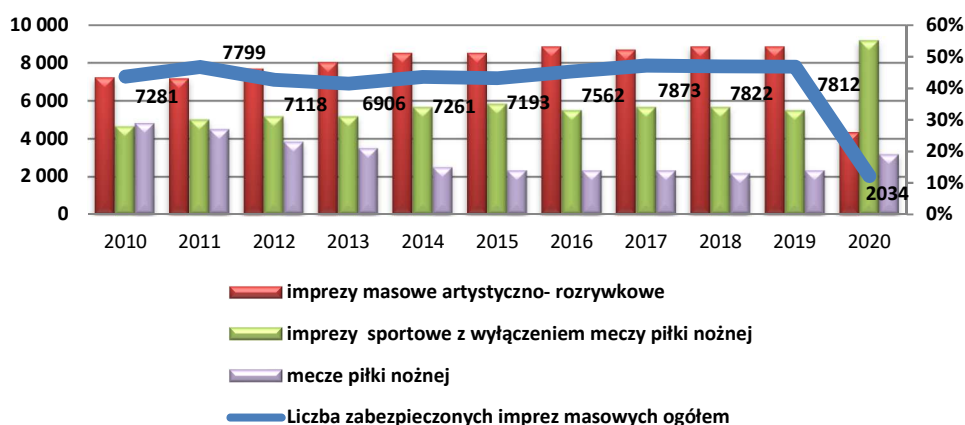
Komenda Główna Policji co roku przedstawia raporty dotyczące bezpieczeństwa imprez masowych<sup>5</sup>. Dane te pochodzą głównie z Systemu Elektronicznej Zdawczości Policji, a także Biura Służby Kryminalnej Komendy Głównej Policji. Warto zwrócić uwagę na to, że niniejsze dane dotyczą wyłącznie wydarzeń zakwalifikowanych jako imprezy masowe. Nie uwzględniono w nich chociażby takich

<sup>5</sup> Komenda Główna Policji. Raporty dotyczące bezpieczeństwa imprez masowych, [www.kpk.policja.gov.pl](http://www.kpk.policja.gov.pl) (dostęp: 07.07.2021 r.).



przedsięwzięć jak: targi, wystawy, zgromadzenia religijne, czy sympozja i konferencje naukowe, które pomimo tego, że w rzeczywistości posiadają wszystkie cechy imprezy masowej nie podlegają ustawie z dnia 20 marca 2009 roku o bezpieczeństwie imprez masowych. Zatem wiele wydarzeń przygotowywanych na większą skalę nie jest wykazywanych w tychże raportach. Ustalenie faktycznej ilości imprez masowych zdaje się więc praktycznie niemożliwe, a oficjalne sprawozdania i statystyki ukazują jedynie częściowy obraz realiów. Mimo to, raporty Komendy Głównej Policji mogą okazać się pomocne w orientacyjnym oszacowaniu zjawiska.

W publikacji podjęto próbę analizy raportów na przestrzeni lat 2010–2021 (rys. 1). Porównanie szerszej próby badawczej nie było możliwe ze względu na brak analogicznych kryteriów statystycznych z lat ubiegłych. Raport o bezpieczeństwie imprez masowych z roku 2010 jest pierwszym rocznym opisem statystycznym, który uwzględnia aktualny stan regulacji prawnych. W związku z powyższym, zakres badania objęty w publikacji wydaje się najbardziej adekwatny w analizie zjawiska.



Rys. 1. Imprezy masowe w Polsce

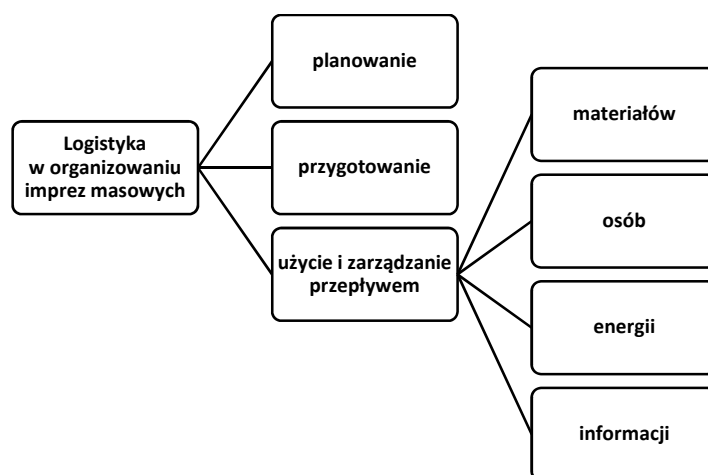
Źródło: opracowanie własne na podstawie Raportów Komendy Głównej Policji, [www.kpk.policja.gov.pl](http://www.kpk.policja.gov.pl)

Dane zawarte na rys. 1 wskazują na to, że w Polsce co roku organizowanych jest około 7000 imprez masowych. Wśród wszystkich tych wydarzeń największy procent stanowią imprezy masowe artystyczno-rozrywkowe, a następnie masowe imprezy sportowe. Najmniejszy procent z ogółu imprez masowych to mecze piłki nożnej. Wyjątek stanowi rok 2020, w którym z powodu nadejścia pandemii koronawirusa SARS-CoV-2 nastąpiła diametralna zmiana liczby organizowanych projektów wobec lat ubiegłych. Z uwagi na wprowadzone ograniczenia wyniki ana-

lizy porównawczej danych za rok 2020 z danymi z lat poprzednich ukazują radykalne spadki we wszystkich wykazywanych kategoriach. W raporcie Komendy Głównej Policji wyraźnie podkreślono, że czytając raport z 2020 roku, należy pamiętać o tym, że zawarte dane nie pozwalają na precyzyjne określenie trendów zachodzących w obszarze imprez masowych w ciągu ostatnich lat.

## Logistyczna obsługa imprez masowych

W literaturze przedmiotu logistykę określa się jako zintegrowany system planowania, realizowania i sprawnego kontrolowania przepływów towarów i usług, a także powiązanych z nimi informacji, od miejsca powstania do miejsca konsumpcji, w celu zaspokojenia wymagań użytkowników<sup>6</sup>. Biorąc pod uwagę tę definicję logistykę imprezy masowej można określić jako dziedzinę obejmującą aspekty związane z planowaniem, przygotowaniem, użyciem, a także przepływem materiałów, osób, energii i informacji, której celem jest osiągnięcie pożądanego bezpieczeństwa i zadowolenia uczestników oraz sprzyjających warunków pracy organizatorów<sup>7</sup>. Główne zadania logistyki imprez masowych przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Główne zadania logistyki imprez masowych

Źródło: opracowanie własne.

Analizując pojęcie logistycznej obsługi klienta można przytoczyć definicję D. Kempny, która określa ją jako „umiejętność lub zdolność zaspokajania wyma-

<sup>6</sup> A. Gazda *Wprowadzenie do logistyki* [w:] *Wybrane zagadnienia logistyki*. I. Liberko, A. Pacana, A. Gazda, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2012.

<sup>7</sup> A. Szymonik, *Logistyka imprez masowych*, „Inżyniera Bezpieczeństwa”, czasopismo internetowe, 17.09.2011 (dostęp: 07.07.2021 r.).

gań i oczekiwań klientów, głównie co do czasu i miejsca zamawianych dostaw, przy wykorzystaniu wszystkich dostępnych form aktywności logistycznej, w tym transportu, magazynowania, zarządzania zapasami, informacją i opakowaniami”<sup>8</sup>. Zdaniem autorki, logistyczna obsługa klienta imprezy masowej to „umiejętność lub zdolność systemu logistycznego organizacji do zaspokojenia wymagań i oczekiwań usługobiorców oraz zagwarantowania ich bezpieczeństwa na każdym etapie przebiegu imprezy, a także zapewniania odpowiedniego środowiska pracy dla organizatorów wydarzenia”<sup>9</sup>.

W tym miejscu warto zwrócić uwagę na fakt, że klientem podczas imprez masowych jest każdy uczestnik widowiska. Norma ISO 9000 wskazuje na to, że usługobiorca może być rozpatrywany zarówno w ujęciu wewnętrznym, jak i zewnętrznym w stosunku do danej organizacji<sup>10</sup>. Jako klienta wewnętrznego należy rozumieć wszystkie osoby uczestniczące w przygotowywaniu wydarzenia, do których należą m.in.: obsługa punktu sprzedaży biletów, służby informacyjne oraz porządkowe, Policja, pomoc medyczna, zabezpieczenie przeciwpożarowe, wolontariusze, konferansjerzy lub spikerzy, obsługa gastronomiczna i catering, ekipa sprzątająca, zespół techniczny i inne osoby funkcyjne. Z kolei zewnętrznymi nabywcami usług są osoby, które przybyły na teren imprezy w celu uczestnictwa w zorganizowanym widowisku (sportowym, kulturalnym, rozrywkowym). Zaliczyć można do nich: widzów, gości specjalnych, społeczność, media oraz władze lokalne<sup>11</sup>. Organizator imprezy masowej musi uwzględnić interesy wszystkich z powyższych grup oraz podjąć wszelkie działania, aby zapewnić ich satysfakcję na każdym etapie przebiegu imprezy<sup>12</sup>.

## Elementy logistycznej obsługi klienta imprezy masowej w dobie pandemii

Z myślą o osiągnięciu satysfakcji usługobiorców organizacje muszą spełnić oczekiwania zarówno klientów zewnętrznych jak i wewnętrznych. W tym celu stosuje się szereg działań, które dotyczą zarówno sfery materialnej, jak i niematerialnej. Dobrze dopracowana obsługa klienta jest procesem złożonym i wieloetapowym oraz uwzględnia interesy każdej ze stron.

Elementy logistycznej obsługi klienta można podzielić biorąc pod uwagę wiele różnorodnych czynników. Najbardziej popularna i najczęściej wyróżniana

<sup>8</sup> D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001.

<sup>9</sup> J. Woźniak, *Kryteria oceny jakości obsługi imprez masowych – klasyfikacja i działania doskonalące*, „Problemy Jakości” 2017, 12, s. 32–37.

<sup>10</sup> PN-EN ISO 9000:2015. System zarządzania jakością. Podstawy i terminologia.

<sup>11</sup> J. Woźniak, *Identification of mass event customers and factors exerting influence upon their satisfaction with participation in an event*, „Quality-Access to Success” 2019, 20 (173), s. 22–26.

<sup>12</sup> J.H. Jung, J.J. Yoo, *Customer-to-customer interactions on customer citizenship behavior*, „Service Business” 2017, 11(1), s. 117–139.

jest klasyfikacja, której kryterium stanowi czas. K. Rutkowski<sup>13</sup> podaje, że kompleksową obsługę klienta w logistyce można podzielić na trzy podstawowe elementy:

- elementy przedtransakcyjne, w których głównym celem jest przygotowanie organizacji do efektywnej i kompleksowej obsługi klienta;
- elementy transakcyjne – obejmujące bezpośredni kontakt klienta z usługodawcą;
- elementy potransakcyjne, które pozwalają na stałe utrzymywanie relacji z klientami.

Przykładowe części logistycznej obsługi klienta imprezy masowej przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Elementy logistycznej obsługi klienta imprez masowych

ELEMENTY PRZEDTRANSAKCYJNE	ELEMENTY TRANSAKCYJNE	ELEMENTY POTRANSAKCYJNE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prognozowanie liczby uczestników oraz zapotrzebowania;</li> <li>• Rozplanowanie terenu (obiektu) imprezy;</li> <li>• Wyznaczenie dróg ewakuacyjnych i dojazdowych;</li> <li>• Przygotowanie planu imprezy;</li> <li>• Przygotowanie miejsc kwaterekowych;</li> <li>• Pisemne sformułowanie regulaminu obiektu (terenu) oraz regulaminu imprezy;</li> <li>• Zapewnienie pomocy medycznej;</li> <li>• Zapewnienie ochrony przeciwpożarowej.</li> <li>• Zabezpieczenie pirotechniczne;</li> <li>• Przygotowanie zaplecza gastronomicznego;</li> <li>• Przygotowanie zaplecza higieniczno-sanitarnego;</li> <li>• Ekipa sprzątająca;</li> <li>• Organizacja parkingów;</li> <li>• Szkolenia dla wolontariuszy, służb informacyjnych i porządkowych oraz innych osób funkcyjnych;</li> <li>• Pisemne sformułowanie strategii i polityki obsługi klienta;</li> <li>• Szeroko rozumiana promocja wydarzenia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprzedaż biletów;</li> <li>• Działalność punktu informacyjnego;</li> <li>• Działalność biura rzeczy znalezionych;</li> <li>• Komunikaty podawane przez konferansjera (lub spikera) oraz komunikacja klientów ze służbą informacyjną i porządkową;</li> <li>• Udostępnienie zaleceń zgodnych z krajową polityką zdrowotną;</li> <li>• Pomoc medyczna;</li> <li>• Kontrola przepustowości bram wejściowych/ wyjściowych;</li> <li>• Nadzór nad przebiegiem i bezpieczeństwem imprezy;</li> <li>• Serwis techniczny;</li> <li>• Ekipa sprzątająca;</li> <li>• Obsługa zamówień;</li> <li>• Transport.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transport;</li> <li>• Serwis sprzątający;</li> <li>• Działalność biura rzeczy znalezionych;</li> <li>• Przyjmowanie skarg i zażaleń;</li> <li>• Dalsza działalność punktu informacyjnego;</li> <li>• Dalsza współpraca z instytucjami zdrowotnymi;</li> <li>• Raporty i sprawozdania z przebiegu imprezy;</li> <li>• Badania satysfakcji klientów;</li> <li>• Wystawianie zaświadczeń z odbytej służby czy wolontariatu;</li> <li>• Pisemne podsumowanie projektu;</li> <li>• Dalsza działalność marketingowa.</li> </ul>

<sup>13</sup> K. Rutkowski, *Logistyka dystrybucji*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005, s. 119–122.

Elementy przedtransakcyjne, w przypadku imprezy masowej, w istotny sposób wpływają na poziom bezpieczeństwa uczestników oraz jakość oferowanych usług. Ponadto przyczyniają się do kształtowania oczekiwań klientów oraz kreowania wizerunku całej organizacji. Do elementów tych można zaliczyć:

- Prognozowanie liczby uczestników oraz zapotrzebowania – czyli planowanie finansowych, materialnych i energetycznych środków oraz służb, które będą niezbędne do prawidłowego przeprowadzenia i zabezpieczenia imprezy. Nie należy również zapomnieć o środkach ochrony osobistej dla wszystkich osób funkcyjnych, a także środkach dezynfekujących i urządzeniach do mycia rąk na terenie całej imprezy.
- Rozplanowanie terenu (obiektu) imprezy – m.in. dostępność sieci energetycznej i wodociągowej, ogrodzenie i oświetlenie terenu (obiektu) oraz podział terenu (obiektu) na strefy. W strefie wejść/wyjść zalecane jest zapewnienie urządzeń i metod umożliwiających wykrywanie przypadków COVID-19, np. bramki do mierzenia temperatury ciała człowieka.
- Wyznaczenie dróg ewakuacyjnych i dojazdowych – oznakowanie i drożność dróg ewakuacyjnych oraz innych strategicznych miejsc zgodnie z obowiązującymi normami.
- Przygotowanie planu imprezy – opracowanie harmonogramu prac budowy miejsca imprezy oraz szczegółowego planu imprezy. Ważne jest, aby stale kontrolować zgodność planu imprezy z krajowym planem gotowości i reagowania na sytuacje kryzysowe.
- Przygotowanie miejsc kwaterunkowych – czyli zapewnienie bazy noclegowej dla organizatorów wydarzenia oraz miejsc dla uczestników przyjezdnych. W dobie pandemii istotne jest również udostępnienie miejsc służących jako izolatki, dla osób u których wystąpiły objawy lub istnieje podejrzenie zakażenia wirusem SARS-CoV-2.
- Pisemne sformułowanie regulaminu obiektu (terenu) oraz regulaminu imprezy – czyli przepisy wydane przez organizatorów i właścicieli lub zarządzających obiektem (terenem), zawierające prawa wejścia oraz zasady zachowania się uczestników w wyznaczonym obszarze. Organizatorzy wydarzeń organizowanych cyklicznie powinni dokonać aktualizacji swoich regulaminów pod kątem wprowadzenia do nich dodatkowych zapisów w zakresie bezpieczeństwa epidemicznego.
- Zapewnienie pomocy medycznej – zgodnie z polskimi przepisami prawa zabezpieczenie to w miejscu i czasie trwania imprezy powinno obejmować co najmniej: zespoły wyjazdowe, patrole ratownicze oraz punkty pomocy medycznej<sup>14</sup>. Na tym etapie należy uzgodnić z władzami lokalnymi sposób

---

<sup>14</sup> Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 6 lutego 2012 r. w sprawie minimalnych wymagań dotyczących zabezpieczenia pod względem medycznym imprezy masowej (Dz.U. z 2012 r., poz. 181 ze zm.).

postępowania w przypadku zidentyfikowania chorych podczas wydarzenia.

- Zapewnienie ochrony przeciwpożarowej – realizacja zadań, które mają na celu ochronę życia, zdrowia i mienia, a także środowiska przed pożarem lub innym zagrożeniem. Do czynności tych należą: określenie warunków ewakuacji uczestników wydarzenia, kontrola wykończenia wewnątrz oraz sprawności funkcjonowania urządzeń przeciwpożarowych i zapewnienie do nich dostępu, oznakowania i przejezdność dróg ewakuacyjnych oraz innych strategicznych miejsc zgodnie z obowiązującymi normami, lokowanie w widocznych miejscach wykazów telefonów alarmowych i instrukcji na wypadek pożaru, kontrola znajomości przez organizatorów i personel zasad postępowania na wypadek pożaru, a także sprawdzenie właściwego doboru, wykonania oraz sprawności instalacji elektrycznych<sup>15</sup>.
- Zabezpieczenie pirotechniczne – kontrola pod względem minersko-pirotechnicznym, która ma za zadanie wyeliminowanie ryzyka związanego z atakiem terrorystycznym lub innym.
- Przygotowanie zaplecza gastronomicznego – przygotowanie i ogrodzenie specjalnie oznaczonego terenu, na którym prowadzona jest działalność gospodarcza. W tej strefie niezwykle istotne jest udostępnienie środków dezynfekujących oraz urządzeń do mycia rąk.
- Przygotowanie zaplecza higieniczno-sanitarnego – rozumiane jako zapewnienie oraz lokacja optymalnej liczby toalet i środków dezynfekujących z uwzględnieniem osób niepełnosprawnych oraz gości VIP.
- Ekipa sprzątająca – przygotowanie terenu przed imprezą, które obejmuje sprzątnięcie terenu, a także rozmieszczenie kontenerów i koszy na śmieci na miejscu imprezy. Ważne jest, aby przygotować i oznaczyć specjalne pojemniki, które przeznaczone będą na zużyte środki ochrony osobistej.
- Organizacja parkingów – przygotowanie i oznakowanie miejsc parkingowych dla uczestników wydarzenia, osób funkcyjnych oraz gości specjalnych.
- Szkolenia dla wolontariuszy, służb informacyjnych i porządkowych oraz innych osób funkcyjnych – merytoryczne i praktyczne przygotowanie służb dotyczące: ich praw i obowiązków, bezpieczeństwa, regulaminu obiektu (terenu) oraz regulaminu imprezy, a także szkolenie pracowników w zakresie bezkontaktowej obsługi publiczności.
- Pisemne sformułowanie strategii i polityki obsługi klienta – precyzyjne określenie nadrzędnych celów i zamiarów oraz deklaracja organizacji co do standardów obsługi klienta.
- Szeroko rozumiana promocja wydarzenia – m.in.: filmy promujące wydarzenie, współpraca z mediami, tworzenie serwisów i aplikacji interneto-

---

<sup>15</sup> Ustawa z dnia 20 marca 2009 r. o bezpieczeństwie imprez masowych (Dz.U. z 2009 r., poz. 504 ze zm.).

wych, przygotowanie i dystrybucja plakatów, ulotek, broszur, informato-  
rów oraz innych materiałów promocyjnych, z uwzględnieniem zwiększe-  
nia świadomości społecznej na temat przestrzegania zasad sanitarnych<sup>16</sup>.

Elementy transakcyjne związane są z bezpośrednim kontaktem organizacji z klientem. W tym miejscu następuje zderzenie oczekiwań nabywcy ze stanem faktycznym usługi. Są to elementy, które w znacznym stopniu decydują o satysfakcji klientów z oferty. Zaleca się ich ciągłe monitorowanie oraz poszukiwanie przyczyn nieprawidłowości, a następnie ich eliminację. Do najważniejszych należą:

- Sprzedaż biletów – w przypadku, gdy impreza masowa ma charakter odpłatny, potencjalni klienci nabywają bilety wstępu w specjalnych punktach sprzedaży. W dobie pandemii zalecane jest dystrybuowanie biletów w formie elektronicznej.
- Działalność punktu informacyjnego – świadczenie określonych usług informacyjnych, sprzedażowych, czy też reklamowych, które ściśle związane są z organizowanym wydarzeniem.
- Działalność biura rzeczy znalezionych – raportowanie oraz przechowywanie rzeczy znalezionych, a także przekazywanie komunikatów odnośnie osób zagubionych.
- Komunikaty podawane przez konferansjera (lub spikera) oraz komunikacja klientów ze służbą informacyjną i porządkową – udzielanie informacji, wskazówek, pouczeń w celu zapewnienia porządku, bezpieczeństwa i komfortu uczestników wydarzenia.
- Udostępnienie zaleceń zgodnych z krajową polityką zdrowotną – przekazy w postaci grafik i wizualnych zaleceń odnośnie do środków zapobiegawczych, zachowania dystansu społecznego, a także zachowań uczestników. Ważne jest również ukazanie działań jakie należy podjąć w przypadku wystąpienia objawów oraz zamieszczenie informacji na temat odpowiedniego stosowania maseczek i innych środków ochrony osobistej.
- Pomoc medyczna – interwencje medyczne w zakresie: drobnych urazów (takich jak stłuczenia, zranienia, zwichnięcia, omdlenia) oraz poważniejszych obrażeń (choroby układu krążenia, przegrzania/wyziębienia, pobicia, ataki agresji itp.) oraz zgłoszeń dotyczących zagrożenia epidemicznego.
- Kontrola przepustowości bram wejściowych/ wyjściowych – nadzór nad bezpieczeństwem przemieszczania się uczestników imprezy z zachowaniem bezpiecznej odległości w obrębie stref wejść/wyjść.
- Nadzór nad przebiegiem i bezpieczeństwem imprezy – działanie systemu nadzoru wizyjnego, praca służb informacyjnych i porządkowych, działania policji, ochrony i straży pożarnej.

---

<sup>16</sup> S. Parszowski, A. Kruczyński, *Imprezy masowe. Organizacja, bezpieczeństwo, dobre praktyki*, Difin, Warszawa 2015.

- Serwis techniczny – kontrola stanu technicznego obiektu/ terenu, zapobieganie i zwalczanie awarii i usterek.
- Ekipa sprzątająca – sprzątanie w trakcie imprezy (zorganizowane tak, aby nie zakłócać przebiegu zabawy), czyli opróżnianie koszy na śmieci, wymiana worków, bieżące zbieranie śmieci znajdujących się poza koszami.
- Obsługa zamówień – spełnienie oczekiwań klientów w zakresie czasowej i dokładnej realizacji zamówień oraz dogodności ich składania.
- Transport – zapewnienie bezpiecznej i sprawnej komunikacji: pieszej, rowerowej, samochodowej, autokarowej oraz publicznej, z zachowaniem bezpiecznej odległości.

Elementy potransakcyjne – polegają na przedłużeniu kontaktu organizacji z klientem, wzbudzaniu pozytywnych odczuć związanych z usługą oraz zwiększaniu poziomu jego lojalności i przywiązania do oferty. Obecnie elementy te stale zyskują na znaczeniu. Zgodnie z tabelą 2 można zaliczyć do nich:

- Transport – zapewnienie bezpiecznej i sprawnej komunikacji (z zachowaniem zasad sanitarnych) po zakończeniu wydarzenia (dostępność komunikacji publicznej, pieszej, rowerowej, samochodowej, autokarowej).
- Serwis sprzątający – zapewnienie porządku i czystości po zakończeniu imprezy, w tym wywóz śmieci po imprezie.
- Działalność biura rzeczy znalezionych – czasowe przechowywanie rzeczy oraz dostarczanie ich do właścicieli, bądź osób uprawnionych do ich odbioru (w przypadku trudności w odszukaniu właściciela zasady przechowywania zagubionych rzeczy reguluje ustawa z dnia 20 lutego 2015 r. o rzeczach znalezionych<sup>17</sup>).
- Przyjmowanie skarg i zażaleń – obsługa skarg, zażaleń i reklamacji. Element ten w znacznym stopniu może wpłynąć na ogólny wizerunek organizacji.
- Dalsza działalność punktu informacyjnego – uświadomienie uczestników o obowiązku skontaktowania się z personelem medycznym w przypadku wystąpienia objawów SARS-CoV-2 oraz poinformowania o tym fakcie organizatorów.
- Dalsza współpraca z instytucjami zdrowotnymi – współdziałanie w przypadku wystąpienia zakażenia u uczestników lub personelu z lokalnymi instytucjami zdrowia w celu zmniejszenia ryzyka rozprzestrzenienia się choroby.
- Raporty i sprawozdania z przebiegu imprezy – udokumentowanie danych statystycznych oraz analiz związanych z organizacją imprezy. Na tym etapie ważne jest również zwiększenie świadomości i bezpieczeństwa społecznego poprzez ukazywanie zasadności i skuteczności systemów współ-

---

<sup>17</sup> Ustawa z dnia 20 lutego 2015 r. o rzeczach znalezionych (Dz.U. z 2015 r., poz. 397); M. Drożdż, *Ustawa o bezpieczeństwie imprez masowych. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2015.



pracy pomiędzy poszczególnymi organami związanymi z organizacją imprez masowych.

- Badania satysfakcji klientów – przeprowadzanie wywiadów, ankiet oraz innych metod pomiaru stopnia zadowolenia klientów z uczestnictwa w imprezie.
- Wystawianie zaświadczeń z odbytej służby czy wolontariatu – pisemne potwierdzenie nabytego doświadczenia oraz kompetencji osób funkcyjnych wynikających z uczestnictwa w organizacji imprezy.
- Pisemne podsumowanie projektu – rozliczenie zastosowanych środków, podjętych działań, osiągniętych rezultatów i wynikłych efektów. Projekty, które zostały zakończone sukcesem w znacznym stopniu wpływają na kształtowanie się pozytywnego wizerunku i prestiżu organizacji.
- Dalsza działalność marketingowa – m.in.: wywiady, artykuły, zdjęcia i filmy podsumowujące wydarzenie<sup>18</sup>.

Opisane w podrozdziale elementy stanowią pewien szkielet obsługi klienta imprez masowych. Mogą być one uzupełniane lub zmieniane w zależności od czasu, miejsca, typu imprezy, rodzaju uczestników oraz działalności samej organizacji.

## Podsumowanie

W dobie pandemii zapewnienie bezpieczeństwa publicznego podczas organizacji imprez masowych jest ogromnym wyzwaniem dla wszystkich osób biorących udział w ich przygotowaniu. Branża eventowa staje przed nowymi, trudnymi zadaniami zgodnymi z zaleceniami Światowej Organizacji Zdrowia, jak i przepisami państwowymi, dbając jednocześnie o rentowność całego projektu. Osiągnięcie najwyższego poziomu bezpieczeństwa możliwe jest jedynie poprzez przestrzeganie wszystkich przepisów prawnych regulujących organizację danej imprezy oraz umiejętne zarządzanie i kontrolowanie zachowań tłumu, którego działania niewątpliwie mogą przyczynić się do powstania zagrożenia rozprzestrzeniania się wirusa SARS-CoV-2. Autorka ma nadzieję, że prezentowane w rozdziale elementy logistycznej obsługi klienta imprez masowych okażą się pomocne i pozytywnie wpłyną na działalność firm i instytucji publicznych zaangażowanych w tworzenie wydarzeń w czasach zagrożenia epidemicznego.

## Bibliografia

Demenko V.V., Cheplyaev A.A., Savvin Yu.N., Prostakishin G.P., *Medical support of mass events during the COVID-19 pandemic: problems and possible ways of their solution*, „Disaster Medicine” 2021, 2.

---

<sup>18</sup> D. Tiance, L. Chenxi, H. Xu, *Social media and internet public events*, „Telematics and Informatics” 2017, 34(3), s. 691–820.

- Drożdż M., *Ustawa o bezpieczeństwie imprez masowych. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2015.
- Gazda A., *Wprowadzenie do logistyki [w:] Wybrane zagadnienia logistyki*, I. Liberko, A. Pacana, A. Gazda, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2012.
- Harris M., Kreindler J., El-Osta A., Esko T., Majeed A., *Safe management of full-capacity live/mass events in COVID-19 will require mathematical, epidemiological and economic modeling*, „Journal of the Royal Society of Medicine” 2021, 14(6).
- Jung J.H., Yoo J.J., *Customer-to-customer interactions on customer citizenship behavior*, „Service Business” 2017, 11(1).
- Kempny D., *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001.
- Komenda Główna Policji. *Raporty dotyczące bezpieczeństwa imprez masowych*. www.kpk.policja.gov.pl (dostęp: 07.07.2021 r.).
- Parszowski S., Kruczyński A., *Imprezy masowe. Organizacja, bezpieczeństwo, dobre praktyki*, Difin, Warszawa 2015.
- PN-EN ISO 9000:2015. System zarządzania jakością. Podstawy i terminologia.
- Rutkowski K., *Logistyka dystrybucji*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.
- Szymonik A., *Logistyka imprez masowych*, „Inżyniera Bezpieczeństwa”. Czasopismo internetowe, 17.09.2011 (dostęp: 07.07.2021).
- Tiance D., Chenxi L., Xu H., *Social media and internet public events*, „Telematics and Informatics” 2017, 34(3).
- World Health Organization. *Key planning recommendations for Mass Gatherings in the context of the current COVID-19 outbreak*, 2020.
- Woźniak J. *Identification of mass event customers and factors exerting influence upon their satisfaction with participation in an event*, „Quality-Access to Success” 2019, 20 (173).
- Woźniak J., *Kryteria oceny jakości obsługi imprez masowych – klasyfikacja i działania doskonalące*, „Problemy Jakości” 2017, 12.
- Ustawa z dnia 20 lutego 2015 r. o rzeczach znalezionych (Dz.U. z 2015 r., poz. 397 ze zm.).
- Ustawa z dnia 20 marca 2009 r. o bezpieczeństwie imprez masowych (Dz.U. z 2009 r., poz. 504 ze zm.).
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 6 lutego 2012 r. w sprawie minimalnych wymagań dotyczących zabezpieczenia pod względem medycznym imprezy masowej (Dz.U. z 2012 r., poz. 181).

# WSPÓŁCZESNE ZAGROŻENIA ŻYCIA LUB JAKOŚCI ŻYCIA NA ZIEMI. SUWERENOŚĆ I BEZPIECZEŃSTWO ŻYWNOŚCIOWE

---

Leszek WOŹNIAK<sup>1</sup>

## Wprowadzenie

Około 4 lata temu w programie telewizyjnym wybitni światowi uczeni wielu dziedzin określili największe zagrożenia dla życia na Ziemi. Zdecydowanym zwycięzcą, lub totalnym przegranym plebiscytu, okazała się biologia syntetyczna. Jako dowód na to dołączył modyfikowany koronawirus SARS-CoV-2, chociaż dzisiaj już wiemy, że syntetycznie utworzony (lub „tylko” zmieniony) został także wirus HIV oraz EBOLA. Właśnie dlatego są tak groźne, bo na wirusy syntetyczne ludzki organizm (system immunologiczny) nie zna prostej odpowiedzi obronnej.

Opracowanie to będzie jednak prezentowało inne zagrożenia, które pojawiły i rozwinęły się z powodu genetycznych modyfikacji roślin uprawnych. To też biologia syntetyczna. Pierwszym, pełnym, kompleksowym i naukowym opracowaniem z tego zakresu była książka Jeffrey’ a M. Smitha pt. *Nasiona Kłamstwa, czyli o łgarstwach przemysłu i rządów na temat żywności modyfikowanej genetycznie*, której tłumaczenie ukazało się w Polsce w roku 2007<sup>2</sup>. Kilka cytatów z recenzji tej książki oddaje znakomicie jej charakter i znaczenie tej publikacji naukowej:

Dr Mac Lappe’ kierownik Center for Ethics and Toxic (CETOS): „Nasiona Kłamstwa jest pierwszą książką, która w przekonujący sposób udowadnia istnienie spisku uknutego przez przemysł biotechnologiczny. Spisku, mającego ograniczyć wolność wypowiedzi, debat, a nawet naukowego dialogu o bezpieczeństwie żywności modyfikowanej genetycznie”<sup>3</sup>. Analogia do sytuacji związanej z COVID-19 nasuwa się sama. Przemysł farmaceutyczny, w porozumieniu z rządami manipuluje jak chce rządami, społeczeństwami, lekarzami i naukowcami.

Kolejna recenzja M. Mecher (były minister ochrony środowiska Wielkiej Brytanii): „Wspaniała książka. Jest dokładnym przeglądem prawdziwego charakteru technologii modyfikacji genetycznych, miażdżącą krytyką wpływu upraw

---

<sup>1</sup> Prof. dr hab. inż. Leszek Woźniak, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>2</sup> J.M. Smith, *Nasiona Kłamstwa, czyli o łgarstwach przemysłu i rządów na temat żywności modyfikowanej genetycznie*, Oficyna Wydawnicza 3.49, Poznań 2007, s. 1–303.

<sup>3</sup> *Ibidem*, s. 1.

GMO na zdrowie i środowisko oraz zbiorem przemawiających dowodów manipulacji rządów i mediów przez przemysł biotechnologiczny...<sup>4</sup>

A także wypowiedź dra M Muskata, reprezentującego Greeneas Polska: „Inżynieria genetyczna... jest technologią i maszyną do tworzenia zysków dla jednych z największych korporacji na Ziemi, oliwioną przez rządy i likwidującą niezależność myślenia na uniwersytetach poprzez system dotacji finansowych. Nie jest rozwiązaniem problemu głodu, ale go potęguje. Jest technologią, która przyspiesza monopolizację rolnictwa i zmniejsza bezpieczeństwo żywnościowe”<sup>5</sup>.

Rolę pioniera w modyfikacji roślin uprawnych spełniała korporacja Monsanto. Jest ona również twórcą herbicydu (defolianta) o znanej nazwie Roundap, w którym rolę substancji czynnej pełni glifosat. Zagadnienia dotyczące negatywnego wpływu firmy Monsanto na światowe rolnictwo i przemysł spożywczy zostały szczegółowo przedstawione przez Marie-Monique Robin w książce pt. *Świat według Monsanto*<sup>6</sup>. Wiązana sprzedaż GMO soi odpornej na Roundap, i równocześnie tego preparatu, długie lata na zasadach monopolu, doprowadziło do tragicznego zatrucia środowiska krajów takich jak Urugwaj, Brazylia, Argentyna, Paragwaj, Meksyk, USA, Indie. Łącznie oba produkty Monsanto okazały się tragedią dla krajów Ameryki Południowej i środkowej. W Polsce nadal nie wolno uwalniać roślin GMO do środowiska, niestety, stosowanie glifosatu (Roundap) jest dozwolone. Do tego czasu zabroniło tego precedensu wiele krajów świata, zarządzanych przez uczciwych, niesprzedajnych ludzi.

## Metodyka

W roku 2020 powtórzono po raz czwarty badania sondażowe dotyczące stosunku do GMO studentów Politechniki Rzeszowskiej. Badana populacja liczyła 200 osób. W tych samych latach wykorzystano równocześnie inną metodę badawczą, zwaną obserwacją uczestniczącą, bowiem autor brał udział w wielu (10) posiedzeniach sejmowej i senackiej (często łącznie) Komisji Rolnictwa i Rozwoju Wsi i Komisji Środowiska. W obradach autor uczestniczył jako przeciwnik GMO i Roundup dysponując wiedzą zaczerpniętą z licznych publikacji naukowych.

Jakie gatunki roślin poddano modyfikacji genetycznej: kukurydza, rzepak, soja, nasiona, zboża, słonecznik...

Przedstawione w tabeli 1. wyniki są prawie identyczne z wynikami uzyskanymi wcześniej. Wynika z nich, że zdecydowana większość (w przypadku odpowiedzi na niektóre pytania 100%) respondentów zdecydowanie jest przeciwna genetycznym modyfikacjom żywności. Podobne wyniki zaprezentowano na kon-

---

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 2–3.

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 3.

<sup>6</sup> M-M. Robin, *Świat według Monsanto*, wyd. Instytut Spraw Obywatelskich, Łódź 2009, s. 1–480.

ferencji w Brazylii<sup>7</sup>, a także Oxfordzie<sup>8</sup>. Dotyczyły one dwóch pierwszych edycji badań. Publikacja pierwsza ukazała się w kraju, który przeżywa olbrzymie problemy związane z inwazją upraw soi GMO oraz masowego wykorzystywania glifosatu (Roundap).

Tabela 1. Zarządzanie bezpieczeństwem żywnościowym i suwerennością żywnościową

Lp.	Pytanie	Tak %	Nie %	Brak odpowiedzi %
1	Czy spotkałem/łam przykłady publikacji mówiących negatywnie o GMO	49	35	16
2	Czy spotkałem/łam publikacje mówiące pozytywnie o GMO	20	64	16
3	Czy podałbym świadomie swojemu dziecku produkty zawierające GMO	0	100	
4	Czy jestem za czy przeciw GMO	0	100	
5	Czy wiem co to jest horyzontalny transfer genu	9	53	38
6	Czy produkty zawierające GMO powinny być jednoznacznie oznakowane	98	1	1
7	Czy produkty niezawierające GMO mogą być w ten sposób oznakowane	58	25	17
8	Czy kupiłbym dla siebie świadomie produkt zawierający GMO	4	90	6
9	Czy wykazywałem/łam jakąkolwiek aktywność przeciw GMO	17	67	16
10	Czy zamierzam wykazać taką aktywność w przyszłości	65	17	128
11	Czy istnieje możliwość koegzystencji współistnienia rolnictwa ekologicznego z rolnictwem GMO	1	89	10

Współczesny model ekonomiczny i polityczny doprowadził do zniszczeń podstawowych wartości zdobyczy ludzkości. Aktualna próba wykorzystania świadomie wywołanej epidemii COVID SARS19 do jego naprawienia, tylko pogłębiła problem, bowiem jest dziełem tych samych hipokrytów. Żadnych negatywnych cech systemu nie naprawi ten system, który go stworzył, ani ci ludzie, którzy są nim zainteresowani.

<sup>7</sup> L. Woźniak, S. Dziedzic, G. Ostasz, *Problems of food economy-ecological and ethical dimension of innovation* [w:] *Challenges for sustainable operations: planning, implementing and managing reverse networks: 22nd International Conference on Production Research*, ICPR 22; July 28–August 1, 2013 in Inguassu Falls, Brazil proceedings, red. Edson Pinhero 2013, Washington DC: THE INTERNATIONAL FOUNDATION FOR PRODUCTION RESEARCH (IFPR), t.CD, s. 1–6.

<sup>8</sup> L. Woźniak, S. Dziedzic, *The green economy in agriculture, GM problems, social and environmental costs of GM, the role of state* [w:] *Green Economy: Reform and Renaissance of economics and its methodology – Green Economics – the solutions for the 21st century Green Economy: Rethinking Growth: RIO +20*, red. M. Kennet, J. Goke, K. Jouciute, V. Heinemann, 2012, Oxford: GREEN ECONOMICS INSTITUTE (UK), s. 322–324.

Problem GMO jest znany od dziesięcioleci. Opublikowano setki publikacji o negatywnych cechach tego typu roślin, które nawet trudno nazwać uprawnymi. Wiodącą rolę w walce (z pełnym podłożem naukowym) z tym problemem odegrał autor cytowanej już publikacji<sup>9</sup> (J. Smith, dyrektor Institut of Responsible Technology).

W Polsce uwalnianie do środowiska organizmów GMO (także roślin w rolnictwie) jest ustawowo nadal zabronione. Niestety, rolnicy z zachodniej Polski wysiewają takie nasiona, zakupione w Czechach. Granice są otworzone nie tylko dla pyłków roślin transgenicznych, ale także dla nasion. Problem więc istnieje. Jednak, zdiagnozowany w badaniach, stosunek młodych ludzi (studenci) napawa optymizmem. Jest on na podstawie naukowo wykonanych badań uzasadniony. Źródłem optymizmu jest też obserwowany zwrot w jakości programów telewizyjnych w tym zakresie. Coraz częściej producenci żywności reklamują ją jako wolną od GMO.

Czym jest GMO? To rośliny lub inne organizmy ze sztucznie zmienionym genomem. Ale być może jedną z najprostszych definicji jest naukowo uzasadnione stwierdzenie: „GMO to organizmy (rośliny, zwierzęta), których żadne zwierzę samoistnie (lub mające naturalny wybór) nie zje. Organizmy GM uwolnione do środowiska stają się praktycznie niemożliwe do usunięcia. Tak więc współistnienie upraw organicznych (ekologicznych) i GM jest praktycznie niemożliwe.

Pierwotnie najbardziej ostre zakazy uwalniania do środowiska roślin GMO pojawiły się we Włoszech, Niemczech oraz w Austrii i Francji.

Włosi właśnie ze względu na wymieniony fakt, że raz uwolnionych roślin GMO nie da się już usunąć ze środowiska, Niemcy ponieważ konsekwencje wpływają GM na człowieka są niemożliwe do oszacowania (oczywiście są negatywne), Austria z tego głównie powodu, że niemożliwe jest zachowanie różnorodności biologicznej w sytuacji gdy rośliny GM zostaną wprowadzone do środowiska, Francja z tego powodu, że rośliny GM zanieczyszczają nieodwracalnie uprawy organiczne.

Wysokiej jakości biologicznej i zdrowotnej żywności jest dobrem publicznym, elementem bezpieczeństwa żywnościowego i suwerenności żywnościowej. Czym jest suwerenność. mamy z nią do czynienia „kiedy mieszkańcy lokalnej społeczności spotykają się, by ustalić jak ma być uprawiana żywność, w jakiej cenie sprzedawana, jak będzie przetworzona i opakowana. Taka suwerenność to przykład prawdziwej demokracji, bowiem ustalający jej zasady nie muszą zważać na reguły, które bez ich udziału są ustalone przez międzynarodowe organizacje, takie jak Światowa Organizacja Handlu (WTO)”. Suwerenność żywnościowa oznacza zarazem, „że mieszkańcy danego kraju, regionu, miasta lub wsi mogą sami zaprojektować swój system żywnościowy tak, by wszyscy mieli dostęp do wystarczającej ilości zdrowej żywności i by mogła ona być uprawiana w ekologiczny sposób.

---

<sup>9</sup> J.M. Smith, *Nasiona...*, s. 1–303.

Idea suwerenności żywnościowej obejmuje więc zarówno demokratyczne podejmowanie decyzji, jak i działanie zgodne z przyrodą”. Działania takie autor opisał w jednej z wcześniejszych publikacji<sup>10</sup>.

## Glyphosace – Roundup

Ze stosowaniem roślin GMO linii Roundup Ready związane jest zmasowane stosowanie herbicydu (defoliant) Roundup. Dzisiaj już znamy wiele tragicznych konsekwencji jego używania, bardzo ostro jest to widoczne w Ameryce Południowej (Brazylia, Argentyna, Urugwaj) na plantacjach soi, uprawianej na olbrzymich obszarach wydartych puszczy. Bezwzględnie opryskiwane z samolotów są nawet dzieci idące do szkoły. Glifosat (składnik czynny Roundupu) powoduje nowotwory między innymi piersi i prostaty<sup>11</sup>.

Ukazało się też wiele publikacji naukowych na temat skutków stosowania glifosatu, przykładowo<sup>12</sup>.

## Wnioski z badań własnych i zakończenie

Wykonane po raz kolejny badania własne udowodniły, że świadomość ekologiczna badanych studentów, odnośnie do GMO jest bardzo wysoka. 100% badanych respondentów, studentów Wydziału Zarządzania odpowiedziało, że jest przeciwny GMO, nie podałyby świadomie swojemu dziecku produktów zawierających GMO. 65% respondentów zamierza, zgodnie z deklaracją, wykazać w przyszłości aktywność przeciw GMO, a 90% również dla siebie nie kupiłoby świadomie produktu zawierającego GMO. W obliczu zmian w treści reklam produktów spożywczych w TV, gdzie dzisiaj już wielu producentów podkreśla, że nie dodaje i nie wykorzystuje GMO można postawić wniosek, że wieloletnie boje o Polskę wolną

<sup>10</sup> L. Woźniak, *Korporacyjny model gospodarki żywnościowej – zagrożenia dla środowiska i człowieka (ekonomiczne, społeczne, zdrowotne). Propozycje ich rozwiązań – lokalnych, regionalnych, krajowych*, Mat. Konf. Człowiek i środowisko, jedno zdrowie – wspólna odpowiedzialność, Ciecuchocinek, 23.03.2017, s. 13–26.

<sup>11</sup> Monitor Polski, <http://www.monitor-polski.pl/glifosat-z-roundupu-nas-wszystkich-zabija/>

<sup>12</sup> A. Samsel, S. Seneff, *Glyphosate, pathways to modern diseases II: Celiac sprue and gluten intolerance*, *Interdiscip Toxicol*, 2013; Vol. 6(4), s. 159–184; A. Samsel, S. Seneff, *Glyphosate's Suppression of Cytochrome P450 Enzymes and Amino Acid Biosynthesis by the Gut Microbiome: Pathways to Modern Diseases*, *Entropy* 2013, 15, s. 1416–1463; A. Paganelli, V. Gnazzo, H. Acosta, S. L. Lopez, A. E. Carrasco, *Glyphosate-Based Herbicides Produce Teratogenic Effects on Vertebrates by Impairing Retinoic Acid Signaling*, *Chem. Res. Toxicol*, 2010, 23, s. 1586–1595; T.P. Sullivan, D.S. Sullivan *The effects of glyphosate herbicide on food preference and consumption in black-tailed deer*. *Can J. Zool.* 1979, 57, s. 1406–1412; *Pesticide residues in food*. In *FAO/WHO. Evaluations Part I: Residues*. 1st ed.: Vol. 78, In *Proceedings of the Joint Meeting of the FAO Panel of Expert Residues in Food and the Environment and the WHO Expert Group on Pesticide Residues*, Rome, Italy, 29 September–8 October, 1986: Food and Agriculture Organization of the United Nations: Rome, Italy, 1986: FAO Plant Production and Protection Paper.

od GMO dały rezultaty. Autor bazuje także na wynikach obserwacji uczestniczącej, bowiem brał udział w wielu posiedzeniach komisji sejmowych i senackich poświęconych temu zagadnieniu. Ze względu na zdrowie i przyszłość polskich dzieci jest to zagadnienie o fundamentalnym znaczeniu. Jest także podstawą bezpieczeństwa żywnościowego i przynajmniej jako takiej suwerenności żywnościowej.

## Bibliografia

Paganelli A., Gnazzo V., Acosta H., Lopez S.L., Carrasco A.E., *Glyphosate-Based Herbicides Produce Teratogenic Effects on Vertebrates by Impairing Retinoic Acid Signaling*, Chem. Res. Toxicol, 2010, 23.

Pesticide residues in food. In FAO/WHO. Evaluations Part I: Residues. 1 st ed.: Vol. 78, In Proceedings of the Joint Meeting of the FAO Panel of Expert Residues in Food and the Environment and the WHO Expert Group on Pesticide Residues, Rome, Italy, 29 September-8 October, 1986: Food and Agriculture Organization of the United Nations: Rome, Italy, 1986: FAO Plant Production and Protection Paper.

Robin M-M., *Świat według Monsanto*, Wyd. Instytut Spraw Obywatelskich, Łódź 2009.

Samsel A., Seneff S., *Glyphosate, pathways to modern diseases II: Celiac sprue and gluten intolerance*, Interdiscip Toxicol, 2013, Vol. 6(4).

Samsel A., Seneff S., *Glyphosate's Suppression of Cytochrome P450 Enzymes and Amino Acid Biosynthesis by the Gut Microbiome: Pathways to Modern Diseases*, Entropy 2013, 15.

Smith J.M., *Nasiona Kłamstwa, czyli o łgarstwach przemysłu i rządów na temat żywności modyfikowanej genetycznie*, Oficyna Wydawnicza 3.49, Poznań 2007.

Sullivan T.P., Sullivan D.S., *The effects of glyphosate herbicide on food preference and consumption in black-tailed deer*. Can J. Zool. 1979, 57.

Woźniak L., Dziedzic S., *The green economy in agriculture, GM problems, social and environmental costs of GM, the role of state [w:] Green Economy: Reform and Renaissance of economics and its methodology – Green Economics – the solutions for the 21st century Green Economy: Rethinking Growth: RIO +20*, pod red. M. Kennet, J. Goke, K. Jouciute, V. Heinemann, 2012, Oxford: GREEN ECONOMICS INSTITUTE (UK).

Woźniak L., Dziedzic S., Ostasz G., *Problems of food economy-ecological and ethical dimension of innovation [w:] Challenges for sustainable operations: planning, implementing and managing reverse networks: 22nd International Conference on Production Research*, ICPR 22; July 28 - August 1, 2013 in Inguassu Falls, Brazil proceedings, (pod red.) Edson Pinhero 2013, Washington DC: THE INTERNATIONAL FOUNDATION FOR PRODUCTION RESEARCH (IFPR), t.CD.

Woźniak L., *Korporacyjny model gospodarki żywnościowej – zagrożenia dla środowiska i człowieka (ekonomiczne, społeczne, zdrowotne). Propozycje ich rozwiązań – lokalnych, regionalnych, krajowych*, Mat. Konf. Człowiek i środowisko, jedno zdrowie – wspólna odpowiedzialność, Ciechocinek, 23.03.2017.

[www.monitor-polski.pl/glifosat-z-roundupu-nas-wszystkich-zabija](http://www.monitor-polski.pl/glifosat-z-roundupu-nas-wszystkich-zabija)



# ZMIANY NA RYNKU PRACY WOBEC ROZWOJU PRZEMYSŁU 4.0

---

Dariusz WYRWA<sup>1</sup>

## Wprowadzenie

Rozwój nauki i związany z tym postęp technologiczny jest ważnym czynnikiem, który determinuje funkcjonowanie poszczególnych przedsiębiorstw oraz gospodarki. Przyczynia się z jednej strony do podnoszenia produktywności i wydajności przedsiębiorstw oraz efektywności realizowanych w nich procesów, jednak jednocześnie stanowi dla nich wyzwanie, gdyż wymaga sprostania wielu barierom z nim związanym. W latach osiemdziesiątych XX wieku Buckminster Fuller opublikował pracę, w której opisał krzywą podwajania się wiedzy. Zwrócił w niej uwagę na stale skracający się czas potrzebny do dwukrotnego zwiększenia się wiedzy, jaką dysponują ludzie. Zauważył on, że o ile w 1900 roku czas ten wynosił około 100 lat, o tyle w latach 50. XX wieku było to już jedynie 25 lat<sup>2</sup>. Kilka lat po wydaniu tej publikacji firma IBM, przedstawiła swoją predykcję na 2020 rok, z której wynikało, że wiedza może podwajać się co 12 godzin, do czego może się przyczynić rozwój Internetu rzeczy<sup>3</sup>.

Niezależnie od trafności tych szacunków, widoczne jest stałe zwiększanie się zasobu wiedzy, jaka jest dostępna w różnych dziedzinach, co wpływa również na wymagania stawiane przedsiębiorstwom i ich pracownikom. Obserwowana obecnie tzw. czwarta rewolucja przemysłowa, do określenia której używa się powszechnie terminu Przemysł 4.0 lub szerzej Gospodarka 4.0 jest okresem zmian, które mogą w znaczący sposób zmienić oblicze wielu przedsiębiorstw i realizowanych w nich procesach. Tym samym, będą one ściśle kształtowały warunki na rynku pracy w zakresie wymagań stawianych pracownikom oraz możliwości rozwoju kariery zawodowej.

---

<sup>1</sup> Dr inż. Dariusz Wyrwa, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>2</sup> B. Fuller, *Critical Path*, St. Martin's Press, New York 1981.

<sup>3</sup> B.C. Geddes, H.M. Cannon, J.N. Cannon, *Addressing the Crisis in Higher Education: An Experiential Analysis*, „Developments in Business Simulation and Experiential Learning” 2018, Vol. 45, s. 265.

## Pojęcie i istota koncepcji Przemysł 4.0

Użycie określenia rewolucja odnośnie do opisanego przemian, które zachodziły w przemyśle na przełomie XVIII i XIX wieku, może sugerować, że były to zmiany szybkie i gwałtowne. Jej początek wiąże się zazwyczaj ze zbudowaniem maszyny parowej przez Jamesa Watta, który uzyskał patent chroniący jego wynalazek w 1769 roku. Nie uwzględnia się więc maszyn, które opracowali wcześniej Thomas Savery czy Thomas Newcomen. Zwłaszcza silnik parowy opracowany przez tego drugiego konstruktora zyskał w Anglii i innych państwach europejskich popularność, jednak dopiero udoskonalona przez Jamesa Watta maszyna, która zużywała znacznie mniej węgla, stała się symbolem rewolucji przemysłowej<sup>4</sup>. Wielu autorów uważa, że za początek pierwszej rewolucji przemysłowej można przyjąć rok 1784, w którym Edmund Cartwright opracował opatentowane rok później krosno mechaniczne<sup>5</sup>. Po tym roku rozpoczął proces upowszechniania napędu parowego, szczególnie w przędzalniach<sup>6</sup>. Okres ten związany był także z rozwojem innowacyjnych technologii w hutnictwie i metalurgii oraz transporcie, w którym coraz większą rolę zaczęła odgrywać kolej<sup>7</sup>.

Początek drugiej rewolucji przemysłowej wiązany jest z rozwojem linii produkcyjnych, z których pierwszą znaną jest linia przetwórstwa mięsnego w Cincinnati<sup>8</sup>. Był to okres powszechnego stosowania ropy naftowej i elektryczności, a także rozwoju nowych środków łączności z telefonem na czele<sup>9</sup>.

Trzecia rewolucja przemysłowa rozpoczęła się wraz z pojawieniem się programowalnych sterowników logicznych. Prace nad nimi prowadziło równolegle kilka firm, ale za pierwszy komercyjny model uznaje się Modicon 084, który powstał w 1969 roku<sup>10</sup>. Przyczyniły się one do dynamicznego rozwoju automatyzacji produkcji dzięki coraz szerszemu zastosowaniu zaawansowanej elektroniki i informatyki.

<sup>4</sup> M. Michalski, *Od I do IV rewolucji przemysłowej*, „Człowiek w Cyberprzestrzeni” 2017, nr 1, s. 4–5.

<sup>5</sup> S. Vaidya, P. Ambad, S. Bhosle, *Industry 4.0 – A Glimpse*, „Procedia Manufacturing” 2018, No. 20, s. 234; R.C. Allen, *The Hand-Loom Weaver and the Power Loom: A Schumpeterian Perspective*, Division of Social Science Working Paper Series, Working Paper No 4, New York University Abu Dhabi, Abu Dhabi 2017, s. 7.

<sup>6</sup> P. Mantoux, *Rewolucja przemysłowa w XVIII wieku*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1957, s. 304.

<sup>7</sup> M. Michalski, *Od I do IV rewolucji przemysłowej...*, s. 5.

<sup>8</sup> P. Kamiński, J. Koczur, R. Drobiną, *Przegląd wybranych metod zarządzania przedsiębiorstwem pod kątem eliminacji wąskiego gardła w procesie produkcyjnym* [w:] *Technologie, procesy i systemy produkcyjne*, red. J. Rysiński, D. Więcek, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała 2020, Vol. 3, s. 157.

<sup>9</sup> K. Zamorska, *Pięć rewolucji przemysłowych – przyczyny, przebieg i skutki (ujęcie historyczno-analityczne)* [w:] M. Korolewska, K. Marchewka-Bartkowiak, *Gospodarka, rynek i państwo wobec rewolucji technologicznej*, „Studia BAS” 2020, nr 3, Wydawnictwo Sejmowe Kancelarii Sejmu, Warszawa 2020, s. 12–13.

<sup>10</sup> M. Pawlak, *Sterowniki programowalne*, Politechnika Wroclawska, Wrocław 2010, s. 6.

Czwarta rewolucja przemysłowa w zasadzie basuje na osiągnięciach poprzedniej. Jej początek jest związany z pojawieniem się w Niemczech koncepcji *Industrie 4.0*. Termin ten został użyty po raz pierwszy w 2011 roku przez zrzeszającą przedstawicieli niemieckiego świata biznesu, polityki i nauki grupę inicjatywną „*Industrie 4.0*”. Utworzona następnie grupa robocza „*Industrie 4.0 Working Group*” sformułowała rekomendacje dotyczące implementacji koncepcji „*Przemysł 4.0*”, które zostały opublikowane w 2013 roku. Według Jacka Bendkowskiego istota tej rewolucji przemysłowej polega na tworzeniu „inteligentnych łańcuchów wartości w oparciu o dynamiczne, samoorganizujące się i optymalizujące się systemy socjotechniczne, określane mianem inteligentnych fabryk”<sup>11</sup>. Zasadniczą domeną tej fazy rewolucji stała się zatem jeszcze bardziej upowszechniająca się automatyzacja wykorzystująca zaawansowane techniki przetwarzania oraz wymiany danych. Charakterystyczne dla niej są rozwijane systemy cyber-fizyczne, które sterują procesami fizycznymi oraz podejmują zdecentralizowane decyzje<sup>12</sup>. Komunikacja nie wykorzystuje już głównie układu człowiek-maszyna, ale z powodzeniem może być realizowana w układzie maszyna-maszyna.

Charakterystyczne dla czwartej rewolucji przemysłowej są systemy CPS (systemy cyber-fizyczne), Internet rzeczy (IoT) i usług (IoS), inteligentna robotyka, Big Data, Cloud Manufacturing (produkcja w chmurze) i rzeczywistość rozszerzona<sup>13</sup>.

Zrealizowane na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podkarpackiego przez Instytut Badań Ewaluacyjnych Rynkowych i Społecznych IBERiS w okresie od 29 czerwca do 30 listopada 2020 roku badanie pn. *Gospodarka województwa podkarpackiego wobec wyzwań Przemysłu 4.0* wskazuje na różny stopień wdrożenia rozwiązań charakterystycznych dla czwartej rewolucji przemysłowej w przedsiębiorstwach. Szczegółowe dane dotyczące odsetka podmiotów stosujących wybrane rozwiązania przedstawiono w tabeli 1.

Na czele znalazła się praca zdalna, którą stosowało co trzecie spośród 673 przebadanych przedsiębiorstw. O tak wysokiej popularności tego rozwiązania mogła zdecydować przede wszystkim trwająca pandemia. W wysokim stopniu rozwinięte już są w województwie sieci mesh. Blisko co czwarty respondent wskazał na świadczenie usług w formie zdalnej, stosowanie Big Data lub przetwarzania w chmurze czy geolokalizacji. Na niskim poziomie wdrożono dotychczas z kolei w badanych przedsiębiorstwach Internet rzeczy, który jest uznawany za jedną z najważniejszych rozwiązań czwartej rewolucji przemysłowej. Małą popularnością cieszy się także rozszerzona rzeczywistość. Znajomość technologii i rozwią-

---

<sup>11</sup> J. Bendkowski, *Zmiany w pracy produkcyjnej w perspektywie koncepcji „Przemysł 4.0”*, „Organizacja i Zarządzanie” 2017, z. 112, s. 23.

<sup>12</sup> W. Furmanek, *Najważniejsze idee czwartej rewolucji przemysłowej (industrie 4.0)*, „Dydaktyka Informatyki” 2018, nr 13, s. 56.

<sup>13</sup> B. Ślusarczyk, *Potencjalne rezultaty wprowadzania koncepcji przemysłu 4.0 w przedsiębiorstwach*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 1, s. 6.

zań, które coraz powszechniej będą stosowane w przedsiębiorstwach pozwala na określenie niezbędnych przyszłych kompetencji pracowników.

Tabela 1. Zastosowanie wybranych nowoczesnych rozwiązań związanych z rozwojem Przemysłu 4.0 w przedsiębiorstwach działających na terenie województwa podkarpackiego

Rozwiązanie / technologia	Stosowane [%]	Planowane [%]
Praca zdalna	37,9	5,6
Sieci mesh	29,6	6,4
Big Data, przetwarzanie w chmurze	23,5	8,6
Świadczenie usług w formie zdalnej	23,0	8,3
Geolokalizacja	22,9	3,7
Sensory i systemy RFID	14,9	7,0
Automatyczna komunikacja zdalna z partnerami	13,7	10,3
Blockchain	9,2	6,4
Druk 3D lub nanotechnologie	7,9	6,7
Internet rzeczy	6,5	7,1
Wirtualna lub rozszerzona rzeczywistość (VR/AR)	6,4	6,5
Drony	5,6	7,9
Roboty współpracujące	4,0	4,9
Sztuczna inteligencja	3,9	8,8

Źródło: K. Piróg, E. Wojnicka-Sycz, P. Walentyłowicz, P. Sycz, *Gospodarka województwa podkarpackiego wobec wyzwań Przemysłu 4.0*, IBERiS, Rzeszów, listopad 2020, s. 108.

## Trendy zmian w gospodarce a wymagania w zakresie kompetencji pracowników

Różni autorzy wskazują na pozytywne i negatywne skutki, jednak te pierwsze często nie dotyczą samych pracowników, lecz pracodawców lub wręcz całych gospodarek, ponieważ wśród nich wymienia się redukcję kosztów czy podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstwa i jego produktów<sup>14</sup>.

Meir Russ zauważa, że dla żyjącego obecnie pokolenia żadna wiedza z przeszłości nie będzie miała znaczenia w przyszłości. Krótki okres tzw. półtrwania wiedzy wymusi na pracownikach realizowanie w swoim życiu zawodowych kilku karier. Szacuje się, że może być ich od 4 do 8, z czego połowa nie jest nawet jeszcze znana ze względu na dynamiczne zmiany procesów w przedsiębiorstwach i obszarów ich działalności w przyszłości. Problemem jest także to, że najprawdopodobniej częściej praca nie będzie dostępna dla wszystkich, którzy jej poszukują. Wiedza staje się obecnie towarem, zaś mądrość jest coraz mniej rzadka, ponieważ

<sup>14</sup> G. Szabó-Szentgróti, B. Végvári, J. Varga, *Impact of Industry 4.0 and Digitization on Labor Market for 2030-Verification of Keynes' Prediction*, Sustainability 2021, nr 13, s. 10.

ludzie współpracując ze sztuczną inteligencją wykorzystują odpowiednio przetworzone dane, aby zastąpić mądrość, stosując w procesach rozwojowych przedsiębiorstwa np. otwarte innowacje. Coraz mniej istotna jest postrzegana tradycyjnie edukacja, rozumiana jako mechanizm gromadzenia wiedzy i przekazywania jej do wykorzystania przez przyszłe pokolenia, tak aby użytkownicy mogli ją rozwijać w sposób liniowy<sup>15</sup>.

Zakłada się, że czwarta rewolucja przemysłowa może prowadzić do powstania społeczeństwa klepsydry, co wiązać się będzie z zanikaniem klasy średniej w wyniku polaryzacji rynków pracy<sup>16</sup>. Osoby o wymaganych kompetencjach mogą liczyć na dobre warunki zatrudnienia i wysokie płace, a osobom bez wyspecjalizowanych umiejętności, zwłaszcza wykonujących prace, które mogą być realizowane w ramach zautomatyzowanych procesów, mogą wręcz tracić zatrudnienie lub liczyć się z niskim wynagrodzeniem<sup>17</sup>.

Zmiany rynkowe mogą prowadzić do ruchów pracowników między sektorami i zawodami. Przewidywane jest też przesunięcie siły roboczej w kierunku usług, które mogą w mniejszym stopniu być objęte procesami rozwoju związanymi z czwartą rewolucją przemysłową<sup>18</sup>. Niewykluczone jest jednak to, że głęboka transformacja cyfrowa związana z rozwojem Przemysłu 4.0 może prowadzić do bezrobocia technologicznego<sup>19</sup>.

Jacek Bendkowski dokonując przeglądu trendów zmian, jakie zajdą w pracy produkcyjnej przedsiębiorstw, zwrócił uwagę między innymi na to, że będą one zachodziły w obszarze wymagań stawianych odnośnie do zapotrzebowania na siłę roboczą. Nie ma w tym przypadku jednoznacznych przewidywań dotyczących prognoz zatrudnienia. Niektóre prognozy zakładają jego utrzymanie, a nawet wzrost (o 6% w ciągu 10 lat – według firmy Boston Consulting Group). Inne prognozy wskazują na to, że po osiągnięciu pewnej produktywności, zatrudnienie zacznie spadać. Zakłada się także, że ze względu na postęp automatyzacji i cyfryzacji standardowe i rutynowe czynności zostaną zastąpione nowoczesnymi rozwiązaniami technicznymi. Przewidywany jest jednocześnie wzrost popytu na pracowników wysoko wykwalifikowanych i techników specjalistów (o znacznie wyższych niż dotychczas kompetencjach). W obszarze kompetencji zawodowych także zakłada się, że pracownicy zostaną zmuszeni do stałego podnoszenia kompetencji,

<sup>15</sup> M. Russ, *Knowledge Management for Sustainable Development in the Era of Continuously Accelerating Technological Revolutions: A Framework and Models*, „Sustainability” 2021, nr 13, s. 22–23.

<sup>16</sup> M. Götz, *Przemysł czwartej generacji (przemysł 4.0) a międzynarodowa współpraca gospodarcza*, „Ekonomista” 2018, nr 4, s. 394.

<sup>17</sup> A. Stolarczyk, *Kapitał ludzki – szanse i wyzwania w kontekście rozwoju koncepcji Industrie 4.0*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2017, nr 51, s. 77.

<sup>18</sup> R. Helmrich, E. Weber, M.I. Wolter, G. Zika, *The Consequences of Industry 4.0 for the Labour Market and Education* [w:] *The Future of Education and Labor*. red. G. Bast, E. Carayannis, D. Campbell, Arts, Research, Innovation and Society, Springer, Cham 2019, s. 37–56.

<sup>19</sup> E. Erer, D. Erer, *Industry 4.0 and its Role on Labour Market: A Comparative Analysis of Turkey and European Countries* [w:] *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*, red. B. Akkaya, Emerald Publishing Limited, Bingley 2020, s. 85–102.

by mogli sprostać szybkiemu rozwojowi nowych technologii. Istotne staną się przede wszystkim kompetencje cyfrowe, a także w zakresie elastycznej produkcji, kreatywność i zdolność do współdziałania. Możliwe jest też, że pracownicy wykwalifikowani średniego szczebla stracą pracę lub zostaną zmuszeni do wykonywania prostych prac pomocniczych. Opisane zmiany będą wpływały także na rolę człowieka w organizacji, a także na organizację i środowisko pracy, jednak w tym przypadku przedstawiane są różne, często bardzo odmienne scenariusze<sup>20</sup>.

Autorzy dostępnych opracowań poza możliwościami rozwoju kompetencji i zmian kariery zawodowej nie wymieniają zbyt wielu pozytywów dla pracowników, będących efektem rozwoju koncepcji Przemysł 4.0. Wskazując na negatywne jej konsekwencje, Jacek Bendkowski wymienia przede wszystkim niepewność zatrudnienia, degradację zawodową wielu grup pracowników, rozwój nowych, niezależnych od człowieka mechanizmów kontroli i ograniczenie decyzyjności pracowników oraz nadmierne oczekiwania dotyczące produktywności siły roboczej<sup>21</sup>.

Sprostanie wymogom przyszłego rynku będzie wymagało od pracowników rozwoju nowych kompetencji, wśród których są takie jak pozyskiwanie, przechowywanie, ochrona, analiza danych, umiejętność podejmowania decyzji w oparciu o dane, umiejętność programowania, budowania algorytmów oraz stosowania narzędzi cyfrowych<sup>22</sup>.

## Podsumowanie

Rozwijająca się obecnie czwarta rewolucja przemysłowa stanowi niejako kontynuację procesów automatyzacji, które rozpoczęły się w latach 70. XX wieku. Widoczna jest jednak znaczna zmiana dynamiki wdrażania nowych rozwiązań technologicznych i znaczący przyrost wiedzy związanych z ich rozwojem. Często mówi się o zjawisku określanym mianem cyfrowego tsunami, które stanowić może znaczne wyzwanie dla osób, które nie mają odpowiedniego przygotowania do funkcjonowania w warunkach współczesnego rynku pracy.

Rozwojowi koncepcji Przemysł 4.0 towarzyszy znaczna niepewność, która przejawia się między innymi tym, że autorzy dostępnych publikacji kreują różne, często sprzeczne scenariusze wskazujące na rozwój rynku pracy w przyszłości i ewentualny problem bezrobocia technologicznego. Większość z nich jednak zgodnie przyznaje, że pracownikom będzie towarzyszyła duża zmienność w ich życiu zawodowym. Przewidywane częste zmiany karier zawodowych jako skutek rozwoju nowych technologii, a często w ich konsekwencji powstawanie nowych zawodów i stanowisk, będą wymagały zarówno od pracowników, jak i pracodawców realizacji szeregu działań, które pozwolą na funkcjonowanie w nowych warunkach zarówno przedsiębiorstwa, jak i poszczególnych osób w nim zatrud-

<sup>20</sup> J. Bendkowski, *Zmiany w pracy produkcyjnej...*, s. 25–29.

<sup>21</sup> *Ibidem*, s. 31.

<sup>22</sup> *Smart Industry Polska 2019. Inżynierowie w dobie czwartej rewolucji przemysłowej*, Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii, Siemens, Warszawa, maj 2019.

nionych. Przedsiębiorstwa będą musiały zmierzyć się między innymi z problemem braku osób o odpowiednich kompetencjach. Częściowo wdrażanie nowoczesnych rozwiązań może być dla nich ratunkiem, gdyż postępująca automatyzacja umożliwi wyeliminowanie niektórych stanowisk, jednak wiąże się to z koniecznością poniesienia znacznych kosztów, co może stanowić poważną przeszkodę we wprowadzeniu nowych rozwiązań<sup>23</sup>. Przykładem takiego działania jest rozwój pojazdów autonomicznych, które dają możliwość sprostania niedoborom liczby kandydatów do pracy na stanowiskach kierowców samochodów ciężarowych i ciągników siodłowych. Nie wszystkie stanowiska będą mogły jednak zostać wyeliminowane dzięki automatyzacji. Dotyczy to między innymi osób odpowiedzialnych za wdrażanie nowoczesnych technologii oraz bieżącą obsługę systemów. Będzie to wymuszało rozwój nowych modeli kształcenia i doskonalenia zawodowego zgodnie z ideą kształcenia przez całe życie. Wymagane jest także stworzenie organizacji pracy wspierającej horyzontalne uczenie się w oparciu o nowe, interaktywne formy stosowane w samym przedsiębiorstwie, by możliwe było podnoszenie kompetencji pracowników w miejscu pracy.

Zapewnienie pracowników o odpowiednich kompetencjach, wymaga także od pracodawców doskonalenia umiejętności w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Konieczne jest przede wszystkim myślenie strategiczne o rozwoju kapitału ludzkiego oraz stosowanie metod oceny potencjału pracowników czy zarządzania talentami.

Ogólnie wdrażanie idei Przemysł 4.0 ma być sposobem na podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstw oraz całych gospodarek, poprawę jakości wytwarzanych produktów czy podniesienie bezpieczeństwa pracy. Można nawet dostrzegać pozytywne oddziaływanie na środowisko, które będzie wynikiem optymalizacji wykorzystania zasobów. Należy jednak pamiętać o tym, że wprowadzanie nowoczesnych technologii jest niezwykle kosztowne, zatem możliwa jest polaryzacja również w odniesieniu do całych gospodarek. To z kolei będzie oznaczało, że negatywne skutki będą nasilały się w krajach o niższym poziomie rozwoju gospodarczego, co z może wymuszać nowe podejście do redystrybucji dochodu w społeczeństwie czy kreowanie mechanizmów wspierania rozwoju konkurencyjności przedsiębiorstw. Odpowiedzią na wyzwania Przemysłu 4.0 będzie też stałe badanie rynku pracy w celu monitorowania zachodzących zmian i podejmowania właściwych działań.

## Bibliografia

Allen R.C., *The Hand-Loom Weaver and the Power Loom: A Schumpeterian Perspective*, Division of Social Science Working Paper Series, Working Paper No 4, New York University Abu Dhabi, Abu Dhabi 2017.

<sup>23</sup> D. Stadnicka, W. Zielecki, J. Sęp, *Koncepcja Przemysł 4.0 – ocena możliwości wdrożenia na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa* [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. R. Knosala, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, Opole 2017.

- Bendkowski J., *Zmiany w pracy produkcyjnej w perspektywie koncepcji „Przemysł 4.0”*, „Organizacja i Zarządzanie” 2017, z. 112.
- Erer E., Erer D., *Industry 4.0 and its Role on Labour Market: A Comparative Analysis of Turkey and European Countries* [w:] *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*, red. B. Akkaya, Emerald Publishing Limited, Bingley 2020.
- Fuller B., *Critical Path*, St. Martin's Press, New York 1981.
- Furmanek W., *Najważniejsze idee czwartej rewolucji przemysłowej (Industrie 4.0)*, „Dydaktyka Informatyki” 2018, nr 13.
- Geddes B.C., Cannon H.M., Cannon J.N., *Addressing the Crisis in Higher Education: An Experiential Analysis*, „Developments in Business Simulation and Experiential Learning” 2018, Vol. 45.
- Götz M., *Przemysł czwartej generacji (przemysł 4.0) a międzynarodowa współpraca gospodarcza*, „Ekonomista” 2018, nr 4.
- Helmrich R., Weber E., Wolter M.I., Zika G., *The Consequences of Industry 4.0 for the Labour Market and Education* [w:] *The Future of Education and Labor*, red. G. Bast, E. Carayannis, D. Campbell, Arts, Research, Innovation and Society. Springer, Cham 2019.
- Kamiński P., Koczur J., Drobinia R., *Przegląd wybranych metod zarządzania przedsiębiorstwem pod kątem eliminacji wąskiego gardła w procesie produkcyjnym* [w:] *Technologie, procesy i systemy produkcyjne*, red. J. Rysiński, D. Więcek, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała 2020, Vol. 3.
- Mantoux P., *Rewolucja przemysłowa w XVIII wieku*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1957.
- Michalski M., *Od I do IV rewolucji przemysłowej*, „Człowiek w Cyberprzestrzeni” 2017, nr 1.
- Pawlak M., *Sterowniki programowalne*, Politechnika Wroclawska, Wrocław 2010.
- Piróg K., Wojnicka-Sycz E., Walentynowicz P., Sycz P., *Gospodarka województwa podkarpackiego wobec wyzwań Przemysłu 4.0*, IBERiS, Rzeszów, listopad 2020.
- Russ M., *Knowledge Management for Sustainable Development in the Era of Continuously Accelerating Technological Revolutions: A Framework and Models*, „Sustainability” 2021, nr 13.
- Smart Industry Polska 2019. Inżynierowie w dobie czwartej rewolucji przemysłowej*, Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii, Siemens, Warszawa, maj 2019.
- Stadnicka D., Zielecki W., Sęp J., *Koncepcja Przemysł 4.0 – ocena możliwości wdrożenia na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa* [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. R. Knosala, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, Opole 2017.
- Stolarczyk A., *Kapitał ludzki – szanse i wyzwania w kontekście rozwoju koncepcji Industrie 4.0*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2017, nr 51.
- Szabó-Szentgróti G., Végvári B., Varga J., *Impact of Industry 4.0 and Digitization on Labor Market for 2030-Verification of Keynes' Prediction*, Sustainability 2021, nr 13.
- Ślusarczyk B., *Potencjalne rezultaty wprowadzania koncepcji przemysłu 4.0 w przedsiębiorstwach*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 1.
- Vaidya S., Ambad P., Bhosle S., *Industry 4.0 – A Glimpse*, „Procedia Manufacturing” 2018, No. 20.
- Zamorska K., *Pięć rewolucji przemysłowych – przyczyny, przebieg i skutki (ujęcie historyczno-analityczne)* [w:] *Gospodarka, rynek i państwo wobec rewolucji technologicznej*, red. M. Korolewska, K. Marchewka-Bartkowiak, „Studia BAS” 2020, nr 3, Wydawnictwo Sejmowe Kancelarii Sejmu, Warszawa 2020.



# KREOWANIE WIZERUNKU W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

---

Beata ZATWARNICKA-MADURA<sup>1</sup>

## Wprowadzenie

Zmiany w zarządzaniu organizacjami spowodowały wzrost oczekiwań wobec administracji publicznej. Współcześnie uznaje się, że organy nowoczesnej administracji publicznej powinny cechować się otwartością, skutecznością i przedsiębiorczością. Chcąc sprostać wciąż rosnącym wymaganiom społeczeństwa, muszą one włączyć w procesy „tradycyjnego” administrowania nowe, proaktywne i profesjonalne formy<sup>2</sup>. Takim obszarem działań administracji publicznej, w którym można stosować nowatorskie rozwiązania i modele zarządzania, dotąd właściwe podmiotom sektora prywatnego są aspekty wizerunkowe.

Potwierdzają to badania przeprowadzone w ramach Programu Rozwoju Instytucjonalnego (PRI) Administracji Publicznej w Województwie Lubelskim w oparciu o wykorzystanie humanistyki. Narzędziem do określenia barier i potencjałów rozwojowych była analiza SWOT, w której jako jedną z szans uznano poprawę wizerunku administracji publicznej i zwiększenie akceptacji przez społeczność decyzji/działań realizowanych przez administrację publiczną<sup>3</sup>.

Należy również zauważyć, że rządy wielu państw Unii Europejskiej, biorąc pod uwagę ewolucję sposobu zarządzania sektorem publicznym, zaczynają zwracać coraz większą uwagę na kwestie wizerunku administracji publicznej. Z publikacji przygotowanej i opublikowanej w ramach prac Sieci Europejskiej ds. Administracji Publicznej (EUPAN) wynika, że „dobre funkcjonowanie sektora publicznego jest koniecznym, ale nie wystarczającym warunkiem dla budowy zaufania do tego sektora, ponieważ nie ma dowodów potwierdzających bezpośredni związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy jakością pracy administracji rządowej a zaufaniem obywateli do administracji. Negatywne opinie na temat administracji

---

<sup>1</sup> Dr hab. Beata Zatwarnicka-Madura, prof. PRz, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>2</sup> J. Osiński, *Administracja publiczna a gospodarka regionalna i lokalna* [w:] *Gospodarka regionalna i lokalna*, red. Z. Strzelecki, Warszawa 2008, s. 38.

<sup>3</sup> M. Białach, P. Pietrasik, I. Samodulski, *Program rozwoju instytucjonalnego administracji publicznej w Województwie Lubelskim w oparciu o wykorzystanie humanistyki*, MNiSW, Lublin 2018, s. 23.

publicznej wielokrotnie zbiegają się z pozytywną oceną konkretnych usług. Publiczna percepcja zazwyczaj odnosi się do ogólnego (częstokroć stereotypowego) wizerunku administracji publicznej<sup>4</sup>. W tej samej publikacji podkreślono, że brak wiarygodności i społecznego zaufania do publicznych funkcjonariuszy jest kluczowym elementem negatywnego wizerunku administracji publicznej. Skutkiem tego są wyrażane przez wiele rządów oraz liderów opinii publicznej rosnące obawy wywołane niezadowoleniem obywateli z poziomu jakości usług publicznych oraz wizerunku administracji publicznej jako całości.

Celem opracowania jest zatem zidentyfikowanie sposobów kreowania wizerunku w administracji publicznej.

## Podstawowe definicje: wizerunek i tożsamość organizacji

Wizerunek organizacji jest często wymieniany jako istotny element wpływający na jej konkurencyjność a w konsekwencji, np. w przypadku przedsiębiorstw – na jej zyski. Definicje słownikowe terminu „wizerunek” (z ang. *image*) – najczęściej wskazują na słowa: wyobrażenie, percepcja, portret, obraz. Według *Encyklopedii Zarządzania* wizerunek organizacji to „postrzegany przez odbiorców obraz organizacji, produktu, oraz jej oferty, inaczej mówiąc jest to odbicie tożsamości organizacji w świadomości odbiorców. Podstawą zarówno wizerunku, jak i tożsamości organizacji jest jej **misja**. Misja w skomasowany sposób przedstawia powody, dla jakich dana **organizacja** istnieje, komu chce służyć, jakie **potrzeby** zaspakajać i w jaki sposób chce to robić”<sup>5</sup>.

Dla psychologów wizerunek stanowi „syntezę wyobrażeń, odczuć, oczekiwań, które powstają w efekcie odbieranych bodźców”<sup>6</sup>. Z kolei według definicji Budzyńskiego wizerunek w ujęciu psychologicznym jest odzwierciedleniem w świadomości odbiorcy postrzeganych przez niego składników rzeczywistości. W tym ujęciu wizerunek nie jest czymś statycznym, podlega nieustannemu odtwarzaniu, może być obiektem aktywnego wpływu z zewnątrz, który ma na celu ukształtowanie go w pożądanym formie. Ujęcie marketingowe wizerunku według tego samego autora zakłada, iż wizerunek dotyczący firm jest „pozytywnym obrazem przedsiębiorstwa w percepcji jego otoczenia, stworzonego na skutek aktywnych działań marketingowych firmy”<sup>7</sup>. Wizerunkiem określa się też konglomerat

<sup>4</sup> Tłumaczenie z języka angielskiego podsumowania z publikacji „Budowanie pozytywnego wizerunku administracji publicznej. Doświadczenia krajów członkowskich UE” przygotowanej i opublikowanej w ramach prac Sieci Europejskiej ds. Administracji Publicznej (EUPAN) w trakcie Polskiej Prezydencji w Radzie UE, za: [https://mafiadoc.com/queue/budowanie-pozytywnego-wizerunku-administracji-publicznej\\_5a3355c21723dd034b1bd478.html](https://mafiadoc.com/queue/budowanie-pozytywnego-wizerunku-administracji-publicznej_5a3355c21723dd034b1bd478.html)

<sup>5</sup> *Encyklopedia Zarządzania*, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Wizerunek\\_organizacji](https://mfiles.pl/pl/index.php/Wizerunek_organizacji)

<sup>6</sup> H. Mruk, *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 154.

<sup>7</sup> W. Budzyński, *Zarządzanie wizerunkiem firmy*, Warszawa 2002, s. 9–10.

odzwierciedlający wiedzę, skojarzenia i opinie, utrzymywane w pamięci konsumentów, pośredników lub innych interesariuszy organizacji<sup>8</sup>.

Wielu autorów dokonało próby zdefiniowania pojęcia „wizerunek przedsiębiorstwa”:

- „wykreowane publiczne oblicze przedsiębiorstwa, obraz przedsiębiorstwa w świadomości publicznej”<sup>9</sup>.
- „kompozycja osobowości przedsiębiorstwa wyrastająca z jego filozofii, historii, kultury, strategii, stylu kierowania, reputacji oraz zachowania się pracowników i innych przedstawicieli firmy, (...) to projekcja osobowości firmy, którą ludzie postrzegają, z którą się identyfikują i wobec której wyrażają własne opinie i odczucia”<sup>10</sup>.
- „jest jej (firmy) obrazem wśród osób, które się z nim spotykają: klientów, kontrahentów, urzędników, pracowników i innych, (...) tym, co ludzie sądzą o przedsiębiorstwie”<sup>11</sup>.
- „wypracowane (...) publiczne oblicze osoby lub organizacji, które przedstawia je w korzystnym świetle i służy zdobywaniu społecznej akceptacji dla jej działalności, a tym samym pozyskiwaniu coraz większych rzesz sympatyków, klientów i innych”<sup>12</sup>.
- „czymś nadanym przedsiębiorstwu przez otoczenie, na co można się jedynie starać wpływać i kształtować”<sup>13</sup>.
- „upowszechnia opinię na temat firmy, która przyczynia się do powstania swoistej osobowości produktów i przedsiębiorstwa”<sup>14</sup>.

Istotą tworzenia wizerunku przedsiębiorstwa jest podejmowanie działań przedstawiających go w korzystnym świetle, w celu zdobycia społecznej akceptacji dla prowadzonej działalności i pozyskiwania coraz większej liczby klientów. W obszarze teorii zarządzania w definicji wizerunku uwzględnia się organizację jako nadawcę informacji, szeroko rozumiane otoczenie jako ich odbiorcę oraz cel tego rodzaju komunikacji, jakim jest wytworzenie pozytywnego obrazu nadawcy w odczuciu odbiorcy.

Ujęcie marketingowe wizerunku organizacji w znaczeniu ogólnym jest zgodne z teorią zarządzania, aczkolwiek termin ten jest ściśle związany z jednym z ważniejszych elementów marketingu – promocją. Najczęściej mówi się o two-

<sup>8</sup> Zob. T. Taranko, *Komunikacja marketingowa. Istota, uwarunkowania, efekty*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 246.

<sup>9</sup> E. Jerzyk, M. Stefańska, *Wizerunek przedsiębiorstwa [w:] Kompendium wiedzy o marketingu*, red. M. Pilarczyk, H. Mruk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 242.

<sup>10</sup> J. Penc, *Rynkowy wizerunek firmy*, „Marketing Serwis” 1998, nr 4, s. 4.

<sup>11</sup> W. Budzyński, *Public relations – strategia i nowe techniki kreowania wizerunku*, Poltext, Warszawa 2008, s. 73.

<sup>12</sup> J. Altkorn, *Wizerunek firmy*, WSB, Dąbrowa Górnicza 2004, s. 13–14.

<sup>13</sup> E.M. Cenker, *Public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000, s. 42.

<sup>14</sup> B. Rozwadowska, *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywa*, Studio EMKA, Warszawa 2007, s. 55.

rzeniu wizerunku organizacji stanowiącego wynik zamierzonych działań public relations<sup>15</sup>.

Dobrze opracowany wizerunek przedsiębiorstwa powinien być nośnikiem określonych cech<sup>16</sup>:

- być oryginalny, dzięki czemu nie będzie mylony z wizerunkami innych firm,
- wzbudzać przyjazne uczucia i skojarzenia, które przyczynią się do pozytywnych postaw nabywców wobec firmy i jej oferty,
- być jasno określony; komunikaty wysyłane do otoczenia będą tworzyły przejrzysty obraz firmy,
- być zgodny z oczekiwaniami rynku docelowego,
- być stabilny i możliwy do utrzymania,
- nie powinien ulegać częstym zmianom, czy modyfikacjom z uwagi na to, że nie zostanie utrwalony w pamięci.

Wizerunek pozwala na łatwiejsze identyfikowanie organizacji i wytworzenie cech odróżniających ją od innych organizacji. Osiągnięcie określonego wizerunku przez organizację stanowi jeden z celów stawianych przed komunikacją marketingową. Wizerunek przekłada się na korzyści w postaci zaufania do organizacji, jej pracowników oraz w znacznym stopniu może wpłynąć na przewagę konkurencyjną.

Można wyszczególnić kilka rodzajów wizerunku<sup>17</sup>:

- wizerunek rzeczywisty (obcy) stanowiący rzeczywisty obraz organizacji wśród stykających się z nią osób,
- wizerunek lustrzany (własny) będący obrazem danej organizacji wśród jej pracowników,
- wizerunek pożądaný, który jest jej obrazem docelowym, określającym jak organizacja chciałaby widzieć siebie lub jak chciałaby być postrzegana przez otoczenie,
- wizerunek optymalny, będący optymalnym kompromisem pomiędzy trzema wymienionymi rodzajami wizerunku, który jest możliwy do osiągnięcia w danych warunkach.

Z uwagi na charakter wyróżnia się wizerunek pozytywny – przynoszący przedsiębiorstwu korzyści, negatywny – wynikający z negatywnych opinii o organizacji oraz obojętny, który nie wyrządza szkody organizacji, ale też nie przynosi mu żadnych korzyści. Niekiedy mówi się również o wizerunku silnym – ugruntowanym, stabilnym w czasie oraz słabym, amorficznym, co związane jest z niską skutecznością komunikacyjną i błędami popełnianymi na etapie budowania strategii komunikacji.

<sup>15</sup> W. Budzyński, *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa 2003, s. 12.

<sup>16</sup> E. Jerzyk, M. Stefańska, *Wizerunek przedsiębiorstwa...*, s. 245.

<sup>17</sup> W. Budzyński, *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty...*, s. 17.

Postrzeganie i ocenianie organizacji następuje w środowisku, do którego organizacja kieruje swoje usługi i produkty, z którym w różny sposób próbuje nawiązać kontakt. Odległość, którą wyznaczają działania organizacji lub też informacje, które tworzą o niej wyobrażenie, określana jest zasięgiem wizerunku. Według kryterium zasięgu wyróżnia się wizerunek<sup>18</sup>:

- lokalny, gdy podmiot działa i jest znany na niewielkim obszarze (na terenie kilku miejscowości, w dzielnicy miasta, na kilku jego ulicach, np. sklep, piekarnia),
- regionalny, gdy organizacja prowadzi działalność na terenie większej liczby miejscowości w danym regionie (w województwie),
- krajowy – organizacje prosperujące na terenie całego kraju,
- ogólnoświatowy, należący do organizacji prowadzących działalność poza granicami kraju (przedsiębiorstwa globalne).

Z wizerunkiem organizacji nieodłącznie związane jest otoczenie, a więc interesariusze. Z definicji „interesariuszem jest każda osoba lub grupa osób, która może wywierać wpływ na daną organizację, lub na którą ta organizacja wywiera wpływ”<sup>19</sup>. Warto zasygnalizować dwa ujęcia terminu „interesariusze”: węższe i szersze. To węższe zakłada, iż organizacja nie może zaspokajać oczekiwań wszystkich interesariuszy, powinna więc skoncentrować się na realizacji celów ograniczonej grupy interesariuszy, mających realny wpływ na działanie organizacji i oczekujących z tego tytułu korzyści. W wąskim znaczeniu interesariuszy określa się jako osoby (prawne i fizyczne) zawierające formalne kontrakty lub porozumienia, bez których zaangażowania dane przedsięwzięcie lub cała organizacja nie może przetrwać ani się rozwijać (są to pracownicy, akcjonariusze, inwestorzy, instytucje finansujące, klienci, dostawcy i kooperanci). W szerszym ujęciu do grona interesariuszy zalicza się każdego, kto może wpływać na organizację lub znajduje się pod jej wpływem, czyli grupy, które w jakikolwiek sposób są zaangażowane w interesy organizacji lub zgłaszają wobec niej jakieś żądania. W znaczeniu szerokim interesariusze to również grupy lub jednostki, których mogą dotyczyć konkretne działania w ramach danego projektu (np. agencje rządowe, grupy protestu, stowarzyszenia oraz organizacje pozarządowe, związki zawodowe).

Stworzenie pozytywnego wizerunku organizacji jest jednym z głównych celów organizacji. Jego osiągnięcie powoduje, że niektóre firmy oceniane są znacznie lepiej na tle konkurencji przy podobnej ofercie produktowej czy usługowej. Dobry wizerunek pełni wiele ważnych funkcji.

Z punktu widzenia nabywcy a w przypadku organizacji – klienta – można wyróżnić<sup>20</sup>:

- funkcję minimalizacji ryzyka, łąconą z poczuciem bezpieczeństwa i gwarancją właściwego załatwienia sprawy,

<sup>18</sup> Por. A. Talik-Orłowska, *Rola wizerunku w dążeniu przedsiębiorstwa do sukcesu*, [http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id\\_numer=975894](http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=975894) (dostęp: 14.04.2015 r.).

<sup>19</sup> R.E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Boston 1984.

<sup>20</sup> Por. H. Mruk, *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa...*, s. 158–159.

- funkcję porządkującą, ułatwiającą poruszanie się klientów w przestrzeni, która stanowi dla nich logiczny układ – wizerunki organizacji tworzą określony ład i system wartości, w którym funkcjonują,
- funkcję identyfikacyjną, pozwalającą na kojarzenie określonych cech z daną organizacją, przyczyniającą się do odróżnienia jej od innych,
- funkcję budowania równości emocjonalnej, przekładającej się na prestiż,
- zadowolenie, bezpieczeństwo, oczekiwaną jakość życia.

Z punktu widzenia organizacji do funkcji wizerunku zalicza się<sup>21</sup>: funkcję likwidacji anonimowości, funkcję budowy zaufania, funkcję różnicującą, funkcję pozycjonowania, funkcję segmentacyjną.

Niekiedy pojęcie wizerunku jest traktowane jako synonim słowa **tożsamość**. Tymczasem nie można tych pojęć utożsamiać, stanowią one bowiem dwie odrębne kategorie pojęciowe, mimo że są ze sobą wzajemnie powiązane. Wizerunek jest czymś zewnętrznym wobec organizacji, na co ona może jedynie starać się wpływać. natomiast tożsamość stanowi jej nieodłączny element, o którym może w pełni decydować.

Według definicji tożsamość przedsiębiorstwa (*corporate identity*) jest to „ogół elementów (cechy, korzyści, właściwości), świadomie budowanych przez przedsiębiorstwo w celu jego wyraźnego wyróżnienia wśród podmiotów konkurencyjnych”<sup>22</sup>. Na tożsamość organizacji składają się takie wartości jak: symbole, język, rytuały, wzory tradycji, nieformalne zasady, wiara i dążenie do doskonałości. Tożsamość organizacji to także pewien sposób postrzegania, myślenia, odczuwania i reagowania podzielany przez pracowników i zarząd organizacji, przenikający wszystkie szczeble organizacji i integrujący ich we wspólnym dążeniu do sukcesu<sup>23</sup>.

Pierwotnie słowo **tożsamość** było używane dla określenia całości symboliki używanej przez firmę, później jednak zaczęto wiązać je głównie z osobowością i kulturą organizacyjną.

Uznaje się, że tożsamość organizacji tworzą łącznie trzy podstawowe komponenty<sup>24</sup>: postawa (*corporate attitude*), zachowanie (*corporate behavior*), identyfikacja wizualna (*corporate design*). W nieco bardziej rozbudowanej formie tę strukturę prezentują E. Jerzyk i M. Stefańska<sup>25</sup> uznając, że na tożsamość składają się:

- sposób wizualnej prezentacji (*corporate desing, visual identity*),
- kultura organizacyjna (*corporate behavior*) i postawa (*corporate attitude*),
- formy komunikowania się z otoczeniem (*corporate communications*).

<sup>21</sup> Zob. *Kształtowanie wizerunku firmy i marki na współczesnym rynku*, [http://innowacyjny-dizajn.pl/media/transfer/doc/02\\_wizerunek\\_prezentacja\\_pp\\_nowelogue.pdf](http://innowacyjny-dizajn.pl/media/transfer/doc/02_wizerunek_prezentacja_pp_nowelogue.pdf)

<sup>22</sup> H. Mruk, *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa...*, s. 153.

<sup>23</sup> Por. I. Kienzler, *Leksykon marketingu*, Wyd. C.H.Beck, Warszawa 2008, s. 225.

<sup>24</sup> Por. J.W. Wiktor, *Komunikacja marketingowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 302.

<sup>25</sup> Zob. E. Jerzyk, M. Stefańska, *Wizerunek przedsiębiorstwa...*, s. 245–246.

Do elementów, które służą komunikowaniu się organizacji z klientami, a równocześnie wpływają na utrwalanie się jej wizerunku zalicza się m.in.: symbol organizacji (znak, logo), kolorystykę, firmowe uniformy, identyfikatory dla pracowników, firmowe materiały reklamowe, gadżety (upominki), druki firmowe (np. katalogi, koperty, papier firmowy, koperty), wystrój zewnętrzny i wewnątrz budynków. System identyfikacji wizualnej to przede wszystkim: nazwa, znaki graficzne, kolorystyka, liternictwo. Powinien on przede wszystkim odpowiadać specyfice organizacji. Ważne jest, aby cechowała go zgodność. Z tego powodu wiele organizacji opracowuje dokument wyznaczający standardy dla wszystkich elementów systemu, tzw. księgę standardów identyfikacji wizualnej. Powinna ona zawierać zestawienie podstawowych elementów wizualnych, zasady stosowania elementów oznakowania, opis materiałów i technik realizacji, a także matryce użytkowe i wzorniki kolorów i materiałów.

Autorzy nie uznają wspólnego, jednego podejścia do tożsamości. Pojęcie to uznawane jest za wielowymiarowe, wymagające podejścia multidyscyplinarnego.

## Kreowanie wizerunku organizacji

W literaturze przedmiotu zazwyczaj wskazuje się na kilka obszarów dotyczących kształtowania wizerunku organizacji: procesy wewnętrzne organizacji jako źródła wizerunku, zależności między tożsamością, wizerunkiem i kulturą organizacyjną oraz procesy percepcji jako podstawowe w powstawaniu wizerunku.

Proces kreowania wizerunku organizacji składa się najczęściej z następujących etapów: ocena sytuacji wyjściowej, planowanie, realizacja, kontrola oraz ocena skuteczności podejmowanych działań.

Pierwszy etap – diagnoza sytuacji wyjściowej – powinien dać odpowiedź na dwa pytania:

1. Jak organizacja postrzegana jest przez grupy otoczenia wewnętrznego – pracowników i kadrę zarządzającą?
2. Jaki wizerunek organizacji istnieje w otoczeniu zewnętrznym?

Planowanie strategiczne stanowi sformalizowany proces podejmowania decyzji, ukierunkowany na wytworzenie pożądanego wizerunku firmy, uwzględniający sposoby jego osiągnięcia. Planowanie obejmuje<sup>26</sup>:

- ustalanie celów operacyjnych w świetle przyjętych celów strategicznych,
- określenie grup docelowych (adresatów komunikacji wizerunkowej),
- dobór metod w zakresie zarządzania wizerunkiem,
- określenie budżetu na realizację założonych działań.

O ile w ramach diagnozy wstępnej jest ustalenie wizerunku rzeczywistego organizacji, to w przypadku planowania strategicznego konieczne jest ustalenie: wizerunku pożądanego – docelowego, jaki firma chciałaby widzieć, lub jak po-

<sup>26</sup> K. Majchrzak, *Kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa*, <http://www.valuecomesfirst.pl/kreowanie-wizerunku-przedsiębiorstwa/> (dostęp: 20.06.2015 r.).

winno je widzieć otoczenie oraz wizerunku optymalnego – kompromisowego, możliwego do osiągnięcia w danych warunkach i horyzoncie czasowym<sup>27</sup>.

Proces planowania można podzielić na cztery fazy<sup>28</sup>:

- badania wstępne i diagnoza sytuacji wyjściowej,
- planowanie i programowanie, w tym ustalenie źródeł finansowania działalności,
- realizacja zadań w ramach kompleksowego zarządzania wizerunkiem firmy,
- ocena skuteczności podejmowanych działań.

**Realizacja** procesu kreowania wizerunku organizacji obejmuje wdrażanie programów promocji organizacji oraz przyjęcie modelu skutecznej komunikacji. Wśród elementów promocji najczęściej wymienia się: reklamę, public relations, sales promotion, sprzedaż osobistą i marketing bezpośredni. Wszystkie elementy mają wpływ na wizerunek przedsiębiorstwa, jednakże w przypadku organów administracji publicznej wiodącą rolę pełni public relations. Głównym założeniem public relations jest kształtowanie pozytywnego wizerunku organizacji wśród odbiorców. Do działań public relations należy między innymi: wypracowanie skutecznego porozumiewania się wewnątrz firmy – niwelowanie konfliktów, budowa zaufania do firmy wśród pracowników, układanie poprawnych stosunków ze społecznością oraz zarządzanie reputacją – wypracowanie sposobów umacniających wizerunek organizacji.

Kontrola procesu kreowania wizerunku sprowadza się do oceny skuteczności prowadzonych działań i ewentualne podjęcie środków korygujących, gdy osiągnięcie założonych celów jest zagrożone. Proces kontroli obejmuje cztery etapy<sup>29</sup>:

- ustalenie norm – traktowanie ich jako celów, z którymi porównuje się wyniki działań,
- mierzenie wyników – ma charakter powtarzalny, w ustalonych odstępach czasu lub po realizacji określonych działań,
- porównywanie wyników z normami – po decyzji o zaniechaniu działań korygujących lub ich podjęciu,
- reakcja, czyli podjęcie działań korygujących – w wyniku zauważonych nieprawidłowości.

Końcowa faza procesu zarządzania wizerunkiem organizacji to **ocena** skuteczności podejmowanych działań. Jej celem jest określenie: stopnia realizacji koncepcji i programów, zidentyfikowanie błędów, które popełniono przy opracowywaniu i realizacji koncepcji programów oraz sformułowanie wniosków, które zostaną uwzględnione przy opracowaniu kolejnych programów.

<sup>27</sup> W. Budzyński, *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty...*, s. 80.

<sup>28</sup> K. Majchrzak, *Kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa...*

<sup>29</sup> W. Budzyński, *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty...*, s. 151–152.



Kreując wizerunek organizacji należy wziąć pod uwagę wiele elementów:

- ustalić czytelne, konkretne i realistyczne cele komunikacji – cele komunikacji muszą wynikać ze zdefiniowania konkretnych grup społecznych,
- należy dokładnie przeanalizować bieżący wizerunek organizacji,
- nie ograniczać się tylko do analizy – w budowie wizerunku ogromną rolę odgrywają: kreatywność, odwaga w poszukiwaniu nowych idei,
- docenić znaczenie każdego czynnika przekazu informacji o organizacji: budynki, wnętrza, kolorystyka, osoby,
- zaangażować w tworzenie image wszystkich pracowników organizacji – budowa image jest sprawą całej organizacji; działania te sprzyjają integracji pracowników (wizerunek będzie temu sprzyjał); każdy pracownik jest potencjalnym „nosicielem” i interpretatorem wizerunku; poszczególne obrazy wynikające z zachowań pracowników muszą być spójne,
- mierzyć rezultaty odbioru wizerunku organizacji w otoczeniu.

Niewątpliwie jednym z ważniejszych aspektów w kreowaniu wizerunku organizacji w administracji publicznej jest wizerunek osób kontaktujących się z interesariuszami. Zagadnienie to wymaga jednak indywidualnej publikacji.

## Podsumowanie

Kreowanie wizerunku jest działaniem złożonym, wieloaspektowym i długotrwałym. Wymaga wielu zabiegów ze strony organizacji realizowanych w sposób ciągły, systematyczny i planowy. Administracji jest potrzebne doradztwo i wsparcie eksperckie w wielu obszarach zarządzania, w tym w sposobach kreowania wizerunku. Konieczne zatem są różnorodne inicjatywy w zakresie poprawy wizerunku w administracji, jak np. inicjatywy edukacyjne, wydarzenia publiczne, wykorzystanie mediów, w tym w szczególności mediów społecznościowych.

## Bibliografia

- Altkorn J., *Strategia marki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
- Altkorn J., *Wizerunek firmy*, WSB, Dąbrowa Górnicza 2004.
- Budzyński W., *Public relations – strategia i nowe techniki kreowania wizerunku*, Poltext, Warszawa 2008.
- Budzyński W., *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa 2003.
- Budzyński, *Zarządzanie wizerunkiem firmy*, Warszawa 2002.
- Cenker E.M., *Public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000.
- Daszkiewicz M., *Istota i zarządzania procesem kreowania wizerunku firmy*, [http://www.magdalenadaszkiewicz.pl/attachments/file/pr/wizerunek\\_w1.pdf](http://www.magdalenadaszkiewicz.pl/attachments/file/pr/wizerunek_w1.pdf)
- Dąbrowski T.J., *Reputacja przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2010.
- Freeman R.E., *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Boston 1984.

- Garbarski L. i in., *Zarządzanie marketingowe małym i średnim przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 1999.
- Iwankiewicz-Rak B., *Public relations w instytucjach publicznych i organizacjach pozarządowych* [w:] *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, red. J. Olędzki, D. Tworzydło, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Jerzyk E., Stefańska M., *Wizerunek przedsiębiorstwa* [w:] *Kompedium wiedzy o marketingu*, red. M. Pilarczyk, H. Mruk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Kadragic A., Czarnowski P., *Public relations, czyli promocja reputacji. Praktyka działania*, Buissnes Press, Warszawa 1997.
- Kall J., Kłeczek R., Sagan A., *Zarządzanie marką*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2008.
- Kienzler I., *Leksykon marketingu*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2008.
- Kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa funkcjonującego w Internecie*, [http://www.akademor.webd.pl/download/Kreowanie\\_wizerunku.pdf](http://www.akademor.webd.pl/download/Kreowanie_wizerunku.pdf)
- Kształtowanie wizerunku firmy i marki na współczesnym rynku*, [http://innowacyjny-dizajn.pl/media/transer/doc/02\\_wizerunek\\_prezentacja\\_pp\\_nowelogue.pdf](http://innowacyjny-dizajn.pl/media/transer/doc/02_wizerunek_prezentacja_pp_nowelogue.pdf)
- Majchrzak K., *Kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa*, <http://www.valuecomesfirst.pl/kreowanie-wizerunku-przedsiębiorstwa/>
- Misiurski P., *Dlaczego wizerunek jest ważny*, <http://www.ember.pl/marka11.php>
- Mruk H., *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Osiński J., *Administracja publiczna a gospodarka regionalna i lokalna* [w:] *Gospodarka regionalna i lokalna*, red. Z. Strzelecki, Warszawa 2008.
- Patten D., *Marketing w małej firmie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu w Krakowie, Kraków 1997.
- Penc J., *Rynkowy wizerunek firmy*, „Marketing Serwis” 1998, nr 4.
- Rozwadowska B., *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywa*, Studio EMKA, Warszawa 2007.
- Talik-Orłowska A., *Rola wizerunku w dążeniu przedsiębiorstwa do sukcesu*, [http://www.swiat-marketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id\\_numer=975894](http://www.swiat-marketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=975894)
- van Riel C.B.M., Balmer J.M.T., *Corporate identity: the concept, its measurement and management*, “European Journal of Marketing” 1997, Vol. 31, No. 5/6
- Waniowski P., Sobotkiewicz D., Daszkiewicz M., *Marketing*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2011.
- Wiktor J.W., *Komunikacja marketingowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Wojcik K., *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.
- Wojcik K., *Public relations, czyli jak zjednać otoczenie i stworzyć dobrą opinię*, CKL, Warszawa 1992.

# NIESTANDARDOWE FORMY PROMOCJI WYDARZEŃ SPORTOWYCH

---

*Agnieszka ZIELIŃSKA<sup>1</sup>*

## **Wprowadzenie**

Organizacje sportowe oraz organizatorzy wydarzeń sportowych rywalizują na coraz bardziej konkurencyjnym rynku. Nasilająca się konkurencja, jak również rosnąca pozycja nabywców usług sportowych (kibiców i instytucji) wpływa na to, że organizacje sportowe muszą w coraz większym zakresie stosować marketingową koncepcję działania. Niewątpliwie wśród działań marketingowych wydarzeń sportowych istotne miejsce zajmuje promocja, komunikacja marketingowa. Organizacje sportowe coraz częściej i chętniej sięgają po niestandardowe formy promocji. Niestandardowe formy promocji ze względu na często niższe nakłady finansowe w porównaniu do telewizyjnych spotów reklamowych, pozytywne emocje towarzyszące uczestnikom akcji promocyjnym oraz na wirusowość przekazu, są ciekawą alternatywą promowania wydarzenia sportowego. Dlatego też warto poświęcić uwagę takiej formie przekazu. Celem rozdziału jest przedstawienie wybranych niestandardowych form promocji wydarzeń sportowych. W tym celu dokonano przeglądu literatury przedmiotu dotyczącej marketingu sportu, promocji na rynku sportowym oraz niestandardowych form promocji. Rozważania teoretyczne, zostały poparte wynikami badań wtórnych oraz przykładami realizacji niestandardowych form promocji wydarzeń sportowych na przestrzeni kilku ostatnich lat.

## **Uwarunkowania marketingu i promocji na rynku wydarzeń sportowych**

Koncepcja marketingu znajduje coraz szersze zainteresowanie wśród różnych podmiotów działających w rozmaitych strefach życia. Dynamiczny rozwój i popularność sportu powodują, iż niesie on ze sobą ogromne możliwości w tym także marketingowe. Analizując relacje pomiędzy sportem a marketingiem w literaturze przedmiotu można zaobserwować dwie koncepcje marketingu sportu. Guy Lewis

---

<sup>1</sup> Dr Agnieszka Zielińska, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

i Herb Appenzeller wyróżnili: marketing sportu oraz marketing przez sport. Marketing sportu oznacza wykorzystanie kompozycji narzędzi marketingowych do komunikowania się z konsumentami i wskazania korzyści z uprawiania sportu i uczestnictwa w widowiskach sportowych<sup>2</sup>. Natomiast marketing przez sport polega na zastosowaniu sportu jako narzędzia umożliwiającego komunikację firm z klientami poprzez sponsoring sportowy<sup>3</sup>. W tym opracowaniu skupiono się na marketingu sportu.

Marketing organizacji sportowych opiera się na działaniach marketingowych, które mają na celu powstanie, rozwój i upowszechnienie produktu sportowego, np. wydarzenia sportowego. Związane jest to z kreowaniem kultury organizacji, jak również z komunikowaniem się z otoczeniem, m.in. przedsiębiorstwami (sponsoringami), kibicami itd. Celem tego typu działalności jest także pozyskiwanie nowych sponsorów, nowych form finansowania, a także trafienie do grona nowych odbiorców<sup>4</sup>. Potrzeba i przydatność stosowania marketingu wypływa z tego, iż<sup>5</sup>:

- zmienia się model finansowania sportu, co zmusza organizacje sportowe do stosowania profesjonalnych działań,
- pojawia się zjawisko internacjonalizacji sportu, co wiąże się z nasileniem konkurencji w tej sferze,
- rywalizacja i konkurencja w sporcie przekłada się także na konkurowanie na rynku,
- wzrasta liczba imprez sportowych lokalnych oraz międzynarodowych,
- kluby sportowe przeobrażają się w spółki akcyjne oraz powstają zawodowe ligi,
- potrzeby i preferencje nabywców stale się zmieniają i ulegają zróżnicowaniu,
- wzrasta konkurencyjność ze strony alternatywnych sposobów spędzania wolnego czasu,
- silnie rozwija się zainteresowanie i popularność sponsoringu sportowego,
- zwiększa się zainteresowanie marketingiem przez sport.

Na rynku wydarzeń sportowych istnieje duża konkurencja. W Polsce w 2019 r. zorganizowano 6,9 tys. imprez masowych, z czego 48,2% stanowiły imprezy sportowe. Uczestniczyło w nich łącznie 15,5 mln osób<sup>6</sup>. W odpłatnych imprezach sportowych brało udział 14,9 mln osób, co stanowiło 96,5% ogólnej liczby

<sup>2</sup> A. Sznajder, *Marketing sportu*, PWE, Warszawa 2012, s. 26.

<sup>3</sup> Z. Waškowski, *Uwarunkowania i sposoby wdrażania orientacji marketingowej w klubach sportowych*, Wyd. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2007, s. 45.

<sup>4</sup> Ł. Bernacki, *Marketing sportowy – definicja, rodzaje i przykłady*, <http://cenabiznesu.pl/-marketing-sportowy-definicja-rodzaje-i-przyklady#1-Marketing-sportowy--ndash--rodzaje> (dostęp: 10.04.2015 r.).

<sup>5</sup> A. Sznajder, *Marketing...*, s. 40; A. Sznajder, *Sport jako biznes w czasach globalizacji*, PWE, Warszawa 2017, s. 27.

<sup>6</sup> *Imprezy masowe w 2019 r.*, GUS, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/imprezy-masowe-w-2019-roku,15,3.html> (dostęp: 09.08.2021 r.).

uczestników imprez sportowych. Gwałtowny spadek liczby imprez masowych w tym imprez sportowych nastąpił w 2020 i 2021 r, w związku z wybuchem pandemii COVID-19 i zagrożeniem epidemiologicznym. W wyniku wprowadzonych ograniczeń dotyczących imprez masowych w 2020 r. zorganizowano jedynie 1,6 tys. imprez masowych, w których uczestniczyło łącznie 4,9 mln osób. Oznaczało to spadek liczby imprez masowych o 77,5%, a liczby uczestników o ponad 82% w porównaniu do 2019 r. Również w 2020 r. większość imprez masowych stanowiły wydarzenia sportowe (75,8%)<sup>7</sup>. W związku z tym promocja może pomóc wyróżnić dane wydarzenie sportowe spośród innych imprez sportowych i przyciągnąć kibiców i uczestników.

Jak już wspomniano, duży wpływ na rynek sportowy i zarazem na działania marketingowe organizacji sportowych miała i ma nadal pandemia COVID-19. Z powodu pandemii odwołano lub przełożono termin wielu wydarzeń sportowych np. Letnie Igrzyska Olimpijskie Tokio 2020 i Mistrzostwa EURO 2020. Co więcej, przewiduje się, że siła nabywca społeczeństwa również się pomniejszy, a ostrożność i wstrzeźliwość konsumenta może się powiększyć. Utrudniona była możliwość przemieszania się jak również ograniczany był i nadal jest udział widzów w imprezach sportowych. Letnie Igrzyska Olimpijskie Tokio 2020 odbyły się bez udziału publiczności. Niestety, pandemia miała również wpływ na ograniczenie wydatków finansowych na sponsoring sportowy, co wpłynęło na budżety organizacji sportowych i wydarzeń sportowych. Przykładowo Grupa PGE ogłosiła, że zredukuje zaangażowania sponsoringowe o 50%<sup>8</sup>. Mniejsze zasoby finansowe mogą wpłynąć również na wydatki związane z promocją danej imprezy sportowej.

Skupiając się na imprezach i widowiskach sportowych należy również wspomnieć o tych wydarzeniach, które przyciągają największe rzesze sympatyków przed telewizor, smartfony, tj. Letnie Igrzyska Olimpijskie, Zimowe Igrzyska Olimpijskie, Mistrzostwa Świata w Piłce Nożnej, Mistrzostwa Europy w Piłce Nożnej, „Liga Mistrzów” itp. Polacy chętnie oglądają transmisje sportowe w telewizji. Od lat największą oglądalnością imprez sportowych w polskiej telewizji cieszą się skoki narciarskie i mecze reprezentacji Polski w piłce nożnej. Przykładowo spotkanie Polska – Łotwa podczas eliminacji Euro 2020 oglądało w TVP1 5,11 mln widzów, w TVP Sport – 1,24 mln, a w Polsacie Sport – 620 tys. W sumie mecz oglądało 6,97 mln widzów<sup>9</sup>. Igrzyska Olimpijskie od lat również przyciągają ogromną rzeszę kibiców. Rekord oglądalności wyniósł 14,5 mln widzów, podczas olimpijskiego konkursu skoków narciarskich z udziałem Adama Małysza w 2002

---

<sup>7</sup> *Imprezy masowe w 2020 r.*, GUS, [https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5493/15/4/1/imprezy\\_masowe\\_w\\_2020\\_r.pdf](https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5493/15/4/1/imprezy_masowe_w_2020_r.pdf) (dostęp: 09.08.2021 r.).

<sup>8</sup> J. Sienkiewicz, *Marketing w branży sportowej na przełomie 2020/2021*, <https://nowymarketing.pl/a/30297,marketing-w-branzy-sportowej-na-przelomie-2020-2021> (dostęp: 10.08.2021 r.).

<sup>9</sup> M. Kiedrowski, *Ranking oglądalności 2019. Polacy bardziej kochają kadrę niż Hiszpanie El Clasico*, <https://www.sport.pl/sport/7,83709,25574656,ranking-ogladalnosci-2019-polacy-bardziej-kochaja-kadre-niz.html> (dostęp: 09.08.2021 r.).

roku. W przypadku letniej olimpiady w Tokio 2020 możliwy jest scenariusz, w którym ponad 10 milionów widzów będzie śledzić siatkarski finał Igrzysk, jeśli Polacy byłiby w finale<sup>10</sup>. Jak wiadomo popularność wydarzenia sportowego, przyciąga sponsorów i umożliwia pozyskanie środków finansowych.

Ważnym trendem w 2021 r. i w kolejnych latach będzie dalsza cyfryzacja podmiotów sportowych. Z powodu pandemii i odwołania zawodów sportowych, jak również w dobie ciągle zwiększającej się siły Internetu w komunikacji organizacji z uczestnikami wydarzeń sportowych, część organizacji sportowych, organizatorów wydarzeń sportowych, starało się przenieść zaangażowanie swoich fanów do sieci. Zaproponowano ciekawe inicjatywy, które miały na celu budowanie społeczności czy wirtualny kontakt kibiców z ulubionymi sportowcami<sup>11</sup>. Nastąpił również nagły rozwój wirtualnych imprez sportowych. Przykładem wydarzenia sportowego, które przeniosło się do Internetu jest impreza biegowa Wings For Life, która w tym roku odbyła się tylko online. Pomimo zmiany formuły ta impreza sportowa zgromadziła rzesze uczestników i przyciągnęła uwagę mediów. W 2021 roku wśród ponad 100 tysięcy uczestników z całego świata było prawie 8 tysięcy Polaków<sup>12</sup>.

Kluby i organizacje sportowe w działaniach marketingowych wykorzystują również możliwości, jakie dają smartfony. Za sportowego lidera innowacji mobilnych uznawane jest NBA. W roku 2016 abonenci NBA League Pass korzystając z urządzenia mobilnego mogli oglądać mecz z dodatkowej kamery, która jeszcze bardziej skupiała się na akcji. W 2018 r. dodano również możliwość wykupienia dostępu do transmisji tylko ostatniej kwarty meczu za 1,99 \$<sup>13</sup>. Coraz więcej kibiców wykorzystuje smartfony do oglądania wydarzeń sportowych lub komentowania na bieżąco tego co się dzieje na danym meczu lub innym wydarzeniu sportowym. Wiele osób korzysta mobilnie z mediów społecznościowych, szukając tam informacji m.in. na temat wydarzeń sportowych, komentując wyniki, udostępniając posty, materiały video, jak również komunikując się z innymi użytkownikami itd. Dlatego media społecznościowe pełnią również istotną rolę w promocji wydarzeń sportowych.

Współcześnie wydarzenia sportowe niezależnie od dyscypliny mają często charakter widowiska lub imprezy, w której bierze udział wiele osób. Najliczniejszą

---

<sup>10</sup> B. Goczał, *Igrzyska w Tokio tracą prestiż przez brak udziału publiczności. Nie zyskają na tym jednak telewizje*, <https://www.wirtualnemedi.pl/arttykul/igrzyska-tokio-brak-udzialu-publicznosci-plan-relacji> (dostęp: 01.08.2021 r.).

<sup>11</sup> J. Sienkiewicz, *Marketing w branży sportowej...*

<sup>12</sup> *Wings For Life już w niedzielę. Wśród uczestników prawie 8 tysięcy Polaków*, <https://biegowe.pl/2021/05/wings-for-life-juz-w-niedziele-wsrod-uczestnikow-prawie-8-tysiecy-polakow.html> (dostęp: 02.08.2021 r.).

<sup>13</sup> S. Muraszewski, *Sport w smartfonie. Czy mecz zostanie postawiony do pionu?*, <https://sport.tvp.pl/54612304/sport-w-smartfonie-czy-mecz-zostanie-postawiony-do-pionu> (dostęp: 23.08.2021 r.).

grupą wśród uczestników takich sportowych zmagani są kibice<sup>14</sup>. Duży wpływ na kibiców, uczestników imprez sportowych wywarła pandemia COVID-19. Ograniczenie możliwości organizowania imprez sportowych z udziałem kibiców, lub ograniczenia liczby widzów mają znaczący wpływ na rynek sportowy. Mówi się również o konsumencie poepidemiczny, który ma zespół cech i zachowań wywołany skutkami kwarantanny społecznej i ekonomicznej, tj. problemy finansowe, obawy o zdrowie oraz unikanie zgromadzeń. W związku z tym konsument w najbliższym czasie może dysponować mniejszym budżetem, co wpłynie na frekwencję w wydarzeniach sportowych<sup>15</sup>.

Udział w wydarzeniu sportowym sprzyja poczuciu jedności jego uczestników, wspólnego przeżywania emocji i doznań uczestników, których łączą podobne zainteresowania. Imprezom sportowym często towarzyszy niepowtarzalność przeżyć, rywalizacja zawodników i znaczący wydźwięk w przekazie medialnym<sup>16</sup>. Warto byłoby również wykorzystać tę wiedzę w działaniach promocyjnych wydarzeń sportowych. Takie możliwości dają niestandardowe formy promocji, mogą one dostarczyć wiele pozytywnych emocji, przeżyć, pozwolić oderwać się od codzienności, zawierać elementy rywalizacji, tworzyć więź pomiędzy uczestnikami akcji promocyjnej. W kolejnej części przywołano przykładowe niestandardowe formy promocji wydarzeń sportowych.

## Istota promocji wydarzeń sportowych

Wśród działań marketingu organizacji sportowych istotne znaczenie ma promocja. Można powiedzieć, że działania promocyjne to jeden z najważniejszych elementów strategii marketingowej stosowany podczas organizacji wydarzenia sportowego. Promocja, czyli różnorodne sposoby informowania o organizacji sportowej, wydarzeniu sportowym, klubie i jego produktach, nakłanianie do zakupu produktów, do budowy właściwego wizerunku organizacji sportowej czy imprezy sportowej<sup>17</sup>. Kluczowym zadaniem promocji imprezy sportowej jest

---

<sup>14</sup> D. Szczygielski, M. Napierała, R. Gotows, *Rating behavior of football fans by Internet*, „Journal of Education, Health and Sport” 2017, 7(2), s. 174.

<sup>15</sup> J. Sienkiewicz, *Marketing w branży sportowej...*

<sup>16</sup> A. Zduńiak, *Event jako ponowoczesna forma uczestnictwa w życiu społecznym*, „Roczniki Nauk Społecznych” 2010 nr 2(38), 207–234 [w:] P. Zawadzki, *Masowe imprezy sportowe jako forma promocji regionów turystycznych na przykładzie Biegu Piastów w Jakuszycach*, „Marketing i Zarządzanie”, nr 4(45), s. 269, [https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Marketing\\_i\\_Zarządzanie\\_\(d\\_Problemy\\_Zarządzania\\_Finansow\\_i\\_Marketingu\)/Marketing\\_i\\_Zarządzanie\\_\(d\\_Problemy\\_Zarządzania\\_Finansow\\_i\\_Marketingu\)-r2016-t-n4\\_\(45\)/Marketing\\_i\\_Zarządzanie\\_\(d\\_Problemy\\_Zarządzania\\_Finansow\\_i\\_Marketingu\)-r2016-t-n4\\_\(45\)-s267-275/Marketing\\_i\\_Zarządzanie\\_\(d\\_Problemy\\_Zarządzania\\_Finansow\\_i\\_Marketingu\)-r2016-t-n4\\_\(45\)-s267-275.pdf](https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Marketing_i_Zarządzanie_(d_Problemy_Zarządzania_Finansow_i_Marketingu)/Marketing_i_Zarządzanie_(d_Problemy_Zarządzania_Finansow_i_Marketingu)-r2016-t-n4_(45)/Marketing_i_Zarządzanie_(d_Problemy_Zarządzania_Finansow_i_Marketingu)-r2016-t-n4_(45)-s267-275/Marketing_i_Zarządzanie_(d_Problemy_Zarządzania_Finansow_i_Marketingu)-r2016-t-n4_(45)-s267-275.pdf)

<sup>17</sup> A. Sznajder, *Marketing sportu...*, s. 199.

pozyskanie jak największej liczby biernych, jak i czynnych uczestników wydarzeń sportowych<sup>18</sup>.

W marketingu sportu jedną z najważniejszych rzeczy jest umiejętne zarządzanie relacjami z odbiorcą. Produkt sportowy sam się nie sprzedaje, dlatego trzeba w odpowiedni sposób zainteresować nim nabywcę. Dlatego tak istotna jest skuteczna komunikacja marketingowa, promocja wydarzenia sportowego. Głównym zadaniem działań promocyjnych jest przyciągnięcie klienta na wydarzenie sportowe jako kibica lub czynnego uczestnika.

Wraz z postępowaniem cywilizacyjnym liczba nośników masowego przekazu rośnie, jak również zmienia się ich znaczenie dla organizacji i odbiorcy. Prawidłowo wypromowana i zorganizowana impreza może wypłynąć na dobrą opinię w środowisku entuzjastów sportu, pozwolić wygrać z istniejącą konkurencją, a dzięki temu wpłynąć na większą frekwencję w kolejnych edycjach danego wydarzenia. Komunikacja marketingowa jest sposobem w jaki organizacja może prowadzić dialog i budować relacje z grupą docelową. Pozwala ona powiązać markę z ludźmi, miejscami, innymi markami, doznaniem, uczuciami i rzeczami<sup>19</sup>.

Działania promocyjne mogą mieć również wpływ na kreowanie świadomości danej imprezy sportowej, wzbudzić chęć uczestnictwa oraz poczucie, że udział w niej to będzie dobra inwestycja pod względem zainwestowanych środków finansowych oraz kosztów alternatywnych np. poświęconego czasu<sup>20</sup>.

Organizacje sportowe, organizatorzy imprez sportowych dysponują różnymi możliwościami promocji np. reklama, promocja uzupełniająca, marketing bezpośredni, public relations czy sponsoring. Jednak wysokie koszty kampanii reklamowych, jak również spadek efektywności tradycyjnych form komunikacji marketingowej, szum informacyjny oraz nadmiar przekazów reklamowych sprawił, że organizatorzy wydarzeń sportowych, podobnie jak firmy, zwracają się ku niestandardowym formom promocji. Z badania IAB Polska „TV + WWW = Razem Lepiej” wynika, że wśród polskich internautów w 2020 r. jest coraz mniej użytkowników tradycyjnej telewizji, dotyczy to w szczególności ludzi poniżej 54. roku życia, gdzie odsetek telewidzów spadł do poziomu poniżej 70%<sup>21</sup>. Do tej grupy docelowej nie można zatem dotrzeć za pomocą reklamy telewizyjnej. Co więcej, na podstawie badania „Mindshare Huddle For Good” dotyczącego reklamy i jej postrzegania można zauważyć niechęć wobec przekazów reklamowych, którą przejawia ponad połowa badanych. Co więcej, 28% nie lubi oglądać reklam i wręcz czuje się do tego przymuszana, a 30% więcej badanych nie lubi reklam i stara się ich unikać. Natomiast niemal co trzecia osoba rezygnuje z kupna mocno

---

<sup>18</sup> A. Dzięgiel, *Instrumenty promocji imprez biegowych*, Zarządzanie XLI, ACTA UNIVERSITATIS NICOLAI COPERNICI 2014, nr 2, s. 38.

<sup>19</sup> P. Kotler, K.L. Keller, *Marketing*, Rebis, Warszawa 2012, s. 510.

<sup>20</sup> L.H. Hoyle, *Event marketing. How to successfully promote events, festivals, conventions and expositions*, John Wiley & Sons, Inc., 2002, p. 30.

<sup>21</sup> IAB Polska „TV + WWW = Razem Lepiej”, [https://www.iab.org.pl/wp-content/uploads/2020/12/IABPolska\\_TV\\_WWW\\_RazemLepiej\\_2020\\_raport.pdf](https://www.iab.org.pl/wp-content/uploads/2020/12/IABPolska_TV_WWW_RazemLepiej_2020_raport.pdf) (dostęp: 02.08.2021 r.).



reklamowych produktów. Tylko 11% Polaków lubi oglądać reklamy, 31% ma do nich stosunek ambiwalentny<sup>22</sup> Ponadto, standardowe, masowe kampanie marketingowe stają się nieefektywne. Reklamy są kojarzone z rutyną, monotonią i poczuciem irytacji<sup>23</sup>.

Można zauważyć nieodwracalnie zmieniającą się rolę poszczególnych mediów w codziennym życiu klientów, co może być przesłanką do działań wielokanałowych oraz szukania niestandardowych form komunikacji z grupą docelową. Dlatego też warto szczególną uwagę poświęcić niestandardowym narzędziom promocji wydarzeń sportowych.

Co więcej, często organizacje sportowe, organizatorzy wydarzeń sportowych nie dysponują wystarczającymi środkami umożliwiającymi intensywne działania promocyjne. Dlatego też niskobudżetowe niestandardowe formy promocji mogą być pożądanym rozwiązaniem na rynku sportowym. Trudność w prowadzeniu działań promocyjnych może przysparzać również niewielki skład osobowy organizacji sportowej oraz brak profesjonalnej wiedzy z zakresu marketingu. W związku z powyższymi trudnościami często działania promocyjne wydarzeń sportowych są prowadzone wraz z partnerem, sponsorem. Formą powiązania biznesu ze sportem jest współpraca w formie aliansów strategicznych w dziedzinie marketingu. W kolejnej części przywołano również przykłady działań promocyjnych wydarzeń sportowych przy wsparciu sponsora.

### **Niestandardowe formy promocji i jej przykłady na rynku sportowym**

Uwzględniając uwarunkowania rynku sportowego oraz dynamiczny rozwój metod komunikacji marketingowej organizacji z rynkiem, jak również pojawiające się nowe sposoby oddziaływania na grupy docelowe organizacji sportowych, interesującą formą promocji są niestandardowe formy promocji. Kreatywny przekaz niestandardowych formy promocji wpisuje się w koncepcję disruption – twórczego zakłócania. Celem twórczego zakłócenia jest stworzenie komunikatu marketingowego, który zostanie zapamiętany i zastosowany, poprawi wizerunek marki i inne wskaźniki rynkowe, tj. świadomość marki, zrozumienie, zainteresowanie, zaangażowanie itp. Opracowanie nowej innowacji biznesowej pozwoli również dotrzeć do nowych rynków i nowych technik marketingowych. Wykorzystanie tej koncepcji przyczyniło się do sukcesu globalnych marek, tj. Coca-Cola, Apple, McDonald's, Sony Playstation<sup>24</sup>.

<sup>22</sup> J. Dąbrowska, *Ponad połowa Polaków nie lubi reklam*, <https://www.wirtualnemedial.pl/artukul/stosunek-do-reklam-polakow-raport> (dostęp: 02.08.2021 r.).

<sup>23</sup> W. Deluga, K. Pabisiak, *Ambient marketing jako niekonwencjonalna forma komunikacji z otoczeniem*, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych, Politechnika Koszalińska, 2017, nr 21, s. 12.

<sup>24</sup> M. Gębarowski, *Nowoczesne formy promocji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007, s. 24.

Innowacyjność, interesujący content jest jednym z wyznaczników skutecznej promocji imprez sportowych. Interesujący, czyli taki, który wcześniej nie był wykorzystany, który zaskakuje, dzięki czemu ludzie zaczynają o nim mówić i przekazywać informację dalej<sup>25</sup>. Na podstawie wyników badania wtórnego można wnioskować, że kreatywna forma reklamy wydarzenia sportowego miała duże znaczenie (49,9%), a nawet bardzo duże (21,1%) znaczenie dla respondentów. Oczywiście część ankietowanych nie zwracała uwagi na kreatywność przekazu (18,3% wskazań), a obojętność wykazał co dziesiąty respondent. Kreatywność, „aspekt nowość” w promocji nie miał znaczenia tylko dla małego odsetka osób (0,6%). Na podstawie tych wyników badania można wysnuć wnioski, że ludzie chcieliby być zaskakiwani, co więcej oczekują, że będą częścią „czegoś nowego” i chcieliby brać udział w niespotykanych wydarzeniach sportowych<sup>26</sup>.

Wśród niestandardowych form promocji możemy wymienić m.in.: ambient marketing, guerilla marketing (marketing partyzancki), flash mob, buzz marketing, marketing wirusowy, ambush marketing (marketing podstępny) itd. Niestety, w literaturze przedmiotu pojawiają się pewne rozbieżności dotyczące typologii niestandardowych form promocji. Niektórzy autorzy zaliczają guerilla marketing, marketing wirusowy do ambient media. A inni na odwrót, że to marketing partyzancki wykorzystuje takie formy jak ambient media, marketing wirusowy, flash mob itd. W literaturze przedmiotu zamiennie stosowane są również określenia ambient media i ambient marketing.

Po raz pierwszy termin „ambient marketing” zdefiniowała brytyjska firma reklamy Concord, określając ambient jako „szybko rosnący sektor niestandardowych sposobów wykorzystania otaczającej nas rzeczywistości do celów reklamowych”<sup>27</sup>. W literaturze można spotkać następujące ujęcie ambient media jako alternatywnego nośnika reklamy, innego niż telewizja radio, prasa, czy Internet. Są to wszystkie niestandardowe akcje, które przeprowadza się za pośrednictwem mediów klasycznych oraz innych kanałów komunikacji<sup>28</sup>. Podobna definicja ukazuje ambient marketing jako niestandardowe, jednorazowe akcje marketingowe. Ambient to każda aktywność reklamowa, która wychodzi poza dotychczasowy schemat, działając z zaskoczenia i nie mieści się w dotychczasowych znanych kanałach komunikacyjnych<sup>29</sup>. Ambient media dzięki temu, że cechuje go element niespodzianki i zaskoczenia, powoduje często zainteresowanie mediów i rozgłos w mediach. Nieszablonowe rozwiązania przekazu oraz stosowanie go w najmniej oczekiwanych przez odbiorcę czasie i miejscu często może powodować zaskoczenie,

<sup>25</sup> M. Wantulok, *Promocja imprez sportowych na przykładzie FIVB Mistrzostw Świata w Piłce Siatkowej Mężczyzn Polska 2014*, „Review of Current Management Problems Przegląd Współczesnych Problemów Zarządzania” 2017, Vol. 4, s. 62.

<sup>26</sup> *Ibidem*, s. 62.

<sup>27</sup> Z. Matyjek, *Lekarstwo na nudę*, „Gazeta Wyborcza”, nr 189, 14.08.2000, s. 26.

<sup>28</sup> N. Hatałska, *Niestandardowe formy promocji*, „Marketing i Rynek” 2002, nr 11, s. 7.

<sup>29</sup> E. Szul, *Reklama ambientowa, jako niestandardowa forma komunikacji firmy z klientem*, „Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management” 2011, nr 50, s. 327.

pozytywne emocje, a tym samym chęć podzielenia się np. zdjęciem w mediach społecznościowych powodując wirusowość akcji promocyjnej.

Niekonwencjonalne formy przekazu wykorzystuje również guerrilla marketing (marketing partyzancki). Powstał on w dobie społeczeństwa informacyjnego jako element promowania produktów w sposób nowatorski i niekonwencjonalny<sup>30</sup>. Działania guerrilla marketing mogą być atrakcyjnym sposobem promocji dla wydarzeń sportowych, ponieważ są to oryginalne, ale niskobudżetowe rozwiązania. Najważniejszy jest dobry, oryginalny pomysł przy małym budżecie promocyjnym. Główną zaletą marketingu partyzanckiego jest możliwość komunikowania się z odbiorcami w odważny, kreatywny i angażujący sposób<sup>31</sup>. Często nośnikami ambient marketingu i marketingu partyzanckiego są elementy krajobrazu czy zabudowy, np. chodniki, schody, drzewa, meble itd.

Przykładem ciekawej, niskobudżetowej, niestandardowej reklamy outdoorowej, którą można zaliczyć do ambient marketingu, guerrilla marketing, była promocja drużyny baseballowej Memphis Redbirds Baseball<sup>32</sup>. W celu poinformowania kibiców o nadchodzącym sezonie ligi baseballowej wykorzystano puste ptasie gniazda z małą tabliczką, z informacją, że Redbirds wracają 3 kwietnia, wraz z numerem telefonu, gdzie można uzyskać informacje o biletach na cały sezon. Nietypowe gniazda były rozmieszczone na drzewkach i parapetach mieszkań. Takie rozwiązanie było ciekawe ze względu na nazwę drużyny the Redbirds [Czerwoni kardynałowie (rodzaj ptaków)] i wykorzystanie w przekazanie reklamowym ptasich gniazd. Tak jak ptaki wracają na wiosnę, tak powracają rozgrywki ligowe. Był to krótki, jasny przekaz, w nietypowym miejscu i z niskim budżetem w porównaniu do tradycyjnych form promocji. Akcja ta mogła budzić zaskoczenie miejscem umieszczenia komunikatu oraz budzić pozytywne emocje dla kibiców drużyny, w związku ze zbliżającą się rywalizacją sportową.

Dobrym pomysłem może być również zainstalowanie reklamy ambientowej w środkach komunikacyjnych, np. w metrze. Zaletą reklamy w metrze jest przede wszystkim duży zasięg, dość długi czas kontaktu z reklamą i bezpieczne środowisko do przygotowania nietypowych akcji niestandardowych, które zaskoczą pasażerów. Jest to dobre miejsce na umieszczenie reklamy ambientowej wydarzenia sportowego ponieważ jest często niewielki szum reklamowy, dzięki temu niewiele rzeczy może konkurować o uwagę pasażera. Reklama ambientowa w metrze dzięki temu, że towarzyszy jej element nowości, niespodzianki zapewnia uwagę prze-

<sup>30</sup> J. Wyrwisz, *Marketing partyzancki – mocne i słabe strony w komunikacji marketingowej organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2012, t. 26, s. 124.

<sup>31</sup> M. Armatys, *Guerrilla marketing. Czym jest marketing partyzancki?*, <https://harbingers.io/blog/guerrilla-marketing-marketing-partyzancki/> (dostęp: 12.08.2021 r.).

<sup>32</sup> [http://www.ambientising.pl/pl/ambient/371-memphis\\_redbirds\\_baseball\\_empty\\_nest](http://www.ambientising.pl/pl/ambient/371-memphis_redbirds_baseball_empty_nest) (dostęp: 27.03.2021 r.), *Memphis Redbirds Empty Nest*, <https://www.behance.net/gallery/64554297/Memphis-Redbirds-Empty-Nest> (dostęp: 21.08.2021 r.).

chodniów<sup>33</sup>. Przykładowo w ramach promocji Igrzysk Olimpijskich w Rio 2016 r., stworzono akcję ambientową, zamieniając podłogę wagonów w metrze we fragment boiska do piłki siatkowej<sup>34</sup>. Natomiast w Tokio w związku ze zbliżającymi się Letnimi Igrzyskami Tokio 2020 wraz z marką Asics na podłodze metra zastosowano wzór bieżni<sup>35</sup>, a w Tajwanie podłoga metra wyglądała jak gdyby była dnem basenu<sup>36</sup>. Atutem takiej komunikacji marketingowej było nietypowe miejsce przekazu, doskonale wpasowanie się w przestrzeń miejską, jak również prosta, ale jednoznacznie kojarząca się grafika z wybraną dyscypliną sportową.

Ciekawym sposobem komunikacji marketingowej w metrze była promocja Zimowych Igrzysk Olimpijskich w Soczi w 2014 r. Kampania promocyjna miała na celu wywołanie podekscytowania i wzbudzenie ducha olimpijskiego nadchodzących Zimowych Igrzysk Olimpijskich. Przedstawiciele Komitetu Organizacyjnego Igrzysk Olimpijskich chcieli przekazać, że olimpiada to nie tylko zawody oglądane w TV, ale również chciano zaangażować ludzi do sportowego stylu życia. W moskiewskim metrze umieszczono maszynę vendingową. Uczestnicy akcji stając przed maszyną vendingową mieli za zadanie wykonać 30 przysiadów, dzięki czemu mogli zdobyć darmowy bilet na przejazd metrem. Mocną stroną promocji był wybór nietypowej lokalizacji, jaką było metro oraz wykorzystanie efektu grywalizacji; akcji towarzyszyła dobra zabawa oraz wysoki potencjał interakcji z jej uczestnikami. Na podstawie analizy materiału wideo z tego wydarzenia można zauważyć, że uczestnikom akcji promocyjnej towarzyszyły pozytywne emocje i chętnie brali udział w wyzwaniu. Materiał wideo opublikowany w serwisie youtube dokumentujący przeprowadzoną akcję promocyjną cieszył się również dużą popularnością. Na dzień 4 sierpnia 2021 r. miał 3,5 mln wyświetleń na youtube<sup>37</sup>. Można było zatem zaobserwować również efekt marketingu wirusowego, materiał wideo jak wirus rozprzestrzenił się w mediach społecznościowym, jakim jest youtube. Kampania ta została również opisana w gazecie „The Wall-street Journal”.

Komitet Igrzysk Olimpijskich w Soczi wykorzystał podobny pomysł z maszyną vendingową, którą umieścił na ulicy rosyjskich miast. Akcja promocyjna była prowadzona pod hasłem: „Zmiany Olimpijskie. Podziel się ciepłem”. Przechodnie, mieszkańcy Rosji mogli podzielić się ciepłem przez 30 sekund z innymi ludźmi poprzez wykonywanie ćwiczeń, np. bieg w miejscu przez 30 sekund. W ten sposób wygenerowane ciepło mogło być wykorzystane przez innych ludzi. Maszyna vendingowa wykorzystując system grzewczy rozgrzewała innych uczestników tej akcji promocyjnej. Materiał wideo miał 188 tys. wyświetleń na youtube<sup>38</sup>.

<sup>33</sup> *Metro w marketingu – 10 ciekawych realizacji z Polski i zagranicy*, <https://www.stroer.pl/pressroom/metro-w-marketingu-10-ciekawych-realizacji-z-polski-i-zagranicy> (dostęp: 13.08.2021 r.).

<sup>34</sup> <https://www.pinterest.co.kr/pin/298645019032398696/> (dostęp: 13.08.2021 r.).

<sup>35</sup> <https://www.pinterest.co.kr/pin/87046205268669400/> (dostęp: 13.08.2021 r.).

<sup>36</sup> <https://www.pinterest.co.kr/pin/239394536425697078/> (dostęp: 13.08.2021 r.).

<sup>37</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=ojo9M1cPSPI>

<sup>38</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=VfWbXdsqztk>

W tym przypadku również wykorzystano motyw grywalizacji, dobrej zabawy, chęci zrobienia czegoś dla innych. Nietypowa lokalizacja, niestandardowa forma promocji, emocje, interakcja były ważnymi składowymi powyższych akcji promocyjnych Zimowych Igrzysk Olimpijskich w Soczi w 2014 r.

Spektakularną polską akcją marketingową zorganizowaną za pomocą ambient mediów była kampania promocyjna marki Lech Pils i klubu sportowego KKS Lech Poznań pt. „Stawiamy Legendę”. W 2016 r. odrestaurowaną 180-tonową lokomotywę, sprowadzoną z muzeum parowozów w Wolsztynie, ustawiono przed stadionem KKS-u Lech Poznań. Cały projekt trwał dwa lata, a kulminacyjnym punktem było przetransportowanie lokomotywy na lawecie przed stadion i jej chrzest. Sam transport lokomotywy i jej odsłonięcie było eventem z udziałem wielu kibiców i fanów Lecha Poznań. O północy, w towarzystwie 10 tys. kibiców laweta wraz z lokomotywą wyruszyła w kierunku stadionu. Pięknie oświetloną lokomotywę z herbem „Kolejorza” przymocowanym na froncie do drzwi dymnicy oraz namalowanym z boku hasłem „Razem tworzymy przyszłość” oraz logiem Lech Pils i klubu sportowego KKS Lech Poznań przetransportowano i ustawiono na cokole przed stadionem i przykryto gigantyczną okolicznościową ogromną sektorówką w kolorach klubowych. Tydzień później nastąpiło oficjalne odsłonięcie lokomotywy i jej chrzest<sup>39</sup>. Również ten event zgromadził wielu fanów, obserwatorów. Dodatkową atrakcją eventu był 200-kilogramowy tort w kształcie lokomotywy, jak również rozegrany mecz, na który piłkarze zostali wwiezieni na boisko modelem tego samego parowozu<sup>40</sup>. Wykorzystanie motywu lokomotywy w kampanii promocyjnej było bardzo dobrym pomysłem, ponieważ w wielkopolskiej gwarze o drużynie Lecha Poznań mówi się często „Kolejorz”. W sieci dostępny jest ciekawy materiał wideo poświęcony temu projektowi. Niestety, nie udało się dotrzeć do tego materiału video w serwisie youtube. Był on jedynie dostępny na stronie internetowej <https://chapter1.pl/project/lech-pils-lokomotywa/> Tym samym być może nie wykorzystano marketingu wirusowego i rozpowszechnienia tego materiału w sieci. Jedynie na serwisie youtube na koncie Lecha Poznań jest dostępny całkowicie inny materiał pokazujący jedynie częściowo proces przygotowania projektu „Stawiamy Legendę”. Materiał opublikowano ponad rok wcześniej przed głównym eventem przejazdu i chrztu lokomotywy w dniu 10 czerwca 2015 r. Na dzień 12 sierpnia 2021 r materiał wideo miał tylko 1596 wyświetleń.

Akcja zyskała duży rozgłos medialny; świadczy o tym frekwencja podczas transportu i odsłonięcia lokomotywy oraz ponad 1000 publikacji w mediach czy 50 000 osób śledzących akcję na żywo na Facebooku<sup>41</sup>. O sukcesie mogą również świadczyć publikacje na temat tego przedsięwzięcia, które pojawiły się między

<sup>39</sup> *Lech Pils/Udźwignąć projekt ambient*, <https://chapter1.pl/project/lech-pils-lokomotywa/> (dostęp: 13.08.2021 r.).

<sup>40</sup> *Przed stadionem Lecha stanęła lokomotywa. „Nawiązujemy do naszej kolejarskiej tradycji”*, <https://tvn24.pl/poznan/pod-stadionem-lecha-stanela-lokomotywa-to-symbol-poznanskiemu-klubu-ra684527-3197153> (dostęp: 13.08.2021 r.).

<sup>41</sup> *Lech Pils/Udźwignąć projekt ambient...*

innymi w TVN 24, w marketingowych magazynach online marketing przy kawie oraz NowyMarketing. Jak również nominacja „Stawiamy Legendę na Stacji Bułgarska” w konkursie Golden Arrow 2017. A następnie zdobycie nagrody „Golden Arrow Media & Marketing Polska” w kategorii Experiential Marketing za ten projekt<sup>42</sup>.

Klub sportowy KKS Lech Poznań już wcześniej stosował niestandardowe formy promocji. W 2015 r. klub sportowy KKS Lech Poznań wraz z Multikinem również zrealizował ambient marketing. Niestadardową formę promocji wykorzystano, aby zachęcić kibiców do udziału w meczu fazy grupowej Ligi Europy. Tydzień przed meczem w Poznaniu, na mieście umieszczono trzy metalowe figury piłkarzy Lecha Poznań Macieja Gajosa, Paulusa Arajuuri i Łukasza Trałki. Co więcej, tego samego dnia piłkarze Łukasz Trałka, Dawid Kownacki, Łukasz Pawłowski i Karol Linetty byli w kinie na seansie filmowym jako zwykli widzowie. Nie byłoby w tym nic nietypowego, ale przed rozpoczęciem seansu filmowego na ekranie pojawił się krótki materiał filmowy, na którym trener Kolejorza nakazał „nakrytym” piłkarzom niezwłoczny powrót na trening. Gdy zawodnicy już mieli opuścić kino, trener przyznał, że to jedynie żart i zaprosił publiczność do przybycia na mecz Lecha Poznań i FC Basel. Następnie zawodnicy wstali z miejsc, ale tylko po to, aby rozdać widzom piłkarskie gadżety. Pozytywnym zaskoczeniem dla widzów było również ukrycie pod kinowymi fotelami biletów na mecz Lecha Poznań z FC Basel<sup>43</sup>. Mocną stroną tej akcji promocyjnej był element zaskoczenia, humor oraz pamiątki w formie gadżetów i biletów na mecz.

Kolejnym przykładem nietypowej reklamy zewnętrznej jest billboard promujący turniej tenisowy WTF. Zainstalowano billboard, z którego jakby „wypadła” gigantyczna piłka tenisowa. Gigantyczna piłka tenisowa zgniotła zaparkowany obok billboardu samochód. Hasłem towarzyszącym kampanii było „Get closer to the tour”<sup>44</sup>. Możemy zaobserwować, że organizatorzy wydarzeń sportowych wykorzystują podobne sposoby promocji. Dla przykładu również gigantyczna piłka tenisowa zdemolowała chodnik i w ten sposób promowano turniej W&S Open Cincinnati w 2015 r.<sup>45</sup>. Atutem takiego outdooru było wyjście poza ramy billboardu, wykorzystanie gigantycznych rekwizytów związanych ze sportem i wpasowanie ich w przestrzeń miejską. Taka forma promocji przykuwa uwagę przechodniów oraz może towarzyszyć jej efekt wirusowości poprzez udostępnieniu zdjęć w mediach społecznościowych.

---

<sup>42</sup> *Lech otrzymał prestiżową nagrodę*, <https://www.lechpoznan.pl/akademia,8,lech-otrzymal-prestizowa-nagrade,27643.html> (dostęp: 13.08.2021 r.).

<sup>43</sup> *Przylapani: Lech Poznań z kampanią przed meczem z FC Basel*, <https://www.signs.pl/przylapani%3A-lech-poznan-z-kampania-przed-meczem-z-fc-basel,26789,artykul.html> (dostęp: 13.08.2021 r.).

<sup>44</sup> *Sony Ericsson Ambient WTA TENNIS TOUR SPONSORSHIP by Mediaedge:cia*, <https://adsspot.me/media/ambient/sony-ericsson-mobile-phones-wta-tennis-tour-sponsorship-1aae93df9fe4> (dostęp: 13.08.2021 r.).

<sup>45</sup> <https://pl.pinterest.com/pin/160159330475350684/> (dostęp: 13.08.2021 r.).

Ze względu na oryginalność niestandardowych form promocji wydarzeń sportowych mamy również do czynienia z marketingiem wirusowym. Pamiątki z niestandardowych akcji marketingowych tj. zdjęcia, materiały wideo opublikowane na portalach społecznościowych są udostępniane dalej, rozpowszechniają się jak wirus, „zarażając” kolejne osoby i są dobrowolnie przekazywane, udostępniane dalej. Marketing wirusowy jest niestandardową formą promocji i oznacza jakąkolwiek strategię, która nakłania odbiorców komunikatu do przekazywania treści marketingowych dalej do innych osób, dzięki czemu następuje geometryczny wzrost ilości konsumentów<sup>46</sup>. Marketing wirusowy opiera się na szybkim pomnażaniu informacji, prowadząc do dystrybucji treści marketingowych do tysięcy lub milionów odbiorców. Organizatorzy wydarzeń sportowych powinni również wykorzystać moc Internetu i mediów społecznościowych. Poza przytoczonymi powyżej przykładami marketingu wirusowego, kolejnym może być materiał wideo Tokyo 2020 Olympic Village opens to the media, który na dzień 12 sierpnia 2021 r. miał 325 239 wyświetleń<sup>47</sup>. Konsumenti uwielbiają również memy, przykładem cieszącego się dużą popularnością memu jest tweet przygotowany przez firmę Cycle w 2016 r. nawiązujący do Olimpiady i rutyny zawodniczki Simone Biles<sup>48</sup>. Tweet ten polubiło 3 tys. osób, a 23 tys. podało go dalej<sup>49</sup>. Biorąc pod uwagę ten olimpijski mem i wszystkie media społecznościowe to zdobył on 45 mln wyświetleń<sup>50</sup>. Agencja Mediowa Cycle dzięki publikacjom memów o tematyce olimpijskiej zyskała na tweeterze więcej obserwujących. W kilka tygodni nastąpił szybki przyrost z 60 000 do 78 000 followersów<sup>51</sup>. Powyższe dwa przykłady pokazują siłę mediów społecznościowych oraz możliwości marketingowe, które mogliby wykorzystać organizatorzy wydarzeń sportowych publikując w sieci ciekawe materiały wideo, zdjęcia a nawet memy.

## Zakończenie

Sukces organizacyjny wydarzenia sportowego, tak jak każdego innego eventu w dużym stopniu zależy od komunikacji marketingowej, promocji. Niestandardowe formy promocji mogą pomóc wyróżnić się spośród licznej konkurencji, przykuć uwagę grupy docelowej, wzbudzić emocje, budować pozytywny wizerunek wydarzenia sportowego. Co więcej, dzięki takim działaniom promocyjnym marka danych wydarzeń sportowych, organizacji sportowych może być bardziej

<sup>46</sup> N. Hatałska, *Niestandardowe formy promocji...*, s. 9.

<sup>47</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=RjGjfU6LdZk&t=1s> (dostęp: 12.08.2021 r.).

<sup>48</sup> [https://twitter.com/bicycle/status/763845920723042305?ref\\_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E763845920723042305%7Ctwgr%5E%7Ctwcon%5Es1\\_%2F%2Fwww.lexislick.com%2Fblog%2Fviral-marketing-lessons-rio-2016-olympics](https://twitter.com/bicycle/status/763845920723042305?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E763845920723042305%7Ctwgr%5E%7Ctwcon%5Es1_%2F%2Fwww.lexislick.com%2Fblog%2Fviral-marketing-lessons-rio-2016-olympics) (dostęp: 12.08.2021 r.).

<sup>49</sup> *Ibidem*.

<sup>50</sup> 6 *Viral marketing lessons from Rio 2016 Olympics*, <https://www.lexislick.com/blog/viral-marketing-lessons-rio-2016-olympics> (dostęp: 12.08.2021 r.).

<sup>51</sup> *Ibidem*.

rozpoznawalna i postrzegana jako nowoczesna. Może to przyczynić się również do tego, że odbiorcy komunikatu mówią o marce spontanicznie i są bardziej zainteresowani daną marką, imprezą sportową. Okazuje się także, że konsumenci chętniej utożsamiają się z markami, które są postrzegane jako innowacyjne, oryginalne, odważne<sup>52</sup>. Niestandardowe formy promocji wzmacniają emocjonalny wizerunek marki, tworząc więź pomiędzy odbiorcą a marką, przyczyniając się do zwiększenia świadomości odbiorców. Dzięki odpowiednio przygotowanemu przekazowi akcji ambientowej odbiorca zapamiętuje go i utrwała<sup>53</sup>.

Niestandardowe formy promocji cieszą się coraz większą popularnością. W rozdziale przedstawiono wybrane niestandardowe przykłady promocji w większości dużych imprez sportowych, często przy wsparciu sponsorów. Jednak ze względu na niższe koszty finansowe niż przekaz reklamowy w tradycyjnych mediach mogą one stanowić inspirację również dla mniejszych imprez sportowych. Wykorzystywanie niestandardowych narzędzi promocji w połączeniu wraz z tradycyjnymi instrumentami promocji może przyczynić się do zwiększenia zainteresowania oraz chęci udziału w danym wydarzeniu, kreować pozytywny wizerunek marki sportowej oraz wyróżnić się na tle innych imprez sportowych. Co więcej, wykorzystanie kilku instrumentów promocji może podwyższyć skuteczność dotarcia z komunikatem do odbiorcy docelowego i może generować zjawisko synergii.

Opisane w rozdziale przykłady niestandardowych form promocji mogą przyczynić się do szybszego i mniej kosztownego osiągnięcia wytyczonych celów marketingowych. Większość przedstawionych niestandardowych form promocji osiągnęła cel, jakim jest rozgłos wokół danego wydarzenia sportowego. Przedstawionym niestandardowym formom promocji towarzyszył często marketing wirusowy, przekaz podobnie jak wirus „zarażał” kolejne osoby, poszerzając zasięg „infekcji” i rozpowszechniając się w Internecie.

W rozdziale przedstawiono wybrane niestandardowe formy reklamy. Należy jednak mieć na uwadze, że niestandardowe formy promocji wciąż się rozwijają i powstają nowe kreatywne sposoby promocji, gdyż istotą niestandardowych form promocji jest unikalność przekazu, poszukiwanie wciąż nowych sposobów komunikacji marketingowej. Warto zatem śledzić, jakie niestandardowe formy promocji stosują inni krajowi lub zagraniczni organizatorzy imprez sportowych, jak również przedsiębiorstwa (benchmarking). Poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań prowadzi do doskonalenia działań strategii marketingowych, a także uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku.

## Bibliografia

6 *Viral marketing lessons from Rio 2016 Olympics*, <https://www.lexisclick.com/blog/viral-marketing-lessons-rio-2016-olympics>

---

<sup>52</sup> E. Szul, *Reklama ambientowa...*, s. 327.

<sup>53</sup> *Ibidem*, s. 327.



- Armatys M., *Guerrilla marketing. Czym jest marketing partyzancki?*, <https://harbin-gers.io/blog/guerrilla-marketing-marketing-partyzancki>
- Bernacki Ł., *Marketing sportowy – definicja, rodzaje i przykłady*, <http://cenabiznesu.pl/-marketing-sportowy-definicja-rodzaje-i-przyklady#1-Marketing-sportowy--ndash--rodzaje>
- Dąbrowska J., *Ponad połowa Polaków nie lubi reklam*, <https://www.wirtualnemedi.pl/artykul/stosunek-do-reklam-polakow-raport>
- Deluga W., Pabisiak K., *Ambient marketing jako niekonwencjonalna forma komunikacji z otoczeniem*, *Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych, Politechnika Koszalińska*, 2017, nr 21.
- Dzięgiel A., *Instrumenty promocji imprez biegowych*, *Zarządzanie XLI, ACTA UNIVERSITATIS NICOLAI COPERNICI*, 2014, nr 2.
- Gębarowski M., *Nowoczesne formy promocji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007.
- Goczał B., *Igrzyska w Tokio tracą prestiż przez brak udziału publiczności. Nie zyskają na tym jednak telewizje* <https://www.wirtualnemedi.pl/artykul/igrzyska-tokio-brak-udzialu-publicznosci-plan-relacji>
- Hatańska N., *Niestandardowe formy promocji*, „Marketing i Rynek” 2002, nr 11.
- Hoyle L.H., *Event marketing. How to successfully promote events, festivals, conventions and expositions*, John Wiley & Sons, Inc., 2002.
- [http://www.ambientising.pl/pl/ambient/371-memphis\\_redbirds\\_baseball\\_empty\\_nest](http://www.ambientising.pl/pl/ambient/371-memphis_redbirds_baseball_empty_nest)
- <https://pl.pinterest.com/pin/160159330475350684/>
- [https://twitter.com/bycycle/status/763845920723042305?ref\\_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E763845920723042305%7Ctwgr%5E%7Ctwcon%5Es1\\_&ref\\_url=https%3A%2F%2Fwww.lexisclick.com%2Fblog%2Fviral-marketing-lessons-rio-2016-olympics](https://twitter.com/bycycle/status/763845920723042305?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E763845920723042305%7Ctwgr%5E%7Ctwcon%5Es1_&ref_url=https%3A%2F%2Fwww.lexisclick.com%2Fblog%2Fviral-marketing-lessons-rio-2016-olympics)
- <https://www.pinterest.co.kr/pin/239394536425697078/>
- <https://www.pinterest.co.kr/pin/298645019032398696/>
- <https://www.pinterest.co.kr/pin/87046205268669400/>
- <https://www.youtube.com/watch?v=ojo9M1cPSPI>
- <https://www.youtube.com/watch?v=RjGjfU6LdZk&t=1s>
- <https://www.youtube.com/watch?v=VfWbXdsqztk>
- IAB Polska „TV + WWW = Razem Lepiej”*, [https://www.iab.org.pl/wp-content/uploads/2020/12/IABPolska\\_TV\\_WWW\\_RazemLepiej\\_2020\\_raport.pdf](https://www.iab.org.pl/wp-content/uploads/2020/12/IABPolska_TV_WWW_RazemLepiej_2020_raport.pdf)
- Imprezy masowe w 2019 r.*, GUS, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/impresy-masowe-w-2019-roku,15,3.html>
- Imprezy masowe w 2020 r.*, GUS, [https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5493/15/4/1/impresy\\_masowe\\_w\\_2020\\_r.pdf](https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5493/15/4/1/impresy_masowe_w_2020_r.pdf)
- Kiedrowski M., *Ranking oglądalności 2019. Polacy bardziej kochają kadrę niż Hiszpanie El Clasico*, <https://www.sport.pl/sport/7,83709,25574656,ranking-ogladalnosci-2019-polacy-bardziej-kochaja-kadre-niz.html>
- Kotler P., Keller K.L., *Marketing*, Rebis, Warszawa 2012.
- Lech otrzymał prestiżową nagrodę*, <https://www.lechpoznan.pl/akademia,8,lech-otrzymal-prestizowa-nagrade,27643.html>
- Lech Pils/Udźwignąć projekt ambient*, <https://chapter1.pl/project/lech-pils-lokomotywa/>
- Muraszewski S., *Sport w smartfonie. Czy mecz zostanie postawiony do pionu?*, <https://sport.tvp.pl/54612304/sport-w-smartfonie-czy-mecz-zostanie-postawiony-do-pionu>

- Matyjek Z., *Lekarstwo na nudę*, „Gazeta Wyborcza”, nr 189, 14.08.2000.
- Memphis Redbirds Empty Nest*, <https://www.behance.net/gallery/64554297/Memphis-Redbirds-Empty-Nest>
- Metro w marketingu – 10 ciekawych realizacji z Polski i zagranicy*, <https://www.stroer.pl/pressroom/metro-w-marketingu-10-ciekawych-realizacji-z-polski-i-zagranicy>
- Przed stadionem Lecha stanęła lokomotywa. „Nawiązujemy do naszej kolejarskiej tradycji”*, <https://tvn24.pl/poznan/pod-stadionem-lecha-stanela-lokomotywa-to-symbol-poznanskiiego-klubu-ra684527-3197153>
- Przylapani: Lech Poznań z kampanią przed meczem z FC Basel*, <https://www.signs.pl/przylapani%3A-lech-poznan-z-kampania-przed-meczem-z-fc-basel,26789,artykul.html>
- Sienkiewicz J., *Marketing w branży sportowej na przełomie 2020/2021*, <https://nowymarketing.pl/a/30297,marketing-w-branzy-sportowej-na-przelomie-2020-2021>
- Sony Ericsson Ambient WTA TENNIS TOUR SPONSORSHIP by Mediaedge:cia*, <https://adsspot.me/media/ambient/sony-ericsson-mobile-phones-wta-tennis-tour-sponsorship-1aae93df9fe4>
- Szczygielski D., Napierała M., Gotows R., *Rating behavior of football fans by Internet*, „Journal of Education, Health and Sport” 2017, 7(2).
- Sznajder A., *Marketing sportu*, PWE, Warszawa 2012.
- Sznajder A., *Sport jako biznes w czasach globalizacji*, PWE, Warszawa 2017.
- Szul E., *Reklama ambientowa, jako niestandardowa forma komunikacji firmy z klientem*, „Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management” 2011, nr 50.
- Wantulok M., *Promocja imprez sportowych na przykładzie FIVB Mistrzostw Świata w Piłce Siatkowej Mężczyzn Polska 2014*, „Review of Current Management Problems Przegląd Współczesnych Problemów Zarządzania” 2017, Vol. 4.
- Waśkowski Z., *Uwarunkowania i sposoby wdrażania orientacji marketingowej w klubach sportowych*, Wyd. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2007.
- Wings For Life już w niedzielę. Wśród uczestników prawie 8 tysięcy Polaków*, <https://biegowe.pl/2021/05/wings-for-life-juz-w-niedziele-wsrod-uczestnikow-prawie-8-tysiecy-polakow.html>
- Wyrwisz J., *Marketing partyzancki – mocne i słabe strony w komunikacji marketingowej organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2012, t. 26.
- Zduniak A., *Event jako ponowoczesna forma uczestnictwa w życiu społecznym*, „Roczniki Nauk Społecznych” 2010, nr 2 (38), 207–234 [w:] P. Zawadzki, *Masowe imprezy sportowe jako forma promocji regionów turystycznych na przykładzie Biegu Piastów w Jakuszycach*, „Marketing i Zarządzanie”, nr 4 (45), [https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Marketing\\_i\\_Zarzadzanie\\_\(d\\_Problemy\\_Zarzadzania\\_Finansow\\_i\\_Marketingu\)/Marketing\\_i\\_Zarzadzanie\\_\(d\\_Problemy\\_Zarzadzania\\_Finansow\\_i\\_Marketingu\)-r2016-t-n4\\_\(45\)/Marketing\\_i\\_Zarzadzanie\\_\(d\\_Problemy\\_Zarzadzania\\_Finansow\\_i\\_Marketingu\)-r2016-t-n4\\_\(45\)-s267-275/Marketing\\_i\\_Zarzadzanie\\_\(d\\_Problemy\\_Zarzadzania\\_Finansow\\_i\\_Marketingu\)-r2016-t-n4\\_\(45\)-s267-275.pdf](https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Marketing_i_Zarzadzanie_(d_Problemy_Zarzadzania_Finansow_i_Marketingu)/Marketing_i_Zarzadzanie_(d_Problemy_Zarzadzania_Finansow_i_Marketingu)-r2016-t-n4_(45)/Marketing_i_Zarzadzanie_(d_Problemy_Zarzadzania_Finansow_i_Marketingu)-r2016-t-n4_(45)-s267-275/Marketing_i_Zarzadzanie_(d_Problemy_Zarzadzania_Finansow_i_Marketingu)-r2016-t-n4_(45)-s267-275.pdf)

# MIĘDZYKANAŁOWA REALIZACJA PROCESU ZAMÓWIENIA W STRATEGII OMNICHANNEL

---

Norbert ŻYCZYŃSKI<sup>1</sup>

## Wprowadzenie

Cykl koniunkturalny można zobrazować jako ruch falowy związany z wahaniami aktywności gospodarczej, który polega na regularnym powtarzaniu się sytuacji gospodarczej wyrażonej czynnikami ekonomicznymi<sup>2</sup>. Za jedną z głównych przyczyn występowania takiego cyklu, a w szczególności przejścia z recesji do wzrostu gospodarczego, można przyjąć pojawienie się innowacji, która pomaga zakończyć fazę „twórczego niszczenia”, w trakcie którego rynek oczyszcza się z podmiotów nieefektywnych, wymuszając jednocześnie na pozostałych uczestnikach jej wprowadzenie<sup>3</sup>. Także rozwój handlu, nierozłącznie związanego z rozwojem cywilizacji, determinowały kolejne przełomowe innowacje. Dotyczyły one początkowo potrzeb podstawowych, jak wynalezienie nowych technik nawadniania pól, czy też wytwarzanie nowych narzędzi i specjalizacja rzemiosła, co pozwoliło na zwiększenie wolumenów produkcji ponad własne potrzeby i doprowadziło do wyodrębnienia funkcji sprzedaży jako fundamentalnej dla przedsiębiorstwa<sup>4</sup>. Pierwotnie handel miał charakter lokalny i opierał się głównie na wzajemnej wymianie towarów, jednak wprowadzenie i upowszechnienie pieniądza umożliwiło jego rozwój, a wypracowany przez lata sprawnie działający system monetarny przyczynił się znacząco do umiędzynarodowienia handlu i poprawił dochodowość kupiectwa<sup>5</sup>. Rozwijający się handel międzynarodowy wpłynął na specjalizację w kontekście dywersyfikacji produkcji poszczególnych krajów<sup>6</sup>, a postępujący rozkwit handlu w okresie wielkich odkryć geograficznych zmienił układ sił

---

<sup>1</sup> Dr hab. Norbert Życzyński, prof. PRz, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów.

<sup>2</sup> G. Haberler, *Prosperität und Depression. Eine theoretische Untersuchung der Konjunkturbewegungen*, Tübingen–Zürich 1955, s. 247.

<sup>3</sup> J.A. Schumpeter, *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*, 7. erweiterte Auflage, Francke Verlag, Tübingen–Basel 1993, s. 134–138.

<sup>4</sup> B. Gediga, *Neolit* [w:] T. Bielecki, *Mały słownik antropologiczny*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1976, s. 300–302.

<sup>5</sup> R. Matera, J. Skodlarski, *Gospodarka i handel dalekosiężny w starożytności. Gospodarka i handel dalekosiężny w starożytności*, „Przegląd Nauk Historycznych” 2003, R. II, nr 1(3), s. 8–24.

<sup>6</sup> Z.B. Romanow, *Historia myśli ekonomicznej w zarysie*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1999, s. 19.

w społeczeństwach i przyczynił się do upadku feudalizmu. Uważany za ojca klasycznej ekonomii Adam Smith napisał, że „gdyby nie było skłonności do wymiany i handlu, każdy człowiek musiałby sam zdobywać sobie wszelkie rzeczy niezbędne do życia i służące jego wygodzie. Wszyscy musieliby spełniać te same obowiązki i wykonywać jednakową pracę i nie mogłoby być takiej różnorodności zajęć, która właśnie zrodziła tak wielką różnorodność uzdolnień”<sup>7</sup>. Wraz z pojawieniem się w XVII wieku domów towarowych wzrosło znaczenie handlu detalicznego, a rozwijające się od początku XX wieku sklepy wielkopowierzchniowe nadały mu szczególne znaczenie w łańcuchu dystrybucji. Towarzysząca tym przemianom postępująca akumulacja kapitału doprowadziła do powstania i umocnienia pozycji rynkowej międzynarodowych korporacji handlowych<sup>8</sup>, natomiast pojawienie się i dynamiczny rozwój technologii internetowych na początku XXI wieku wywołał prawdziwą rewolucję otwierając dla handlu detalicznego praktycznie nieograniczone możliwości wirtualnego świata Internetu<sup>9</sup>.

## Problematyka omnichannel

Każde przedsiębiorstwo działające na współczesnym rynku detalicznym funkcjonuje w warunkach wzmożonej konkurencji, gdzie nowe technologie stają się jednym z podstawowych czynników zwiększających szanse przetrwania wywierając jednocześnie silną presję restrukturyzacyjną, co implikuje konieczność inwestycji w innowacje<sup>10</sup>. W społeczeństwach opartych na wiedzy informacja stała się jedną z najważniejszych jednostek ekonomicznych, a posiadana przez podmioty gospodarcze wiedza zasobem strategicznym, który może determinować rozwój i decydować o pozycji konkurencyjnej. W tym kontekście możemy zaobserwować wzrost znaczenia handlu elektronicznego (ang. *eCommerce*), rozumianego jako wsparte przez urządzenia elektroniczne przetwarzanie danych i transakcji handlowych – czyli procesów kupna i sprzedaży – za pośrednictwem publicznych i prywatnych sieci teleinformatycznych, które służą za medium wymiany<sup>11</sup>. Transakcje zachodzące w kanałach *eCommerce* mogą dotyczyć wyłącznie przedsiębiorstw – transakcje typu biznes do biznes (B2B), komunikacji przedsiębiorstwa z konsumentem – transakcje typu biznes do konsumenta (B2C), jak również

---

<sup>7</sup> A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, przeł. ks. I: S. Wolff i O. Einfeld, ks. II i III: Z. Sadowski, ks. IV: A. Prejbisz, ks. V: B. Jasińska, Warszawa 2007, t. I, s. 21–22.

<sup>8</sup> J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1995, s. 46.

<sup>9</sup> J-M. Bellaiche, T. Chassaing, S. Kapadia, *Secrets of online Marketplaces*, [http://www.ecommercepolska.pl/files/5314/0732/7296/BCG\\_5\\_Secrets\\_Online\\_Marketplaces.pdf](http://www.ecommercepolska.pl/files/5314/0732/7296/BCG_5_Secrets_Online_Marketplaces.pdf) (dostęp: 16.03.2019 r.).

<sup>10</sup> S. Tkaczyk, E. Kowalska-Napora, *Strategie zarządzania jakością*, Difin, Warszawa 2012, s. 19.

<sup>11</sup> A. Hermanns, M. Sauter, *Management-Handbuch Electronic Commerce: Grundlagen, Strategien, Praxisbeispiele*, wyd. 2, Franz Vahlen, München 2001, s. 16

wyłącznie konsumentów – transakcje typu konsument do konsumenta (C2C)<sup>12</sup>. W kontekście transakcji handlowych o charakterze detalicznym pojawia się pojęcie elektronicznej sprzedaży detalicznej (ang. *e-Retail*), którym możemy określić sprzedaż towarów i usług za pośrednictwem kanałów elektronicznych w ilościach detalicznych bezpośrednio zainteresowanym konsumentom<sup>13</sup>. Na rosnące znaczenie eCommerce w Polsce wskazują rezultaty badań statystycznych, z których wynika, że w 2020 roku odsetek osób dokonujących zakupów za pośrednictwem Internetu wzrósł w relacji do roku 2016 o 19,0 pkt proc. i osiągnął wartość 60,9% populacji<sup>14</sup>. Do zakupów w kanale Internet skłania konsumentów głównie ich dostępność przez całą dobę (82% wskazań), brak konieczności jechania do sklepu (78% wskazań), nieograniczony czas wyboru (72% wskazań), atrakcyjniejsze ceny niż w sklepach stacjonarnych (71% wskazań), czy też łatwość porównywania ofert (69% wskazań)<sup>15</sup>.

Obserwujemy zatem wzrost znaczenia nowego kanału sprzedaży, jakim jest sprzedaż za pośrednictwem kanału Internet i związany z tym rozwój sprzedaży wielokanałowej jako strategii sprzedaży, w której przedsiębiorstwo handlowe wykorzystuje dwa lub więcej kanały sprzedaży w celu realizacji transakcji handlowych z konsumentem, przy czym transakcje takie mogą być zawarte w każdym z obsługiwanych kanałów<sup>16</sup>. Wdrożenie innowacyjnych rozwiązań informatycznych może w znacznym stopniu wpłynąć na optymalizację, integrację i automatyzację procesów zachodzących w przedsiębiorstwie handlowym, co wpływa na poprawę wyniku finansowego i polepszenie wydajności pracy, przede wszystkim dzięki znacznej automatyzacji i integracji procesów zachodzących w przedsiębiorstwach handlowych prowadzących do redukcji błędów i zabezpieczających unifikację oferty w całej sieci sprzedaży. Nowoczesne systemy informatyczne – szczególnie wieloszczeblowe systemy zintegrowane – oprócz tradycyjnych funkcji dotyczących optymalizacji kosztów, czy też automatyzacji procesów i racjonalizacji zatrudniania, umożliwiają otwarcie nowych rynków dla oferowanego asortymentu z uwzględnieniem rosnącej roli satysfakcji i oczekiwań potencjalnych klientów, którzy wraz z upowszechnieniem się Internetu uzyskali praktycznie nieograniczony i pozbawiony kontroli dostęp do informacji i opinii. Wielokanałowa sprzedaż otwiera niewątpliwie nowe możliwości penetracji rynku, jednak wdrożenie

---

<sup>12</sup> C.K. Laudon, C.G. Traver, *E-Commerce. Business. Technology. Society*. Pearson Education, Inc., New Jersey 2014.

<sup>13</sup> R. Sarkar, S. Das, *E-retailing: boon or bane?*, "International Journal of Management Research & Review" 2016, 6(1), s. 9–16.

<sup>14</sup> *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2020 r.*, GUS, Warszawa, Szczecin 2020, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne-w-polsce-w-2020-roku,1,14.html> (dostęp: 08.09.2021 r.).

<sup>15</sup> *Raport e-Commerce w Polsce 2020*, <https://eizba.pl/wp-content/uploads/2020/06/Raport-e-commerce-2020.pdf> (dostęp: 07.09.2021 r.).

<sup>16</sup> M. Levy, B.A. Weitz, *Retailing Management*, McGraw-Hill/Irwin, New York 2012.

odpowiedniego wsparcia informatycznego dla wszystkich procesów, ich centralizacja i zabezpieczenie unifikacji oferty we wszystkich kanałach sprzedaży z wykorzystaniem Internetu i nowoczesnych aplikacji mobilnych prowadzi do wzmocnienia pozycji przedsiębiorstwa na rynku i potencjalnego wzrostu obrotów i zysków. Takie połączenie tradycyjnej sprzedaży stacjonarnej, wysyłkowej, mobilnej i eCommerce, przy wykorzystaniu mediów społecznościowych, kampanii internetowych, czy też spójnych w różnych kanałach programów lojalnościowych, w jeden transparentny, zarządzany centralnie system obsługi klientów, pozwala na uzyskanie efektu synergii, budowanie zaufania do jakości marki i poprawę sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa handlowego. Tego typu strategia, którą możemy określić mianem strategii wszechkanałowej (ang. *Omnichannel*) polega zatem na wsparciu przez wyspecjalizowane systemy informatyczne integracji wszystkich kanałów sprzedaży i przekształceniu dotychczasowego systemu wielokanałowego w jeden zintegrowany system obsługi sprzedaży. Na pozytywne doznania konsumentów związane z przejrzystą integracją zakupów w sklepach stacjonarnych oraz Internecie wpływają także inne elementy strategii omnichannel, takie jak:

- rezerwacja online i odbiór w wybranym sklepie (ang. *click&collect*), czyli odbioru towaru zarezerwowanego w kanale Internet w wybranym przez klienta sklepie stacjonarnym, czy też innym punkcie odbioru. Daje to możliwość sprawdzenia daty ważności, czy też przymierzenia towaru przed odbiorem, co może nakłonić klientów sceptycznych, obawiających się problemów z jakością lub zwrotem, do dokonania zakupu przez Internet, dodatkowo skracając czas spędzony w sklepie stacjonarnym poprzez likwidację konieczności samodzielnego zebrania towaru i dając możliwość płatności przy odbiorze tylko za zaakceptowane produkty<sup>17</sup>;
- rzeczywistość rozszerzona (ang. *augmented reality*), czyli wzbogacenie świata rzeczywistego o elementy cyfrowe dające możliwość interakcji potencjalnego klienta z określoną marką za pośrednictwem wirtualnych przymierzalni, interaktywnych hologramów, obrazów i filmów nakładanych np. na obraz widziany za pośrednictwem kamery telefonu<sup>18</sup>.
- reklamy lokalnego asortymentu (ang. *local inventory adds*), które mają za zadanie zachęcić potencjalnego klienta do skorzystania z oferty określonego sklepu w centrum handlowym, poprzez udostępnianie specjalnych dedykowanych kuponów rabatowych czy też wykorzystanie interaktywnych witryn<sup>19</sup>.

<sup>17</sup> M. Tubridy, *Click-and-Collect Seamlessly Merges Physical, Digital Consumer Channels*, Industry Insights 09/2017, <https://www.icsc.com/uploads/t07-subpage/Click-And-Collect-Seamlessly-Merges.pdf> (dostęp: 13.09.2021 r.).

<sup>18</sup> J. Carmigniani, B. Furht, *Augmented reality: an overview*. In *Handbook of augmented reality*, Springer, New York 2011, s. 3–46,

<sup>19</sup> J. Sampaio, W. Zonatti, F. Mendizabal-Alvarez, G. Rossi, J. Baruque-Ramos, *New Technologies Applied to the Fashion Visual Merchandising*, "Modern Economy" 2017, Vol. 8, No. 3, s. 412–429.

Konkurencyjność, szanse na rozwój i przetrwanie organizacji rozproszonych, takich jak sieci handlowe, szczególnie w czasie problemów wywołanych pandemią COVID-19, w dużym stopniu wydają się zależeć od ich gotowości na wdrożenie nowych rozwiązań informatycznych i organizacyjnych, zabezpieczających ciągłość sprzedaży w przypadku zamknięcia stacjonarnych placówek handlowych i prowadzących do pojawienia się efektu synergii poprzez transparentne połączenie zalet kanałów offline i online w jednym centralnie zarządzanym systemie zarządzania sprzedażą.

### **Przykładowa realizacja podstawowych funkcji procesu zamówienia**

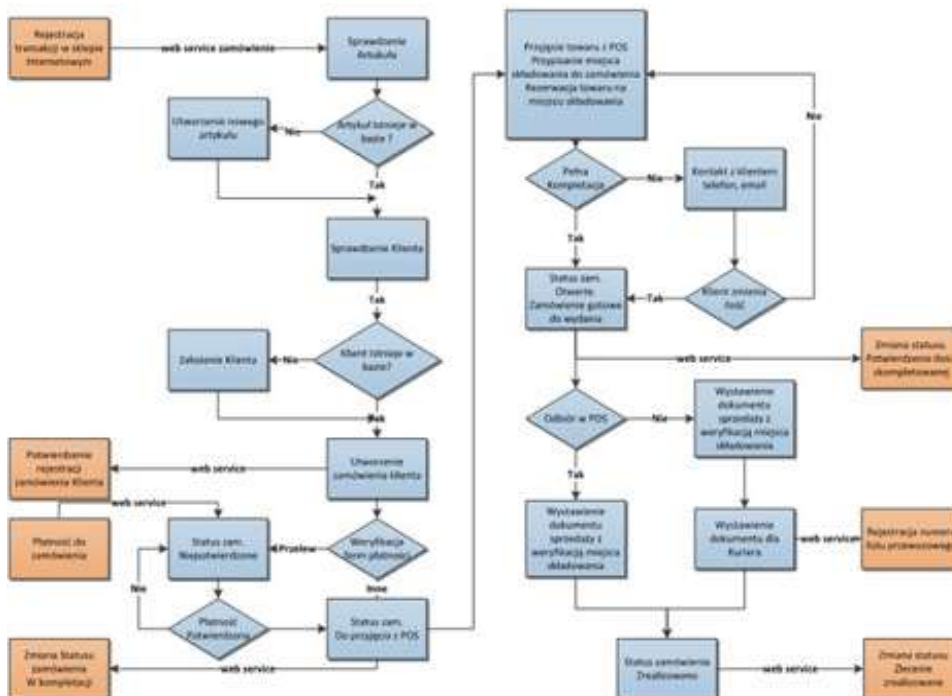
W przedstawionym przykładzie klient składa zamówienie za pośrednictwem kanału Internet w sklepie internetowym, które to zamówienie jest następnie realizowane przez wybrany sklep stacjonarny sieci handlowej. Poniżej opisany został podstawowy proces realizacji takiego zamówienia, jednak zgodnie z założeniami strategii omnichannel każdy proces może w dowolnym momencie zostać zrealizowany w innym obsługiwany kanale, co oznacza, że klient może np. w dowolnym momencie zdecydować się na zmianę sposobu dostarczenia towaru i zamiast czekać na kuriera może samodzielnie odebrać towar w wybranym za pośrednictwem infolinii lub dedykowanej funkcji systemu e-Commerce sklepie stacjonarnym. Podobnie w procesie realizacji reklamacji klient może oddać towar w wybranym przez siebie sklepie stacjonarnym lub zamówić zwrot za pośrednictwem platformy eCommerce i odesłać towar korzystając z paczkomatu. Diagram podstawowego procesu wsparcia przez system logistyczny zamówienia złożonego w Internecie obrazuje integrację kanału eCommerce i sklepu stacjonarnego (rys. 1).

Odpowiednio przygotowany interfejs, mający postać usługi sieciowej (ang. API – *Application Programming Interface*), umożliwia relatywnie prostą integrację kanałów elektronicznych, takich jak platformy eCommerce, czy też aplikacje mobilne z centralnym, wieloszczeblowym systemem informatycznym, realizując tym samym podstawowe założenia strategii omnichannel. Pierwszym procesem wywoływanym przez webserwis po stronie systemu zarządzającego zasobami logistycznymi badanego przedsiębiorstwa jest sprawdzenie stanu magazynowego żądanego towaru. Na rysunku 2 przedstawiony został przykładowy diagram omawianego procesu.

W badanym przedsiębiorstwie odpytanie stanu magazynu wybranego sklepu przez system eCommerce za pośrednictwem dedykowanego API przebiega następująco:

- system e-Commerce wysłał żądanie zawierające dane wejściowe (identyfikator sklepu, numer artykułu i inne dane uzupełniające) do centralnego serwera usług sieciowych systemu logistycznego,

- usługa sieciowa odpytuje bazę danych konkretnego sklepu poprzez odpowiednio zdefiniowany link bazodanowy,
- usługa sieciowa odsyła żadaną informację – ilość towaru dostępnego w magazynie zadanego sklepu – w przypadku powodzenia wykonania lub odpowiedni kod błędu w przypadku niepowodzenia.



Rys. 1. Proces realizacji zamówienia

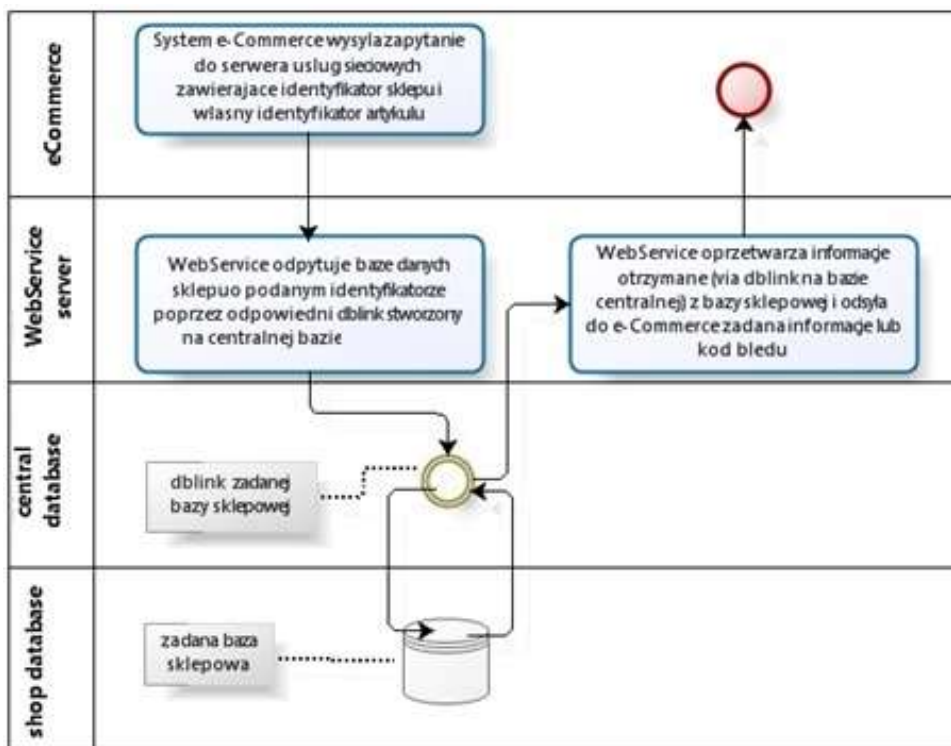
Źródło: N. Życzyński, *Opresyjność sieci sprzedaży w kontekście wdrażania strategii omnichannel*, Oficyna Wydawnicza PRZ, Rzeszów 2019, s. 98.

W kolejnym kroku tworzone jest nowe zamówienie na żądanie systemu e-Commerce. Na rysunku 3 przedstawiony został przykładowy diagram omawianego procesu.

System e-Commerce przysłał żądanie zawierające dane wejściowe (sklep, klient, lista artykułów oraz żądane ilości) do serwera usług sieciowych, który wykonuje następujące czynności:

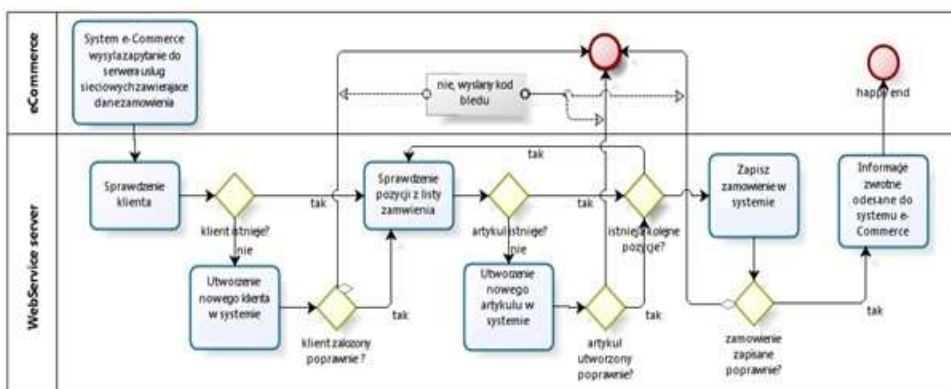
- sprawdzenie danych klienta:
  - jeżeli przysłane z systemu e-Commerce pole zawierające identyfikator klienta jest puste, API zleca założenie nowego klienta w systemie ERP,
  - jeżeli przysłane z systemu e-Commerce pole zawiera poprawny identyfikator klienta, istniejące w systemie ERP dane klienta są nadpisywane aktualnie przysłanymi danymi z systemu e-Commerce.





Rys. 2. Odpytanie stanu magazynu – diagram przepływu danych

Źródło: opracowanie własne.

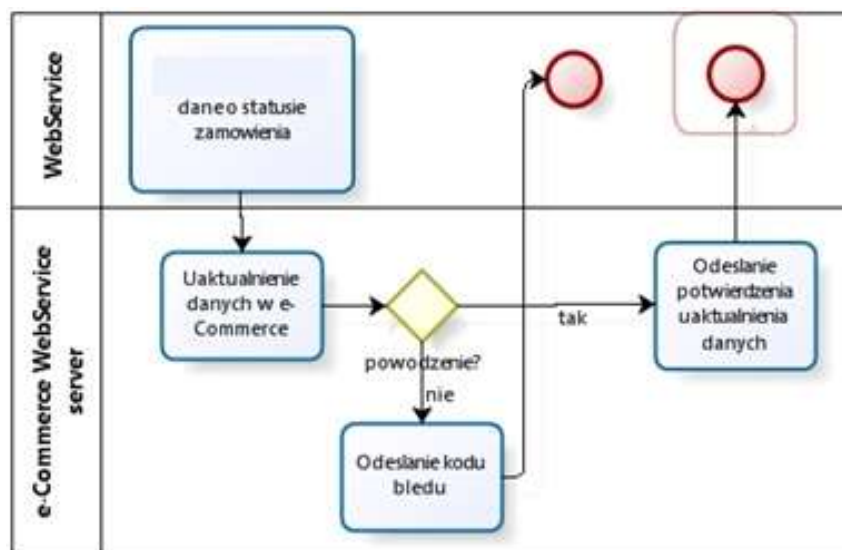


Rys. 3. Nowe zamówienie – diagram przepływu danych

Źródło: opracowanie własne.

- sprawdzenie poszczególnych pozycji zamówienia:
  - jeśli przysłane z systemu e-Commerce pole zawierające numer artykułu jest puste, API zleca założenie nowego artykułu w systemie ERP,
  - jeżeli przysłane z systemu e-Commerce pole zawiera poprawny numer artykułu, dane istniejącego w systemie ERP artykułu pozostają niezmiennione,
- złożenie zamówienia w systemie ERP,
- odesłanie do systemu e-Commerce identyfikatora utworzonego zamówienia oraz opcjonalnie nowego identyfikatora klienta, w przypadku gdy został założony nowy klient w systemie ERP oraz numerów nowych artykułów, w przypadku założenia nowych artykułów w systemie ERP,
- kody błędów zwracane przez usługę:
  - nie można utworzyć klienta,
  - nie można utworzyć artykułu,
  - istnieje już zamówienie o podanym numerze,
  - podany środek płatności nie istnieje,
  - podany typ dostawy nie istnieje,
  - przesłana wartość zamówienia jest różna od sumy wartości pozycji,
  - usługa jest niedostępna (np. brak połączenia z bazą itp.).

Dla poprawnej realizacji zamówienia oraz zapewnienia komunikacji z klientem, niezbędne jest również przysyłanie statusu zamówienia z systemu ERP do sklepu internetowego. Na rysunku 4 przedstawiony został przykładowy diagram omawianego procesu.



Rys. 4. Nowy status – diagram przepływu danych

Źródło: opracowanie własne.

W tym przypadku, interfejs po stronie systemu ERP jest procesem monitorującym zmiany statusu zamówienia i w przypadku, gdy taka zmiana nastąpi, interfejs wysyła niezbędne informacje do usługi sieciowej po stronie systemu e-Commerce. W badanym przedsiębiorstwie interfejs obsługuje następujący zakres danych:

- zamówienie zostało założone,
- zamówienie zostało opłacone,
- zamówienie zostało przygotowane do wysyłki (kompletacja zakończona),
- zamówienie zostało wysłane – dodatkowo przesłana zostaje informacja dotycząca ilości poszczególnych towarów i numer listu przewozowego,
- zamówienie zostało anulowane.

W przypadku kompletacji częściowej, wynikającej z braku możliwości pełnej realizacji zamówienia, niezbędna jest interakcja z klientem i uzgodnienie dalszego sposobu postępowania:

- klient rezygnuje z zamówienia, co powoduje anulowanie zamówienia,
- klient akceptuje skompletowany towar i rezygnuje z pozostałej części zamówienia,
- klient akceptuje skompletowany towar i czeka na towar brakujący.

## Podsumowanie

Przedsiębiorstwa handlowe, a w szczególności centralnie zarządzane organizacje rozproszone, jakimi są sieci handlowe, są szczególnie narażone na skutki nieprzewidzianych negatywnych zdarzeń, takich jak pandemia COVID-19 i związane z nią problemy. Przetrwanie i rozwój takich podmiotów, szczególnie w trudnych okresach niepewności, są w dużym stopniu warunkowane ich otwartością na wdrożenie innowacji, w tym innowacyjnych strategii sprzedażowych wspartych przez wyspecjalizowane systemy informatyczne. Jedną z takich strategii jest strategia omnichannel, która prowadzi do uzyskania efektu synergii poprzez transparentne połączenie zalet kanałów offline i online w jednym centralnie zarządzanym systemie wsparcia sprzedaży. Dodatkowo rosnąca presja konkurencyjna oraz wzrost znaczenia indywidualnych decyzji konsumenckich i rosnąca świadomość kupujących przy ich praktycznie nieograniczonym dostępie do informacji, występujący w społeczeństwach opartych na wiedzy powoduje, że nowe technologie stały się jednym z podstawowych czynników określających pozycję przedsiębiorstwa na rynku, wywierających presję restrukturyzacyjną i tym samym implikujących inwestycje w innowacje. W tym kontekście szczególne znaczenia mają nowe elektroniczne kanały sprzedaży, takie jak sklepy internetowe, czy też aplikacje mobilne. Wdrożenie innowacyjnych rozwiązań informatycznych może w znacznym stopniu poprawić jakość obsługi procesów zachodzących w przedsiębiorstwie handlowym, a przezroczysta integracja wielokanałowa, uwzględniająca rosnącą rolę satysfakcji i oczekiwań klientów, prowadzi do postrzegania sieci handlowej jako przedsiębiorstwa nowoczesnego i przyjaznego, co wzmacnia jego pozycję na

rynku. Odpowiednio przygotowany interfejs wymiany danych umożliwi relatywnie prostą integrację tradycyjnych i elektronicznych kanałów sprzedaży, dając potencjalnym klientom praktycznie nieograniczony w czasie i miejscu dostęp do oferty handlowej przedsiębiorstwa.

## Bibliografia

- Bellaiche J.M., Chassaing T., Kapadia S., *Secrets of online Marketplaces*, [http://www.ecommercepolska.pl/files/5314/0732/7296/BCG\\_5.\\_Secrets\\_Online\\_Marketplaces.pdf](http://www.ecommercepolska.pl/files/5314/0732/7296/BCG_5._Secrets_Online_Marketplaces.pdf).
- Carmigniani J., Furht B., *Augmented reality: an overview*. In *Handbook of augmented reality*, Springer New York 2011.
- Gediga B., *Neolit* [w:] T. Bielecki, *Mały słownik antropologiczny*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1976.
- Haberler G., *Prosperität und Depression. Eine theoretische Untersuchung der Konjunkturbe-  
wegungen*, Tübingen–Zürich 1955.
- Hermanns A., Sauter M., *Management-Handbuch Electronic Commerce: Grundlagen, Strategie-  
n, Praxisbeispiele*, wyd. 2, Franz Vahlen, München 2001.
- Laudon C.K., Traver G.G., *E-Commerce. Business. Technology. Society*. Pearson Education, Inc., New Jersey 2014.
- Levy M., Weitz B.A., *Retailing Management*, McGraw-Hill/Irwin, New York 2012.
- Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1995.
- Matera R., Skodlarski J., *Gospodarka i handel dalekosiężny w starożytności*, „Przegląd Nauk Historycznych” 2003, R. II, nr 1(3).
- Raport e-Commerce w Polsce 2020*, <https://eizba.pl/wp-content/uploads/2020/06/Raport-e-commerce-2020.pdf>
- Romanow Z.B., *Historia myśli ekonomicznej w zarysie*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1999.
- Sampaio J., Zonatti W., Mendizabal-Alvarez F., Rossi G., Baroque-Ramos J., *New Technologies Applied to the Fashion Visual Merchandising*, “Modern Economy” 2017, Vol. 8, No. 3.
- Sarkar R., Das S., *E-retailing: boon or bane?*, “International Journal of Management Research & Review” 2016, 6(1).
- Schumpeter J.A., *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*, 7. erweiterte Auflage, Francke Verlag, Tübingen–Basel 1993.
- Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, przeł. ks. I: S. Wolff i O. Einfeld, ks. II i III: Z. Sadowski, ks. IV: A. Prejbisz, ks. V: B. Jasińska, t. I, Warszawa 2007.
- Spoleczeństwo informacyjne w Polsce w 2020 r.*, GUS, Warszawa, Szczecin 2020, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne-w-polsce-w-2020-roku,1,14.html>.
- Tkaczyk S., Kowalska-Napora E., *Strategie zarządzania jakością*, Difin, Warszawa 2012.
- Tubridy M., *Click-and-Collect Seamlessly Merges Physical, Digital Consumer Channels*, Industry Insights 09/2017, <https://www.icsc.com/uploads/t07-subpage/Click-And-Collect-Seamlessly-Merges.pdf>
- Życzyński N., *Opresyjność sieci sprzedaży w kontekście wdrażania strategii omnichannel*, Oficyna Wydawnicza PRz, Rzeszów 2019.

